



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Eija Rantamäki

Ikäjohtaminen viiden sairaanhoitopiirin henkilöstökertomuksissa

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotie-
teen pro gradu- tutkielma

Vaasa 2019

VAASAN YLIOPISTO**Akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Eija Rantamäki
Tutkielman nimi:	Ikäjohtaminen viiden sairaanhoitopiirin henkilöstökertomuksissa
Tutkinto:	Hallintotieteen maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen
Valmistumisvuosi:	2019 Sivumäärä: 79

TIIVISTELMÄ :

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työvoiman ikääntymistä viiden sairaanhoitopiirin henkilöstökertomuksissa 2014. Yli 50- vuotiaiden osuus kokonaistyövoimasta on ennustettu säilyvän muuttumattomana vuoteen 2040 asti. Kuntahenkilöstö on siirtymässä eläkkeelle nopealla tahdilla koko Suomessa. Vuosina 2006–2020 kokonaismäärä eläkkeelle jäävälle henkilöstölle on yli 223 000 työntekijää, joten se tarkoittaa, että lähes puolet nykyisestä työvoimasta poistuu työmarkkinoilta samanaikaisesti.

Tutkimuksessa olivat mukana Kanta- Hämeen sairaanhoitopiiri, Varsinais- Suomen sairaanhoitopiiri, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Pohjois- Savon sairaanhoitopiiri ja Pohjois- Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä. Tutkimuksen aineistona käytettiin sairaanhoitopiirien kotisivuilta Internetistä löytyneitä henkilöstökertomuksia 2014. Tutkimus on laadullinen, ja aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyyysillä ja kvantifioitiin työryhmä J. Ilmarisen ikäjohtamisen visioiden mukaan.

Tutkimuskysymyksinä olivat: Ikäjohtaminen käsitteenä. Millaista strategista suunnittelua yleistä strategiaa ja henkilöstökertomusta laadittaessa tarvitaan? Ja kuinka sairaanhoitopiirit voivat strategisesti kehittää ikäjohtamistaan?

Tutkimusten perusteella ilmeistä oli, etteivät yksittäiset sairaanhoitopiirit olleet reagoineet ikääntymisen vaikutuksiin henkilöstökertomuksissaan. Kuitenkin muutospaineet kussakin organisaatiossa ovat kovat ja suurimmat henkilöstökustannukset aiheutuvat ikääntyneiden työntekijöiden palkkakustannuksista. Tulosten mukaan organisaatiot korostavat koulutus tarjontaa ja liikuntaa työntekijöilleen jaksamisen tueksi, mutta suunnitelmalliset ikäjohtamisen ohjelmat eivät tule esille henkilöstösuunnitelmissa.

AVAINSANAT: Ikääntyminen, ikäjohtaminen, strategia, strategian suunnittelu, osaaminen.

Sisällys

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen tarkoitus	11
2	IKÄJOHTAMINEN	15
2.1	Ikäjohtamisen teoriaa	15
2.1.1	Eri-ikäisten johtaminen	22
2.1.2	Osaaminen	26
2.1.3	Töiden organisointi	30
2.2	Eri-ikäisten odotukset työelämältä	32
2.3	Yhteenveto	35
3.	STRATEGINEN SUUNNITTELU IKÄJOHTAMISEN TAUSTALLA	38
3.1	Organisaation strateginen suunnittelu	38
3.2	Henkilöstösuunnittelu	44
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	49
4.1	Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat	49
4.2	Aineiston hankinta	52
4.3	Aineiston analyysi	53
5.	TUTKIMUSTULOKSET	55
5.1	Tutkimustulosten esittäminen	55
5.2	Päätulokset	56
5.3	Ikärakenteet, osaaminen ja töiden organisointi	57
5.3.1	Ikärakenteet	57
5.3.2	Osaaminen	58
5.3.3	Johtaminen ja töiden organisointi	59

5.4 Yhteenveto	61
6. POHDINTA	64
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	64
6.2 Tutkimusmenetelmän arviointi	67
6.3 Tutkimustulosten pohdinta	68
6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	70
LÄHTEET	72

KUVAT		13
Kuva 1.	Tutkimusasetelma	13
KUVIOT		46
Kuvio 1.	Kova- ja pehmeä henkilöstösuunnittelu	46
TAULUKOT		57
Taulukko 1.	Ikäjohtaminen sairaanhoitopiirien henkilöstökertomuksissa	57
Taulukko 2.	Organisaation ikärakenteet	58
Taulukko 3.	Osaaminen	59
Taulukko 4.	Johtaminen	60
Taulukko 5.	Ikääntyneiden työntekijöiden töiden organisointi	61

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomen väestörakenne, yleisesti koko talouselämän rakenne sekä teknologian nopea kehitys luovat paineita yhteiskunnalle, sekä yleisesti koko kansantaloudelle. Talouselämässä on käynnissä suuria muutoksia ja teknologian kehittyminen muuttaa tulevaisuudessa eri organisaatioiden toimintaympäristöjä voimakkaasti, jolloin niiden toimintatiedellytykset haastetaan. Suomessa, sekä koko Euroopassa on otettava vakavasti huomioon työurien pidentäminen. Yleisesti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyvät seikat ovat entistäkin tärkeämmässä asemassa. Työntekijöiden työurien pidentäminen on hidasta toimintaa ja se käsittää myös nuorempien ikäryhmien huomioimisen. Organisaatio lähtee tuolloin tavoittelemaan ikäjohtamisen ohjelmillaan kaikenikäisten etuja (Lundell, Tuominen, Klemola, Lehto, Oldenburg, Saarela- Thil, Ilmarinen. ,2011:14).

Tässä haluan tuoda esille Suomen valtion huoltosuhteen, jolla tarkoitetaan Suomessa työikäisten (15–64- vuotiaat) määrää verrattuna alle 15- vuotiaisiin ja yli 65- vuotiaisiin. Suomessa huoltosuhteen on todettu heikkenevän nopeammin suhteessa muihin EU15 maihin (EU15 maat: Belgia, Tanska, Saksa, Kreikka, Espanja, Ranska, Irlanti, Italia, Luxemburg, Hollanti, Itävalta, Portugali, Ruotsi, Suomi ja Britannia). Suomessa oli jo vuonna 2005 kaksi työntekijää yhtä huollettavaa kohden, mutta uusimpien varovaisten arvioiden mukaan huoltosuhteen katsotaan olevan vuonna 2025 enää 1,5. Huoltosuhdetta laskettaessa työssäkävien määrän mukaisesti, jatkossa Suomessa on työelämän ulkopuolella määrällisesti lähes yhtä paljon ihmisiä, kuin työelämässä (Ilmarinen, 2005:74).

Suomi on ikäjohtamisen tutkimuksillaan ja erilaisilla kehittämisohjelmillaan ollut johtavia valtioita Euroopan unionin alueella. Useille eri instansseille on annettu mahdollisuus etsiä erilaisia keinoja, joilla työn vetovoimaisuutta voitaisi lisätä, ja millä keinoilla jo nyt työssä olevien ikääntyvien osuutta voitaisi houkuttimien avulla tukea, niin että he pysyisivät työssään nykyistä pidempään (Ikäohjelman monet kasvot, 2002).

Tutkimus tarkastelee ikääntymistä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa viiden sairaanhoitopiirin alueella. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan raportissa 2017 on todettu kunta- alan henkilöstön olevan pääasiassa hyvin naisvaltaista. Jopa 80% sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöstä on naisia. Keskimääräisesti sote henkilöstön ikä oli tutkimusajankohtana 45,8 vuotta. Suomessa työsopimukset ovat pääasiassa koko-aikaisia ja julkishallinnossa työsuhteisia sopimuksia oli tuolloin 73% ja virkasuhteisia 12%. Julkishallinnossa on myös paljon voimassa olevia palvelussuhteita, joissa työskenteli tutkimuksen mukaan 79% (Nybondas- Kangas, Pakarinen, Heiskanen, Hotti, Juutinen, Paakonon, Ruskoaho, Halkonen., 2017: 21).

Euroopan komissio on antanut ikäjohtamiseen ja ikääntyvän työvoiman työssä pysymisen edistämiseen liittyviä suosituksia, jotka koskevat ikäjohtamisohjelmien kehittämistä, toimintaa hyvien ikäjohtamiskäytäntöjen levittämiseksi sekä tietoisuuden lisäämistä ikäjohtamisesta (European Commission, 2006).

Kevan tuottaman tilaston mukaan 2016 kokonaiseläköitymis- aste vuosille 2017–2036 Suomessa tulee olemaan noin 16 000 henkilöä julkishallinnon sektorilta. 2016 arvion mukaan työssäkäyvistä jää eläkkeelle noin 301 000 eli 58%, joka tarkoittaa Manner Suomen alueella 299 000 henkilöä (Keva 2016). Tutkimuksen mukaan kuntatyönantajat kokevat tulevan sote uudistuksen erityisesti vaikuttavan rekryointitarpeeseen, osaamisen kehittämiseen, nykyisten henkilöstö menojen sopeuttamiseen, uudelleensijoittamisen tarpeeseen ja yhtiöittämis- ja irtisanomistarpeisiin (Nybondas- Kangas ja muut. ,2017:25).

Onnistunut ikäystävällinen esimiestyö edellyttää, että organisaation ylimmän johdon tulee olla sitoutunut ikäjohtamisen ohjelmaan. Strategioissa ikäjohtamisen ohjelmat voidaan kohdentaa erityisesti joihinkin ikäryhmiin taikka työurien eri vaiheisiin. Jalkautettujen ikäohjelmien vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen ja yksilöiden kokemuksiin johtamisen oikeudenmukaisuudesta tulee myös seurata vuosittain työhyvinvointikyselyjen avulla (Työterveyslaitos, 2018). Sote suunnittelun 2017 aikana ei ollut vielä selvää

käsitystä siitä, kuinka tulevaisuudessa uusissa maakunta-alueissa toteutettaisiin työ- ja virkaehtosopimuksia, palkkausjärjestelmiä ja työn vaatavuuteen liittyviä erilaisia arviointi- ja palkkausjärjestelmiä. Liikkeenluovutusperiaate tarkoittaisi kuitenkin käytännössä sitä, että yksittäinen työntekijä siirtyisi siirrossa samanlaiseen tai vastaavaanlaiseen työtehtäväänsä kuin nykytilanteessa omassa työssään julkishallinnon organisaatiossa. Maakunnissa joudutaan kuitenkin jatkossa arvioimaan kokonaiskustannusvaikutusten tavoitetasoa, jolloin arvioitavaksi tulee yleinen palkkataso, mediaanipalkka tai joku muu käytännön (Nybondas- Kangas ja muut., 2017: 38).

Aiemmin Suomessa toteutettu PARAS- lainsäädäntö ja samanaikaisesti toteutettu kuntaliitoksia säätänyt kuntajakolaki aiheuttivat myös useita liikkeenluovutuksia 2000-luvulla. Tuolloin henkilöstö vaihtoi työnantajalta toiselle, mutta säilytti samanaikaisesti vanhat palvelussuhde- ehtonsa. Sekä he toimivat saman työ- ja virkaehtosopimuksen piirissä kuten aiemminkin. Nykyisessä maakuntiin kohdistuvassa suunnittelumallissa tilanne olisi toinen, sillä mukaan olisi tulossa myös mahdollisesti yhtiöitetty toimintamuoto (Nybondas- Kangas ja muut., 2017:39).

Kuntahenkilöstö on siirtymässä eläkkeelle nopealla tahdilla Suomessa. Vuosina 2006–2020 kokonaismäärä eläkkeelle jäävälle henkilöstölle on jo nyt yli 223 000 työntekijää, joten se tarkoittaa, että lähes puolet nykyisestä työvoimasta olisi poistumassa työmarkkinoilta lähes samanaikaisesti. Työmarkkinoiden muutos on tiedostettu valtionhallinnossa, jossa asiantuntijaryhmä on koostanut yhteenvedon sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutuksista (Nybondas- Kangas ja muut., 2017). Julkishallinnollisten organisaatioiden on jatkossa kehitettävä johtamista ja hallintoa, sekä heidän on kyettävä lisäämään vuorovaikutusta organisaatioiden sisällä ja suunniteltava kannustavia palkkaratkaisuja työssä pysymisen tukemiseksi. Nykyisten koulutussuunnitelmien mukaan valmistuvien sairaanhoitajien määrä ei riitä korvaamaan eläkepoistumaa, vaan Suomessa tarvitaan uutta työvoimaa ikääntyvän väestön aiheuttamaan hoidon tarpeeseen (Silvola, 2006:6). Julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa tulee korostumaan suunnitelmallisuus, jolla organisaatiot kykenevät pitämään ikääntyvät hoitajansa työmarkkinoilla

pidempään, sekä houkuttelemaan lisää hoitajia myös organisaationsa ulkopuolelta, tuolloin heidän selviytymismahdollisuutensa menestyä uudistuksista huolimatta ovat parhaat mahdolliset (Cohen, 2006: 234).

Vuoden 2019 alusta suunnitellun sote uudistuksen myötä maakuntatyönantajien piiriin olisi ollut siirtymässä lähes koko sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö. Tavoitteena olisi ollut siirtää palveluiden järjestämisvastuu 18 eri maakuntakonsernille. Valtaosa siirtävästä henkilöstöstä olisi ollut toimi/virkasuhteessa sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä.

Suomessa suunnitellussa sote- uudistuksessa oli tavoitteena hillitä sote kustannuksia irrottamalla sote rahoitus kokonaisuudessaan väestön palveluiden tarpeesta. Menojen todellinen kasvu tulisi korvaamaan maakunnille vain osittain ja kunkin maakunnan alueellista kustannustason kehitystä seurattaisi uudella maakuntaindeksillä., joka ei kuitenkaan kerro sinänsä kustannuksista sotessa. Erikoista tässä on se, että suurin kustannuserä maakunnissa syntyy maakunnan menoista ja henkilöstökustannukset muodostuvat suurelta osin juuri sote henkilöstön kustannuksista. Jatkossa maakunnat tulisivat vastaamaan yhteisvastuullisesti sote menoista. Mikäli yksittäinen maakunta olisi vakavasti talousvaikeuksissa, tarkoittaisi se sitä, että muiden maakuntien olisi autettava yksittäistä kuntaa selviytymään taloudellisesti eteenpäin. Maakunnan taloutta ei paikattaisi jatkossa enää valtion kassasta, vaan vähentämällä soten rahoitusta muilta maakunnilta (THL, 2018).

Terveydenhuollon organisaatioiden tulee jatkossa tiedostaa, että organisaatioita palvelee parhaiten ikääntyneiden työllisyysasteen nostaminen. Tuolloin organisaatioissa on kyettävä suunnitelmallisesti valmistautumaan uudenlaiseen ikäpolitiikkaan ja siihen, kuinka organisaatioissa voidaan kehittää ikäjohtamista uusien mm. ikäohjelmien avulla. Tulevia muutos- ja kehitysprosesseja tulee voida johtaa päämäärätietoisesti, ja työterveyslaitoksen seurantatutkimusten mukaan johtaminen ja esimiestyö nähdään merkittävimpänä henkilöstön työkykyyn vaikuttavana tekijänä (Ikäjohtamista kehittämään,

2004: 5). Sosiaali- ja terveysministeriön sosiaali- ja terveystalouden työkäistä väestöä koskeva päätavoite on työ- ja toimintakyvyn ylläpito niin, että työurat pitenisivät kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä, ja kunnilla on tavoitteen saavuttamiseksi keskeinen rooli (STM, 2006; STM, 2012b).

Ikäjohtaminen tarkoittaa Työterveyslaitoksen mukaan eri-ikäisten hyvää johtamista. Ikäjohtamisessa katsotaan, että esimies huomioi kaikenikäisten työntekijöidensä tarpeet ja odotukset. Esimiehen tehtävänä on löytää kunkin yksilön vahvuudet ja pyrkiä kannustamaan yksilöitä hyvään työpanokseen organisaation parhaaksi. Tavoitteena on, että kukin yksilö työskentelee omassa organisaatiossaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisessa työssä omien taitojensa mukaan. Ikäjohtamisessa ei ole kysymys vain biologisesta iästä, vaan yksilöiden elämäntilanteisiin ja työuraan liittyvistä asioista. Odotukset omaa työkuvaan kohtaan muuttuvat, kun ammattitaitoa karttuu. Myös terveydentila ja oma työkyky voi muuttua vuosien myötä. Esimiehen tulee kyetä huomioimaan muutoksia yksittäisten työntekijöiden työkuuissa. Johtamiskäytäntöjen mallien tuleekin tukea yksilöitä kaikissa elämän eri vaiheissa, jolloin yksilö tarvitsee tukea. Tuen tarvetta ei voida määrittellä ikähaarukka taulukoilla, mutta on selvää, että joissakin ikäluokissa tuen tarve on suurempi kuin muissa ikäluokissa. Organisaatioissa tuleekin miettiä harkiten, mitkä johtamisjärjestelmät tukevat parhaiten työntekijöiden jaksamista, sekä työmotivaatiota, sekä organisaation tavoitteita parhaiten (Työterveyslaitos, 2018).

Tutkimuksen ensisijainen tavoite on löytää tutkittavasta materiaalista, onko jokin sairaanhoitopiireistä pyrkinyt ratkaisemaan ikäjohtamisen ja ikäohjelman jollakin tavoin henkilöstösuunnittelunsa osalta. Valtioneuvoston selvityksen mukaan (2017) sote henkilöstöä olisi siirtymässä noin 199 364 henkilöä eli 94,4% koko maakuntiin siirtyvästä henkilöstöstä. Suurimmat ammattinimikkeet olisivat sairaanhoitaja ja lähihoitaja. Heidän kokonaismääränsä olisi yhteensä 79 000 henkilöä. Henkilöstöään maakuntiin luovuttavia kuntia olisi 367. Siirrossa tehtäisi 396 liikkeen luovutusta maakunnille. Yksittäisellä työnantajalla voi myös olla henkilöstöä useamman maakunnan alueella. Nykyisellään maakuntiin siirtyvässä henkilöstössä 95% on jo nykyisin työsuhteessa sosiaali- ja

terveydenhuollossa. Suurin osa heistä sijoittuu terveydenhuollon alueelle eli 121 026 henkilöä (Nybondas- Kangas ja muut., 2017:28).

Ikäjohtamiseen liittyvät käytänteet on hyvä kirjata organisaation ikäjohtamisen ohjelmien alle. Tuolloin jokaisella on selkeä käsitys siitä mitä oman organisaation ikäjohtaminen on, ja että henkilöstöjohtamisella on määrätietoinen päämäärä. Ikäjohtamisen ohjelman laatiminen on viesti henkilöstölle siitä, että heitä arvostetaan organisaatiossa iästä riippumatta. Tavoitteena olisikin, että kirjatut käytänteet leviäisivät koko organisaation kaikkiin toimipisteisiin ja olisivat näin kaikkien tiedossa. Ikäohjelmien tavoitteena on mahdollistaa kullekin yksilölle tasapuolinen kohtelu omassa työyhteisössään iästä riippumatta (Työterveyslaitos, 2018).

Ikäjohtamisen hyviin käytänteisiin voidaan katsoa kuuluvaksi mm. ikäystävällinen rekrytointi, joka voi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että rekrytoinnissa keskityttäisiin työnkuvien vaatimusten mukaisesti palkkaamaan henkilöitä kyseisiin tehtäviin. Urakehityksen tukeminen, jolloin yksilöiden työnkuvat kehittyvät urien myötä ammattitaidon karttuessa. Nykyisiä osaamistarpeita seurattaisi suunnitelmallisesti ja työnkuormitusta seurattaisi säännöllisesti. Hiljaisen tiedon siirtäminen olisi suunnitelmallista ja kunkin osaamista päivitetäisiin koulutuksien avulla säännöllisesti. Onkin hyvin tärkeää, että koulutus suunnitelmia laadittaessa otettaisiin huomioon eri- ikäisyyteen liittyvät luontaiset oppimistavat (Työterveyslaitos, 2018).

1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen tarkoitus

Tutkimus selvittää kuinka yksittäiset sairaanhoitopiirit Keski- Suomen alueella ovat hyödyntäneet jo olemassa olevaa tutkittua tietoa julkishallintoon kohdistuvasta ikääntymisestä ja sen vaikutuksista organisaation tulevaisuuden valmiuksiin suoriutua tuotantonsa ylläpitämisestä. Keskeisin tutkimuskohde on tuoda esille henkilöstösuunnittelun osiota. Kuinka yksittäiset sairaanhoitopiirit ovat kyenneet tuomaan esille tavoitteitaan

ikäjohtamisen osalta henkilöstökertomuksissaan. Ovatko näiden viiden sairaanhoitopiirin linjaukset ikäjohtamisen teorian näkökulmasta samansuuntaisia?

Tutkimus on ajankohdaltaan erinomainen juuri nyt, sillä Suomessa poistuu lähivuosien aikana 2019–2024 huomattava määrä sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä eläkkeelle. Erilaisten strategisten toimien avulla olisi Suomessa tavoite saavuttaa eläköitymiselle tasaisempi lasku ikäluokittain. Tuolloin strategisten suunnitelmien laadinnassa korostuu suunnittelijoiden kyky hallita ikääntymiseen liittyviä kokonaisuuksia, joilla on merkitystä ikääntyneen henkilöstön jaksamisen kannalta. Yhteiskunnallisesti suunniteltu maakunta- alueiden mahdollinen jako sairaanhoitopiireittäin toisi mukanaan eri sote yksiköiden yhdistämiä maakunnissa, ja mm. maakuntaindeksin tulisi näin ollen palvella sote sektorin tavoitteita. Tulevissa mahdollisissa uudistuvissa maakunnallisissa sairaanhoitopiireissä työvoima on pääasiassa naisia, joista jopa 40% alueittain on jo täytännyt 50- vuotta (Nybondas-Kangas ym. 2017:21). Senioreiden osuuden on ennustettu säilyvän kokonaistyövoimasta muuttumattomana lähes vuoteen 2040 asti. Nyt vallitsevassa tilanteessa ei muutoksia ole nähtävissä, sillä suurten ikäluokkien lapset saavuttavat seuraavaksi seniori- iän ja heidän ikäluokkansa ovat vieläkin paljon suurempia kuin nykyiset ikäluokat (Ilmarinen, 2006: 45).

