

Saija Jokinen

lästä voimaa työhön

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työkaarimallin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

10.11.2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Saija Jokinen lästä voimaa työhön, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työkaarimallin kehittäminen 46 sivua + 5 liitettä 10.11.2014
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Ly Kalam-Salminen
<p>Tämän opinnäytetyön taustalla on työurien pidentämisen tavoite ja työssä jatkamisen haasteet, joihin tarvitaan yhä monipuolisempia keinoja. Työkaarimallin avulla organisaatio voi huomioida työuran kaikki vaiheet, edistää työhyvinvointia ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. Ikäjohtaminen ja ikämyönteisyys huomioivat eri-ikäisyyden työhyteisissä voimavarana.</p> <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli laatia työkaarimalli Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin. Näkökulmana oli eri-ikäisyys työyhteisössä ja sen asettamat haasteet johtamiselle. Kehittämistyön teoreettinen tausta rakentui ikäjohtamisen teoriasta ja työuran jatkamista edistävästä tekijöistä. Keskeisiä käsitteitä olivat myös organisaatio- sitoutuminen, työssä jatkaminen ja ikäystävällisyys. Kehittämistyön toteuttamisessa käytettiin tutkimuksellisen kehittämisen viitekehystä, ja kehittämistyön lähestymistapana oli konstruktivinen tutkimus, jota sovellettiin kehittämistyön lähtökohdista käsin. Menetelminä kehittämistyössä käytettiin dialogisuutta, SWOT-analyysiä sekä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä.</p> <p>Kehittämistyön lopputuloksena laadittiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin työkaarimalli. Työkaarimalli rakentui sukupolvijattelulle, jonka taustalla on näkemys siitä, että eri aikakausina syntyminen ja kasvaminen vaikuttavat sukupolven asenteisiin ja arvoihin. Työkaarimallissa on määritelty ikäjohtaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä sekä kuvattu eri sukupolvien johtamiseen liittyviä keskeisimpiä tekijöitä. Mallin yhtenä osana on työkalupakki, johon on kuvattu ikämyönteisiä toimintatapoja, joilla on vaikutusta työn mielekkyydelle sekä työkaaren huomioivat kehityskeskustelukysymykset työuran eri vaiheisiin.</p> <p>Laaditun työkaarimallin odotetaan luovan ikämyönteistä toimintakulttuuria, jossa eri-ikäisyys hyödynnetään voimavarana, sekä tuovan konkreettisia työkaluja oman työuran hallintaan.</p>	
Avainsanat	Ikäjohtaminen, työkaari, työuran pidentäminen

Author(s) Title	Saija Jokinen Job life cycle model for the Hospital District of Southwest Finland
Number of Pages Date	46 pages + 5 appendices 10 November 2014
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Social Services and Health Care Development and Management
Specialisation option	Social Services and Health Care Development and Management
Instructor(s)	Ly Kalam-Salminen, Senior Lecturer
<p>This thesis is based on the target for longer working lives and for the challenges at work that still needs a wider variety of operating models considering employees. The aim in job life cycle model is to act in such a manner that work will become more meaningful for people of different stages on their working career. Age management takes into consideration the requirements arising from managing employees of different ages and sees them as a resource.</p> <p>The purpose of the development was to create a job life cycle model for the Hospital District of Southwest Finland. The point of view was employees of different age and its challenges for management. The theoretical background for the development was theory of age management and factors that promote continuing at work. The key concepts were also organizational commitment, extending career and a positive attitude towards people of all ages. The theoretical framework was based on using research methods and developmental approach was constructive research. Also dialogue, SWOT analysis and collaborative brainstorming methods were used during the process.</p> <p>The result for development is the job life cycle model for the Hospital District of Southwest Finland. The job life cycle model is built on a generational and life cycle perspective. It's based on thinking that living in different era affects on attitudes and values of that generations people. The job life cycle model defines age management in the Hospital District of Southwest Finland. Essential parts in this model are different actions to make the work more meaningful and the certain development discussion questions which notice different things at the different stages of a career.</p> <p>Job life cycle model helps organizations to see different age groups as a resource and to take advantage of the strengths of versatility.</p>	
Keywords	Age management, job life cycle, extending career

Sisällys

1	Johdanto	2
2	Ikäjohtaminen	3
2.1	Sukupolvikäsitys eri-ikäisten johtamisen lähtökohtana	3
2.2	Ikäystävällinen työpaikka	5
3	Työssä jatkaminen ja organisaatiositoutuminen	6
3.1	Työssä jatkaminen	7
3.2	Organisaatiositoutuminen	8
4	Työurien pidentäminen	9
5	Työuran jatkamista edistävät tekijät	10
5.1	Sosiaalinen ja psykologinen pääoma	10
5.2	Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde	12
5.3	Työajan joustot	13
6	Kehittämistyön tarkoitus, tehtävät ja tavoite	14
7	Kehittämistyön viitekehys ja tietoperusta	14
8	Kehittämistyön menetelmät	16
8.1	Dialogisuus kehittämistyössä	17
8.2	Tunnettujen vaihtoehtojen järjestelmällinen läpikäyminen	17
8.3	Aivoriihi	18
8.4	SWOT-analyysi	18
9	Toimintaympäristön kuvaus ja nykytilan määrittely	19
9.1	Työajan joustojen käyttö ja työaikojen hallinta	21
9.2	Työssä jatkaminen ja lopettamisaikaiset	22
9.3	Sosiaalinen pääoma	24
9.4	Henkilöstön toiveita työkaarimallilta	25

10	Kehittämistyön toteuttaminen	26
10.1	Kehittämistyön aloittaminen ja tehtävän konkretisoiminen	28
10.2	Organisaatiossa olevien toimintatapojen analysointi ja hyödynnettävyys	29
10.3	Uusien toimintatapojen ideointi	30
10.4	Materiaalin kokoaminen	31
10.5	Työkaarimallin sisällön laatiminen	32
10.6	Työkaarimallin jalkauttamisen ja arvioinnin suunnittelu	33
11	Kehittämistyön tulokset ja arviointi	34
11.1	Menetelmien ja tulosten luotettavuuden varmistaminen	35
11.2	Eettiset näkökohdat	36
12	Pohdinta	37
	Lähteet	41
	Liitteet	
	Liite 1. Kehittämistyön työsuunnitelma	
	Liite 2. Iästä voimaa työhön – Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työkaarimalli	
	Liite 3. Työkaarimallin työkalupakki	
	Liite 4. Työkaarimallin iän huomioivat teemat kehityskeskusteluun	
	Liite 5. Iästä voimaa työhön - pöytäständi	

1 Johdanto

Ikäjohtaminen on ollut paljon yhteiskunnallisessa keskustelussa viime vuosien aikana johtuen mm. kansallisesta työurien pidentämisen tavoitteesta. Tämä tarkoittaa, että työelämään tulisi siirtyä aiempaa aikaisemmin, työuran keskivaiheiden ei-toivotut katkokset tulisi minimoida ja työssä jatkaa entistä pidempään. Ikäjohtaminen ja ikäohjelma ovat työorganisaation keinoja vastata työurien pidentämisen tavoitteeseen. Ikäohjelmassa koko työkaaren huomioiminen on oleellista, sillä työurien jatkamisen näkökulmasta tu-
loksellisessa ikäohjelmassa on otettava huomioon kaikki työpaikan työntekijät. Ikäohjelma tuleekin nähdä koko työuran huomioivana työkaarimallina.

Työkaarimalliin kirjattavien toimintatapojen avulla pyritään parantamaan työn tuottavuutta, vähentämään sosiaalivakuutusmaksuihin kohdistuvia nousupaineita, vähentämään työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä ja kuluja sekä edistämään rekrytointia. Tavoitteena on työurien pidentyminen ja työn mielekkyyden kohentuminen työuran eri vaiheissa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli laatia työkaarimalli Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin. Näkökulmana kehittämistyössä oli eri-ikäisyys työyhteisössä ja sen asettamat haasteet johtamiselle. Työkaarimallin laatiminen liittyi Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöpoliittiseen toimintaohjelmaan, johon on määritelty ja aikataulutettu useita kehittämistavoitteita. Yksi kehittämistavoite työhyvinvoinnin osa-alueella oli sairaanhoitopiiriin työkaarimallin laatiminen.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimuksellisen kehittämistyön viitekehystä, jossa työn lähtökohta on tutkimuksellinen ja sen fokuksena on käytännön kehittämistyö kohdeorganisaatiossa (Ojasalo ym. 2009: 4). Tämän kehittämistyön lopputuloksena oli konkreettinen tuotos, joka oli koko sairaanhoitopiiriin käyttöön tuleva uusi toimintamalli. Kehittämistyötä ohjasi työmarkkinaosapuolten laatima ohje ikäohjelman laatimiseen kuntaorganisaatioille.

Tässä työssä kuvataan Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin ikäohjelman laatimisen kehittämisprosessia. Kehittämistyön tuloksena laadittiin työkaarimalli: lästä voimaa työhön – Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin työkaarimalli.

2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijän elämänsä elämänkulun ja voimavarojen huomioimista työn organisoimisessa ja johtamisessa (Työterveyslaitos 2013). Ikäjohtamisesta puhutaan silloin, kun päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa huomioidaan erilaisten työntekijöiden erilaiset voimavarat (Ilmarinen 2006: 56). Ikäjohtaminen voidaan nähdä myös vastauksena yhteiskunnan ikääntymisilmiön haasteeseen (Halme 2011: 24).

Halmeen (2011: 24) mukaan ikäjohtamisen tutkimus on Suomessa kansainvälisesti vertaillen edistyksellistä. Suomessa useat tutkijat ovat jäsentäneet ikäjohtamista eri näkökulmista kun kansainvälisessä tutkimuksessa on keskitytty lähinnä siihen, miten tulevaisuudessa niukkenevalla henkilöstöresurssilla voidaan pitää yllä yritysten kilpailukykyä. Kansainvälisessä ikäjohtamisen tutkimuksessa näkökulma on yrityslähtöinen.

Suomalaisen ikäjohtamistutkimuksen keskiössä on työntekijä ja ikäjohtamisen keinoin pyritään varmistamaan, että jokainen työntekijä kokee itsensä arvostetuksi työyhteisössä ja työtä pyritään tarvittaessa muokkaamaan huomioiden työntekijän toimintakyvyn muutokset. Halmeen mukaan ikäjohtaminen on ilmiönä luonteeltaan paitsi taloudellinen myös kokemuksellinen, sosiaalinen ja poliittinen. Ikäjohtaminen on kuitenkin käsitteenä vielä uusi sekä vakiintumaton ja tutkimuskirjallisuutta on melko vähän saatavilla. (Halme 2011: 25.)

2.1 Sukupolvikäsite eri-ikäisten johtamisen lähtökohtana

Nuutinen ym. (2013: 11-12) ovat käyttäneet tutkimuksessaan eri-ikäisten johtamisen näkökulmana sukupolvikäsitettä ottaen huomioon myös kronologisen iän. Sukupolvikäsitteen avulla kuvataan eri-ikäisten odotuksia johtamisesta sekä heidän asenteita työtä kohtaan. Sukupolvijattelun taustalla on näkemys siitä, että eri aikakausina syntyminen ja kasvaminen vaikuttavat sukupolven asenteisiin ja arvoihin (Joshi – Dencker – Franz - - Martocchio 2010: 397).

Tällä hetkellä työelämään osallistuu kolme sukupolvea eli suuret ikäluokat sekä X- ja Y-sukupolvet. Suuria ikäluokkia (s.1943 - 1960) kuvataan korkean työmoraalin sukupol-

vena, joiden suhtautumista työhön luonnehtii työteliäisyys. Tämä sukupolvi arvostaa kollegiaalista ja konsensusta hakevaa johtamistapaa enemmän kuin suorituskeskeistä johtamista. Osallistumisen mahdollisuuksia ja hyvää henkeä pidetään tärkeänä. Oman asiantuntemuksen ja kokemuksen jakaminen nuoremmille kollegoille on myös tärkeää. Nykyiset johtamisperiaatteet ovat suurelta osin juuri tämän ikäluokan rakentamia. (Nuutinen - Heikkilä-Tammi - Manka - Bordi 2013: 12.)

X-sukupolville (s.1960 - 1980) hyvä palkka sekä koulutus- ja etenemismahdollisuudet ovat tärkeitä. Toisaalta tutkimusten mukaan moni tähän sukupolveen kuuluva lopettaisi työnteon, jos se olisi mahdollista. X-sukupolvi arvostaa itsenäisyyttä, työaikojen joustavuutta, mahdollisuuksia kehittyä ammatillisesti sekä mielenkiintoista työtä. Teknologia on osa tämän sukupolven elämää. X-sukupolvi eroaa suurista ikäluokista siinä, etteivät he kunnioita samalla tavalla auktoriteetteja. (Nuutinen ym. 2013: 12-13.)

Y-sukupolvi (s.1980 - 1995) on nettisukupolvi, jolle tärkeää on virtuaalisuus ja verkostot. Y-sukupolvi arvostaa vuorovaikutteista, läsnä olevaa johtamista. Y-sukupolvea motivoivat työpaikan yhteiset tavoitteet, usko kollektiiviseen toimintaan sekä halu saada muutettua asioita. Y-sukupolvi pitää hyvää esimiestyötä, jopa hyvää palkkatasoa tärkeämpänä. Y-sukupolvi arvostaa työpaikkakulttuuria, joka mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen. (Nuutinen ym. 2013: 13.) Y-sukupolven edustajalle on luontevaa olla joustava töiden sisältöjen ja työaikojen suhteen, mutta samaa joustavuutta odotetaan myös työnantajalta (Lundel ym. 2011: 24).

Taulukko1. Sukupolvien asenteita ja arvostuksia työhön (Nuutinen ym. 2013: 13).

	Suuret ikäluokat	Sukupolvi X	Sukupolvi Y
Asenteet työhön	*korkea työmoraali ja työn suuri merkitys *työn sisäinen merkityksellisyys *jaketaan odottaa palkintoa työstä	*palkka ja ulkoiset palkkiot *välitön palaute ja tunnustus	*virtuaalisuus ja verkostot *viihtyminen työpaikalla
Johtaminen / esimiestyö	*kollegiaalisuus ja konsensus	*etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet *joustavuus	*vuorovaikutteinen ja läsnä oleva johtaminen
Työkulttuuri	*osallistumisen mahdollisuudet	*eivät kunnioita auktoriteetteja aiempien sukupolvien tapaan *vaikutusmahdollisuudet työssä	*työn- ja perhe-elämän tasapaino *vaikutusmahdollisuudet työssä *kehittymismahdollisuudet

Työuran vaiheita voidaan luokitella myös elämänvaiheisiin kytkeytyvien säännönmukaisuuksien avulla. Tämän tyyppisiä luokitteluja on esittänyt Viitala (2007:108) kirjassaan, jossa kuvataan työkaari nelivaiheisena: tutkimusvaihe, kokeiluvaihe, keskiuravaihe ja työuralta pois siirtymisen vaihe. Ilmarinen (2006: 42) taas on kuvannut työkaarta elämänvaiheina, jotka ovat joustavia ja voivat ilmetä myös päällekkäisinä. Ilmarisen mukaan työelämäkulkuun kuuluu seitsemän erilaista vaihetta.

Yhteistä näille luokitteluille on, että opiskelusta työelämään siirtymisen jälkeen kokeillaan erilaisia työtehtäviä, asetetaan itselle sopivalta tuntuvaan työhön ja tullaan työyhteisön jäseneksi. Näiden vaiheiden jälkeen sitoudutaan ja kehitytään valitussa työssä. Työuran aikana tulee työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteita. Työuran keskivaiheissa saatetaan edetä työuralla, vaihtaa työpaikkaa tai toisaalta voidaan kokea pettymyksiä, jotka voivat aiheuttaa lamaantumisen tai luovuttamisen. Tästä voi seurata vieraantumisen työstä ja pyrkiminen ennenaikaiselle eläkkeelle. Työuralta poissiirtymisen vaiheessa tehdään henkinen irtiotto työstä ja haetaan elämään uudenlaisia arvoja. Tässä uravaiheessa elämäkokemukseen perustuvat näkemykset antavat perspektiiviä suhtautua työelämän tilanteisiin ja ymmärtää laajoja kokonaisuuksia. (Viitala 2007: 108; Ilmarinen 2006: 39-43.)

