



Karelia-ammattikorkeakoulu

Terveydenhoitaja (YAMK), Sosionomi (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK

Ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen Attendolla

Terhi Hyvärinen

Minna Takkunen

Opinnäytetyö, toukokuu 2023

www.karelia.fi

**OPINNÄYTETYÖ****Toukokuu 2023****Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen****Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijät

Terhi Hyvärinen

Minna Takkunen

Nimeke

Ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen Attendolla

Toimeksiantaja

Attendo Oy

Tiivistelmä

Hoiva-alalla työntekijöiden saatavuus sekä työntekijöiden ikääntymisen myötä tulevat vaikutukset työkykyyn on hyvä huomioida hyvällä ikäjohtamisella. Työkykyyn vaikuttavat ikääntymisen myötä fyysiseen ja psyykkiseen toimintakykyyn, voimavaroihin ja terveyden muutoksiin. Hyvällä ikäjohtamisella tuetaan työntekijän työkyvyn säilymisestä yksilöllisin ja ennaltaehkäisevin keinoin. Tämä turvaa riittävän toimintamahdollisuuden hoivakodeissa henkilöstön riittävydessä. Attendolla ikääntyvien työntekijöiden tukemista ja ikäjohtamista halutaan kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ikäjohtamisesta ja ikääntyvän työntekijän tukemisesta Attendolla. Tämän avulla mahdollistettaisiin työntekijöiden työurien jatkuminen vielä eläkeiän jälkeen.

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin kyselyllä, joka suunnattiin Attendon työntekijöille Atso-sovelluksen kautta. Kyselyyn valituilla kysymyksillä haluttiin selvittää, miten työntekijät kokivat oman työkykynsä ja terveytensä, työnsä sekä työyhteisön toiminnan. Lisäksi kyselyssä haluttiin selvittää, kuinka johtaminen vaikuttaa heidän työssäjaksamiseensa.

Tämän kyselyn tuloksissa ikääntyneillä työntekijöillä tarkoitettiin yli 55-vuotiaita. Opinnäytetyön tulosten pohjalta Attendolle laadittiin ehdotus työkykyä tukevan johtamisen mallista.

Kieli
suomiSivuja 77
Liitteet 1
Liitesivumäärä 8**Asiasanat**

ikääntyminen, työkyky, ikäjohtaminen



THESIS
May 2023
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

Tikkarinne 9
FI- 80200 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 600

Authors
Terhi Hyvärinen
Minna Takkunen

Title
Supporting Work Ability of Older Employees in Attendo

Commissioned by
Attendo Oy

Abstract

In the care industry, it is good to take into account the availability of employees and the effects of aging employees on their ability to work with good age management. The ability to work is affected by physical and mental functioning, resources and health changes with aging. With good age management, the employee's ability to work is supported through individual and preventive means. This ensures sufficient operational possibilities in nursing homes with sufficient personnel. Attendo wants to develop the support and age management of aging employees. The aim of the thesis was to produce information about age management and supporting an aging employee with Attendo. This would enable employees' careers to continue even after retirement age.

The material for the thesis was collected with a survey directed at Attendo employees via the Atso application. With the questions selected for the survey, we wanted to find out how the employees experienced their own work ability and health, their work and the functioning of the work community. In addition, the survey wanted to find out how management affects their time at work.

In the results of this survey, older workers meant people over 55 years old. Based on the results of the thesis, a proposal for a management model that supports work ability was prepared for Attendo.

Language
Finnish

Pages 77
Appendices 1
Pages of Appendices 8

Keywords
ageing, working ability, age management

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Ikääntyvä työntekijä	4
2.1	Väestön ikääntyminen Suomessa.....	4
2.2	Ikääntyvä työntekijä ja hänen terveytensä	5
2.3	Työntekijän elintavat ja palautuminen	6
3	Ikäjohtaminen	9
3.1	Ikäjohtamisen merkitys työhyvinvoinnissa	9
3.2	Työyhteisön tuki työkykyä tukemassa.....	12
3.3	Ikäohjelma esihenkilötyössä	13
3.4	Asenteet ja hiljainen tieto	17
4	Työhyvinvointi	17
4.1	Työhyvinvoinnin vastuut	17
4.2	Työkyky	19
4.3	Työterveyshuolto tukemassa ikääntyvää työntekijää	23
5	Työntekijänä Attendolla.....	25
5.1	Attendo Suomessa	25
5.2	Työkykyjohtaminen	26
5.3	Varhaisen välittämisen malli	27
5.3.1	Tunnistaminen	28
5.3.2	Puheeksi ottaminen	29
5.3.3	Työhön paluun tukeminen	30
5.4	Mukautetun työn malli	31
5.5	Osasairauspäiväraha	33
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät	34
7	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	35
7.1	Tutkimuksellinen kehittämistoiminta	35
7.2	Kvantitatiivinen tutkimus	37
8	Opinnäytetyön tekeminen ja toteutus	40
8.1	Opinnäytetyöprosessi	40
8.2	Kyselytutkimus Attendon työntekijöille	41
8.3	Kyselyn tulokset.....	43
8.4	Työkalu esihenkilöille ikääntyvien työntekijöiden tukemiseksi.....	57
9	Pohdinta.....	60
9.1	Prosessin pohdinta	60
9.2	Tulosten pohdinta	63
9.3	Eettisyys ja luotettavuus	69
9.4	Jatkokehittäminen	71
	Lähteet.....	73

Liitteet

Liite 1 Kysely Attendon työntekijöille

1 Johdanto

Väestön ikääntyminen on maailmanlaajuinen haaste, johon eri maiden hallitukset ja organisaatiot ovat alkaneet suunnittelemaan strategioita haasteesta selviytymiseen. Monimuotoisuuden ja erityisesti ikämoninaisuuden edistäminen nousee tärkeään rooliin (Sousa & Ramos, 2019.) Väestön ikääntyminen on ollut puheenaihe työelämän ja suomalaisen yhteiskunnan muutoksessa. Työikäisten (15–64-vuotiaat) väestön keski-ikä ei merkittävästi muutu seuraavien 20 vuoden aikana. Työikäisten ikäryhmien välisissä osuuksissa tapahtuu kuitenkin muutosta ja kasvava osuus eliniästä vietetään yli 65-vuotiaana. Vuoden 2017 eläkeuudistuksen myötä vanhuuseläkeikä säilyi 65 vuodessa ja yli 64-vuotiaiden väestön osuus kasvaa 2040-luvulle tultaessa. Kilpailu osaavista ja kyvykkäistä osaajista kovenee väestörakenteen muutoksen vuoksi entisestään, varsinkin maaseutualueilla korkeakoulutetun työvoiman saatavuuden haasteet kasvavat entisestään. Työvoiman saatavuuden sekä riittävyyden turvaamiseksi työpaikoilla on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota työkyvyn varhaiseen tukemiseen, ja mahdollisuuteen työntekijän jatkaa työtä vielä eläkeiän jälkeen. Perinteisesti työkykyä on tuettu terveydellisestä näkökulmasta, mutta työelämän muuttuessa on tuen tarpeiden myös kohdattava muuttuneet tuen tarpeet. (Työterveyslaitos 2020, 56–57.)

Euroopan unioni on pyrkinyt vastaamaan ikääntyvän työvoiman hallitsemiseksi omassa strategiassaan lisäämällä ikääntyneiden työntekijöiden osallistumista työmarkkinoille, kuten vähentämällä varhaiseläkkeelle siirtymisen kannustimia ja edistämällä työelämän pidentämistä, lykkäämällä eläkeikää myöhäisemmäksi. Pelkällä sosiaalipolitiikan keskustelulla ei saada tuloksia, vaan organisaatioiden tulee puuttua tehokkaasti asiaan. Työnantajalla on suuri rooli strategian toteuttamisessa, sillä se pystyy omilla valinnoillaan joko mahdollistamaan tai rajoittamaan työntekijän yksilöllisiä valintoja, esimerkiksi työnantajien eläkejärjestelmät sekä koulutus- ja etenemismahdollisuudet. Riittävästi näyttöä organisaatioiden käytännöistä ja niiden vaikutuksista. Mutta usean tutkimuksen tuloksena on ollut, että mikäli organisaatiossa on ikääntymisen monimuotoisuus hyväksytty ja otettu osaksi normaalia arkea

voivat työntekijät paremmin ja jäävät todennäköisesti mielummin eläkkeelle myöhemmin. (Sousa ym. 2019.) Sairauspoissaoloja ja eläkkeelle jäämisen halukkuutta lisäävät työntekijän osaamiseen liittyvät haasteet ja ongelmat, työn aiheuttama rasitus, työn arvostuksen puuttuminen, työntekijän kokemus epävarmuus oman työsuhteen jatkumisesta, kiireen tunne työssä ja se, että työntekijät kokevat, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa riittävästi omaan työhönsä. (Granvik 2022.)

Vuosina 2015–2080 yli 60-vuotiaiden osuus ennustetaan kasvavan lähes kaikissa maissa, ja väestön ikääntymisen vuoksi työvoimaosuuden sekä säästämisasteen aleneminen hidastaa talouskasvua tulevaisuudessa (Marešová, Mohelská & Kuča, 2014). Eläkeliiton Eläkkeeltä töihin – hankkeen tekemän kyselyn mukaan merkittävä osa eläkeläisistä olisi valmis tekemään töitä eläkkeen ohella. Työnteon koettiin olevan merkittävänä sisällön antajana arjessa unohtamatta sosiaalisten suhteiden merkitystä. Työssäkävien eläkeläisten kokemuksena on, että työantajat suhtautuivat heihin hyvin ja esille nousi toive eläkeläisille suunnattujen rekrytointimarkkinoiden kehittyminen. Esteenä työnteolle koettiin terveydentilan haasteet, mutta osa koki oman mielenterveytensä kohentuneen työnteon myötä ja ovat tämän vuoksi valmiita tekemään töitä eläkkeellä. Kyselyn johtopäätöksenä nousi tarve selkeämmin tuoda esille eläkeläisten mahdollisuudesta työskentelyyn sekä informaation lisääminen työskentelymahdollisuuksista. (Hiltunen & Kupiainen 2020.)

Työvoiman saatavuuden haasteet sekä ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytoinnin vaikeus on herättänyt myös Attendolla tarpeen luoda ennakoiva työskentelymalli yksiköiden johtajien tueksi nimenomaan ikääntyvien työntekijöiden työurien jatkamisen tueksi. Attendolla on tehty perehdyttämiseen sekä muutosmatkaan karttamalli. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda malli ikääntyvien työntekijöiden tukemiseksi, jolla voidaan ennakoiden suunnitella yksilölliset tuet työssä jaksamisen avuksi viimeisten työvuosien ajaksi ennen eläköitymistä. Tavoitteena on tukea työntekijöitä jaksamaan työskennellä myös eläköitymisen jälkeen, keikkaluontoisesti.

2 Ikääntyvä työntekijä

2.1 Väestön ikääntyminen Suomessa

Suomen hyvinvoinnin jatkuva edistyminen on maailman tasolla korkealla, ja sitä on edesauttanut työelämän kehittyminen positiiviseen suuntaan, väestön rakenne, joka taloudellisesti on edullinen ja hyvä sekä näiden edellä mainittujen seikkojen mahdollistamat palvelu- ja tulonsiirtojärjestelmät. Suomessa menot sosiaalipalveluiden osalta ovat tällä hetkellä maailman korkeimpia, sekä eläkejärjestelmän piiriin tulee koko ajan lisää ihmisiä eläköitymisen sekä mielenterveysongelmien takia. Hyvinvoinnin ekologinen kuorma on samaan aikaan tullut näkyvämmäksi. Hyvinvoinnin kehitys sekä työelämä kohtaa lähitulevaisuudessa sekä suuria haasteita ja mahdollisuuksia.

Tulevaisuushuolta hyvinvoinnin osalta Suomessa aiheuttaa mielenterveysongelmat, eriarvoisuuskehitys, koronapandemian vaikutukset sekä työmarkkinoiden muuttuvat osaamisvaatimukset. (Työterveyslaitos 2020, 7–8.)

Suomessa ja kansainvälisesti on noussut tärkeiksi ja ajankohtaisiksi asioiksi ihmisten voimakas ikääntyminen sekä heidän hyvinvointinsa ja terveytensä sekä kaikki niihin liittyvät palvelut. Suomessa ikääntyvän ja ikääntyneen väestön määrä on suuri ja jatkaa toistuvasti kasvamistaan. Ikääntyneet ja ikääntyvät ihmiset ovat keskenään hyvin erilaisissa tilanteissa toimintakyvyltään, terveydentilaltaan kuin taloudelliselta tilanteeltaan. Ikääntyneiden eli yli 65-vuotiaiden määrä on vuonna 2018 ollut 20 % koko väestöstä ja vuonna 2030 yli 65-vuotiaiden määrä väestöennusteen mukaan voi olla noin 26 %, eli se tarkoittaisi noin 1,5 miljoonaa ihmistä. Ikäryhmien kasvuvauhti on erilainen eri maakuntien ja kuntien välillä. Ikääntyvien määrän kasvamisen vuoksi työikäisten määrä vähenee ja tyourat pitenevät. Sosiaali- ja terveysministeriö ja WHO ovat molemmat julkaisseet ikääntymiseen ja terveyteen liittyvät strategiat ja toimintaohjelmat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 11–15.)

