

Riia Hyppönen

# Varhaisen tuen toimintamalli Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Tradenomi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2012

Tekijä(t) Otsikko	Riia Hyppönen Varhaisen tuen toimintamalli Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella
Sivumäärä Aika	49 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa nykyisen varhaisen tuen toimintamallin toimivuutta ja käyttökokemuksia Helsingin kaupungin pelastuslaitoksessa. Tarkoituksena oli selvittää, miten olemassa olevaa varhaisen tuen toimintamalli oli tehokkaammassa käytössä Helsingin kaupungin pelastuslaitoksessa. Toiveena oli, että jatkossa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen esimiehet osaisivat paremmin hyödyntää esimiestehtävissään varhaista tukea työkykyä edistävänä menetelmänä.</p> <p>Tärkeänä näkökulmana työssä oli henkilöstön ikääntyminen pelastusalalla sekä ikäjohtaminen. Työ oli osa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen ikääntyvän operatiivisen henkilöstön toimenpideohjelmää, jonka tavoitteena on parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja pidentää työuria vuosien 2011–2014 aikana.</p> <p>Työ toteutettiin kehittämishankkeena ja viitekehys muodostui ammattikirjallisuudesta, artikkeleista, aikaisemmista tutkimuksista pelastusalalla sekä esimiehille suunnatusta henkilöstökyselystä. Työn tulokset perustuvat samaan lähdeaineistoon.</p> <p>Opinnäytetyön tulokseksi saatiin, että nykyisen varhaisen tuen toimintamallin käyttöönottoon ei ole panostettu tarpeeksi. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen tulisi panostaa tehokkaammin esimiesten kouluttamiseen etenkin uusien työkalujen ja menetelmien suhteen. Myös varhaisen tuen toimintamallin tavoitteet ja toimintaohjeet tulisi selkeyttää. Helsingin kaupungin itseopiskeluohjelma tulisi olla tehokkaammassa käytössä esimiehillä, sillä se sisältää tärkeää tietoa myös varhaisen tuen toimintamallista.</p>	
Avainsanat	varhainen tuki, työkyky, ikäjohtaminen, pelastusala

Author(s) Title	Riia Hyppönen The early care model in Helsinki city rescue department
Number of Pages Date	49 pages + 2 appendices April 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and organization development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of the study was to explore the functionality and experiences of current early care model in Helsinki city rescue department. The goal was to analyse the early care model and make suggestions to develop the early care model for the needs of the rescue department. The expectation was that in the future the leaders of the Helsinki city rescue department could use the early care model better in their work and improve the work skills.</p> <p>One important perspective was age management because the personnel is getting older in the Helsinki city rescue department. This study was part of the operational personnel age program in the Helsinki city rescue department. The purpose of the age program is to improve work wellbeing of personnel and figure out how to extend careers in Helsinki city rescue department between the years 2011-2014.</p> <p>The study was a developing process and the theoretical part and conclusions were based on professional literature, articles, earlier research in rescue industry and the personnel survey on the leaders.</p> <p>It was discovered that the implementation of the early care model wasn't successful. Helsinki city rescue department should invest more in the training of the leaders especially when there are new tools and methods for leadership. Also the goals and guidelines of the early care model should be clear for everyone. The self-learning system for the leaders in Helsinki city rescue department should be in more effective use because it contains valuable information about the early care model also.</p>	
Keywords	early care, work ability, age management, rescue industry

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat	2
2	Kohdeorganisaation esittely	3
2.1	Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen henkilöstö	4
2.2	Pelastushenkilöstön työnkuva	4
2.3	Ikääntyvän operatiivisen henkilöstön toimenpideohjelma	5
2.4	Aikaisemmat tutkimukset pelastusalalla	6
3	Ikäjohtaminen	9
3.1	Johtamisodotukset eri elämänvaiheissa	10
3.2	Ikääntymisen haasteet työelämässä	11
3.3	Työuran pidentäminen	13
3.4	Ikäohjelmat	14
3.5	Ikääntyminen ja taloudelliset näkökulmat	16
3.5.1	Kansantaloudellinen merkitys	16
3.5.2	Työeläkeuudistus ja sen vaikutukset	17
3.6	Ikäjohtamisen tavoitteet ja hyödyt	18
4	Varhainen tuki	19
4.1	Työkyky ja työhyvinvointi	20
4.1.1	Työkyvyn ylläpitäminen	21
4.1.2	Työelämän laatu	22
4.1.3	Työkyvyn heikkenemisen syyt	22
4.1.4	Työkyvyn arviointi	23
4.2	Varhaisen tuen toimintamalli	25
4.3	Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamalli	26
4.4	Varhaisen tuen keskustelu	29
4.5	Yhteistyö työterveyshuollon kanssa	31
4.6	Varhainen tuki työurien pidentämisen tukena	31
5	Tutkimus	32

5.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde	33
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen	34
5.3	Tutkimuksen arviointi	35
5.3.1	Reliabiliteetti	35
5.3.2	Validiteetti	36
5.4	Tutkimuksen tulokset	36
6	Johtopäätökset ja pohdinta	42
6.1	Varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen	43
6.2	Jatkotoimenpiteet	45
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on varhaisen tuen toimintamalli ikäjohtamisen näkökulmasta ja kyseessä on kehittämishanke Helsingin kaupungin pelastuslaitokselle. Varhainen tuki on tärkeä työkalu esimiehille ja työyhteisöille, kun halutaan ratkaista keskustelun avulla mahdollisia työkykyyn liittyviä ongelmia. Tässä opinnäytetyössä tutkin varhaisen tuen toimintamallia erityisesti ikäjohtamisen näkökulmasta: miten varhaisen tuen avulla voidaan pidentää työuria mielekkäästi ja edesauttaa työntekijän työkyvyn säilymistä myös uran loppuvaiheessa. Varhaisen tuen avulla voidaan mahdollisesti ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä ja sitä kautta pidentää työuraa.

Opinnäytetyö on ajankohtainen ja hyödyllinen, sillä pelastusalan ikärakenteen muutos sekä eläkeiän korotus ovat luoneet pelastuslaitoksille paineita löytää ratkaisuja kehittää henkilöstön työhyvinvointia, ylläpitää ja edistää henkilöstön toiminta- ja työkykyä sekä pidentää työuria mielekkäästi. Opinnäytetyössä olen perehtynyt laajasti teoria-aineistoon sekä merkittäviin aikaisempiin pelastusalan tutkimuksiin. Pelastuslaitoksen tarkoituksena on kehittää tulevaisuudessa keinoja työkykyongelmien havaitsemiseen ajoissa varhaisen tuen avulla.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Toimeksiantaja on Helsingin kaupungin pelastuslaitos, ja tutkimuskohteena on operatiivinen osasto, joka koostuu pääosin pelastushenkilökunnasta eli palomiestä ja sairaankuljettajista. Operatiiviselta henkilöstöltä vaaditaan hyvää fyysistä ja psyykkistä kuntoa koko uran ajan, joten työkyvystä täytyy pitää huolta ja mahdolliset työkykyongelmat on hyvä havaita riittävän aikaisin.

Palomiesten ammatillinen eläkeikä on aikaisemmin ollut 55 vuotta ja nykyään eläkeikä on 63–68 vuotta. Eläkeikä korotettiin jo 80-luvulla ja vuonna 2009 päätettiin, ettei palomiesten ammatillista eläkeikää palauteta. Tämä tuo haasteita palomiesten urasuunnitteluun ja työuran mielekkääseen pidentämiseen eläkeiän lähestyessä, sillä erityisesti fyysisen työkyvyn ylläpitäminen ikääntyessä voi olla erittäin haastavaa. Psyykkinen työ-

kyky sen sijaan saattaa jopa parantua ikääntyessä. Monilla aloilla ratkaisuja näihin ongelmiin löydetään erilaisilla työn järjestelyillä, mutta pelastusalalla suurin osa henkilöstöstä työskentelee pelastustehtävissä ja vaihtoehtoisia työtehtäviä on vähän. (Palo-  
miesten eläkeikä ei laske 2009.)

Opinnäytetyössä perehdytään laajasti varhaista tukea ja ikäjohtamista käsittelevään teoria-aineistoon. Varhaisesta tuesta puhuttaessa käytetään usein myös termejä varhainen välittäminen ja varhainen puuttuminen. Tässä työssä käytän termiä varhainen tuki, sillä se on käytössä myös kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyössäni on yhtenä näkökulmana ikäjohtaminen, koska se on ajankohtainen aihepiiri ja työkykyongelmiin puututtaessa voidaan myös miettiä työkykyä ikääntyvän työntekijän näkökulmasta. Tämä on myös kohdeorganisaatiolle tärkeä näkökulma, jotta ennen aikaista eläkkeelle jäämistä voitaisiin ehkäistä mielekkäästi havaitsemalla riittävän ajoissa työkyvyn heikkeneminen. Varhaisessa vaiheessa ongelmien hoitaminen on huomattavasti helpompaa ja tulevaisuuden suunnittelu mielekäästä.

Helsingin kaupungilla on olemassa oleva varhaisen tuen toimintamalli. Toimintamalli on suunniteltu kaikille Helsingin kaupungin organisaatioille, ja jokainen organisaatio joutuu soveltamaan sitä omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Opinnäytetyössäni kartoitan kyseisen toimintamallin nykytilannetta ja sen käyttökokemuksia käytännön esimiestyössä Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Kartoittaakseni varhaisen tuen toimintamallin nykytilaa luon sähköisen kyselylomakkeen pelastuslaitoksen esimiehille sekä keskijohdolle. Kyselyn vastausten pohjalta on tarkoitus saada näkemys varhaisen tuen toimintamallin nykyisestä tilasta ja sen toimivuudesta. Opinnäytetyön lopussa on Helsingin kaupungin pelastuslaitokselle kehittämisehdotuksia sekä mahdollisia jatkotoimenpiteitä tulevaisuutta ajatellen.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää varhaisen tuen toimintamallin nykytila ja löytää kehitysehdotukset tulevaisuutta ajatellen. Varhaisen tuen toimintamallin kehittämisessä otetaan huomioon lähiesimiesten ja keskijohdon mielikuvat ja kokemukset nykyisestä varhaisen tuen toimintamallista. Lisäksi tarkastelen varhaista tukea ikäjohtamisen näkökulmasta ja yritän löytää ratkaisuja Helsingin kaupungin pelastuslai-

toksen operatiivisen henkilöstön työurien pidentämiseen varhaisen tuen toimintamallin avulla.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiannosta ja työ on erittäin tarpeellinen Helsingin kaupungin pelastuslaitokselle, jossa tällä hetkellä kehitetään henkilöstöjohtamisen työkaluja ja menetelmiä. Aihe on myös ajankohtainen ja kiinnostava, sillä Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen tulee löytää ratkaisuja, miten operatiivisen henkilöstön työuria voidaan pidentää mielekkäästi. Haastetta tähän tehtävään tuo se, että operatiiviselta henkilöstöltä, joka koostuu pääosin pelastushenkilökunnasta, vaaditaan erinomaista fyysistä ja psyykkistä kuntoa. Varhaisen tuen toimintamallin pyrkimyksenä on havaita työkykyä heikentävät tekijät ja puuttua niihin varhaisessa vaiheessa.

## 2 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Helsingin kaupungin pelastuslaitokselle. Suomessa on yhteensä 22 aluepelastuslaitosta. Helsingin kaupungin pelastuslaitos vastaa palo- ja pelastustoiminnasta, ensihoidosta ja kiireellisistä sairaankuljetuksista Helsingin alueella. Näiden lisäksi tehtäviin kuuluu myös riskianalyysin ylläpitäminen ja kehittäminen, poikkeusolojen valmiussuunnitelma sekä väestönsuojeluvalmiuden ylläpitäminen ja kehittäminen. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella on yhteensä kahdeksan asemaa Helsingin alueella. Helsingin keskuspelastusasema sijaitsee Kalliossa. (Pelastuslaitoksen esittely 2011.)

Helsingin kaupungin pelastuslaitos on yksi Helsingin kaupungin virastoista. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen perustehtävänä on edistää turvallisuuskulttuuria, ehkäistä onnettomuuksia ja riskejä sekä huolehtia ihmisten, omaisuuden ja ympäristön turvallisuudesta. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen visio on olla alansa edelläkävijä. Pelastuslaitoksen tehtävänä on kehittää ennaltaehkäisevää toimintaa ja ylläpitää osaamista ja valmiutta. (Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen toimintakertomus 2010, 6-7.)

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen toiminta jakautuu kolmeen tärkeään tehtävään, jotka ovat pelastustoiminta, ensihoito ja sairaankuljetus sekä väestönsuojelu. Pelastustoiminnan tehtäviin kuuluu muun muassa tulipalot, vaarallisten aineiden onnettomuu-

det, liikenneonnettomuudet, luonnonkatastrofit, jälkivahinkojen torjunta, vesipelastustehtävät, ihmisen ja eläimen pelastustehtävät, sortumat, öljyvahingot sekä lääkinälliset perustehtävät. (Pelastustoiminta 2009.)

## 2.1 Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen henkilöstö

Helsingin kaupungin pelastuslaitos koostuu neljästä eri osastosta: operatiivisesta osastosta, riskienhallinnasta, hallinto-osastosta ja teknisestä osastosta. Omassa opinnäyte-työssäni rajaan tutkimuksen koskemaan operatiivista osastoa, jonka tehtävänä on vastata pelastustoiminnasta ja kiireellisestä sairaankuljetuksesta sekä ensihoidosta. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella työskentelee yhteensä noin 700 työntekijää. Operatiivisella osastolla työskentelee noin 500 henkilöä, joista 400 on palomiehiä tai yli-  
palomiehiä. Alipäällystössä ja päällystössä työskentelee noin 60 henkilöä ja loput ovat sairaankuljettajia. Operatiivisen henkilöstön keski-ikä vuonna 2010 oli noin 40 vuotta. (Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen toimintakertomus 2010, 9; Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen henkilöstötilinpäätös 2010, 3-4.)

Vuonna 2010 operatiiviselta osastolta jäi kaksi henkilöä työkyvyttömyyseläkkeelle (Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen henkilöstötilinpäätös 2010, 8). Tavoitteena on, että tulevaisuudessa työkyvyttömyyseläkkeelle jääviä ei olisi vaan mahdollisiin työkykyongelmiin puututtaisiin riittävän varhain, jotta löydettäisiin sopivat ratkaisut kohentaa heikentynyttä työkykyä. Työtapaturmia Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella on noin 80 vuosittain. Vuonna 2010 työtapaturmia oli yhteensä 82. (Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen henkilöstötilinpäätös 2010, 12.)

## 2.2 Pelastushenkilöstön työnkuva

Pelastushenkilöstön työhön kuuluu tulipalojen sammuttamista, ihmisten pelastamista, sairaankuljetuksissa ensihoitoa sekä onnettomuuksien ehkäisyä. Pelastajalla on oltava ammatillinen pelastustoiminnan koulutus selviytyäkseen erilaisista pelastus- ja onnettomuustilanteista. Pelastajalta vaaditaan myös valmiudet yksikön johtamiseen, sillä onnettomuustilanteessa hän saattaa olla ylin päivystävä pelastusviranomainen. Pelastustehtävien suorittamisessa vaaditaan hyvää fyysistä toimintakykyä. Savusukellukses-

sa, vesisukelluksessa, kemikaalisukelluksessa ja korkean paikan työskentelyllä on omat kuntovaatimuksensa. Myös erilaisten pelastusalusten kuljettaminen vaatii erityisosaamista. Oman osaamisensa mukaan pelastustyöntekijät voivat erikoistua tiettyihin tehtäviin. (Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006, 6-16.)

Palomies-sairaankuljettajan koulutus kestää kaksi vuotta ja sisältää kaksi työharjoittelujaksoa. Helsingissä on palomiehille oma koulutus, jossa keskitytään erityisesti Helsingin alueen tarpeisiin. Kuopiossa voi myös kouluttautua palomieheksi. Palomiehen työvuoro kestää kerrallaan yhteensä 24 tuntia alkaen aamulla ja päättyen seuraavana aamuna. Yhden työpäivän jälkeen on aina vähintään kaksi vapaapäivää. Kahden viikon välein vapaapäiviä on kerrallaan viisi työajan tasoittumisen vuoksi. Jokaisella paloasemalla koosta riippumatta on aina vähintään yksi ambulanssi ja yksi pelastusauto. Työvuoron aikana on koko ajan oltava 60 sekunnin lähtövalmiudessa. Pelastajien tulee olla alle minuutissa matkalla hälytykseen riippumatta siitä, ollaanko päivittäisissä harjoituksissa, asemapalvelustehtävissä tai nukkumassa. Työtehtävät vaihtelevat laidasta laitaan ja sekä fyysinen että psyykinen kunto on jatkuvasti rasituksen alla. (Taunila 2008.)

Aamulla tarkastetaan, että ajoneuvot ja välineet ovat kunnossa, ja päivän mittaan huolletaan välineitä, ollaan harjoituksissa tai koulutuksissa ja iltaisin ohjelmaan kuuluu yleensä liikuntaa. Pelastajan työssä edellytetään, että työvuoron aikana on vähintään pari tuntia liikuntaa. Yön aikana pelastajat saavat nukkua, mutta lähtövalmiudessa pitää olla. Hälytyksen tullessa kaikki muut työt jätetään kesken. (Taunila 2008.)