Kultakin organisaatiolta tarkasteltiin vuoden 2014 henkilöstökertomus. (KHSHP- VSSHP- EPSHP-PSSHP-PKSSK Henkilöstökertomukset, 2014).

Tutkimus etsii ikäjohtamisen kirjaamista henkilöstösuunnitelmaan henkilöstörakenteen näkökulmasta. Ja millä tavoin suunnittelijat painottavat osaamisen kehittämistä ja ikäjohtamisen suuntaviivoja henkilöstökertomuksissaan kussakin sairaanhoitopiirissä.

IKÄRAKENTEET ->

OSAAMINEN ->

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU ->

”IKÄOHJELMA”

Kuva 1. Tutkimusasetelma.

Kullakin sairaanhoitopiirillä on ollut käytettävissään vuonna 2014 aiempia tutkimusmateriaaleja strategisesta johtamisesta ja ikäjohtamisesta, niin Suomesta kuin kansainvälisestikin, sekä heillä kullakin on ollut tiedossaan omien organisaatioidensa henkilöstörakenne ikäluokittain. Silloisen tutkimustiedon perusteella he ovat voineet suunnitella kirjallista materiaalia henkilöstökertomukseensa. Tutkimukseni ottaa kantaa henkilöstökertomuksien sisältöihin työryhmän, professori Satu Lähteenmäen, emeritusprofessori Juha Ilmarisen ja professori Pekka Huhntasen ikäjohtamisen visioiden mukaan. Tutkimus tarkastelee myös kunkin sairaanhoitopiirin yleisen strategian sisältöä ikäjohtamiseen liittyen.

Yleisten strategioiden avulla julkishallinnolliset organisaatiot voivat suunnittelussaan hyödyntää systemaattisesti tutkittua tietoa, jolla kyetään vaikuttamaan henkilöstön eläkepoistumaan ja työhyvinvointiin. Kullakin organisaatiolla on omat tavoitteensa kokonsa ja tuotannollisten tavoitteidensa suhteen. Yksiköiden ratkaisut ovat perustuneet heidän kokonaistavoitteisiinsa ja organisaation eri yksiköiden hallintaan. Terveysthuollon organisaatiot ovat nykyisin suuria kunta kokonaisuuksia, joihin on yhdistetty useita pieniä kuntia mukaan, jolloin kokonaisuus muodostuu organisaatiokulttuureiltaan hyvinkin erilaisista kokonaisuuksista.

Tutkimuskysymyksiä ovat :

1. Ikäjohtamisen käsitteet ?
2. Millaista strategista suunnittelua ja johtamista henkilöstösuunnittelussa tarvitaan ?
3. Miten sairaanhoitopiirit voivat strategisesti kehittää ikäjohtamistaan ?

Tutkimuskysymyksiin tuon vastauksia työn teoreettisessa osassa ja lopuksi vielä tutkimusaineistosta saaduissa tuloksissa. Teoreettinen viitekehys vastaa siihen mitä ikäjohtamisesta on ollut teoreettisesti ja tutkimusten mukaan tiedossa jo aiemmin. Selvitetään myös mitä ikäjohtaminen on ja mitä haasteita ikäjohtamiseen liittyy sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimuksen menetelmäosiossa tuon esille tutkimukseen liittyvät metodivalinnat. Laadullinen tutkimus soveltui hyvin tutkimusotteeksi ja antoi tutkijalle vapautta tutkia viiden eri sairaanhoitopiirin materiaaleja ja koostaa teoreettista osuutta saatujen kirjallisten materiaalien tulosten perusteella. Empiirisessä osassa etsin vastauksia toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseeni: Millaista strategista suunnittelua ja johtamista henkilöstösuunnittelussa tarvitaan? Sekä miten sairaanhoitopiirit voivat strategisesti kehittää ikäjohtamistaan ? Työn lopussa esitän tutkimukseni yhteenvedon ja johtopäätökseni ja pohdinnassa tuon esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 IKÄJOHTAMINEN

Asiantuntijaryhmä Lindgren on jo vuonna 2003 määritellyt ikäjohtamisen visioiksi kahdeksan eri lähtökohtaa, joilla on vaikutusta toisiinsa. ikäjohtamiskoulutusten kautta sisällöt ovat muuttuneet ja eri osien painotukset ovat myös kehittyneet. Visioina ovat tuolin olleet: hyvä tietoisuus organisaation ikärakenteista; oikeudenmukaiset ikäasenteet; hyvä yksilöllisyyden ja erilaisuuden ymmärtävä johtaminen; hyvä ja toimiva ikästrategia; hyvä työkyky; motivaatio ja jaksaminen; hyvä osaaminen/hyvä töiden organisointi ja työympäristö/hyvä elämä (Ilmarinen, 2006: 200).

Myös työryhmä professori Satu Lähteenmäen, emeritusprofessori Juha Ilmarisen ja professori Pekka Huuhtasen on koonnut ikäjohtamisen visioiden mallia osioiden käsittävä mallin, jossa otsikkoina visiointiin on käytetty: organisaation ikärakenteita, organisaation ikäasenteita, johtamista, ikäohjelmaa, työkykyä/motivaatiota/jaksamista, osaamista, töiden organisointia, ja hyvää elämää (Ilmarinen ja muut., 2003: 8). Tutkimuksessa olen käyttänyt tämän työryhmän visioita pohjana tutkimukselle.

2.1 Ikäjohtamisen teoriaa

Suomalaisen ikäjohtamistutkimuksen perusteella käsite ikäjohtamisesta tarkoittaa, ikäjohtamista siten, että iästä riippumatta yksilö tuntee itsensä arvostetuksi työyhteisössään ja, että hänen työtään pyritään muokkaamaan toimintakyvyn muutokset huomioon ottaen (Ilmarinen ja muut., 2003).

Ikäjohtamisen ilmiöinä voidaan mieltää alkaneen silloin, kun on kyetty tiedostamaan niitä uhkia, joita väestön ikääntymiseen saattaa liittyä. Tavoitteeksi tuli ottaa keinoja, joilla kyettä hallitsemaan tulevia ikääntymiseen liittyviä uhkia uusien keinoin. Ikäjohtamisesta on puhuttu myös tilanteissa, kun yhteiskunnassa on ollut tarve nopeaan

muutostilaan koko väestön sekä työvoiman ikärakenteisiin liittyen (Lundell ja muut.,2011: 185). Ikäjohtaminen on muodostunut yhä ajankohtaisemmaksi organisaatioiden arjessa, mutta tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta se tulisi M. Wallinin (2014) mukaan päivittää sellaiseksi, jossa huomioidaan kaikenikäiset työntekijät osaksi organisaation monimuotoisuuden johtamista.

Työyhteisöissä kokonaisvaihtuvuus on tällä hetkellä hyvin suurta. Seniori- ikäluokat jäävät eläkkeelle ja nuoria ikäluokkia siirtyy työelämään. Kenttätyössä he ovat eri tasoilla, mutta kuitenkin heiltä vaaditaan hyvää yhteistyötä, ja heille on tärkeä saavuttaa yhteiset tavoitteet ja päämäärän löytämisen oikeilla keinoilla. Tavoitteiden toteutuminen voi onnistua ainoastaan arjen työn ohessa. Haasteellista muutoksesta tekee esimiehelle johtaa yksiköitä niin, että suhtautumistapojen omaksuminen, uusiin rooleihin asettuminen ja entisistä rooleista luopuminen tapahtuu kivuttomasti. Esimiehen osalta tiedot ja taidot ja empaattinen vuorovaikutuskyky ovat usein riittämätöntä juuri tässä kohtaa (Ilmarinen ym., 2003: 35–36).

Yleensä johtaminen on jaettu asioiden (management), sekä ihmisten (leadership) johtamiseen. Asioiden johtamista käsitellään budjetointina, toimintojen suunnittelemisena, toimintojen organisointina, yksiköiden miehittämisena, yleisen toiminnan ylläpitämisena ja valvojana. Ihmisten johtaminen on ollut suunnannäyttämistä, kannustamista ja vaikuttamista (Zaleznik, 2004; Yukl, 2006: 5–6).

Ikäjohtamisen visioita voidaan käyttää työkaluna, kun tutkitaan ikäjohtamista. Näiden työkalujen muodostavalla kokonaisuudella voidaan mallintaa kokonaisuutta, jota voidaan kutsua hyväksi tavaksi johtaa ihmisiä. Ilmarinen (2001) mallinsi työkalujen käsittävän seuraavia asioita: 1. Työyhteisön asenteisiin tulee voida vaikuttaa siten, että jokainen työntekijä iästä riippumatta tuntee itsensä arvostetuksi. Keskeisenä hän näkee esimiehen asenteen ikääntymisen vaikutuksia kohtaan. 2. Eri-ikäisten työntekijöiden välillä tapahtuva vuorovaikutus on työyhteisön toimivuuden kannalta ikäjohtamisen oleellinen osa. Eri-ikäisten työntekijöiden välille on pyrittävä laatimaan ryhmätyömalleja, joissa

huomioidaan erilaisten ihmisten erilainen osaaminen parhaalla mahdollisella tavalla. 3. Yksilöllinen työn suorittamisen suunnittelu, niin että ikääntyvän lisääntynyt tarve yksilöllisyyteen voidaan ottaa huomioon. Yksilöllisellä töiden suunnittelulla voidaan edellyttää työyhteisöltä joustavuutta ja erilaisten työtapojen mahdollistamista. 4. Avoimen keskustelun puuttuminen on usein organisaatioissa puute, joten avoimuutta tulee lisätä (Ilmarinen 2001).

Poliittisten toimenpiteiden avulla, sekä hallituksen kannustamana voidaan pyrkiä lisäämään ikääntyneiden työntekijöiden palkkaamista ja pitämistä työelämässä, mutta se ei tarkoita sitä, että yksittäiset työntekijät tuntisivat toimenpiteiden motivoivan vanhempia työntekijöitä. Ikääntyneiden työntekijöiden ryhmässä ei enää ole olennaista taloudellisen tasapainon saavuttaminen, vaan pikemminkin hyvinvointi. Organisaatioissa tulisi löytää mahdollisuuksia työelämän joustoista ja tasapainosta suhteessa työhön ja työympäristöön (Kulik., Ryan., Harper., & George. 2014: 931–933).

On epäinhimillistä ja luonnotonta mallintaa sellaista työelämän organisaatiota, jossa työntekijöiden ikääntyminen koetaan ongelmana ja rasitteena. Ihmisten vanhenemisprosessit ovat muuttuneet vuosien myötä ja elinaika pidentynyt reilusti. Työelämässä työuran aikana eri ikävaiheissa työelämän tarkoituksena on edistää yksilöiden hyvinvointia ja elämänlaatua, ei niinkään uhata. Onnistuneen työhyvinvoinnin merkkeinä voidaan pitää sitä, kun yksilön voimavarat, työn vaatimukset ja työyhteisöltä saatu tuki vaikuttavat olevan tasapainoisessa tilassa keskenään. Työn ja työympäristön tulisi sopeutua työntekijöiden yksilöllisiin ikääntymiseen liittyviin vaatimuksiin, eikä päinvastoin. Tuolloin organisaatioissa saavutetaan tila, jossa työelämän voidaan katsoa edistävän niin yksilön kuin yhteiskunnankin etua (Lundell ja muut. 2011:15).

Organisaatioiden jatkuva tulospaineen seuranta ja jokapäiväisten toimintojen tehostaminen, päällekkäisten uusien projektien seuranta ja tunne siitä, ettei henkilöstö ehdi suorittaa kunnolla loppuun asti työtä, joka sille on määritetty, rasittaa erityisesti ikääntyneitä työntekijöitä. Suomessa käydään keskustelua siitä mitkä asiat ovat työstä

poistyöntäviä tekijöitä. Yksilön vastuu työssä on kasvanut, ja työelämässä edellytetään nuorena säilymistä erityisesti suorituskyvyn, taitojen että mukautumishalun osaltakin (Julkunen., & Pärnänen 2005). Jatkuvan paineen seurauksena nähdään yksilöiden hakeutumista muualle. Kulttuurinen ja yhteiskunnallinen muutos on luonut odotuksen ns. kolmannesta iästä, jolla tarkoitetaan myöhempään keski- ikään sijoittuvasta toimeentuloltaan turvattua elämänvaihetta (Gilleard., & Higgs, 2002).

Ikäjohtamisen suunnitelmallisuus on hyvä olla esillä organisaation henkilöstöstrategiassa. Ikäjohtamisen tueksi organisaatio voi laatia erillisen ikästrategian, jossa on tavoitteena yhdessä johdon kanssa rakentaa suunnitelma ikäsidonnaisten työntekijöiden huomioon ottamisesta organisaatiossa erillisenä kapasiteettina. Organisaation on hyvä kartoittaa ikäjohtamisen tarpeita omassa yksikössään (Lundell ja muut.,2011). Ikästrategia olisi näin yksi osa koko organisaation toimintastrategian toteuttamista (Ilmarinen ja muut. 2003), sekä näkyvä osa henkilöstöstrategiaa, jolla voidaan turvata erilainen osaaminen organisaatiossa (Ilmarinen 2006). Urakehityksen keskeisenä tavoitteena on yksilön työmotivaation säilyttäminen, työssä suoriutumisen edistäminen ja hankitun osaamisen hyödyntäminen työyhteisössä työuran loppuun asti. Näiden asioiden säilyttäminen edellyttää esimiestyöltä jatkuvaa huomioimista ja uusien mahdollisuuksien antamista uralla etenemiseksi. Työnkuvien tarkastelu ja niiden ajan tasalla pitäminen, osaamistarpeiden arviointi ja nykyisten työtehtävien kuormituksen kartoittaminen ovat esimiehen ja yksilön yhteisiä tavoitteita iän karttuessa (Naegele., & Walker. 2006).

Euroopassa on tiedostettu viimeisen vuosikymmen kaudella työvoiman ikääntyminen ja erityisesti painotettu ikääntyneiden työntekijöiden työurien pidentämisen huomioimista organisaatioissa. Suomi on ollut mukana niiden maiden joukossa, jotka ovat pyrkineet valmistautumaan ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä huomioivilla toimilla ja tutkimalla mahdollisuuksia jatkaa työuria pidempään. Suomessa suuret ikäluokat ovat syntyneet aiemmin kuin muualla Euroopassa, joten on selvää, että työvoiman määrän väheneminen alkaa Suomessa muita Euroopan maita aiemmin (Wallin, M., 2014).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatorakenne on tyypillisesti jo hyvin hierarkkinen. Organisaatioissa on selkeästi nähtävissä johtaja- ja alaisuhteet, joissa on hyvin havaittavissa, että lähijohtajien sekä organisaation ylimmän johdon välillä on olemassa keski-johto. Voidaan nähdä kuinka työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä ei ole suotuisaa keskusteluyhteyttä, vaan yhteys kulkee lähinnä välijohdon kautta. Lähivuosina aiemman hierarkkisen järjestelmän rinnalle on muotoutunut uudenlaisia johtamisjärjestelmiä, esimerkiksi laatujohtaminen ja tulosjohtaminen. Laatujohtaminen on tuonut tullessaan suunnan, jossa organisaatiossa on kiinnitetty huomiota prosessien sujumiseen, asiakaslähtöiseen ajatteluun sekä päivittäisjohtamiseen. Tulosjohtamisen kautta on kyetty tehostamaan organisaatioiden toimintaa, kun on kiinnitetty huomiota resurssien tarkoituksen mukaiseen käyttöön ja samalla kokonaistoiminnan vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen (Surakka, T., 2009: 116).

Vuonna 2012 työmarkkinajärjestöt neuvottelivat Suomessa valmistellen yhteistä ikäjohtamiseen tähtävästä mallia sopimusraamien mukaisesti. Neuvotteluiden yhteydessä työeläkeryhmä toi esille ikäluokan 58–60- vuotta. He esittivät, että kunkin yksilön tässä ikäluokassa on hyvä käydä keskustelu esimiestensä kanssa ja sopia esimiesten kanssa yhteisistä toimista, joilla työuran pidentämistä voidaan tukea työntekijän näkökulmasta. Tämän työryhmän toiveena oli, että alakohtaisten työ- ja virkaehtosopimuspuolten on tarkasteltava ja selvitettävä ikäohjelmien mahdollista käyttöä, sekä kuinka työurasuunnittelun toteuttamista voidaan edistää (Palola, J., 2012: 13). Koko sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöjohtamisen tavoite on kannustaa ja motivoida henkilöstöä. Sekä huolehtia asiantuntijahenkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja työympäristöistä niin, että koko henkilökunta jaksaa tehdä työtään koko organisaation parhaaksi pitkällä tähtäimellä (Lahti, T., 2008: 69).

Amerikkalainen Cohen (2006) toteaa tutkimuksessaan, että terveydenhuollon organisaatioiden tulisi arvioida uudestaan kulttuuriaan, nykyistä toimintaansa ja palkitsemisysteemiä, mikäli heillä on aikomusta pitää hoitajat työssään eläkeikään asti. Hallinnossa suunnitelmallisuuden on hyvä painottua työtyytyväisyyteen, ja siihen kuinka henkilöstöä

sitoutetaan työhönsä. Hoitohenkilökunta toivoo parempaa palkkaa ja keinoja, joilla yletä omassa työssään. Amerikkalaiset tutkimukset, jotka on aiemmin kohdennettu tutkimaan ikääntyviä hoitajia (yli 56v.) on todettu seuraavia seikkoja, joilla voidaan edesauttaa työssä jatkamista eläkeikään asti: työkavereilta saatu tuki, tiimityöskentely, eläke- etuisuudet, sosiaali- ja terveyspalvelut, ajantasainen välineistö, lääkäreiltä saatu arvostus, johdon avoimuus, työturvallinen työympäristö, valinnanmahdollisuudet toteuttaa työtään, yleinen johtajien arvostus ja jatkokoulutusmahdollisuus. Joissakin tutkimuksissa on todettu, että vanhemmat hoitajat arvostavat hyvää työympäristöä ja antoivat vähemmän arvoa rahalliselle palkkiolle, arvovallalle ja työnkuvan vaihtelulle (Cohen, J., 2006: 233–245).

Ikäjohtamisessa pyritään huomioimaan eri ikäkaudet organisaation johtamishaasteena. Ikäjohtamista voidaan tutkia ikääntymisilmiöiden painotusten kautta. Päämääränä on pyrkimys tunnistaa ja kyetä ottamaan huomioon ikääntymisen vaikutuksia toimintakykyyn (Halme, P., 2007: 10-14). Käsitteenä ikäjohtaminen on saanut osakseen arvostelua, sen on katsottu korostavan eri ikäryhmien eroja ja ikäsenteita. Useissa tutkimuksissa ikäjohtamisella käsitetään usein toimia, joilla tavoitteena on ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksaminen ja heidän työkykynsä tukeminen.

Kuitenkin ikäjohtaminen käsittää kaikenikäisten työntekijöiden työkyvyn huomioimista (Lundell ja muut., 2011: 186–187). Ikäjohtaminen tarkoittaa pääsääntöisesti ikäsidonnaisten tekijöiden huomioimista joka päiväisessä elämässä, niin että nuoret, keski- ikäiset ja vanhemmat työntekijät kykenisivät saavuttamaan organisaatiolleen etua, mutta myös saavuttaisivat omat tavoitteensa. Arkipäivän johtamisessa ikäjohtaminen tarkoittaa yksilön elämänvaiheisiin liittyvien asioiden huomioimista, sekä eri- ikäisten vahvuuksiin pohjaavaa mahdollisuuksien hyödyntämistä (Wallin., 2014).

Eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan Suomessa kaikilla eri ikäryhmillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työjärjestelyihinsä. Osaamisen katsottiin myös olevan eurooppalaisessa vertailussa korkeatasoista. Poikkeuksena todettiin työelämän

syryntään kohdentuvissa asioissa (indeksi ikään, sukupuoleen, etniseen taustaan, vammaisuuteen, sukupuoliseen suuntautumiseen) liittyvistä kokemuksista Suomi mainittiin negatiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan vuosina 2005–2010 koettiin syrjinnän kasvaneen kaksinkertaiseksi. Ruotsissa suuntauksen todettiin olleen samanlaista (EU-OSHA, 2016).

Organisaatiot voivat vaikuttaa henkilöstökustannuksiin edunmukaisesti, mikäli työvuorosuunnittelu etenee onnistuneesti yksilön hyvinvointi ja jaksaminen huomioiden, sillä vähemmän kuormittavat työvuorosuunnittelut vähentävät sairaspöissaoloja ja rekrytoinnista organisaatiolle aiheutuvia lisäkustannuksia (Wright, D., & Mahar., S. 2013:1042–1052).

Ikäjohtamisen kehittäminen katsotaan hyvin haasteelliseksi, jos organisaatio ei näe mitään tarvetta kehittää ikäjohtamisen tilaa. Suomalaisessa yhteiskunnassa ikäjohtamisen kehittämisen tarve on ollut näkyvissä jo pitkään. Kuitenkaan yksittäiset organisaatiot eivät ole velvoitettuja suunnittelemaan yhtiöidensä toimintoja yhteiskunnan tarpeiden mukaan, sillä heillä jokaisella on omat tarpeensa ja tavoitteensa. Yhteiskunnallisia tarpeita tunnistaen tulisi olla mahdollista kehittää oikeaan suuntaan johtavaa ikäjohtamisen linjausta. Organisaatioiden tulevat ikäjohtamisen kehittämisohjelmat voivat hyvinkin liittyä esimerkiksi siihen, että yksikössä todetaan keski- iän olevan korkeahko. Tuolloin ikäjohtamisen ohjelmaa voidaan kohdentaa siten, että mietitään, kuinka nuorempia työntekijöitä voidaan valmentaa ottamaan vastuuta enemmän työstään. Tärkeintä ikäjohtamisen ohjelmien suunnittelussa on selvittää organisaatioiden nykytilanne, sekä millaisia keinoja heillä olisi käytettävissään tilanteen korjaamiseksi. Samanaikaisesti tulisi tarkastella yhtiöiden johtamismalleja, kuinka nykyiset mallit palvelevat organisaatiota uudellisessa työvoimatilanteessa. Mikäli selvityksissä löytyisi selkeästi poikkeamia, jotka ovat kytköksessä ikäsidonaisuuteen, on organisaation hyvä miettiä ikäjohtamispainotuksen osaamisen koulutuksia johtohenkilöstölle (Kiviranta, 2010: 53–54).