Suomessa ollaan isojen haasteiden edessä ikärakenteen muuttumisen ja näin myös työkäisten määrän vähenemisen myötä. Vuodesta 2009 maailmantalouden ongelmat, teollinen rakennemuutos ja entisestään heikentynyt kilpailukyky ovat vaikeuttaneet myös Suomen taloudellista tilannetta. Vuonna 2013 on laskettu, että jo kaksi vuotta pidemmät työurat auttavat julkisen talouden parantamiseen 1,4 prosenttiyksikköä. Kansainvälisesti katsottuna Suomea on pidetty työurien pidentämisen mallimaana. Suomessa on paljon työhyvinvointiin liittyviä hankkeita sekä kehittämissuunnitelmia sekä työhyvinvoinnin ”talomalli”. Korkea koulutustaso ja toimiva koulutusjärjestelmä, kolmikantayhteistyö sekä erinomainen työterveyshuolto tekee Suomen työelämästä edistynyttä. Eläkejärjestelmän työurien jatkamisesta tavoittelevista uudistuksista huolimatta Suomessa on silti havaittavissa paljon ongelmakohtia, kuten lyhyet ja rikkonaiset työurat. Työurien pituuden jatkamisessa ei ole riittävästi otettu huomioon ennaltaehkäisemiseen liittyviä asioita ja erityisesti pienten yritysten työterveyshuolto ei ole ollut riittävä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo, 2012.)

2.2 Ikääntyvä työntekijä ja hänen terveytensä

Ikääntyessä yksilön erilaiset toimintakyvyn ulottuvuudet ovat yhteydessä yksilön terveyteen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ympäristön tarjoamiin edellytyksiin sekä vaatimuksiin. Toimintakykyä jaetaan kognitiiviseen, sosiaaliseen, henkiseen ja fyysiseen. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2020.) Ikääntyvän työntekijän työkykyyn vaikuttavat hänen ikääntymisensä myötä tulevat muutokset. Hyvällä työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamisen avulla huomioimaan työelämässä eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanteet, heidän tarpeensa ja voimavaransa työelämässä. Ikääntyvää työntekijää tuetaan organisaatiossa työn yksilöllisellä suunnittelulla sekä lisäksi sillä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Andersson, Haggrèn, Haring, Lantola, Marttila, Schugk & Työläjärvä 2013, 6–8.)

Ihmisen ikää kuvatessa käytetään yleisemmin lähestymistapana kronologista eli kalenteri-ikää, joka kuvaa elinaikaa syntymästä tähän hetkeen. Ikää

kuvattaessa muita lähestymistapoja ovat biologinen, psykologinen ja sosiaalinen ikä. Kalenteri-ikä kuvataan lainsäädännössä määriteltävässä muun muassa täysi-ikäisyyttä, äänestysoikeutta tai rikosoikeudellista vastuuta. Kalenteri-ikää käytetään myös luokittelemaan eri ikäryhmiä, kuten lapset, nuoret, keski-ikäiset tai vanhat. Biologisella iällä kuvataan elimistön toimintakykyä ja ikääntymisen myötä tulevien fyysisten ja psyykkisten toimintakyvyn, aistitoimintojen ja kehon rakenteen muutoksiin. Fyysiset toimintakyvyt heikkenevät 25 ikävuodesta lähtien prosenttiyksikön verran. Biologiseen ikään puolestaan vaikuttavat elinympäristö, elintavat sekä perimä. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemaola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourgh, Saarelmä-Thiel & Ilmarinen 2011, 28–29.) Nikanderin mukaan psyykkinen ikä pitää sisällään tunneian, fyysisen ja sosiaalisen iän. Ihminen voi tuntea itsensä huomattavasti nuoremmaksi kuin kalenteri-ikänsä on. (Rantanen 2011.) Sosiaalinen ikä kuvaa erilaisia normeja ja rooleja, jotka ohjaavat monissa kulttuureissa esimerkiksi kunnioittamaan vanhempaa ikäpolvea. (Lundell ym. 2011,32.)

Ilmarisen (2006,60) mukaan ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan puhuttaessa yli 45-vuotiaista henkilöistä. Tähän löytyy perusteluja sekä käytännöstä että tutkimuksesta. Ihmisen toimintakyvyssä ja terveydessä alkaa tulla muutoksia 40–50 ikävuoden vaiheilla ja nämä vaikuttavat ihmisen voimavaroihin sekä työkykyyn. Kuitenkin näihin muutoksiin pystytään vielä vaikuttamaan. Yli 55-vuotiasta työntekijää kuvataan ikääntyneeksi työntekijäksi ja tässä iässä kahdella kolmasosalla on 1–2 jatkuvaa lääkärin toteamaan työkykyyn vaikuttavaa oiretta. 50–58-vuotiailla voimistuvat eläkkeelle jäämisen ajatukset ja tässä hetkessä toimintakykyä edistävillä ja ennakoivilla toimilla alkaisi olla kiire, mikäli niillä halutaan saada vaikutuksia aikaan.

2.3 Työntekijän elintavat ja palautuminen

Työntekijä voi itse vaikuttaa työkykyynsä omilla elintavoillaan. Hyvä ja laadukas johtaminen, mieluisa työ ja työyhteisön hyvinvointi parantaa usein työntekijän omaa elämänhallintaa ja tukee terveellisemmissä elämäntavoissa.

Työntekijöiden motivointi huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan on tärkeää myös työnantajan puolelta. Tukemalla ja kannustamalla terveellisiin elintapoihin tuetaan työntekijän työkykyä sekä työhyvinvointia. Arkiliikunnan tukeminen erilaisten liikuntaohjelmien avulla, päihteidenkäytön hallinta ja vähentäminen sekä unen määrän ja puutteellisen palautumisen määrään on kiinnitettävä huomiota työnantajan keinoin. (Andersson ym. 2013, 21.) Salmikiven (2019,2) mukaan työkyky koostuu työntekijän hyvästä toimintakyvystä ja hänen terveydestään. Näihin työssä jaksamiseen ja palautumiseen jokainen voi vaikuttaa terveillä elintavoilla. Näillä on vaikutusta myös työntuottavuuteen ja työsuoritukseen. Uni ja lepo ovat yhteydessä paremmaksi koettuun työkykyyn.

Uni tarkoittaa aivoissa tapahtuvan toiminnan tilaa, jonka aikana elimistö pääsee lepäämään ja elpymään rasituksista. Lisäksi unen aikana tietoinen yhteys olemassaoloon on poikki. Unen aikana aivot käsittelevät päivän tapahtumia ja lataavat energiaa varastoihin. Unen tarve on yksilöllistä, ja siihen vaikuttavat mm. sisäinen vuorokausirytm, stressi sekä rutiinit. (Partinen 2019.) Ikääntyessä ihmisen uni on kevyttä ja häiriintyy herkästi. Terveydellisillä asioilla on myös suuri vaikutus, ja varsinkin yöunta häiritsevilla joidenkin sairauksien aiheuttamilla kivuilla ja kolotuksilla. Terveellisellä ravitsemuksella ja liikunnalla on yöuneen parantava vaikutus. Vastaavasti kasvisruokavalio ja vähäinen liikunnan määrä vähentää ihmisen unen tarvetta. Kohtuuton stressi heikentää yöunta, kun taas positiivisella stressillä on yöunta kohentava vaikutus. (Luukkala 2011, 101–102.)

Mikäli työ on sellaista, jossa kuormitus on henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti kovaa, tai työ on hyvin hektistä, tarvitsee mieli enemmän lepoa. Ihmismielen täytyttyä työtaakasta ja aikapaineesta, on liikunta parhaita keinoja sen tyhjentämiseksi. Ruumiillisesti tehtävä työ on nykyisin suurelta osin staattista työtä ja ei rasita kehoa tasapuolisesti, ja vastapainoksi ihmisen elimistön tarvitsee liikuntaa, jossa lihakset joutuvat työskentelemään. (Juuti & Vuorela 2015, 89–90.) Sydämen sykettä kohottavan liikunnan harrastamisella 2,5 tuntia viikossa on UKK-instituutin uuden terveystieteiden tutkimuksen mukaan vastaava terveyshyöty kuin vastaavasti juoksemalla, pelaamalla pallopelejä tai hiihtämällä 1,5 tuntia viikossa. Kaksi kertaa viikossa ihmisen tulisi kehittää ja ylläpitää

omaa lihaskuntoaan ja omaa liikehallintaansa harjoittelun avulla esimerkiksi kuntosalilla käymällä, portaissa kävelyharjoituksia tai raskaita pihatöitä tehden. (UKK-instituutti 2021.)

Työn kuormitus päivän askareissa on automaattista, mutta kehossa on olemassa erityinen mekanismi, jolla keho palautuu stressistä. Mekanismin avulla työssä menetetyt voimavarat yritetään saada palautettua ja samalla saada elimistö palautettua takaisin omaan lepotilaansa. (Manka & Manka 2018, 181.) Mikäli ihmisen työ on kuormittavaa tulisi työntekijän tilan päästä palautumaan tasolle, jossa se on ollut ennen työpäivää. Jos palautumisaika ja -tapa voi olla riittämätön, jos palautumisen tarve on jatkuvaa. Hälyttävänä merkinä riittämättömän palautumisen aiheuttaessa jatkuvaa väsymystä. Jatkuessaan tällainen tilanne voi aiheuttaa työuupumusta. (Hakanen 2011, 99.)

Palautuminen työn aiheuttamista rasituksista on yksilöllistä ja keinoja on erilaisia. Psykologinen irtaantuminen on sitä, että kykenee sulkemaan työasiat mielestään ja liikunta on siihen hyvä keino. Rentoutuminen, sosiaaliset suhteet tai ulkoilu toimii myös samalla tavalla. Vapaa-aika ja mahdollisuus tehdä ja kokea itsensä kykeneväksi sellaiseen mitä ei työssä voi tehdä ja käyttää, auttaa työntekijää palautumaan paremmin ja se tuottaa työntekijälle mielihyvää. Hyvä keino elpyä työn aiheuttamasta rasituksesta on mahdollisuus päättää omasta vapaa-ajasta ja sen sisällöstä. (Hakanen 2011, 100–101.) Työasioiden tyhjentäminen mielestä, vapaalla olemisesta nauttiminen ja itselle tärkeiden ihmisten kanssa oleminen kuvastaa sitä, että osaa palautua työn aiheuttamasta rasituksesta ja kokee työnsä hyväksi. Voimaannuttavalla vapaa-ajalla ja hyvällä työllä on toisiaan tukeva ja lujittava vaikutus. (Luukkala 2011, 68.)

Työssä jaksamiseen, työkykyyn ja palautumiseen pystytään vaikuttamaan terveellisellä ravitsemuksella. Terveellinen ravinto ennaltaehkäisee elintapasairauksia ja sillä on toimintakykyä parantava vaikutus. Kiireisen työpäivän tuomat haasteet liittyvät ruokataukojen pituuteen tai ruokailun sisältöön, ja väsyneenä suositaan helposti saatavia ruokavaihtoehtoja, kuten pikaruokia. Sydänystävällinen ravinto on tärkeää vuorotyöläiselle, ja ruokavalion suositellaan rakentuvan tavanomaisesta kotiruoasta. Säännöllinen

ruokaileminen, noin 3–4 tunnin välein auttaa työntekijän vireyden ylläpitämisessä ja hänen painonhallinnassa, ja välipaloina voi syödä hedelmiä ja leipää. (Työterveyslaitos 2021a)

Työterveyslaitoksen vuosina 2013–2015 tekemän Alkoholi ja työkyky-tutkimushankkeen mukaan alkoholin liikakäyttö on terveyteen haitallisesti vaikuttava. Tämän vuoksi alkoholin liikakäyttö on yhteydessä myös työkykyyn, vaikka ei olisikaan alkoholiriippuvuutta. Työurien pidentämisen kannalta tällä on myös merkitystä. Työelämä yhdessä terveydenhuollon kanssa on luonut käytänteitä, joilla alkoholin liialliseen käyttämiseen saataisiin muutoksia ja alkoholin vuoksi tulevat ongelmat vähenisivät ja näiden ennaltaehkäisevien toimien käyttöä on jatkossakin syytä lisätä. (Kaila-Kangas, Hirvonen, Kivekäs, Koskinen, Laitinen, Leino-Arjas, Perkiö-Mäkelä, Remes, Härkänen & Ala-Mursula 2016, 3–4.)

3 Ikäjohtaminen

3.1 Ikäjohtamisen merkitys työhyvinvoinnissa

Ikäjohtaminen, joka tunnetaan myös työterveyslaitoksen erikoitutkija Mervi Ruokolaisen mukaan työurajohtamisena, vaatii esihenkilöltä ymmärrystä sen laajuudesta ja vaikutuksesta. Tutkimusten mukaan ikääntymiseen liittyvät yleiset ja kielteiset ennakkoluulot, kuten ikääntymisen aiheuttama työstä suoriutuminen heikkenee juuri fyysisten vaivojen takia, eivät tutkimusnäytöllä ole todennettavissa. Työstä suoriutuminen nähdään liian kapeasti tietyn työtehtävän tekemisenä, mutta millainen ihminen on työkaverina toiselle työntekijälle ja miten hän tukee omaa työyhteisöänsä tavoitteiden saavuttamisessa. Pitkäaikainen työkokemus kartuttaa työntekijälle erilaisia selviytymiskeinoja, ja vastoinkäymisten kohdalla konkarit suoriutuvat usein paremmin juuri kokemuksen ja tietämyksen avulla. Se kokemus kohtaamisesta vastaavien tilanteiden toistuessa ja erilaisten ratkaisu- ja toimintatapojen testaukset ovat tuoneet varmuutta. (Kantola, M.2010)

Työterveyslaitoksen teettämässä Mitä kuuluu? -hyvinvointikyselyn perusteella tehdyssä tutkimuksessa selviää, että työssä jatkamisen kannalta tärkeää on kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Kyselyyn vastanneista yli puolet uskovat jatkavansa työssä omaan eläkeikänsä asti. Kokemus tästä oli pienin alle 35-vuotiailla ja 6–10 vuotta vuorotyötä tehneillä hoitajilla. Tutkimuksessa lisäksi käy ilmi, että esimiestyössä on tärkeää huomioida oikeudenmukainen kohtelu ja päätöksenteko. (Nokela, Huhtakangas, Pesonen, Laitinen & Kanste, 2021.)