### 2.3 Ikääntyvän operatiivisen henkilöstön toimenpideohjelma

Opinnäytetyö on osa suurempaa hallinnollista kokonaisuutta, ikääntyvän operatiivisen henkilöstön toimenpideohjelmaa, joka kulkee myös nimellä ikähanke (Helsinki käynnisti oman uudistumishankkeensa 2011). Hankkeen tavoitteena on kehittää vuosina 2011–2014 henkilöstöön keskeisesti liittyvien palveluiden laatua Helsingin kaupungin pelastuslaitoksessa. Hankkeen keskeisinä teemoina ovat toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen, urasuunnittelu ja osaamisen johtaminen, esimiestyö sekä työsuhte-ehdot. Hankkeen tavoitteena on pidentää henkilöstön työuria ja lisätä työtyytyväisyyttä.

Pelastuslaitoksen tehtävänä on tukea ikääntyvää henkilöstöään läpi työuran. Hankkeen kohderyhmänä ovat ensisijaisesti palomiehet ja sairaankuljettajat, ylipalomiehet sekä alipäällystö. Hankkeen tavoitteena on kehittää uudenlaisia ratkaisumalleja ja soveltaa muualta kerättyjä hyviä käytäntöjä. Niin sanottuna pilottiasemana toimii Käpylän pelastusasema, jossa hankkeen myötä syntyviä toimenpide-ehdotuksia kokeillaan. Myöhemmin onnistuneet ratkaisut laajennetaan koko operatiivisen henkilöstön ja koko pelastuslaitoksen käyttöön. (Helsinki käynnisti oman uudistumishankeensa 2011.)

Organisaatiota tullaan madaltamaan johtamisen näkökulmasta ja henkilöstö otetaan enemmän mukaan kehittämistyöhön ja sen suunnitteluun. Tavoitteena on, että palomiehet jäävät eläkkeelle terveinä ja tyytyväisinä. Tulevaisuudessa palomiehen työhön sisältyy enemmän osaamista ja ammattitaitoa. Läpi uran jatkuva koulutus on tulevaisuudessa tärkeää palomiehille. Hankkeen myötä on tarkoituksena lisätä mahdollisuuksia ammattitaidon syventämiseen palomiestyön eri osa-alueilla. Parhaimmassa tapauksessa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen käynnistämästä hankkeesta on hyötyä jopa valtakunnallisesti. (Helsinki käynnisti oman uudistumishankkeensa 2011.)

Hankkeen aikataulu on tiivis, sillä suunnittelu aloitettiin vuoden 2011 alussa ja toimenpideratkaisuja pitäisi löytyä vuoteen 2014 mennessä. Ensimmäisen vuoden aikana on pyritty arvioimaan nykyistä tilannetta sekä suunnittelemaan ja keräämään henkilöstön mielipiteitä. Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan esimerkiksi varhaisen tuen toimintamallin nykytila ja tehdään kehittämisehdotuksia. Tärkeimpänä tekijänä hankkeessa nähdään avoimuus ja henkilöstön laaja mukaan ottaminen. (Helsinki käynnisti oman uudistumishankkeensa 2011.)

#### 2.4 Aikaisemmat tutkimukset pelastusalalla

Vuonna 2005 sisäasiainministeriö antoi toimeksiannon pelastushenkilöstön työssä jakamista selvittävälle työryhmälle. Selvitys on valtakunnallinen, joten se koskee koko pelastusalaa ja sen toimijoita Suomessa. Sisäasiainministeriön toimeksiannossa pyydettiin selvittämään muun muassa pelastushenkilöstön ikärakennetta, pelastustehtävien vaativuutta, pelastushenkilöstön työkykyä ja eläkkeelle siirtymistä, pelastushenkilöstön urasuunnittelua ja koulutusohjajaa sekä uudelleen koulutus ja -sijoitusmahdollisuuksia. Erityisenä näkökulmana olivat henkilöstön ikääntyminen ja pelastustehtävien asettamat

korkeat työn vaatimustasot. Näiden asioiden pohjalta työryhmän tehtävänä oli tehdä toimenpide-ehdotukset, jotta pelastushenkilöstön työssä jaksamista voitaisiin edistää. (Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006, 2.)

Sisäasiainministeriön teettämän selvityksen mukaan johtamiskulttuuria tulisi muuttaa siten, että yhteistyö tiimeissä paranee, tavoitteet ovat selkeät ja niihin sitoudutaan sekä parannetaan henkilöstöjohtamista ja työilmapiiriä. Lisäksi toimenpide-ehdotuksiin kuuluvat esimiesten ja työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden parantaminen, kehityskeskusteluiden tehostaminen, huomion kiinnittäminen osaamisen kehittämiseen ja urakehitykseen horisontaalisesti sekä pelastustyöntekijöiden työssä jaksamisesta huomioiminen ja työkyvyn edistäminen. Toimenpide-ehdotuksiin sisältyvät myös yhteistyön lisääminen työterveyshuollon ja työsuojelun kanssa, huomion kiinnittäminen työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin sekä kehittämistoimenpiteet henkilöstön voimavarojen seuranta- ja arviointijärjestelmiä kohtaan. (Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006, 25-26.)

Sisäasiainministeriön teettämässä selvityksessä huomioitiin myös pelastushenkilöstön ikärakenteen muutos ja eläkkeelle siirtyminen. Toimenpide-ehdotuksia ovat muun muassa työterveyshuollon kehittäminen pelastusalalle sopivammaksi, terveyden edistämisen tukeminen työssä, uudelleen koulutusmahdollisuuksien kehittäminen työkykyä uhkaavissa tilanteissa sekä varhaisen tuen toiminnan kehittämistä tehokkaammaksi. Työn vaativuuden takia erityisesti henkilöstön uudelleen kouluttautumista ja työkiertoa tulisi kehittää, jotta työuria voitaisiin pidentää ja eläkkeelle siirtymisikää nostaa. (Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006, 28-29.)

Toinen merkittävä tutkimus on työterveyslaitoksen teettämä seurantatutkimus, jossa on 13 vuoden ajan seurattu eri-ikäisten palomiesten terveyttä ja toimintakykyä. Tutkimus on toteutettu osana sisäasiainministeriön koordinoimaa pelastusalan toimintakykyhanketta. Kaikissa Suomen pelastuslaitoksissa on pyritty kehittämään toimia, jotta työuria pelastusalalla voitaisiin pidentää. Laajan tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää 13 seurantavuoden aikana tapahtuneita muutoksia pelastustyöntekijöiden terveydessä ja toimintakyvyssä. Työterveyslaitoksen seurantatutkimuksessa tehtiin monia erilaisia tutkimuksia kuten koko maan kattavia kyselytutkimuksia, fyysisen toimintakyvyn tutkimuksia, tutkimus savusukellusvarusteissa sekä tutkimuksia pelastustyönteki-

jöiden kehon- ja liikkeiden hallinnasta, liikkuvuudesta, lihaskunnosta ja kestävyyydestä. (Punakallio & Lusa & Lindholm & Luukkonen & Airila & Miranda 2011, 2.)

Tutkimuksen seuranta-aikana havaittiin että pelastustyöntekijöiden tupakoiminen ja liikunnan harrastaminen väheni, mutta kuitenkin pelastustyöntekijöiden alkoholin käyttö lisääntyi ja ilmiö voidaan nähdä jo nuorilla pelastustyöntekijöillä (Punakallio ym. 2011, 28). Säännöllinen työkyvyn seuranta ja arviointi sekä työkyvyn muutosten varhainen havaitseminen ovat tärkeitä tekijöitä palomiesten työkyvyn ylläpitämisessä. Hyvään työkykyyn liittyy keskeisesti nuori ikä, terveet elämäntavat, stressin- ja paineensietokyky, työn merkityksellisyyden kokeminen sekä tyytyväisyys elämään. Vahvimmin työkykyä heikentäviksi tekijöiksi nousivat muun muassa yli 39 vuoden ikä, tyytymättömyys johtamiseen, työtehtävien epätasainen jakautuminen, riittämätön määrä ohjausta työssä sekä työtytymättömyys. (Punakallio ym. 2011, 37-40.)

Tutkimuksen mukaan pelastusalalla on tapahtunut parannusta 13 vuoden aikana. Merkittävänä muutoksena voidaan pitää sitä, että palomiehet kokivat saavansa enemmän tukea esimieheltään vuonna 2009 kuin kymmenen vuotta aikaisemmin. Erityisesti palautteen saaminen lisääntyi. Toisaalta kokemukset etenemismahdollisuuksista ovat heikentyneet tutkimuksen seuranta-aikana. (Punakallio ym. 2011, 50.)

Työkyvyn heiketessä mahdollisia korvaavia tehtäviä ovat muun muassa palotarkastukset, huolto- ja korjaustehtävät, valvomotehtävät, valistus- ja ennaltaehkäisevä työ, ajoneuvonkuljetustehtävät, eläinpelastustehtävät sekä johtamis-, opetus- ja sairaankuljetustehtävät. Fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseksi työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa nostettiin esille liikunnan monipuolistamista, koordinaation kehittämistä sekä ikäystävällisen liikunnan lisäämistä. (Punakallio ym. 2011, 97-98.)

Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen merkittävimmät johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset koskivat erityisesti elintapoja sekä fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä. Työterveyslaitoksen mielestä palomiesten elintapoihin tulee kiinnittää huomiota erityisesti ennalta ehkäisevässä tarkoituksessa. Pelastuslaitokset voivat monin eri tavoin tukea terveitä elämäntapoja ja ehkäistä työkyvyttömyyttä työterveyshuollon kanssa. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat merkittävin työkyvyttömyyttä aiheuttava tekijä, ja niiden oireiden ilmaantuessa tulisi olla välittömästi yhteydessä työterveyshuoltoon. Eri-

tyistä huomiota tulee kiinnittää selkä-, niska- ja olkapääkipuihin. Työhyvinvointiin, terveyteen ja työturvallisuuteen liittyvät toimet pitäisi liittää päivittäiseen esimiestyöhön. Työterveyslaitoksen mielestä fyysisen toimintakyvyn seuranta ja arviointia pitää tehostaa, sillä työkyvyn arviointitestit voivat olla hyödyllisiä keinoja havaita varhaisessa vaiheessa työkyvyn heikkeneminen. (Punakallio ym. 2011, 104-107.)

### 3 Ikäjohtaminen

Viime vuosien aikana on puhuttu paljon Suomen väestön ikääntymisestä. Eläkkeelle siirtyä työssä käyviä ihmisiä, mutta nuoria ei tule riittävästi tilalle, jotta eläkkeenot saataisiin pysymään kohtuullisina. Eri elämänvaiheissa työelämän odotukset ja toiveet ovat hyvin erilaisia. Nuoria, vastavalmistuneita pidetään kokemattomina, ja yli 60-vuotiaista ajatellaan, että he voivat lopettaa työuransa, milloin haluavat. (Seles 2010.) Työuran pidentämistä ajatellaan usein vain siten, että ikääntyvät ihmiset pitäisi saada pysymään työelämässä pidempään. Työuran pituuteen vaikuttaa kuitenkin myös se, kuinka nuorena työuransa aloittaa.

Työolojen kehittämiseksi esimiesten tulisi hallita ikäjohtaminen ja ymmärtää eri-ikäisten työelämän tarpeet. Ikäjohtaminen tarkoittaa sitä, että otetaan huomioon työntekijän ikä ja hyödynnetään iän luomia tarpeita ja edellytyksiä päivittäisjohtamisessa sekä työn suunnittelemisessa. (Ilmarinen 2005, 56.) Ikäjohtaminen on käsitteenä harhaanjohtava, sillä sen tarkoituksena ei ole johtaa pelkästään ikääntyviä työntekijöitä, vaan kaikenikäisiä (Seles 2010).

”Ikäjohtaminen on työntekijän iän ja ikään liittyvien tekijöiden huomioon ottamista päivittäisessä johtamisessa ja työnjaossa.” (Kauhanen 2004.) Ikäjohtaminen on strateginen osa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Ikäjohtamisella pyritään siihen, että erityisesti esimiehillä olisi laaja tietoisuus ikärakenteista ja oikeudenmukaiset ikäasenteet. Ikäjohtamisessa on myös hyvä ymmärtää yksilöllisyyttä ja erilaisuutta sekä vaalia työntekijöiden työkykyä, motivaatiota ja jaksamista. (Ilmarinen 2005, 200.)

Ihmisen ikää voidaan tarkastella neljästä eri lähtökohdasta. Nämä neljä kategoriaa ovat kronologinen ikä, biologinen ikä, psykologinen ikä sekä sosiaalinen ja persoonallinen

ikä. Kronologinen ikä eli kalenteri-ikä mittaa jokaisen yksilön iän samalla tavalla päivä kerrallaan, mutta ei ota huomioon ikääntymisen yksilöllisyyttä. Työelämän kannalta kronologinen ikä on tärkeää esimerkiksi lainsäädännön takia. Biologinen ikä kuvaa ihmisen toimintakykyä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Toimintakyvyn heikkenemistä voidaan esimerkiksi laskea siten, että joka vuosi fyysinen toimintakyky heikkenee yhden prosentin verran yli 30-vuotiailla työntekijöillä. Psykologinen ikä eli koettu ikä merkitsee sitä, minkä ikäiseksi yksilö kokee itsensä ja minkä ikäinen haluaisi olla. Sosiaalinen ja persoonallinen ikä kuvaa yksilön eri rooleja elämän aikana. Sosiaalinen ikä kertoo esimerkiksi, mitä eri-ikäisiltä vaaditaan ja miten hyvin omat henkilökohtaiset tavoitteet on saavutettu. (Ilmarinen 2009, 38-42.)

### 3.1 Johtamisodotukset eri elämänvaiheissa

Ikä voi olla suuntaa antava tekijä silloin, kun yritetään ymmärtää yksilön tarpeita, tavoitteita ja toiveita. Työura kattaa suuren osan ihmisen elämänvaiheista, ja sen takia esimiesten olisikin hyvä huomioida työntekijöidensä eri elämänvaiheet yksilöllisesti. Esimerkiksi nuoret, alle 25-vuotiaat työntekijät ovat juuri siirtymässä opiskelujen ja koulutuksen parista työelämään. Kolmenkymmenen ikävuoden molemmin puolin haaveillaan mahdollisesti perheen perustamisesta ja neljänkymmenen lähestyessä kaivataan jo haasteellisempia ja mielenkiintoisempia työtehtäviä sekä mahdollisesti haaveillaan jopa työpaikan vaihdoksesta. Keski-ikässä muuttuvat omat voimavarat, ja yli viidenkymmenen iässä tapahtuu muutoksia perhe- ja lähipiirissä, esimerkiksi lapset kasvavat aikuisikään ja muuttavat asumaan omilleen. Yli 55-vuotiaana tapahtuvat työ- ja eläke-asenteiden muutokset ja työhön kaivataan merkityksellisyyttä. Yli 60-vuotiaana luovutaan työelämästä ja siirrytään eläkkeelle. (Ilmarinen 2005, 39.)

Jälkinuoruudessa, 18–25-vuotiaana, ollaan siirtymässä opiskelusta työelämään ja monesti vielä etsitään omaa paikkaa työelämässä, yhteisössä ja yhteiskunnassa. Opiskelujen jälkeen nuoret itsenäistyvät, irtautuvat kodista ja keskittyvät ystävyys- ja seurustelusuhteisiin. Työelämän alkuvaiheessa nuori työntekijä kaipaa valmentavaa ja kypsää tukea esimieheltään. Nuorena halutaan opetella rauhassa, kokeilla uusia asioita ja ottaa vahvasti osaa työyhteisöön. Noin 30-vuotiaana esimieheltä odotetaan valtuuttavaa otetta johtamiseen. (Ilmarinen 2005, 39-44.)

35–45-vuotiaat elävät aikaa jolloin usein työtehtävät vaihtuvat ja työpaikat muuttuvat. Työelämän muutokset, teknologian kehitys, globalisaatio, organisaatiouudistukset ja fuusiot, osaamisen kehittämisen tarve, jatkuvan tehokkuuden lisääminen sekä monet muut työelämän paineet ajavat ihmiset vaihtamaan työtehtäviään ja mahdollisesti jopa työpaikkojaan. Työuralla eteneminen ja uusi työympäristö usein kuitenkin vain motivoi tätä ikäluokkaa. (Ilmarinen 2005, 40-41.)

Yli 45-vuotiaana alkavat muutokset omissa voimavaroissa. Terveys ja toimintakyky eivät ole enää samalla tasolla kuin nuorempana, mutta osaaminen on laaja-alaisempaa. Keski-ässä aletaan jo pohtia jatkoa työssä, sillä kaivataan kevyempää ja mielekkäämpää työtä. 50-vuotiaana tapahtuu myös muutoksia perhe-elämässä: lapset ovat kasvaneet aikuisiksi ja omat vanhemmat tarvitsevat mahdollisesti tukea ja hoitoa. (Ilmarinen 2005, 41-42.)

Yli 55-vuotiaana tapahtuu muutoksia työ- ja eläkeasenteissa. Jopa kolmasosa työssäkäyvistä arvioi, ettei jaksaa jatkaa töissä eläkeikään saakka (Ilmarinen 2005, 42). Juuri näitä asenteita olisi hyvä pohtia ja miettiä, pystytäänkö työelämää keventämään ja vapaa-aikaa lisäämään, jotta työelämässä pysyttäisiin pidempään. Monesti työelämän kiireisyys ja paineet ovat liian kovat eläkeikää lähestyvillä. Työpaikoilla on suuri rooli työtehtävien keventämisessä, työaikajärjestelyissä ja ikäasenteiden muutoksessa. Usein yli 60-vuotiaille pyritään järjestämään esimerkiksi osa-aikaista ja vaiheittaista työstä luopumista (Ilmarinen 2005, 42).