2.2 Ikäystävällinen työpaikka

Työpaikan ikäystävällisyyden käsitteellä kuvataan organisaation ikäystävällisiä tai ikämyönteisiä käytäntöjä. Ikäystävällinen organisaatio huolehtii siitä, että eri-ikäiset työntekijät työskentelevät tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä sekä jakavat tietoja ja taitoja toistensa kanssa. Ikäystävällisyydessä huomioidaan nuorempien työntekijöiden mahdollisuudet innostaviin ja kestäviin työuriin sekä joustot työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Kauppinen - Toivanen 2007: 132; Kauppinen - Haavio-Mannila 2007:61.)

Ikäystävällisyyteen vaikuttavat työyhteisötekijät, yksilötekijät ja rakenteelliset tekijät. Työyhteisötekijöitä ovat tasapuolinen kohtelu, esimiesten kiinnostus työntekijän terveydestä, lähiesimiehen oikeudenmukaisuus sekä työyhteisön ilmapiiri, joka kannustaa uusiin ideoihin. Ikäystävällisyyden yksilötekijöitä ovat hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön ja kokemuksen arvostaminen. Rakenteellisia tekijöitä taas ovat työpaikan taloudellisen tilanteen vakaus, työpaikan henkilöstömäärä ja koulutustaso. (Kauppinen - Haavio-Mannila 2007: 74.)

Kokemukseen ikäystävällisyydestä vaikuttaa erityisesti lähimmän esimiehen oikeudenmukaisuus ja se, miten tasapuolisesti esimies kohtelee eri-ikäisiä työntekijöitä. Yksilöllinen kokemus oman osaamisen hyödyntämisestä, mahdollisuudesta ohjata ja perehdyttää osana työtä on myös merkittävää. Ikäystävällisyyden kokeminen paranee silloin, kun työntekijä tuntee olevansa tarpeellinen ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia työyhteisössä. Ikäystävällisyydessä on kysymys siitä, miten kaikille työntekijöille iästä riippumatta löydetään tehtävä ja paikka, jossa nykyisen iän hyödyt saadaan parhaiten käyttöön. (Eskola 2007: 128 - 129, 131.)

3 Työssä jatkaminen ja organisaatiositoutuminen

Työssä jatkamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta käsin: ennenaikaisina eläkeaikomuksina ja lopettamisaikoina nykyisessä työpaikassa. Näissä molemmissa näkökulmissa työn ja omien voimavarojen merkitys on keskeistä, samoin työn sisällöt. Työn voimavarojen ja vaatimusten välisestä suhteesta syntyy motivaatiota silloin, kun voimavarat lisäävät innostusta sekä organisaatioon sitoutumista ja uupumista silloin, kun työn vaatimukset (suuri työtaakka, huono työn organisointi) kuluttavat voimavaroja ja altistavat työuupumuksen kehittymiselle. Lähiesimiestyö on keskeisessä asemassa ja oleellinen kysymys on, millaiset tekijät edistävät eri-ikäisten työntekijöiden työssä jatkamista ja organisaatioon sitoutumista? (Nuutinen ym. 2013: 18, 38.)

Työssä jatkamista voidaan arvioida organisaatiossa tarkastelemalla lopettamisaikoina nykyisessä työssä ja ennenaikaisia eläkeaikomuksia (Nuutinen ym. 2013: 38). Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin joka toinen vuosi toteutettavassa henkilöstön hyvinvointitutkimuksessa mitataan nykyisessä työssä lopettamisaikoina väitteellä; ”jos saisit joka tapauksessa riittävän toimeentulon, jatkaisitko nykyisessä työpaikassasi?” Henkilöstön eläkeasenteita mitataan kysymällä; ”jos sinulla olisi mahdollisuus valita työn jatkamisen ja eläkkeelle siirtymisen välillä, mitä tekisit?” (Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2014.)

3.1 Työssä jatkaminen

Työssä jatkamisella tarkoitetaan työn tekemisen jatkamista omaan eläkeikään saakka tai sen yli sekä työkyvyttömyyseläkkeen välttämistä ja työssä jatkamista työkyvyn alenemisesta huolimatta (Lehto-Kannisto 2011).

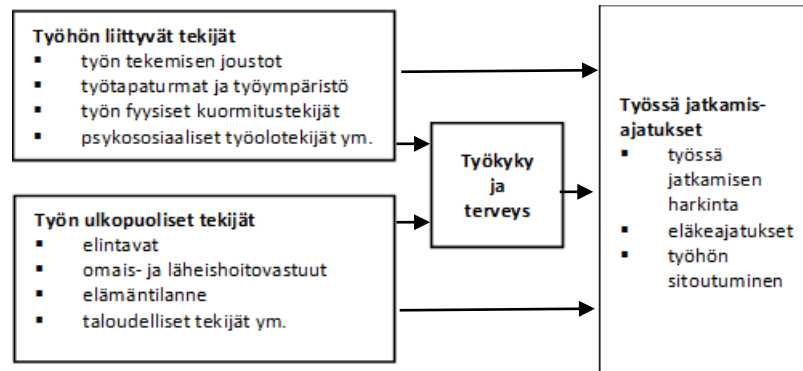
Työssä jatkamiseen vaikuttavat sekä yksilölliset että rakenteelliset tekijät (Järnefelt 2010: 67). Rakenteellisia tekijöitä ovat yleinen talouden ja työllisyyden kehitys sekä yksittäisen organisaation ja työyhteisön tilanne. Eläkejärjestelmä taas säätelee mahdollisuuksia työstä poistumiseen. (Takala – Karisalmi - Tuominen 2010: 19.)

Yksilöllisiä työssä jatkamisen tekijöitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Horppu (2007: 33, 71, 99,151) esittää tutkimuksessaan työssä jatkamisen jäsenystavoiksi neljää eri näkökulmaa, jotka kuvaavat työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kaksi ensimmäistä tapaa jäsentää työssä jatkamisen kysymystä ovat sellaisia, joihin ihminen itse ei juurikaan voi vaikuttaa. Näitä ovat tilanteet, jossa työtä ei ole tarjolla tai jokin sairaus aiheuttaa työkyvyttömyyden. Kahdessa muussa tavassa jäsentää työssä jatkamista on kysymys ihmisen omasta valinnasta. Näitä ovat työstä loitontavat työelämän ikävät ilmiöt ja toisaalta työn ulkopuolelle, vapaalle vetävät tekijät.

Työtä loitontavat työelämän ikävät ilmiöt liittyvät työoloihin ja ne voivat syntyä työyhteisö-, organisaatio- tai yhteiskuntatasolla. Keskeistä on, että ikävistä työoloista halutaan päästä pois. Erityisesti kiire, tiukka työtahti, omaan osaamiseen liittyvä epävarmuus, työn merkityksettömyys, työsuhteen pysyvyyden epävarmuus sekä koettu arvostuksen puute ovat tekijöitä, jotka loitontavat työstä. Vapaalle vetävissä tekijöissä kysymys on työntekijän omista toiveista tehdä muuta kuin työtä. Vapaa-aikaa arvostetaan samoin kuin perhettä ja yhdessä vietettyä aikaa. Toisaalta ajatellaan, että halutaan terveenä eläkkeelle. (Horppu 2007: 100, 152-153.)

Seuraamalla henkilöstön nykyisessä työssä lopettamisaikeita ja eläkeasenteita voidaan arvioida työssä jatkamista. Takala ym. (2010) mukaan eläkeaikomukset ennakoivat hyvin todellista eläkkeelle siirtymistä. Aikomusten ennustearvo on sitä parempi, mitä lähempänä vastaajat ovat eläkeikää. Eläkkeelle siirtyminen voidaan nähdä prosessina, jossa ensin esiintyvät eläkeajatukset, sen jälkeen tulevat eläkeaikomukset ja viimeisenä vaiheena on tosiasiallinen eläkkeelle siirtyminen. Toisaalta eläkeaikomusten ja eläkkeelle siirtymisen väliin voi tulla odottamattomia muutoksia esim. sosiaaliturvan tasossa

tai terveydessä, jotka saattavat vaikuttaa eläkesuunnitelmien toteutumiseen. (Takala ym. 2010: 23.)



Kuvio 1. Työssä jatkamisajatuksiin liittyvät tekijät (Perkiö-Mäkelä – Kauppinen 2012: 5).

3.2 Organisaatiositoutuminen

Sitoutuminen on käsitteenä moniulotteinen ja siltä puuttuu ikäjohtamisen tapaan käsitteellinen yksimielisyys. Yleisellä tasolla sitoutuminen voidaan nähdä yksilön asennoitumisena, suhtautumistapana tai kiinnittymisenä johonkin asiaan. Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan työntekijän asennoitumista työpaikkaan, eräänlaista psykologista sidettä työntekijän ja työyhteisön välillä. Sitoutuminen onkin lähellä psykologisen sopimuksen käsitettä. Psykologinen sopimus voidaan kuvata odotuksina, jotka vaikuttavat kaikkina aikoina jokaisen organisaation jäsenen ja johtajan välillä. Psykologinen sopimus on subjektiivinen ja dynaaminen ilmiö, joka muuttuu työuran aikana ja urakehityksen myötä. Tähän muutokseen ovat yhteydessä myös eri sukupolvien erilaiset odotukset työtä kohtaan. Organisaatiositoutumisen on todettu olevan yhteydessä työstä poissaoloihin, työpaikasta lähtemiseen, vapaaehtoiisiin ylitoihin sekä tyytyväisyyteen omaan työhön ja ammattiin. (Hietamäki 2013: 36-37.)

Organisaatiositoutumisessa voidaan erottaa eri tasoja, työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioon, työryhmään, työyhteisöön tai lähijohtoon. Työntekijä, joka on sitoutunut vaihtaa harvoin oma-aloitteisesti työpaikkaa ja lisäksi organisaatiositoutunut työntekijä suoriutuu paremmin työstään. Keskeisin organisaatiositoutumista edistävä tekijä on kokemus työn mielenkiintoisuudesta ja innostavuudesta. (Hietamäki 2013: 38.)

4 Työurien pidentäminen

Työurien pidentämisen tavoite on kirjattu Hallitusohjelmaan, jonka mukaan työurien pidentämiseen tähtäävät toimet kohdistetaan työuran alkuun, keskelle ja loppuun (Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelma 2011:10, 63 - 67). Tämä tarkoittaa, että työelämään siirytään aiempaa aikaisemmin, työuran keskivaiheiden ei-toivotut katkokset minimoidaan ja työssä jatketaan entistä pidempään (Husman 2013:17). Työurien pidentämistä tavoitellaan, koska työikäisen väestön keski-ikä nousee ja työelämään tulevien ikäluokkien koko pienenee. Valtion talouden sekä eläkejärjestelmään liittyvän maksurasituksen kannalta on erittäin tärkeää, että mahdollisimman moni työntekijä voi ja haluaa jatkaa työssä omaan eläkeikään tai sen yli, näin työurat pitenevät nykyisestä keskimääräisestä 34 vuodesta. (Andersson yms. 2013: 5.)

Vuoden 2005 alussa Suomessa tuli voimaan eläkeuudistus, joka pyrkii osaltaan vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin tarjoamalla yli oman eläkeiän työssä jatkajille taloudellisia kannustimia ja tukkimalla joitain varhaisen eläköitymisen reittejä. Lisäksi uudistuksen myötä eläkkeelle jääneen työntekijän on joustavampi jatkaa halutessaan työntekoa. Eläkeuudistuksen tavoitteena on ollut myöhentää keskimääräistä eläkkeelle siirtymisikää kolmella vuodella 59,4 vuodesta 62,4 vuoteen. Vuonna 2009 on määritelty tavoite saavutettavaksi vuoteen 2025 mennessä. (Alasoini 2012: 23-24, Husman 2013: 16.)

Vuonna 2013 keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä oli 60,9 vuotta (Eläketurvakeskus 2014). Eläkeuudistuksen tavoitteena olleesta kolmen vuoden noususta on näin ollen toteutunut 1,5 vuotta. Työurien pidentymiseen loppupäästä arvioidaan vaikuttaneen useiden tekijöiden, näitä ovat mm. lainsäädännön uudistukset, taloudellinen kehitys, koulutustason nousu, yleisen ilmapiirin muutos ja työelämän kehittäminen. Työurien pidentymisen suotuisa kehittyminen ei kuitenkaan jatku automaattisesti, erityisesti siitä syystä, ettei taloudellisen kehityksen ja koulutustason vaikutus ole tulevina vuosina yhtä voimakas. (Alasoini 2012: 21.)

Keskeisin yksittäinen syy siihen, etteivät työntekijät jatka työssä omaan eläkeikään saakka ja eläkkeellesiirtymisiään odote on edelleen noin kaksi vuotta alle vanhuuseläkeiän alarajan (63 vuotta) on työkyvyttömyyseläkkeiden suuri määrä. (Leinonen – Sirniö – Lahelma - Martikainen 2011: 34-35). Työterveyslaitos on arvioinut, että työurat pitenevät vuodella, jos työkyvyttömyyseläkkeitä alkaisi vuosittain nykyistä puolet vähemmän (Husman 2013: 16). Työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuu kuntatyönantajille vuosittain

430 miljoonan euron menot. Työnantaja voi vaikuttaa työkyvyttömyyseläkemaksuihin, joita julkisen sektorin eläkevakuuttaja Keva perii. Eläkejärjestelmään on sisällytetty kannustavia elementtejä, joiden vuoksi varhaiseläkemenoperusteiseen maksuun voi vaikuttaa mm. panostamalla työhyvinvointiin, tukemalla työssä jatkamista ja tarjoamalla vaihtoehtoja varhaiseläkkeisiin. (Kuntatyönantajan eläkemaksut 2014: 4.)

Työurien pidentäminen on mahdollista useiden tekijöiden yhteisvaikutuksen avulla. Työurat ovat jo pidentyneet lopusta ja lisäksi tähän voidaan vaikuttaa teknisellä muutoksella, nostamalla eläkkeelle siirtymisikää. Alasoinin (2012) näkemyksen mukaan uusien lainsäädännöllisten ratkaisujen lisäksi tulee toteutua kaksi myötävaikuttavaa tekijää, jotta työurat pitenisivät. Yleisen ilmapiiriin tulee muuttua ikämyönteisempään suuntaan ja käytökelpoista tietoa työurien jatkamista tukevista organisaatitasoisista periaatteista ja käytännöistä tulisi olla paremmin käytettävissä ja niitä tulisi tehokkaammin jakaa. Kestävin keino pidentää työuria on kuitenkin kehittää määrätietoisesti itse työelämää, kuten työoloja ja työelämän laatua. (Alasoini 2012: 23.)

5 Työuran jatkamista edistävät tekijät

Työuran jatkamista edistäviä tekijöitä on useita. Näitä ovat mm. ikä, terveys, työkyky ja vaikutusmahdollisuudet työhön. Lisäksi henkilöstön työhyvinvointiin ja työhön liittyvien psykologisten tekijöiden on todettu olevan yhteydessä työssä jatkamiseen ja eläkeaikeisiin aina keski-ikästä alkaen. Von Bonsdorffin tutkimuksen mukaan jo keski-ikässä havaitut työhön ja terveyteen liittyvät negatiiviset seikat ennustavat eläkeaikeita uran loppupuolella. Tästä syystä luomalla toimivia johtamiskäytäntöjä, tukemalla työkykyä ja työssä jaksamista riittävän varhaisessa vaiheessa voidaan vaikuttaa työuran jatkumiseen. (von Bonsdorff 2009: 75.)

5.1 Sosiaalinen ja psykologinen pääoma

Sosiaalinen pääoma on moniulotteinen käsite, jolla kuvataan työyhteisön yhteenkuulomisen tunnetta, luottamusta, vastavuoroisuutta ja työntekijöiden toimintaa yhteiseksi hyväksi. Oksasen väitöstutkimuksen mukaan sosiaalinen pääoma saattaa vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja se voi toimia eräänlaisena työympäristön kuormitustekijöiden puskurina. Mikäli näin on, työyhteisön sosiaalista pääomaa kannattaa seurata ja lisätä sellaista toimintaa, joka kasvattaa suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta

sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Oksanen 2009: 4, 51.)