Hyvä ikäjohtaminen näkyy yrityksen ja yksilön työhyvinvointina sekä tuottavuutena sekä työkyvyttömyyskulujen ja sairaspoissaolo-kustannusten alenemisena. Hyvässä ikäjohtamisessa näyttäytyy positiivinen asenneilmasto, hyödynnetään ja nähdään eri-ikäisten vahvuudet, johtamisella on tavoitteet sekä seuranta niiden toteutumiseksi sekä esimiehellä on hyvät valmiudet johtavat eri-ikäisiä työntekijöitä. Työntekijän näkökulmasta hän voi käyttää vahvuuksiaan luoden arvostuksen kokemusta sekä työhyvinvointia. Työntekijän mahdollisuudet selviytyä haasteellisissa tilanteissa on todennäköisempää, kun toimintamallit ja johtajuus on kunnossa. (Työkaari-hanke). Hyvän ja työntekijälähtöisen ikäohjelman avulla työntekijöiden eri-ikäisyyttä voidaan pitää työyhteisön voimavarana sen sijaan, että se koettaisiin olevan työyhteisöä kuormittavana tekijänä. (Andersson ym. 2013, 5.)

Ikäjohtamisen avulla voidaan ehkäistä ennakolta työkyvyn alentumista ja siitä johtuvaa työkyvyttömyyttä sekä hyödyntämään ja vahvistamaan henkilöstöresursseja. Ikäsidonnaiset tekijät huomioiden edistetään sekä organisaation tavoitteita että työyhteisön hyvinvointia ja tämän vuoksi ikäjohtaminen tulisi olla nimeltään henkilöstövoimavarojen johtamista. (Lundell ym. 2011, 290.) Ikämoninaisuuden johtamisella voidaan lisätä työntekijöiden työskentelymotivaatiota, sillä nämä signaalit kertovat työntekijöille, että heitä tuetaan ja arvostetaan iästä riippumatta. (Sousa & Ramos, 2019.)

Vaikkakin tutkimuksissa on käynyt ilmi, että moninaisuus saattaa muodostua ”kaksiteräiseksi miekaksi. Mikäli moninaisuuden edistämiseen ei ole kiinnitetty

riittävästi huomiota, niin se saattaa herkästi kääntyä itseään vastaan. Mikäli halutaan moninaisuuden edistämisen onnistuvan tulee organisaatioiden kiinnittää huomiota erityisesti seuraaviin kolmeen seikkaan, johtamiskäyttäytymiseen (johtajan ja työntekijöiden keskustelu/yhteistyö transformatio johtajuus, terveyteen ja hyvinvointiin keskittyvä johtajuus ja ylimmän johdon johtajuus), organisaatioilmapiiriin (monimuotoisuusilmapiiri, osallisuutta edistävä ilmapiiri, iän monimuotoisuus) sekä henkilöstökäytännöt (monimuotoisuuteen liittyvä HR-käytännöt, ikä- ja ikäkohtaiset HR-käytännöt ja yksilöllisemmät sopimukset). (Boehm & Dwertmann, 2015.)

Työterveyslaitoksen mukaan pitkän työuran omaavalla työntekijällä on paljon annettavaa ja heille on tärkeää, että heidän kokemustaan arvostetaan työyhteisössä. Työntekijöiden odotukset työuran lopusta eroavat paljon, toiset haluavat mahdollisuuden kehittyä ja jotkut haluavat tehdä työtä entiseen tapaan. Myös toiset työntekijät jakavat mielellään osaamistaan ja perehdyttävät nuorempia työntekijöitä. Nämä ovat tärkeitä myös esihenkilön kuunnella ja huomioida työtehtävien suunnittelussa. Pitkän työuran omaavan työntekijän osaamisen vahvuus perustuu asiantuntemukseen ja pitkään työkokemukseen. Hiljainen tieto, kokemusperäinen osaaminen ja sujuva ongelmien ratkaisukyky tulee usein näkyviin vasta monimutkaisen ja haastavan tilanteen tullessa eteen. Työyhteisö pääsee hyötymään ja oppimaan parhaiten yhdessä töitä tehden. Tilanteiden ennakointi ja kokeneempien työntekijöiden kokemuksen ja tiedon hyödyntäminen on esihenkilön tehtävä esimerkiksi työrooleja ja -tehtäviä muokkaamalla. Vanhemman työntekijän pitkä työkokemus ei tarkoita sitä, etteikö hänen pitäisi kehittää osaamistaan tai oppia uusia taitoja ja tietoja. Vanhemman työntekijän luottamus oppimiseen voi heikentyä, vaikkei kyky oppia heikkene iän myötä. Tämä vaatii esihenkilöltä kannustavaa palautetta, hyvää suunnitelmallisuutta, uuden asian sitomista aiemmin opittuun sekä mahdollisuutta rauhassa opetella uutta taitoa. (Työterveyslaitos 2022a.)

3.2 Työyhteisön tuki työkykyä tukemassa

Ikääntyvistä työntekijöistä puhutaan usein rasittavana ja negatiivissävytteisenä tekijänä ja jo 50-vuotiasta pidetään liian vanhana työmarkkinoille. Ikärasismia esiintyy, mutta kuitenkin ihmisten pitäisi tehdä pidempiä työuria, jotta tämänhetkinen elintaso säilyy. Työurien pidentämiseksi on tehtävä töitä ja ensimmäinen keinon asennemuutos. Positiivisena asiana tulisi nähdä kokemus sekä ikääntyvien työntekijöiden arvostus työyhteisöissä. Useimmat eläkkeelle jääneet ovat halukkaita ja kykeneviä jatkamaan töissä, kunhan ihminen kokee itsensä tarpeelliseksi. Työelämä tarvitsee nuorien energisyyden, innostuksen ja kyseenalaistamisen lisäksi kokemusta ja tunteen siitä, että jokainen työyhteisössä on yhtä arvokas. Työssä tulee viihtyä, että sitä jaksaa tehdä ja tämä edellyttää hyvää ikäjohtamista ja suvaitsevaa työyhteisöä. (Jabe, M. 2015, 12–13.)

Työpaikan hyvä henki, työyhteisön tuki auttaa jaksamaan työssä, antaa työlle mielekkyyttä ja vähentää stressiä. Työhyvinvoinnin kehittämissuunnan johtaja Kirsi Heikkilä-Tammin mukaan työyhteisön hyvää iltapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävät tuloksellisuutta, sairaslomien vähentyessä. Yhteisöllisyys nousi tärkeämmäksi kuin alalla eteneminen tai ihanteellinen työtehtävä, varsinkin ikääntyvät työntekijät tekivät ratkaisuja tämän perusteella eläkkeelle jäädessään. Työyhteisön hyvän ilmapiirin luomisessa ja ylläpitämisessä tärkeässä roolissa on esimies, kenen tehtävä on huolehtia jokaisen työntekijän mielipiteen ja osallisuuden huomioiminen. (Laiho 2017.)

Erilaisuus ja sen ymmärtäminen on ensimmäinen askel työyhteisön kehittämisessä ikäystävälliseksi. Erilaisuus näkyy eri arvomaailmoissa, erilaisissa luonteenpiirteissä, tavoissa, iässä, koulutuksessa, ammatissa, kansalaisuudessa tai uskonnossa. Mustavalkoinen ajattelutapa synnyttää suuren osan työyhteisön haasteista jakamalla ihmiset hyviin ja huonoihin tai oikeisiin ja vääriin. Seuraavana askeleena on erilaisuuden hyödyntäminen. Tarkkailemalla ja tiedostamalla eri ihmisten havaintoja ympärillä olevasta eri asioita ja tämän perusteella heidän ajatuksensa jostain asiasta poikkeava omasta tavasta toimia ja ajatella. Esihenkilön tehtävä on auttaa työyhteisöä

eteenpäin ja voimaantumaa, hyväksymään eri-ikäiset ihmiset ja kääntämään sen voimavaraksi. (Jabe, M. 2015, 121.)

3.3 Ikäohjelma esihenkilötyössä

Työpaikat, joiden halu on huolehtia omasta tuottoisuudestaan ja edistää omien työntekijöidensä hyvinvointia työssä ja vapaa-ajalla, ottaa oman työyksikkönsä kehittämiseen käytettävissä toimissa ja toimintatavoissa työntekijöiden ikään ja eri elämänvaiheisiin liittyvät tarpeet huomioon ja näkee työpaikan voimavarana oman henkilökuntansa ikärakenteen. Ikänäkökulman hyödyntäminen tuo etuna työnantajan lisäksi työntekijöille. Tämän avulla on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin paremmin työkaaren eri vaiheissa. (Andersson ym. 2013 3.)

Ikäohjelma tulee jokaiseen työpaikkaan laatia erikseen ikäohjelmamallia soveltamalla ja sitä laatiessa tulee ottaa huomioon työtä koskeva lainsäädäntö ja alalla sovellettavat sopimukset. Muiden organisaatioiden ikäohjelmiin tutustuminen ja ohjelmaa käsittelevään kirjallisuuteen on hyödyllistä tutustua oman ikäohjelman laatimisessa. Työpaikan ikärakenteen ja siihen liittyvien voimavarojen ja mahdollisuuksien, sekä heikkouksien ja uhkien tunteminen on ikäohjelman laatimisessa tärkeää. Perusteellisten pohjatietojen myötä ohjelmalle pystytään asettamaan tavoitteita ja myöhemmin arvioida ohjelmaa, sekä kehittää arvioinnin pohjalta toimintatapoja. (Andersson ym. 2013, 3.)

Ikäohjelmaan on hyvä sisällyttää kehittämistoimia, joiden pyrkimyksenä on vahvistaa johtamisen ikänäkökulmaa, kehittää esihenkilöiden ikäjohtamista sekä työntekijöiden työyhteisötaitoja. Ikäohjelman olennaisimmat osiot ovat ikäjohtaminen, työuran suunnittelu, työssä jatkamisen suunnittelu, työntekijöiden tehtävien hallinnan varmistaminen: varmistetaan työntekijän osaaminen ja ammattitaito, erilaiset työaikajärjestelyt, työn muokkaaminen työntekijän tarpeiden mukaisesti, työterveyshuollon lakisääteiset ja työterveys sopimuksen mukaiset terveystarkastukset sekä terveellisten elämäntapojen ja elämäntilanteen edistäminen. (Andersson ym. 2013, 8–24.)

Työuran ja työssä jaksamisen suunnittelu on suuressa roolissa, sillä työura lasketaan olevan työntekijöillä olevan kymmeniä vuosia kymmeniä vuosia kestävä ajanjakso ihmisen elämässä. Työelämään tulee jatkuvasti muutoksia ja se muuttaa samalla työntekijöiden uran luonnetta työelämässä. Työikäisessä väestöstä on paljon sellaisia henkilöitä, joiden ura työelämässä on pitkälti samansisältöistä ja samanlaista koko pitkän työuran läpi. Toinen pääpaino on työntekijät, joilla on paljon vaihtuvia, lyhyitä työsuhteita eri työpaikoissa. Näiden kahden ryhmän lisäksi on niitä, jotka pystyvät valitsemaan oman työnsä, työpaikkansa ja suunnitella työuraansa. Tärkeitä työuran ja työssä jaksamisen suunnittelun kannalta ovat kehityskeskustelut ja työuran suunnittelu. Kehityskeskusteluita tulee käydä työuran eri vaiheissa ja sisällön tulisi olla osaamis- ja kehittymistarpeisiin, työuraan ja työhyvinvointiin keskittyvää. Kehityskeskusteluissa tulee huomioida myös työntekijän työn ulkopuolinen elämäntilanne, eikä pelkästään työhön liittyvät asiat. Työuran viimeisinä vuosina tai viimeisen 10 vuoden aikana tulisi käynnistää jäljellä olevien työvuosien suunnittelu, valmistautua mahdollisuuksien mukaan työelämästä eläkkeelle siirtymiseen ja suunnitella niin tiedon, kun taitojenkin siirtämistä nuoremmille työntekijöille. (Andersson, ym. 2013, 10–11.)

Työn hallinnan varmistaminen on tärkeää läpi työntekijän läpi elämänkaaren, sillä ammattitaitoiset ja pätevät työntekijät ovat tärkeä lähtökohta myös työnantajan menestymistä. Työnantajan osaamistarpeet on täysin sidonnaisia sen omiin tavoitteisiin, jotka liittyvät työnantajan tavoitteisiin ja kehitystavoitteisiin ja -vaiheisiin. Jatkuva työelämän muuttuminen haastaa työnantajia tarkastelemaan ja tunnistamaan oman osaamisensa sekä kehittämään osaamista suunnitelmallisesti. Eri-ikäisten, eri työuran vaiheessa olevien ja erilaisen ammattitaidon omaavien henkilöiden tarpeet tulee ottaa huomioon ryhmittäin ja jokaiselle ryhmälle tulisi luoda tapoja kehittää omaa osaamistaan. Organisaatioiden tulisikin ottaa ikäohjelmaan laatiessaan tai sitä päivittäessä huomioon, se että määritetään osaamista ja ammattitaidon kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. Eri sukupolviin kuuluvien työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa tulisi hyödyntää, mutta tärkeää on huomioida se, että kuinka he hahmottavat työelämän ja sen haasteet. Työntekijöiden

ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen ovat keskeisessä osassa johtamisessa ja esihenkilötyössä, mutta myös jokaisella työntekijällä itsellään on vastuu oman ammattitaidon ylläpitämisestä. (Andersson, ym. 2013, 11–12.)