On tärkeää, että esimies tiedostaa ja ymmärtää eri elämänvaiheiden merkityksen työelämässä. Näin esimies voi ohjata työntekijöitä oikealla tavalla ja siten työntekijät kokevat tullessa arvostetuiksi ja huomatuksi yksilöinä. Kuunteleminen ja arvostaminen ovat ehkä tärkeimmät ominaisuudet, jotka esimiehellä voi olla. Eri elämänvaiheiden ymmärtäminen ja sen hyödyntäminen esimiestyössä murtaa myös niin sanottuja ikäasenteita ja parhaimmillaan johtaa erittäin hyvään yhteistyöhön eri-ikäisten välillä.

### 3.2 Ikääntymisen haasteet työelämässä

Yritysten tulisi huolestua, jos työeläkemaksut lisääntyvät, sairaspöissaolot lisääntyvät ja työntekijöiden keski-ikä on yli 45 vuotta. Hyvä esimiestyö selittää eniten työkyvyn pa-

ranemista. Työkykyä tukevia tekijöitä on laaja työterveyshuolto sekä työelämän jousto. Yli 55-vuotiaiden työkyvyn yllä pitämiseksi pitäisi järjestää terveystarkastus kahden vuoden välein ja kouluttaa esimerkiksi tietotekniikan käytössä. (Hallberg 2010, 13.)

Myös hiljaisen tiedon ja kokemuksen siirtämistä nuoremmille työntekijöille voidaan pitää haastavana (Ilmarinen 2005, 70). Yritysten ja organisaatioiden tavoitteena olisi siirtää kokemusta ja tietoa riittävän aikaisin nuoremmalle sukupolvelle antamalla ikään-tyville työntekijöille mahdollisuuksia ja vastuuta mentoroida ja valmentaa nuoria työntekijöitä. Usein ajatellaan hiljaisen tiedon siirtäminen yksisuuntaisesti, vanhempi ja kokenempi opettaa nuorempaansa. Voidaan kuitenkin siirtää hiljaista tietoa ja osaamista myös nuorilta vanhemmille ihmisille, sillä nuoret usein tietävät uusimmat käytännöt ja toimintatavat, osaavat hyödyntää uusinta teknologiaa tehokkaasti sekä heillä on tuoreessa muistissa opiskeluiden teoriaopinnot. (Ilmarinen 2005, 71.)

Ikääntymisen haasteina ovat myös terveyden ja toimintakyvyn heikkeneminen, osaamisen riittävä päivittäminen, liiallinen työuupumus sekä mahdollinen työttömyys, joka valitettavan usein johtaa eläkeputkeen. Eläkeputkella tarkoitetaan sitä, kun ikääntynyt työntekijä irtisanotaan ja hän on työtön eläkkeelle siirtymiseensä asti. Ikäjohtamisen tarkoituksena on tukea yksilön toimintakykyä ja terveyttä sekä kehittää ammattitaitoa ja ehkäistä ennenaikaista eläkkeelle siirtymistä. (Ilmarinen 2005, 17-18.)

Toimintakyky tarkoittaa yksilön edellytyksiä suoriutua työtehtävistään. Heikentyneen toimintakyvyn syitä voi olla yksilön terveys, ammattiosaaminen tai heikot työskentelyolosuhteet. Hyvä työyhteisö on tärkeä tekijä hyvän toimintakyvyn ja sitä kautta työkyvyn säilyttämisessä. Kun kollega, esimies tai työntekijä itse huomaa, että työssä jaksaminen vaatii ponnisteluja, kannattaa asia ottaa puheeksi työntekijän kanssa. Merkkejä ylikuormittumisesta ovat muun muassa asioiden unohtaminen, aikataulussa pysymisen haasteellisuus, työ vie kaiken energian, kiinnostus ja kadonnut motivaatio, ihmissuhteisiin ei panosteta, ilmenee uni- ja väsymysongelmia ja töihin lähteminen tuntuu vastenmieliseltä. (Ilmarinen 2009, 48-49.)

### 3.3 Työuran pidentäminen

Työuran pidentyessä arvostetaan yhä enemmän työelämän joustavuutta. Työelämän joustolla voidaan säädellä työaika, järjestää enemmän vapaa-aikaa, tarjota tarpeiden ja toiveiden mukaan osa-aikaista työtä, mahdollistaa pidemmät vuosilomat tai vuorotelluvapaa. Työaikajärjestelyiden lisäksi voidaan joustaa työtehtävissä, muuttaa niitä, vähentää työtehtävien kuormittavuutta sekä järjestää mielekkäämpää ja haasteellisempaa työtä. (Ilmarinen & Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 88-94.)

Kun ikääntynyt työntekijä kokee arvostuksen, onnistumisen ja osaamisen tunteita, työpaikalla viihdytään ja työtyytyväisyys paranee. Myös työterveyshuoltopalveluiden tarjoaminen ja ikääntyville järjestettävät terveystarkastukset edistävät terveyttä ja työkykyä sekä voidaan kokea palkitsevina. Ikääntyville voisi myös järjestää luentoja ikääntymisestä ja terveyden ylläpitämisestä sekä mahdollisuuksien mukaan fysioterapiaa tai hierontaa.

Työuran pitenemiseen vaikuttaa jo se, jos työuran alkua pystytään aikaistamaan. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n mukaan on tärkeää huolehtia koko työuran ajan, että jokaisella on riittävä ammattitaito ja toimintakyky. Järjestämällä jatkuvasti koulutuksia sekä edistämällä terveyttä ja työkykyä koko työuran ajan luodaan pohja pitkälle ja mielekkäälle työuralle. Työelämän muutokset tulisi entistä enemmän kohdistaa koulutukseen jo ammattiopinnoissa. Tällä hetkellä arvostetaan erityisesti vahvaa kielitaitoa ja tietotekniikkaosaamista. Myös syrjäytymistä tulisi ehkäistä ja jo syrjäytyneille tarjota enemmän kouluttautumisen- ja työllistymisvaihtoehtoja. (SAK:n esitykset työurien pidentämiseksi 2009, 12-13.)

Jos työuran pidentämisessä onnistutaan, on siitä monia hyötyjä. Eläkeikä kohoaa, sairaspotilaat vähenevät, työilmapiiri paranee, hiljainen tieto siirtyy entistä tehokkaammin nuorille osaajille ja työeläkekustannukset pienevät. Työuraa pitäisi pidentää myös toisesta päästä eli saada nuoret entistä nopeammin työelämään. Työmarkkinajärjestö Akavan mukaan tulisi huolehtia lapsista ja nuorista sekä pyrkiä ehkäisemään syrjäytymisen uhka varhain. Myös opinto- ja ammatinvalintaohjausta tulisi kehittää ja mahdollistaa entistä paremmin työnteon ja opiskelun yhdistäminen. (Lisää onnistuneita työvuosia 2009.)

Myös työajan osa-aikaisuuden mahdollistamista tulisi tarjota, jos se on työntekijän toiveiden ja tarpeiden mukaista, sekä lisätä joustavuutta elämäntilanteiden mukaan esimerkiksi työajanjärjestelyillä. Työuran pidentämisen kannalta tulisi myös vahvistaa työterveyshuoltoa ja järjestää ikääntyville mahdollisuus arvioida työn kuormittavuus ilman pyyntöä. (Lisää onnistuneita työvuosia 2009.)

Yksi erittäin merkittävä tekijä työuran pidentämisessä on tietoinen tulevaisuuden ajattelu organisaatiossa. Usein on hyvä pysähtyä miettimään ja suunnittelemaan omaa uraansa, vaikka kokemusvuosia olisi jo takana useita. Esimiehen kannattaa kannustaa työntekijöitään ottamaan vastuuta omista tulevaisuuden suunnitelmistaan, toiveistaan ja odotuksistaan. Näin työntekijä hahmottaa itsekin paremmin omat mahdollisuutensa kehittyä. Uran suunnitteleminen ohjaa työntekijöiden ajatuksia tulevaan ja sitä kautta saattaa syntyä into pidentää omaa työuraansa. Organisaatio hyötyy urapolkujen suunnittelemisesta siten, että vaihtuvuus pienenee ja työkyky pysyy hyvänä. (Kiviranta 2010, 126-127.)

Oma uraansa voi suunnitella missä tahansa työuran vaiheessa. Nuorilla työntekijöillä urasuunnittelussa painottuu turvallisuus, haasteellisuus ja työn sisältö sekä tulevaisuuden kehittymismahdollisuudet. Keski-ässä urasuunnitteluun tulee mukaan työelämän joustavuus. Keski-ässä pyritään löytämään tasapaino työn ja muun elämän välillä. Ikääntyvät työntekijät toivovat kevyempää ja joustavampaa työtä, joka ei kuluta omia voimavaroja. Ikääntyvät työntekijät arvostavat sitä, että työnantaja on valmis joustamaan ja helpottamaan heidän työtaakkaansa, jotta työelämässä ollaan mukana vielä pitkään. (Kiviranta 2010, 128-129.)

### 3.4 Ikäohjelmat

Henkilöstön keski-ian kohoaminen ja työeläkevakuutusmaksujen lisääntyminen on havaittu monissa yrityksissä. On alettu puhua ikä- ja seniori-ohjelmista, joiden tavoitteena on huolehtia erityisesti iäkkäämmistä työntekijöistä. Erityisesti suurissa yrityksissä voidaan tehdä merkittäviä kustannussäästöjä työeläkevakuutusmaksuissa, jos onnistutaan välttämään ennen aikaista eläkkeelle jäämistä. (Härkönen 2010, 11.)

Monet isot yritykset ovat luoneet omiin tarpeisiinsa sopivia ikäohjelmia, jotka ovat esimerkiksi muille suomalaisyrityksille. Ikäohjelmien ongelmana on kuitenkin, että ne mielletään koskemaan vain ikääntyviä työntekijöitä, ja sen takia usein puhutaan myös yleisesti työkykyohjelmista. Ohjelmien avulla saadaan kuitenkin tuloksia aikaiseksi, sillä esimerkiksi vuonna 2005 aloitettu työkykyohjelma on Lassila & Tikanojalla nostanut yrityksen sisäistä eläkkeelle siirtymisikää lähes kolmella vuodella. Berner-yhtiön ikäohjelma koskee kaikenikäisiä, mutta painopiste on ollut ainakin aluksi yli 55-vuotiaissa. Bernerillä on haluttu valmentaa erityisesti esimiehiä ikäjohtamiseen. Bernerin ikäohjelmaan kuuluu ikääntyneiden kanssa laadittava työurasuunnitelma, ja 58 vuotta täyttäneet voivat osallistua työ- ja toimintakykyä tukevaan ohjelmaan, joka oikeuttaa viidestä kahdeksaan seniorivapaapäivään vuodessa. (Härkönen 2010, 11.)

Yksi edelläkävijöistä ikäohjelmien suhteen on ollut lukkoja valmistava yritys Abloy, joka aloitti oman ikämestariohjelman jo vuonna 2001. Abloylla ikämestariksi pääsee täytettyään 55 vuotta. Ikämestariohjelma perustuu myönnettäviin seniorivapaisiin, joiden vuosittainen määrä lisääntyy ikääntymisen myötä. Esimerkiksi 59-vuotias on oikeutettu kuuteen seniorivapaaseen ja 62-vuotiaalla on kaksitoista seniorivapaapäivää. Seniorivapaita ei voi pitää kerralla, vaan tarkoituksena on ripotella ne pitkin vuotta työstä palautumista helpottamaan. Kerralla saa käyttää korkeintaan kolme vapaapäivää, mutta työntekijä saa muuten itse päättää, milloin vapaansa pitää. Ikämestariohjelman aikana Abloy on nostanut eläkkeelle siirtymisikää 59,5 vuodesta 62 vuoteen, ja ohjelma on myös vähentänyt sairauspoissaoloja. (Härkönen 2010, 12.)

Suomen Ammattiliittojen keskusjärjestö SAK esittää, että jokaisella työpaikalla tulisi olla oma ikäohjelma, jonka tarkoituksena on kohdentaa erityistoimintaa yli 56-vuotiaille työntekijöille, esimerkiksi huomioimalla työterveydenhuolto ja työaikojen jousto. Ikäohjelmien tavoitteena tulisi SAK:n mielestä olla eläkkeelle siirtymisen nostaminen. Ikäohjelmien avulla ikääntyvillä työntekijöillä olisi mahdollisuus ylimääräisiin vapaisiin ja oikeus joustavampiin työaikajärjestelyihin, sillä ikääntyvät työntekijät tarvitsevat enemmän aikaa työstä palautumiseen. Myös työterveystarkastuksia tulisi tehdä säännöllisesti parin vuoden välein. SAK esittää yhtenä mahdollisuutena ikääntyvien irtisanomisten ehkäisyyn irtisanomisjärjestystä, jonka tavoitteena on vähentää ikääntyviin kohdistuvia tarpeettomia irtisanomisia. Käytännössä siis, mitä pidempään on työskennellyt organisaatiossa, sitä varmemmin saa jatkaa. On todettu, että ikääntyneiden on vaikeampaa

löytää uutta, mielekästä työtä, minkä takia ajaudutaan eläkeputkeen. (SAK:n esitykset työurien pidentämiseksi 2009, 21-23.)

### 3.5 Ikääntyminen ja taloudelliset näkökulmat

Suomessa on käynnissä suuri ikärakenteen muutos, sillä odotettu elinikä kasvaa, eläkkeellesiirtymisikä säilyy samana ja suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön, OECD:n (Organisation for Economic Cooperation and Development) mukaan ikääntymisen kustannukset nousevat Suomessa 27,9 prosenttiin bruttokansantuotteesta vuonna 2050, kun ne vuonna 2000 olivat vain 19,4 prosenttia (Ilmarinen 2005, 19). Suomen on siis tehtävä kriittisiä päätöksiä, sillä talouskasvu heikkenee jatkuvasti ja julkiset menot kasvavat.

Työelämää voidaan pidentää eläkkeellesiirtymisiän nostamisen lisäksi aikaistamalla nuorten siirtymistä työelämään. Tavoitteena onkin nopeuttaa opiskeluun kuluva aika, ehkäistä työttömyyttä ja pyrkiä vähentämään työelämän katkoja. Jos Suomi ei löydä ratkaisua työelämän pidentämiseen, supistuvat hyvinvointiyhteiskunnan palvelut sekä verot ja valtion velkataakka nousevat entisestään. Yhteiskunnalla on suuret paineet selviytyä ikääntymisen tuomista haasteista. (Ilmarinen 2005, 19.)

#### 3.5.1 Kansantaloudellinen merkitys

Korkeasti koulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö Akava pitää kansantaloudelle tärkeänä, että työuria saadaan pidennettyä vuoteen 2025 mennessä kolmella vuodella. Akava korostaa työhyvinvoinnin merkitystä tavoitteen saavuttamiseksi. Erityisesti työpaikoilla tulisi kiinnittää huomiota työaikojen joustavuuteen, hyvään esimiestyöhön, ikääntyvien työntekijöiden arvostamiseen, laajaan työterveyshuoltoon sekä koulutusten järjestämiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Lisää onnistuneita työvuosia 2009.)

Vuoden 2010 aikana siirtyi työelämästä eläkkeelle noin 71 000 henkilöä, joista vanhuuseläkkeelle siirtyi noin 44 000 henkilöä. Eläkekustannukset Suomessa olivat kokonaisuudessaan yli 23 miljardia euroa vuonna 2010, mikä kattaa lähes puolet valtion

budjetista samana vuonna. Eläkekustannusten hillitsemiseksi Suomen tavoitteena on pyrkiä nostamaan eläkeikää ja pidentää työuria. (Eläketurvakeskus 2011, 9.)

Ikääntyminen ja suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle on suuri haaste hyvinvointiyhteiskunnalle. Ensinnäkin huoltosuhteet vaikeutuvat. Huoltosuhteella tarkoitetaan sitä, että työssäkäyvät maksavat veroa, joka pitää huolta työelämän ulkopuolella olevista. Vuonna 2020 väestöllinen huoltosuhde on Suomessa huonompi kuin missään muussa Euroopan unionin maassa, mutta muut Euroopan maat ovat tulossa perässä. Vuonna 2005 huoltosuhde Suomessa oli 2:1, eli kahta työssäkäyvää kohden oli yksi huollettava. Vuonna 2025 ennustetaan, että yhtä huollettavaa kohden olisi vain 1,5 työssäkäyvää. (Ilmarinen 2005, 74; Ilmarinen ym. 2003, 16-17; Suomen huoltosuhde EU:n huonoin 2009.)

### 3.5.2 Työeläkeuudistus ja sen vaikutukset

Työeläkeuudistus tuli voimaan vuoden 2005 alussa. Uudistuksen tavoitteena on nostaa eläkeikää muutamalla vuodella ja sitä kautta tavoitella merkittäviä kustannussäästöjä. Työeläkeuudistuksessa tiukennettiin varhaiseläkkeitä sekä osa-aikaeläkkeen ja varhennetun vanhuuseläkkeen ehtoja. Tavoitteena on myös poistaa kokonaan työttömyyseläke, jota voivat saada tällä hetkellä ainoastaan ennen vuotta 1950 syntyneet. (Ilmarinen 2005, 29.)

Positiivisimpana asiana työeläkeuudistuksessa voidaan pitää sitä, että eläkettä kertyy koko työuran ajalta, eli myös opiskelu ja lastenhoito kartuttavat eläkettä. Vanhuuseläkkeelle voi siirtyä tällä hetkellä joustavasti 63–68-vuotiaana. Lisäksi työssä pidempään jaksamisesta palkitaan siten, että henkilön täytettyä 63 vuotta, eläkettä kertyy 4,5 % ansioista vuodessa siihen asti, kunnes henkilö täyttää 68 vuotta ja saa ansaitsemansa lisäeläkkeet. Myös elinaikakerroin säätelee eläkemenoa odotettavissa olevan eliniän muuttuessa. (Eläketurvakeskus 2006, 2-3.)