Työssä jatkamisen näkökulmasta sosiaalinen pääoma on merkityksellinen, koska siihen liittyy horisontaalinen komponentti, joka merkitsee luottamusta työkavereihin sekä vertikaalinen komponentti, joka tarkoittaa luottamusta lähiesimieheen. Manka ja Nuutinen (2013) kuvaavat sosiaalisen pääoman olevan merkittävä tekijä työssä lopettamisaikaisiin ja ennenaikaisiin eläköitymisaikaisiin. Sosiaalinen pääoma liittyy yhteisöllisyyteen sekä vuorovaikutukseen ja tarjoaa näin hyvän mahdollisuuden erilaisien työskentelyä edistävien taitojen kehittämiseen. Lisäksi Oksanen ym. (2008) ovat tutkimuksessaan todenneet, että työpaikan sosiaalinen pääoma ja työn psykososiaaliset piirteet vaikuttavat työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Työpaikan sosiaalisella pääomalla voi olla myös merkitystä työntekijöiden mielenterveyden kehittymiselle, vaikka joidenkin tutkimusten mukaan sosiaalinen pääoma on käsitteenä liian epämääräinen selittämään hyvinvointieroja. (Nuutinen - Heikkilä-Tammi – Manka - Bordi 2012: 16; Nuutinen - Manka 2013: 36; Oksanen ym. 2008: 37; Suzuki ym. 2010: 1376.)

Psykologinen pääoma tarkoittaa yksilön positiivisia ominaisuuksia, joilla on merkitystä organisaatiokäyttäytymisessä ja työntekijöiden suoriutumisessa. Psykologista pääomaa kuvataan neljällä olottuvuudella, joissa on ominaista *itseluottamus* siihen, että pystyy ottamaan ja suoriutumaan haastavistakin tehtävistä, *sitkeys* jatkaa kohti tavoitteita tilanteissa, joissa tulee haasteita tai vastoinkäymisiä. *Toiveikkuus* edetä kohti tavoitetta ja tarvittaessa etsiä uusia reittejä tavoitteeseen pääsemiseen ja *optimismi*, joka on positiivista asennetta ja myönteisiä tulevaisuusodotuksia. (Luthans - Avey - Avolio - Peterson 2010: 42; Nuutinen - Manka 2013: 36.)

Psykologisella pääomalla on todettu olevan yhteys organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen, vähäisempiin poissaoloihin ja työtyytyväisyyteen. Työssä jatkaminen saattaa johtua siitä, että työtilanteita tulkitaan myönteisemmin ja työntekijällä on resursseja vastata työympäristön haasteisiin ja he sopeutuvat muutoksiin helpommin. Toisin sanoen työntekijät, joilla on paljon psykologista pääomaa jaksavat ja suoriutuvat paremmin työssään ja ovat sitoutuneita organisaation toimintaan. (Luthans ym. 2010: 41; Nuutinen ym. 2013: 36.)

5.2 Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde

Esimiestyöllä voidaan varmistaa työssä jatkamista jo työuran alku- ja keskivaiheessa. Tämä on haaste johtamiselle, sillä työssä jatkamista edistävät tekijät ovat eri sukupolvilla erilaiset. Y -sukupolvelle työpaikkaan sitoutumista edistää vuorovaikutteinen johtamistapa ja työn organisointi oppimisen näkökulmasta. X -sukupolvelle työssä jatkamista edistävät hyväksi koetut johtamistavat ja toimiva esimies-alaisuuden vuorovaikutus. Suurilla ikäluokilla työn sopeuttaminen ja hyvä organisointi puolestaan liittyvät työssä jatkamiseen. Erityisesti X -sukupolvelle ja suurille ikäluokille esimiehen suhtautuminen eri-ikäisiin on myös merkityksellistä. (Nuutinen ym. 2012: 158-159; Moilanen 2005: 21-24.)

Y-sukupolven kuuluvien työntekijöiden sitoutumista ja halukkuutta jatkaa nykyisessä työpaikassa edistää mahdollisuus päästä osalliseksi työtään koskevaan päätöksentekoon. Y-sukupolven edustajat arvostavat työntekijän kuuntelemista ja huomioimista. Vuorovaikutteinen johtamistapa ja esimies-työntekijäsuhteen hyvä laatu ovat merkityksellisiä. (Nuutinen ym. 2012: 169.)

X-sukupolvi nykyisessä työssä lopettamisaikeisiin vaikuttaa esimies-työntekijäsuhteen laatu ja valtauttava johtaminen. X-sukupolvi haluaa tuntea työnsä tavoitteet ja käyttää osaamistaan. He toivovat sananvaltaa työhönsä, työn monipuolistamista ja sosiaalista tukea. Erityisesti heikot kehittymismahdollisuudet työssä ja epäselvä työrooli ovat yhteydessä X-sukupolven eläkeaikeisiin. Hyvä työyhteisön ja johtamisen vuorovaikutteisuus ovat työssä jatkamista edesauttavia tekijöitä. (Nuutinen ym. 2012: 169; Nuutinen ym. 2013: 24; Nuutinen - Manka 2013: 32.)

Suurilla ikäluokilla johtamistavoista korostuu työn organisointi, joka oli yhteydessä vähäisempiin eläkeaikeisiin. Työn organisoinnin näkökulma suurilla ikäluokilla liittyy työn muokkaamiseen työntekijän voimavarojen mukaiseksi. Lisäksi vanhemmat ikäryhmät odottavat johtajalta vastuun kantamista, asioiden hoitamista ja ratkaisemista. (Nuutinen ym. 2012: 169.)

5.3 Työajan joustot

Virtanen ym. (2014) ovat laajassa kuntatyöntekijöitä koskevassa tutkimuksessa todeneet, että mahdollisuus joustaviin työaikoihin on vahvin työuran jatkamista ennustava tekijä. Tutkimuksen mukaan mahdollisuus joustaviin työaikoihin ennusti työuran jatkamista silloinkin, kun terveys oli heikentynyt. Ammattiasemalla ei myöskään ollut vaikutusta tutkimuksen tulokseen. (Virtanen ym. 2014: 1.)

Tutkimuksen mukaan työntekijät, joilla on mahdollisuus joustaviin työaikoihin, jatkoivat pidempään työssä, kuin ne työntekijät, jotka kokivat vaikutusmahdollisuuden heikoiksi. Mahdollisuus työajan joustoihin ja autonomiaan auttaa stressinhallinnassa ja antaa mahdollisuuden säädellä työtä omien voimavarojen mukaiseksi. Lisäksi joustavuus mahdollistaa työn ja muun elämän yhteensovittamista vaihtelevissa elämäntilanteissa. (Virtanen ym. 2014: 6-7.)

Tutkimuksessa työajan joustot mitattiin mittarilla, jossa tarkasteltiin seuraavia tekijöitä: työpäivän loppumis- ja alkamisajakohtaan vaikuttamista, työpäivän pituuteen ja taukojen pitämiseen vaikuttamista, yksityisasioiden hoitamisen mahdollisuutta, työvuorojärjestelyihin ja lomien ajankohtiin vaikuttamista sekä mahdollisuutta pitää palkattomia vapaita tarvittaessa (Virtanen ym. 2014: 2).

Yllä on kuvattu työuran jatkamista edistäviä tekijöitä. Yhtenä työuran jatkamisen edistävä menetelmä on organisaatioon määriteltävä työkaarimalli, jonka avulla pyritään vaikuttamaan organisaatiossa työntekijöiden työpaikkaan sitoutumiseen, innostumiseen ja uudistumiseen työssä, työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, tiedon jakamiseen, osallistumiseen sekä työssä jatkamiseen. Näitä elementtejä voidaan tavoitella erilaisin keinoin, joita kirjataan organisaatiossa olevaan työkaarimalliin.

6 Kehittämistyön tarkoitus, tehtävät ja tavoite

Kehittämistyön tarkoituksena oli **laatia työkaarimalli Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin. Näkökulmana oli eri-ikäisyys työyhteisössä ja sen asettamat haasteet johtamiselle.**

Kehittämistyön yksilöidyt tehtävät olivat:

1. määrittellä kohdeorganisaation yhteinen näkemys ikäjohtamisesta ja kuvata eri sukupolvien johtamiseen liittyviä keskeisimpiä tekijöitä
2. määrittellä käytäntöön soveltuva ikäjaottelu, joka perustuu sukupolvijajotteluun
3. määrittellä em. jaotteluun perustuvia toimintatapoja, joissa huomioidaan eri-ikäiset työntekijät
4. määrittellä tarpeeseen perustuvia työn joustoja, joiden avulla voidaan tukea eri-ikäisiä työntekijöitä

Työkaarimallin tavoitteena oli luoda organisaatioon toimintakulttuuria, jossa työpaikan työntekijöiden eri-ikäisyys nähdään ja hyödynnetään voimavarana sen sijaan, että siihen suhtauduttaisiin kuormitustekijänä.

Työkaarimallin laatimisen pitkän aikavälin tuloksena tavoitellaan henkilöstön työhyvinvoinnin parantumista ja poissaolojen vähentymistä. Tavoitteena on myös vaikuttaa myönteisesti työnantajakuvaan ja pidentää henkilöstön työuria niin, että mahdollisimman moni työskentelisi vähintään omaan henkilökohtaiseen eläkeikänsä saakka.

7 Kehittämistyön viitekehys ja tietoperusta

Tämän opinnäytetyön toteuttamisessa käytettiin tutkimuksellisen kehittämisen viitekehystä. Kehittämistyötä ohjasivat määritellyt tavoitteet, joihin haettiin tukea teoriasta. Menetelmässä omat valinnat sekä tuotettu tieto rakentuivat olemassa olevan tiedon päälle ja teoriapainotteinen tieto siirtyi käytäntöön. (Ojasalo ym. 2009: 20.)

Tutkimuksellisuus näkyi kehittämistyössä järjestelmällisyytenä toimenpiteiden valinnassa, jotka perusteltiin ja dokumentoitiin. Tiedon hankinnassa hyödynnettiin sekä tutkittua että käytännön tietoa kehittämisen tukena. Lisäksi prosessin aikana tunnistettiin, eriteltiin ja luotiin erilaisia näkökulmia käsillä olevaan aiheeseen. Kehittämistyön aikana

arvioitiin kriittisesti hankittua tietoa ja näkökulmia sekä omia valintoja, prosessia ja tuloksia. Kehittämistyön prosessi ja lopputulos dokumentoitiin ja lopuksi huolehdittiin tiedon levittämisen suunnitelman laatimisesta. (Ojasalo ym. 2009: 21-22.)

Alla kuvatun mukaisesti (kuvio 2) kehittämistyö alkoi ideoinnista ja eteni useiden kehittyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Prosessikuvassa näkyy toiminnallisuus, parannusten hakeminen olemassa olevaan tilanteeseen sekä ideoiden ja ratkaisujen toteuttaminen tutkimuksen keinoin. (Ojasalo ym. 2009: 20.)



Kuvio 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009: 24).

Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus, jota sovellettiin kehittämistyön lähtökohdista käsin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähestymistapa ei ole yksittäinen menetelmä tai tekniikka, vaan se liittyy kokonaisvaltaisemmin kehittämisen tavoitteeseen, sen avulla kehittämistyötä viedään eteenpäin (Ojasalo ym. 2009: 36).

Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda johonkin asiaan tai ongelmaan uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, joka voi olla ohje, käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Kehittämistyön tuloksena syntyy uusia rakenteita, joita arvioidaan niiden käytännön hyödyn perusteella. (Ojasalo ym. 2009: 38, 65.)

Kehittämistyön tietoperustan kokoaminen aloitettiin tiedonhaulla. Teoriatietoa ikäjohtamisesta, työssä jatkamisesta, organisaatiositoutumisesta ja työuran jatkamista edistävästä tekijöistä haettiin eri tietokannoista. Tiedon hakemisessa käytettiin Nelli-monihakua, joka mahdollistaa useiden tietokantojen yhtäaikaista haun. Hakusanoina käytettiin tämän kehittämistyön keskeisimpiä avainsanoja; ikäjohtaminen, työn hallinta, työssä jatkaminen ja työura. Käytetyillä hakusanoilla osumia tuli seuraavista tietokannoista: Melinda, Medic. Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin: age management, continuing at work, working conditions, psychological capital ja social capital. Osumia saatiin seuraavista tietokannoista: Cinahl, Medline. Lisäksi tietoa haettiin Google Scholarista. Tiedonhakua on tehty myös manuaalisesti kehittämistyöhön soveltuvien aineistojen lähdeluetoista.

Kehittämistyön tietoperustan muodostusvaiheessa perehdyttiin olemassa olevaan teoreettiseen tietoon ja valittiin sisällön puolesta kehittämistyön teoriaan sopivat aineistot. Kehittämistyön edetessä tietoperustaan palattiin ja haettiin lisätietoja mm. työuran jatkamista edistävästä tekijöistä. Teoriatiedon lisäksi kehittämistyössä hyödynnettiin muuta kirjoitettua tietoa, jota on mm. Työturvallisuuskeskuksen, Työterveyslaitoksen ja eri eläkevuokuttajien materiaalit käsillä olevasta aiheesta.

Kehittämiskohteeseen perehtymisen ja tavoitteiden määrittämisen vaihe alkoi syyskuussa 2013 ja päättyi tammikuussa 2014, jolloin kehittämistyön tarkoitus ja tavoite oli muodostettu sekä keskeiset käsitteet määriteltä. Lopullisesti kehittämistyön yksilöidyt tavoitteet määriteltiin ensimmäisessä kehittämistyöryhmän tapaamisessa helmikuussa 2014. Lisäksi työuran pidentämistä edistävien tekijöiden osalta teoriatiedon kerääminen jatkui läpi prosessin ja merkittävimpiä tekijöitä ja niihin liittyviä toimintatapoja pohdittiin kehittämisprosessin loppuun saakka.

8 Kehittämistyön menetelmät

Menetelmien valinnassa näkökulmana oli kehittämistyöryhmän työskentelyn hyödyntäminen kehittämistyön tarkoitusta ja prosessin eteenpäin viemistä parhaiten tukevalla tavalla (liite 1). Menetelmiksi valittiin dialogisuus, joka oli keskeisin kehittämistyön menetelmä. Lisäksi menetelminä käytettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, joita olivat tunnettujen vaihtoehtojen järjestelmällinen läpikäyminen ja aivoriivi. SWOT-analyysiä käytettiin väliarvioinnin välineenä.

8.1 Dialogisuus kehittämistyössä

Dialogisuus oli keskeisin tämän kehittämistyön menetelmistä, siihen perustui kehittämistyötä varten perustetun työryhmän työskentely ja sitä käytettiin koko kehittämistyön prosessin ajan. Dialogissa keskeistä on yhteisen ymmärryksen synnyttämisen taito. Dialogi tarkoittaa ihmisten tasavertaiseen osallistumiseen perustuvaa yhdessä ajattelemista ja perehtymistä johonkin asiaan tai toimintaan. Dialogi on vuoropuhelua, moniäänisyyttä ja vastavuoroista vaikuttamista keskustelun eri osanottajien kesken. (Aarnio – Enqvist 2009; Kokko 2006: 21.)

Dialogisuudessa on kaksi ulottuvuutta, se on sekä vuorovaikutusta että toimintaa. Dialogissa yksi ihminen on ajattelijana ja dialogiin osallistuu keskustelijat yhdessä. Dialogisuus näkyi kehittämistyössä toisen ihmisen huomioimisena. Kehittämistyöryhmän jäsenet olivat motivoituneita ja innokkaita laatimaan työkaarimallin, he osasivat antaa ja ottaa puheenvuoron sekä kuunnella ja vastata toisten kysymyksiin. Kehittämistyöryhmän työskentelyssä toisten puheenvuorosta jatkettiin ideointia eteenpäin ja tarkasteltiin yhdessä uusien ideoiden käyttökelpoisuutta. Hyvä dialogi sai osallistujassa aikaan halun jatkaa keskustelua ja kohdata ihmiset ja heidän näkökulmansa avoimesti. (Aarnio – Enqvist 2009; Kokko 2006: 21.)

8.2 Tunnettujen vaihtoehtojen järjestelmällinen läpikäyminen

Tunnettujen vaihtoehtojen järjestelmällisessä läpikäymisessä käytetään erilaisia kysymyslistoja, joiden avulla pyritään irrottautumaan tavanomaisilta ajattelurasteilta. Tavoitteena on hakea ratkaisua siihen, onko käsillä olevalla vaihtoehdolla käyttöä toisiin tarkoituksiin, millaisia sovellusmahdollisuuksia voisi löytyä, voiko vaihtoehtoa muuntaa toisenlaiseksi, korvata toisella tai järjestää uudelleen. Kysymyksiä ei ensisijaisesti esitetä siksi, että niihin löydetään vastaus, vaan siksi, että niiden toivotaan saavan ajatukset liikkeelle. (Luovan ongelmanratkaisun työtavat 2014.)