Työaikajärjestelyt ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden työssäjaksamisessa. Erilaisilla työaikajärjestelyillä voidaan työntekijän jaksamisen lisäksi tukea organisaatioiden kykyä vastata työympäristön muutoksiin, työyhteisöiden toimivuuteen sekä työnantajan ja työntekijän joustoa työajoissa. Työaikajärjestelyt parhaimmillaan ovat työpaikkatason ratkaisuja, sillä näin pyritään sovittamaan yhteen työpaikana ja henkilöstön tarpeet.

Työaikajärjestelyitä tulee kuitenkin tarkastella ja arvioida niiden vaikutuksia niin työntekijä, kuin organisaatiotasollakin. Työnantajan ja työntekijöiden välisen vuoropuhelun tulisi olla avointa ja rehellistä molempiin suuntiin, näin pystytään löytämään työpaikan ja työntekijän kannalta parhaimmat ja toimivimmat ratkaisut työaikajärjestelyihin. Työaikamalleja luodessa tulee ottaa huomioon työpaikan tuottavuus, tuloksellisuus sekä työntekijän näkökulma.

Työaikajärjestelyitä suunnitellessa tulee luoda yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan pystytään järjestelyitä tekemään. (Andersson, ym. 2013, 14–17.)

Työntekijälähtöinen ja yksilöllinen työaikoja suunnittelut ja joustot auttavat työntekijää ja hänen terveyttänsä ja turvallisuutta, mutta työaika-autonomian vasta kohta, työaikarajoitukset lisäävät työntekijöiden aiheuttamia työstä johtuvia kuormitustekijöitä. Työaikajoustoihin voivat laskea myös työn tekemisen paikan joustaminen työssä missä se on mahdollista. Vaikkakin työaikajoustot ovat yleisesti ottaen hyvä asia, mutta näyttö esimerkiksi asiantuntija työssä tehtävissä työaika joustoissa tehokkuus on jokseenkin kiistanalaista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 17–18.)

Työn muokkaaminen työuran eri vaiheessa on tärkeää, sillä työn muokkaamisen avulla voidaan keventää työtä muun muassa apuvälineiden, työkiertojen, parityöskentelyn, työaikajärjestelyiden, työvuorojärjestelyiden ynnä muiden toimien avulla. Työn muokkaamisen tarve saattaa nousta missä vaiheessa työuraa tahansa ja onkin tärkeää sopia esihenkilön kanssa, miten muokattuun työhön siirtyminen tapahtuu ja onko sellaista mahdollista tehdä omassa työyksikössä millä tavalla. Työterveyshuollon ottaminen mukaan

hyvissä ajoin työn muokkaamista suunnitellessa on erinomaisen tärkeää, sillä työterveyshuolto osaa koordinoida työntekijälle oikea-aikaista hoitoa ja suunnitella ja järjestää koulutusta. (Andersson, ym. 2013, 17–19.)

Terveystarkastukset nousevat ikäohjelmaa laatiessa vahvasti esiin, sillä ne suunnataan riskinarvioinnin ja työpaikkaselvitysten perusteella oikein. Työterveystarkastuksista laaditaan työkykyä tukeva terveystarkastusten ohjelma, jolla pyritään tunnistamaan eri-ikäisten työntekijöiden työkyky- ja terveystarpeita sekä työntekijän voimavaroja, ja vahvistaa niitä. Jokaisesta tarkastuksesta tulee työterveyshuollon luoda yhteistyössä tehty työterveyssuunnitelma. Terveystarkastusten avulla pyritään lisäksi varmistamaan valmentava työote, jolla pyritään vaikuttamaan yhdestä työntekijästä koko työyhteisöön. Lääkinnällisen ja ammatillisen kuntoutuksen tarve tulisi arvioida haastavissa tilanteissa. (Andersson, ym. 2013, 19–21.)

Terveellisten elämäntapojen ja elämänhallinnan edistäminen on työntekijän työkyvyn kannalta olennaisia tekijöitä ja jokainen työntekijä on itse näistä pitkälti vastuussa. Mutta työpaikka voi olla aktiivisesti ollen joko heikentävä tai parantava tekijä. (Andersson, ym. 2013, 21–24.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen teettämässä FINGER-tutkimuksessa on osoitettu, että mikäli ikääntyneet ihmiset muuttavat omia elämäntapojaan terveemmiksi, heidän muistinsa ja ajattelutoiminnot säilyvät paremmin ja riski sairastua muistihäiriöihin pienenee. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 30.)

Sanna Marinin hallitusohjelmaan vuonna 2020 on kuulunut ikäohjelman valmistelu. Ja keskeisimpinä vaikuttavuustavoitteina heillä on ollut ennaltaehkäisevien ja toimintakykyä parantavien toimien suuntaaminen ikääntyvälle väestölle ja riskiryhmään kuuluville, ikääntyvien työntekijöiden toimintakyvyn ja työuran pidentäminen, vapaaehtoistyön mahdollistaminen ja lisääminen, iäkkäiden palveluiden yhdenvertaisuuden varmistaminen sekä tehostettu koordinaatio ja taloudellinen kestävyys. Lisäksi tavoitteeksi nostettiin asumisen ja asuinympäristöjen ikäystävällisyyden lisääminen ja ikäteknologian kehittäminen ja hyödyntäminen. Näitä tavoitteita kohti pyritään pääsemään vuoteen 2030 mennessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 26–28.)

3.4 Asenteet ja hiljainen tieto

Johtamisen kulmakiviä ovat kuunteleminen, havaitseminen, palautteen antaminen ja yhteistyö. Nämä ovat erilaisemman taustan omaaville eri-ikäisille alaisille kuitenkin helpommin sanottuja kuin tehtyjä. Johtamisen vaikutus työkykyyn ja tuloosiin on oleellista, sekä vaikuttaa työntekijöiden kykyyn jatkaa työssä mahdollisimman pitkään. Esihenkilön kannattaakin selvittää nuorien ja konkareiden motivaatio työhön. Ikääntyvät työntekijät haluavat hankkia osaamisen kokemuksia ja toteuttaa itseään, kun taas nuoremmat haluavat mieluiten pelin muodossa kehittyä ja oppia uutta. (Jabe 2015, 179.)

Aiemmin työ oli kaiken ykkönen, mutta nykyisin ihmiset sitoutuvat muuhunkin työhönsä. Työpaikalla voi olla useita sukupolvia samaan aikaan, ja heillä on erilaiset arvot, odotukset, tarpeet ja mahdollisuudet. Eri ikäisten työntekijöiden työssäjaksamista auttaa mielekäs työ, toimiva työympäristö, hyvä työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työntekijöiden väliset toimivat sosiaaliset suhteet. Ikäasenteen tarkistaminen sekä oma aktiivinen rooli työelämän muutoksissa ja uudistamisessa on tärkeää iästä huolimatta. Tämä edellyttää kaikenikäisiltä työntekijöiltä yhteistyötä ja sekä sosiaalista joustavuutta. (Jabe 2015, 192–193.)

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvoinnin vastuut

Työhyvinvointiin kuuluu työ, terveys, hyvinvointi ja turvallisuus. Työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito lisää työhyvinvointia yhdessä motivoivan ja hyvän johtamisen kanssa. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen työn tuottavuuden, työhön sitoutumisen kasvaessa sekä sairaspöissaoljen laskiessa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu työnantajalle työympäristön turvallisuuden, hyvän johtamisen sekä työntekijöiden yhdenvertaisuuden keinoin. Suuri vastuu työhyvinvoinnista kuuluu myös työntekijälle, oman

ammattillisen osaamisen sekä oman työkykynsä ylläpitämisellä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

Global Wellness Institutun teettämän selvityksen mukaan suurin osa 3,4 miljardista työssä käyvästä henkilöstöstä kokee voivansa huonosti töissä. Työkulttuurin aineettomista asioista organisaatiot huolehtivat kuitenkin kohtuullisen hyvin. Esimerkillä johtaminen, avoimuus ja rehellisyys työpaikalla, etenemismahdollisuudet, riippumattomuus ja itsenäisyys nousevat selvästi esiin tutkimuksessa hyvinä asioina. Mutta työnantajien piittaamattomuus nousee esiin muun muassa mahdollisuudessa vaikuttaa oman työn sisältöön, työnitsenäisyydessä sekä avoimuudessa ja rehellisyydessä työyhteisössä. (Global Wellness Institute 2016.)

Työkyvyn tukemisessa ja kehittämisessä liikunnalla on suuri merkitys. Liikunnalla on myönteisiä vaikutuksia elimistön toimintaan sekä positiivisia vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin sekä sosiaaliin suhteisiin. Liikunta tukee sosiaalisia suhteita ja työpaikalla liittyy usein yhteisiä tapahtumia, joissa työkaverit saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa. Ihmisten tunteminen muutenkin kuin työroolissa auttaa hyväksymään hänet paremmin. Liikunnalla on myönteinen vaikutus ihmisen psyykkiseen tilaan, ja tavoitteiden saavuttamisen aikaansaama myönteinen tunne antaa itseluottamusta. Liikunta auttaa tyhjentämään mieltämme ja vapauttamaan mieltä painavia asioita. Liikunta tuo mielihyvää ja onnistumisen tunne auttaa myönteisen itsearvostuksen syntymistä. Liikunnan luoman hyvä olo heijastuu kaikille elämänalueille. (Juuti & Vuorela, 2015.) Attendolla on käytössä ePassi, mikä on valtakunnallinen henkilöstöetujärjestelmä. ePassia voidaan käyttää liikunta- kulttuuri- ja hyvinvointipalveluihin. ePassin työntekijä saa työnantajan lataamana 2 kertaa vuodessa tietyn summan rahaa, joka voidaan käyttää maksutapana puhelimeen ladattavan ePassi-sovelluksen kautta tai ePassin verkkosivuilla. ePassi on korvannut Attendolla aiemmin käytössä olleen Smartumin henkilöstöedun. (Pirttimaa 2019.)

Työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä on keskusteleva esimiestyö, jolla luodaan työyhteisöön avoimuutta, luottamusta ja keskinäistä avuliaisuutta sekä

arvostusta luovan ilmapiirin. Keskustelevan esihenkilötyön keskeinen ja tärkeä työväline on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluiden avulla luodaan perusteet yhteistyölle, ja niiden avulla poistetaan työtehtäviin ja työnjakoon liittyviä epäselvyyksiä. Työntekijöiden sitoutumista sekä jokapäiväistä kanssakäymistä vahvistetaan kehityskeskustelujen avulla sekä luodaan puitteet työntekijöiden kehittymiselle sekä sopivan työmäärän tekemiselle. Kehityskeskusteluissa luodaan luottamuksellisesti yhteisiä sopimuksia työntekijän työhön liittyvistä asioista sekä tavoitteiden toteutumisen suunnitelmille. (Juuti ja Vuorela, 2015.)

4.2 Työkyky

Terveydentila on työntekijän hyvän työkyvyn olennainen tekijä. Terveydentilan heikentyessä toimintakyky voi rajoittua tai huonontua muutosten myötä.

(Koskinen, Martelin, Sainio & Gould 2010, 51.) Ikääntyessä kehon rakenne muuttuu, paino ja vyötärönympäryys voi kasvaa sekä pituus lyhentyä.

Lihavuuden lisääntyessä ja painon noustua riski sairastua moniin sairauksiin kasvaa. (Lundell ym. 2011, 101.) Työkyky ja työntekijän terveys ovat talouden ohella toiseksi suurimmat vahvassa osassa työntekijän eläkkeelle siirtymispäätöksissä (Beehr, 2014.) Ikääntyvillä työntekijöillä työkykyyn vaikuttavat lisääntyvät tuki- ja liikuntaelimestön suorituskyvyn muutokset, lihasvoiman ja nivelien liikkeen heikkeneminen. Työkuorman keventäminen varsinkin fyysisen työn osalta ehkäisee työtapaaturmia sekä vähentää ruumiillisten vammojen syntyä. Iän mukanaan tuomia muutoksia on kuitenkin mahdollista lieventää ja hidastaa liikunnan avulla. (Lundell ym. 2011, 105.)

Alankomaissa tehdyn tutkimuksen mukaan vanhemmilla työntekijöillä esiintyy enemmän myös masennusoireita sekä toiminnan rajoituksia. Tutkimuksessa tuli esille, että työpaikoilla on suositeltavaa tehdä työolojen parantamiseksi muutoksia ja näin iäkkäiden työntekijöiden terveyseroja saadaan vähennettyä sekä hyvää työterveyttä ylläpidettyä. (de Breij, Huisman & Deeg 2020.)

Tulevaisuuden hyvinvointipolitiikan ja terveydenhuollon ratkaiseva tekijä on työkyvyn tukeminen ja työn muuttaminen yksilöllisesti työntekijän tarpeiden

mukaisesti. Työikäisen 18-64-vuotiaan työkyky pysyi entisenlaisena fyysisten ja psyykkisten vaatimusten osalta FinTerveys 2017-raportin mukaan ajanjaksolla 2011–2016. (Koskinen & Sainio 2018, 134.)