Työeläkeuudistus päätettiin toteuttaa useiden eri syiden takia. Ensinnäkin halutaan pidentää kansalaisten työuria, säilyttää Suomen kilpailukyky sekä parantaa työllisyysastetta. Työeläkeuudistuksen ansiosta myös työeläkemaksut pysyvät kohtuullisina ja voidaan maksaa luvatut työeläkkeet. Nykyiset eläkkeen karttumaprosentit ovat siten,

että 18–52-vuotiaat kartuttavat eläkettä 1,5 prosenttia vuoden ansioista, 53–62-vuotiaat kartuttavat 1,9 prosenttia ja 63–68-vuotiaat kartuttavat 4,5 prosenttia. Uuden järjestelmän tarkoituksena on motivoida jatkamaan työelämässä pidempään. Työeläkeuudistuksesta hyötyvätkin monet eri-ikäiset ja eri elämän vaiheissa olevat ihmiset. (Ilmarinen 2005, 29-30.)

### 3.6 Ikäjohtamisen tavoitteet ja hyödyt

Työsopimuslaki kieltää ikäsyrjinnän. Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan esimerkiksi iän tai terveydentilan perusteella. (Työsopimuslaki 2001, 2. luku 2 §.) Ikäsyrjintä on kiellettyä, mutta silti asenteissa olisi yhä parantamisen varaa. Tällä hetkellä ikäsyrjintää kohdistuu nuoriin miehiin ja ikääntyviin naisiin. Asenteita tulee korjata ja esimiehen ja johdon tulisi näyttää esimerkkiä. Esimerkiksi työpaikoilla voidaan purkaa kokemuksia ikäsyrjinnästä, ottaa ikästrategia osaksi henkilöstöstrategiaa, huolehtia työkyvystä ja hyödyntää eri-ikäisten osaamista monipuolisesti. (Jabe 2011.)

Yhtenä tavoitteena on tukea ihmisten verkostoitumista esimerkiksi pyrkimällä edistämään eri-ikäisten työskentelyä yhdessä, jolloin ennakkoluulot pienevät ja hiljainen tieto leviää eri-ikäisten keskuudessa. Ikäjohtamisen tavoitteena on muuttaa ikäasenteita, parantaa työntekijöiden toimintakykyä, ylläpitää ja vahvistaa terveyttä, kehittää osaamista, vähentää työuupumusta, pienentää syrjäytymisriskiä sekä parantaa elämänlaatua ja työllistettävyyttä. (Hallberg 2010, 13; Ilmarinen 2005, 17-18.)

Kokonaisvaltaisella ikäjohtamisella myös organisaation tuottavuus ja kilpailukyky paranevat, sairaspöissaolot vähenevät, johtamiseen panostetaan enemmän, henkilöstö on osaavaa iästä riippumatta, yrityksen imago työnantajana paranee ja työkyvyttömyyskustannukset vähenevät. Myös yhteiskunta hyötyy ikäjohtamisesta, sillä eläkeikä nousee ja sitä kautta eläkemenot pienenevät, työttömyys vähenee ja sen myötä työttömyysmenot laskevat, ikäsyrjintä vähenee organisaatioissa sekä kansantalous paranee ja hyvinvointiyhteiskunta vahvistuu. (Ilmarinen 2005, 17-18.)

Ikääntymisessä on monia positiivisia asioita työelämän kannalta. Vanhempaa ja kokeneempaa työntekijää pidetään työyhteisön epävirallisena johtajana, sillä hän on työ-

yhteisön tuki ja tietopankki. Nuoremmat työntekijät saavat vanhemmalta työntekijältä paljon arvokasta hiljaista tietoa ja kokemusta. Vaikka terveys ja fyysinen toimintakyky heikkenevät iän myötä, henkinen toimintakyky ja sen kasvu voivat vahvistua. Ikääntymisen myötä esimerkiksi kokonaisvaltainen hahmottaminen, harkitsevaisuus, elämänhallinta, oppimishalu ja työhön sitoutuneisuus kasvavat. Viisaus ja elämäkokemus auttavat ratkaisemaan monimutkaisia ongelmia. (Ilmarinen 2009, 59-61.)

#### 4 Varhainen tuki

Varhainen tuki on työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan välittämistä. Varhainen tuki säästää sekä yksilön että organisaation resursseja, sillä mahdolliset ongelmatilanteet on helpompi korjata, jos niihin osataan puuttua ajoissa. Merkkejä siitä, että varhaiselle tuelle on tarvetta, ovat esimerkiksi lisääntyneet sairaspöissaolot, työyhteisön toimivuus työn tehokkuus sekä syrjinnän, häirinnän ja ristiriitojen lisääntyminen. (Ahonen 2010.)

Helsingin pelastuslaitoksen ikähankkeen yhtenä tarkoituksena on löytää keinoja havaita ajoissa työntekijän työkyvyn heikkeneminen ja ehkäistä työkyvyttömyys varhaisen tuen avulla (ks. luku 2.3). Varhainen tuki on esimiehelle tärkeä työkalu, kun halutaan huolehtia työntekijöiden työkyvystä. Tarkoituksena on reagoida ajoissa sellaiseen tilanteeseen, joka liittyy koko työyhteisöön tai yksittäiseen työntekijään (Nummelin 2008, 128). Erityisesti Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen operatiivisen henkilöstön työ on fyysisesti ja henkisesti kuormittavaa. Mahdollisiin ongelmatilanteisiin tulisi puuttua riittävän varhain.

Merkit heikentyvästä työkyvystä, motivaatio-ongelmista tai päihdeongelmista ovat aluksi pieniä. Pelastushenkilöstön työkyvyn on todettu heikentyvän erityisesti 41–50-vuotiaiden ikäryhmässä (Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006, 22). Esimiehen, työtovereiden ja työntekijän itse on hyvä havaita ajoissa huolestuttavia merkkejä, joiden seurauksena voidaan työntekijää tukea varhain. Esimerkiksi jatkuva myöhästely, ylityöt, työn laadun heikkeneminen, konfliktitilanteet työyhteisössä, työtehtävien laiminlyöminen, toistuvat pöissaolot, huolimattomuus, työntekijän muuttunut käytös tai esimiehen huolestuneisuus ovat riittäviä merkkejä, että tilannetta olisi hyvä selvittää. (Ahola 2011, 36.)

Esimiehen tehtävänä on tunnistaa ja ennakoida erilaisia tilanteita yksilössä ja työyhteisössä. On helpointa hoitaa työkykyyn liittyviä ongelmia, kun ne havaitaan ja korjataan varhain. Kehityskeskustelut ovat usein varsin tehokas keino tuoda esille työn arkisia ongelmia, mutta se ei aina riitä. Sen takia esimiehellä on hyvä olla muita työkaluja ja menetelmiä, jotka ohjaavat haasteellisissa tilanteissa. Kun työyhteisössä on selkeät toimintaohjeet, käytännön menettelytavat ja raja-arvot, on helpompaa tukea työntekijää varhain. Tiettyjen rajojen avulla esimies huomaa helpommin muutokset työntekijän käyttäytymisessä. (Hirvonen & Pohjonen & Eranti & Penttilä & Poikonen 2004, 6-8; Havunen & Lavikkala 2010, 165.)

#### 4.1 Työkyky ja työhyvinvointi

Työkyky käsitteenä tarkoittaa tasapainoa työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen kanssa. Yksilön voimavaroina pidetään terveyttä ja toimintakykyä, ammatillista osaamista sekä arvoja ja asenteita. Toimintakyvyn voidaan sanoa muodostuvan kerroksista, joissa pohjakerroksena toimii yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toisena kerroksena on yksilön ammattitaito, osaaminen ja pätevyys, minkä takia erityisesti tietojen ja taitojen päivittämistä pidetään olennaisena osana työkykyä. Kolmannen kerroksen muodostavat yksilön omat arvot, asenteet ja motivaatio. Edellä mainittuihin tekijöihin on helppo vaikuttaa, esimerkiksi esimies voi helposti yrittää ymmärtää motivaation puutteen syitä ja löytää siihen ratkaisuja. Neljännen kerroksen muodostavat työ ja sen osa-alueet, kuten työn sisältö ja vaatimukset, työolot, organisointi, työyhteisö ja esimiestyö. (Ilmarinen 2005, 79-80.)

Ihmisen työkyky on hyvä, kun yksilön voimavarat ovat tasapainossa työn kuormittavuuden kanssa. Työnantaja voi vaikuttaa työkykyyn huolehtimalla, että muun muassa työolot ovat suotuisat ja ammattiosaamista päivitetään riittävästi. Ikääntyvän työntekijän työkyky säilyy hyvänä, kun hän saa vaikuttaa itse työn järjestelyihin, kuten esimerkiksi tauotukseen ja töiden suorittamisjärjestykseen. Myös työntekijän oma käsitys omasta työkyvystä on tärkeä. Säännöllinen oman työkyvyn arviointi auttaa huomaamaan ajoissa mahdolliset työkykyä rasittavat tekijät. (Ilmarinen 2009, 28-30.)

Varhainen tuki ja työkyky ovat sidoksissa toisiinsa siten, että varhaisen tuen avulla voidaan ehkäistä työkykyyn liittyviä ongelmia ja tukea työntekijän työssä suoriutumista.

Varhaisen tuen toimintamalli pyrkii etsimään ratkaisuja ongelmatilanteisiin, esimerkiksi työpaikan sisäisten järjestelyiden kautta, tavoitteiden selkeyttämisen tai osaamisen lisäämisen avulla. Mitä aikaisemmin työkykyyn liittyvä ongelma havaitaan, sen pienempi ongelma on ja sen helpompi siihen on vaikuttaa. (Hirvonen ym. 2004, 13.)

#### 4.1.1 Työkyvyn ylläpitäminen

Työkyky ja siihen liittyvät tekijät vaihtelevat ja muuttuvat jatkuvasti eri elämänvaiheissa, ja siksi työyhteisöllä ja esimiehellä on merkittävä vaikutus työkyvyn ylläpitämisessä (Ilmarinen 2005, 80-81). Nykyään työkykyyn ja sen ylläpitämiseen kiinnitetään paljon huomiota ja usein työterveydenhuolto yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa pyrkii järjestämään monenlaista työkyvyn ylläpitävää toimintaa eli tyky-toimintaa liikuntapalveluista koulutusmahdollisuuksiin saakka. Tyky-toiminta kattaa myös työolojen, kuten ergonomian ja työhygienian, parantamisen. (Ilmarinen 2005, 83-87.)

Ikääntyminen ei ole merkittävä syy toimintakyvyn laskemiselle. Ikääntyvillä on usein jopa vahvempi kognitiivinen toimintakyky. Fyysisesti iäkkäillä tulee useammin terveydellisiä ongelmia, mutta niistäkin selvittää usein työn kuormitusta keventämällä. Iän karttuessa on yhä tärkeämpää huomioida työstä palautuminen ja elpyminen. Kuitenkin pelastusalalla on välttämätöntä kiinnittää huomiota fyysisen toimintakyvyn heikkenemiseen. (Ilmarinen 2005, 117-118.)

Ihmisen työkyky vaihtelee koko työuran ajan. Työntekijän uudelleensijoittaminen on yksi merkittävä vaihtoehto organisaatioille ja uudelleensijoitusten avulla voidaan pidentää työuria silloin, kun vaihtoehtoina ovat varhaiseläke tai pitkät sairauslomamat. Uudelleensijoittaminen voi merkitä myös merkittäviä säästöjä eläkekustannuksissa. Jotta varhaista tukea voitaisiin tehostaa, tulee esimiesten tehdä tiivistä työtä työterveyshuollon kanssa. Työkyky on yksilöllistä ja siksi sen heikkenemisen ehkäisemiseksi tulisi löytää yksilölliset ratkaisut esimerkiksi varhaisen tuen avulla. (Saikkonen 2010.)

#### 4.1.2 Työelämän laatu

Työelämän laadun kehittämällä saattaa olla myönteisiä vaikutuksia työuran pituuteen. Työelämän laatua voidaan tarkastella fyysisen ja psyykkisen työympäristön näkökulmasta sekä oman työn säätelyn mahdollisuuksien mukaan. Fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan erilaisia fyysisiä häiriötekijöitä, kuten melua, ilman epäpuhtautta, ergonomian puutteellisuutta, raskaita työtaakkoja sekä toistotyötä. Fyysistä työympäristöä on suhteellisen helppo muuttaa paremmaksi rahoittamalla työpisteet melusta ja häiriöistä, huolehtimalla hygieniasta ja ilmanlaadusta, parantamalla ergonomisia toimintoja sekä keventämällä työtaakkoja. (Ilmarinen 2005, 246-265.)

Psyykkinen työympäristö koostuu vastaavasti psyykkisistä häiriötekijöistä, kuten kiireestä, paineista, stressistä, haasteellisista työtehtävistä sekä uusien asioiden ja käytäntöjen oppimisesta. Kiire, paine ja stressi voivat kuormittaa työntekijää liikaa, joten liiallinen kiire ja stressi olisi hyvä pitää hallinnassa esimerkiksi keventämällä stressiä aiheuttavia työtehtäviä. Haasteelliset työtehtävät sekä uusien asioiden oppiminen taas voidaan kokea erittäin palkitsevaksi tai toisaalta kuormittaviksi tekijöiksi. Esimiehen tulee tunnistaa yksilölliset tarpeet ja huomioida erilaisuus. Toiset työntekijät nauttivat itsensä kehittamisestä ja koviin haasteisiin tarttumisesta. (Ilmarinen 2005, 269-278.)

Työelämän laatuun vaikuttaa myös oman työn säätely, johon kuuluu muun muassa töiden itsenäinen tauotus, työtehtävien suorittaminen itselleen parhaassa järjestyksessä, itselleen sopivimpien työmenetelmien valitseminen sekä työtahdin ja -määrän säätely. Oman työn säätely on erityisesti ikääntyville työntekijöille tärkeää, sillä pitkän työuransa ansiosta heillä on vakiintuneet työskentelytavat ja -käytännöt. Ikääntyvät työntekijät ovat tottuneet tekemään työtehtäviä itselleen sopivalla tavalla. (Ilmarinen 2005, 280-293.)

#### 4.1.3 Työkyvyn heikkenemisen syyt

Työkykyä ja sen heikkenemistä voidaan seurata erilaisilla mittareilla. Esimerkiksi sairauspoissaolot ovat hyvin yleinen keino seurata työntekijöiden työhyvinvointia. Monissa organisaatioissa on erilaisia rajoja, joiden ylittyessä edetään varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti. Esimerkiksi jos työntekijällä on riittävästi toistuvia yksittäisiä poissa-

oloja tai yksi pidempi sairauslomajakso vuoden aikana, keskustellaan työntekijän kanssa ja selvitetään tilannetta. (Ahola 2011, 40-41.)

Pelastushenkilöstön heikentyneen työkyvyn taustalla ovat usein olleet muun muassa vähäinen liikunnan harrastaminen, epäterveelliset elämäntavat, stressi ja kiire sekä tyytymättömyys elämään. Työhön liittyviä tekijöitä heikentyneeseen työkykyyn ovat olleet muun muassa huonot suhteet työntekijöiden ja esimiesten välillä, palautteen saannin puute, haastavien työtehtävien määrä, työtapaturmat, arvostuksen ja työn merkittävyyden puute sekä stressi. (Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006, 22.)

Syyt työntekijän käytöksen muuttumiseen voivat kuitenkin olla luonnollisia. Esimerkiksi pieni lapsi kotona saattaa valvottaa työntekijää öisin, minkä takia töissä ollaan väsyneitä, tai rankka avioero saattaa aiheuttaa työntekijän mielialan heikkenemistä. Tällaisissakin tilanteissa on hyvä järjestää esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jotta todellinen syy työkyvyn heikkenemiseen selviää. Usein myös seurantakeskustelu on tarpeen, jotta saadaan selville, onko työntekijän elämäntilanne palannut ennalleen. (Ahola 2011, 41.)

Varhaisen tuen toimintamallin yhteydessä on myös hyvä määritellä organisaatiolle sopivat reagointiajat sairaspoissaolojen suhteen. Toimintaohjeissa on hyvä mainita, miten sairaspoissaolojen reagointiajat määritellään. Monissa organisaatioissa esimerkiksi yksi pidempi sairausloma vuodessa tai viisi lyhyttä sairauslomajaksoa puolen vuoden sisällä kertoo, että esimiehen olisi hyvä keskustella työntekijän kanssa ja korostaa omaa huolestuneisuuttaan. Keskustelun tavoitteena on kertoa, että esimies ja koko työyhteisö aidosti välittävät työntekijän hyvinvoinnista. Esimiehen onkin hyvä korostaa, että keskustelu on positiivinen asia. (Nummelin 2008, 131.)

#### 4.1.4 Työkyvyn arviointi

Osana Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen ikääntyvän operatiivisen henkilöstön toimenpidehanketta on työkyvyn arvioinnin uudistaminen (ks. luku 2.3). Yhtenä valtakunnallisena kehittämiskohteena on ollut yhtenäisen ja tehokkaan työkyvyn arviointimenetelmän luominen pelastushenkilöstölle. Osana sisäasiainministeriön pelastushenkilöstön

toimintakykyhanketta (ks. luku 2.4) on ollut työterveyslaitoksen tekemä FireFit-kehittämishanke. (Lusa & Wikström & Punakallio & Lindholm & Luukkonen 2010, 3.)