Tässä kehittämistyössä menetelmää käytettiin kehittämistyön alkuvaiheessa organisaatiossa olemassa olevien toimintatapojen hyödynnettävyyden arviointiin. Vaihtoehtojen läpikäynti toteutettiin tunnistamalla ja nimeämällä mahdollisimman paljon aihepiiriin liittyviä toimintatapoja. Tämän jälkeen nimettyjen toimintatapojen työstämistä jatkettiin pienissä ryhmissä ja tulokset esitettiin koko ryhmälle. Arvioinneista koottiin yhteenveto ja

niitä saattoi kommentoida sähköisesti. Myöhemmin työstämistä jatkettiin ja saatiin kootua listat niistä ikään liittyvistä toimintatavoista, jotka kirjattiin sairaanhoitopiirin työkaarimalliin.

8.3 Aivoriihi

Aivoriihi (brainstorming) on luovan ongelman standardimenetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä (Ojasalo ym. 2009: 38). Tätä menetelmää käytettiin kehittämistyöryhmän tapaamisessa, jossa ideoitiin uusia toimintatapoja työkaarimalliin. Tapaamisen rakenne oli seuraava; yhteisestä työskentelystä sopiminen, yksilöllisen ideoinnin vaihe, ideointia pienissä ryhmissä, ideoiden jakaminen koko ryhmälle.

Aivoriihimenetelmässä ryhmänvetäjä kirjaa ideat ylös ja pitää huolen siitä, ettei tuotettuja ideoita arvioida. Menetelmässä vuorottelee yksin ideointi sekä pienessä ja suuressa ryhmässä ideointi. Menetelmän tarkoituksena on aluksi tuottaa mahdollisimman paljon työstettävää materiaalia. Ideointivaiheen jälkeen ideoita karsitaan ja valitaan toteuttamiskelpoisimmat ideat jatkotyöstämistä varten. Aivoriihen ajatuksena on, että määrä tuottaa laatua, mitä enemmän ideoita tuotetaan, sitä todennäköisempää on, että joukossa on toteuttamiskelpoisia ideoita. (Luovan ongelmanratkaisun työtavat 2014.)

8.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä, jolla voidaan syventää jonkin kokonaisuuden nykytilakartoitusta. Sitä voidaan hyödyntää strategian laatimisessa, sen avulla voidaan tunnistaa oppimis- tai kehittämiskohteita ja sitä voidaan hyödyntää arvioinnissa. Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). (Opetushallitus.)

SWOT-analyysiä hyödynnettiin työkaarimallin ensimmäisen luonnosversion valmistumisen jälkeen, jolloin luonnos oli lähdössä yhteistoimintamenettelyn mukaiselle kommenttikierrokselle. Tavoitteena oli hahmottaa kirjatun työkaarimallin eri puolia ja pohtia, miten tehtyä materiaalia voisi vielä parantaa. Aluksi nimettiin tehtyyn materiaaliin liittyviä vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Lisäksi pohdittiin ja nimettiin heikkouksia ja kehittämiskohteita.

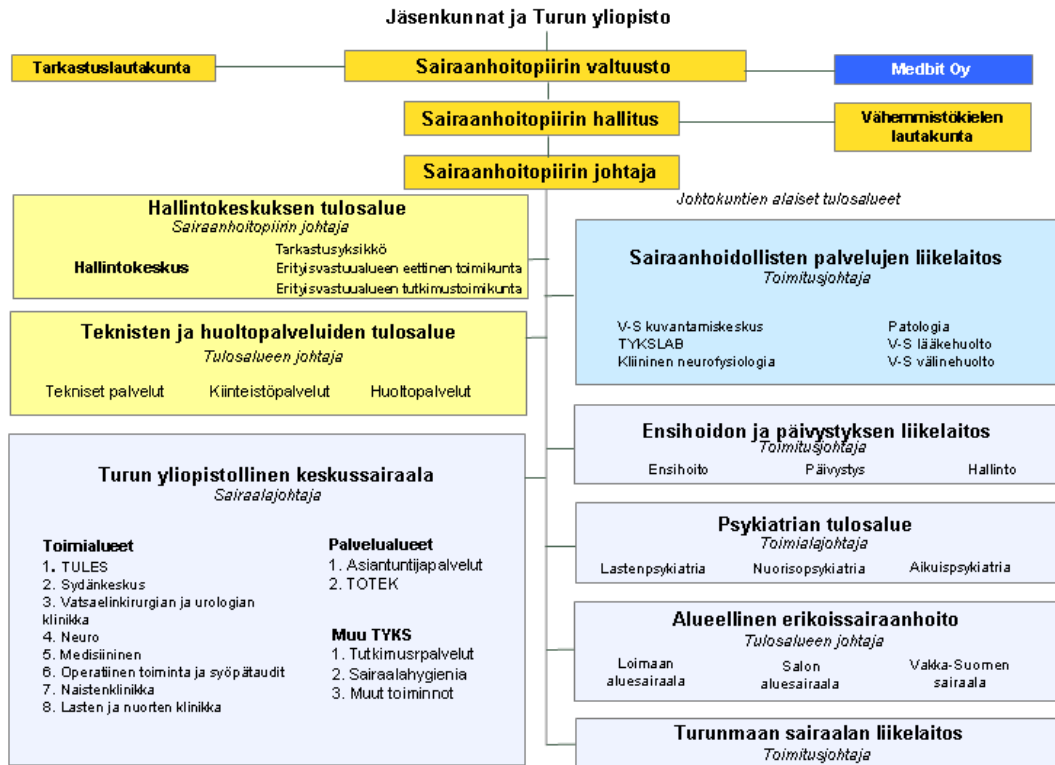
SWOT-analyysissä positiivisia asioita eli vahvuuksia ja mahdollisuuksia tulisi nimetä enemmän kuin negatiivisia, jotta visiosta tulee dynaaminen ja eteenpäin työntävä. Jos analyysi muodostuu enimmäkseen negatiivisista asioista, siitä tulee vahvasti puolustukseen perustuva. Tässä kehittämistyössä työryhmä nimesi vahvuuksia ja mahdollisuuksia enemmän, mutta tunnisti myös kootun toimintamallin heikkoudet ja siihen liittyvät uhat. (Liukkonen – Jaakkola – Kataja 2006: 68-69.)

9 Toimintaympäristön kuvaus ja nykytilan määrittely

Toimintaympäristöä ja organisaatiota koskevan tiedon keräämisen ja analysoinnin avulla hahmotettiin kokonaiskuvaa organisaation eri-ikäisestä henkilöstöstä, työn joustojen käytöstä, halusta jatkaa omassa työssä, eläkkeelle siirtymisestä ja sosiaalisesta pääomasta. Organisaatiota koskeva tieto oli helposti saatavilla, johtuen kehittäjän tehtäväkentästä kohdeorganisaatiossa. Kerätyt tiedot toimivat pohjatietona kehittämistyön yksilöityjen tavoitteiden määrittelylle sekä kulkivat taustatietona mukana koko kehittämisprosessin ajan.

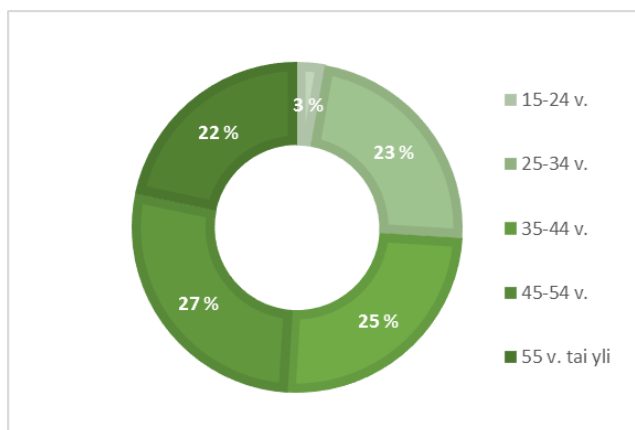
Kehittämistyön kohdeorganisaatio, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri (VSSH), on yksi Suomen viidestä yliopistosairaanhoitopiiristä. Sairaanhoitopiiri tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja Turun yliopistollisessa keskussairaalassa sekä neljässä aluesairaalassa ja kahdessa psykiatrisessa sairaalassa. (Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2012.) VSSH:n organisaatio rakentuu tulos-, toimi- ja palvelualueista. Suurin tulosalue on TYKS, joka jakautuu kahdeksaksi toimialueeksi sekä niille palveluita antaviksi kahdeksi palvelualueeksi. Muita tulosalueita ovat hallintokeskuksen tulosalue, teknisten- ja huoltopalveluiden tulosalue, sairaanhoidollisten palveluiden tulosalue, ensihoidon ja päivystysten liikelaitos, psykiatrian tulosalue sekä alueellinen erikoissairaanhoito. (Henkilöstökertomus 2013: 8.)

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 1.1.2013



Kuvio 3. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio (Henkilöstökertomus 2013: 8).

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstömäärä oli vuoden 2013 lopussa 7 519. Sairaanhoidopiirissä työskentelee lääkäreitä, hoitohenkilöstöä, akateemista tutkimus- ja hoitohenkilöstöä, huollon- ja hallinnon henkilöstöä sekä tutkijoita. Vuonna 2013 VSSHP:n henkilöstön keski-ikä oli 43,6 vuotta. Verrattuna muihin yliopistosairaanhoitopiireihin VSSHP:n henkilöstön keski-ikä oli matalin, henkilöstön keski-ikä vaihdellen yliopistosairaanhoitopiireissä 43,6 - 45,9 vuoden välillä. VSSHP:n henkilöstön suurin ikäryhmä oli 45 - 54 -vuotiaat. Henkilöstön ikäryhmissä oli kuitenkin joitain palvelualuekohtaisia eroja. Teknisten palveluiden suurin ikäryhmä on yli 55-vuotiaat ja Ensihoidon- ja päivystyksen liikelaitoksen suurin ikäryhmä on 35 - 44-vuotiaat. (Henkilöstökertomus 2013: 8-9.)

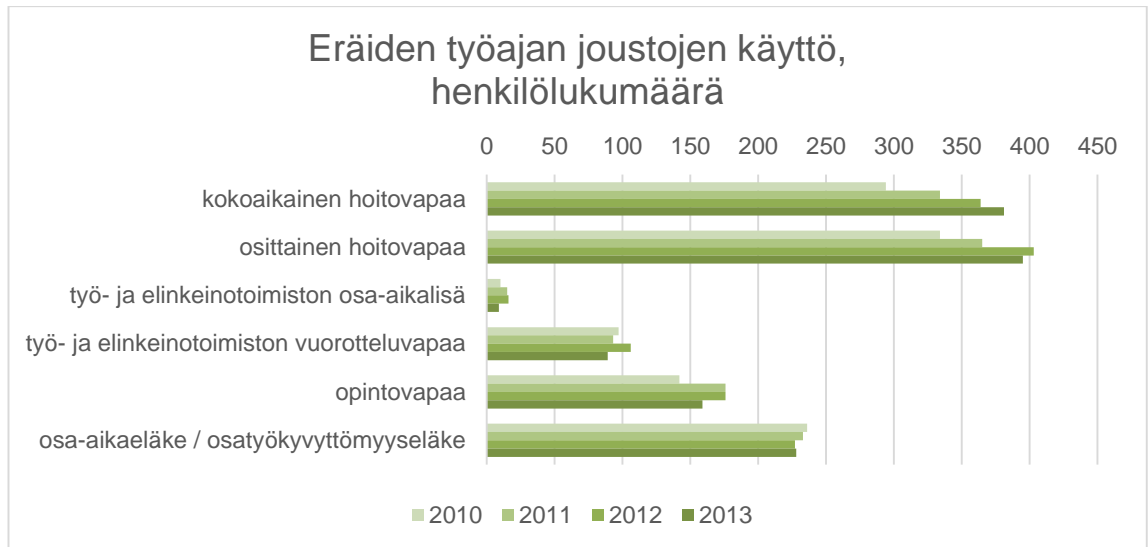


Kuvio 4. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstö ikäryhmittäin vuonna 2013 (VSSH 2014: 9).

9.1 Työajan joustojen käyttö ja työaikojen hallinta

Työaikojen hallinnan on todettu ylläpitävän työkykyä. Erityisesti kuntatyössä työ tehdään edelleen selkeästi tietynä työaikana työpaikalla, vaikka työajan käsite muuttuukin jatkuvasti etätöiden ja kotiin vietävien töiden vuoksi. Kuntatyössä työaikojen hallintaa voidaan lisätä mahdollistamalla työntekijän vaikutusmahdollisuuksia mm. työvuorojärjestelyihin, lomien ja erilaisten palkattomien vapaiden pitämiseen. (Salo - Vahtera – Saltychev – Pentti – Kivimäki 2012: 108, 110.)

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä, kuten kunnallisella työnantajalla yleensäkin, on mahdollista hyödyntää erilaisia työajanjoustoja, jotka helpottavat työn ja muun elämän yhteensovittamista ja joiden avulla yksittäisen työntekijän on mahdollista säädellä kuormitustaan ja hallita työuraansa. Työajan joustoina voi hyödyntää mm. osittaista työaikaa, kuten osittainen hoitovapaa, osa-aikaisä tai osa-aikainen eläke. Työuran hallinnan keinona voidaan käyttää myös määräaikaista poissaoloa työstä, kuten hoitovapaa, vuorotelluvapaa tai opintovapaa.



Kuvio 5. Työajan joustoihin liittyvien toimintatapojen käyttö VSSHP:ssä (SairaalaPrima 2014).

9.2 Työssä jatkaminen ja lopettamisaikeet

Työssä jatkamista ja lopettamisaikeita nykyisessä työssä mitataan Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä joka toinen vuosi toteutettavassa sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksessa. Tutkimustulosten mukaan halu jatkaa omassa työssä on hieman alempi, kuin tutkimukseen osallistuvissa muissa sairaanhoitopiireissä, samoin ennenaikaiset eläkeaikomukset ovat hieman korkeammat, kuin muissa sairaanhoitopiireissä. (Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2014.) Tutkimustuloksissa on havaittavissa muutos verrattuna aiempiin vuosiin erityisesti eläkeaikomusten osalta. Aiempina vuosina eläkeaikeet ovat olleet pienemmät, kuin verrokkiorganisaatioissa.

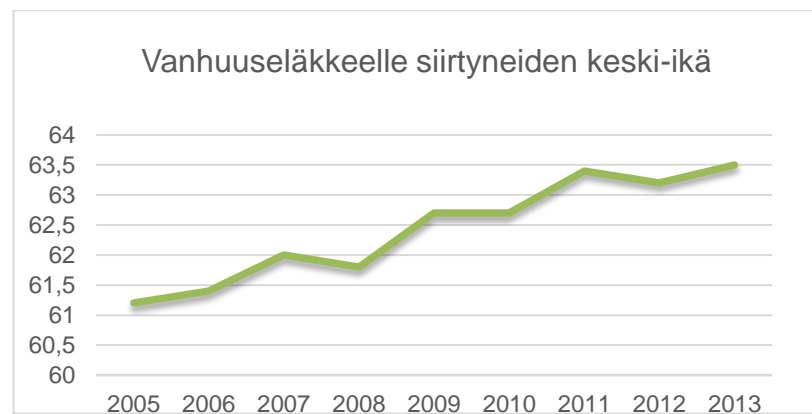


Kuvio 6. Työssä jatkaminen ja lopettamisaikeet työssä (Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2014).



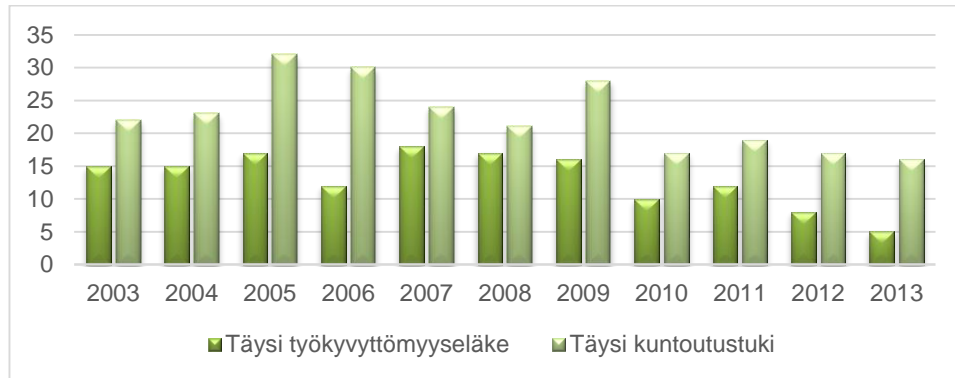
Kuvio 7. Työssä jatkaminen ja ennenaikaiset eläkeaikomukset (Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2014).