Strategioita ja erilaisia kehittämisohjelmia on todettu esiintyvän kaikissa maissa, mutta yleistä tietoutta ja ymmärrystä kestävien työurien tärkeydestä tulee parantaa koko Euroopan alueella. Tutkimusten mukaan, joissa tutkittiin eri työyhteisöjä, vain noin 12% työntekijöistä oli tietoisia työpaikoillaan jo toteutetuista erilaisista ohjelmista (EU OSHA, 2016).

2.1.1 Eri-ikäisten johtaminen

Lundell (2011) on sanonut, että ikäjohtamisessa tärkeintä on ottaa ikäsidonnaiset työntekijät huomioon jokapäiväisessä ja koko organisaation henkilöstöstrategiassa (Lundell ja muut., 2011: 296–297). Jokapäiväisessä esimiestyössä on tavoitteena tunnistaa ja hallita mahdollisia työkykyyn liittyviä uhkatekijöitä, ja samanaikaisesti tukea yksilöiden työkykyisyyttä koko heidän urapolkunsa ajan, sekä antaa heille toiminta edellytyksiä toteuttaa vahvuuksiaan iästä riippumatta. Ikäjohtamisena pidetään kaikkea sellaista, jossa yksilön ikä, työkokemus, uran eri vaiheet tai jokin muu ikäsidonnaisten asia otetaan huomioon (Lundell ym., 2011: 296–297).

Hyvä henkilöstöjohtaminen tarkoittaaakin Naegele & Walkerin (2006) mukaan, että henkilöstövoimavaroja ja tuotantoa johdetaan elämänkulunäkökulmasta, koska kaikissa elämän eri ikävaiheissa ja työelämän vaiheissa on kyseessä yksilön vahvuutensa ja haasteensa. Johtamisessa on tärkeää huomioida yksilön voimavarat elämänsä elämänsä aikana. Siten kyetään ehkäisemään ikäsyrijintää ja samanaikaisesti voidaan edistää erikäisyyttä työpaikoilla.

Erilaisissa työympäristöissä on tutkimusten mukaan todettu esimies-alaissuhteiden kommunikaatioon liittyvien ongelmien heijastavan herkästi tyytymättömyyttä työhön. Hyvien esimies-alaissuhteiden on taas todettu kohentavan yksilöiden työviihtyvyyttä, sekä yhteisten kahvihetkien vahvistavan ilon tunnetta, joka kantaa hedelmää myös työhön. Myös esimiesten lojaalius ja herkkyys työntekijöitään kohtaan ja luottamus tukevat työtyytyväisyyden tunnetta (Utriainen, K., & Kyngäs, H., 2008: 43).

Tämän tutkimuksen kohteena olevat ammatit ovat hyvin naisvaltaisia. Henkilöstösuunnitelmia laadittaessa on hyvä ottaa huomioon sukupuolinäkökulma kokonaisuutta miehitettäessä. Työelämässä tapahtuvilla muutoksilla on sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla sukupuolistunut luonteensa. Suomessa työelämässä vallalla oleva sukupuoliin kohdentunut piirre ei ole kytköksissä ainoastaan naisten työhön, vaan se koskettaa myös hoivasuhteita ja nykyisten palvelujen organisointia ja naisia niiden palveluiden kuluttajina (Kovalainen, 2004: 187–209).

Arlie Hochschild (2003) on tarkastellut erityisesti tunnetyön merkitystä. Hän puhuu ihmisen luontaisesta kyvystä käsitellä ja hallita omia tunteitaan, ja kuinka sellaista ominaisuutta voidaan käyttää olennaisena osana palkkatyötä henkilöstön kautta. Hän kuvaa kuinka markkinat tavallaan hyödyntävät eri sukupuolten aspekteja toimia, ja pyrkii ottamaan eroavaisuudet käyttöönsä markkinoidessaan organisaatiotaan. Työelämässä voidaan käyttää hyödyksi naisten taitoja kohottaa toisen henkilön statusta. Läheisessä vuorovaikutustapahtumassa naisen rooli on luoda mukava ilmapiiri, jolloin palveltava kokee olonsa mukavaksi, ja tuolloin voidaan olettaa, että asiakas/potilas maksaa palvelusta mielellään, ja tulee takaisin vielä uudestaan (Heiskanen, T., Korvajärvi, P., Rantalaiho, L., 2008: 109–134).

Työelämässä johtamisen tueksi on tarve tuottaa tietoa ikääntymisestä, työkyvyn muutoksista ja niiden merkityksestä työntekijän voimavarojen kehittymiselle ja hyödyntämiselle. Jotta ikäjohtaminen voi onnistua vaatii se organisaatioita luomaan erilaisia hyviä käytänteitä työpaikoille, sekä johtamisen soveltavaa otetta, jolloin esimiehet kykenevät hyödyntämään jo olemassa olevaa tietoa henkilöstöstrategioiden suunnittelu vaiheessa. Mitä tehokkaammin organisaatioissa kyetään vastaamaan työelämän ikähaasteisiin, sen tehokkaammin organisaatioissa varmistetaan osaavien työntekijöiden riittävyys ja kyetään myös hyödyntämään nykyisen henkilöstön voimavaroja saavuttaa odotetut tavoitteet. Samanaikaisesti koko yhteiskunnassa on tavoitteena luoda edellytyksiä erilaisten yritysten menestymiselle ja kestäväälle kansantaloudelle myös tulevaisuudessa (Lundell ja muut., 2011: 16).

Yksilöllisten voimavarojen ylläpitämisessä työyhteisöllä ja lähiesimiehellä on suuri merkitys. Kun työyhteisö kykenee hyödyntämään eri-ikäisyyteen liittyviä vahvuuksia, he kykenevät paremmin kehittämään myös työyhteisöään. Kun yhteisö kykenee hyödyntämään eri-ikäisyyden erilaisuutta, se palvelee myös organisatorisia tavoitteita ja tukee parhaiten työntekijöiden jaksamista ja työkykyä (Lundell ja muut., 2011:12–13). Organisaatioissa, joissa koko yhtiön tulos on riippuvainen ihmisistä, ja heidän osaamisestaan ja ihmisten vuorovaikutuksesta, korostuu eri-ikäisyyden johtamisen taito. Tällaisessa organisaatiossa, jossa esimiehet johtavat asiantuntija- ja palveluorganisaatiota, yhtiön on hyvä panostaa riittävästi esimiesten ikäjohtamistaitoihin. Esimiehen roolina on rakentaa työntekijöidensä ja koko organisaation välistä merkityssuhdetta, ja vahvistaa yhteistyön ja tiimityön merkitystä omassa yksikössään. Työntekijöiden kokiessa oman merkityksellisyytensä omassa työssään ja muun työyhteisön sitoutumisessa ja motivoitumisessa, asettaa yksittäinen työntekijä tavoitteitaan myös oman työnsä onnistumiselleen. Esimiehen rooli on toimia työyhteisössään valmentavana ja mentoroivana henkilönä (Kiviranta, 2010: 62).

Hoitohenkilökunta on erilaisissa tutkimuksissa ilmaissut, kuinka heidän työssään tärkeiksi ovat muodostuneet ihmissuhteet, sekä erilaiset yhteisölliset tekijät, joiden avulla he katsovat jaksavansa tehdä raskasta työtään. Juuri ammatillisilla ihmissuhteilla on katsottu voitavan ennakoida yksiköiden yleistä työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Myös yksikkökohtaisesti työtyytyväisyyttä ovat parantaneet hoitohenkilöstön hyvät suhteet lääkäreihin, sekä lääkäreiden keskinäinen hyvä kommunikaatio (Utriainen & Kyngäs, 2008: 43).

Suomessa näkyy selkeästi ammattiryhmien välinen jakolinja, joka kulkee työnantajasektoreittain julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Yksityisellä sektorilla noin kuusi kymmenestä työntekijästä on miehiä. Toisaalta julkisella sektorilla lähes seitsemän kymmenestä työntekijästä on naisia. Kunta-aloilla erot ovat Suomessa vieläkin huomattavammat, sillä kunnissa kolme neljäsosaa työntekijöistä on naisia (Heiskanen, 2008: 112).

Suurin ongelma Suomen ikärakenteessa on muotoutunut sotien jälkeen, jolloin syntyvyys oli suurta ja toisaalta taas vaiheessa 1970- luvulla, jolloin syntyvyys oli liian matala. Nykyisin yhteiskuntarakenteiden muutos näkyy selkeästi eri työyhteisöissä yli 50- vuotiaiden määränä. Suomen työvoimasta 50- vuotta täyttäneiden määrä on jo 30%. Eri aloilla työvoiman kysyntä ylittää tulevaisuudessa tarjonnan, ja asettaa nimenomaan julkishallinnon organisaatioille painetta kehittää uusia malleja ikäjohtamiselle. Julkishallinnon organisaatioiden on syytä tarkastella uudelleen ikäjohtamiseen suuntavia kehittämishankkeita, ja kartoittaa oman organisaationsa ikäasenteita. On hyvä selvittää, kuinka erilaisien kehityshankkeiden avulla voidaan jatkossa tukea työntekijöiden työkykyä, työllistävyyttä sekä koko organisaation tuloksellisuutta (Halme, 2005: 31).

Suomessa ikääntyneiden kokonaistyövoiman osuutta kasvattaa ikääntyneiden työllisyysasteen kohoaminen. Työllisyysaste tarkoittaa sitä lukua joka tietynikäisistä on työssä. Kun esimerkiksi 15–24- vuotiaiden ikäluokassa työllisyysaste ilmoitetaan luvulla 35% tarkoittaa se, että tästä ikäluokasta 35% käy työssä. Vuonna 2010 korkein työllisyysaste oli ikäluokassa 25–54- vuotiaat, ja työllisyysaste ilmoitettiin lukuna 83%. Jo tuolloin työllisyysaste oli alkanut laskea ikäluokissa 55–64- vuotta, jolloin se oli enää 56%. Ikääntyvien työllisyysaste oli kuitenkin kohoamassa ja muutos vuoteen 2000 oli jo erittäin merkittävä. Merkittävintä muutos oli ikäluokissa 59- vuotiaat, jossa havaittiin 20%:n nousu. Eläkeliiukuman vaikutuksen tuloksena muutoksia havaittiin vanhemmissakin ikäluokissa. Suomi on tällä hetkellä EU:ssa niiden 12 maan joukossa, jotka ovat saavuttaneet vuoteen 2010 mennessä 55–64- vuotiaiden työllisyysasteeksi yli 50% (Lundell ja muut., 2011:20–21). Jatkossa vuosina 2010–2025 työikäisen väestön määrän odotetaan vähenevän ennakoitusti jopa 265 000 henkilöllä. Luku vastaa määrää mikä on ollut työikäisen väestön kokonaismäärän lisäys viimeisten 30- vuoden aikana (Työministeriö, 2007).

Lähivuosina Suomessa on haaste saada työntekijöitä pysymään pidempään työssään. Emeritusprofessori J. Ilmarinen muistuttaa, etteivät nykyisen kaltaiset suunnitellut eläkepaketit ole riittävä ratkaisu saada työntekijöitä pysymään työssään pidempään. Raha voi toimia houkuttimena, mutta tulevaisuudessa se ei tule riittämään. Suomessa on tällä

hetkellä tarve uusille työelämäuudistuksille. Eri-ikäisten esimiestyö asettaa organisaatiot uuden haasteen eteen. Tällä hetkellä organisaatioissa suurin ongelma on, ettei nykyisiä töitä kyetä muokkaamaan ihmisten mittojen mukaiseksi. Iän karttuessa yksittäiset työntekijät muodostavat käsityksensä työnkuvansa sisällöstä ja mahdollisuuksistaan suunnitella työtään omien voimavarojensa mukaan. Osa-aikatyö voisi olla mahdollinen ratkaisu ongelmaan, mutta sen käytettävyys useissa ammateissa on rajallinen. Tulevaisuudessa on mallinnettava uudenlaisia työaika- ja työpanosjärjestelyjä, joiden avulla työntekijä kokee voivan tehdä työtään pidempään (Jabe, M., 2015: 124–125).

2.1.2 Osaaminen

Organisaatiossa on paljon sisäistä tietoa, jonka siirtämisessä ikääntyvillä työntekijöillä on suuri rooli. Tärkeää olisi saada tuo hankittu tieto/taito organisaation käyttöön. Työntekijöiden ikääntyessä organisaatiossa tulisi kiinnittää erityisesti huomiotaan nykyisen tiedon siirtämiseen kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille työntekijöille. Mikäli työntekijät jättäytyvät eläkkeelle, heidän mukanaan poistuu myös paljon organisaatioissa tarvittavaa tietoa, joka on organisaatiolle riski. Tiedon siirtämiseksi organisaatioiden on laadittava uusia keinoja, jolla saada tuo tieto käyttöönsä ennen henkilöstön eläköitymistä (Calo, T. J., 2008, 408.)

Ikäsidonaisuudella on suuri merkitys osaamiseen ja yleiseen yksilön työssä suoriutumiseen. (Kunze, F. Boehm, S., & Rush, H. 2013). Esimiestyöskentelyssä korostuu yksilöiden tunteminen, sekä hänen huomioimisensa, sekä yksilöä korostava vuorovaikutus. Yksittäiset työntekijät pitävät tärkeänä esimiehen läsnäoloa, kuulluksi tulemistä ja työstään saamaansa tukea (Nuutinen, S., Heikkilä- Tammi, K., Manka, M., Bordi, L. 2013, 86-87).

Työssä vaatimuksena on tehty työ ja sen sisältö. Työ vaatii osaamista ja työn muutokset ja sen kehittämisen sisällöt ovat osa kehitysvaatimusten ymmärtämistä. Tärkeää on tunnistaa mitä yhteistyö muiden kanssa vaatii ja minkälaiset vuorovaikutustaidot ja uuden oppiminen vaatii yksilöiltä. Työssä kehittyminen ja oman työn kehittäminen ei

välttämättä onnistu tehokkaasti, mikäli yksilö ei kykene vaikuttamaan kehitys mahdollisuuksiinsa itse (Moilanen, R., 2003, 40– 42).

Osaamisen johtaminen on yksi organisaation strategisen prosessin peruspilareista. Tavoitteena on ollut voittaa joku toinen ja pyrkiä luomaan strategian avulla voimakas asema kilpailijoihin nähden (Juuti,2001: 233–234; Bratton& Gold, 2003: 38–39).

EU on määritellyt aktiivisen vanhenemisen (active ageing) poliittiset linjaukset, joissa tavoitteena on parantaa ikääntyneiden (55–64- vuotiaiden) kokonaistyöllisyysastetta ja nostaa eläkkeelle siirtymisikää. EU:n linjauksessa on tuotu esille elinikäisen oppimisen välttämättömyyttä, sekä yksilön työolojen ja joustavan työelämän ja taloudellisten kannustimien merkitystä (Ilmarinen, 2005: 374–375). Yleisellä tasolla väestön ikääntyminen ja kansainvälinen ilmiö, ja ikääntymisen vaikutukset näkyvätkin voimakkaina juuri Suomessa, jossa väestö ikääntyy nopeasti. Maailmanlaajuisesti eri organisaatiot mm. Yhdistyneet kansakunnat (YK) ja sen alajärjestöt (ILO ja WHO) sekä EU ja EU:n alaorganisaatiot, sekä niiden laatimat linjaukset vaikuttavat tulevaisuudessa voimakkaasti Suomen ikäjohtamiseen, sekä laadittaviin ikästrategioihin. OECD on todennut jo vuonna 2004, että Suomessa on huoltosuhteen korjaamiseksi ehkäistävä erityisesti ikäsyrrjintää, sekä parantaa ikääntyneiden työntekijöiden työssäolo mahdollisuuksia. Sekä kiinnittää erityistä huomiotaan sellaisiin seikkoihin, jotka edesauttavat työntekijöiden poistumista työmarkkinoilta liian aikaisin (OECD, 2004; Ilmarinen, 2005:363–382).

Ikäjohtaminen käsitteenä on vaikeasti määriteltävissä, sillä ei ole olemassa vakiintunutta sisältöä, jolla se voitaisi määrittää. Juuti (2002) kirjoittaa ikäjohtamisen liittyvästä käsitteen merkityksestä organisaation johtamisen kautta, ja liittää ikäjohtamisen lähinnä yksilön tarkasteluun. Ikäjohtamista voidaan tutkia yhteiskunnassa ja eri organisaatioissa, sekä yksilötasolla eri ulottuvuuksien kautta. Yhteiskunnallisesti ikäjohtaminen voidaan liittää kansantaloudellisesti toimintoja turvaavaksi tekijäksi. EU käyttää ikäjohtamisen yhteydessä käsitettä ” age management”. Nimikkeen alla käsitellään erilaisia keinoja, joiden avulla ikääntymisestä ja sen vaikutuksista pyritään hallitsemaan koko EU:n alueella

ja tavoitteena on kartoittaa erilaisia keinoja, joilla ikääntymisen ongelmia voidaan ratkaista. Ikäjohtamiseen liitettyjen suunnitelmien ja kartoitusten päätavoitteena on löytää toimintamalleja, joiden avulla jokaisen työntekijän voidaan hyötyvän parhaalla mahdollisella tavalla, sekä tuntea tulleen tarvituksi omassa työyhteisössään ja organisaatiossaan (Halme, 2005: 31–32).

Seuraavien vuosikymmenten aikana on nähtävissä demografinen muutos, joka vaikuttaa voimakkaasti Suomen yhteiskuntatalouteen. Lisääntyvä keski- iän kasvu ja eläkeläisten lisääntyvä määrä muuttavat suuresti yhteiskuntarakenteita. Työelämän muutokset ja erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden ongelmista sopeutua uusiin muutoksiin ovat keskeisenä puheenaiheena erilaisissa organisaatiomalleissa. Ensimmäisenä ajatuksena on, että yksilön täytyy loputtomasti sopeutua organisaatioiden kiristyviin vaatimuksiin. Mikäli organisaatioissa normaalikin ikääntyminen koetaan ongelmalliseksi ja ikääntyneistä halutaan päästä eroon, syynä mm. kustannukset ja toisaalta syy, ettei uskota senioreiden kykenevän hallitsemaan nykyistä kehitystahtia. Mikäli organisaatioissa on yleinen käsitys siitä, että vain nuoret hallitsevat työtehtävät, johtaa se siihen, että ikääntyneiden vahvuudet jäävät kokonaan huomiotta ja hyödyntämättä (Kiviranta 2010: 17).

Osaaminen katoaa nopeasti ja sen vuoksi uusien työtehtävien oppiminen on välttämätöntä. Organisaation tehtävänä on kyetä sijoittamaan oikeita henkilöitä oikeanlaisiin tehtäviin ja oikeanlaisella palkkauksella. Epävarmuustekijänä on kuitenkin tällä hetkellä saatavuuden, sairauspoissaolojen, eläkkeelle siirtymisten ja vaihtuvuuden ennakointi (Nikkilä & Paasivaara, 2008: 74–75). Kun vanhemmat työntekijät aiheuttavat lisäkustannuksia organisaatioille, mm. omavastuuna varhaiseläkkeelle siirtymisessä, organisaatiot voivat alkaa välttää ns. riski-ikäisten työntekijöiden rekrytointia tai alkavat pyrkiä heistä eroon riski- iän kynnyksellä (Julkunen & Pärnänen, 2005).

Ikäystävällisellä oppimisella ja koulutuksilla voidaan taata kaikenikäisille mahdollisuus työuran kestävään oppimiseen. Kokeneille työntekijöille on kertynyt paljon kädentaitoja ja osaamista. Kokemusta omaavien työntekijöiden hiljaisen tiedon lisänä heille tulee

tarjota osaamisensa päivittämistä. Uusien asioiden oppimisen tulisikin olla luonteva osa työtä. Ikämyönteisen oppimisen suunnittelussa tulee huomioida eri-ikäisten oppimisen erityispiirteet (Naegele & Walker, 2006).

Ikäystävällisen urasuunnittelun keskeisenä päämääränä onkin työmotivaation säilyttäminen, omassa työssä suoriutumisen parantaminen, ja vuosien myötä kertyneen erityisosaamisen hyödyntäminen urakehityksen loppuun asti. Mahdollisuudet edetä ja onnistua uralla tulee huomioida ja avata eri-ikäisille mahdollisuus luoda uraansa tulevaisuutta ajatellen. Tuolloin organisaation tehtävä on varmistaa, että nykyiset tehtävänkuvaukset ovat ajantasaisia, ja osaamistarpeita arvioidaan säännöllisesti ja ennakoivasti ja työtehtävien kuormitusta voidaan pohtia yhdessä esimiehen kanssa (Naegele & Walker, 2006).

Organisaatiot laativat henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat vuosittain yksittäisten työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä varten, ja sisältöjen vähimmäisisällöistä on säädetty yhteistoimintalailla. Suunnitelmien tulee pitää sisällään muun muassa tilastotietoa organisaation henkilöstörakenteesta ja määrästä, josta tulee käydä ilmi myös toteutuneiden määräaikaisten työsopimusten määrä ja arvio, kuinka ne kehittyvät tulevaisuudessa. Peruseriaatteet muiden erilaisten työsuhdemuotojen käytämisestä. Suunnitelma, jonka avulla tavoitteena ylläpitää työkyvyttömyysuhan alla olevien työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta voidaan edistää. Selvityksessä tulee tulla ilmi myös arvio koko nykyisen henkilöstön ammatillisesta osaamisesta ja mahdollisista muutoksista, joita saattaa liittyä ammatillisen osaamisen vaatimukseen tulevaisuudessa. Sekä luettelo muutokseen liittyvistä syistä ja arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma eri henkilöstöryhmittäin ryhmiteltynä. Selvitys kuinka suunnitelmat on tarkoitus toteuttaa ja kuinka seurantamenettelyt toteutetaan jatkossa. Suunnitelmassa tulee erityisesti kiinnittää huomiota ikääntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin, erilaisiin keinoihin, joilla työntekijä voi tasapainottaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Sekä tuoda esille osatyökykyisten työllistämisen periaatteet ja mahdolliset joustavat työaikajärjestelyt (Työ- ja elinkeinoministeriö).