Fyysisen työkyvyn arvioinnin avulla voidaan arvioida työssä selviytymistä ja motivoida jatkuvaan työkyvyn ylläpitämiseen. FireFit-arviointimenetelmässä haluttiin kehittää myös toimiva testaajien koulutusjärjestelmä sekä selkeä palaute- ja seurantajärjestelmä. FireFit-arviointimenetelmässä arvioidaan muun muassa hengitys- ja verenkiertoelimistön toimintakyky sekä liikuntaelinten toimintakyky. (Lusa ym. 2010, 5, 17-19.)

FireFit-arviointimenetelmä on työkalu, jonka avulla voidaan seurata työntekijän terveyttä ja toimintakykyä. FireFit-menetelmän tarkoituksena on seurata tehokkaasti fyysisen toimintakyvyn muutoksia. Menetelmän käyttöönoton yhteydessä on hyvä tehostaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa sekä kehittää varhaisen tuen toimintamalleja pelastuslaitoksissa. (Helsinki käynnisti oman uudistumishankkeensa 2011.)

FireFit-arviointimenetelmässä kartoitetaan myös työntekijän terveydelliset riskitekijät, akuutti terveydentila, oman työn fyysiset vaatimukset sekä liikunnan harrastamisen motivaatio. Näiden tietojen pohjalta myös testattava kiinnittää enemmän huomiota omaan terveyteensä ja sen edistämiseen. FireFit-arviointiprosessi antaa myös mahdollisuuden yhteiselle pohdinnalle testaajan ja testattavan välillä. FireFit-menetelmän avulla tuloksia voidaan helposti verrata työn vaatimusten, muiden miespelastajien ja muun miesväestön kanssa sekä omiin aikaisempiin tuloksiin. Pelastuslaitosten kokemukset FireFit-menetelmästä, sen käytettävyydestä ja toimivuudesta, ovat olleet hyvät. Käyttöönoton yhteydessä tulee kuitenkin huomioida laitteiston hankintaan ja kouluttamiseen liittyvät resurssit. (Lusa ym. 2010, 22.)

FireFit-kehittämishankkeen myötä nostettiin esille muutamia kehittämiskohteita, kuten naisten viitearvojen luominen iän perusteella sekä omat arviointimenetelmät sairaankuljetustyötä tekeville. Lisäksi kehittämistä vaativat tasapainon ja motorisen taidon testit. FireFit-arviointimenetelmän käyttöönottoa on suositeltu kaikille Suomen pelastuslaitoksille, ja lähitulevaisuudessa se on tarkoitus ottaa käyttöön myös Helsingin kaupungin pelastuslaitoksessa Käpylän aseman testausvaiheen jälkeen. Onnistuneen käyttöönoton taustalla ovat tehokas koulutusjärjestelmä testaajille, pelastuslaitosten sisäinen tiedottaminen työkyvyn arviointimenetelmästä sekä tehokas yhteistyö työterveys-

huollon kanssa. FireFit-arviointimenetelmän tavoitteena on tarjota pelastuslaitokselle edellytykset havaita riittävän varhain työkyvyn heikkeneminen, jotta terveyttä ja työkykyä uhkaaviin muutostekijöihin voidaan reagoida riittävän ajoissa. Myös aktiivinen työkyvyn seuraaminen tulee helpommiksi FireFit-menetelmän avulla. (Lusa ym. 2010, 23-24.)

#### 4.2 Varhaisen tuen toimintamalli

Etukäteen suunniteltu varhaisen tuen toimintamalli on hyvä olla jokaisessa organisaatiossa, jotta työntekijöiden työkykyä voidaan tukea riittävän varhain. Malli on hyvä laatia yhteistyössä työntekijöiden kanssa, vaikka sen laatimisesta onkin vastuussa ylin johto. Tärkeintä varhaisen tuen toimintamallissa on määrittellä sen tavoitteet, käyttötarkoitus ja varhaisen tuen etenemisprosessi. Toimintamallin laatimisen pohjana voi myös hyödyntää olemassa olevia varhaisen tuen toimintamalleja, mutta niiden pohjalta kannattaa luoda omalle organisaatiolle sopiva malli. (Ahola 2011, 38.)

Varhaisen tuen toimintamallissa on kyse keskustelusta työntekijän kanssa. Keskustelussa pohditaan sitä, miten jatketaan eteenpäin. Varhaisen tuen toimintamalli lähtee aina liikkeelle siitä, että esimies tai työntekijä itse havaitsee työkyvyn heikkenemisen. Tämä johtaa keskusteluun, jonka tavoitteena on yhdessä löytää ratkaisuja, jotta työkyky kohentuisi. Työnantaja voi tarjota esimerkiksi erilaisia työjärjestelyitä, työajan joustavuutta ja työnohjausta. Varhaisen tuen mallien suurin ongelma on se, että niitä kehitetään, mutta käytännön toteuttaminen jää, ja lopulta esimiehet unohtavat käyttä heille tärkeää työkalua ja menetelmää. Mallin tulisi näkyä konkreettisesti organisaation toiminnassa ja toimia osana päivittäistä esimiestyötä. (Ahonen 2010.)

Varhaisen tuen malli pyrkii ehkäisemään riskitilanteita eli esimerkiksi toistuvia sairauspoissaoloja, työtehokkuuden heikkenemistä, syrjintää ja konflikteja työyhteisössä. Organisaation käytössä olevaa varhaisen tuen mallia voidaan lähteä kehittämään siten, että kartoitetaan mallin nykyinen tilanne, tutustutaan muiden organisaatioiden vastaviin malleihin ja niiden toimivuuteen ja kehitetään toimivampi malli yhteistyössä henkilöstön kanssa. Lassila & Tikanoja kehitti omaa varhaisen tuen malliaan, ja yritys teki merkittäviä kustannussäästöjä työkyvyttömyys- ja tapaturmaeläkkeiden ja sairauspois-

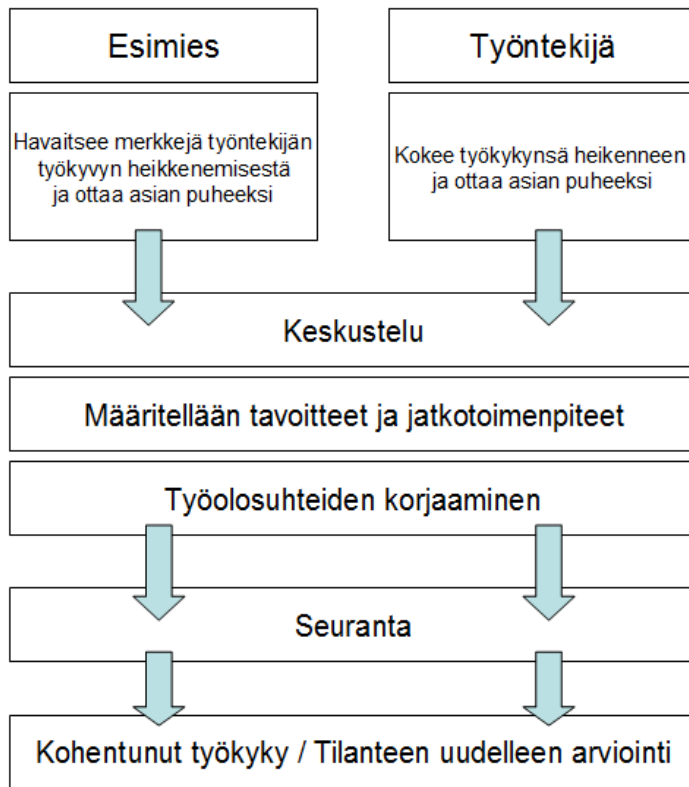
saolojen osalta. Myös yrityksen eläkeikä kohosi lähes kolme vuotta uuden varhaisen tuen toimintamallin avulla. (Ahonen 2010.)

Jos yrityksessä tai organisaatiossa ei ole selkeää toimintamallia varhaista tukea varten, on hankalampaa saada tasapainotettua tilanne. Ilman selkeitä toimintatapoja varhaisen tuen keskustelua ei käydä, työntekijää kierrätetään eri työpisteissä ja asioita selvitetään työntekijän selän takana, mikä vain pahentaa tilannetta koko työyhteisössä. Jokaisessa organisaatiossa tulisi luoda selkeät toimintaohjeet varhaista tukea varten. Tällöin asioihin puututaan silloin, kun esimerkiksi sairaspöissaolojen määrä kasvaa tai työntekijän käytös muuttuu. (Nummelin 2008, 128-130.)

#### 4.3 Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamalli

Helsingin kaupungilla on olemassa oleva hyvä käytäntö varhaiseen tukeen. Helsingin kaupungin laatima "Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä" -opas esimiehelle on tarkoitettu kaikkien Helsingin kaupungin organisaatioiden käyttöön. Oppaan tavoitteena on auttaa esimiestä tiedostamaan johtamisen merkitys työhyvinvoinnille, tunnistamaan työkyvyn heikkenemisen merkkejä, kannustamaan rohkeasti asian puheeksi ottamista sekä toimimaan systemaattisesti tilanteen korjaamiseksi. (Hirvonen ym. 2004, 2.)

Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamalli lähtee liikkeelle esimiehen tai työntekijän aloitteesta ja johtaa lähes aina työntekijän ja esimiehen väliseen keskusteluun (kuvio 1). Keskustelussa käydään tilanne läpi ja pohditaan, miten edetään jatkossa, jotta työkyvyn heikkeneminen voitaisiin pysäyttää. Varhaisen tuen toimintamallissa on myös tärkeää ottaa huomioon seuranta, jotta voidaan havaita työkyvyn parantuneen tai miettiä mahdollisia jatkotoimenpiteitä sopivan ratkaisun löytämiseksi.



Kuvio 1. Esimiehen ja työntekijän toiminta työkyvyn parantamiseksi (Hirvonen ym. 2004, 15).

Helsingin kaupungin varhaisen tuen oppaaseen on koottu teorian tietoa johtamisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä esitelty varhaisen tuen toimintamalli. Oppaassa kerrotaan muun muassa, miten esimies voi havaita työntekijän työkyvyn heikkenemisen ja miten asiasta voi keskustella työntekijän kanssa. Oppaan liitteisiin on koottu kaaviokuva Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallista. (Hirvonen ym. 2004, 30-31.)

Helsingin kaupungin varhaisen tuen tavoitteena on, että työkykyä tuetaan oikeaan aikaan, sairaspöissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset olisivat alhaiset, työntekijöiden selviytyminen työssä hyvin ja hyvä työkyky sekä työtyytyväisyys työyhteisöissä. Toimintamallin tarkoituksena on työkykyongelmien havaitseminen varhain, työkykyongelmien puheeksiottaminen, työkykyongelmien arviointi, ratkaisujen löytäminen sekä tarvittavien toimenpiteiden toteutumisen onnistuminen ja työntekijän työkyvyn seuranta. (Hirvonen ym. 2004, 30.)

Varhaisen tuen toimintamallin avulla työyhteisöissä syntyy yhteinen näkemys työkyvystä ja sen ylläpitämisestä, työhyvinvoinnin kehittäminen korostuu, esimiestyö paranee,

työkykyongelmia tunnistetaan ja korjataan, varhaiseen ammatilliseen kuntoutukseen hakeudutaan sekä työterveyshuollon merkitys selkeytyy ja yhteistyö vahvistuu. Varhaisen tuen tuloksia voidaan mitata sairaspöissaolojen seurannan avulla tai uudelleensijoitusten ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrän avulla. (Hirvonen ym. 2004, 31.)

Oppaan loppuun myös koottu esimerkkejä siitä, miten työkykyä voi kohentaa. Esimerkit on jaettu neljään osa-alueeseen: omat voimavarat, ammatillinen osaaminen, työyhteisöjen toimivuus sekä työolot. Jos työkyky on heikentynyt työntekijän omien voimavarojen vuoksi, kannattaa selkeyttää työn ja vapaa-ajan rajaa, välttää ylitöitä, priorisoida työtehtäviä tarpeen vaatiessa sekä huolehtia muun elämän tasapainosta. Jos työkyvyn heikkeneminen liittyy työntekijän elämäntilanteeseen, mahdollisia työjärjestelyitä voivat olla esimerkiksi osa-aikaisuus, joustavat työajat tai etätyö. Jos työkyvyn heikkeneminen viittaa ammatilliseen osaamiseen, kannattaa huomiota kiinnittää koulutusten lisäämiseen ja tehostamiseen, itsenäisen opiskelun lisäämiseen sekä kannustamalla työntekijöitä osallistumaan erilaisiin seminaareihin ja valmennuksiin. Myös tehtäväkierto ja työtehtävien laajentaminen ovat hyviä työkyvyn kohentamisen keinoja. (Hirvonen ym. 2004, 52.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia työyhteisön toimivuudesta. Ilmapiirin avoimuus, tehokkaat kehityskeskustelut sekä selkeä viestintä edesauttavat työyhteisön toimivuutta. Toisinaan työnohjaus tai ulkopuolinen konsultointi voivat auttaa työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Työoloihin ja työympäristöön kannattaa jatkuvasti kiinnittää huomiota. Työturvallisuuden, ergonomian, työasentojen ja -liikkeiden sekä työn kuormittavuuden huomioiminen on tärkeää. Tarvittaessa työoloja uhkaavat tekijät käsitellään ja korjataan. (Hirvonen ym. 2004, 53.)

Oppaan tarkoituksena on tukea esimiestä varhaista tukea vaativissa tilanteissa. Varhaisen tuen toimintamallin avulla voidaan tukea yksittäisen työntekijän työkykyä. Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamalli on esitetty yleisellä tasolla ja siinä ei sen takia ole otettu huomioon esimerkiksi eri työtehtävien vaatimustasoja. Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena kartoittaa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen tarpeet sekä nykyisen varhaisen tuen toimintamallin käyttökokemukset, jotta tulevaisuudessa voidaan luoda varhaisen tuen toimintamalli pelastuslaitoksen käyttöön.

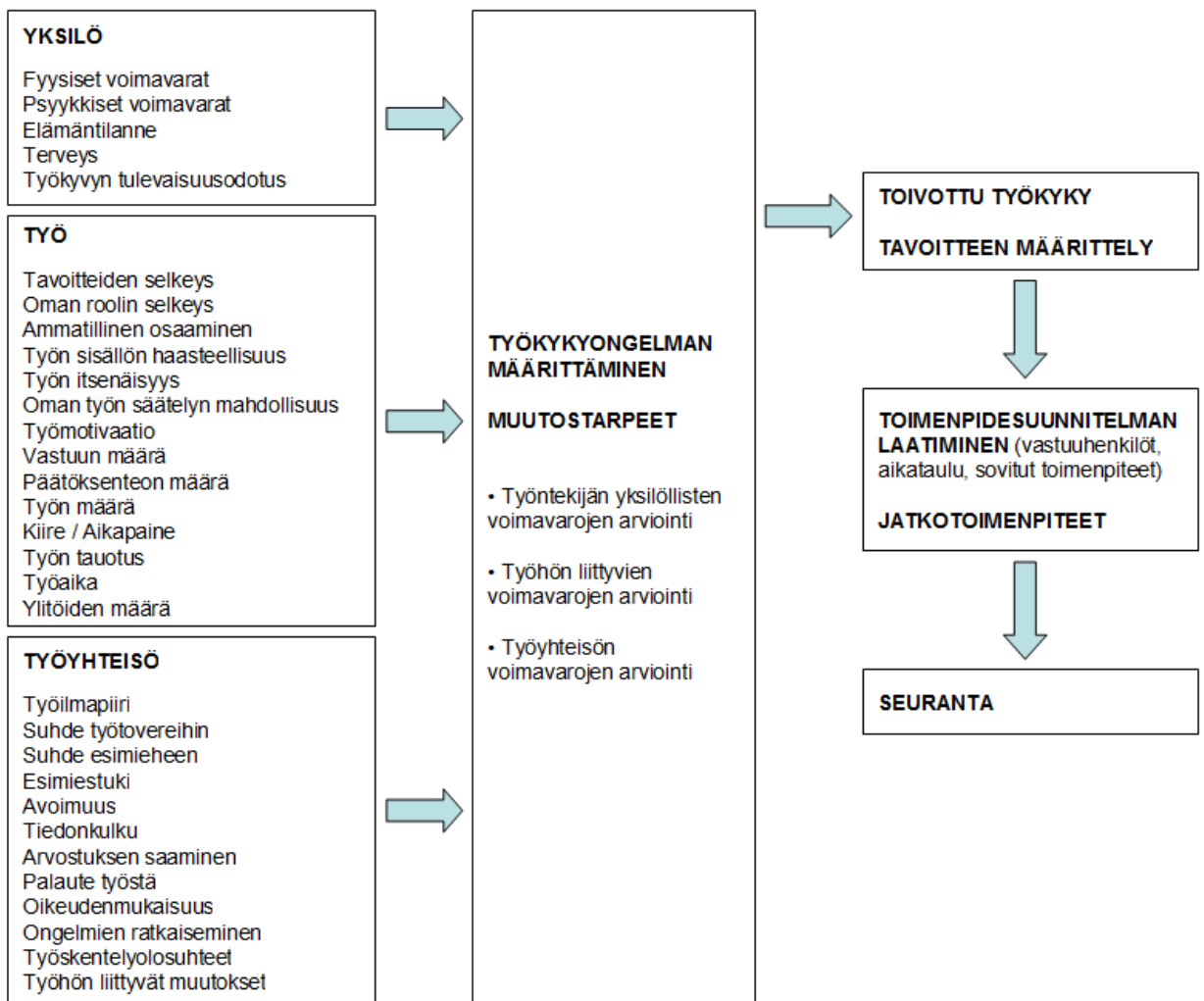
#### 4.4 Varhaisen tuen keskustelu

Varhainen tuki johtaa aina työntekijän ja esimiehen väliseen luottamukselliseen keskusteluun. Esimiehen on hyvä korostaa, että varhaisen tuen keskustelun avulla osoitetaan välittämistä, eikä kyse missään nimessä ole työntekijöiden valvomisesta ja kyttäämisestä (Havunen ym. 2010, 168). Keskustelulle kannattaa varata aikaa ja mahdollisimman rauhallinen paikka. Esimiehen kannattaa tehdä keskustelusta lyhyt muistio siitä, mitkä asiat ovat olennaisia varhaisen tuen prosessin kannalta. Keskustelussa voidaan keskustella esimerkiksi työntekijän voimavaroista, osaamisesta ja sen päivittämisestä, työyhteisöstä ja työskentelyolosuhteista. Työterveyshuollon rooli on tärkeä, jos kyseessä on työntekijän terveydelliset asiat. (Paloheimo-Koskipää 2010.)