Työntekijä voi jäädä vanhuuseläkkeelle joustavasti 63–68 vuoden iässä tai sitä alemmassa ammatillisessa eläkeiässä (Keva 2014). Viimeisen viiden vuoden aikana vanhuuseläkkeelle on vuosittain siirtynyt 116–136 henkilöä. Vuonna 2013 vanhuuseläkkeelle siirtyi 136 henkilöä, tämä oli 2,3 % henkilöstöstä. Vanhuuseläkkeelle siirtyminen säilyy runsaana pitkään, sillä yli 2500 työntekijää saavuttaa vanhuuseläkeiän vuosina 2014–2030. (Henkilöstökertomus 2013: 10-11.) Vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä on noussut viimeisen kahdeksan vuoden aikana 2,3 vuodella, ollen vuonna 2013 63,5 vuotta (Kevan työnantajapalvelut 2014).



Kuvio 8. Vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä vuosina 2005 - 2013 Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä (Kevan työnantajapalvelut 2014).

Lisäksi työntekijöitä jää eri syistä vuosittain työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on laskenut vuodesta 2012 alkaen. Myös alkaneiden kuntoutustukien määrä on laskenut. (Kevan työnantajapalvelut 2014.)



Kuvio 9. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet vuosina 2003 – 2013 (Kevan työnantajapalvelut 2014).

9.3 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma syntyy työyhteisössä silloin, kun ihmisten välinen kanssakäyminen on yhteisten arvojen mukaista ja sillä on yhteinen päämäärä. Sosiaalinen pääoma ylläpitää ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja helpottaa yhteistyötä. Sosiaalista pääomaa mitataan Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstön hyvinvointitutkimuksessa sosiaalisen pääoman mittarin avulla, johon kuuluu kahdeksan kysymystä¹. Kysymykset liittyvät esimiestyöhön, työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin ja luottamukseen. (Oksanen – Virtanen 2012: 55.)

¹ Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti
 Esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia
 Asenteemme on: "toimimme yhdessä"
 Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa
 Jokainen tuntee tulevansa ymmärretyksi ja olevansa hyväksytty
 Työyhteisön jäsenet ottavat huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen
 Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita
 Esimieheen voi luottaa.
 (Oksanen – Virtanen 2012: 56.)



Kuvio 10. Sosiaalinen pääoma (Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2014).

Sosiaalinen pääoma on ollut Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä hienoisessa nousussa, mutta verrattuna muihin tutkimukseen osallistuviin organisaatioihin on kasvu ollut hitaampaa.

9.4 Henkilöstön toiveita työkaarimallilta

Ennen työkaarimallin laatimista Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöltä kysyttiin mielipiteitä ja toiveita asiasta. Tätä tietomateriaalia käytettiin kehittämisprosessin taustatietona. Henkilöstöltä kysyttiin organisaation sisäisessä Intranetissä, millaiset asiat saavat henkilöstön sitoutumaan nykyiseen organisaatioon, mitkä konkreettiset asiat saavat innostumaan ja uudistumaan nykyisessä työssä sekä mikä saa jatkamaan työssä. Lisäksi kysyttiin mielipidettä siitä, mitä konkreettisia asioita työkaarimallin toivotaan kirjattavan.

Kaikki sukupolvet pitivät tärkeinä hyvää ja toimivaa työyhteisöä, myös työn sisällöt olivat tärkeitä. Työn toivottiin olevan palkitsevaa, mielenkiintoista ja monipuolista. Nuoremmat sukupolvet toivoivat erityisesti kehittymisen mahdollisuuksia työssä. Johtaminen katsottiin myös kaikissa ikäluokissa olevan merkittävä kokonaisuus työssä viihtymiselle ja jatkamiselle. Tärkeäksi koettiin kunnioittava, kannustava ja oikeudenmukainen johtaminen. (Yhteenveto henkilöstön toiveista 2014.)

Y-sukupolvi piti lisäksi tärkeänä kilpailukykyistä palkkausta ja vakituista työtä. X-sukupolvi näki myös palkkauksen tärkeänä ja lisäksi toivoi kouluttautumismahdollisuuksia.

Suurilla ikäluokilla työssä jatkamisen keskeisiksi tekijöiksi nousi työn ja työajan joustot sekä työn kuormittavuuden hallinta. (Yhteenveto henkilöstön toiveista 2014.)

Työkarimalliin toivottiin eniten kirjattavan erilaisia työn joustoja ja kevennetyn työn mahdollisuuksia. Toiseksi eniten henkilöstö mainitsi suvaitsevaisuuden ja oikeudenmukaisuuden korostamisen työkaarimallissa. Lisäksi työkaarimalliin toivottiin konkreettisia keinoja työkuormituksen vähentämiseen sekä tiedon jakamiseen ja siirtämiseen mm. mentoroinnin avulla. Myös työterveyshuollon toimia toivottiin lisää esim. säännöllisiä terveystarkastuksia sekä keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Yhteenveto henkilöstön toiveista 2014.)

10 Kehittämistyön toteuttaminen

Kehittämistyö toteutettiin kyseessä olevaa kehittämistehtävää varten kootun kehittämistyöryhmän toimesta. Työryhmä nimettiin helmikuussa 2014 ja sen kokoamisessa huomiointiin kohdeorganisaation yhteistoimintaan liittyvät periaatteet. Työryhmän kokoamisessa kiinnitettiin erityisesti huomiota henkilöiden mahdollisuuteen osallistua kehittämistyöhön, motivaatioon sekä käytännön tieto-taitoon ikäjohtamisesta. Työryhmän koko pyrittiin pitämään optimaalisena ja siihen haluttiin riittävästi eri näkökulmia, kuten lähiesimiesnäkökulma, johdon, työntekijöiden, työsuojelun, työterveyshuollon ja henkilöstöpalveluiden näkökulma. Kehittämistyöryhmän puheenjohtajaksi nimettiin tämän opin- näytetyön tekijä, jonka rooli oli toimia ryhmän fasilitaattorina².

Työkaarimallin käytännön toteuttaminen ajoittui vuoteen 2014 niin, että työkaarimallin toteuttaminen aloitettiin työryhmän nimeämisen helmikuussa ja lopullinen versio mallista oli valmis lokakuussa. Työkaarimallin toteuttamisesta laadittiin yksityiskohtainen työsuunnitelma (liite 1), jossa määriteltiin ja aikataulutettiin kehittämistyön vaiheet. Työsuunnitelma toteutui pääpiirteittäin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

² Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä. Fasilitoinnin avulla ja erilaisia menetelmiä käyttäen ryhmä johdatetaan yhteiseen päämäärään, niin että jokainen tulee kuulluksi. Fasilitointi -termin alkuperä on latinankielen sanassa facil, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnin tavoitteena on tehdä ryhmien työskentelystä helpompaa edistämällä ryhmän luovuutta ja saamalla kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on myös ajan tehokas käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen. (Summa – Tuominen 2009: 8.)

Kehittämistyöryhmä, jossa työskenneltiin valittuja kehittämistyön menetelmiä (vrt. kapale 8) apuna käyttäen, oli kehittämistyön keskeisin työskentelytapa. Tiimityöskentely ja dialogisuus veivät kehittämistyötä eteenpäin. Työskentely tapahtui seitsemässä kehittämistyöryhmän tapaamisessa, jotka suunniteltiin prosessin työsuunnitelman mukaisesti. Tapaamisten sisällön suunnitteleminen oli fasilitaattorin vastuulla. Tapaamiset suunniteltiin huomioiden kehittämistyön vaihe ja niihin valmistauduttiin huolella, arvioiden jatkuvasti käytettävien menetelmien soveltuvuutta sekä prosessin eteenpäin viemistä.

Tapaamisten rakenne oli suunniteltu niin, että aluksi fasilitaattori alusti tapaamisen teemaa lyhyesti, jonka jälkeen työryhmä työskenteli noin tunnin ajan. Lopuksi ryhmän fasilitaattori teki yhteenvedon sekä kertoi kehittämistyön seuraavan vaiheen suunnitelmasta. Yhden tapaamiskerran kesto oli 1,5h. Kehittämistyötä dokumentoitiin koko prosessin ajan kirjaamalla jokaisen tapaamisen jälkeen asiat kehittämistyön työpaperiin. Dokumentti sisälsi aiheideoita ja tapaamisissa jäsenneltäviä asiakokonaisuuksia. Työpaperi lähetettiin tapaamisten välissä työryhmälle kommentoitavaksi. Tekstin kirjoittaminen oli pääasiassa ryhmän fasilitaattorin vastuulla. Lisäksi osa ryhmän jäsenistä kirjoitti prosessin aikana syntyneitä ideoita ja toimitti ne fasilitaattorille.



Kuvio 11. Kehittämistyöryhmän työn etenemisen vaiheet.

Kehittämistyöryhmän tapaamisissa työkaarimallia työstettiin vaihe vaiheelta eteenpäin. Kehittämistyön foorumeina toimivat myös jokaisen työryhmän jäsenen omat yhteisöt, joiden kanssa jäsenet kävivät keskustelua prosessin eri vaiheissa tuoden laajempaa näkemystä kehittämistyöryhmän työskentelyyn.

10.1 Kehittämistyön aloittaminen ja tehtävän konkretisoiminen

Kehittämistyöryhmä aloitti toimintansa tehtävän ja tavoitteiden konkretisoimisen teemalla. Ennen ensimmäistä tapaamista ryhmän jäsenille lähetettiin tutustuttavaksi työmarkkinaosapuolten laatima ohje ikäohjelman laatimiseen kuntaorganisaatioille. Tämä materiaali ohjasi kehittämistyöryhmän työskentelyä ja työkaarimallin laatimista.

Ensimmäisessä tapaamisessa sovittiin kehittämistyöryhmän työskentelyn periaatteet. Niiden mukaan tapaamisten materiaalit toimitettiin etukäteen työryhmälle. Jokainen valmistautui yhteiseen työskentelyyn tutustumalla materiaaleihin ja kokoamalla näkemyksiä tarvittaessa laajemmalta joukolta. Fasilitaattori kirjoitti yhteisen työskentelyn perusteella materiaalia eteenpäin. Näiden periaatteiden mukaisesti työryhmä toimi koko kehittämistyön ajan.

Ensimmäiseen tapaamiseen oli koottu tietoperusta, joka koostui organisaation tiedoista sekä keskeisimmistä käsitteistä ja tutkimustiedoista. Tietoperustan läpikäymisen jälkeen pohdittiin yhdessä, millainen näkökulma ja jaottelu työkaarimalliin valitaan. Yhteisen pohdinnan tuloksena valittiin sukupolvinäkökulma. Työryhmä päätyi tähän vaihtoehtoon, sillä tiettyyn kategoriaan kuuluminen nähtiin riippuvaiseksi työntekijän elämäntilanteesta, elämäkokemuksesta ja työssäoloajasta. Sukupolviajatus nähtiin joustavaksi tavaksi jaotella työkaarimallin ikämyönteisiä toimintatapoja. Kriittisesti pohdittuna voidaan kuitenkin todeta, että sekin hieman kategorisoi henkilöstöä, eikä ota aina huomioon yksilöllisiä eroja.

Kehittämistyöryhmä alkoi heti ensimmäisestä tapaamisesta lähtien toimia innokkaasti ja ryhmän jäsenillä oli paljon ideoita sekä näkemyksiä työkaarimalliin. Kehittämistehtävä saatiin konkretisoitua ja kehittämistyön yksilöidyt tehtävät nimettyä. Ensimmäisessä tapaamisessa sovittiin myös, että kehittämistyön taustatietona hyödynnetään henkilöstön toiveita ja ideoita, joita kerättiin kohdeorganisaation henkilöstöltä ennen työkaarimallin laatimista. Tätä aineistoa päätettiin käyttää työkaarimallin sisällön laatimisen yhteydessä. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen työryhmälle oli syntynyt yhteinen ymmärrys siitä, että työkaarimallissa on pääasiassa kysymys ikätietoisuudesta sekä työyhteisön ja yksilön asenteista.

10.2 Organisaatiossa olevien toimintatapojen analysointi ja hyödynnettävyys

Kehittämistyöryhmän toisen tapaamisen aiheena oli organisaatiossa olevien toimintatapojen analysointi. Tässä tapaamisessa hyödynnettiin menetelmänä tunnettujen vaihtoehtojen järjestelmällistä läpikäymistä. Tarkoituksena oli tunnistaa sellaiset henkilöstöhallinnolliset toimintatavat, jotka liittyvät ikäjohtamiseen ja työkaarimalliin sekä ovat ikäsidonnaisia. Tavoitteena oli hyödyntää näitä toimintatapoja ja kerätä ne osaksi laadittavaa työkaarimallia.

Olemassa olevien toimintatapojen analysointi tehtiin aluksi yhdessä nimeämällä mahdollisimman paljon eri toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää työkaarimallissa. Tällaisia toimintatapoja löydettiin yhteensä 16, joista kahden todettiin olevan tilannesidonnaisia, eikä niistä löytynyt ikäsidonnaisuutta. Nimetyt toimintatavat olivat kohdeorganisaatiossa käytössä olevia henkilöstöhallinnollisia toimintatapoja, kuten kehityskeskustelut, perehdytys, etätö, perhevapaat, erilaiset työn joustot yms. Tilannesidonnaiseksi määriteltiin kaksi toimintatapaa. Nämä olivat aktiivisen tuen toimintamalli ja työkyvyn arviointi, jotka liittyvät työssä havaittuihin varhaisiin signaaleihin, osatyökykyisyyteen tai pitkältä sairauspoissaololta työhön paluuseen.

Ikäsidonnaisten toimintatapojen nimeämisen jälkeen työskenneltiin neljässä ryhmässä niin, että jokainen ryhmä otti edelleen työstettäväksi 3-4 toimintatapaa. Ryhmät pohtivat jokaisen toimintatavan ikäsidonnaisuutta sekä sen hyötyjä ja haittoja suhteessa työkaarimalliin. Lisäksi ryhmät pohtivat olisiko ko. toimintatapa suoraan hyödynnettävissä työkaarimallissa, olisiko se hyödynnettävissä joillain muutoksilla vai eikö se ole lainkaan ikäsidonnaisten. Tämän pohdinnan jälkeen ryhmät ottivat vielä kantaa, mille sukupolvelle toimintatapa ensisijaisesti olisi hyödyllinen. Tapaamisessa työstetyistä materiaaleista koottiin yhteenveto, jota oli mahdollista kommentoida. Yhdessä kootun materiaalin työstämistä jatkettiin myöhemmin kehittämistyön edetessä työkaarimallin materiaalin kokoamisen vaiheeseen.

Lisäksi kehittämistyöryhmän toisessa tapaamisessa tarkastettiin vielä aiemmin asetetut tavoitteet. Tässä vaiheessa yksilöityihin tehtäviin ei tullut muutoksia, vaan ne arviointiin olevan edelleen relevantteja. Ensimmäisen kehittämistyöryhmän tapaamisen jälkeen osa työryhmän jäsenistä oli koonnut aiheeseen liittyviä ajatuksia kirjalliseen muotoon, myös nämä käsiteltiin ja valittiin osa teksteistä jatkotyöstämistä varten.

10.3 Uusien toimintatapojen ideointi

Uusien toimintatapojen ideointi toteutettiin käyttämällä aivoriihi -menetelmää. Tapaamiseen oli sovittu muista tapaamisista poiketen pidempi, kahden tunnin aika. Tapaamisen aluksi sovittiin yhteisen työskentelyn säännöistä ja jakauduttiin ryhmiin. Jokainen ryhmä valitsi yhden sukupolven, jonka perusteella alkoi miettimään, millaisia uusia ikämyönteisiä toimintatapoja työkaarimalliin voitaisiin kirjata.

Työskentely aloitettiin yksilöllisellä ideoinnilla, jossa ajatuksena oli kirjata aiheeseen liittyviä mieleen tulevia asioita paperille. Tämän jälkeen ideoiden työstämistä jatkettiin ryhmissä. Ryhmät kirjasivat uusia ideoita tarralapuille. Seuraavassa vaiheessa ideat jaettiin koko ryhmälle ja käytiin niitä yhdessä keskustellen läpi sekä valittiin käyttökelpoisimmat.