Työkykyä ylläpitävää toimintaa eli tyky-toimintaa on tehty vuodesta 1989, ja Suomi on ollut tärkeässä roolissa muulle maailmalle työkykyä eteenpäin vievissä asioissa. Työkykyä ylläpitävä toiminta on laajentunut ja kehittynyt vuosien aikana työntekijöiden voimavarojen kehittämiseksi, ja painotus on siirtynyt työhyvinvointiin 2000-luvun alkupuolesta lähtien. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) mukaan työhyvinvoinnin kokonaisuus koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta ja työntekijän terveydestä ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisätään hyvällä ja kannustavalla johtamisella, työntekijän ammatillisella osaamisella ja työyhteisön hyvällä ilmapiirillä. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa työssään ja sairaspöissaolot pysyvät vähäisempinä, työn tuottavuus kasvaa ja työhön sitoudutaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021.)

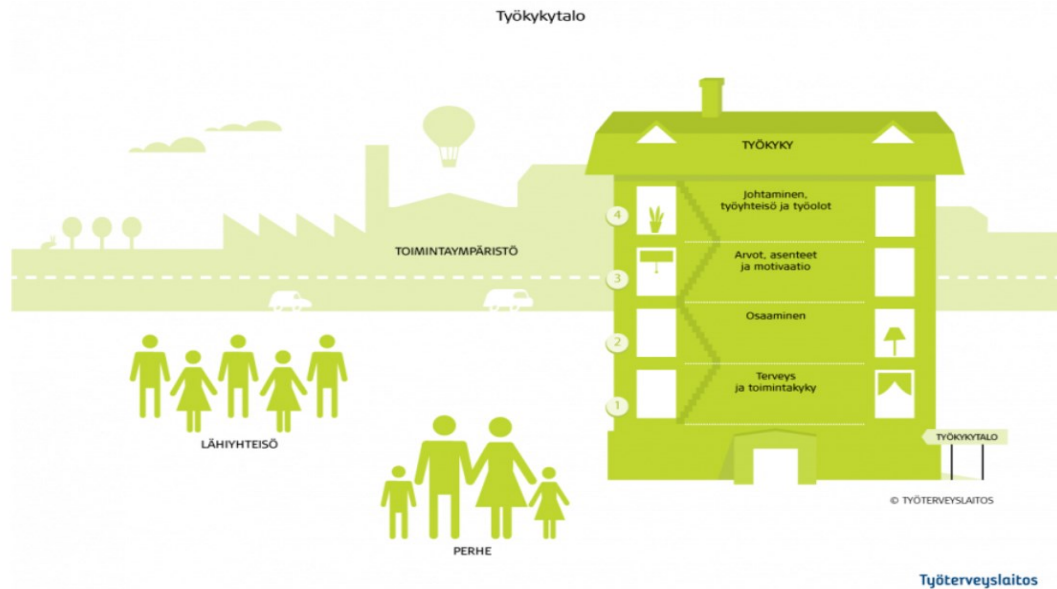
Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työterveyslaitoksen mukaan hyvin johdettua organisaatiota, jossa työskennellään turvallisesti ja terveellisesti. Työyhteisön ammattitaitoinen henkilöstö työskentelee tuottavasti, kokemus työstä on elämänhallintaa tukevaa ja he kokevat työnsä tarpeelliseksi ja palkitsevaksi. (Työterveyslaitos 2022a.) Työkykyä määriteltäessä merkitys on sillä, missä yhteydessä sitä tutkitaan. (Varma 2020, 27.)

Työkyky on useamman tekijän summa ja sitä tukevat työntekijän ammatillisen kehityksen kannalta mieleiset muutokset. Työntekijän voimavarojen ja työhön sekä työoloihin liittyvien edellytysten tasapainoinen suhde tulkitaan työkyvyksi. Työntekijän henkilökohtaisilla tekijöillä on tutkimuksen mukaan yhteys työntekijän työkykyyn. Terveys ja elintavat, kulttuuri, sosionomiekonominen tausta ja osaaminen lukeutuvat henkilökohtaisiin tekijöiden, kun taas työhön ja työoloihin voimavaroina ovat mielekäs työ, osaava johtaminen, esihenkilöltä ja

työkavereilta saatu tuki ja palaute. Työhön kuuluu olennaisesti myös riittävästi haasteita sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia. (Varma 2020, 3–4.)

Gouldin, Ilmarisen, Järvisalon ja Koskisen mukaan (2006, 311–312) mukaan työkyky on sidoksissa kulloiseenkin kulttuuriin ja tilanteeseen. Työkyvyn ymmärtäminen vaihtelee eri ikäisten ja eri sukupuolten välillä. Eri ammateissa työkykyä voidaan arvioida eri tavoin, samoin myös työttömien ja työssä käyvien välillä. Työntekijän työkykyä voidaan arvioida parhaiten yhdistämällä työntekijän oma työkykyarvio ja asiantuntija-arvio. Työkyvyttömyys liitetään sairauksiin, kun taas työkyky ja terveys liitetään läheisesti toisiinsa. Työntekijän myönteisiä voimavaroja ja työn positiivisia piirteitä kehittämällä, edistämällä työntekijän terveyttä sekä ehkäisemällä sairauksia tuetaan työkykyä. Työntekijän työkykyä kannattelee hyvä työ, vaikka voimavarat vähenisivät. (Gould ym. 2006, 323.)

Työkykyä voidaan kuvata Ilmarisen (2006, 79) mukaan nelikerroksisena talona (kuvio 1, Työterveyslaitos 2021b), ja siinä pohjakerroksen muodostavat työntekijän terveys, psyykkinen, fyysinen sekä sosiaalinen toimintakyky. Työkykytalossa pääpaino on pohjakerroksessa ja työkykyyn peilautuvat muutokset työntekijän terveydessä ja toimintakyvyssä. Talon toisessa talossa on työntekijän ammatillinen osaaminen, tiedot ja taidot. Säännöllisellä ammattitaidon kehittämisellä ja kouluttamisella turvataan työntekijän työkyvyn säilyminen sekä vastataan työelämän haasteisiin. (Ilmarinen 2006, 79.)



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021b.)

Ammattitaito, tieto ja osaaminen rakentavat työkykytalon toisen kerroksen. Työelämän haasteisiin ja työntekijän työkyvyn säilymiseen vastataan säännöllisellä ammattitaidon kehittämällä ja oman osaamisen päivittämällä. (Ilmarinen 2006, 79.)

Työkykytalon kolmannen kerroksen muodostava työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio. Työntekijän omat voimavarat ja muu elämä sekä työ kohtaavat tässä. Tämä kerros talosta on erittäin altis vaikutuksille, kun taas riittävän haasteellinen ja mielekäs työ vahvistavat työkykyä. Työkyky heikkenee vastaavasti työn ollessa pakollista ja odotusten vastaista. (Ilmarinen 2006; Työterveyslaitos 2022c.)

Talon ylin kerros on suurin ja painavin kerros, painaen kolmea alempaa kerrosta. Ylin kerros kuvaa työyhteisön konkreettista toimivuutta, työn vaatimuksia ja työoloja, organisaatiota, johtamista ja esihenkilötyötä. Johtajat ja esihenkilöt ovat talon ylimmässä kerroksessa. (Ilmarinen 2006, 89; Työterveyslaitos 2022c.)

Työkykytalo pysyy pystyssä ja työkyky säilyy hyvänä, kun talon kaikkia kerroksia kehitetään tasaisesti läpi työuran. Tähän päästään työntekijöiden, työyhteisön ja esihenkilöiden toimivalla yhteistyöllä. Työntekijän työkykyyn

vaikuttavat myös yhteiskunnan rakenteet ja käytännöt. Vastuu työkyvystä kuuluu työntekijälle itselle, työpaikalle ja koko yhteiskunnalle. (Ilmarinen 2006, 81; Työterveyslaitos 2022c.)

4.3 Työterveyshuolto tukemassa ikääntyvää työntekijää

Ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden työkyvyn tukemisessa työterveyshuolto on tärkeässä roolissa. Rita (2012, 1) on tutkinut työterveyshuollon tarjoamaan tukea ikääntyvien työkykyyn sekä millaisia odotuksia ikääntyvillä työntekijöillä työkyvyn tukemiseen työterveyshuollolle on. Tutkimuksen mukaan toive on työterveyshuollon aktiivisesta roolista, yksilöllisestä ja tarpeet huomioivasta sekä säännöllisestä valvonnasta. Työterveyshuollon tulisi keskittyä terveiden elintapojen tukemiseen, psyykkisen ja fyysisen jaksamisen tukemiseen, sekä panostaa terveystarkastuksiin ja ryhmätoimintaan.

Työterveyshuoltolaki ohjaa työterveyshuollon palveluita. Työnantajan tulee tehdä kirjallinen sopimus työterveyshuollon palveluita tuottavan toimijan kanssa työterveyshuollon järjestämisestä, ja palveluiden sisältö ja laajuus sekä yleiset järjestelyt tulee ilmetä siitä. Sopimusta on aina tarkasteltava olosuhteiden olennaisesti muuttuessa. Työterveyshuoltoon hyvien työterveyshuoltokäytännön mukaan kuuluisi työn ja työolosuhteiden terveellisyyden ja turvallisuuden selvittäminen ja arviointi, työperäisten terveysvaarojen ja -haittojen, työntekijöiden terveydentilan sekä työ ja toimintakyvyn selvittäminen, sen arvioiminen seuranta; toimenpide-ehdotusten antaminen työ terveellisyyden ja turvallisuuden parantamiseksi, tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus työn terveyteen ja turvallisuuteen liittyen; vajaakuntoisten työntekijöiden työssä selviytymisen seuranta ja edistämistä, sairausvakuutuslaissa määritetyn työntekijän työkyvyn arvioimista ja työssä jatkamisen mahdollisuuden lausunnon laatiminen; yhteistyö muun terveydenhuollon, työhallinnon, opetushallinnon, sosiaalivakuutusten, sosiaalihuollon ja työsuojeluviranomaisten kanssa, ensiavun järjestämisen velvollisuus, omalta osalta suunnitella ja toteuttaa tässä laissa määritellyjä työterveyshuollon

tehtäviin kuuluvia toimenpiteitä sekä työterveyshuollon toiminnan laadusta ja vaikuttavuudesta arviointi ja seuranta. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.).

Attendon työterveyshuollon tarjoajana on pääasiassa Terveystalo tai Terveystalon alihankinnan kautta palveluidentuottajat, mutta muutamalla paikkakunnalla on jokin muu palveluntuottajan tarjoamat työterveyshuollon palvelut. Palveluita tuotetaan joko erikseen nimetyillä Terveystalon terveysasemalla tai kokonaan digityöterveyspalveluna. Työterveyshuollon palvelut kuuluvat kaikille työsuhteessa oleville työntekijöille, joiden työsuhde on sillä hetkellä aktiivinen. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa on määritetty työterveyspalveluiden sisältö. Työterveyshuolto Attendolla sisältää lakisääteisen työterveyshuollon, yleislääkäritasoisien sairaanhoidon ja toimintasuunnitelman. (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja -sisältö 2022.) Työterveyshuollon tärkeimpänä tavoitteena on terve työpaikka, johon pyritään pääsemään työn, työolojen, terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi. Tavoitteet ja toimenpiteet Attendolla ja Terveystalolla ja määritelty Terve Työpaikka -mallin mukaisesti. Mallin avulla pyritään vahvistamaan yksilöiden työkykyä sekä yhteisöjen toimintakykyä. Tämä luo pohjaa työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi ja työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi. (Työterveyden toimintasuunnitelma 2023.)

Työterveyshuollon toiminnan keskiössä on varhaisessa vaiheessa tehtävä työntekijän työkyvyn määrittäminen ja tukeminen, varsinkin pitkien sairauslomien aikana. Työkykyarvio ja suunnitelma työhön palaamiseen tulisi tehdä 90 sairauspoissaolopäivän kohdalla. Tällöin on mahdollista työnantajan kanssa työn muokkaaminen, työajan ja työolosuhteiden räätälöiminen tilanteeseen sopivammaksi. Työurien pidentämiseksi tulee huomio kiinnittää työntekijän kuntoutukseen sekä työhön paluuseen sen jälkeen. Riittävä tuki ja seuranta tarvitaan työhön paluun jälkeenkin. (Andersson ym. 2013,20.)

Työterveyshuollon on tärkeä kyetä huomaamaan työntekijän työkyvyn uhkatekijöitä ja pystyä ohjeistamaan terveyttä ja työkykyä edistävien valintojen osalta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tukea kaivattiin juuri elintapoihin liittyvissä muutoksissa yksilöohjauksella ja verkkovälitteisesti. Työterveyshuollon tekemä

elintapojen muutoskehotus ja neuvonta koettiin tarpeelliseksi. (Salmikivi 2019, 2.) Sairauspoissaolojen kustannukset suurissa yrityksissä nousevat äkkiä korkeisiin lukuihin, jolloin työnantajan panostaminen ennaltaehkäiseviin toimiin on tärkeä keino saada kustannuksia pienennettyä. (Granvik, 2022.)

5 Työntekijänä Attendolla

5.1 Attendo Suomessa

Attendo on Suomen johtava julkisten hoivapalveluiden yksityinen tuottaja ja Attendolla työskentelee noin 16000 ammattilaista ympäri maata. Attendolla tarjotaan palveluita ikäihmisille, kehitysvammaisille ja vammautuneille, mielenterveys- ja päihdekuntoutujille sekä lastensuojelun asiakkaille. Attendo näiden lisäksi tuottaa terapia- ja ateriapalveluita. Työntekijöistä löytyy hoitoapulaisia, hoiva-avustajia, lähihoitajia, sairaanhoitaja, sosionomeja, geronomeja, terapeutteja, kokkeja, siisteysalan ammattilaisia sekä hallinnon työntekijöitä. (Attendosta 2023.)