Esimiehen tehtävänä on keskustella työntekijän kanssa ilmaantuneista huolestuttavista merkeistä. Keskustelussa on hyvä ottaa esille, onko ongelma todellinen, mitä sille voidaan tehdä työpaikalla ja miten ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Ensimmäisessä keskustelussa on hyvä sopia jo seuraava tapaamiskerta. Asiaa selvitellään esimiehen ja työntekijän välisesti niin pitkään kuin mahdollista ja selkeästi terveydellisistä syistä ohjataan työntekijä työterveyshuoltoon. Varhaisen tuen keskustelutilanne on molemmille osapuolille vaikea. Esimies saattaa epäröidä asiaan puuttumista ja työntekijä saattaa kokea olevansa huono työntekijä ja vaieta ongelmistaan peläten työnsä puolesta, jolloin lähtökohdat avoimelle ja luottamukselliselle keskustelulle ovat huonot. (Ahola 2011, 42-43.)

Ennen ensimmäistä keskustelua esimiehen tulee valmistautua hyvin ja miettiä etukäteen konkreettiset asiat, jotka otetaan puheeksi keskustelussa. Esimiehen on hyvä pohdita, mitä hän haluaa sanoa työntekijälle ja millä tavalla sen voisi ilmaista parhaiten. Esimiehen tulee välttää ennakoasenteiden muodostumista ennen keskustelua ja keskustelutilanteessa kuunnella työntekijän näkemys asiasta. Esimiehen on myös hyvä kysyä työntekijän toiveista ja ehdotuksista, miten asiaa kannattaa lähteä ratkaisemaan. Työntekijän kuunteleminen on avainasemassa ensimmäisessä keskustelussa. Esimiehen kannattaa suhtautua tilanteeseen avoimesti, myönteisesti ja pyrkiä etsimään ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa. Kannustaminen ja myönteisen palautteen antaminen on tärkeää varhaisen tuen keskustelussa. (Ahola 2011, 45-46.)

Varhaisen tuen keskustelussa on hyvä keskustella työntekijän yksilöllisistä voimavaroista sekä käydä läpi työhön ja työyhteisöön liittyvät asiat (ks. kuvio 2). Näiden eri osa-alueiden pohjalta esimies osaa määrittää työkyvyn heikkenemiseen liittyvät ongelmatekijät ja niiden muutostarpeet, joiden pohjalta voidaan määrittellä toivotun työkyvyn tavoite. Tavoitteiden pohjalta esimies ja työntekijä laativat yhdessä toimenpidesuunnitelman, josta käy ilmi muun muassa sovitut toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt. (Hirvonen ym. 2004, 54-55.)



Kuvio 2. Työkyvyn kehittämisprosessi (Hirvonen ym. 2004, 52-54).

Tämän jälkeen tilannetta seurataan ja sovitaan esimerkiksi seurantakeskustelun ajankohta. Kuviossa 2 on esitelty malli, josta näkee selkeästi tyypillisen varhaisen tuen keskustelun eri vaiheet. Varhaisen tuen toimintamallin yhteydessä on hyvä antaa esimiehelle työkalu myös keskustelua varten. Helsingin kaupungin varhaisen tuen toiminta-

mallin (ks. luku 4.2.1) yhteydessä on esitelty kuvion 2 kaltainen muistio työkykyneuvottelua varten. (Hirvonen ym. 2004, 54-55.)

#### 4.5 Yhteistyö työterveyshuollon kanssa

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa on tärkeää. Työterveyshuollolla on vaitiolovelvollisuus työntekijän terveydentilasta, mikä estää esimiestä puuttumasta terveydentilaa koskevien asioiden selvittelyyn. Työnantaja saa käsitellä työntekijän terveydentilaan liittyviä tietoja, jos siihen on työntekijän suostumus tai tiedot kerätään työntekijältä itseltään. Esimies voi kuitenkin ehdottaa työterveydenhuollossa käyntiä, jos se koetaan tarpeelliseksi. Työterveyshuolto on usein sekä esimiehen että työntekijän tukena erityisen vaikeissa tapauksissa. Näissä tapauksissa keskusteluun osallistuu esimiehen ja työntekijän lisäksi työterveydenhuollon edustaja. Keskustelun tavoitteena on vahvistaa työntekijän työkykyä ja etsiä sopivia työjärjestelyitä jatkoa varten. (Ahola 2011, 46-49.)

Työterveyshuollolla on tarvittavaa osaamista suunnitella työjärjestelyitä, tehdä työpaikaselvityksiä, ohjata ja neuvoa terveysasioissa sekä antaa asiantuntemusta työterveysasioista. Työterveyshuollon tärkeimpänä tehtävänä on ennaltaehkäisevä työ, jolla pyritään saavuttamaan työntekijöiden hyvinvointi ja ehkäisemään työkyvyttömyyttä ja tapaturmia. Yhteistyö työterveydenhuollon kanssa on tärkeää myös fyysisen toimintakyvyn arviointiprosessissa (ks. luku 4.1.4), jotta prosessi voi olla vahvana osana varhaisista tukea ja ennaltaehkäisevää työkykytoimintaa. Myös käytännöt siitä, miten toimitaan esimerkiksi leikkausten ja tapaturmien jälkeen, on hyvä sopia työterveyshuollon kanssa. (Nummelin 2008, 133-136; Lusa ym. 2010, 21-22.)

#### 4.6 Varhainen tuki työurien pidentämisen tukena

Varhaisen tuen tarkoituksena on tukea työntekijöiden työssä jaksamista mahdollisimman pitkään. Yhtenä Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen toimenpideohjelman (ks. luku 2.3) tavoitteena on ollut vaihtoehtoisten uralla etenemismahdollisuuksien luominen. Tämä on pelastusalalla erittäin haastavaa sen takia, että kaikki työntekijät tekevät kaikkia pelastustöitä ja pelastustehtävissä vaaditaan hyvää fyysistä ja psyykkistä kuntoa. Tavoitteena on myös kehittää koulutusjärjestelmää niin, että se tukee uralla ete-

nemistä pelastusalalla. Iän karttuessa kouluttaudutaan usein esimiestason ja hallinnon tehtäviin.

Yhtenä koulutusmahdollisuutena pelastusalalla on niin sanottu horisontaalinen työuran kehittäminen. Horisontaalisessa työurassa edetään vaakatasossa eli osaamista laajennetaan eri osa-alueilla. Pelastusalalla työntekijät voivat kouluttautua esimerkiksi niin, että hallitsevat erilaisia taitoja, joita pelastamisessa tarvitaan. Näitä taitoja ovat esimerkiksi vesisukellus ja korkealla työskenteleminen. (Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006, 16.)

Tulevaisuudessa tavoitteena on myös, että urasuunnittelu aloitettaisiin suunnitelmallisesti jo pelastushenkilöstön peruskoulutuksessa. Peruskoulutuksen monimuotoisuus, jatkuvan osaamisen kehittäminen ja jatkokouluttautuminen ovat tärkeitä asioita työuran pidentämisen kannalta. Fyysisen toimintakyvyn heiketessä tulisi pystyä muuttamaan toimenkuvaa työkierron avulla ja järjestää erilaisia tukitoimia, jotta toisenlaiseen ammattiin siirtyminen olisi helpompaa. (Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006, 18.)

Pelastuslaitokset tarvitsevat systemaattisen urasuunnittelujärjestelmän. Erityisesti mahdollisuuksia kehittyä uralla laitoksen tai kunnan sisällä tulisi lisätä merkittävästi. Kunnallisella toimialalla on laajasti erilaisia tehtäviä tarjolla ja tätä mahdollisuutta tulisi hyödyntää entistä tehokkaammin. Pelastuslaitosten tavoitteena on myös kehittää laajalaisesti pelastustoimintaa ja tarjota erilaisia turvallisuuspalveluita. Myös työhyvinvointiin liittyviä toimia pitäisi kehittää ja hyvänä esimerkkinä voidaan pitää FireFit-arviointimenetelmää (ks. luku 4.1.4), jolla pystytään seuraamaan ja testaamaan fyysistä toimintakykyä. (Kietäväinen 2011.)

## 5 Tutkimus

Kartoittaakseni varhaisen tuen toimintamallin nykytilan, tein Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen operatiivisen osaston esimiehille ja keskijohdolle kyselylomakkeen, jossa kartoitan heidän käyttökokemuksiaan kyseisestä mallista. Malli on yleisesti kaikkien Helsingin kaupungin organisaatioiden käytössä, ja tavoitteena oli selvittää pelastuslai-

toksen tarpeisiin toimiva malli ja sen toimintaohjeet. Kyselylomakkeen tulosten pohjalta analysoin varhaisen tuen toimintamallin nykytilaa sekä tein kehittämisehdotukset ja mahdolliset jatkotoimenpide-ehdotukset.

Varhaisen tuen toimintamallin tarkoituksena on tukea varhaisessa vaiheessa kaikenikäisiä työntekijöitä heidän työkykyongelmissaan, joten varhaisen tuen toimintamallin tulee olla riittävän yleisellä tasolla. Tämän takia en ottanut kyselylomakkeessa erikseen huomioon ikäjohtamisen näkökulmaa ja ikääntyvän henkilöstön tarpeita Helsingin kaupungin pelastuslaitoksessa.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde

Tutkimukseni oli määrällisen kaltainen tutkimus, jossa tietoa kerättiin henkilöstökyselyn avulla. Tutkimusta varten tein kyselylomakkeen, joka kohdistettiin Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen operatiivisen osaston lähiesimiehille sekä keskijohdolle. Määrällisessä tutkimuksessa saatu aineisto on numeerista tietoa ja määrällinen tutkimus pyrkii aina yleistettävyyteen (Vilkka 2007, 14). Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa lähiesimiesten ja keskijohdon käyttökokemuksia koskien nykyistä varhaisen tuen toimintamallia ja sen toimivuutta käytännössä. Kyseessä oli määrällisen kaltainen tutkimus, sillä kaikki määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kriteerit eivät täyttyneet, mutta tutkimuksessa oli monia määrällisen tutkimuksen piirteitä.

Tutkimusongelmana oli, miten nykyinen varhaisen tuen toimintamalli tunnetaan ja, millaiseksi nykyinen varhaisen tuen toimintamalli koetaan organisaatiossa. Nykyisen toimintamallin heikkoutena on ollut se, että se on suunniteltu kaikille Helsingin kaupungin organisaatioille, ja nyt tavoitteena olisi löytää Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen omat tarpeet, joiden pohjalta varhaisen tuen toimintamallia ja sen käyttöä voidaan lähteä muokkaamaan paremmaksi ja pelastuslaitoksen tarpeisiin sopivammaksi. Tutkimus oli kartoittava eli tarkoituksena oli etsiä uusia näkökulmia ja mielipiteitä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 134).

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen operatiivisella osastolla on yhteensä 66 esimiestä ja keskijohtoon kuuluvaa. Tutkimuskohteena olivat esimiestason henkilöt, koska tutkittava kohde on esimiesten työkalu ja menetelmä. Oli tärkeää saada tutkimusaineistoa

henkilöiltä, jotka varhaisen tuen toimintamallia työssään käyttävät. Kyselyssä kartoitettiin erityisesti sitä, kuinka hyvin nykyinen varhaisen tuen toimintamalli tunnetaan, miten paljon sitä käytetään ja minkälaisia käyttökokemuksia esimiehillä on.

Tutkimuksen objektiivisuudessa eli tutkimuksen puolueettomuudessa auttaa tutkittavan kohteen ja tutkijan välinen etäisyys tutkimusprosessin aikana. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman puolueettomat tutkimustulokset tutkittavasta kohteesta. Usein määrällisessä tutkimuksessa myös vastaajien määrä on suuri ja suosituksena on löytää jopa yli 100 vastaajaa. Tässä tutkimuksessa oli ennalta määritelty tutkimuskohde, johon kuului 66 henkilöä. (Vilkkä 2007, 16-17.)

## 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään aineiston keräämiseen usein kyselyä, joka on vakioitu. Vakioidussa kyselyssä kysytään samat asiat ja samalla tavalla eli jokainen vastaaja saa yhdenmukaisen kyselyn. (Vilkkä 2007, 28.) Kyselyn avulla on tarkoitus saada tietoa vastaajien mielipiteistä, asenteista, ominaisuuksista tai käyttäytymisestä. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella kyselytutkimus varhaisen tuen toimintamallista ja sen käyttökokemuksista toteutettiin 3.2.–26.2.2012 eli vastausaikaa oli yli kolme viikkoa. Pitkään vastausaikaan päädyttiin sen takia, että henkilöstön vuorotyön takia saattaa olla jopa viiden päivän vapaita peräkkäin. Kyselylomake tehtiin sähköiseksi kyselylomakkeen luonnoksen pohjalta (ks. liite 2) ja sen linkki lähetettiin kohderyhmälle sähköpostin välityksellä.

Kysely koostui lyhyestä saatekirjeestä alussa (ks. liite 1) ja kyselyn kysymykset jaoteltiin neljään eri osa-alueeseen: taustatiedot, varhainen tuki, varhaisen tuen toimintamallin tunnettuus ja sen käyttökokemukset. Taustatiedot koostuvat iästä sekä henkilön toimenkuvasta organisaatiossa. Kyselyssä käytettiin 4-asteista Likertin järjestysasteikkoa, koska kyselyssä haluttiin kartoittaa vastaajien mielipiteitä koskien nykyistä varhaisen tuen toimintamallia. Kyselylomakkeessa ei ollut neutraalia vaihtoehtoa, koska tulokseksi haluttiin saada selkeä mielipide negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan. Lisäksi kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, jotta tulokseksi saataisiin mahdollisimman laaja kuva käyttökokemuksista. Kysely on luotu yhteistyössä Helsingin kaupungin pe-

lastuslaitoksen työsuojelupäällikön kanssa, jotta tutkimus olisi mahdollisimman selkeä ja luotettava sekä soveltuisi mahdollisimman hyvin kohderyhmälle. (Vilkkä 2007, 46.)

### 5.3 Tutkimuksen arviointi

Työelämään liittyviä tutkimuksia voidaan arvioida muun muassa tutkimuksen laadun, tieteellisyyden, hyödynnettävyyden tai vaikuttavuuden perusteella (Vilkkä 2005, 152). Määrällistä tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin perusteella, jotka muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksissa pyritään aina vähäiseen virheiden määrään. Kun kokonaisluotettavuus on hyvä, otos edustaa joukkoa ja satunnaisvirheitä mittaamisessa on vain vähän. (Vilkkä 2007, 152-154.)

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä yleensä silloin, kun tutkimusaihe on valittu hyvin, tutkimusongelma muotoiltu oikein, kysymysten sisältöä ja muotoa on arvioitu ja testattu sekä tutkimusotanta on suunniteltu huolellisesti. Tutkimuksen tekijän on hyvä aina myös kertoa tarkasti tutkimuksen eri vaiheista, jotta lukijoille syntyy realistinen kuva tutkimuksesta. Jokaisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi arvioida tutkimuksen onnistumista sekä sen reliabiliteettia ja validiteettia. (Vilkkä 2007, 152-154; Hirsjärvi ym. 1997, 226-227.)

#### 5.3.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli sitä, miten tarkkoja tutkimuksen tulokset ovat ja miten vähän tutkimuksessa on sattumanvaraisia tuloksia. Ei-sattumanvaraisella tuloksella tarkoitetaan sitä, että vastaaja vastaisi täsmälleen samoin, jos tutkimus toistettaisiin. Reliabiliteetin tavoitteena on arvioida tutkimustulosten pysyvyyttä. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi se, että vastaaja ymmärtää kysyttävän asian väärin. (Vilkkä 2005, 161-162.)

Tämä henkilöstökysely on tutkimustuloksiltaan luotettava, sillä kysymykset ovat selkeitä, eikä vaikeita käsitteitä ole käytetty. Muutama kysymys on myös aiheeltaan hyvin samantyyppinen, minkä tavoitteena on ollut saada samansuuntaisia vastauksia. Kun kyselyssä vastataan mielipideasteikolla, voidaan tulosta pitää luotettavana, sillä usko-

taan henkilön vastanneen omiin tuntemuksiinsa perustuen. Tutkimuksen vastausprosentti oli heikko, mutta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä saatujen vastausten perusteella tulokset ovat yleistettävissä. Yleistettävyydestä kertoo se, että vastaukset olivat selkeitä suuntaan tai toiseen.

### 5.3.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkijan tulee osata avata teoreettiset käsitteet niin, että vastaaja ymmärtää kysymykset helposti arkikielellä. Tutkimus on pätevä, jos systemaattiset virheet puuttuvat. Tutkimuksen validiteettia heikentää se, jos vastaaja ei ymmärrä riittävän hyvin kyselylomakkeen kysymyksiä. Käsitteiden ja muuttujien tarkka määrittely, aineiston keräämisen huolellinen suunnittelu ja kysymysten huolellinen suunnittelu vähentävät systemaattisia virheitä tutkimuksessa. (Vilkkä 2005, 161.)