Aivoriihimenetelmä osoittautui tässä kehittämistyössä toimivaksi ja menetelmällä saatiin ideoitua jokaiselle eri sukupolvelle uusia ikämyönteisiä toimintatapoja. Työskentelyn lopputuloksena syntyi idea kolmeen eri sukupolveen liittyvistä keskeisimmistä teemoista, jotka kirjattiin työkaarimalliin seuraavasti: **Y-sukupolvi** – *työelämäään siirtyminen, teoreettisen tiedon soveltaminen käytäntöön, työpaikkaan sitoutuminen*, **X-sukupolvi** – *innostuminen ja uudistuminen työssä, työn ja muun elämän yhteensovittaminen*, **Suuret ikäluokat** – *tiedon jakaminen ja osallistuminen, työssä jatkaminen, eläkkeelle siirtymä*. Nämä teemat nähtiin olevan keskeisimpiä näkökulmia liittyen tiettyyn sukupolveen ja työuran vaiheeseen. Teemat ohjasivat myös toimintatapojen jaottelua eri sukupolville.

Uuden ideoinnin työskentelyä jatkettiin niin, että fasilitaattori kokosi kirjatut ideat työpaperiin, joka toimitettiin ryhmän jäsenille sähköpostitse ja sitä saattoi kommentoida työryhmätyöskentelyjen välissä. Lisäksi työskentelystä koottu työpaperi käsiteltiin henkilöstöpalveluiden neuvottelupäällikön kanssa, joka otti kantaa työryhmässä tehtyjen suunnitelmien ja ideoiden toteuttamiskelpoisuuteen. Tässä tarkastelussa muutamia ideoita jouduttiin hylkäämään, mutta kokonaisuudessaan aivoriihityöskentelyllä onnistuttiin löytämään ne uudet toimintatavat, jotka säilyivät loppuun saakka uusina ikämyönteisinä toimintatapoina ja kirjattiin työkaarimalliin.

Uuden ideoinnin suurimpana haasteena, kuten koko kehittämistyön suurin haaste oli se, että uusi työkaarimalli ei saanut aiheuttaa lisäkustannuksia eli hankkeen toteutukseen ei

ollut osoitettu määrärahaa. Kehittämistyöryhmä oli kuitenkin hyvin motivoitunut kehittämään ja ideoimaan uutta, eikä vaan kirjaamaan uuteen työkaarimalliin olemassa olevia toimintatapoja sekä ikämyönteisiä periaatteita.

10.4 Materiaalin kokoaminen

Kehittämistyöryhmän touko- ja kesäkuun tapaamiset käytettiin siihen mennessä kehittämistyön tuloksena syntyneen materiaalin kokoamiseen. Tapaamiset perustuivat tiimityöskentelyyn ja dialogiin, jossa syntyneitä ideoita tarkennettiin ja jäsenettiin uudelleen. Työskentelyyn liittyi myös fasilitaattorin kirjallinen asioiden kokoaminen. Prosessin kaikissa vaiheissa kirjoitettiin vapaamuotoista työpaperia, johon koottiin työryhmän työstämät aiheet ja ideat sukupolviajattelun mukaisesti. Työpaperi lähetettiin ryhmän jäsenille tapaamisten jälkeen ja sitä saattoi kommentoida sähköpostilla. Kirjoittaminen ja työryhmätyöskentely vuorottelivat ja tukivat toisiaan.

Materiaalin kokoamisen vaiheessa palattiin työmarkkinaosapuolten laatimaan ohjeeseen ikäohjelman laatimiseksi kuntaorganisaatioille. Ohje oli kehittämistyön alussa määritelty ohjaavan kehittämistyötä. Tässä vaiheessa tarkastettiin, onko kehittämistyön suunta ja tehdyt ratkaisut asetettujen tavoitteiden ja kuntaorganisaatioille laaditun ohjeen mukaisia. Kehittämistyöryhmässä koottiin uudestaan ohjeeseen kirjatut keskeiset sisältöotsikot, jotka ovat: *ikäjohtaminen, työuran suunnittelu, työn hallinnan varmistaminen, työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen, työterveystarkastukset, terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen*. Tehdyssä tarkastelussa huomattiin, että kirjaukset työterveyshuollosta olivat edelleen suppeita, jonka vuoksi pohdittiin, millaisia työterveyshuollon toimenpiteitä työkaarimalliin kirjataan. Mitkä työterveyshuollon palvelut ovat ikäsidonniaisia ja mitkä tilannesidonniaisia liittyen mm. osatyökykyisyyteen, sairauteen tai johonkin akuuttiin tilanteeseen? Pohdinnan tuloksena päädyttiin pitäytymään ikäsidonniaisuudessa ja sovittiin, että työterveyshuollon kanssa käydään erillinen keskustelu kirjausten laajentamisesta. Kehittämistyöryhmän puheenjohtaja kävi keskustelun työterveyshuollon edustajien kanssa ja toi ehdotukset tarkennuksista työryhmän työstettäväksi.

Materiaalin kokoamisen yhteydessä huomioitiin kohdeorganisaation henkilöstön toiveet työkaarimallin sisällöstä. Asiaa käsiteltiin mielipiteistä ja toiveista laaditun yhteenvedon perusteella. Yhteenvedoon oli nostettu eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden eniten mainitsemia näkökulmia sekä eniten mainittuja konkreettisia kirjaustoiveita työkaarimalliin. Keskeisimpinä näkökulmina henkilöstö oli maininnut johtamiseen sekä työyhteisön

toimivuuteen ja ikäasenteisiin liittyvät näkökulmat. Tämän lisäksi eri sukupolvet painottivat työn mielenkiintoisuutta, kehittymismahdollisuuksia, työn vakinaisuutta tai työn joustoja. Asiakokonaisuudet olivat hyvin samansuuntaisia kaikilla sukupolvilla, suurimmat erot liittyivät työn joustoihin, joita suuret ikäluokat toivoivat eniten sekä työn vakinaisuuteen ja palkkauksen kilpailukykyisyyteen, joita Y-sukupolvi piti tärkeimpinä.

Konkreettisina keinoina henkilöstö toivoi työkaarimalliin kirjattavaksi työajan tai työtehtävien jouston mahdollisuuksia, keinoja vähentää työn kuormitusta, työterveyshuollon toimia, mentorointia sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoja. Tarkasteltaessa henkilöstön mielipiteitä ja toiveita saatettiin kehittämistyöryhmässä todeta, että henkilöstön näkökulmat ja työkaarimallin kirjaustoiveet olivat hyvin samansuuntaisia, joita työryhmäkin piti tärkeimpinä työkaarimalliin kirjattavina asioina.

Materiaalin kokoamisen vaiheen tarkoituksena oli jäsentää ja koostaa kehittämistyön aikana kertynyttä materiaalia ja ideoita niin, että päästään työkaarimallin sisällön kirjoittamisen vaiheeseen. Tämä onnistuikin hyvin ja kesäkuun tapaamisen jälkeen ensimmäinen luonnosversio työkaarimallista valmistui.

10.5 Työkaarimallin sisällön laatiminen

Materiaalin kokoamisen jälkeen kirjoitettiin ensimmäinen versio työkaarimallista. Työkaarimallin lähtökohdaksi valittiin ikäjohtaminen, sukupolvijajattelu sekä ikätiedon yhteys johtamiseen. Lisäksi malliin kirjattiin ikämyönteisen työpaikan periaatteet. Käytännölläheisin sisältö muodostui ikämyönteisistä toimintatavoista, jotka koottiin aluksi otsikkotaululla. Ensimmäinen versio toimintamallista lähetettiin kesäkuun lopussa työryhmän jäsenille. Seuraava kehittämistyöryhmän tapaaminen käytettiin ensimmäisen version arviointiin. Yhteisen pohdinnan ja keskustelujen pohjalta päädyttiin korostamaan mallin alussa yksilön omaan vastuuta lisäämällä alkuun kappale oman työuran hallinnasta.

Lisäksi elokuun tapaamisessa käytettiin menetelmänä SWOT- analyysiä, jonka avulla tarkasteltiin kirjatun materiaalin eri puolia ja pohdittiin, mitä voitaisiin vielä tehdä toisin tai paremmin. Samassa yhteydessä pohdittiin myös jalkauttamisvaihetta ja organisaation suhtautumista malliin.

Työkaarimallin vahvuudeksi nähtiin se, että malli huomioi kaikki ikäryhmät. Vahvuutena oli myös ikäasenteiden esiin tuominen, kooste olemassa olevista toimintatavoista sekä

se, että malli sisältää myös jotain uutta. Mahdollisuuksiksi nimettiin organisaation ikäasenteiden muuttumisen mahdollisuus. Lisäksi nähtiin, että kirjatulla toimenpiteillä voidaan vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen, pysyvyyteen ja saatavuuteen.

Työkaarimallin heikkoudeksi arvioitiin, että malli sisältää vain vähän uusia konkreettisia toimintatapoja. Lisäksi pohdittiin suosiiko malli erityisesti jotain ryhmää esim. perheellisiä työntekijöitä. Suurimpana uhkana nähtiin organisaation odotukset työkaarimallista. Onko uusi malli pettymys esim. niille, jotka odottivat uusia henkilöstötetuisuuksia tai suurempia muutoksia? Lisäksi pohdittiin jalkauttamista, viestintää ja seurantaa. Yhtenä uhkana nähtiin myös lähiesimiesten mahdollinen kuormittuminen. Tuoko henkilöstön odotukset paineita lähiesimiehelle ja voidaanko työyksiköissä mahdollistaa joustot tai iän huomioiminen, jos toimitaan pienillä resursseilla.

Tämän tapaamisen jälkeen fasilitaattori kokosi kommenttien mukaisen uuden versio työkaarimallista ja toimitti sen ryhmän jäsenille. Luonnokseen pyydettiin tämän jälkeen kommentteja organisaation työhyvinvoinnin ja työsuojelun toimijoilta sekä VSSHP:n yhteistyötoimikunnalta.

10.6 Työkaarimallin jalkauttamisen ja arvioinnin suunnittelu

Kehittämistyöryhmän viimeisessä tapaamisessa käytiin läpi kohdeorganisaation yhteistyötoimikunnan kommentit ja korjaustoiveet, joita oli tullut muutamia. Lisäksi työkaarimallin luonnosta pohdittiin vielä kokonaisuutena ja tehtiin muutoksia asioiden esittämisjärjestykseen. Kehittämistyöryhmä päätti muuttaa työkaarimallin rakennetta niin, että konkreettinen osa, ikämyönteiset toimintatavat, siirrettiin työkaarimallin loppuun, työkalupakiksi nimettyyn osaan. Työkalupakista saatiin näin erillinen osio, jota voidaan tarvittaessa helpommin tarkistaa. Työryhmän näkemyksenä oli, että työkaarimalli tulee kokonaisuutenakin olemaan muuttuva ja täydentyvä kokonaisuus. Erilaisia ikämyönteisiä toimintatapoja tulee todennäköisesti lisää ja käsitykset ikäystävällisistä käytännöistä ja ikäjohtamisesta saattavat muuttua lyhyessäkin ajassa mm. eläkeuudistuksen seurauksena.

Edellisen tapaamisen jälkeen työryhmälle oli toimitettu luonnos kehityskeskustelukysymyksistä, jotka oli tarkoituksena liittää osaksi työkaarimallia. Kehityskeskustelukysymykset muokattiin tapaamisen aikana ja ne liitettiin osaksi työkalupakkia. Iän huomioivat kehityskeskustelukysymykset ovat yksi merkittävin ikäjohtamisen keino, jolla esimies voi huomioida henkilöstön yksilölliset erot.

Työkaarimallin jalkauttaminen suunniteltiin toteutettavan sairaanhoitopiirissä järjestettävällä työhyvinvointiviikolla, joka on vuosittain viikolla 5. Suunnitelman mukaisesti työkaarimalli julkaistaan vuoden 2015 alussa ja siitä tehdään painettu materiaali, joka sisältää lästä voimaa työhön, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työkaarimalli -vihkosen (liitteet 2-4) sekä kolmiosaisen pöytästäändin (liite 5). Materiaaleja jaetaan työhyvinvointiviikon aikana kaikkiin sairaanhoitopiirin työyksiköihin. Lisäksi ikäjohtaminen, ikämyönteisyys ja työkaariajattelu valitaan yhdeksi työhyvinvointiviikon aiheeksi, josta järjestetään mm. luentoja.

Työkaarimallin jalkauttamisen tueksi vuoden 2015 yksiköiden työhyvinvointisuunnitelmien teemaksi määritellään työkaariajattelu ja sen huomioiminen yksiköiden työhyvinvointisuunnitelmien laatimisessa.

Työkaarimallin seuranta suunniteltiin toteutettavan kysymällä henkilöstöltä toimintamallin tunnettuutta, malliin kirjattujen toimintatapojen hyödyllisyyttä sekä kehitysehdotuksia. Työkaarimallin seurantaan ja arviointiin liittyvät kysymykset suunniteltiin liitettäväksi osaksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskyselyä. Toisena vaihtoehtona pohdittiin kysymysten liittämistä osaksi hyvinvointitutkimusta. Tämä on kuitenkin epävarmaa, sillä vaihtuvia kysymyksiä on ollut aiempina vuosina hankala liittää hyvinvointitutkimukseen johtuen tutkimuksen toteuttajasta. Tehdyn suunnitelman mukaisesti arviointi tehdään noin 1,5 vuoden päästä toimintamallin julkaisemisesta. Suunnitelmissa on kehittää työkaarimallia edelleen saadun palautteen perusteella.

Lisäksi eläkeasenteiden, organisaatiositoutumisen ja sosiaalisen pääoman muutoksia organisaatiossa seurataan sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimuksen tuloksista, jotka saadaan joka toinen vuosi.

11 Kehittämistyön tulokset ja arviointi

Tämän kehittämistyön lopputuloksena laadittiin Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työkaarimalli (liitteet 2-4). Työkaarimalli on laadittu huomioiden eri-ikäisyys työyhteisöissä. Työkaarimalli rakentuu sukupolviajatukselle, jonka taustalla on näkemys siitä, että eri aikakausina syntyminen ja kasvaminen vaikuttavat sukupolven asenteisiin ja arvoihin.

Työkaarimalli on laadittu erityisesti lähiesimiehille avaamaan näkökulmia eri-ikäisyyteen ja sen asettamiin haasteisiin johtamiselle. Malliin on kirjattu myös konkreettisia toimintatapoja, joilla haasteisiin voi vastata. Työkaarimalli on tarkoitettu myös jokaiselle työntekijälle välineeksi oman työuran hallintaan ja omien ikään liittyvien näkökulmien laajentamiseen.

Työkaarimallissa on määritelty ikäjohtaminen Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä sekä kuvattu eri sukupolvien johtamiseen liittyviä keskeisimpiä tekijöitä. Lisäksi malliin on kuvattu kaikki sellaiset henkilöstöhallinnolliset toimintatavat, joihin liittyy ikäsidonaisuus. Työkaarimalliin on myös kirjattu uusia toimintatapoja, joilla on vaikutusta työn mielekkyydelle työuran eri vaiheissa.

11.1 Menetelmien ja tulosten luotettavuuden varmistaminen

Kehittämistyön menetelmien, tulosten ja koko prosessin luotettavuuden varmistamisessa oleellista on järjestelmällisyys toimenpiteiden valinnassa, jotka perustellaan ja dokumentoidaan. Tiedon hankinnassa hyödynnetään sekä tutkittua että käytännön tietoa kehittämisen tukena. Lisäksi luotettavuuden varmistaminen ilmenee analyttisyytenä, jolloin erilaisia menetelmiä käyttämällä tunnistetaan, eritellään ja luodaan erilaisia näkökulmia. Kehittämistyössä arvioidaan kriittisesti hankittua tietoa ja näkökulmia sekä omia valintoja, prosessia ja tuloksia. Kehittämistyön prosessi ja lopputulos dokumentoidaan ja lopuksi huolehditaan tiedon levittämisestä. (Ojasalo ym. 2009: 22.)

Kehittämistyön luotettavuutta on varmistettu luomalla riittävä tietoperusta, joka koostuu työelämän ja organisaation tiedoista sekä tutkimus- ja muissa lähteissä julkaistuista tiedoista. Kehittämistyön tietoperustan hankkimiseen on käytetty laajasti eri tiedonhakumenetelmiä ja tietoa on haettu lisää prosessin kuluessa. Kehittämistyöhön soveltuvan tiedon hankintaan on palattu kehittämistyön kuluessa, kun huomattiin siinä puutteita.