Henkilöstöhallinto koostuu henkilöstökokemusjohtajasta, HR Business Partnereista (HRBP), työsuhdejohtajasta, osaamisen kehittämisestä sekä resurssintjohtajasta. Työsuhdejohtajan alaisuudessa työskentelee kolme työsuhdeasiantuntijaa, joilla alueet on jaettu keskenään niin, että yksi hoitaa HR-järjestelmiä, yksin työkykyyn, työsuojeluun ja työterveyshuoltoon liittyviä asioita ja yksin palkkahallintoon liittyviä asioita. Attendolla työntekijän tukena ovat oma esihenkilö, oman alueen aluepäällikkö ja aluejohtaja, henkilöstöhallinnon edustajat sekä työterveyshuolto. (Organisaatiokaaviot 2022.)

Työkykyongelmista aiheutuu aina työnantajalle kustannuksia, kuten sairaspöissaolot synnyttävät, niin suorita kuin välillisiäkin kustannuksia. Suurtyönantajana kustannuksia työkyvyttömyyseläkkeistä ja työkyvyttömyyttä edeltävät monesti sairastelut ja sairaspöissaolot. Työnantajan onkin

merkittävää panostaa ennaltaehkäiseviin toimiin työkyvyn ylläpitämiseksi ja tämän tulisi myös näkyä yrityksen tuloksessa. (Granvik 2022.)

5.2 Työkykyjohtaminen

Työkyky johtaminen alkaa heti uuden työntekijän rekrytointi vaiheessa. Työkykymallin avulla pyritään ennakoimaan, hallitsemaan ja pienentämään henkilöstön riskiä päätyä työkyvyttömyyseläkkeelle. Rekrytoitavan työntekijän työkykyä selvitetään verraten työn vaatimuksiin ja kuormituksiin. Uudelle työntekijälle tehdään työterveyshuollossa työhöntulotarkastus ja työterveyslääkärin lausunto työhön sopivuudesta. Työsuhteen alkaessa sovitaan työntekijän kanssa työsopimusta tehdessä koeaika ja hänen kanssaan käydään koeaikakeskustelu koeajan lopussa. Havaintoja työntekijän työkyvystä tehdään jatkuvasti, mutta erityisesti koeajalla. Attendolla on panostettu erityisen paljon perehdyttämiseen ja työntekijöiden tutustumiseen erilaisten perehdytyskarttojen ja perehdytysvastaavien avulla. (Attendo työkykymalli – työkalut ja mittarit 2022.)

Työntekijän työkykyyn tulee kiinnittää huomiota koko työuran aikana, mutta erityisesti työsuhteen alussa tämä nousee merkittävään rooliin. Työsuhteen aikana työntekijöillä on jaksamista tukevia toimia, kuten esimiestyö ja työpaikan pelisäännöt, omailmoituskäytäntö ja siihen liittyvät ohjeistukset, mukautetun työn malli yhteistyössä työterveyshuollon ammattilaisten kanssa, ergonomia- ja kinestetiikkaohjaajat, lakisääteiset terveystarkastukset ja terveystarkastukset jo havaittujen riskien perusteella, varhaisen välittämiset keskustelut, puuttuminen ja varoitusmenettelyt; työfysioterapeutin yksilö- tai ryhmäohjaus, niska- ja selkärühmät tarvittaessa, painonhallintaryhmät ja yksilökonsultointi tarvittaessa, savuttomuus -> tukea savuttomuuteen on saatavissa sekä liikunta- ja kulttuurietu sekä yksiköiden omat aktiviteetit. (Attendo työkykymalli – työkalut ja mittarit 2022.)

Työkykyjohtamisen prosessi alkaa työntekijän työkyvyn heikkenemisen, alentuneen tuottavuuden tai poissaolojen ilmaantuessa Attendolla esihenkilön

tekemällä tilanteen selvityksellä, mikäli huoli nousee. Tilanteen kartoittamisen jälkeen esihenkilön on mahdollista saada apua omalta HR Business Partneriltään, aluejohtajalta ja aluepäälliköltä, työkykyohjaajalta tai työterveyshuollon puolelta nimetyltä työterveyshoitajalta. Mahdollisia käyttöön tulevia työkaluja ovat työterveysneuvottelut, työkyvyn arviointi, osasairauspäiväraja, päihdeohjelma ja yhteistyö työterveyshuollon ja paikallisen päihdehuollon palveluita tuottajan kanssa, sosiaalialan asiantuntijan tapaamiset lääkärin läheteellä tai kuntoutustuki tai työeläkekuntoutus. Kuntoutustuen/työeläkekuntoutuksen avulla pyritään siihen, että työntekijä pystyy palaamaan omaan työhön, siirtymään uuteen työhön, työkokeiluun, opiskelemaan tai työkyvyttömyyseläkkeelle. (Attendo työkykymalli – työkalut ja mittarit 2022.)

5.3 Varhaisen välittämisen malli

Työntekijöiden terveydentila ja työkyky voivat muuttua työuran ja elämän aikana vähitellen tai äkillisesti. Jos työkyky heikkenee, on siis mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tarpeellisesti puuttua. Työkyvyn avaimet monesti löytyvät työpaikalta. Varhaisen välittämisen mallin avulla esihenkilö, työntekijä ja työyhteisö tunnistaa työkykyä uhkaavat tekijät ja käynnistävät korjaavat toimenpiteet. Tarvittaessa tueksi voidaan ottaa työterveyshuolto, henkilöstöhallinto, työsuojeluvaltuutettu ja/tai luottamusmies. Mallin mukainen toiminta hyödyttää työyhteisössä kaikkia osapuolia ja siitä tulisi keskustella työyhteisössä. Mallin avulla on tarkoitus antaa työyhteisöille yhteneväinen toimintamalli, jonka avulla voidaan käynnistää keskustelut ja etsiä yhdessä ratkaisuja ongelmiin. Lisäksi tämän avulla saadaan yhteiset pelisäännöt kaikkiin Attendon toimintayksiköihin. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

Keskeisessä roolissa ovat lähiesihenkilö sekä työntekijä itse. Esihenkilön vastuulla on asian eteneminen työpaikalla, kun taas työntekijän vastuulla on vastata omista henkilökohtaisista ratkaisuistaan prosessin eri vaiheissa. Esihenkilön velvollisuutena on seurata työntekijöiden työkykyä ja työhyvinvointia

sekä reagoida asioihin varhaisen välittämisen mallin mukaisesti. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

Varhaisen välittämisen mallin mukaiset keskustelut tulee käydä vähintään seuraavissa tapauksissa, työntekijällä on runsaasti poissaoloja (yli 20 päivää vuodessa), ennaltaehkäistään pitkäaikaisen sairauden alkaminen ja uusiutuminen, suunnitellaan työhön palaamista pitkän sairauspoissaolon jälkeen, työssä suoriutumisessa huomataan heikkoutta, työntekijän olemuksessa on huomattavia isoja muutoksia ja esihenkilö on huolissaan työntekijän jaksamisesta tai työntekijällä epäillään päihteiden väärinkäyttöä. Varhaisen välittämisen malli on jaettu kolmeen eri päävaiheeseen, jotka ovat tunnistaminen, puheeksi ottaminen sekä työhön paluun tukeminen (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

5.3.1 Tunnistaminen

Esihenkilöille työkyvyn mahdollinen heikkeneminen näkyvät monesti vaikeutena suoritua työtehtävistä ja/tai usein toistuvina eri pituisina sairauspoissaoloina. Esihenkilöille tulee Aino Health Manager -järjestelmään ilmoitus, kun sairauspoissaolojen poissaolorajat ylittyvät. Ilmoitukseen on esihenkilön reagoitava ottamalla asiat puheeksi työntekijän kanssa. (Varhaisen välittämisen malli 2022)

Esihenkilön tulee ottaa puheeksi asiat, kun työntekijällä on kolme tai useampia lyhyitä (1-3 vrk) poissaoloja kolmen kuukauden aikana, yksi yli 10 vuorokauden mittainen ja yhtäjaksoinen sairauspoissaolo, sairauspoissaoloja yhteensä 20 vrk tai enemmän 12 kuukauden aikana, yli 60 vuorokautta tai 90 vuorokauden mittaiset yhtäjaksoiset poissaolot, viitteet siitä, että päihteiden käyttäminen vaikuttaa työntekijän työstä suoriutumiseen, saatu asiakaspalaute on huonoa, työntekijällä on haastavaa noudattaa työaikoja, työntekijän käyttäminen muuttuu tai työntekijä muuttuu vetäytyneeksi tai tarvittaessa muulloinkin, kun on havaittu haasteita työntekijän työssä selviytymisessä. (Varhaisen välittämisen malli 2022)

5.3.2 Puheeksi ottaminen

Esimiehen tulee kertoa työntekijälleen havaitsemansa ongelmat ja haasteet ja ehdottaa työntekijälle varhaisen välittämisen keskustelun käymistä. Puheeksi ottamisen tavoitteena on tunnistaa varhaisessa vaiheessa työsuoritusta estäviä ja hankaloittavia tekijöitä ja samalla käynnistää niitä toimia, että saataisiin tekijät korjattua. Keskustelua käydään aina työn näkökulmasta ja keskustelussa tulisi kunnioittaa ja arvostaa keskustelun toista osapuolta. Aloite keskusteluun voi tulla esihenkilön lisäksi työntekijältä itseltään tai työterveyshuollosta. (Varhaisen välittämisen malli esimiesten tukena 2020.)

Esihenkilön tulee valmistautua hyvin keskusteluun ja keskustelu tulee toteuttaa tietynlaisella, ennalta sovitulla kaavalla. Keskustelun tarve tulee kartoittaa, onko työntekijän työssä tai käyttäytymisessä selviä muutoksia. Työntekijälle tulee kertoa, että mitä asia koskee. Puheeksi ottamisen keskusteluun saattaa liittyä monenlaisia tunteita ja niihin on hyvä varautua, etteivät ne tule täytenä yllätyksenä. Keskustelussa esille otettavat asiat sekä yhdessä sovitut asiat tulee kirjata Aino Health Manager -järjestelmään, varhaisen välittämisen mallin -lomakkeelle. (Varhaisen välittämisen malli esimiesten tukena 2020.)

Puheeksi ottamisen keskustelu tulee tehdä aina kahdenkeskisesti ja luottamuksellisesti esihenkilön ja työntekijän välillä. Esihenkilön olisi hyvä keskustelussa tuoda työntekijälle ilmi, että kyse on välittämisestä. Konkreettiset asiat esitetään työntekijälle ja annetaan työntekijälle mahdollisuus tuoda oma kantansa esiin. Lisäksi tilanteeseen liittyvien asiat käydään yhdessä läpi ja etsitään ratkaisuja tilanteen muuttamiseksi. Keskustelussa sovitaan yhdessä, miten jatkossa edetään, mitä apua ja tukea tarvitaan, työntekijän ja esihenkilön vastuut sekä seurantatapaamisen ajankohta. Esihenkilön ja työntekijän välillä pidettävässä seurantatapaamisessa käydään läpi aiemmin sovitut asiat. Tarvittaessa voidaan työterveysasioissa järjestää työterveyshuollon kanssa yhteinen tapaaminen. (Varhaisen välittämisen malli esimiesten tukena 2020.)

Yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tarvitaan erityisesti silloin kun työntekijän työkyky on sairauden vuoksi uhattuna, työolosuhteet vaikuttavat merkittävästi työntekijän terveydentilaan tai mikäli päihdeongelmaa on. Tällaisissa tilanteissa voidaan järjestää suurempi verkostopalaveri, johon osallistuvat työntekijä, esihenkilö, työterveyshuollon edustaja tai edustajat ja muut etukäteen yhdessä sovitut henkilöt. (Varhaisen välittämisen malli esimiesten tukena 2020.)

Mikäli ongelman todetaan poistuneen seurannan aikana, on asian käsittely päättynyt. Keskustelussa ja seurannassa todettuihin tilanteisiin ja toimenpiteisiin ryhtymisessä tulee käsitellä yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen, voimassa olevien lakien, sopimusten, ohjeiden ja periaatteiden mukaisesti. Tilannetta tarkastellaan aina siitä lähtökohdasta, että työntekijä pystyisi jatkamaan omassa työssään. (Varhaisen välittämisen malli esimiesten tukena 2020.)