Kyselylomake tehtiin selkeästi ymmärrettäväksi ja vaikeita käsitteitä yritettiin välttää. Kyselyn osiossa, jossa mitataan vastaajien käyttökokemuksia, on validiteetti heikko, sillä yli puolet vastaajista ei olleet koskaan käyttäneet kyseessä olevaa toimintamallia ollenkaan. Muilta osiltaan henkilöstökysely ja sen tulokset ovat päteviä.

### 5.4 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 19 henkilöä, joten kyselyn vastausprosentti on 28,8 %. Vastausprosentti ei ole hyvä, mutta ottaen huomioon vastaajien työnkuvan ja vuorotyön, voi vastausprosenttiin olla kohtuullisen tyytyväinen. Vastaukset olivat myös selkeitä, joten tuloksia voidaan pitää yleistettävänä. Kaikki vastaajat olivat yli 31-vuotiaita ja eniten vastaajia oli 41–50-vuotiaiden ikäryhmästä (taulukko 1).

Taulukko 1. Ikäjakauma.

**Olen...**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	alle 30-vuotias	0	0,00%					
2.	31 - 40-vuotias	6	31,58%					
3.	41 - 50-vuotias	8	42,11%					
4.	yli 51-vuotias	5	26,32%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>					

Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, minkätasoisissa esimiestehtävissä vastaajat toimivat. Odotetusti suurin osa vastaajista eli yli 84 prosenttia oli toimenkuvaltaan paloiesimiehiä tai asemamestareita (taulukko 2). Kyselyn kohderyhmänä olivat vain esimiestason työntekijät ja tämän takia vastausvaihtoehtoja oli vain kaksi. Paloiesimiehiä ja asemamestareita on organisaatiossa huomattavasti enemmän kuin yksikön päälliköitä ja aluepalomestareita.

Taulukko 2. Toimenkuva organisaatiossa.

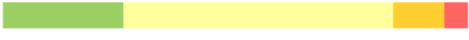


**Tämänhetkinen toimenkuvani organisaatiossa...**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Paloiesimies / Asemamestari	16	84,21%					
2.	Yksikön päällikkö / Aluepalomestari	3	15,79%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>					

Suurin osa vastaajista kokee, että varhaisen tuen avulla voidaan vaikuttaa työkykyyn ja ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä (taulukko 3), mutta heidän mielestään organisaatiossa ei tällä hetkellä havaita riittävän aikaisin mahdollisia työkykyongelmia. Myös työkyvyn ylläpitämiseen ja siitä huolehtimiseen pitäisi organisaatiossa kiinnittää vastaajien mielestä enemmän huomiota.

Taulukko 3. Varhainen tuki.

**Varhainen tuki (Vastaa asteikolla 1-4)**

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 2)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 3)	Täysin eri mieltä (Arvo: 4)	Yhteensä
Koen, että varhaisen tuen avulla voidaan ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä... (avg: 1,95)					100 %
Mielestäni organisaatiossamme havaitaan riittävän aikaisin työkykyongelmat ja niihin etsitään aina yhdessä ratkaisua... (avg: 2,79)					100 %
Organisaatiossamme huolehditaan yksilöllisestä työkyvyn ylläpitämisestä... (avg: 2,63)					100 %
<b>Yhteensä</b>	11 %	42 %	39 %	9 %	

Noin puolet vastaajista tietää tai tuntee Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallin toimintaperiaatteet (taulukko 4). On kuitenkin huolestuttavaa, että puolet eivät tiedä tai tunne kyseistä toimintamallia. Tämän kysymyksen tulokset myös saattavat selittää alhaista vastausprosenttia, koska kyselylomakkeen vastaanottaneet eivät ole välttämättä tunteneet kyseistä toimintamallia ja ovat päättäneet jättää vastaamatta. Lisäksi suurin osa vastaajista kokee, ettei ole saanut riittävästi ohjausta tai koulutusta koskien varhaisen tuen toimintamallia ja koulutuksen sekä ohjauksen määrää tulisi lisätä heidän mielestään. Vastauksista käy myös ilmi, että on epävarmaa, mistä ja keneltä tukea varhaisen tuen toteuttamisessa voi saada. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Varhaisen tuen toimintamallin tunnettuus.

**Nykyisen varhaisen tuen toimintamallin tunnettuus (Vastaa asteikolla 1-4)**

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 2)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 3)	Täysin eri mieltä (Arvo: 4)	Yhteensä
Tunnen/tiedän Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallin toimintaperiaatteet... (avg: 2,47)					100 %
Olen saanut riittävästi koulutusta ja/tai ohjausta varhaisen tuen toimintamallin hyödyntämiseen työssäni... (avg: 3,11)					100 %
Koen tarvitsevani nykyistä enemmän koulutusta ja/tai ohjausta varhaisen tuen toimintamallin käyttämisessä... (avg: 1,68)					100 %
Tiedän, kenen puoleen kääntyä, jos esimiehenä tarvitsen apua varhaisen tuen toteuttamisessa... (avg: 2,42)					100 %
<b>Yhteensä</b>	22 %	36 %	20 %	22 %	

Vastaajista vain noin 10 prosenttia on hyödyntänyt Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallia esimiestyössään usein tai joskus. Noin 26 prosenttia vastaajista on käyttänyt varhaisen tuen toimintamallia harvoin, ja jopa 63 prosenttia vastaajista ei ole koskaan hyödyntänyt kyseistä mallia esimiestyössään. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Varhaisen tuen toimintamallin käyttöaste.

**Olen käyttänyt Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallia työssäni...**

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Usein	1	5,26%					
2.	Joskus	1	5,26%					
3.	Harvoin	5	26,32%					
4.	En koskaan	12	63,16%					
	<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>					

Koska Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallia on käyttänyt vain noin 37 prosenttia vastaajista, ei sen käyttökokemuksista saa tämän kyselyn perusteella kovin todellista kuvaa. Kuitenkin suurin osa vastaajista kokee, että varhaisen tuen toimintamalli on esimiehelle hyödyllinen menetelmä ja työkalu, mutta toimintamallin tavoitteet

ja toimintaohjeet eivät ole vastaajille selkeät, eikä toimintamallia ole pystynyt hyödyntämään riittävän tehokkaasti esimiestyössä. Tehokkaammalla ohjauksella ja koulutuksella varhaisen tuen toimintamallista voitaisiin saada suurempi hyöty, jotta se olisi toimiva työkalu esimiehille ja lisäksi kiinnostusta työkykyä kohtaan koko organisaatiossa. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Varhaisen tuen toimintamallin käyttökokemukset.

**Käyttökokemukset nykyisestä varhaisen tuen toimintamallista (Vastaa asteikolla 1-4)**

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 2)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 3)	Täysin eri mieltä (Arvo: 4)	Yhteensä
Mielestäni nykyinen varhaisen tuen toimintamalli on esimiehelle hyödyllinen menetelmä... (avg: 2,21)					100 %
Varhaisen tuen toimintamallin käyttötarkoitus ja tavoitteet ovat minulle selkeät... (avg: 2,79)					100 %
Varhaisen tuen toimintamalli on käytännön esimiestyössä toimiva työkalu... (avg: 2,47)					100 %
Varhaisen tuen toimintamalli on antanut minulle riittävän selkeät ohjeet siitä, miten varhaista tukea vaativissa tilanteissa tulee toimia... (avg: 3,16)					100 %
Nykyinen varhaisen tuen toimintamalli on helpottanut minua ratkaisemaan työkykyongelmia... (avg: 3,05)					100 %
Varhaisen tuen toimintamalli on helpottanut esimiestyötäni... (avg: 3,05)					100 %
Varhaisen tuen toimintamalli on lisännyt mielestäni kiinnostusta varhaista tukea ja työkyvyn ylläpitämistä kohtaan organisaatiossamme... (avg: 2,79)					100 %
<b>Yhteensä</b>	5 %	36 %	35 %	24 %	

Monipuolisten vastausten saamiseksi kyselyssä oli myös kolme avointa kysymystä. Jokaiseen avoimeen kysymykseen tuli vastauksia. Ensimmäinen avoin kysymys oli, miten olet kokenut varhaisen tuen toimintamallin käyttöönoton ja miten esimiehiä pitäisi ohjata tai kouluttaa varhaisen tuen toimintamallin hyödyntämisessä. Ensimmäisen kysy-

myksen vastauksista kävi ilmi, että osa ei tunne varhaisen tuen toimintamallia ja sen käyttötarkoituksia ollenkaan. Vastausten perusteella varhaisen tuen toimintamallin käyttöönoton jälkeen asiaa ei ole otettu esille lainkaan, eikä aihealueeseen liittyen ole järjestetty minkäänlaista koulutusta tai ohjausta.

Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallista on olemassa esite, jossa esitellään toimintamallin periaatteet, mutta sitä ei ole käyty kunnolla yhdessä läpi. Vastaajien mielestä pelkkä esite toimintamallista ei riitä, vaan pitäisi järjestää kunnan koulutus aiheesta. Monet vastaajista epäilevät, että koulutusta varhaisesta tuesta ei ole järjestetty lainkaan tai se on mennyt monelta täysin ohi. Varhaisen tuen toimintamalli koetaan kuitenkin hyödylliseksi työkaluksi tulevaisuudessa, mutta esimiehet tarvitsevat enemmän koulutusta, käytännön esimerkkejä sekä selkeämpiä toimintaohjeita. Vastausten perusteella varhaisen tuen toimintamallia on toteutettu vain kuntotestauksen yhteydessä. Osa vastaajista kuulee kyselyn yhteydessä ensimmäistä kertaa, että organisaatiossa on käytössä varhaisen tuen toimintamalli.

Toinen avoin kysymys oli, mitä varhaisen tuen toimintamallissa tulisi ottaa sinun mielestäsi huomioon. Vastausten perusteella toimintamalli ja sen toimintaperiaatteet tulisi kerrata säännöllisesti ja järjestää riittävästi koulutusta varhaisesta tuesta. Vastausten perusteella varhainen tuki pitäisi kohdistaa kolmeen eri osa-alueeseen: ammatilliseen osaamiseen, työssä viihtymiseen sekä fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn. Myös yksilöllisyyden huomioiminen koetaan tärkeäksi. Lähiesimiehen pitäisi pystyä puuttumaan työkykyongelmiin aiempaa tehokkaammin, ja ongelmat pitäisi ottaa aiempaa rohkeammin esille eikä vähätellä niitä.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten varhaisen tuen toimintamallia voisi mielestäsi kehittää pelastuslaitoksen tarpeita ajatellen. Vastauksista käy ilmi, että kuntotestauksen yhteyteen voisi luoda mittarin, jonka avulla voidaan nähdä työntekijän ikään suhteutetun kunnan. Lisäksi fyysisen kunnan testauksen lisäksi pitäisi panostaa enemmän psyykkisen toimintakyvyn arviointiin. Vastausten mukaan myös esimiehiä tulisi kouluttaa havainnoimaan varhaisen tuen tarpeita entistä paremmin ja reagoimaan oikealla tavalla. Mallia toimintamallin kehittämiseen tulisi ottaa myös muista organisaatioista, joissa henkilöstö ikääntyy. Vastausten perusteella toivotaan, että avoimuus ja

läpinäkyvyys organisaatiossa lisääntyisivät sekä viestintää ja tiedottamista parannettaisiin. Mallin muokkaaminen pelastuslaitokselle sopivaksi koetaan tärkeäksi.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Varhainen tuki on ennen kaikkea työntekijöistä välittämistä. Varhaisen tuen avulla voidaan puuttua riittävän varhain työkykyä heikentäviin asioihin ja sitä kautta edistää työntekijöiden työkykyä ja työtyytyväisyyttä. Varhaisen tuen toimintamalli on kuitenkin hyvä räätälöidä jokaisen organisaation tarpeisiin sopivaksi ja antaa esimiehille riittävästi ohjausta toimintamallin hyödyntämisessä.

Ikääntyminen saattaa olla haaste työelämässä silloin, kun työssä edellytetään hyvää fyysistä toimintakykyä. Tämän takia työurien pidentäminen koko pelastusalalla nähdään haasteellisena. Työuran suunnitteleminen läpi uran ja vaihtoehtoisten urapolkujen miettiminen voi olla hyvä keino, kun halutaan pidentää työuraa. Ikäjohtaminen on osa henkilöstöjohtamista, jossa pyritään ymmärtämään ihmisen yksilöllisyyttä, erilaisuutta, toimintakyvyn muutoksia ja osaamisen kehittämistä. Ikääntyminen voidaan nähdä myös positiivisena asiana työelämässä, sillä ikä tuo ennen kaikkea viisautta ja kokemusta.

Tämän työn aihe on ajankohtainen ja myös hyödyllinen kohdeorganisaatiolle, jossa on parhaillaan käynnissä laaja ikääntyvän operatiivisen henkilöstön toimenpideohjelma. Suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle on ollut puheenaiheena työelämässä ja mediassa jo pitkään, mutta konkreettisten ratkaisujen löytäminen eläkeiän nostamiselle on vaikeaa. Kun lisähaasteena ovat työn kuormittavuus sekä kovat edellytykset fyysiselle ja psyykkiselle kunnolle, kuten pelastusalalla, ovat uran pidentämisen mahdollisuudet pienet.

Tämän työn tarkoituksena oli perehtyä laajasti ikääntymiseen liittyviin haasteisiin, ikäjohtamiseen, varhaiseen tukeen ja työkyvyn edistämiseen. Tavoitteena oli myös karottaa Helsingin kaupungin nykyisen varhaisen tuen toimintamallin toimivuutta ja käytökokemuksia, jota varten tehtiin esimiehille suunnattu henkilöstökysely Helsingin kau-

pungin pelastuslaitoksella. Tulevaisuudessa varhaisen tuen toimintamallia on tarkoitus kehittää Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen tarpeisiin paremmin soveltuvaksi.

Teoriaosuuden lähteinä on käytetty monipuolisesti ammattikirjallisuutta ja artikkeleita. Aiemmat tutkimukset pelastusalalta ovat myös tärkeitä. Näiden lisäksi aineistoa on saatu myös henkilöstökyselyn avulla. Kyselytutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallin käyttöönotossa ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota lisäohjauksen tarpeisiin. Monille vastaajista kyseinen toimintamalli oli ennestään täysin vieras ja mahdollisesti sen takia varhaisen tuen toimintamallia ei ole osattu hyödyntää esimiestyössä. Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallin käyttöönoton yhteydessä on järjestetty esimiehille koulutusta, joten koulutuksen puutteestakaan ei voi olla kyse. Vastausten perusteella kuitenkin uskotaan, että varhaisen tuen avulla voidaan edistää työntekijöiden työkykyä ja ehkäistä työkyvyn heikkenemistä.

#### 6.1 Varhaisen tuen toimintamallin kehittäminen

Työn lähtökohdiana oli selvittää, miten hyvin nykyinen Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamalli tunnetaan, minkälaisia käyttökokemuksia esimiehillä on siitä ja, millainen on nykyisen toimintamallin toimivuus sellaisenaan. Toiveena on, että toimintamallia voisi hyödyntää tehokkaammin osana esimiestyötä, ja tässä työssä kartoitettiin nykyisen varhaisen tuen toimintamallin tilanne organisaatiossa. Selkeästi erityisesti ohjauksen ja kertaamisen tarve on suuri.

Tulevaisuudessa tulisi miettiä, kenen käytössä varhaisen tuen toimintamalli on ja, miten näitä henkilöitä tulisi kouluttaa tai ohjata tämän toimintamallin käyttämisessä. Yhtenä tärkeänä osa-alueena olisi myös esimiesten roolien selkeyttäminen: eli kuka tekee ja kenen vastuulla tietyt osa-alueet ovat? Yhtenä vaihtoehtona olisi, että ylemmät esimiehet eli aluepalomestarit ja yksikön päälliköt vastaisivat aktiivisesti Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallin käyttämisestä ja hyödyntämisestä esimiestyössä. Vastaavasti lähiesimiehet eli asemamestarit ja paloiesimiehet hyödyntäisivät toimintamallia passiivisesti eli tietäisivät varhaisen tuen toimintaperiaatteet, jolloin he kykenisivät myös havaitsemaan ajoissa varhaista tukea vaativat tilanteet ja puuttuisivat tilanteisiin ajoissa.

Henkilöstökyselyn tuloksista kävi ilmi, että muun muassa koulutusten järjestäminen esimiehille on äärimmäisen tärkeää, kun kyseessä on esimiehelle uusi työkalu tai menetelmä. Vastausten perusteella voisi päätellä, että koulutusta varhaisesta tuesta ei ollut järjestetty esimiehille ollenkaan. Näin ei kuitenkaan ole, vaan varhaisen tuen toimintamallin käyttöönoton yhteydessä on esimiehille järjestetty kolmen työvuoron aikana tiivistä koulutusta. Koulutustilaisuuksissa on ollut mukana ammattinäyttelijät, joiden kanssa esimiehet ovat saaneet harjoitella muun muassa varhaiseen tukeen liittyviä tilanteita. Konkreettisten harjoittelutilanteiden tarkoituksena on ollut tehostaa teorian oppimista. Henkilöstökyselystä kuitenkin ilmenee, että esimiesten jatkuva kouluttaminen ja esimiestehtäviin liittyvien asioiden kertaaminen on tärkeää. Arjen työtehtävissä helposti unohtaa oppimansa asiat ja monet hyvät toimintamallit jäävät hyödyntämättä.