2.1.3 Töiden organisointi

Suomalaisissa organisaatioissa on jo 1990-luvulta lamavuosien vaikutuksesta vääristynyt ikärakenne. Lamavuosina kohdennettiin kaiken kokoisissa yrityksissä henkilöstösaneerauksien toimenpiteitä ”luonnollista poistumaa” hyödyntäen, ja kohdennettiin saneeraukset lähellä eläkeikää oleviin työntekijöihin. Yritykset menettivät osaamista, joka oli juuri sitä ydinosaamista ja kokemusta, johon yritysten toiminta oli perustunut. Samanlaisesti toisaalta irtisanottiin nuoria työntekijöitä ja määräaikaista työsuhteita pyrittiin lopettamaan herkästi. Suomessa rankimmin työvoiman ikääntymisestä kärsii perinteinen teollisuussektori sekä julkinen sektori (Ilmarinen ja muut., 2003: 25).

Työelämän naisammatteihin kuuluvat juuri terveyden- ja sairaanhoidon ammattiryhmät. Naisammattaille on hyvin tyypillistä keskittyä kasvatus-, hoito- ja palvelutehtävien osalle. Kansainvälisissä vertailututkimuksissa tällainen mies- nais kahtiajako on tyypillisintä juuri teollistuneissa länsimaissa (OECD Employment Outlook, 2000: 91–94).

Organisaatiolähtöistä jaksamiseen liittyviä tekijöitä on tutkittu ja niiden tuloksena onkin todettu, että yleisesti hoitotyössä heikentävinä tekijöinä voidaankin pitää henkilökunnan vähyyttä, epävarmuutta nykyisen työn jatkuvuudesta, suuria työmääriä ja siihen liittyvää työn vastuullisuutta ja huonoa palkkaa. Vuorotyö lisää myös työn raskautta, sillä palautumisaikaa jää hyvin vähän työvuorojen välille. Tutkimuksissa todettiin henkilöstön tyytyväisyyden kohentuneen, kun he kykenivät itse vaikuttamaan omaan työhönsä sekä työyhteisön toimintatapoihin (Pulkinen, A., Sorri, T., Vartiainen, E., Vartiainen, H., 2003: 44).

Aikaisemmissa perinteiseen ajattelutapaan liittyvissä malleissa työntekijän on katsottu sopeutuvan työn vaatimusten mukaisesti. Nykyisessä tilanteessa kun itse työstä ja siitä kuinka yksilö jaksaa suoriutua työstään tulee keskeinen tavoite, kuten nyt ikääntyneiden työntekijöiden osalta. Tavoitteita on hyvä organisoida ajatellen, kuinka työelämän täytyisi muuttua, jotta työntekijät jaksavat olla tehtävissään yhä pidempään kuin nykyisin (Ilmarinen, 2006: 37).

Tutkimusten mukaan menestyvä työntekijä ja organisaatio, joka luo menestystä, johtavat yksilöiden hyvään elämään, sekä positiiviseen tulevaisuuden näkymiin. Avainasemassa ovat työsuunnittelu ja siihen liittyvä työn organisointi. Tällöin työn organisoinnissa tulee otettua huomioon yksilön voimavarat jokaisen yksilön kohdalla. Näin ikäjohtamisella voidaan tukea koko henkilöstön voimavarojen kehitystä tulevaisuudessa. Tavoitteena ei ole muodostaa kaikista eri ikäluokista samankaltaisia, vaan painottaa kunkin ikäluokan vahvuuksia kulloinkin. Ikäjohtamisen avulla organisaatio voi hyödyntää ja mallintaa erilaisuuden voimaa ja voi tehdä siitä itselleen myös kilpailutekijän. Ikäjohtamisessa arvokkain anti onkin turvata yksilölle hyvän elämän edellytykset ja organisaatiolle hyvä maine (Ilmarinen, 2006: 197–198).

Organisaatioissa voidaan tarkastella koko yksikön tuotannon osalta sekä yksilön tasolta koko organisaation joustavuutta, silloin kun yksittäinen työntekijä pyrkii sovittamaan oman elämänsä yhteen työaikajärjestelyjen kanssa suhteessa työnantaja puoleen. Organisaatioissa joustavuudella voidaan käsittää yksilön kohdalla erilaisia työaika järjestelyitä ja tärkeäksi kysymykseksi nousee nykyisissä järjestelmissä, ketä uusi työaikajärjestely mahdollisesti palvelisi (Nätti, J., & Anttila, T. 2012). Organisaatiolähtöisillä työaikajärjestelyillä voidaan tarkoittaa mm. ilta-, viikonloppu-, vuorotyö-, yötyö järjestelyjä. Toisaalta henkilön näkökulmasta joustoina voidaan pitää liukuvaa työaika, opintovapaita tai osaaikaeläkettä (Mamia, T., & Melin, H., 2006).

Ikäjohtamisen suunnittelussa on pyrkimyksenä etsiä keinoja lähinnä juuri konkareiden kohdalla, joilla voidaan tukea heidän jaksamistaan ja kuinka he kokisivat oman työnsä jatkamisensa merkityksellisenä. Nuorempien työntekijöiden kohdalla tulee keskittyä asialinjalle, sillä nuoria ei voi johtaa samalla tavoin kokonaisvaltaisesti kuten konkareita. Nuorten kanssa esimiesten tulee edetä konkreettisesti ja käytävä suppeasti läpi yksittäisiä työtehtäviä. Nuorten saamalla palautteella ei katsota olevan niin suurta merkitystä ja pääpainon tulee pikemminkin kohdistua työvaiheiden oppimiseen (Kiviranta, 2010:56–57).

Organisaatiota palvelevan hyvä esimiestyön perustana on olla ajanmukainen ja oikea tieto ikääntymisen vaikutuksista, sekä sen pohjalle rakentuva oikeanlainen ikäasenne. Esimiehiltä edellytetään hyvää itsetuntemusta ja läpinäkyvyyttä, jolloin ikääntyneisiin suhtaudutaan oikeudenmukaisesti. Erityisesti ylemmän johdon asenne ikääntymiseen vaikuttaa myös koko organisaation työntekijöiden asenteisiin. Arkisessa työssä voi syntyä esimiesten ja alaisten välille konflikteja, jotka saattavat johtua vain eri-ikäisyyden arvo- maailmojen ristiriidoista ja erilaisista asenteista ja mahdollisista odotuksista työtä kohtaan (Simström, H., 2009: 219). Tulevaisuudessa ikäjohtamisen lähtökohtana tulisi käyttää organisaatioiden strategioita, joissa tulisi näkyä tasapainossa toteutettava kestävä tuloksellisuuden malli. Organisaation tulisi mitata säännöllisesti monipuolisten mittareiden avulla ja erityisesti eri näkökulmien kautta lopullista yhtiön tuloksellisuutta. Tärkeimpänä tulee näkyä henkilöstö ja sen kehittäminen. Johdon tehtävänä on huolehtia, että kaikki heidän päätöksentekijänsä saavat tietoa erilaisista haasteista, joiden kanssa organisaatio joutuu kilpailemaan markkinoilla. Erityisesti sellaisista haasteista, jotka liittyvät työvoiman ikääntymiseen, varhaiseen eläköitymiseen ja nuoren työvoiman saatavuuden heikkoon tilanteeseen. Johdon tehtävänä onkin mallintaa koko organisaatiossa asenne- linjausta, jonka mukaan ikääntyviin työntekijöihin asennoidutaan positiivisesti (Lindgren, G., 2004).

2.2 Eri-ikäisten odotukset työelämältä

Ikäjohtamisessa on nähtävissä kolme erilaista näkökulmaa: yhteiskunta, yksilö ja yrityksen osuus. Koko yhteiskunnan voidaan katsoa olevan sosiaalisesti vastuussa yksilöiden johtamisesta, jolloin johtaminen käsittää niin poliittisen kuin taloudellisenkin näkökulman. Yksilön osuus muodostuu lähinnä kunkin yksilön omista kokemuksista. Organisaatioissa johtaminen muodostuu taloudellisista seikoista ja myös osittain sosiaalisesta kanssakäymisestä (Halme, 2011:25). Hyvällä esimiestyöllä on suuri merkitys, ja sen avulla voidaan kohentaa yksittäisten työntekijöiden työkykyä. Sen vuoksi esimiesten tulee olla perillä ikäjohtamiseen liittyvistä asioista ja heille on annettava mahdollisuus toimia ikämyönteisellä tavalla organisaatiossaan (Ilmarinen, 2006: 211).

Eri elämänvaiheisiin liittyviä johtamiskäytänteitä käsittelee Työterveyslaitoksen johtamisverkosto (2014). Kun nuori tarvitsee apua työuransa alussa työelämään kiinnittymisessä, tarvitsee keski-ikäinen erilaisia järjestelyjä hoivavastuun taikka oman työroolinsa muutosten vuoksi. Toisaalta taas erilaiset muutokset työelämässä voivat koskettaa minkä ikäistä tahansa. Esimerkiksi muutokset työkyvyssä, työtehtävien muutokset (Työterveyslaitos, 2014). Kuitenkin yksilön huomioiminen esimiehen näkökulmasta tarkoittaa yksilön itsensä, sekä hänen työyhteisönsä hyväksymistä eri-ikäisyyttä ajatellen. Esimiehen on vaikea luoda työtä helpottavia ratkaisuja, mikäli yksilö ei ole sinut ikänsä kanssa. Joissakin tilanteissa voi olla myös vaikeaa ymmärtää ikääntyvän asemaa työtovereiden kateuden vuoksi. Perinteisesti voidaan ajatella, että työ on kaikille sama ja kaikille tulee taata samat kevennykset selviytyä työstään. Se on myös hyvin vanhoillinen tapa nykyorganisaatioissa ja todellisuudessa se kertoo hyvin huonosta erilaisuuden sietokyvystä organisaatioissa (Ilmarinen ja muut., 2003: 174).

Ikäystävällinen henkilöstöpolitiikka luo organisaatiolle ikäjohtamisen perustan koko organisaatiossa. Henkilöstöpolitiikka, jossa edistetään eri-ikäisten työntekijöiden jaksamista ja työssä jatkamista vaikuttaa havaittavasti organisaation toimintakykyyn ja tuloksellisuuteen. Perusta ikäjohtamiselle rakentuu jo strategisella ja järjestelmätasolla. Mikäli ylin johto ei koe eri-ikäisyyden merkitystä tärkeänä tuottavuuden, sitoutumisen ja jaksamisen taustalla, tuolloin on vaikea toteuttaa käytännön toimenpiteitäkään riittävästi (Wallin, 2014: 44).

Jokaisella alalla on erityistarpeita, joihin on hyvä kiinnittää huomiota ikäjohtamisen suunnitelmallisessa suunnittelussa. On vaikea koostaa yhtä ja ainoaa tapaa ikäjohtamisen malliksi, mutta olennaisena raamina voidaan käsitellä yksilöiden työkyvyn tukemista elämän eri vaiheissa. Yksilöiden työkyky luo pohjan koko organisaation selviytymiselle, kun kyseessä on ihmislähtöinen hoitotyö (Lundell ja muut., 2011: 293).

Suuria ikäluokkia, jotka ovat syntyneet (1943–1960) kuvataan usein työnteon sukupolvena, sillä työ on ollut heidän elämässään merkittävä tekijä. Nykyisinkin he ovat valmiita

tekemään työtään iltaksi ja viikonloppuisin, ja he eivät pidä rasitteena sitä, että työasioita joutuu käymään läpi vielä vapaa- ajallakin kotona. Heidät tunnetaan usein työnantajauskollisina (Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B., 2000:99).

Myöhemmin syntyneet ikäluokat kuvataan useilla kirjaimilla X ja Y sukupolvi työmarkkinoilla. X sukupolvi käsittää vuodet 1960–1980. Heille on ollut hyvin tavanomaista käydä työssä voidakseen säilyttää elintason, jonka he ovat luoneet itselleen. Mutta he odottavat myös perhe- elämänsä ja työnsä olevan tasapainossa keskenään. He suhtautuvat auktoriteetteihin rennommin kuin edeltävä sukupolvi. Ja he ovat valmiita herkemmin kyseenalaistamaan erilaisten asioiden paikkaansa pitävyyttä. Heille tekniikka on tutumpaa ja heillä on jo jokapäiväinen mieltymys teknisiin laitteisiin, sillä heille tekniset laitteet ovat myös kotona arkipäivää. Kun halutaan ymmärtää minkälainen työmoraali X- sukupolvella on, se selviää, kun heille annetaan itsenäisyyttä suoriutua työtehtävistä tekniikan avulla (Zemke ja muut, 2000:99–113). Heille tärkeää omassa elämässään on itsenäisyys, valinnan vapaus, käytännöllisyys, toimivuus, monipuolisuus ja asioiden kyseenalaistaminen (Wiskari, J., 2009: 173).

Nuorimpina tulokkaina esimiesten on kyettävä hallitsemaan vielä tuorein Y- sukupolvi, jolle elämä onkin paljon muutakin kuin vain työntekoa. 1980–2000- vuosina syntyneille ominaista on erilaiset virtuaaliset verkostot ja tekniset laitteet, ja niiden hyödyntäminen jokapäiväisessä elämässä niin työssä kuin vapaa- ajallakin. Heille tärkeää työyhteisössä on esimiehen ja työyhteisön vuorovaikutteisuus ja läsnä oleva johtaminen. Y- sukupolvi pitää tärkeänä mukavuutta, mielekkyyttä ja joustavuutta työssään (Y- sukupolvi on eri maata, 2011).

Vuosina 2016–2017 oli käynnissä ”Terveellinen työ- elämän eri vaiheissa” kampanja, joka kohdistui kaikkiin EU valtioihin. Kokonaisuus oli osa EU OSHA Euroopan komission ja Euroopan parlamentin ”Safer and healthier work at any age” tuloksiin perustuvaa aineistoa. Tuolloin tavoite oli tutkia erilaisia käytäntöjä, sekä strategioita ja miettiä kuinka niiden täytäntöönpanoa kyettäisiin parantamaan tulevaisuudessa. Tärkeimpinä osa- alueina

tutkimuksessa käytettiin: Kuinka organisaatioissa voidaan kehittää kestävää työelämää sekä terveenä yksilönä ikääntymistä työurien alusta lähtien. Kuinka ehkäistä terveysongelmiä koko työuran varrella, millaisia välineitä työnantaja sekä työntekijä tarvitsevat ikääntyvän työvoiman työterveyden ja turvallisuuden suunnitteluun, kuinka organisaatiot voivat edesauttaa tiedonvaihtoa ja hyvien käytänteiden jakamista keskenään. Työn tuloksena kehitettiin työsuojelun tueksi e- opas sekä interaktiivinen riskienarviointiväline (OIRA) moduulien ja moninaisuuden huomioimiseen riskienarvioinneissa (EU-OSHA, 2016).

Ennusteiden mukaan Euroopassa on vuoteen 2030 mennessä 55–64 – vuotiaiden osuus työvoimasta noin 30% tai jopa enemmän useissa valtioissa. Eläkeikää on tavoitteena nostaa, ja kun ihmisten työurat pitenevät, he altistuvat enemmän riskeille työssään. Eläkeiän noustessa organisaatioille kohdistuu paineita työelämän laadulle, jolloin tavoitteena on työntekijöiden terveyden ja jaksamisen säilyttäminen mahdollisimman pitkään. Organisaatioissa esimerkiksi joustava työaikajärjestely ja työympäristö mahdollisuudet lisääntyvät. Onkin hyvin tärkeää, että organisaatiossa kyetään takaamaan turvalliset ja terveelliset työolot koko työuran ajan. Strategioita ja erilaisia kehittämisohjelmia ja suunnitelmia on käytössä kaikissa maissa, mutta tietoa ja ymmärrystä kestävä työuran tärkeydestä on syytä parantaa koko Euroopassa. Kyselyjen mukaan vain noin 12% työntekijöistä on tietoinen organisaatiossaan toteutetuista käytännön toimista tai kehittämisohjelmista (EU OSHA, 2016).

2.3 Yhteenveto

Henkilöstöjohtamisen ja ikäjohtamisen tavoitteena tulisi voida johtaa organisaatiota elämänkulkunäkökulmasta. Organisaatioiden olisikin hyvä tavoitella tilaa, jossa työn ja työympäristön tulisi lähinnä soveltua työntekijöiden yksilöllisiin ikääntymiseen liittyviin vaatimuksiin, ei päinvastoin. Uusissa sote järjestelyissä henkilöstön asettuminen uusiin rooleihin, sekä entisistä rooleista luopuminen tulisi sujua kivuttomasti kunkin yksilön

kohdalla. Työelämän tarkoituksena tulisi voida edistää kunkin yksilön kuin yhteiskunnan-kin etua.

Ikäjohtamisen suunnitelmallisuus on syytä kirjata mukaan henkilöstöstrategioihin, jolloin organisaatioissa on helpompi rakentaa järjestelmällisesti esimiestyön koulutusta, jolla turvataan ikäsidonnaisten työntekijöiden huomioon ottaminen erillisenä kapasiteettina. Tuolloin organisaation perusstrategialla kyetään turvaamaan erilaisen osaamisen pysyminen omassa organisaatiossa. Työvoiman vähenemisen on todettu Suomessa alkavan aiemmin kuin muualla Euroopassa. Sosiaali- ja terveydenhuollon aloilla kaikki työ on kuitenkin riippuvaista ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Koko organisaation menestyminen ja toimeentulo perustuvat henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. Tuolloin osaamisen varmistaminen ja henkilöstön hyvinvointi tulisi olla pääasia kunkin organisaation tavoitellessa markkinoita omilla aloillaan. Kuitenkaan organisaation vaarantamatta omaa menestymistään ja toimeentuloaan. 2024 on Suomessa muutoksen aikaa, jolloin noin 30–40% nykyisestä sote työvoimasta on jäämässä eläkkeelle samanaikaisesti. Tuolloin Suomen on yhdessä EU maiden kanssa löydettävä kestäviä ratkaisuja ylläpitää nykyisen kaltaista hyvinvointivaltiota yllä nykyisillä resursseillaan.

Jo vuonna 2012 työmarkkinajärjestöjen neuvotteluissa markkinaosapuolten välillä toiveena oli, että alakohtaisten työ- ja virkaehtosopimuspuolten on tarkasteltava ja selvitettävä organisaatioissa mahdollisesti käytettäviä ikäohjelmia. Kun erilaiset työyhteisöt kykenevät hyödyntämään eri-ikäisyyteen liittyviä vahvuuksia, he kykenevät myös kehittämään samanaikaisesti koko työyhteisöään tehokkaammin. Tuolloin kokonaisuuden voidaan katsoa palvelevan organisatorisia tavoitteita, sekä tukevan parhaiten yksittäisten työntekijöiden jaksamista ja työkykyä. Esimiehen roolina onkin tuolloin lähinnä vahvistaa omien työntekijöidensä ja koko organisaation välistä merkitys suhdetta ja vahvistaa yhteistyön ja tiimityön merkitystä omassa yksikössään. Hänen työkuvansa on toimia valmentavana ja mentoroivana henkilönä alaisilleen.

Organisaatioiden tärkeimpänä lähtökohtana tulisikin olla selvittää nykytilanteensa ja henkilöstönsä osaaminen. Opintorekisteri on hyvä keino osoittaa mitä kukakin osaa ja missä työtehtävissä hän toimii nykyisessä työnkuvassaan. Organisaation etua ei palvele hyvin koulutetun henkilöstön sijoittuminen päivittäisiin perustoimintoihin ilman vastuualueita. Myös esimiesten osaaminen on hyvä selvittää. Onko niin että esimies kykenee hyödyntämään nykyisen henkilöstönsä voimavaroja tehokkaasti, vai tarvitseeko hän myös lisäkoulutusta. Tutkimuksessa on todettu ammatillisten ihmissuhteiden tukevan yleistä työtyytyväisyyttä ja yleistä työhyvinvointia. Organisaatiolähtöistä jaksamista kuvaavissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu heikentävinä tekijöinä henkilökunnan vähyys, epävarmuus työn jatkuvuudesta, suuret työmäärät, työn vastuullisuus ja huono palkkaus. Kuitenkin henkilöstökustannukset ovat suurin menoerä koko sote alalla. Tavoitteena tulisikin olla tehokkaan työvuorosuunnittelun mallintaminen työtekijälähtöisesti, jolloin yksilöiden jaksaminen ja työn kuormittavuus saadaan tasapainoon. Työvuorosuunnittelun avulla voidaan siten vähentää sairauspoissaoloja, sekä rekrytoinnista koko organisaatiolle aiheutuvia lisäkustannuksia. Työikäisten määrän laskiessa Suomessa voimakkaasti lähitulevaisuudessa suunnitelmissa on pidentää työuria niin alku- kuin loppupäästäkin. Ikäohjelmien kokonaistavoitteina olisi pidentää työuria kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä.

3 STRATEGINEN SUUNNITTELU IKÄJOHTAMISEN TAUSTALLA

Organisaatioiden sisäiseen strategiseen suunnitteluun on hyvä kiinnittää erityistä huomiota myös eri-ikäisyyden vaatimukset huomioon ottaen. Organisaation strategisella suunnittelulla johto luo käsityksen työntekijöilleen, mihin suuntaan organisaatiota ohjataan, ja mitä johto haluaa organisaatioltaan suhteessa vastaavanlaisiin kilpaileviin organisaatioihin.