5.3.3 Työhön paluun tukeminen

Sairausloman aikana on tärkeää aloittaa jo työhön paluun suunnitteleminen. Tällä on tarkoituksena madaltaa työhön palaamisen kynnystä ja ajoittaa työntekijän työhön paluu oikea-aikaiseksi kuntoutumisen näkökulmasta. Työterveyshuollon tehtävänä on arvioida, että milloin työhön palaamisen suunnittelu on ajankohtaista. Terveystilan edellyttäessä työhön paluun suunnitelma tehdään työterveysneuvottelussa, johon osallistuvat työntekijä, esihenkilö ja työterveyshuollon edustajat. Työterveysneuvottelussa sovitaan työhön paluun onnistumisen seurannasta. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

Työhönpaluukeskustelu tulisi aina käydä työntekijän kanssa, mikäli työntekijä on ollut yli 1 kk pituiselta sairauslomalla ja palaa töihin takaisin. Keskustelussa arvioidaan työntekijän työkyvyn palautuminen vai onko tarpeellista tehdä tilapäisiä työjärjestelyitä tai järjestää työterveysneuvottelua työterveyshuollon kanssa. Useamman kuukauden pituisen sairausloman jälkeen on monesti tarpeellista perehdyttää työntekijää, erityisesti sairausloman aikana tapahtuneisiin muutoksiin työssä. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

Työhön paluun suunnitelmassa on erilaisia vaihtoehtoja, kuten paluu sairaslomalta entiseen työhön ilman toimenpiteitä; paluu työhön, mutta tueksi tarvitaan tilapäisiä tai työjärjestelyitä työn mahdollistamiseksi, korvaavat työtehtävät, uudelleensijoittamisen selvittelyt samassa työpaikassa tai ammatillinen kuntoutus oman työpaikan ulkopuolella, mikä työnantaja ei pysty osoittamaan työntekijälle hänen terveydelleen sopivia työtehtäviä. Työhön paluun tukena voidaan ottaa käyttöön osasairauspäiväraha tai työeläkekuntoutuksen työkokeiluja. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

5.4 Mukautetun työn malli

Attendolla on otettu käyttöön mukautetun työn malli ja sitä pystytään käyttämään aina silloin, kun sairaus ei ole esteenä työn tekemiselle. Mukautettu työ tarkoittaa samaa työtä, mitä työntekijä tekee normaalistikin, mutta työtä on mukautettu omiin tarpeisiin sopivaksi, tai työn painopisteitä on muutettu niin, että se helpottaa työntekijän työn tekemistä. Mukautettu työ ja korvaava työ on kaksi eri asiaa, ja Attendolla ei pääsääntöisesti käytetä lainkaan korvaavaa työtä, koska hoitotyössä sen järjestäminen on äärimmäisen hankalaa. Mukautettua työtä käytetään työntekijän työssä jaksamisen apukeinona väliaikaisesta sekä määräaikaisesti. Mukautettuun työhön voidaan päätyä esimerkiksi työhyvinvointikeskustelun tai kolmikantaneuvottelun tuloksena, tai lääkäri voi suositella sellaisen järjestelyn käyttöön ottamisesta. Mikäli työntekijän työkyky on alentunut pitkäksi aikaa, tulee silloin ottaa käyttöön muut keinot, kuten työkokeilu tai sairausloma. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

Mukautetusta työstä voidaan sopia monella eri tavalla, kuten esihenkilö ja työntekijä voiva sopia varhaisen välittämisen keskustelussa mukautetusta työstä, tai lääkäri voi työntekijän tavatessaan ja sairaslomaa miettiessään harkita työntekijälle mukautetun työn mahdollisuutta. Lääkärin suositellessa mukautettua työtä, työntekijä soittaa omalle esihenkilölleen ja työkykyä vastaavaa työtehtävää aletaan suunnittelemaan esihenkilön toimesta. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

Mukautettua työtä tehdään suunniteltujen työvuorojen mukaisesti ja sitä pystytään tekemään päivä- ja iltavuoroissa. Poikkeuksena mukautetun työn ulkopuolelle lasketaan yövuorot, suunniteltujen yövuorojen aikana työntekijä on sairauslomalla. Pidempi aikainen mukautettu työ voi tulla kyseeseen, jos lääkäri toteaa työntekijän kanssa, että tiettyinä ajankohtana työntekijä ei ole esimerkiksi kykeneväinen tekemään yövuoroja. Mukautettua työtä suunnitellessa tulee arvioida työntekijän työ ja työtehtävät, mistä hän suoriutuu ongelmitta, mitkä asiat aiheuttavat ongelmia, kuinka usein niitä ilmenee ja kuinka vakavia ne ovat. Esihenkilön mielipide tehtäviin ja niistä suoriutumiseen tulee ottaa huomioon arvioidessa. Työntekijä ja esihenkilö yhteistyössä kehittävät ehdotuksia yleisimpiin ja vakavimpiin työssä selviytymisen estäviin haasteisiin. Ratkaisut tehdään yhteistyössä, katsotaan vastuualueet ja aikataulutus sekä seurataan mukautetun työn toteutumista ja hyödyllisyyttä. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

Mukautetun työn esimerkkejä ovat muun muassa viriketoiminnan järjestäminen asukkaille, ruokailussa avustaminen, kevyet toimistotyöt, toimintakykyarviointien tekeminen, mittausten suorittaminen, tietojen syöttäminen järjestelmiin ja muu dokumentointi, omaisyhteistyö, sekä muut omahoitajan tehtävät. Lisäksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen, erilaiset kehitysprojektit, kirjallisten materiaalien tuottaminen ja opiskeleminen, inventaarioiden tekeminen sekä kevyiden avustavien tehtävien tekeminen keittiössä tai varastossa. Jokaisen kanssa erikseen suunnitellaan hänelle sopivat työtehtävät. (Varhaisen välittämisen malli 2022.)

Jos työntekijä ei selviydykään mukautetuista työtehtävistä tulee alkuun esihenkilön pitää varhaisen välittämisen mallin mukainen keskustelu työntekijän kanssa. Keskustelusta kirjataan ylös ne haasteet, jotka estävät/haittaavat mukautetun työtehtävän suorittamista. Keskustelun muistio toimitetaan myös työterveyshuoltoon. Mikäli työntekijän työkyky ei ole riittävä, tulee järjestää työterveysneuvottelu työterveyshuollon kanssa, jossa mietitään tarvittavia toimia, kuten työfysioterapeutin apuja tai työpsykologin palveluita. Mikäli työkyvyttömyys jatkuu tai on selvästi nähtävissä uhka työntekijän

työkyvyttömyydelle, niin tällöin tulee varata työntekijälle aika työterveyshuoltoon työkykyarviointiin. Ennen työkykyarviointia esihenkilö ja työntekijä kirjoittavat lääkärille kirjallisen selvityksen työntekijän tilanteesta ja tuovat esiin konkreettisesti asioita millaisissa tilanteissa työntekijän selviytyminen työtehtävistä on estynyt tai heikentynyt. Lisäksi selvityksessä tulee ilmetä, että millaisia toimenpiteitä työkyvyn parantamiseksi on jo tehty. Työkykyarvion jälkeen järjestetään työterveysneuvottelu, jossa sovitaan jatkotoimet työkykyarvion antamien tietojen mukaisesti. Esihenkilön on saatavissa apua henkilöstöhallinnolta asiaan liittyen. (Varhaisen välittämisen malli 20232.)

5.5 Osasairauspäiväraha

Osasairausvapaa tukee työntekijän mahdollisuutta selviytyä työtehtävistään osittain ja tukee työntekijän työssä pysymistä sekä mahdollistaa paluun takaisin kokoaikaiseen työhön. Työkyvyn arviointi perustuu työolot tuntevan lääkärin tekemään arviointiin. Joustavilla ratkaisuilla on mahdollista lyhentää sairauspoissaoloa sekä työkyvyttömyysaika ja ehkäistä työkyvyn menettämistä. Osasairausvapaan aikana työskentely perustuu vapaaehtoisuuteen, johon sekä työntekijä että työnantaja suostuvat. Työjärjestely kestää vähintään 12 arkipäivää ja enintään 120 arkipäivää, ja tältä ajalta Kela tukee työnantajaa tai työntekijää maksamalla osasairauspäivärahaa. (Työterveyslaitos 2022b.)

Osasairauspäivärahan on tarkoitus tukea työkyvyttömän työntekijän kokoaikaiseen työhön paluuta sekä työssä pysymistä. Työntekijä, joka on kokoaikaisessa työsuhteessa, sopii oman esihenkilönsä kanssa työhön paluusta osa-aikaisesti. Tältä sovitulta osa-aikaisuudelta työntekijä saa Kelan maksamaa osasairauspäivärahaa. Osasairauspäiväraha tulee esihenkilön ilmoittaa palkanlaskentaan henkilöstöhallintajärjestelmän kautta. Kela voi myöntää osasairauspäivärahan myös heti sairauspäivärahan omavastuu ajan jälkeen. Omavastuu-aika on sairastumispäivä ja seuraavat 9 arkipäivää tai yksi arkipäivä, jos työkyvyttömyys alkaa uudelleen 30 päivää edellisen

sairauspäivärahan maksamisesta samasta syystä kuin aiemmin.

(Osasairauspäivärahasta ilmoittaminen ja korvauksen hakeminen Kelalta 2021.)

Osasairauspäivärahaa on mahdollista myöntää vain sellaisille työntekijöille, joilla työsopimus on kokoaikainen, eli 100 %. Työntekijän paluu osa-aikatyöhön on vapaaehtoinen järjestely, johon niin työntekijän kuin työntekijän tulee antaa suostumus. Osa-aika työ ei saa heikentää työntekijän toipumista eikä hänen terveyttään. Osa-aikatyössä työaika on 40-60% aiemmasta työajasta.

Työntekijälle maksetaan palkka osa-aikaisuuden prosenttien mukaan, lisäksi hän saa Kelalta osasairauspäivärahaa, joka on suuruudeltaan puolet sairauspäiväraha määrästä. Etuutta voidaan maksaa vähintään 12 arkipäivältä ja enimmillään 120 arkipäivältä. Enimmäisaikaan lasketaan kaikki kahden vuoden ajalta kertyneet osasairauspäivärahapäivät. (Osasairauspäivärahasta ilmoittaminen ja korvauksen hakeminen Kelalta 2021.)

6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa, miten työuria pystytään jatkamaan ja tukemaan työntekijöiden työssäjaksamista. Tavoitteena oli luoda Attendo esihenkilöille työkalu, jonka avulla ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamista voitaisiin parantaa ja mahdollistaa työuran jatkuminen vielä eläkeiän jälkeen.

Tutkimustehtävät: Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää

1. Millaiseksi työntekijät kokevat työssäjaksamisen tukemisen esihenkilön ja työnantajan puolelta ja
2. Millaista tukea työntekijät toivoisivat työurien jatkumiseksi?
3. Millainen on työyhteisön ja esihenkilön tuen merkitys työssäjaksamiselle?
4. Miten työyhteisö tukee tai tukisi parhaiten työntekijöiden työssäjaksamista ja työurien jatkumista?

7 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

7.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Kirjallisuudessa käytetään toisinaan eri termejä kehittämistoiminnan vaiheista tai tehtävistä. Toikka & Rantanen (2009) teoksessaan kuvaavat kehittämisprosessin muodostuvan viidestä tehtäväkokonaisuudesta; perustelusta, organisoinnista, toteutuksesta, arvioinnista ja levittämisestä.

Perustelulla tarkoitetaan sitä, että kehittämistoiminnan lähtökohdat tulevat olla määriteltynä. Toiminnan perustelulla pyritään vastaamaan kysymykseen: miksi jotakin täytyy kehittää juuri nyt? Perusteluna kehittämiselle käytetään yleensä ongelmaa ja visiota, jotka osaltaan tukevat toisiaan. Ongelmalla viitataan nykytilanteeseen negatiivisesta näkökulmasta, ja visiolla tulevaisuuden ihannekuvaan. Ongelmat synnyttävät tarpeen, mutta visiot ylläpitävät motivaatiota kehittämistoiminnalle. Kehittämistoiminnan tavoite tulee kuvata mahdollisimman konkreettisesti, se osaltaan rajaa kehittämistoimintaa. Kehittämistoiminnan merkittävyyteen vaikuttaa myös sen ajankohtaisuus ja se perustuu tilannekohtaiseen harkintaan. (Toikka & Rantanen, 2009, 56–58.)

Kehittämistoiminnan organisoinnilla virallistetaan toiminta ja hyväksytään tavoitteenasettelu esimerkiksi organisaation johdolta. Organisointi sisältää myös käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Organisoinnin lähtökohta muodostuu kehittämistoiminnan tavoitteesta. Lisäksi organisoinnilla määritellään resurssit tavoitteeseen pyrkimiselle, mihin auttaa mahdollisimman konkreettisesti määritellyt tavoite ja kohde. Osa kehittämistoiminnan organisointia on myös toimijoiden määrittely. Keskeiset toimijat muodostavat työryhmän, joka vastaa kehittämistoimista käytännössä. Ohjausryhmällä tarkoitetaan yhteistyökumppaneiden tms. asiantuntijoiden kokoamista yhteen. (Toikka & Rantanen, 2009, 58–59.)

Ideointi, priorisointi, kokeilut ja mallintaminen ovat osa kehittämistoiminnan toteutusta. Ideointia tapahtuu usein jo aiemmissa vaiheissa, perustelussa ja organisoinnissa, mutta ideointiin palataan toteutuksessa monipuolisemmin. Toteutuksessa pyritään etsimään vastausta sille, miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Asioiden priorisointi ja resurssit ohjaavat kehittämistoiminnan laajuutta. Kaikkea ei voida toteuttaa, vaan toteutus kohdennetaan ja rajataan mahdollisimman tarkasti. Ideoinnin ja priorisoinnin jälkeen päästään konkreettiseen kokeilutoimintaan ja testaamiseen. Parhaimmillaan kehittämistoimintaa testataan aidoissa ympäristöissä, mutta myös laboratoriomaiset olosuhteet ovat sallittuja. Kokeilutoimintaa tehdään vaiheissa, ja samalla kerätään palautetta, jonka avulla toimintaa kehitetään entisestään. Kehittämistoimintaan liittyy olennaisena myös pohtiva ja analysoiva taso, joka edellyttää tekemisen seuranta erilaissa työryhmissä. Kehitytulokset pyritään kuvaamaan kokeilevan toiminnan avulla; esimerkiksi kehitystulos voi olla uuden työtavan mallinnus. Kehitettyjen käytäntöjen kuvaukset ovat eräänlaisia tuotteita, joilla pyritään edistämään kehitystulosten siirrettävyyttä ja käytettävyyttä. (Toikka & Rantanen, 2009, 59–61.)