Koska toimintamalli oli monille vastaajista täysin vieras, on mahdollisesti sen takia toimintamallin hyödyntäminen esimiestyössä vähälle huomiolle. Vastaajista yli puolet ei ollut koskaan käyttänyt Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallia työssään. Jatkuva kyseenalaistaminen ja kehitysehdotuksien esille tuominen on tärkeää, jotta toimintamallia voidaan muokata tulevaisuudessa organisaation tarpeisiin paremmin sopivaksi.

Kyselyn yhteydessä kävi myös selkeästi esille, että varhaisen tuen toimintamallin jalkauttamisessa ei ole onnistuttu riittävän hyvin. Työterveyskeskus kehittää jatkuvasti uusia toimintamalleja, mutta niiden käytäntöön viemisestä ei huolehdita, eikä toimintamallien jalkauttamista seurata mitenkään. Mielestäni olisi hyvä, jos erilaisten menetelmien ja mallien käyttöönoton jälkeen tehostettaisiin niiden toimivuuden seuranta ja huolehdittaisiin käyttöönoton onnistumisesta. Olisi myös hyvä suunnata enemmän resursseja esimiesten kouluttamiseen sen sijaan, että nyt painotetaan uusien, hienojen käytäntöjen ja toimintamallien kehittämiseen. Käytännön esimiestyö on kuitenkin se asia, joka merkittävästi vaikuttaa työyhteisöön ja työhyvinvointiin. Hienot toimintamallit eivät edistä esimiestyötä, jos niitä ei osata kunnolla hyödyntää.

Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallin yhteydessä olisi hyvä tehostaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa sekä kehittää pelastuslalle sopiva työterveyshuoltokäytäntö. Esimerkiksi säännölliset terveystarkastukset kaiken ikäisille auttaisivat seu-

raamaan muutoksia työntekijän terveydentilassa sekä fyysisessä ja psyykkisessä toimintakyvyssä.

Terveystarkastusten lisäksi tehokas fyysisen toimintakyvyn seurantajärjestelmä on hyvä olla pelastusosalalla. Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella otetaan tämän vuoden aikana käyttöön FireFit-fyysisen kunnan arviointimenetelmä (ks. luku 4.1.4). Kokonaisvaltaisen työkykyisyyden määrittely ja aktiivinen seuranta edesauttaa varhaista tukea ja työkyvyn heikkenemisen havaitsemista. Olisi hyvä myös luoda kannustinjärjestelmä työkyvyn edistämiseksi, jonka avulla työntekijöiden kiinnostus työkykyä kohtaan kasvaisi ja henkilöstö pyrkisi kuntotesteissä vähimmäisvaatimuksia parempiin suorituksiin.

Helsingin kaupungilla on käytössään esimiehen abc -ohjelma eli Helsingin kaupungin intranetin itseopiskeluohjelma kaikille esimiehille. Ohjelma sisältää laajasti hyödyllistä tietoa esimiehille ja muun muassa varhainen tuki on sisällytetty ohjelmaan. Kyselyn perusteella voisi kuitenkin sanoa, että itseopiskelumateriaaliin ei ole perehdytty riittävästi. Yhtenä kehityskohteenä voisi olla itseopiskelun tehostaminen. Tällöin esimerkiksi itseopiskelumateriaalin tulisi olla riittävän laadukasta, jotta esimiehet eivät ymmärtäisi asioita väärin. Itseopiskelua tulisi myös seurata järjestelmän kautta, jolloin esimiehet olisivat mahdollisesti motivoituneempia itsenäiseen opiskeluun. Mielestäni esimiehen abc -ohjelman voisi jaotella eri osa-alueisiin, jotta esimiehet voisivat opiskella tärkeitä asioita osa-alue kerrallaan. Yhden aiheen tai osa-alueen jälkeen esimies voisi suorittaa lyhyen testauksen, jonka jälkeen järjestelmä katsoisi esimiehen opiskelleen aihepiirin.

## 6.2 Jatkoimenpiteet

Tulevaisuudessa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella tulisi keskittyä itseopiskelun mahdollisuuksiin, koska sen avulla esimiehet tiedostaisivat paremmin sen, mitä heidän pitäisi tietää, ja ottaisivat enemmän vastuuta omasta oppimisestaan. Itseopiskeluohjelman tehostamisesta hyötyisi Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen lisäksi myös muut organisaatiot, ja vaadittavat resurssit olisivat pienemmät kuin uuden laajan koulutuspaketin tarjoaminen. On kuitenkin tärkeää jatkossa huolehtia esimiesten koulutamisesta ja erityinen tarve on mielestäni asioiden kertaamisella. Olemassa oleva esimiehen abc -itseopiskeluohjelma sisältää jo nyt laadukasta tietoa, joten sen tehokkaasta hyödyntämisestä olisi hyvä huolehtia.

Varhaisen tuen toimintamallin yhteyteen olisi hyvä luoda systemaattinen fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn seurantajärjestelmä, jonka avulla olisi helppo havaita mahdolliset muutokset työntekijän työkyvyssä. On myös hyvä luoda käytännöt, miten toimitaan, kun työntekijä ei saavuta fyysisen tai psyykkisen toimintakyvyn raja-arvoja.

Myös lyhyiden ja selkeämpien toimintaohjeiden laatiminen esimiehille koskien varhaista tukea olisi tärkeää. Kyseessä voisi olla hyvin tiivis ohjeistus, jonka avulla esimies tietää, miten toimia, mistä saa lisää tietoa ja keneltä voi tarvittaessa kysyä neuvoa. Varhaisen tuen keskustelua varten olisi myös hyvä luoda keskustelurunko Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen tarpeisiin. Tämän rungon avulla esimies voisi helposti suunnitella ja valmistautua tulevaan keskusteluun työntekijän kanssa.

Tulevaisuudessa pitäisi myös miettiä, kenen käytettävissä Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamalli on. Mielestäni vastuu toimintamallin käyttämisestä voisi olla yksikön päälliköillä ja aluepalomestareilla, jotka tuntisivat paremmin varhaisen tuen toimintaperiaatteet. On kuitenkin tärkeää, että myös lähiesimiehet tuntevat varhaisen tuen käytännöt, koska lähiesimiehet havaitsevat helpoiten muutokset esimerkiksi työntekijöidensä motivaatiossa, työkyvyssä tai työhyvinvoinnissa. Tämän takia on tärkeää, että lähiesimiehellä on edellytykset huolehtia työntekijöistään tarvittaessa. Jatkon kannalta on tärkeää korostaa ja selkeyttää esimiehen roolia.

## Lähteet

Ahola, Kirsi 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Ahonen, Tuula-Maria 2010. Puutu ajoissa työkykyongelmiin. Fakta 24.2.2010. Talentum lehtiarkisto.

[Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1623705](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1623705). Luettu 13.1.2012.

Eläketurvakeskus 2011. Katsaus eläketurvaan vuonna 2010. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 04/2011. Kesäkuu 2011.

Eläketurvakeskus 2006. Yksityisen sektorin työeläkeuudistus: keskeiset muutokset ja arviointia niiden vaikutuksista. 2.2.2006.

Hallberg, Nora 2010. Arvokkaat seniorit. Kauppalehti Extra: Valmennus. 23.8.2010. 13. [Http://www.digipaper.fi/extra/49873/index.php?pgnumb=13](http://www.digipaper.fi/extra/49873/index.php?pgnumb=13). Luettu 15.10.2011.

Havunen, Risto & Lavikkala, Anna 2010. Ongelmia ratkova esimies. Talentum, Helsinki.

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen henkilöstötilinpäätös 2010.

Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen toimintakertomus 2010.

Helsinki käynnisti oman uudistumishankkeensa 2011. Pelastusalan ammattilainen 6/11, joulukuu 2011. 21-27. Suomen palomiesliitto SPAL ry:n jäsenlehti.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hirvonen, Tuula & Pohjonen, Tiina & Eranti, Eija & Penttilä, Riitta & Poikonen, Marja 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskus, Helsinki.

Härkönen, Hasse 2010. Ikääntymiseen varauduttu vaihtelevasti. Kauppalehti Extra: Valmennus. 23.8.2010. 11-12.

[Http://www.digipaper.fi/extra/49873/index.php?pgnumb=11](http://www.digipaper.fi/extra/49873/index.php?pgnumb=11). Luettu 15.10.2011.

Ilmarinen, Juhani 2005. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Ilmarinen, Juhani & Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni: Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Talentum Media Oy, Helsinki.

Ilmarinen, Juhani 2009. Työtoveri toista sukupolvea. 3. korjattu painos. Toimittanut Virve Mertanen. Työterveyslaitos, Tampere.

Jabe, Marjatta 2011. Pysy mukana elämän vuoristoradalla. Fakta. 22.6.2011. Talentum Lehtiarkisto.  
[Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2338932](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2338932). Luettu 29.9.2011.

Kauhanen, Anna-Liina 2004. Työntekijöiden ikääntyminen haastaa johtajan taidot. Helsingin Sanomat. 4.12.2004.  
[Http://www.hs.fi/artikkeli/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden+ik%C3%A4%C3%A4ntyminen+haastaa+johtajan+taidot/1101977912735](http://www.hs.fi/artikkeli/Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden+ik%C3%A4%C3%A4ntyminen+haastaa+johtajan+taidot/1101977912735). Luettu 29.9.2011.

Kietäväinen, Timo 2011. Pelastuslaitoksille tulee rakentaa urasuunnittelujärjestelmät. Pelastusalan ammattilainen 6/11, joulukuu 2011. 30-31. Suomen palomiesliitto SPAL ry:n jäsenlehti.

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro, Helsinki.

Lisää onnistuneita työvuosia! Akavan keinot työurien pidentämiseksi. Akava ry. 20.10.2009. [Http://www.digipaper.fi/akava/32670/index.php?pgnumb=14](http://www.digipaper.fi/akava/32670/index.php?pgnumb=14). Luettu 15.10.2011.

Lusa, Sirpa & Wikström, Miia & Punakallio, Anne & Lindholm, Harri & Luukkonen, Ritva 2010. FireFit – Pelastajien hyvä fyysisen toimintakyvyn arviointikäytäntö. Kehittämishanke (2. vaihe). Loppuraportti. Työterveyslaitos, Tampere.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro. Helsinki

Paloheimo-Koskipää Liina, 2010. Työkyvyn varhainen tuki: Esimiehen ja työntekijän keskustelu. Työterveyslaitos. Päivitetty 27.4.2010.  
[Http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn\\_varhainen\\_tuki/esimiehen\\_ja\\_tyontekijan\\_keskustelu/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki/esimiehen_ja_tyontekijan_keskustelu/Sivut/default.aspx). Luettu.13.1.2012.

Palomiesten eläkeikä ei laske 2009. MTV3 Uutiset. 10.6.2009.  
[Http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2009/06/896710/palomiesten-elakeika-ei-laske](http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2009/06/896710/palomiesten-elakeika-ei-laske). Luettu 26.1.2012

Pelastushenkilöstön työssä jaksaminen 2006. Sisäinen turvallisuus. Sisäasiainministeriön julkaisuja 1/2006. Sisäasiainministeriö.

Pelastuslaitoksen esittely 2011. Helsingin kaupungin pelastuslaitos. Päivitetty 28.11.2011. [Http://www.hel.fi/hki/pela/fi/Pelastuslaitoksen+esittely](http://www.hel.fi/hki/pela/fi/Pelastuslaitoksen+esittely). Luettu 26.1.2012.

Pelastustoiminta 2009. Helsingin kaupungin pelastuslaitos. Päivitetty 3.4.2009.  
[Http://www.hel.fi/hki/pela/fi/Pelastustoiminta](http://www.hel.fi/hki/pela/fi/Pelastustoiminta). Luettu 26.1.2012.

Punakallio, Anne & Lusa, Sirpa & Lindholm, Harri & Luukkonen, Ritva & Airila, Auli & Miranda, Helena 2011. Eri-ikäisten palomiesten terveys ja toimintakyky: 13 vuoden seurantatutkimus – loppuraportti. Työterveyslaitos, Helsinki.

Saikkonen, Ulla 2010. Uudelleensijoitus jatkaa uraa. Fakta 24.11.2010. Talentum Lehtiarkisto.

[Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2253865](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2253865). Luettu 13.1.2012.

SAK:n esitykset työurien pidentämiseksi 2009. Taustamuistio. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. Marraskuu 2009.

Seles, Eeva-Riitta 2010. Ikä, se on aina väärä. Talouselämä. 4.6.2010. Talentum Lehtiarkisto.

[Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1662503](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1662503). Luettu 29.9.2011.

Suomen huoltosuhde EU:n huonoin 2009. Helsingin Sanomat. 8.3.2009.

[Http://www.hs.fi/politiikka/artikkeli/Suomen+huoltosuhde+2020+EUn+huonoin/1135244124043](http://www.hs.fi/politiikka/artikkeli/Suomen+huoltosuhde+2020+EUn+huonoin/1135244124043). Luettu 29.9.2011.

Taunila, Leila 2008. Palomies on töissä aamusta seuraavaan aamuun. 19.12.2008. Etelä-Suomen Sanomat. [Http://www.ess.fi/?article=219445](http://www.ess.fi/?article=219445). Luettu 27.1.2012.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vilka Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Kyselylomakkeen saatekirje

Tervetuloa vastaamaan!

Hyvä vastaaja!

Olen Riia Hyppönen ja opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta suuntautuen esimiestyöhön ja työyhteisön kehittämiseen. Teen opinnäytetyöni Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen operatiiviselle osastolle. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Helsingin kaupungin nykyisen varhaisen tuen toimintamallin tunnettuutta, käytökokemuksia ja toimivuutta.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastauksenne auttavat kehittämään nykyistä varhaisen tuen toimintamallia Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen tarpeisiin sopivammaksi. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti.

Ystävällisin terveisin,

Riia Hyppönen

riia.hypponen@metropolia.fi

## Kyselylomake

Taustatiedot  
(valitse sopiva vaihtoehto)

1. Olen...
  - alle 30-vuotias
  - 31–40-vuotias
  - 41–50-vuotias
  - yli 51-vuotias
2. Toimenkuvani organisaatiossa on...
  - Paloesimies / Asemamestari
  - Yksikön päällikkö / Aluepalomestari

Varhainen tuki  
(Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1 – 4)

3. Koen, että varhaisen tuen avulla voidaan ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä...
  - 1 Täysin samaa mieltä
  - 2 Jokseenkin samaa mieltä
  - 3 Jokseenkin eri mieltä
  - 4 Täysin eri mieltä
4. Mielestäni organisaatiossamme havaitaan riittävän aikaisin työkykyongelmat ja niihin etsitään aina yhdessä ratkaisua...
  - 1 Täysin samaa mieltä
  - 2 Jokseenkin samaa mieltä
  - 3 Jokseenkin eri mieltä
  - 4 Täysin eri mieltä
5. Organisaatiossamme huolehditaan yksilöllisestä työkyvyn ylläpitämisestä...
  - 1 Täysin samaa mieltä
  - 2 Jokseenkin samaa mieltä
  - 3 Jokseenkin eri mieltä
  - 4 Täysin eri mieltä

Nykyisen varhaisen tuen toimintamallin tunnettuus  
(Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1 – 4)

6. Tunnen/tiedän Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallin toimintaperiaatteet...
  - 1 Täysin samaa mieltä
  - 2 Jokseenkin samaa mieltä
  - 3 Jokseenkin eri mieltä
  - 4 Täysin eri mieltä

7. Olen saanut riittävästi koulutusta ja/tai ohjausta varhaisen tuen toimintamallin hyödyntämiseen työssäni...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

8. Koen tarvitsevani nykyistä enemmän koulutusta ja/tai ohjausta varhaisen tuen toimintamallin käyttämisessä...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

9. Tiedän, kenen puoleen kääntyä, jos esimiehenä tarvitsen apua varhaisen tuen toteuttamisessa...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

10. Olen käyttänyt Helsingin kaupungin varhaisen tuen toimintamallia työssäni...

- 1 Usein
- 2 Joskus
- 3 Harvoin
- 4 En koskaan

Käyttökokemukset nykyisestä varhaisen tuen toimintamallista  
(Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1 – 4)

11. Mielestäni nykyinen varhaisen tuen toimintamalli on esimiehelle hyödyllinen menetelmä...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

12. Varhaisen tuen toimintamallin käyttötarkoitus ja tavoitteet ovat minulle selkeät...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

13. Varhaisen tuen toimintamalli on käytännön esimiestyössä toimiva työkalu...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

14. Varhaisen tuen toimintamalli on antanut minulle riittävän selkeät ohjeet siitä, miten varhaista tukea vaativissa tilanteissa tulee toimia...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

15. Nykyinen varhaisen tuen toimintamalli on helpottanut minua ratkaisemaan työkyöngelmia...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

16. Varhaisen tuen toimintamalli on helpottanut esimiestyötäni...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

17. Varhaisen tuen toimintamalli on lisännyt mielestäni kiinnostusta varhaista tukea ja työkyvyn ylläpitämistä kohtaan organisaatiossamme...

- 1 Täysin samaa mieltä
- 2 Jokseenkin samaa mieltä
- 3 Jokseenkin eri mieltä
- 4 Täysin eri mieltä

Avoimet kysymykset:

18. Miten olet kokenut varhaisen tuen toimintamallin käyttöönoton? Miten esimiehiä pitäisi ohjata/kouluttaa varhaisen tuen toimintamallin hyödyntämisessä?

19. Mitä varhaisen tuen toimintamallissa tulisi ottaa sinun mielestäsi huomioon?

20. Miten varhaisen tuen toimintamallia voisi mielestäsi kehittää pelastuslaitoksen tarpeita ajatellen?

Kiitos vastauksistasi!