3.1 Organisaation strateginen suunnittelu

Strateginen johtaminen käsittää koko organisaation visioiden ja tavoitteiden kehittelytyötä yrityksen ulkoisen ja sisäisen ympäristön muodostamassa viitekehityksessä. Yrityksessä voidaan tarkastella strategista johtamista kolmelta eri näkökulmalta: a) strategian luominen, b) strategian maastouttaminen, c) strategian ohjaus (Kroll, M., Parnell, J., Wright, P., 1998:4). Yrityksen strategian suunnittelussa, sekä päätöksenteossa on erotettavissa kolme eri tasoa: strateginen taso, hallinnollinen taso sekä operatiivinen taso (Ansoffin, 1987: 23–24). Tuolloin päätöksiä tehtäessä otetaan huomioon nykyisen toimintaympäristön mahdollistavat mahdollisuudet ja uhat. Samanaikaisesti strategisella suunnittelulla pyritään määrittämään yrityksen toimintaan pitkän aikavälin muoto. Strategiseen suunnitteluun sisältyy aina myös nykyisten resurssien allokointia (Finemann, S., Gabriel, Y., Simms, D., 1993: 297).

Mintzberg (1994: 23–29) esittää puolestaan neljää eri näkemystä strategian määrittelyksi. Hänen mukaansa strategia on lähinnä suunnitelma, kuinka nykytilanteesta edetään tulevaisuuden uusiin tilanteisiin. Toisaalta strategia olisi kaava, jota johdetaan ajan kuluessa hyviksi todetuista toimintatavoista lähtien. Strategia olisi kuin päätepyräkki, johon organisaatio on päätenyt kilpailuetu- ja kilpailukenttävalintojen vuoksi.

Fineman ja muut (1993) määrittelevät strategian organisaation tekemiksi laajemmiksi toimenpiteiksi asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Se on lähinnä katsomista

kauas tulevaisuuteen ja harkitsemista, mitä organisaatiossa on tehtävä pidemmällä aikavälillä. Sillä on tavoitteena kuvata johdon käsitystä siitä, mihin organisaation toimintaympäristö ja koko organisaatio muuttuu tulevaisuudessa (Fineman ja muut., 1993: 296).

Strategia tulisikin olla organisaation nykyisten voimavarojen, sekä osaamisen kohdentamista olemassa olevan toimintaympäristön mahdollisuuksien ja epävarmuustekijöiden mukaan. Strategia on hyvin merkittävä yhdistävä tekijä organisaation tavoitteiden ja johtamiskäytännön ohjaavien mallien ja suunnitelmien välillä (Hofer, C., Schendel, D., 1978: 12–13). Strategia vastaa myös kysymykseen, miten organisaatio voi päästä päämääriinsä ja visioihinsa. Tavoitteiden täytyy olla mitattavissa olevia, reaalisia ja johdonmukaisia (Kotler, P., 1990: 54–55).

Kaplan ja Norton (2002:2) toteavat, että nopeasti muuntuviissa liiketoimintaympäristöissä strategian merkitys on hyvin suuri. Kuitenkaan useat organisaatiot eivät kykene hyödyntämään strategiaansa tehokkaasti. Syynä voinee olla, että osa organisaatioista käyttää yhä ylhäältä alaspäin toteutettua ohjausta, jossa taloudelliset seikat määrittävät toimintaa. Strategiakauden vaikeutena on myös sen pitkäkestoisuus, joka voi tuoda yritystoiminnalle haasteita. Organisaatio voi joutua yllättäen tilanteeseen, jossa yrityksessä toteutetaan sellaista strategiaa voimakkaasti, jota ei pitäisi lainkaan toteuttaa ympäristön uusien muutosten vuoksi.

Mika Kamensky on yksi strategisen johtamisen asiantuntija. Hän mainitsee strategian olevan yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan linjauksia ohjaava valinta muuttuvassa ympäristössä. Organisaatiota tarkastella alati muuttuvien ympäristötekijöiden avulla, lähinnä kuinka organisaation tavoitteita voidaan priorisoida ja ohjata tekemään kurinalaisesti erilaisia uusia valintoja. Hän määrittelee myös organisaation nykyisen kyvyn hallita muuttuvaa ympäristöään. Johdolta tulisi edellyttää aktiivista mahdollisten tulevien ympäristömuutosten aktiivista seuranta. Hän määrittää myös onko organisaation kyky hallita ulkoisia ja organisaation sisäisiä vuorovaikutussuhteita niin, että organisaatio kykenee tavoittamaan jatkuvuus- ja kehittämistavoitteitaan muuttuvassa

yhteiskunnassa. Niin johtotasolla kuin yksittäisilläkin työntekijöillä tulisi olla yhtenäinen katsanto siitä, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan ja millä tavoin ennakoituja tulevaisuuden muutoksia voidaan ennakoida ja suunnitella (Kamensky, M., 2014: 18–20).

Organisaatiot eivät voi järjestää toimintojaan pelkästään hyvinvoinnin maksimoinnin kautta, sillä koko organisaation toiminnat perustuvat kilpailuun, sekä toimintakyky perustaan. Eri ikäisten vahvuuksia hyödyntämällä organisaatioissa saadaan parhaat mahdolliset resurssit käyttöön. Organisaatiossa tarvitaan jatkuvasti myös uusia ideoita ja toimintatapoja, joiden avulla edetä kohti tulevaisuuden haasteita. Kaikissa työn kehittämiseen liittyvissä suunnitelmissa tulee tarjota kaikenikäisille mahdollisuus osallistua työnkuvien suunnitteluun. Näin organisaatio voi taata mahdollisuuden uusien ajattelutapojen kehittymiselle (Wallin, Marjo., 2014).

Aivan kuten organisaation visio johdattelee organisaation tulevaisuuden kuvausta, niin myös strategia johtaa tavoitteisiin linjauksillaan. Strateginen johtaminen on tulevaisuuden näkymien hahmottamista, mutta myös niiden toteuttamista käytännössä (Stacey, R., 1996: 506–507). Strategian toimivuuteen vaikuttaa juuri se, kuinka selkeäksi strategia muodostuu läpi organisaation. Strategian tulee olla selkeä ja helposti ymmärrettävissä. Kaikkien asianosaisten tulee olla kosketuksissa strategian kanssa, myös sitä toteutettaessa ja uudistettaessa (Kamensky, 2014: 14–17, 65–66). Strategiassa ja sen johtamisessa on myös huomioitava valittavat toimintatavat, joilla koko organisaatio kyetään ohjeistamaan ja toimimaan strategisten valintojen mukaisesti (Harisalo, R., 2008: 244).

Strategia mallintuu vähitellen suunnitelmaksi, jolla organisaatiossa kerrotaan tulevaisuuden suunta, jota tavoitellaan, ja jolla pyritään katsomaan tulevaisuuteen ja organisaation nykyisiin voimavaroihin selviytyä palvelutarjonnastaan nykyisillä resursseilla (Purcell, J., 2001: 66). Strategian tavoitteena on olla toiminnan mallina, jolla tavoitellaan organisaatiossa yhdenmukaista käyttäytymistä. Organisaation toimintojen tulee tapahtua järjestyksenomaisesti. Yhdenmukaisen käyttäytymisen ja järjestyksen mallintamiseksi laaditaan strategia, joka on kehittynyt Minzbergin (1979) mukaisesti aiempien kokeilujen ja

erehdysten kautta strategia on tärkeä suunnitelma, jolla pyritään samalla myös hämäämään vastapuolta tai kilpailijaa. Tavoitteena on asettaa oma palvelutuotanto kilpailukyiseksi markkinoille ja pyrkimys saavuttaa kilpailuetua jollakin erityisellä tavalla. Strategia voi olla myös tulevaisuuden visio, jolla kerrotaan organisaation tavasta tehdä asioita omalla tavallaan jatkossa.

Strategian ideana tulee pyrkiä erottumaan alan muista kilpailijoista ja kyetä olemaan parempi kuin muut ja kertoa erilaisuuden vahvuus kilpailijoille. Strategiassa tulee ottaa huomioon tulevaisuuden mahdolliset uudet kilpailijat ja omassa toimialassa mahdollisesti tapahtuvat muutokset. Strategian tulisi määritellä organisaation toiminta-ajatus, visiot, arvot sekä muodostaa kestävä kuva organisaation nykytilasta ja tulevasta asemastaan. Strategiassa tulee myös näkyä, kuinka yritystä johdetaan ja kuinka nykyorganisaatio toimii, ja sen on oltava hyvin selkeä kaikille organisaation osapuolille (Maula, 2016, Kamensky, 2014: 15–23). Ongelmia strategian tekstiosuuksiin tuo se kuinka ja mitä sanoja strategiaa laadittaessa käytetään ja mitä niillä todellisuudessa tarkoitetaan. Erilaisten käytännön kokemukset muokkaavat käsityksiä ja tuolloin on tarpeen yhtenäistää strategian käsityksen merkitystä läpi organisaation. Vuorovaikutuksen tulee toimia niin johdon kuin työntekijä tason välillä, jolloin strategialla saavutetaan haluttuja tuloksia. Pitkän tähtäimen suunnitelmallisuus vaatii tiimityötä kaikilta osapuolilta, jolla taataan organisaation menestys ja etu kilpailijoihin nähden (Kamensky, 2014: 32–40).

Kaikki vaadittava ja ajan tasalla saatavilla oleva tietotaito on merkityksellistä. Ylemmäksi organisaatiossa noustessa strategian merkitys voi olla eri kuin alemmalla tasolla. Jokaisella tasolla on erilaisia määriä kokonaisvaltaista näkemystä asioista, jolloin näkemysvaje kasvaa, kun laskeudutaan alemmaksi hierarkiassa. Tuolloin on vaikeutta asettaa yhteisiä näkemyksiä tulevaisuuden tavoitteista ja siitä, kuinka niihin päästäisi. Laajan vuorovaikutusverkoston luominen takaa, että yhteisiä näkemyksiä löytyy ja kukin ymmärtää mitä strategialla tavoitellaan jatkossa (Kamensky, 2014:38–40). Johdon tavoitteiden keskiössä tulee olla organisaation ympäristön ymmärtäminen ja ymmärtämisen tulee käsittää niin makrotekijät, koko toimialaympäristö, sekä erilaiset alaan kohdistuvat sidosryhmät ja

verkostot. Johdon tehtävänä on kyetä tekemään nopeitakin strategisia päätöksiä, sillä nykypäivänä organisaation menestykselle päätökset voivat olla elinehto kiristyvillä markkinoilla (Kamensky, 2014:37–38; Maula 2016).

Joissakin tilanteissa organisaation on tunnistettava omat resurssinsa ja pyrkiä tehostamaan niiden käyttöä pikaisesti. Tuolloin johdon tehtäväksi jää sanoa mahdollisesti ”Ei” hyviltäkin kuulostaville ehdotelmille, mikäli ne eivät vastaa organisaation pitkän tähtäimen linjauksia. Strategia on pitkätähtäimen suunnitelma ja sen tehtävänä on luoda suunnitelmia aikajaksoittain kohti tulevaisuutta. Johtajuus, vuorovaikutus ja verkostoitumistaidot ovat johdon kannalta elintärkeitä (Kamensky, 2014: 41–52). Strategiassa onkin kyse vahvasta vuorovaikutuksellisuudesta, jolloin strateginen ajattelu löytää muotonsa vasta kun se koetaan työn kaoottisuuden kautta (Mintzberg, 1994).

Pääsääntöisesti strategian ideana on, että se ei saa olla liian monimutkainen ja ei myöskään liian yksinkertainen. Tavoitteena strategiaa laadittaessa tulee olla, että strategia-mallin tulee olla selkeä, jäsenelty ja soveltuva juuri kyseiselle organisaatiolle (Kamensky, 2014:21–23). Varsinaisen strategian tulee lähteä liikkeelle organisaation elämäntehtävästä eli missiosta, ja mission katsotaan koostuvan visioista, arvoista ja toiminta-ajatuksesta. Keskiöön asettuvat lähinnä keskeiset toiminta-alueet ja oman toimialan ja ympäristön huomioon ottaminen ja ymmärtäminen. Strategian muotoiluun voidaan sisällyttää myös erilaisia analyysejä, tavoitteita, valintoja ja toimenpiteitä, joilla tavoitteet olisivat saavutettavissa (Kamensky, 2014: 55–63). Strateginen johtaminen ei itsessään ole vain mekaanista suorittamista, vaan sen tehtävänä on olla toimintaa, jossa tarkkaillaan, arvioidaan ja korjataan toimintoja tarvittaessa eri organisaation tasoilla (Harisalo, 2008: 244). Strateginen johtaminen on lähinnä prosessi, jossa korostuu organisaation strategiaprosessin ja arkisen päivittäisjohtamisen yhteys, jolloin strategisen suunnittelun ja esimiestyön tulee toteutua yhdessä ja samassa paikassa. Kun taas strateginen ajattelu on jatkuva prosessi, jossa tarkoituksena on päivittäin kyseenalaistaa nykyisiä käytänteitä ja toimintamalleja, jolloin yksiköiden luovuus ja ei institutionaaliset strategian luomisprosessit korostuvat (Haveri, A., 1995: 22). Strateginen ajattelu antaa koko organisaation

johtamiselle ja kokonaisuuden johtamiselle perusasenteen ja suuntautumisen, jolla kyetään ohjaamaan päättäjien huomiota organisaation kannalta tärkeimpiin kohteisiin (Sotarauta, M., 1996: 184). Kokonaisvastuun jakaminen organisaatiossa on johdon vastuulla, jolloin myös työntekijätaso osallistuu strategisen ajattelun rakentamistyöhön yhdessä johdon kanssa. Tuolloin uudistumisen voidaan katsoa olevan jatkuva prosessi, joka etenee itseohjautuvasti ja vapaaehtoisuuteen perustuen ja jossa erilaisten haasteiden tunnistaminen ja uusien ratkaisumallien esittämisestä vastaavat muutkin ei pelkästään ylin johto (Tienari- Meriläinen, J., 2009: 140; Hamel, G., ja Välikangas, L., 2003).

Varsinaisella henkilöstöstrategialla tarkoitetaan koko organisaation pitkän aikajänteen suunnitelmallista linjaa, jonka tavoitteena on toteuttaa sellaista toimintastrategiaa, jossa on valittuna oikeanlaiset henkilöt oikeisiin kohteisiin. Henkilöstöstrategian tehtävänä on määritellä henkilöstövoimavaroihin kohdistuvat määrälliset ja rakenteelliset, ja osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Henkilöstöstrategian tulee tukea organisaation kokonaisvaltaista kehittämistä, ja toimia visioiden toimintamallien tukena. Organisaatioiden henkilöstötavoitteet tulee linjata selkeästi henkilöstöstrategioihin. Henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstöjohtamista tulee toteuttaa käytännössä henkilöstöstrategian mukaisesti. Sen tulee määritellä käytäntöön liittyviä toimenpiteitä, vastuita ja aikatauluja, joilla strategioita toteutetaan. Henkilöstöstrategiassa on tarkoitus kuvata visioiden ja toimintamallien lisäksi organisaation keskeisiä arvoja, henkilöstötyön ydintoimintoja, tulevaisuuden kehittämistavoitteita ja tulosten arviointia (Suomen Kuntaliitto, 2002: 7).

Henkilöstön osaamisen johtaminen tavoittelee yksilöiden oppimisen sekä osaamisen hahmottamista ja sen ylläpitoa. Sosiaali- ja terveydenhuolto toimii osaavan henkilöstön avulla, ja siksi osaamisen kartoittaminen onkin tärkeä strateginen ja operatiivinen vahvuus koko organisaatiolle (Kauhanen, J., 2010; Virtainlahti, S., 2009: 68).

3.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun tärkeimpänä tehtävänä on selvittää organisaation kokonaistyönvoiman tarve sekä tarjonta (Kauhanen, J., 2000:33). Se tarkoittaa organisaatiossa tarvittavan henkilöstön määrällisen sekä laadullisen tarpeen määrittelyä kokonaisvaltaisesti. Laadulla organisaatiossa tarkoitetaan lähinnä työntekijöiden osaamista, koulutustarvetta, ikää sekä palvelussuhde rakenteita (Valtiovarainministeriö, 2009).

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tulee toteutua strategisia suunnitelmia noudattaen ja niiden käytäntöön vievien henkilöstösuunnitelmien kautta. Organisaation henkilöstösuunnitelmaksi kutsutaan kokonaisuutta, jossa ennakoidaan koko lyhyen aikajänteen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Yksittäinen henkilöstösuunnitelma toimii lähinnä työvälineenä esimiehille, kun henkilöstöjohtamisessa pyritään etenemään henkilöstöstrategian periaatteiden ja laadittujen linjausten mukaisesti. Suunnitelma on ennakointia tulevaisuuteen ja siihen varautumista jo ennalta. Kokonaisuuden suunnittelu on systemaattista työtä, jolla varmistetaan, että organisaatiossa on riittävä määrä osaajia oikeissa paikoissa ja heillä on oikeanlaista osaamista palvelutarjontaan nähden (Viitala, 2013: 58).

Henkilöstösuunnittelussa tavoitteena tulee olla osaamisen ylläpitäminen, hyvinvointi ja tavoitetietoisuus. Suunnitelmat, joita organisaatio laatii, oli se sitten toiminnan laajentamista tai supistamista vaikuttaa aina myös henkilöstöön. Henkilöstösuunnittelussa on erotettavissa kaksi erilaista lähestymistapaa, ”kova” ja ”pehmeä” lähestymistapa. Kovalla henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan lähinnä sitä, että suunnittelu on rationaalista ja siinä henkilöstö katsotaan lähinnä kustannuseräksi. Suunnittelun pohjana käytetään liiketoiminnan strategiaa ja suunnitelmia. Tuolloin henkilöstösuunnittelu on teknistä ja se on ylhäältä käsin valvottua ja johdettua. Pehmeällä henkilöstösuunnittelulla taas tavoitellaan yhteistoiminnallista ja joustavaa prosessia, ja henkilöstö on organisaatiolle pääomaerä. Tässäkin kiintopisteenä ovat liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat, mutta henkilöstö mukautetaan ja sopeutetaan liiketoimintaan jatkuvat muutokset huomioiden. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa määritellään päälinjauksia ja niiden sisällä

annetaan eri puolille organisaatiota vapautta etsiä tilanteeseen soveltuvia ratkaisuja (Viitala, 2013: 58).

Silloin kun organisaatiossa palveluiden tuottaminen on organisaation päätehtävä, silloin henkilöstö on varsinainen pääoma. Henkilöstön kuuleminen ja toimintoihin sitouttaminen tulee perustua organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Organisaatioissa on paljon asioita, joita määritellään johdon ja päätöksenteon kautta, mutta suunniteltaessa tulevia muutoksia tulisi käydä vuoropuhelua henkilöstön kanssa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Yleisen tiedottamisen ja kysymysten esittämisen avulla on tärkeää käydä keskustelua työntekijöiden kanssa. On hyvä perustella tehtyjä päätöksiä ja tiedottaa henkilökuntaa jo tehdyistä päätöksistä, sekä antaa heille mahdollisuus esittää kysymyksiä kyseistä päätöksistä (Karhu, Sari., 2016: 61).

Lähivuosina henkilöstösuunnittelu on muuntunut strategisemmaksi ja pehmeämpään suuntaan. Suunnittelun ei katsota enää olevan vain matemaattista henkilöstösuunnitteluun vaikuttavaa ennusteiden laatimista, vaan siinä tulee ottaa nykyisin huomioon henkilöstön osaamistarpeet sekä hyvinvoinnin näkökulma (Viitala, 2013: 61).

Kova henkilöstösuunnittelu	Pehmeä henkilöstösuunnittelu
<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu ylhäältä johdettua 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu yhteistyössä
<ul style="list-style-type: none"> • Tiukka ja suora valvonta 	<ul style="list-style-type: none"> • Valtuuttava ja epäsuora valvonta
<ul style="list-style-type: none"> • Yksi kaikille yhteinen toimintatapa 	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaisia tarpeita huomioivia toimintatapoja
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan lähtökohtana suunniteltu strategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta joustaa kulloisenkin tilanteen mukaan
<ul style="list-style-type: none"> • Rationaalinen lähestymistapa 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö nähdään pääomana
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstö nähdään kustannuseränä 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessinäkökulma ja jatkuvan muutoksen huomioiminen
<ul style="list-style-type: none"> • Systeeminäkemys ja staattisuus vallitsevaa 	

Kuvio 1. Kova- ja pehmeä henkilöstösuunnittelu. (Viitala, 2013: 61).

Yhteiskunnallisesti organisaatioiden on varauduttava jatkuvasti liiketoimintaympäristöjen muutoksiin, ja tuolloin se tarkoittaa, ettei henkilöstösuunnitelmia voida laatia ja esittää täsmällisin numeroin. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena onkin hahmottaa organisaation työvoimatarpeet määrällistä ja laadullista ennakointia tarkastellen. Suunnitelmissa tulee olla esillä, kuinka osaamista kehitetään ja mitkä ovat työhyvinvointia tukevat toimet, sekä tarkoituksena on esittää kustannukset eriteltyinä; hankintakustannukset, palkkakustannukset, kehittäminen ja hyvinvointi jne. Tärkeimpänä budjetoinnin osalta ovat erilaiset toimenpiteet, joilla voidaan vapauttaa rahallisia resursseja tai jotka vaativat lisää rahallisia resursseja. Lisänä voi laatia suunnitelmia, joilla voidaan esittää työtä koskevia muutoksia sekä koko organisaatioon vaikuttavia kehittämistoimenpiteitä. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on huolehtia organisaation liiketoiminnallisen työvoiman kokonaisuudesta ja rakenteesta. Suunnitelman avulla pyritään varmentamaan, että saatavilla oleva työvoima kohdentuu oikein paikallisesti ja ajallisesti. Sen päätehtävänä on ennakoita ja säädellä henkilöstökustannuksia, sekä turvata samalla nykyisen henkilöstön osaaminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sekä huolehtia resursointitratkaisuin, että henkilöstön hyvinvointi on turvattu (Viitala, 2013: 58–59).