Kehittämistyön tavoite ja kehittämistehtävä rajattiin organisaatiolähtöisesti ja sitä arvioitiin prosessin alkuvaiheessa usean kerran. Kehittämistyön menetelmät määriteltiin niin, että ne tukevat tavoitetta. Menetelmiä on useita ja niiden käyttöä arvioitiin koko ajan prosessin kuluessa. Käytettäviin menetelmiin ja niiden tietoperustaan tutustuttiin etukäteen ja jokainen kehittämistyöryhmän tapaaminen suunniteltiin huolellisesti.

Kehittämistyön käytännön toteutusta varten perustettiin kehittämistyöryhmä, jonka koaminen harkittiin tarkkaan ja näkemyksiä pyydettiin useilta eri tahoilta. Kehittämistyöryhmä koottiin siten, että siinä on käytännön tieto-taitoa (lähiesimiestaso) sekä työntekijän näkökulmaa (johtava viranhaltijataso), henkilöstön näkökulmaa (luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu), koko organisaation näkökulmaa (HR) sekä työterveyshuollon näkökulmaa (työterveyspsykologi). Kehittämistyöryhmän kokoamisessa onnistuttiin, sillä useat rajapinnat tulivat tällä kokoonpanolla huomioiduksi.

Tämä kehittämistyö on uudistamisperustainen, jossa uuden etsiminen tapahtuu erilaisia rajapintoja kohtaamalla (Ojasalo ym. 2009: 22). Tavoitteena oli uuden toimintamallin luominen niin, että se olisi suuren organisaation hyväksyttävissä. Uusi toimintamalli oli pienen työryhmän laatima ja tässä tapauksessa se tuli yli 7000 työntekijän käyttöön. Haasteeksi muodostui, että näiden työntekijöiden tulee nähdä toimintamallin vastaavan heidän tarpeisiinsa, jotta se todella alkaa elämään organisaatiossa. Tähän haasteeseen vastattiin kysymällä henkilöstöltä etukäteen niitä asioita, joita heidän mielestään työkaarimalliin tulisi kirjata, jotta he sitoutuisivat organisaatioon ja jatkaisivat työssä mahdollisimman pitkään. Tätä tietomateriaalia on käytetty kehittämisprosessissa toimintaa ohjaavana taustatietona ja samalla on varmistettu tulevan toimintamallin sisällön vastamista työn arkeen sekä kehittämistyön jalkauttamisvaiheen onnistumista.

11.2 Eettiset näkökohdat

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä tulee huomioida tieteen tekemisen sekä organisaation eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia. Kehittämistyö tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Lisäksi kehittämistyön seurauksena laadittavan työkaarimallin tulee olla käytäntöä hyödyttävä. Kehittämistoiminnassa tulee huomioida, että se ei saa loukata ketään eikä väheksyä eri ihmisiä tai ihmisryhmiä. (Heikkilä ym. 2008: 44.)

Kehittämistyötä tehdessä kiinnitettiin huomiota tietolähteiden valintaan. Kehittämistyö perustui aiempaan tutkimustietoon, aiheesta kertyneeseen kokemustietoon sekä kohdeorganisaation kokemus- ja hiljaiseen tietoon. Käytetyt tietolähteet valittiin sillä perusteella, mihin käytännön kysymyksiin haluttiin vastauksia. (Heikkilä ym. 2008: 44.)

12 Pohdinta

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli laatia työkaarimalli Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiriin. Työkaarimallin näkökulmaksi valittiin eri-ikäisyys työyhteisössä. Kehittämistyön tuloksena laaditun työkaarimallin odotetaan luovan ikämyönteistä toimintakulttuuria, jossa eri-ikäisyys hyödynnetään voimavarana sekä tuovan konkreettisia työkaluja oman työuran hallintaan.

Työkaarimallin lähtökohdaksi valittiin sukupolviajattelu, joka perustuu näkemykselle, että eri aikakausina syntyminen ja kasvaminen vaikuttavat sukupolven asenteisiin ja arvoihin. Näkökulman mukaan on merkityksellistä, millaisessa maailmassa ihminen kasvaa aikuiseksi ja tämä vaikuttaa hänen toimintaansa ja käyttäytymiseensä läpi elämän. Tällä hetkellä työelämään osallistuvat kolme sukupolvea ovat eläneet hyvin erilaisissa ympäristöissä ja se varmasti näkyy tavalla tai toisella myös työn arjessa. Toisaalta kaikenlainen kategorisoiminen ja jaottelu hävittävät yksilöllisyyttä ja yksittäisestä ihmisestä saatua tuntua, ettei hän ajattele tai toimi tietyn tyyppittelyn mukaisesti. Työkaarimallin materiaalit koottiin niin, että ikäjohtamisen ja sukupolviajattelun avulla luotiin taustanäkemyksiä aiheeseen ja työkaarimallin liitteenä olevassa työkalupakissa sukupolviajattelun rinnalle nostettiin työuran eri vaiheet. Työkalupakkiin on kuvattuna ikämyönteisiä toimintatapoja sekä iän huomioivat kehityskeskustelukysymykset. Näiden toimintatapojen avulla esimies ja työntekijä voivat käydä vuoropuhelua työstä sekä työssä jatkamisesta, uudistumisesta ja sitoutumisesta työuran kaikissa vaiheissa.

Ikämyönteisyydessä on erityisesti kysymys asenteista ja eri-ikäisyyden hyödyntämisestä voimavarana. Johtamisessa tulisikin huomioida työntekijät yksilöinä ja tarjota heille keinoja ja mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja uuden oppimiseen, uudistumiseen ja kehittymiseen työssä sekä tarvittaessa työn joustoihin. Työkaariajattelussa ei ole kysymys siitä, että kaikkia tietyn ikäisiä kohdellaan täysin samalla tavalla tai työntekijän saavuttaessa tietyn iän hän saa jonkin uuden etuuden, vaan siitä, että oman työuran hallintaa tuetaan ja samantyyppisessä tilanteessa olevia työntekijöitä kohdellaan samalla tavoin. Työkaarimalli laadittiin käyttäen tutkimuksellisen kehittämisen viitekehystä. Kehittämistyön käytännön toteuttaminen perustui kehittämistyöryhmän työskentelyyn, dialogiin ja erilaisiin ideointimenetelmiin, joiden avulla työkaarimallin materiaalit tehtiin. Paasivaara ym. (2011: 24, 80-91) ovat kuvanneet kirjassaan onnistuneen kehittämistyön tunnusmerkkejä. Niitä ovat muutostarpeeseen perustuva tilaus sekä kehittämistyön kertaluontoisuus, selkeä alku- ja loppu. Lisäksi onnistuneen kehittämistyön keskeiseksi piirteeksi

mainitaan toteutuksen hallinta ja ohjaus, jossa painottuvat osallistuminen ja yhteistyö sekä kehittämistyön lopputuloksen nivominen organisaation perustehtävään.

Tarkasteltaessa kyseessä olevaa kehittämistyötä, voidaan todeta, että työkaarimallille oli selkeä tilaus kohdeorganisaatiossa, se oli kirjattu henkilöstöpoliittisen toimintaohjelman yhdeksi tavoitteeksi. Lisäksi työkaariajattelu, ikäjohtaminen ja ikämyönteisyys ovat hyvin ajankohtaisia aiheita ja tarve tuli suurelta osin myös organisaation ulkopuolelta, kansallisesta työurien pidentämisen tavoitteesta. Tämä saattaa aiheuttaa työkaarimallin jalkauttamiselle haasteita, sillä työkaariajattelu voi olla yksittäiselle työntekijälle vaikeasti avautuva kokonaisuus. Työkaarimallilla pyritään ehjiin työuriin, jolloin työn tuottavuus paranee, sosiaalivakuutusmaksujen nousupaine vähenee, työn keskeytymisestä aiheutuvia häiriöitä ja kuluja voidaan hallita. Yksittäiselle työntekijälle työkaarimallin tulisi näytettyä työn mielekkyyden kohentumisena työuran eri vaiheissa ja pidempänä työurana.

Kehittämistyön kertaluontoisuus, selkeä alkua- ja loppu toteutui tässä kehittämistyössä hyvin. Kehittämistyö suunniteltiin ja aikataulutettiin etukäteen. Tehdyn suunnitelman mukaisesti edettiin koko kehittämistyön ajan arvioiden ja suunnitellen jatkuvasti kehittämistyön prosessia eteenpäin. Kehittämistyön lopuksi toteutetut kohdeorganisaation yhteistoimintamenettelyn ja päätöksenteon mukaiset toimenpiteet olivat ajallisesti pitkä osa kehittämistyön prosessia ja niiden yhdistäminen prosessin aiempiin vaiheisiin olisi saattanut olla hyödyllistä. Kommenttikierrosten aikana tuli hyviä huomioita, joita olisi voinut hyödyntää jo aiemmin ja ne olisivat voineet viedä osaltaan kehittämistyötä eteenpäin. Ongelmaksi tässä muodostui se, että eri kokouksiin tulee viedä lähes valmista tekstiä, jolloin käytännön kehittämistyön tulee olla jo hyvin pitkällä. Toisaalta kehittämistyön loppuosion pitkä aika antoi mahdollisuuden asioiden pohtimiseen ja hautumiseen, jolloin yksityiskohtia voitiin vielä hioa. Suuret muutokset kehittämistyön loppuvaiheessa olivat kuitenkin poissuljettuja tai koko kehittämistyö olisi alkanut alusta.

Kyseessä olevan kehittämistyön toteutuksen hallinta ja ohjaus perustui yksityiskohtaisen työsuunnitelman tekemiseen ja jatkuvaan arviointiin kehittämistyön etenemisestä. Työkaarimallin toteuttaminen tehtiin osana opinnäytetyötä, joka mahdollisti kehittämistyön tekemisen osin sekä työ- että vapaa-ajalla. Kehittämistyö vaatii aikaa ja paneutumista, joka sille tuleekin mahdollistaa. Kehittämistyöryhmän tapaamiset tulee suunnitella hyvin ja niiden jälkeen tulee reflektiivisesti analysoida tapaamisen sisältö sekä dokumentoida tehty työ. Tämän kehittämistyön hallinnan ja ohjauksen kannalta oli keskeistä järjestelmällinen toimintatapa, selkeä aikataulu sekä kehittämistyölle nimetty vastuhenkilö.

Tämä kehittämistyö perustui työryhmätyöskentelyyn ja siinä syntyneeseen yhteistyöhön ja dialogiin. Tästä syystä yksi kehittämistyön tärkeimmistä vaiheista oli työryhmän koostuminen. Ryhmässä tuli olla edustettuna riittävästi näkemystä, tieto-taitoa ja erityisesti motivaatiota työskennellä yhteisen tavoitteen eteen. Tämän lisäksi työryhmä piti saada työskentelemään yhdessä koko kehittämistyön ajan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittämistyön prosessin aloitus on tästä syystä erittäin kriittinen vaihe ja siihen tulee panostaa riittävästi. Kehittämistyön alku lähti dynaamisesti liikkeelle. Ryhmän jäsenet olivat motivoituneita ja heillä oli näkemyksiä käsiteltävästä aiheesta. Kehittämistyön edetessä muutama jäsen jättäytyi pois työskentelystä, mutta riittävä osa työryhmästä säilyi ja sen jäsenet jaksoivat työskennellä sinnikkäästi koko prosessin loppuun saakka.

Kehittämistyön jalkauttamiseen liittyy aina haasteita, erityisesti suuressa organisaatiossa. Työkaarimallin jalkauttamisen haasteena on mallin ja sen elementtien saaminen osaksi hyvää johtamiskäytäntöä sekä osaksi työntekijöiden omaa työn hallintaa. Suuressa organisaatiossa uusien toimintamallien, kuten työkaarimallin jalkauttaminen työntekijätasolle jää hyvin paljon yksittäisten esimiesten varaan. Heillä on vastuu viedä tietoa uusista toimintatavoista omiin työyksiköihinsä. Tämän lisäksi työkaarimalli tulisi onnistua saamaan osaksi työn arkea, jolloin sitä voidaan parhaimmillaan hyödyntää työvälineenä, josta voi tarkastaa, millaisia keinoja on työuran hallintaan ja työntekijän tukemiseen erilaisissa tilanteissa.

Työkaarimallin jalkauttamisen ollessa suurelta osin esimiesten vastuulla tulee pohdittavaksi esimiehille kohdennettu tuki mallin jalkauttamiseen. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin vuoden 2015 alussa järjestettävän työhyvinvointiviikon keskeiseksi teemaksi on nostettu ikäjohtaminen ja työkaarimalli. Työhyvinvointiviikon aikana järjestetään useita aihealueeseen liittyviä koulutuksia niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan lisäksi työkaarimallin jalkauttaminen vaatii pysyviä toimintatapoja. Näitä voisi olla ikäjohtamisen nostaminen säännöllisten esimiesvalmennuksien yhdeksi osa-alueeksi ja aiheen pitäminen esillä eri esimiesfoorumeissa. Lisäksi esimiehillä tulee olla mahdollisuus käydä tarvittaessa keskustelua henkilöstöpalveluiden, työsuojelun tai työterveyshuollon kanssa, erityisesti tilanteissa, joissa työyhteisössä on haasteita. Usein sparraavat keskustelut vievät haasteellisia tilanteita nopeammin ratkaisuun. Kokonaisuutenaan työkaarimallin tulisi linkittyä osaksi hyvää esimiestyötä sekä työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamista. Tämä eri osa-alueiden yhteen koonti voisikin olla kehittämistyön jatkohanke.

Tulevassa eläkeuudistuksessa eläkeikää tullaan nostamaan 65-vuoteen. Tämä tulee entisestään haastamaan niin työntekijöitä kuin työnantajaakin. Kuinka säilyttää motivaatio ja innostus työhön vuosia pidempään, kuin nykyisin? Tällä hetkellä terveydenhuollon työntekijät eläköityvät henkilökohtaisessa eläkeiässä, joka hyvin usein on alle 63 -vuotta. Työuran keskivaiheessa koetut työhön ja terveyteen liittyvät negatiiviset seikat on todettu ennustavan ennenaikaisia eläkeaikeita uran loppupuolella, tästä syystä huomio tulisi kiinnittää koko työuraan. Uran alku- ja keskivaiheiden toimenpiteillä on vaikutusta loppu vaiheen työssäoloon. On aivan liian myöhäistä reagoida asioihin lähellä eläkeikää.

Työelämän laatutekijät nousevatkin keskeiseen asemaan, kun pohditaan, kuinka työhyvinvointia edistetään, miten työntekijät säilyttävät työkyvyn ja työmotivaation. Nämä ovat keskeisiä asioita työssä jatkamisen kannalta. Työkaarimallin avulla voidaan mahdollistaa työn sujuminen kaikissa ikävaiheissa työntekijän näkökulmasta hyvin ja työnantajan näkökulmasta myös mahdollisimman tuottavasti. Samoilla toimenpiteillä voidaan siis vaikuttaa sekä työpaikan tuloksellisuuteen että yksilön hyvinvointiin. Kyse on vastuoroisuudesta, työntekijä on motivoituneempi ja tarvittaessa valmis joustamaan, kun hän tuntee, että työpaikalla välitetään.

lästä voimaa työhön, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työkaarimalli auttaa tunnistamaan työuran hallinnan keinoja. Sirpaleinen tieto työuran hallintaan vaikuttavista ikämyönteisistä toimintatavoista on koottu nyt yhteen dokumenttiin ja kehittämistyön prosessin seurauksena myös uusia ikämyönteisiä toimintatapoja on määritelty. Työkaarimalli tulee linkittää osaksi työhyvinvoinnin johtamista sekä työkyvyn tukemista. Nyt laadittu työkaarimalli on ensimmäinen versio ikämyönteisyyden näkökulmaan, joka tulee varmasti kehittymään organisaatiossa eteenpäin. Uusia toimintatapoja tulee ehkä lisää ja ikämyönteisyyttä halutaan edelleen kehittää. Kysymys on erityisesti jaetusta vastusta, jossa työnantaja tarjoaa keinoja ja työntekijä käyttää tarjoutuvat keinot oikea-aikaisesti hyväkseen, työuraa tulee hallita.

Lähteet

Aarnio, Helena – Enqvist, Jouni 2009. Dialogin määrittelyä. Verkkodokumentti. <<http://openetti.aokk.fi/diana/DiaDefi.htm>>. Luettu 24.5.2014.

Alasoini, Tuomo 2012. Eväitä työssä jatkamiseen: kuinka suomalaisten työurat saadaan jatkumaan pidempään? Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2012. 21-32.