Määrän, laadun ja kohdentumisen lisäksi henkilöstösuunnittelussa otetaan kantaa siihen, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan yrityksessä; miten esimerkiksi edistetään henkilöstön hyvinvointia, millaisin periaattein hoidetaan päivittäisjohtamista ja miten varmistetaan motivoivat tehtäväkuvat, tavoitteet, suorituksen seuranta sekä palkitseminen. Henkilöstösuunnittelu pitää sisällään myös työsuunnittelua. Tavoitteena suunnitella millaisissa kokoonpanoissa työ on tarkoituksenmukaisinta suorittaa organisaatioissa. Työsuunnittelun avulla voidaan määritellä koko organisaation rakenteita, joilla voidaan suunnitella erilaisten prosessien, yksiköiden tai osastojen vastuita. Sekä määritellä yksittäisten henkilöiden vastuulla olevia työtehtäviä. Johon liitetään työn sisältö sekä vastuualueet. Usein työnkuvat voivat olla hyvinkin yksityiskohtaisia tehtäväluetteloita. Ja kun tällaisen henkilön tilalle myöhemmin mahdollisesti palkataan uusi, on tavoitteena perehdyttää hänet edeltävän henkilön työtapoihin sekä toimintasääntöihin. Toisaalta työnkuva voi olla hyvin väljä esimerkiksi vain ammattinimike ja vastuualue yleisesti. Jolloin henkilö voi vapaasti suunnitella työtään, jolla hän pääsee tavoitteisiinsa (Viitala, 2013:60).

On selvää, että kun henkilöstöstrategioita suunnitellaan, että ikäjohtamisen tulee olla näkyvillä organisaation henkilöstöstrategiassa. On myös mahdollista, että organisaatio laatii erillisen ikästrategisen ohjelman, jossa suunnitellaan kuinka ikäsidonnaisten työntekijöiden huomioon ottamisesta, huolehditaan organisaatiossa yksilön eri elämäntilanteiden mukaan. Tavoitteena tulee olla ikäkysymysten ja yksilön tarpeiden huomioon ottamisesta koko organisaatiossa (Lundell ym., 2011). Yksittäisen ikästrategisen ohjelman käyttö helpottaa koko organisaation toimintastrategian toteuttamista ja useissa organisaatioissa onkin laadittu ikäjohtamiseen liittyviä ikäohjelmia osana henkilöstöjohtamista. Sekä on kehitelty myös erillisiä senioriohjelmia, joissa pyrkimyksenä on ottaa huomioon ikääntymisen vaikutukset työkykyyn, jaksamiseen, työmotivaatioon, sekä osaamisen jakamiseen nuoremmille kollegoille (Ilmarinen 2006 & Lundell ja muut., 2011).

Suomessa erityisesti eri alojen organisaatioissa on suuri tarve saada uutta tietoa ikään-
tymisestä, työkyvyn muutoksista ja siitä mikä merkitys yksilön voimavaroilla on

henkilöstösuunnittelun osalta. Organisaatioiden on hyvä myös kartoittaa millaisia ikäasenteita oma organisaatio pitää sisällään. Kielteisten ikäasenteiden ja samanaikaisesti ikäystävällisten suunnitelmien luominen on erittäin vaikeaa. Kuitenkin on selvää, että mitä paremmin organisaatiossa kyetään vastaamaan työelämän ikähaasteisiin, sitä paremmin se kykenee hyödyntämään nykyisen henkilöstönsä voimavaroja organisaation saavuttamiseksi. Samalla organisaatio varmistaa menestymistään ja luo kestävää kansantaloutta jatkossakin (Lundell ja muut., 2011: 16).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1. Tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimuksessa olivat mukana Kanta- Hämeen sairaanhoitopiiri, Varsinais- Suomen sairaanhoitopiiri, Etelä- Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Pohjois- Savon sairaanhoitopiiri ja Pohjois- Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä.

Tutkimus on laadittu kvalitatiivisena asiakirja- analyysinä. Tavoitteena oli kerätä yksityiskohtaista tietoa viiden eri sairaanhoitopiirin sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköistä ja siitä, kuinka he ovat ottaneet huomioon ikääntymisen, osaamisen ja ikäjohtamisen. Jokaisesta sairaanhoitopiiristä etsitään voimassa olevat strategiat, sekä henkilöstökertomukset vuodelta 2014. Henkilöstökertomukset tarkastellaan käyttäen teorialähtöistä sisällönanalyysiä, lähtökohtana ovat aiemmat tutkimukset liittyen ikäjohtamiseen. Näin aineistoa voidaan kuvata yleistettävästi ja siten että ilmiöön liittyvät suhteet saadaan esille. Aineisto kerrallaan materiaali luokitellaan työryhmä Ilmarisen ym. ikäjohtamisen visioiden otsikoiden alle. Aineisto on sopivan kokoinen tällaiseen tutkimukseen ja redusoimalla sekä klusteroinnin avulla aineistosta saadaan esiin yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien sanalliset merkitykset.

Tutkimus käy läpi yksityiskohtaisesti läpi työryhmä professori Satu Lähteenmäen, emeritusprofessori Juhani Ilmarisen ja professori Pekka Huuhtasen ikäjohtamisen visiot. Tutkimusryhmä käyttää visiointiin otsikoita: organisaation ikärakenteet, organisaation ikäasenteet, johtaminen, ikäohjelma, työkyky/motivaatio/jaksaminen, osaaminen, töiden organisointi, ja hyvä elämä (Ilmarinen ja muut., 2003: 8). Tutkimuksen aineistona käytettiin sairaanhoitopiirien kotisivuilta Internetistä löytyneitä henkilöstökertomuksia, joissa mainittiin työvoiman ikääntyminen tai ikäjohtaminen. Tutkimus laadittiin viiden eri sairaanhoitopiirin tuottamista henkilöstökertomuksista. Aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällönanalyysillä ja kvantifioitiin työryhmän ikäjohtamisen visioiden mukaisesti. Painottaen visioista osioita: ikärakenteet, osaaminen ja johtaminen/ töiden organisointi.

Tutkimuskysymysten ollessa: Millaista strategista suunnittelua henkilöstökertomusta laadittaessa tarvitaan? Kuinka sairaanhoitopiirit voivat strategisesti kehittää ikäjohtamistaan?

Aineisto luokitellaan työryhmän visioita käyttäen. Jokaisesta henkilöstökertomuksesta etsitään ikäjohtamisen visioiden otsikoita kuvaavaa sanastoa. Esille saatu materiaali kvalifioidaan yhteen niin, että a) työntekijöiden ikääntyminen ja ikärakenteet, b) osaaminen, c) johtaminen ja töiden organisointi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien joukko voi olla pieni (Tuomi ja Sarajärvi, 2006: 87–88). Kun otos on valikoitu, on tärkeää, että kyseiset tapaukset analysoidaan perusteellisesti (Eskola ja Suoranta, 2003: 18). Laadullisessa tutkimuksessa osallistuja valitaan usein harkinnanvaraisesti (Åstedt- Kurki, P., ja Nieminen, H., 1997: 155). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyvin käyttää tutkimusmateriaalina aineistoa, joka voi olla esitetty myös tekstimuodossa. Aineisto voi syntyä tutkijan kiinnostuksen mukaan tai tutkijasta riippumatta. Aineistoksi kelpaa esimerkiksi haastattelu, kirjallisesti tuotettu materiaali, kirjeet, havainnoinnit ym. (Eskola, J., ja Suoranta, J., 2003: 15).

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista alkaa koostaa tutkimusta ilman ennakkosetelmia tai määritelmiä. Tuolloin puhutaankin aineistolähtöisestä analyysistä. Tuolloin tutkimus etenee teorian rakentamisesta saadusta aineistosta alkaen, alhaalta ylöspäin (Eskola ja Suoranta, 2003: 19). Laadullisessa tutkimuksessa ominaisinta on induktiivinen päättely. Sillä tarkoitetaan, että tutkija tekee havaintoja yksittäisistä asioista ja yhdistää ne myöhemmin laajemmaksi kokonaisuudeksi. Induktiivinen päättely tapahtuu aineistolähtöisesti (Kylmä, J., ja Juvakka, T., 2007: 22).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla voi olla ennakkokäsitys tai olettaus tutkittavasta asiasta ja niiden tuloksista. Tutkijan aiemmat kokemukset voivat vaikuttaa tutkittavaan asiaan. Mutta aiempien kokemusten ei saa vaikuttaa tutkittavan asian rajauksiin tai tutkimuksen aikana tehtäviin toimenpiteisiin. Tutkijan tulee olla tietoinen omista

ennakkoasenteistaan ja suljettava oma esioletuksensa pois tutkimusta tehdessään. Esi- oletuksen ei saa antaa vaikuttaa analyysin tekoon millään tavoin. Tavoite tulisi olla, että tutkija löytää tutkittavasta materiaalista jotakin uutta ja oppii tutkimuksen kulun myötä (Eskola ja Suoranta, 2003: 19–20).

Tämä pro gradu tutkimus on aineistolähtöinen, ja laadullinen tutkimus viiden eri sairaanhoitopiirin henkilöstökertomusten sisällöistä. Tässä aineistolähtöisessä ja aineiston sisältöä tarkastelevassa laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on kokemustietoa kenttätutkimuksesta pitkältä aikajaksolta, sekä iän merkityksen vaikuttavuudesta päivittäiseen kenttätutkimukseen. Tutkijan oma kiinnostus ikäjohtamisen merkitykseen ja työelämän vaatimusten tietoisuus, sekä ikäjohtamisen ja ikäohjelmien näkymättömyys olivat lähtökohtana tälle tutkimukselle.

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatioiden henkilöstökertomusten sisällöstä esiin nousevaa ikäjohtamista, osaamista ja henkilöstösuunnittelua ilman ohjaavaa tarkkaa viitekehystä. Laadullisessa tutkimuksessa on luonteenomaista kerätä aineistoa, joka tekee monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi (Alasuutari, P., 1995; Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tutkimusaineistoa voidaan tuottaa tutkimusta varten suoraan, tai kuten tässä tutkimuksessa aineistona on käytetty organisaation julkaisemia valmiita dokumentteja. Mikäli aineistokokonaisuus on laaja, se on eriteltävä suppeampaan muotoon, jotta sen käsitteleminen on mahdollista. Tutkimuksessa tarkasteltavana oleva kirjallinen materiaali voi hienman vaihdella kulttuurisesti alueittain ja tuolloin on analysoitaessa otettava huomioon kulttuuriset jäsenyydet analysoitaessa testiä. Kyseessä ei ole tuolloin pelkkä tekstin jakaminen luokkiin, vaan merkitysrakenteiden selvittäminen. Tutkija on kiinnostunut osaamisen teemasta, jota teksti myös käsittelee (Alasuutari, 1995). Laadullinen tutkimusote soveltui hyvin tähän tutkimukseen, sillä kiinnostuksen kohteena oli eri-ikäisten johtamisen ilmeneminen henkilöstökertomusten sisällössä.

4.2. Aineiston hankinta

Aineistot muodostuvat viiden suomalaisen sairaanhoitopiirin henkilöstökertomuksista vuodelta 2014. Kukin sairaanhoitopiiri on julkistanut 2014 henkilöstökertomuksensa kotisivuillaan, jolloin aineistoa kootessaan heillä kullakin on ollut käytettävissään samat teoreettiset lähtökohdat laatiessaan henkilöstökertomuksiaan vuonna 2014. Aineisto on julkista materiaali, ja aineiston hankittu kunkin sairaanhoitopiirin Internet kotisivuilta. Alueellisesti sairaanhoitopiirit asettuvat Keski- Suomen alueelle, vierekkäisille kunta- alueille. Kanta- Häme, Varsinais- Suomi, Etelä- Pohjanmaa, Pohjois- Savo, Pohjois- Karjala. Tutkimuksessa on myös tarkasteltu kunkin organisaation voimassa oleva strategia vuodelta 2017.

Työhön valikoitui viiden asukasluvultaan verrannollisen sairaanhoitopiirin organisaatiostrategioita 2017 ja henkilöstökertomuksia 2014. Strategioita tarkastellaan vuonna 2017 voimassa olevien strategioiden osalta, jotka jakautuivat vuosille 2013–2022. Strategioiden voimassaolo vaihteli 1–6 vuotta. Henkilöstökertomukset on otettu tarkasteltaviksi vuoden 2014 aikajaksolta.

Tutkimus selvittää kuinka viisi sairaanhoitopiiriä ovat ottaneet huomioon ikäjohtamisen henkilöstökertomuksissaan. Organisaatioilla on ollut käytettävissään tilastotietoa ikäluokkien painopisteen muutoksista valtakunnallisesti. Heillä on ollut mahdollisuus hyödyntää erilaisten ikäohjelmien loppuraportteja, niin Suomesta kuin kansainvälisestikin. Sekä kullakin organisaatiolta löytyy selkeät tilastotiedot ikäluokista ja eläköitymisestä omista organisaatioistaan.

Oletus lähtee siitä, että organisaatiot ovat laatineet ja ottaneet käyttöön ikäjohtamisen ohjelmat tiedostaessaan sen tuovan mukanaan organisaatioidensa ikääntyvien työhyvinvointiin ja tuottavuuteen vaikuttavia positiivisia tekijöitä. Organisaatioiden strategisiin suunnitelmiin osallistuneiden henkilöiden oletin toimineen saatavilla olleiden tilastotietojen mukaisesti laatiessaan tulevaisuuden strategisia suunnitelmia organisaatioidensa parhaaksi. Työssä on tuotu esiin myös organisaatioissa tapahtuvaa ikääntymisen

vaikuttavuutta yksittäisten sairaanhoitopiirien alueilla. Kuinka suurena osana työllisyydestä julkishallinnon sektorin työntekijät näyttäytyvät juuri näiden tutkittujen 89 kunnan osalla. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa työvoiman ikääntymisestä ja ikäjohtamisen suunnittelusta sosiaali- ja terveysorganisaatioiden osalta. Tietoa voidaan käyttää kehitettäessä ikäjohtamista sairaanhoitopiirien organisaatioissa.

4.3. Aineiston analyysi

Tutkimuksessa käytiin läpi viiden eri sairaanhoitopiirin materiaalia. Julkishallinnon sektorilla työsuhteet ovat vakinaisuusluonteisia virkoja ja toimia sekä hyvin naisvaltaisia. Julkishallinnossa organisaatioista etsittiin huomioida ikääntymisen vaikutukset henkilöstön työkuviin ja tulevaisuuden suunnitelmiin, sillä vakituisissa toimissa olevia yli 50-vuotiaita on joillakin maantieteellisillä alueilla jo noin 40% koko henkilöstöstä. Uhkana koettiin organisaatioiden laajentuessa mahdollisiin maakunnallisiin alueisiin, erityisesti huomioida harvaan asutut alueet, joissa yksiköt ovat olleet pirstaloituneina pieninä yksiköinä, joita tulevaisuudessa olisi tavoitteena yhdistää suuriksi kokonaisuuksiksi.

Keskeisinä käsitteinä tutkimuksessa käytettiin ikääntymistä, osaamista ja ikäjohtamista/töiden organisointia. Tutkimuksessa käytiin läpi materiaalia yksityiskohtaisesti työryhmän, professori Satu Lähteenmäen, emeritusprofessori Juha Ilmarisen ja professori Pekka Huuhtasen ikäjohtamisen visioiden mukaisesti, painottaen ikääntymistä, osaamista ja ikäjohtamista ja töiden organisointia. Työryhmä Ilmarinen ym. (2016) käyttää ikäjohtamisen visiointiin otsikoita: organisaation ikärakenteet, organisaation ikäasenteet, johtaminen, ikäohjelma, työkyky/motivaatio/jaksaminen, töiden organisointi, hyvä elämä (Ilmarinen ja muut 2003:8).

Tutkimuksen suuntaa suunniteltaessa ja onnistunutta lopputulosta määriteltäessä on harkittava, millainen määrä tavoitteellisesti on mahdollista tutkia yhdessä tutkimuksessa (Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005, 6). Siksi rajaukseni on kohdennettu vain käsittämään

Keski- Suomen alueella toimivia sairaanhoitopiirejä, jotta ne vastaisivat maantieteellisiltä olosuhteiltaan myös toisiaan.

Aineisto luokiteltiin työryhmän ikäjohtamisen visioita mukaillen. Jokaisesta henkilöstökertomuksesta etsittiin ikäjohtamisen visioiden otsikoita kuvaavaa sanastoa, painottaen vain *ikäntymisen esiintyminen, osaamisen esiintyminen* ja yhdistettynä *ikäjohtaminen ja työn organisointi* henkilöstökertomuksista vuodelta 2014. Aineisto koottiin sairaanhoitopiireittäin ja yksittäin esiintyneet sanat redusoidtiin kunkin organisaation alle pelkistettyinä kutakin osa- aluetta kuvaavina sanoina. Aineisto ryhmiteltiin kunkin osa-alueen alle ja laskettiin yhteen, kuinka organisaatio kuvasi kutakin yksittäistä visiota sanallisesti.

Lopuksi aineistot klusteroitiin ja saadut tulokset ryhmiteltiin kunkin vision alle. Sekä tarkistettiin, että sanalliset merkitykset ovat oikein ja kuvaavat tutkittuja kohteita mahdollisimman tarkasti. Eri sairaanhoitopiirien alueilla sanalliset merkitykset olisivat voineet olla merkitykseltään erilaisia, mutta sellaista ei tullut ilmi henkilöstökertomuksissa tällä kertaa. Aineisto oli selkeää kirjakiielellä kirjoitettua materiaalia, josta yksittäiset visioita kuvaavat merkitykselliset sanat oli helppo löytää.

Tutkimuskohteeksi valikoitui ainoastaan ikäänntyminen organisaatiossa, osaaminen sekä ikäjohtaminen/ töiden organisointi, sillä niiden avulla toivoin löytäväni vastaukset tutkimuskysymyksiini parhaiten.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1. Tutkimustulosten esittäminen

Tutkittaviksi valikoitui Suomen sairaanhoitopiireistä (N=5) 19:sta. Tavoitteena oli tarkastella sairaanhoitopiirien henkilöstökertomuksia. Henkilöstökertomuksia löytyi koko Suomesta vain 10 vuodelta 2014 sairaanhoitopiirien kotisivuilta. Tutkittaviksi ohjautuivat sellaiset henkilöstökertomukset, jotka oli laadittu alueellisesti Keski- Suomen alueelta. Tavoite oli tutkia sellaisia sairaanhoitopiirejä, joiden asukasluvut kunkin piirin alueella vastaisivat toinen toisiaan. Tutkimukseen valittiin mukaan vain vuoden 2014 henkilöstökertomukset. Tutkimuksen ohessa tarkasteltiin myös kyseisten organisaatioiden voimassa olevia strategioita, joissa aineisto painottui vuosille 2013–2022. Strategioissa voimassaolo vaihteli 1–6 vuotta.

Sairaanhoitopiirien henkilöstökertomukset olivat sivumääriltään noin 20–40 sivun pituisia. Sisällöt vaihtelivat sairaanhoitopiireittäin. Osalla henkilöstökertomus oli hyvin numeraalinen ja taulukkoihin perustuva, joillakin hyvin visuaalisesti puhutteleva ja sanallisesti esitetty. Sairaanhoitopiirien kuvaukset antoivat kuvan nykytilanteesta ja tavoitteista tulevaisuudessa. Organisaatiot toivat esiin muutosorganisaatioihin kohdistuvia paineita ja uusia organisaatioiden yhdistämisiin kohdistuvia paineita henkilöstöjohtamisessa. Tutkimukseen valituissa sairaanhoitopiireissä henkilöstön ikääntymistä kuvattiin hyvin samankaltaisesti ja ikäluokiltaan identtisesti. Organisaatioiden henkilöstökulut kuvattiin hyvin identtisesti, eläköityminen, työterveyshuolto, koulutus, sairaspoissaolot myös. Näkyvimmin henkilöstökertomuksissa tuotiin esiin ikääntymiseen liittyviä ikäluokkien painotuksia, joissa käy ilmi organisaatioihin kohdistuva työntekijöiden ikääntyminen sisäisesti. Työvoiman osalta kiinnitettiin huomiota työvoiman liikkuvuuteen ja yleisesti työnteon kiertoon liittyviin asioihin. Johtamiseen kohdistuvaa kehittämistä oli näkyvillä, sen kuitenkaan kohdistumatta ikäjohtamiseen organisaation johtamisen osalta. Osassa henkilöstökertomuksissa tuotiin esille erilaisia toimintatapoja, joilla tulevaisuudessa on tarkoituksena kartoittaa tai ylläpitää ikäjohtamiseen liittyvän tiedon hallintaa. Pitkien

sairaslomien sähköinen hallintajärjestelmä, jossa esimies saa tietoa, kuinka toimia, sekä omaehtoinen työajan mallintamisesta ergonomisiin ratkaisuihin.

Sairaanhoitopiirien strategiat olivat sivumääriltään 8–28 sivun mittaisia. Sekä niiden sisältö oli hyvin samankaltainen. Arvot, visio, missio, toiminta- ajatus, löytyi kaikista strategioista. Strategiat oli laadittu vuosille 2013–2022 välisille ajanjaksoille, riippuen sairaanhoitopiiristä. Sairaanhoitopiirien strategioissa kuvattiin sairaanhoitopiirin alle kuuluvien kuntien ominaisuuksia, ja organisaatioita, joita muutostilanteessa mahdollisesti liitettäisi sairaanhoitopiirin alaisuuteen. Visioita ja missioita pyrittiin esittämään kaikkia eri yksiköitä tukevana järjestelmänä ja kuvattiin yhteisten kokonaisuuksien tuomia taloudellisia hyötyjä ja moniammatillisuuden hyötyjä potilaan näkökulmasta.

5.2. Päätulokset

Sairaanhoitopiireistä, joiden henkilöstökertomukset valikoituivat tutkimukseen mukaan, huomioitiin hyvin samankaltaisesti organisaation ikärakenteita, ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä, motivaatiota ja jaksamista, sekä ikääntyneiden työntekijöiden osaamista. Organisaatioissa esiintyvistä (ikäasenteista, ikääntyneiden työn organisoinnista ja ikääntyneiden johtamisesta) mainittiin noin 60% henkilöstökertomuksissa. Kaikkein vähän huomiota oli kiinnitetty ikääntyneiden työntekijöiden hyvään elämään.