Andersson, Bjarne – Haggrén, Karoliina – Haring, Kari – Lanttola, Päivi – Marttila, Oili – Schugk, Jan – Työläjärvi, Riitta 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria - opas ikäohjelman laatimiseen. Luettavissa sähköisesti osoitteessa <www.ttk.fi/files/.../Tyokaari-mallilla_kohti_pidempia_tyouria_d8eb.pdf>

Eläketurvakeskus. 2014. Eläkkeellesiirtymisiän odote. <http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n_odote/677/el%C3%A4kkeellesiirtymisi%C3%A4n_odote> . Luettu 2.9.2014.

Eskola, Kaisa 2007. Ikä ja ikäystävällisyys hoitajien, opettajien ja palomiesten työssä. Teoksessa Airila, Auli - Kauppinen, Kaisa - Eskola Kaisa (toim.): Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä. Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Helsinki: Työterveyslaitos. 76-131.

Halme, Pinja 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. Väitöstutkimus. Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics.

Heikkilä, Asta – Jokinen, Pirkko – Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Henkilöstökertomus 2014. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Henkilöstökertomus vuodelta 2013. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Internetsivut. Henkilöstökertomus. <www.vsshp.fi/fi/dokumentit/39604/Henkilostokertomus-2013.pdf> Luettu 1.9.2014.

Hietamäki, Marja 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöstutkimus. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

Hirsijärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Horppu, Ritva 2007. Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 32. Helsinki: Työterveyslaitos.

Husman, Päivi 2013. Työurien pituus ja kestävyys. Teoksessa: Kauppinen, Timo - Mattila-Holappa, Pauliina - Perkiö-Mäkelä Merja – Saalo, Anja - Toikkanen, Jouni – Tuomi-vaara Seppo - Uuksulainen Sanni - Marja Viluksela - Simo Virtanen (toim.). Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista Helsinki: Työterveyslaitos. 16-20.

Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Joshi, Aparna – Dencker, John C. - Franz, Gentz – Martocchio, Joseph J. 2010. Unpacking generational identities in organizations. University of Illinois at Urbana-Champaign. Academy of Management Review 2010, Vol. 35, No. 3- 392 - 414.

Järnefelt, Noora 2010. Education and Longer Working Lives: A longitudinal study on education differences in late exit from working life among older employees in Finland. Finnish Centre for Pensions, Studies 2010:1. Helsinki.

Kauppinen, Kaisa - Haavio-Mannila, Elina 2007. Ikäystävällinen työpaikka on ”hyvä” työpaikka. Teoksessa Airila, Auli - Kauppinen, Kaisa - Eskola Kaisa (toim.): Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä. Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. Helsinki: Työterveyslaitos. 61-75.

Kauppinen, Kaisa - Toivanen, Minna 2007. Tasa-arvo työssä. Teoksessa: Kauppinen, Timo - Hanhela, Rauno – Heikkilä, Pirjo - Kasvio, Antti – Lehtinen, Suvi – Lindström, Kari – Toikkanen, Jouni – Tossavainen, Antti (toim.). Työ ja terveys Suomessa 2006. Helsinki: Työterveyslaitos. 120–139. 120-138.

Keva 2014. Keva. Verkkosivut. <http://www.keva.fi/fi/elakkeet/elakkeet_ian_perusteella/vanhuuselake/Sivut/Default.aspx> Luettu 31.3.2014. Kevan työnantajapalvelut 2014. Keva. Verkkosivut. Luettu 31.3.2014.

Kokko, Riitta-Liisa 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakkodialogit asiakkaiden kokemuksina. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Kuntatyönantajan eläkemaksut 2014. Keva. Verkkodokumentti. <http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyonantajien_esitteet.aspx?fileName=KEVA_A5_36_kuntatyonantajan_elakemaksut.pdf> Luettu 2.9.2014.

Lehto-Kannisto, Eija 2011. Työssä jatkaminen kannattaa. Henkilöstön arvoa koskeva tieto ja työssä jatkaminen. Verkkodokumentti. <www.uta.fi/projektit/haku/index/keva.pdf>. Luettu 12.1.2014.

Leinonen, Taina - Sirniö, Outi - Lahelma, Eero - Martikainen, Pekka 2011. Eriarvoisesti työkyvyttömyyseläkkeelle? Teoksessa Pietikäinen Petteri (toim.) Työstä, jouta ja jaksa: työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 30–44.

Liukkonen, Jarmo – Jaakkola, Timo – Kataja Jukka 2008. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Lundell, Susanna – Tuominen, Eva – Hussi, Tomi – Klemola, Soili – Lehto, Eija – Mäkinen, Elina – Oldenbourg, Rita – Saarelma-Thiel, Tiina – Ilmarinen, Juhani 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Luovan ongelmanratkaisun työtavat 2014. Verkkoaineisto. < <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/index.htm>>. Luettu 7.9.2014.

Luthans, Fred - Avey, James B. - Avolio, Bruce J. - Peterson, Suzanne J. 2010. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. Human Resource Development Quarterly 21, 1, 4167.

Manka, Marja-Liisa – Nuutinen, Sanna 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2013. 29-41. Luettavissa sähköisesti osoitteessa <<https://www.tem.fi/files/36072/mankanuutinen.pdf>>

Moilanen Raili 2005. Ikäjohtaminen eri-ikäisen henkilöstön esimiestyönä. Teoksessa Moilanen, Raili – von Bonsdorff, Monika – Tamminen Hanna. Eri-ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveyshuollossa. Esitutkimusraportti. Jyväskylän yliopisto: Taloustieteiden tiedekunta.

Nuutinen, Sanna – Heikkilä-Tammi, Kirsi – Manka, Marja-Liisa – Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Nuutinen, Sanna – Heikkilä-Tammi, Kirsi – Manka, Marja-Liisa – Bordi, Laura 2012. Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona. Teoksessa Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivät 2011. Työelämän tutkimuskeskus. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. 158-172.

Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Oksanen, Tuula 2009. Workplace social capital and employee health. Turun yliopisto. Turku.

Oksanen, Tuula – Vahtera, Jussi – Kouvonen, Anne – Virtanen, Marianna – Linna, Anne – Elovainio, Marko – Pentti, Jaana – Kivimäki, Mika 2008. Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? Helsinki: Työterveyslaitos.

Oksanen, Tuula – Virtanen Marianna 2012. Työyhteisön sosiaalinen pääoma. Teoksessa Oksanen, Tuula (toim.) Hyvinvointihavaintoja – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos. 55-63.

Opetushallitus. Säädökset ja ohjeet. < http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi.> Luettu 24.5.2014.

Paasivaara, Leena — Suhonen, Marjo — Virtanen, Petri 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.

Perkiö-Mäkelä, Merja – Kauppinen, Timo (toim.) 2012. Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 41. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 2011. Valtioneuvoston kanslia. <<http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/fi.jsp>.> Luettu 2.9.2014.

Rehnbäck, Katriina – Keskinen, Soili 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Salo, Paula – Vahtera, Jussi – Saltychev, Mikhail – Pentti, Jaana – Kivimäki, Mika 2012. Työkyvyttömyys ja sen ehkäisy. Teoksessa Oksanen, Tuula (toim.) Hyvinvointihavainnot – tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos. 91-129.

Suzuki, Etsuji – Takao, Soshi - Subramanian, S.V. – Komatsu, Hirokazu – Doi, Hiroyuki – Kawachi, Ichiro 2010. Does low workplace social capital have detrimental effect on workers' health? *Social Science & Medicine* 2010, 70. 1367–1372.

Summa, Terhi – Tuominen, Kaisu 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Verkkodokumentti. <www.gloaalikasvatus.fi/tiedostot/Fasilitaattorin_tyokirja.pdf>

Takala, Mervi - Karisalmi, Seppo - Tuominen, Eila 2010. Tutkimuskatsaus. Teoksessa Tuominen, Eila – Takala Mervi - Forma Pauli (toim.): Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 2010:2. Helsinki: Eläketurvakeskus. 19-30.

Tehreän Porukal. Henkilöstöpoliittinen toimintaohjelma 2012-2015. Varsinasi-Suomen sairaanhoitopiiri. Verkkodokumentti. < www.vsshp.fi/.../Henkilöstöpoliittinen%20toimintaohjelma%202012-2015> Luettu 15.12.2013.

Työterveyslaitos. 2013. Ikäjohtaminen. Verkkodokumentti. <http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx>. Luettu 25.11.2013.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virtanen, Marianna – Oksanen, Tuula, Batty David G. - Ala-Mursula, Leena – Salo, Paula - Elovainio, Marko – Pentti, Jaana - Lybäck, Katinka – Vahtera, Jussi - Kivimäki, Mika 2014. Extending Employment beyond the Pensionable Age: A Cohort Study of the Influence of Chronic Diseases, Health Risk Factors, and Working Conditions. Verkkodokumentti. <<http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0088695>>. Luettu 7.9.2014.

von Bonsdorff, Monika E. 2009. Intentions of early retirement and continuing to work among middleaged and older employees. University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Business and Economics 83.

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 2013. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin Internet-sivut. Yleisesittely. <<http://www.vsshp.fi/fi/esittely>>. Luettu 15.12.2013.

Julkaisemattomat lähteet:

Sairaalahenkilöstön hyvinvointitutkimus 2014. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin työhyvinvointitutkimus. Työterveyslaitos. Tutkimustulokset.

SairaalaPrima 2014. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri henkilöstöjärjestelmä.

Yhteenveto henkilöstön toiveista 2014. Julkaisematon lähde. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri.

Kehittämistyön työsuunnitelma

VARSINAIS-SUOMENSAIRAANHOITOPIIRIN TYÖKAARIMALLI / KEHITTÄMISTYÖN TYÖSUUNNITELMA 2014

KEHITTÄMISTYÖRYHMÄN TAPAAMISET	ALOITUS	LOPETUS	KEHITTÄMISTYÖN VAIHE/TYÖSTÄMINEN	ALOITUS	LOPETUS
KEHITTÄMISTYÖRYHMÄN NIMEÄMINEN		3.2.2014	KUTSU RYHMÄÄN JA ALUSTAVA AIKATAULU		31.1.2014
1. TEEMA: ALOITUS, TAVOITTEEN TARKENTAMINEN JA KONKREETISOIMINEN	13.2.2014	13.2.2014	TYÖKAARIMALLIN KIRJOITTAMINEN KEHITTÄMISRYHMÄN IDEOINNIN MUKAISESTI	14.2.2014	4.3.2014
2. TEEMA: OLEMASSA OLEVIEN TOIMINTATAPOJEN ANALYSOINTI, (TUNNETTUJEN VAIHTOEHTOJEN JÄRJESTELMÄLLINEN LÄPIKÄYMINEN) TAVOITTEIDEN TARKASTUS JA HYVÄKSYMISEN	11.3.2014	11.3.2014	TYÖKAARIMALLIN KIRJOITTAMINEN KEHITTÄMISRYHMÄN IDEOINNIN MUKAISESTI	12.3.2014	8.4.2014
3. TEEMA: UUDET IDEAT, AVORUHI	15.4.2014	15.4.2014	TYÖKAARIMALLIN KIRJOITTAMINEN KEHITTÄMISRYHMÄN IDEOINNIN MUKAISESTI	16.4.2014	5.5.2014
EDUSTAVIEN TAPAAMISEN MATERIAALIN JÄTKÖTYÖSTÄMINEN NEUVOTTELUKÄÄLTIKÖN KANSSA	24.4.2014	24.4.2014	MILLAISIA UUSIA TOIMINTATAPOJA VOIDAAN LÄHTÄÄ KEHITTÄMÄÄN?		
4. TEEMA: MATERIAALIN KOKOAMINEN	12.5.2014	12.5.2014	TYÖKAARIMALLIN KIRJOITTAMINEN KEHITTÄMISRYHMÄN IDEOINNIN MUKAISESTI	13.5.2014	3.6.2014
HENKILÖSTÖN TOIVEET: TYÖNTEKIJÖIDEN TOIVEET TYÖKAARIMALLIN SISÄLLÖN SUHTEEN			KYSELY SANITRASSA INTRANETISSÄ		
5. TEEMA: MATERIAALIN KOKOAMINEN	10.6.2014	10.6.2014	TYÖKAARIMALLIN KIRJOITTAMINEN KEHITTÄMISRYHMÄN IDEOINNIN MUKAISESTI	11.6.2014	30.6.2014
6. TEEMA: MATERIAALIN SISÄLLÖN KIRJOITTAMINEN, SWOT	11.8.2014	11.8.2014	TYÖKAARIMALLIN KIRJOITTAMINEN KEHITTÄMISRYHMÄN IDEOINNIN MUKAISESTI	12.8.2014	31.8.2014
YHTEISTOIMINTAAN JA PÄÄTÖKSENTEKÖÖN LIITTYVÄT TOIMET	4.8.2014	30.9.2014	TYÖRYHMIEN TYÖRYHMÄ, TYÖSUOJELUJAOSTO, YTT, JOHTORYHMÄ, HALLINTOJAOSTO	1.9.2014	30.9.2014
7. TEEMA: SEURANTA, ARVIOINTI, JALKAUTTAMINEN	7.10.2014	7.10.2014	TYÖKAARIMALLIN KIRJOITTAMINEN VALMIKSI	8.10.2014	31.10.2014

Ennen ensimmäistä kehittämispalaveria

- olemassa oleva tieto organisaatiosta koottuna
- katsaus tutkimustietoon koottuna

Kehittämispalaverin rakenne

- teemoitettuihin tapaamisiin 1,5h
- 20 min alustus teemasta (Saija)
- 1h työskentely
- 10 min yhteenveto (Saija)

Kehittämispalaverin menetelmät

- dialogisuus
- tunnettujen vaihtoehtojen järjestelmällinen läpikäyminen
- idearifiini
- swot

TAMMIKUU			HELMIKUU			MAALISKUU			HUHTIKUU			TOUKOKUU			KESÄKUU		
M	T	S	M	T	S	M	T	S	M	T	S	M	T	S	M	T	S
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31						
27	28	29	30	31													
HEINÄKUU			ELOKUU			SYYSKUU			LOKAKUU			MARRASKUU			JOULUKUU		
M	T	S	M	T	S	M	T	S	M	T	S	M	T	S	M	T	S
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
28	29	30	31														

1. kehittämispalaveri
työstäminen 14.2. - 3.3.

- TEEMA: aloitus
- tavoitteiden tarkentaminen ja konkretisoiminen (yksilöidyt tehtävät)
 - työkaarimallin nimen pohtiminen sisällön miettiminen; vaihtoehtojen sukulov/jaattelu
 - olemassa olevat toimintatavat (siirtyä seuraavaan kokoukseen)

2. kehittämispalaveri
työstäminen 12.3. - 7.4.

- TEEMA: prosessit
- tavoitteiden tarkastus ja hyväksyminen
 - organisaatiossa jo olevien toimintatapojen analysointi ja hyödynnettävyys tunnettujen vaihtoehtojen järjestelmällinen läpikäyminen
 - sukupolvi/hmät x, y, baby boomers => ikäryhmäjat ja nimet

3. kehittämispalaveri (2h)
työstäminen 16.4.-4.5.

- TEEMA: uudet ideat
- avoriittiyöskentely, uuden ideointi
 - 3 ryhmää / 3 sukupolvea
 - 57v. työuranjatkon kysymykset
 - tämän jälkeen kysytään henkilöstön mielipiteitä => avoriittiyöskentelyn perusteella, työstetään sähköpostitse luonnokseksi, joka käsitellään ja hyväksytään 12.5.14
 - kehittämistyöryhmässä

4. kehittämispalaveri
työstäminen 13.5. - 2.6.

- TEEMA: materiaalin kokoaminen
- materiaalin kokoaminen
 - materiaalin ja ideoiden tarkennus, jäsenuus, koostaminen

5. kehittämispalaveri
työstäminen 11.6.-30.6.

- TEEMA: materiaalin kokoaminen
- materiaalin kokoaminen
 - henkilöstön mielipiteiden läpikäynti
 - yhteenvedon avulla => mitä valossa huomioida työkaarimallissa?

6. kehittämispalaveri
työstäminen 11.8.-31.8.

- TEEMA: materiaalin sisällön kirjoittaminen
- materiaalin kokoaminen
 - työkaarimalliksi
 - 1. versio lähetetty 30.6.14, käydään läpi kommentit
 - arviointi, miten teemme paremman SWOT-analyysi työkaarimallista

7. kehittämispalaveri (2h)

- TEEMAT: seuranta, arviointi, jalkautaminen
- yhteistoimintamenettelyn mukaisten kommenttien läpikäynti
 - tarvittavat muutokset seurannan ja arvioinnin suunnittelu
 - jalkautamissuunnitelma
 - kehityskeskustelu-kysymykset