Taulukko 1. Ikäjohtaminen sairaanhoitopiirien henkilöstökertomuksissa

Ikäjohtaminen	Sairaanhoitopiirit (n=5)
Organisaation ikärakenteet	5
Organisaation ikäasenteet	3
Johtaminen	5
Ikäohjelma	1
Työkyky, osaaminen ja jaksaminen	5
Osaaminen	5
Töiden organisointi	5
Hyvä elämä	0

5.3. Ikärakenteet, osaaminen ja töiden organisointi

5.3.1. Ikärakenteet

Organisaatioiden ikärakenteet oli esitetty kaikissa henkilöstökertomuksissa selkeästi. Esiintyvyys henkilöstökertomuksissa oli 100%. Sairaanhoitopiirien henkilöstökertomuksissa tuodaan esiin suurta eläköityvien työntekijöiden määrää myös niin, että sillä kyetään arvioimaan tulevaisuuden henkilöstöpoistumia. Työntekijöiden keski- iässä löytyi poikkeamia eri sairaanhoitopiirien väleillä, hajoama piirien välillä oli 43–47,6 vuotta.

Henkilöstökertomuksissa ei otettu kantaa eri toimiin tai ikäjohtamisen kehittämisen tarpeeseen, vaikka ikääntyminen oli aivan ilmeistä ja organisaation toimintaa uhkaava asia. Myös tutorointia, mentorointia ja hiljaisen tiedon siirtämistä ei käsitelty henkilöstökertomusten yhteydessä. Myöskään rekrytoinnin osuuksissa ei mainittu ikääntymiseen mukanaan tuomia uhkatekijöitä tai muutostarpeen merkitystä rekrytoinnin osalta. Sairaanhoitopiirien alaisuuteen kuuluu kuitenkin 89: n yksittäisen kunnan naisvaltaisen alan

työhyvinvointi ja ikääntyneiden työssä jatkaminen pidempään. Työn liikkuvuudesta ja työkierrosta oli useita mainintoja eri sairaanhoitopiireissä. Yksikään piiri ei kuitenkaan kertonut ottavansa käyttöön erillisiä ikäjohtamisohjelmia. Lähinnä suunnitelmat keskittyivät koulutussuunnitelmien laadintaan ja työhyvinvoinnin kohentamiseen liikunnan avulla.

Taulukko 2. Organisaation ikärakenteet

Organisaation ikärakenteet	Sairaanhoitopiirien kunnat (n=89)
Henkilöstön eläköityminen	89
Henkilöstön keski-ikä	89
Henkilöstön ikääntyminen	89
Henkilöstön ikäjakauma	89
Ikärakenteen muutos	46

5.3.2. Osaaminen

Hiljaisen tiedon siirtämistä yksiköiden uudemmmille työntekijöille kuvattiin (20%) sairaanhoitopiirien strategioissa. Osaamisen katsottiin olevan kaikkien työntekijöiden oikeus ja kunkin tuli voida kehittää osaamistaan koko työuran ajan. Jokaisella yksilöllä nähtiin olevan oikeus urasuunnitteluun työssään, ja koulutusjärjestelmien tuli olla suunnitelmallista ja systemaattista. Osaamisen katsottiin kuuluvan tulevaisuudessa seikaksi, joka tulee sitoa strategisen kehittämisen suunnitelmiin.

Uutuutena mukaan tulivat sähköiset raportointimahdollisuudet henkilöstön osaamisen tasosta. Yhdessä sairaanhoitopiirissä oli otettu käyttöön Sympa HR osaamisen hallinnan tietojärjestelmän pilotointi. Yhdessä henkilöstökertomuksessa oli tavoitteena, että organisaatiossa omat hoitajat tuovat tutkimus töitään esille kollegoilleen ja heille annettaisi

mahdollisuus myös video välitteisiin organisaation sisäisiin video luentoihin, ja koulutuksiin. Henkilöstö oli antanut myös palautetta siitä, että organisaatiossa yksilöiden osaamisen ylläpito ja sen edistäminen tulee tunnistaa ja sitä myötä kehittää toimia yksilön näkökulmasta toimivammaksi. Myös luentokoulutuksilla katsottiin olevan positiivinen kaiku työyhteisöissä, myös pienryhmätyöskentely oli koettu toimivaksi.

Yhdessä sairaanhoitopiirissä oli päätetty hankkia paikalliselta ammattikorkeakoululta koulutuksia, jotka kohdentuisivat pääasiassa: asiakaspalveluun, prosessien sujuvuuteen, taloudellisuuteen ja vaikuttavuuteen ja hoitoketjujen hallintataitoihin. Mentorointia kuvattiin vain (20%) henkilöstökertomuksissa, ja tuolloin sitä kuvattiin esimiestyöskentelyyn liittyen.

Taulukko 3. Osaaminen

Osaaminen	Henkilöstökertomukset (n= 5)
Mentorointi	1
Hiljainen tieto	1
Tiedon dokumentointi	1

5.3.3. Johtaminen ja töiden organisointi

Ikääntyneiden työntekijöiden johtamista tuotiin esille (0%) henkilöstökertomuksissa. Sairaanhoitopiirien henkilöstökertomuksissa ei ollut yhtään mainintaa johtamisen merkityksestä ikäjohtamiseen. Johtaminen yhdistettiin useammin sanoiksi: johtamisen osaaminen kartoittaminen, esimiestyön mentorointi, esimiehen työnohjaus. Henkilöstökertomuksissa ei myöskään kerrottu olisiko tulevaisuudessa tavoitteena mahdollisesti tarkastella esimiestyöhön liittyvää ikäjohtamisen osaamista. Kuitenkin ikääntymistä oli

kuvattu lyhyesti ja todettu, että henkilöstö ikääntyy ja keski-ikä on tasaisessa nousussa kaikissa tutkituissa sairaanhoitopiireissä. Johtamisen vaikutuksesta työntekijän hyvinvointiin tuotiin esille ilmaisulla ”lähiesimiesten johtamistyyli” ilmaisulla.

Taulukko 4. Johtaminen.

Johtaminen	Henkilöstökertomukset (n=5)
Johtamisen kartoitus	2
Ikäjohtaminen	0
Esimiestyön mentorointi	1
Esimiehen työnohjaus	1

Ikääntyneiden työntekijöiden työaikajärjestelyihin löytyi mainintoja vain (20%) henkilöstökertomuksissa. Pyrittiin ottamaan käyttöön toimintaohjeet työkykylähtöisesti, jolla töiden uudelleen organisointi tulisi olla kartoitettavissa ja fyysistä kuormittavuutta kartoitettaisi myös. Organisaatioissa haluttiin myös tarkastella töiden epätasaista jakautumista, ja ylläpitää jatkuvaa yhteistyönohjausta tulevaisuudessa.

Työvuorolistojen autonomian katsottiin helpottavan yksilöiden työssä jaksamista ja jatkamista, niin että varhainen eläkkeelle siirtyminen siirtyisi eteenpäin tulevaisuuteen. Organisaatioissa oltiin myös kiinnostuneita työntekijöiden aloitetoiminnan uudistamisesta, joilla yksiköiden työtehtävien kuormittavuutta voitaisi keventää. Huolta oli kiinnitetty myös siihen, kuinka osatyökykyiset sijoittuvat organisaatiossa niin, että he jaksavat suorittaa työtehtävistään jatkossakin. Uuteen sote uudistuksiin liittyvissä maininnoissa nousi esiin yksiköiden yhdistämisiin liittyviä erilaisia toimintoja, jotka voisivat helpottaa yli aluerajojen odotettavissa olevia muutoksia. Tuolloin mahdollisesti muualta pidemmästä matkasta saapuvat, saisivat mahdollisuuden organisaatiossa sisäiseen liikkumiseen ja työmahdollisuuden lähempää kotiaan.

Taulukko 5. Työntekijöiden töiden organisointi

Töiden organisointi	Henkilöstöstrategiat (n=5)
Työaikajärjestelyt	1
Työnkierto	2
Koulutussuunnitelma	2
Toimintaohjeet uudelleenjärjestelyihin	2

5.4. Yhteenveto

Kullakin sairaanhoitopiirillä oli selkeästi numeraalisesti, sekä visuaalisesti osoitettu henkilöstön ikärakenne ja eläköityminen. Ikääntymistä kuvaamalla henkilöstökertomuksissa osoitetaan lähinnä keskimääräistä henkilöstön ikärakennetta. Tulosten analysointiin ei kuitenkaan oteta juuri kantaa, vaan pidättäydytään tilastollisessa materiaalissa. Olisin toivonut organisaatioilta näkyvämpää huomiointia yli 50- vuotiaiden työntekijöiden esille tuomiseen. Tuolloin henkilöstökertomusta olisi helpompi lukea ja ymmärtää, että organisaatioissa on joku ryhmä, joka tarvitsee erityistä huomioimista. Ikääntymistä ei kirjattu uhkatekijäksi, eikä siitä ollut mainintoja, että organisaatioissa olisi syytä minkäänlaisiin muutostarpeisiin ikääntymisen osalta. Myöskään rekrytointien osuuksissa ikääntymiseen ei otettu mitään kantaa. Kuten Lundell (2011) esittää organisatorisia tavoitteita jää epäselväksi voidaanko organisaatioissa mallintaa ikääntymiseen johtavaa ikästrategista mallia, mikäli johdon mahdolliset ikääntymiseen liittyvät asiat koetaan ongelmalliseksi ja pikemminkin rasitteeksi. Tarkoituksen mukaista olisi, että työ ja työympäristö sopeutettaisiin yksilöllisiin ikääntymiseen liittyviin vaatimuksiin, eikä päinvastoin. Tavoite oli saavuttaa tila, jossa työelämän voitaisiin katsoa edistävän niin yksilön kuin yhteiskunnan etua.

Organisaatioiden yleistä osaamista tuotiin esiin lähinnä kaikkien työntekijöiden oikeutena. Katsottiin että kunkin työntekijän tulee voida niin halutessaan kehittää osaamistaan koulutusten avulla. Yksilöiden urasuunnitelmien katsottiin kuuluvan suunnitelmalliseen kouluttautumiseen ja sen tuli olla systemaattista. Kouluttautumisen painotettiin kuuluvaksi strategian kehittämisen suunnitelmiin. Uutuutena tuotiin esille osaamisen kartoittamista sähköisessä muodossa. Yksi sairaanhoitopiiri oli jo ottanut koe käyttöön pilottiin osaamisen sähköisen tietohallinta järjestelmän. Yhdessä henkilöstökertomuksessa mainittiin hyvänä osaamisen kehittämisen keinona, että organisaation sisällä työskentelevät hoitajat koostaisivat tutkimuksellista materiaalia koulutusmateriaaliksi kollegoilleen. Heille annettaisi mahdollisuus luennoida tai käyttää videovälitteisesti organisaation tietojärjestelmiä koulutusten mahdollistamiseen. Luentokoulutuksilla koettiin olevan positiivinen merkitys, ja myös pienryhmä koulutukset koettiin positiivisiksi. Organisaatioissaan henkilökunta oli toivonut, että kouluttautumisen tarvetta selvitettäisi yksilöllisesti ja sitä tulisi olla mahdollisuutta kehittää yksilön näkökulmasta. Ja kuten Surakka (2009: 116) mainitsee nykyorganisaatioiden pyrkivän tehostavan tulosjohtamisen avulla suuntaa, jossa kiinnitettäisi enemmän huomiota nykyisten resurssien tarkoituksen mukaiseen käyttöön ja samalla kokonaistoiminnan vaikuttavuuteen.

Yksi sairaanhoitopiiri pyrki ratkaisemaan kouluttautumisen ongelmaa, yhdistämällä AMK opiskelijoiden osaamista yhteistyöhön sairaanhoitopiirin henkilöstön koulutuksissa. Tuolloin mainittiin vain yksittäisten osien koulutuksista, jotka kohdistuivat lähinnä asiakaspalveluiden sujuvuuteen, prosessien sujuvuuteen, taloudellisuuteen ja sitä kautta vaikuttavuuteen sekä hoitoketjujen hallintataitoihin. Mentorointia kuvattiin kertaalleen, ja maininta liitettiin johtamiseen. Hiljaista tietoa ei korostettu, vaikka sen merkitys on suuri käytännössä. Ymmärrän kyllä, että hiljaisesta tiedonsiirrosta on myös useaa eri suuntaista tutkimustietoa, ja sen merkitys voidaan ymmärtää ristiriitaisessa merkityksessä. Cohen toteaaakin tutkimuksessaan (2006) joissa, on pyritty selvittämään millaisilla tekijöillä, on vaikutusta eniten ikääntyvien työntekijöiden jaksamista eläkeikään asti. Hän mainitsee työssä jatkamista tukevina seikkoina: työkavereilta saatu tuki, tiimityöskentely, eläke- etuisuudet, sosiaali- ja terveyspalvelut, ajantasainen välineistö, lääkäreiltä saatu

arvostus, johdon avoimuus, työturvallinen työympäristö, valinnan mahdollisuudet toteuttaa työtään, yleinen johtajien arvostus ja jatkokoulutusmahdollisuus.

6 POHDINTA

Tämän Pro gradun tarkoitus oli tutkia ikäjohtamisen esiintyvyyttä viiden eri sairaanhoitopiirin henkilöstökertomuksissa vuonna 2014. Keskeinen tutkimustavoite oli tuottaa uutta tietoa henkilöstökertomusten sanallisesta ikääntymiseen liittyvästä esiintyvyydestä. Voidaanko henkilöstötasolla ymmärtää henkilöstökertomuksen anti ikäjohtamisesta oikein, ja kuinka suunnittelussa tulee ottaa huomioon sanavalinnat kirjattaessa henkilöstölle tuotettavaa materiaalia.

6.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita tutkimuksen johdannossa oli alun perin esitetty. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstökertomusten rakenne ja ratkaistiin niiden avulla tutkimusongelmat. Strategisen johtamisen ydinkohdat tulevat hyvin esiin viiden sairaanhoitopiirin henkilöstökertomusten rakenteista, sekä tutkimuksesta käy ilmi uudet kehittämiskohteet, joilla organisaatiot voivat kohdentaa ikäjohtamisen suunnitelmallista kehittämistä tarkemmin kohdistuen suunnitelmia eri ikäluokittain. Tärkeintä olisikin, että henkilöstökertomukset olisivat laadittu niin, että niistä saadaan vertailukelpoista materiaali eri tutkimusryhmille, jolloin kehittämistyötä voidaan tehdä yhdessä valtakunnallisesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella tutkittavan materiaalin laadulla. Viiden sairaanhoitopiirin henkilöstökertomukset oli kirjattu organisaatioiden netti sivuille vuonna 2014 identtisesti. Kullakin organisaatiolla oli ollut käytettävissään aiempien ikäjohtamisen tutkimusten materiaalia, niin Suomesta kuin kansainvälisestikin.

Laadullinen tutkimus soveltui hyvin suppean tutkimusaineiston menetelmä valinnaksi. Tarkoitus oli syventää tietoutta yksittäisten sairaanhoitopiirien käyttämistä sanamuodoista, joilla henkilökertomuksissa pyritään luomaan kuvan organisaation toiminnasta

henkilöstösuunnittelussa niin henkilöstölle, kuin organisaation ulkopuolisille tahoille. Tutkimukseen valittiin erityisesti osa- alueet, joissa käsiteltiin työryhmä Ilmarisen visioihin kohdistuvia ikääntymistä, osaamista ja johtamista töiden organisoinnin kautta. Sillä niiden avulla kyettiin parhaiten löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Erikssonin, P., ja Koistisen, K., (2014 : 45) mukaan tärkein on tutkimuskysymyksen kiinnostavuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys.

Tässä tutkimuksessa esiin tulleet tulokset nostavat esiin erityisesti ikäluokkien määrälliset vaihtelut, joiden merkittävyyttä voidaan tarkastella osaamisen kautta ja selvittää töiden organisoinnin kehittämisen kautta eteenpäin tulevaisuuteen. Suurissa julkishallinnollisissa organisaatioissa, kuten yksittäisissä sairaanhoitopiireissä tulee hyvin esille organisaation yhteiskunnallinen merkitys. Sosiaali- ja terveydenhuollon ala on hyvin naisvaltaista, jolloin henkilöstösuunnittelu kohdistunee valta osaltaan nais työntekijöiden. Henkilöstökertomuksissa on kirjattuna ikätilastoihin, niin miehet kuin naisetkin, ja hyvin eriteltyinä. Mutta silti ala on edelleenkin hyvin naispainoitteista, joka käy hyvin ilmi henkilöstökertomuksista ja vaatii näin ollen henkilöstösuunnittelijoiden ymmärtämystä.

Tutkimus on hyvin mielenkiintoinen yhteiskunnallisesti, sillä jo vuonna 2024 on sosiaali- ja terveydenhuollosta jäämässä eläkkeelle suuri määrä nyt yli 50- vuotta täyttäneitä työntekijöitä. Suomessa urien pituutta tulisi pidentää kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä. Tuolloin organisaatioita on pyydetty laatimaan ikäjohtamisen strategioita, joilla ongelmaratkaisua olisi ollut helpompi selvittää tulevaisuudessa. Tutkituille kyseisille organisaatioille on tutkimuksesta hyötyä, sillä tutkimustulosten perusteella he voivat kehittää henkilöstökertomuksiaan tulevaisuudessa. Erityisesti tuoda esille ikäsidonnaisten ryhmien painotuksia ja erityistarpeita henkilöstösuunnittelussaan.

Tutkimuksen merkittävyyttä lisää myös se, että tutkimus sairaanhoitopiirit sijoittuvat rinnakkaisille kunta- alueille Keski- Suomeen, jolloin maantieteelliset erot jäävät

vähäisiksi. Väestöpohjaltaan samansuuntaiset organisaatiot voivat yhdessä kehittää osaamisen kehittämistä ja rakentaa yhteistyömalleja yhdessä valtakunnallisestikin.

Tulosten luotettavuutta voivat heikentää yksittäisten organisaatioiden käyttämät työryhmärakenteet, ja ikärakenteiden vaihtelevuus maantieteellisen sijainnin perusteella. Henkilöstökertomuksista käy hyvin ilmi, että Länsi- Suomen alueella henkilöstö on nuorempaa kuin Itä- Suomen organisaatioissa. Joten tilastossa ikärakenteet painotuksessa sillä oli merkitystä, ja saattoi hieman vääristää lopputulosta. Sukupuoli rakenteiden esille tuonti oli hyvin samankaltaista, jolloin sen ei katsota heikentävän tutkimustulosta. Tutkijan riippumattomuus kyseisten sairaanhoitopiirien tuntemusten suhteen ei myöskään heikennä tutkijan valittujen rajausten kautta tutkimustulosta. Esituntemus tutkijan aiemmasta kenttätyö kokemuksesta erikoissairaanhoidossa lähihoitajana 10- vuotta, ja sisätaudeilla sairaanhoitajana 10- vuotta, antoi tukea työn rajauksien valintaan. Mutta ei heikentänyt tutkimuksen validiteettia.

Tutkimusaineistolla ei kyetty vastaamaan siihen, kuinka yksittäiset sairaanhoitopiirit mahdollisesti kehittäisivät henkilöstösuunnitteluaan tulevaisuudessa. Sillä henkilöstösuunnitelmia tarkasteltaessa ei tutkittu sitä, mikä on kyseisen organisaation päämäärä ikääntyneiden suhteen, vai onko organisaatioilla muita painotusalueita oman organisaationsa kehittämisen tukemiseksi. Tuolloin ikäohjelma painotus voi jäädä vähemmälle huomiolle kokonaisuutta suunniteltaessa. Tutkimuksen tueksi jatkotutkimusaiheena olisi hyvä tutkia yksittäisten sairaanhoitopiirien strategisia painotuksia ja pyrkiä selvittämään mm. kyselyiden tai haastatteluiden avulla ikääntymiseen liittyviä asenteita kyseisissä organisaatioissa, sekä johdon linjausta tulevien uusien toimenpiteiden suhteen tulevaisuudessa.

6.2. Tutkimusmenetelmän arviointi

Tutkimusmenetelmäksi soveltui hyvin laadullinen tutkimus, sillä tutkittava ryhmä koostui viiden organisaation suunnitelluista henkilöstökertomuksista. Johdanto osiossa esille tuodut tutkimuskysymykset saatiin hyvin esiin laadullisella tutkimusasetelmalla. Tutkimus syventyi käsittelemään työryhmä Ilmarisen ym. asettamien visioiden mukaan henkilöstökertomuksia ja näin tutkimuskysymyksiin saatiin materiaalia, ja tutkimuksen edessä huomio kiinnittyi vain osioihin, joista tutkimuskysymyksiin voitiin saada vahvemmin vastauksia. Tuolloin lopulliseksi tutkimuskohteeksi valikoitui henkilöstökertomuksissa esiintyvä: ikääntyminen, osaaminen ja johtaminen/ töiden organisointi.

Tutkimuksen kokonaisuutta arvioitaessa tutkimus eteni johdonmukaisesti, lukija on saanut esikäsityksen siitä mikä ikäjohtaminen tarkoittaa ja mikä sen merkitys on yhteiskunnallisesti. Sekä mitä organisaatioissa tarkoitetaan strategisella suunnittelulla ja mitä osaluoteita strategiseen johtamiseen kuuluu.

Laadullisella analysoinnilla työn luotettavuus liittyy tutkijaan, koko tutkimusprosessiin ja lopulliseen raportointiin (Janhonen & Nikkonen 2002). Luotettavuutta voidaan arvioida myös työn uskottavuuden, vahvistettavuuden ja sen siirrettävyyden ja refleksisyyteen liittyvistä näkökulmista. Tutkimuksen kokonaisuutta ajatellen sisältölähtöinen laadullinen tutkimusote oli onnistunut valinta juuri tähän tutkimukseen, sillä kokonaisuudessa edettiin kirjallisesta aineistosta esiin nousseisiin yksittäisiin sanoihin ja asiakokonaisuuksiin huomiota kiinnittäen kohti kokonaistulosta (Kylmä & Juvakka 2007). Tutkimuksessa tutkija valmistautui tutkimaan esiin saatua materiaalia avoimesti, jolloin aineistolähtöisyys nousi hyvin esiin lopputuloksissa (Kylmä & Juvakka 2007, Janhonen & Nikkonen 2002). Myös aineistoa tutkittaessa oli mahdollisuutta tarkastella aineiston siirrettävyyttä esim. vastaavanlaisiin organisaatioihin. Tuolloin valtakunnallisesti kukin vastaavanlainen organisaatio kykenisi vertailemaan omia mallejaan kyseisiin tutkimuksissa käytettyihin versioihin ja niiden lähtökohtiin (Kylmä & Juvakka 2007).

Tutkimusmenetelmä oli tutkituille organisaatioille hyvin tasapuolinen. Kunkin organisaation henkilöstökertomukset oli laadittu vuodelle 2014, jolloin ajankohta on ollut kaikille sama. Tuolloin kussakin organisaatiossa on ollut samat lähtökohdat tutkimusta tehdessä. Tutkimusmenetelmässä selvitettiin henkilöstösuunnitelmien kirjallista muotoilua deduktiivisella sisällön analyysillä ja tutkimuksen edetessä tiivistettiin työryhmä Ilmarisen visiioihin pohjaten suppeammaksi, sillä niin kyettiin muodostamaan parempi käsitys tutkitavasta materiaalista.

6.3. Tutkimustulosten pohdinta

Ikäjohtamisen tutkimukseen on kiinnitetty organisaatioissa varmasti huomiota suunnittelijälähtöisesti, mutta organisaatiot eivät ole kyenneet rakentamaan yksilöityjä ikäjohtamiseen kohdistuvia ikäjohtamisen strategioita valmiiseen muotoon. Ikäjohtamisen suunnitelmallisuus puuttuu tai ei käy ilmi yksittäisten organisaatioiden laatimista strategioista tai henkilöstösuunnitelmista. Kuitenkin kuten Ilmarinen ja muut (2003) tuovat esiin, organisaatioiden ikäjohtamista suunniteltaessa iästä riippumattomia seikkoja, jolloin yksilö tuntisi itsensä arvostetuksi työyhteisössään ja suunnitteluissa otettaisiin huomioon myös yksilöiden toimintakyvyn muutokset ikääntymisen myötä. Näihin tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Väestön ikääntyminen on Suomessa todettu vaikuttavan voimakkaasti yhteiskunnan tarpeisiin kehittää organisaatioiden toimintaa nopealla aikajänteellä (Lundell ja muut 2011:185). Sekä ikäjohtamisen ohjelmilla on vaikuttavuutta yksiköiden kilpailukyvyn ja tuottavuuden kannalta merkittävästi (Wallin, 2014). Mielestäni suurten terveydenhuollon maakunnallisten kokonaisuuksien tulisi laatia ikäohjelma kaikissa sairaanhoitopiirien organisaatioissa. Tuolloin johdon tuki olisi näkyvä osa henkilöstösuunnittelussa, ja sen avulla kyettäisiin muokkaamaan koko henkilöstön asenteita vähitellen ikämyönteisempään suuntaan tulevaisuudessa.

Haasteellisinta on tutkimusten mukaan ollut sopeuttaa nykyinen esimiestyö, jolla johdetaan yksilöitä niin, että uusien suhtautumistapojen omaksuminen ja aiemmista rooleista irrottautuminen sujuisi mahdollisimman kivuttomasti, ja nykyisten esimiesten taidot, tiedot ja empaattinen vuorovaikutuskyky olisivat riittävät organisaatioiden muutoksia suunniteltaessa (Ilmarinen ja muut 2003:35–36). Esimiesten asennetta ikäjohtamiseen tuleekin tutkia ja tarjota heille mahdollisia koulutusmahdollisuuksia ikäjohtamiseen kohdentuen.

Organisaatioiden ja asioiden johtamista pidetään usein budjetointina, toimintojen suunnittelemisena, toimintojen organisointina, yksiköiden miehittämisinä, yleisen toiminnan ylläpitämisenä ja valvojana. Jolloin ihmisten johtamisen katsotaan olevan tulevaisuuden suunnan näyttämistä, kannustamista ja vaikuttamista (Zalesnik 2004; Yukl 2006:5–6). Nykyisten poliittisten toimenpiteiden avulla, tai hallituksen kannustuksella voidaan pyrkiä mahdollistamaan ikääntyneiden työntekijöiden palkkausta ja jatkamaan työurien pituutta, mutta se ei välttämättä tarkoita, että työntekijät kokisivat toimien edesauttavan heitä jatkamaan työssään pidempään. Heille taloudellisen tasapainon saavuttaminen ei ole enää niin merkityksellistä kuin nuoremmissa ikäluokissa, vaan heille tärkeämmäksi nousee oman hyvinvoinnin turvaaminen. Tuolloin organisaatioissa tulisi löytää erilaisia keinoja, joilla varmistettaisi yksilöiden työelämäään liittyviä mahdollisia joustoja ja tasapainoa suhteessa omaan työhönsä ja työympäristöönsä (Kulik ja muut 2014: 931–933).

Taloudellisten kannustimien käyttö tulee olla johdonmukaista ja läpinäkyvää ja kaikkien halukkaiden saavutettavissa. Myös ikääntyneiden tarpeita ja halukkuutta kehittää oman työnsä sisältöä, ja yleistä jaksamista tulee kuulla heiltä itseltään. Suunnitelmien rakentaminen ei voi perustua vain yksittäisten pienryhmien projektityöskentelyyn, vaan vaatii laajempaa selvittelyä kenttäosaajilta.

Yksilöiden vastuun työelämässä koetaan kasvaneen ja työelämässä edellytetään nuorena säilymistä ja erityisesti työn suorituskyvyn, omien taitojen sekä mukautumishalunkin osalta (Julkunen & Pärnänen 2005). Jatkuviissa yhteiskunnallisissa muutoksissa

paineen seurauksena todetaan yksilöiden hakeutumista muualle. Sekä kulttuurinen ja yhteiskunnallinen muutos ikääntymisessä on luonut käsityksen myöhempään keski-ikään sijoittuvasta toimeentuloltaan turvatusta elämän vaiheesta (Gilleard & Higgs 2002). Yksilöiden hyvinvointi on heille tärkeää, ja kuinka heidän toimintakykynsä on kohentunut ikäpolvien myötä otettava myös huomioon erilaisia oppimistapoja suunniteltaessa.

6.4. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Ikäjohtamisen suunnitelmalliset ohjelmat ovat jääneet puutteellisiksi, tai ne puuttuvat kokonaan organisaatioiden suunnitelmista. Ikääntyminen kuvataan lähinnä vain tilastollisena, ja ikääntymiseen liittyvät osaamisen vaikutukset ovat jääneet huomiotta. Ikään-tyneillä voi olla mahdollisesti eri näkemys oman osaamisensa ja kokemuksena hyödyn-tämisessä, joka on otettava huomioon koulutussuunnitelmia laadittaessa. Kokonais-ikäntymisen vaikutukset organisaatioissa jäävät huomioimatta, eikä materiaalista käy ilmi ikääntymisen vaikuttavuudesta ja kustannuksista organisaation kustannuksiin liit-tyen.

Keski-Suomen alueella lähekkäin sijaitsevat kunnat ovat lähes samassa tilanteessa ikään-tyvän henkilöstön kanssa ja tuolloin suunnittelijoiden yhteistyö yli sairaanhoitopiirin ra-jojen korostuu näillä tutkituilla alueilla. Organisaatioiden suunnitelmissa ei oteta kantaa mahdollisen ikäohjelman laadintaan, eikä korosteta ikääntymisen vaikutuksia tulevai-suuden ongelmina. Näin organisaatioiden tulevaisuuden tavoitteet vaikuttavat korkea-lentoisilta, eivätkä välttämättä vastaa henkilöstön näkemystä. Sairaanhoitopiireissä on hyvä ottaa näkyvämmiin kantaa ikäsidonnaisten yksilöiden työssä jaksamiseen ja mah-dollisuuksiin kehittää itseään ikäsidonnaisesti.

Ikäohjelma on hyvä olla selkeä ja hyvin jalkautettu, sillä se lisää koko organisaation veto-voimaisuutta valtakunnallisesti. Työvoiman liikkuvuus voi houkutella uusia työntekijöitä eri maakunta alueille, mikäli laadituissa dokumenteissa tuodaan hyvin esille eri-ikäisten työhön liittyviä vaatimuksia ja kuinka organisaatiossa kyetään vastaamaan niihin. Myös

yksittäisten työntekijöiden näkemyksiä omasta organisaatiostaan on hyvä tuoda esille. Se toimii hyvin houkuttimena uusille organisaatiosta kiinnostuneille työntekijöille.

Tärkeintä ikäohjelmia laadittaessa on suunnitella ne niin, että ne ovat vertailukelpoista tutkimusmateriaalia valtakunnallisesti. Tuolloin ongelmaratkaisuun voi osallistua tutkijoita ja suunnittelijoita ja ministeriöitä, jolloin ratkaisuja ja rahoitusmalleja ongelmien ratkaisemiseksi voidaan koosta koko Suomen alueella yhteisesti.

Alueellisia oppilaitoksia on hyvä hyödyntää tutkimus työssä, ja sen tulisikin olla itsestään selvyyttä, mikäli paikkakunnilta löytyy AMK sekä yliopisto tason alan koulutusta. Oppilaitosten koulutusohjelmiin sisältyy paljon kurssiosuuksia, joissa heitä voidaan hyödyntää antamalla heille tutkittavaa materiaali organisaatiolähtöisesti. Mutta myös opiskelijoiden tulee voida halutessaan valita mahdollisia tutkimuskohteita organisaatioiden niihin vaikuttamatta.

Organisaatioissa on hyvä vahvistaa ikäjohtamisen suunnitelmia opintorekisteri järjestelmän avulla, jolloin rekisteristä käy ilmi missä työtehtävässä kukin työskentelee, millä koulutuksella ja minkä ikäisenä. Valtakunnallisesti vertailtavilla opintorekistereillä kyetään suunnittelemaan niin tulevien koulutus suunnitelmien kuin ministeriöidenkin tulevaisuuden suunnitelmia vahvalla pohjalla.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla laadittujen opintorekistereiden, sekä ikäohjelmien vertailukelpoisuus valtakunnallisesti.

Lähteet

- Alasuutari, P. (1995). Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Ansoff, I. (1987). Corporate Strategy. Penguin Books, Harmondsworth.
- Auvinen, J., & Kettunen, H. (2010). Seniorit joustavasti työssä. Tykes. Helsinki.
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Campos, E.B., & Sánchez, M. P.S. (2003). Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. *Journal of Knowledge Management* 7 (2), 5–17.
- Cohen, J. D., (2006). The Aging Nursing Workforce: How to Retain Experienced Nurses. *Journal of Healthcare Management* 51:4, 233–245.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eriksson, P., & Koistinen, K., (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11:2014.
- Eskola, J., ja Suoranta J. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus vai Vastapaino.
- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Henkilöstökertomus (2014). Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/ <http://www.epshp.fi/files/7704/Henkilostokertomus2014.pdf>.
- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2013–2020.
Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/ http://www.epshp.fi/files/6270/Etela-Pohjanmaan_sairaanhoitopiirin_strategia_2013-2020.pdf.
- Euroopan Yhteisöjen Komissio. (2006). Komission tiedonanto. Euroopan väestökehitys - haasteista mahdollisuuksiin. KOM (2006)571.
- EU-OSHA EUROOPAN TYÖTERVEYS JA TYÖTURVALLISUUSVIRASTO (2016). Terveellinen työ – Elämän eri vaiheissa -Kestävän työuran edistäminen Kampanjaopas. Noudettu 2019-09-26 osoitteesta/ <http://www.terveellinentyo.fi/wp-content/uploads/2016/05/campaign-guide-FI.pdf>.

- Fabisiak, J., & Prokurat, S. 2012. Age Management as a Tool for The Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Volume 8, Issue 4, 83-96.
- Fineman, S., Gagriel, Y., Simms, D. (1993). *Organizing & Organizations*. SaGE Publications Ltd, London.
- Gilleard, C., & Higgs, P. (2002). The third age: class cohort or generation? *Ageing & society* 2002, 22,3,369–382.
- Halme, P., (2005). *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol, No. 2. Eri- ikäisyys ja ikäjohtaminen. Diskursiivinen tutkimus.
- Halme, P., (2007). Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri- ikäisyys ja eri- ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaattitutkimus.
- Halme, P., (2011). Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 105. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, September 52–63.
- Harisalo, R., (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Haveri, A., (1995). *Ohjelmat menestystekijänä. Strateginen lähestymistapa*. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Heiskanen, Tuula., Korvajärvi, Päivi., & Rantalaiho, Liisa. (2008). Sukupuoli ja työ: pysyvyyttä ja liikahduksia. Teoksessa Tuula Heiskanen, Minna Leinonen, Anu Järven-sivu & Simo Aho (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press, 109–134.
- Hochschild, Arlie., (2003). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Beckeley: University of California Press. Twentieth Anniversary Edition, With a New Afterword.
- Hofer, C., Schendel, D., (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co., St Paul, Minnesota.
- Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. (2004). Toim. Lindgren, Göran. Työterveyslaitos. Helsinki: Suomen Printman Oy.

- Ikäohjelman monet kasvot. (2002). Kansallinen ikäohjelma 1998–2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. 2002:3. Helsinki.
- Ilmarinen, J., (2001). Työikäiset ja elämäntyyli. Teoksessa: Suomalainen elämäntyyli. Toim. Heikkinen, E. ja Tuomi J. Tammi. Helsinki.
- Ilmarinen, J., (2005). Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja laatu Euroopan Unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Ilmarinen, J., (2006). Pitkää työuraa ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino. Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., & Huuhtanen, P. (2003). Kyvyistä kiinni- Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki.
- Janhonen, S., & Nikkonen, M. 2002. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2. painos. WSOY, Helsinki.
- Julkunen, R., & Pärnänen, A. (2005). Uusi ikäsopimus.
- Jabe, M., (2015). Ikä voimavarana. Vantaa.
- Juuti, P., (2001). Johtamispuhe. PS kustannus. WS Bookwell, Juva.
- Juuti, P., (2002). Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998–2002. Hyvä Ikä. JTO- tutkimuksia, nro 13.
- Kamensky, M., (2014). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2014.
Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/ <http://www.khshp.fi/resource/henkilostokertomus-2014>.
- Kanta-Hämeen sairaanhoitopiirin strategia 2017–2018.
Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/ <http://www.khshp.fi/resource/strategia17-18>
- Kaplan, R., Norton, D., (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. September-October 1993.
- Karhu, Sari. (2016). Strateginen henkilöstöjohtaminen pienessä kunnassa. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto. 61.
- Kauhanen, J. (2000). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo-Helsinki- Juva: WSOY.
- Kauhanen, J., (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOY. Porvoo.

- Keva (2016). Kuntien ja valtion työntekijöiden eläköitymisennuste 2017–2036. Helsinki. [https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/julkisen -sektorin-tyontekijoiden-korkea-keski-ika-nakyy-lahivuosina-elakoitymisessa/](https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/julkisen-sektorin-tyontekijoiden-korkea-keski-ika-nakyy-lahivuosina-elakoitymisessa/).
- Kiviranta, R., (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa.
- Kotler, P., (1990). Markkinoinnin käsikirja: analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. 6. painos. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Kovalainen, Anne., (2004). Hyvinvointipalveluiden markkinoituminen ja sukupuolisopimuksen muutos. Teoksessa Lea, Henriksson & Sirpa Wrede (toim.) Hyvinvointityön ammatit. Helsinki: Gaudeamus, 187–209.
- Kroll, M., Parnell, J., Wright, P., (1998). Strategic Management, Concepts. Prentice Hall, New Jersey.
- Kunze, F., Boehm, S. & Ruch, H. 2013. Age, resistance to change, and job performance. Journal of Managerial Psychology, Vol. 28, No. 7/8, pp. 741-760.
- Kylmä J., ja Juvakka T., (2007) Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahti, T., (2008). Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa Surakka, T., Kiikala, I., Lahti, T., Laitinen, H., & Rantala, T. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammalan Kirjapaino Oy. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Lindgren, G., (2004). Ikäjohtamista kehittämään. Työkirja. Työterveyslaitos. Helsinki: Suomen Printman Oy.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. (2011). Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Mamia, Tero & Melin, Harri. 2006. Johdanto. Teoksessa Tero Mamia & Harri Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314. Helsinki: Työministeriö, 1–1.
- Markkanen, Mikko., (2005). Henkilöstön hankinta sähköistyy. Hki. WSOY.
- Maula, H., (2016). Perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt. Talouselämä 45/2016, 58-59.
- Mintzberg, H., (1979). The structuring of organizations: a synthesis of the research. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H., (1994). The rise and Fall of Strategic Planning. New York: Prentice-Hall.
- Moilanen, R., (2003). Kestävä johtaminen: Ikä- ja työkykyjohtamisen haasteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Naegele., and Walker., (2006). A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Noudettu 2019-04-20 osoitteesta/<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>.
- Nikkilä, J., & Paasivaara, L. (2008). Arjen johtajuus. Silverprint. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M. & Bordi, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinoina. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisessa kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja koulutuskeskus Tampere: Synergos. Noudettu 2019-10-23 osoitteesta: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>.
- Nybondas-Kangas Henrika., Pakarinen, Terttu., Heiskanen, Margareta., Hotti, Anne., Juutinen, Mika., Paakkonen, Niina., Ruskoaho, Juho ja Hakonen, Anu (2017) Sote- ja maakuntauudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi>.
- Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2012) Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki; Gaudeamus, 155–173.
- OECD Employment Outlook (2000). <http://www.oecd.org/document>.
- OECD (2004). Suomen tukittava eläkeputkia. Noudettu 2017-08-31 osoitteesta/<http://www.yle.fi/yle24>.
- Parviainen, T., & Sarvimäki, A. 1999. Hoitotyön johtamisen eettiset lähtökohdat. Teoksessa Hoitotyötä johtamaan, 68–69. Simoila, R. Kangas, R. & Ranta, J. Tampere. Tammer-paino Oy.
- Palola, J., (2012). Työurasopimus tähtää pidempään työuraan. Kuntatyönantaja 2/2012.
- Pohjois- Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä. Strategia 2014 – 2018 (2030). Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/<http://www.pkssk.fi/documents/601237/620475/29980-Strategia>.
- Pohjois- Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä. Henkilöstökertomus 2014. Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/ http://www.pkssk.fi/documents/601237/620479/henkilostokertomus_2014.
- Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri strategia 2017– 2022. Noudettu osoitteesta 2017-05-26 osoitteesta/https://www.pssh.fi/documents/11427/39248/KYSin_Strategia_valmis.pdf.

- Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri. Henkilöstökertomus 2014. Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/
<https://www.pssh.fi/documents/11427/38375/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus>.
- Pulkkinen, A., Sorri, T., Vartiainen, E. & Vartiainen, H. (2003). Miten hoitohenkilökunta jaksaa? Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala. Opinnäytetyö.
- Purcell, J., (2001). The Meaning of Strategy in Human Resource Management. Teoksessa Stroeve, J. (toim.) Human Resource Management: Critical Text. Thomson Learning Cornwall.
- Saaranen – Kauppinen, A., & Puusniekka A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Noudettu 2019-09-27 osoitteesta/ <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.
- Simström, H., (2009). Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes print.
- Sotarauta, M., (1996). Kohti epäselvyyksien hallintaa. Pehmeä strategia 2000- luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Jyväskylän: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Suomen Kuntaliitto. (2002). Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. file:///C:/Users/eijar/Downloads/1111hlojohtkasikirja.
- Surakka, T., (2009). Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammalan kirjapaino Oy. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Stacey, R. D., (1996). Strategic Management & Organizational Dynamics. London: Pitman Publishing.
- STM. (2006). Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2015 - kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisu 14.
- STM. (2012b). Terveys 2015 -kansanterveysohjelman väliarviointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistiota 4.
- THL. Sote kurittaa ankarasti Uuttamaata ja kaikkia muitakin maakuntia. (2018). <https://blogi.thl.fi/sote-kurittaa-ankarasti-uuttamaata>.
- Tilastokeskus. (2015). Väestöennuste 2015–2065. www.stat.fi/til/vaenn/2015.

- Tienari, J., & Meriläinen, S. (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J., ja Sarajärvi A. (2006) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Päivittyvä e-kirja <http://tem.fi/henkilosto-ja-koulutussuunnitelma>.
- Työministeriö (2007). Työvoima 2025. Työpoliittinen tutkimus nro 325. Noudettu 2018-08-31 osoitteesta/ http://www.mol.fi/mol/fi/99-pdf/fi/06_tyoministerio.
- Työterveyslaitos. (2014). Noudettu 2018-11-28 osoitteesta/ <http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/sivut/default.aspx>.
- Työterveyslaitos. (2018). <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/> .
- Utriainen, Kati., Nikkilä, Juha., & Kyngäs, Helvi (2007). Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: grounded theory - tutkimus. Hoitotiede 6, 314–325.
- Valtiovarainministeriö. (2009) Henkilöstösuunnittelu. Noudettu 2019-10.23 osoitteesta: <http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tynantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/00_Henkilostosuunnittelu/index.jsp>.
- Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstökertomus 2014. Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/<http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/media-tiedotteet-viestinta/julkaisut/Documents>.
- Varsinais- Suomen sairaanhoitopiirin strategia. 2017–2018. Noudettu 2017-05-26 osoitteesta/
<http://www.vsshp.fi/fi/sairaanhoitopiiri/johtaminen-ja-organisaatio/saannot/Documents/Strategia-2017-2018.pdf>.
- Virtainlahti, S., (2010). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Viitala, Riitta., (2013). Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. Hki.
- Wallin, Marjo., (2014). Ikäjohtaminen 2.0 – konkareista kaiken ikäisiin.
[http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/ikajohtaminen_2.0_konkareis ta_kaiken_ikaisiin](http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/ikajohtaminen_2.0_konkareis_ta_kaiken_ikaisiin).
- Wallin, Marjo., (2014). Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/116721/ikajohtaminen_Euroopassa.

Wiskari, J., (2009). Totuuden hetki. Helsinki: Talentum.

Wright, Daniel., P. & Stephen Mahar (2013). Centralized nurse scheduling to simultaneously improve schedule cost and nurse satisfaction. *Omega* 41: 1042–1052.

Ylen aamu-tv: Y-sukupolvi on eri maata. (2011). Esitetty TV1 23.11.2011, julk. YLE Areenassa 21.5.2012.

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

Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: American Management Association.

Åstedt- Kurki P., ja Nieminen, H. (1997) Fenomenologisen tutkimuksen peruskäsitteet hoitotieteessä. Teoksessa Paunonen M. ja Vehviläinen- Julkunen K. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY. 1997: 152–163.