Arvioinnilla ja sen tuottamalla tiedolla pyritään ohjaamaan kehittämisprosessia puntaroimalla sen eri vaiheita. Arviointi voi muuttaa kehittämisprosessin etenemistä ja toimintatapoja. Lisäksi arviointi tuottaa tietoa asiasta, jota kehitetään. Arvioinnilla analysoidaan sitä, onko kehittämisellä saavutettu tarkoituksenmukaiset tavoitteet ja sillä pyritään osoittamaan kehitetyn asian toimivuuden näyttöä. Toimijoiden osallistumisen näkökulmasta arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että he tuovat esiin prosessiin liittyviä odotuksia ja hyödyntävät niitä kehittämisprosessin aikana dialogisesti. Arvioijan tulee toimia neuvottelijana ja auttaa näkemysten yhteensovittamisessa. Osallistavaan arviointiin kuuluu arvostava näkökulma, joka tarkoittaa vahvuuksien esiintuomista sen sijaan että etsittäisiin ongelmia. Arviointia voi suorittaa kehittämistoiminnan ulkopuolelta tai sisäpuolelta, mikä viittaa arvioijan positioon. Positio voi vaikuttaa arviointiin esimerkiksi niin, että ulkoisesti arvioimalla on helpompi saada puolueeton ja luotettavampi näkökulma kehittämistoiminnasta. (Toikka & Rantanen, 2009, 61–62.)

Levittämistoiminnalla tarkoitetaan kehittämistoiminnan tulosten juurruttamista ja valtavirtaistamista. Levittäminen on usein oma erillinen prosessinsa, eikä välttämättä sisälly itse kehittämisprosessiin. Tuotteistamisella, eli esimerkiksi kehitettävän työmenetelmän mallintamisella, voidaan edistää tulosten levittämistä. Markkinointi- ja myyntityö kuuluvat osaltaan tuotteistamiseen, kuin myös sisällön, hinnan ja kohderyhmän määrittelyt. Aina uudet hyvät toimintatavat eivät jää arkityöhön, vaan vanhoihin rutiineihin palataan. Esimerkiksi koulutusten avulla voidaan tukea tulosten levittämistä. Levittämistoiminta vaatii yleensä pidemmän prosessin kuin yksittäisen koulutuspäivän. Levittäminen voi olla myös osallistava prosessi kehittämisen rinnalla, kun käyttäjiltä kerätään tietoa palvelun toimivuudesta ja heidän kanssaan jatketaan tuotteen kehittämistä. Tämä sitouttaa käyttäjiä myös tuotteen jatkotilaamiseen paremmin. (Toikka & Rantanen, 2009, 62–63.)

Menetelmän käsitteen avulla tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään tietyn ongelman ratkaisemiseen. Menetelmän valintaan vaikuttaa mistä tai keneltä tietoa halutaan saada sekä millaista tietoa tavoitellaan. Ongelman ratkaisemiseksi sopivien menetelmien valinta on tärkeää. Perusmenetelmiä ovat kyselylomakkeisiin ja havaintoihin perustuvat menetelmät sekä haastattelut. Menetelmiä valitessa on muistettava myös huomioida käytettävissä oleva aika ja resurssit, unohtamatta eettisten seikkojen tärkeyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 183–186.)

Tämän opinnäytetyön menetelmän valintaan vaikutti

- millaista tietoa haluttiin saada
- kohderyhmän tavoitettavuusmahdollisuudet
- opinnäytetyön toimeksiantajan tarjoamat mahdollisuudet tavoitettavuuteen sekä heidän tavoitteensa (Atso-kanava)

7.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Tutkittavan aiheen valintaan on tärkeä käyttää riittävästi aikaa ja pohtia huolella. Aiheen valinta voi olla haasteellista ja tutkijan tulee miettiä sitoutumistaan

tutkimukseen ja mitä sillä halutaan tutkia. (Hirsjärvi ym. 2018, 66.) Opiskelijalle voi myös tulla tutkimusaiheen valinta tarjottuna, ja aiheen ollessa kiinnostava sitoutuminen hankkeeseen ei rajoita opiskelijan ajattelua eikä estä aktiivista osallistumista tutkimustyöhön. Oman työn osuutta ja pohtimista riittää aina tutkimuksessa. Tutkimuksen toimeksiantajat usein edellyttävät tutkijalta, että tutkimustyö tehdään sovitusta aiheesta ja samalla auttaa päättäjiä ongelman ratkaisussa. (Hirsjärvi ym. 2018, 71–72.)

Aiheen rajaus tulee tehdä aiheen varmistuttua, ja usein tehtävänanto sitä säätelee. (Hirsjärvi ym. 2018, 83.) Aiheen rajauksen jälkeen tulee pohtia, mitä tietoa tutkimuksella haetaan tai mitä kerätyllä aineistolla halutaan tuoda esille. Aineiston keräys aloitetaan vasta näiden jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2018, 81.)

Kvantitatiivinen eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä tutkitaan numeerisesti numeroiden avulla asioita ja ominaisuuksia, esimerkiksi tunnuslukuina. Mittareiden avulla saatua tietoa pystytään selittämään sanallisesti ja mittareita voivat olla kysely-, havainnointi- ja haastattelulomake. (Vilkka 2007, 13–14.) Survey-tutkimuksen olennaisin menetelmä on kysely. Aineisto kootaan kysymällä kaikilta tutkimukseen osallistujilta tietoa täysin samalla tavalla, ja näin saadaan kyselyn, havainnoinnin tai haastattelun muodoin survey-tutkimus. (Vilkka 2007, 13–14.) Kyselytutkimus säästää tutkijan aikaa ja vaivaa sekä on tehokkain tapa koota laaja tutkimusaineisto. (Hirsjärvi ym. 2018, 195.)

Kyselytutkimuksessa mittaaminen tehdään kyselylomakkeen avulla ja erilaiset väittämät ja kysymykset toimivat mittareita. Mittareilla halutaan saada tietoa vastaajilta heidän käsityksistään, näkemyksistään sekä arvoista ja asenteista. (Vehkalahti 2008, 17–20.) Kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeessa voidaan käyttää suljettuja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai monivalintakysymyksiä. Mieliä pidettä kysyttäessä käytetään asteikkotyyppejä vastausvaihtoehtoja, ja näin tieto saadaan mahtumaan pieneen tilaan. Likertin ja Osgoodin asteikkoa käytetään tavallisemmin asenteita tutkittaessa. (Heikkilä 2014, 50–52.)

Likertin asteikot voivat olla neli-, viisi-, seitsemän- ja yhdeksänportaisia. Perusajatuksena Likertin asteikossa on, että keskeltä asteikkoa lähtiessä samanmielisyys vähentyy ja toisessa päässä samanmielisyys kasvaa (täysin eri mieltä-täysin samaa mieltä). (Vilkka 2007,46.) Osgoodin asteikossa vastaaja valitsee viisi- ja seitsenportaisesta asteikosta itselleen parhaiten sopivan väittämän. Vastakkaiset adjektiivit (vaikeaa-helppoa) toimivat asteikon ääripäinä. Osgoodin asteikkoa käytetään usein liike-elämän kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Vilkka 2007, 47.)

Kyselylomakkeen valmistelussa hyödynnetään lomakkeen esitestausta, jonka perusteella kysymyksiä ja näkökulmia voidaan hioa tutkimusta varten. Hyvä ja toimivat tutkimuslomake on houkuttelevan näköinen ja selkeä sekä helposti täytettävä. (Hirsjärvi ym. 2018, 204.) Samaan aihepiiriin kuuluvat kysymykset luokitellaan omaksi alueeksi, ja vastausohjeet ovat helposti ymmärrettäviä. Lomakkeen alussa on helppoja kysymyksiä, joilla herätetään vastaajan mielenkiinto tutkimukseen. Johdonmukaisuus säilyy kysymysten järjestyksessä. (Heikkilä 2014, 46–47.)

Kyselytutkimuksen aineisto on mahdollista kerätä verkkokyselyn tai postikyselyn avulla. (Hirsjärvi ym. 2018, 196.) Internetissä tai postin kautta lähetettävän lomakkeen mukaan täytyy liittää saatesanat tai -kirje, jonka avulla vastaajalle annetaan lisätietoja tutkimuksesta ja vastaaja voi päättää tutkimukseen osallistumisestaan. (Vilkka 2007, 88.) Verkkolomakkeet ovat tällä hetkellä yleisempiä, ja niiden etuna on vastausten tallennusmahdollisuus sähköiseen muotoon sekä vastausten käsittelyn nopeus. Verkkokyselyn haittapuolena voi olla tavoitettavuusongelma tai verkossa vastaaminen ei ole vastaajalle mielekästä tai luontevaa. (Vehkalahti 2008, 48.) Kohderyhmän vastaajilla saattaa olla myös haasteita ajankäytön suhteen ja kyselyyn vastaamisen motivaatioon vaikuttaa sen tuoma hyödyn määrä. Jos tutkimuksen vastausmäärä ei ole riittävä, eivät tulokset ole silloin yleistettävissä. (Kunnaala-Hyrkki & Brunila 2020.)

Sähköpostitse toteutettavalla verkkokyselyllä on mahdollista saavuttaa suuret vastausmäärät. Sähköpostiosoitteiden kerääminen vaatii aikaa ja työtä, mutta

on hyvä tapa saada vastaajia osallistumaan ja näin on mahdollista hyödyntää omia verkostojaan sekä muistuttaa kyselyyn osallistumisesta. Kyselyyn on vastausaikaa hyvä määritellä useita viikkoja sekä muistuttaa kyselyyn vastaamisesta niitä, keneltä ei vielä ole vastausta kyselyyn saatu. (Kunnaala-Hyrkki & Brunila 2020.)

8 Opinnäytetyön tekeminen ja toteutus

8.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyö on aloitettu syksyllä 2021 Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpiirissä opettaja Arja-Irene Tiaisen esittämän hankeidean pohjalta. Ideaa lähdettiin esittämään Attendon aluepäällikkö Riitta Roivakselle, joka ohjasi meidät keskustelemaan Attendon henkilöstöhallinnon HR Business Partner Carita Ketkon ja asiakaskokemusjohtaja Terhi Lindgrenin kanssa. Lisäksi mukaan otettiin työn suunnitteluun ja rajaamiseen henkilöstön kehittäjä Marja Sivonen.

Ensimmäinen alkupalaveri pidettiin syksyllä 2021 hankesuunnitelman pohjalta opettajan ja Attendon aluepäällikön sekä opinnäytetyön tekijöiden kanssa TEAMS:n välityksellä. Palaverissa ideoitiin opinnäytetyön sisältöä ja tavoitteita, sekä kuultiin työnantajan tarpeita. Lisäksi käytiin ennen vuoden vaihdetta Attendon henkilöstön kehittäjän kanssa TEAMS-tapaamisessa läpi opinnäytetyön ideaa, tarkoitusta ja tavoitetta.

Loppu vuodesta 2021 ja alku vuodesta 2022 keskityttiin kirjoittamaan tieteellistä pohjaa opinnäytetyölle opettajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta, jossa yhdessä pohdittiin työn tarkoitusta ja tavoitetta. Yhteistyöpalavereita Attendo henkilöstöhallinnon kanssa oli muutama keväällä 2022. Opinnäytetyön ohjaajan ja Attendon henkilöstöhallinnon kanssa käytiin läpi kysely ennen sen julkaisemista. Kysely laitettiin Pohjois-Karjalan alueen yksikön johtajille koekierrokselle, ennen kyselyn julkaisemista. Palaute kyselystä oli positiivista ja

kysely ja siitä saatavat tulokset koettiin tarpeelliseksi. Toukokuussa 2022 julkaistiin kysely Attendon Atso-kanavalla kaikille työntekijöille, ja kysely oli avoinna kolme viikkoa. Kyselyn näkyvyyttä nostettiin paremmin esille Atso-kanavalla noin puolessa välissä vastausaikaa. Kyselyyn oli tavoitteena saada vähintään 100 vastausta ja kolmessa viikossa vastauksia 120 kappaletta.

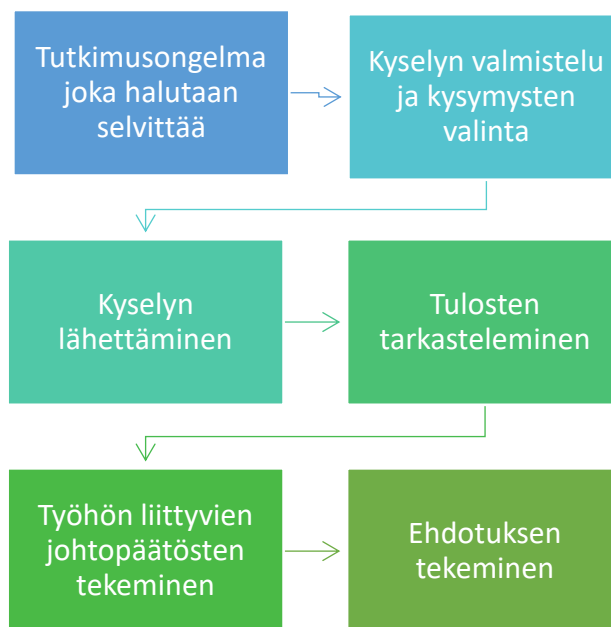
Kyselyn vastausten purkaminen aloitettiin elokuussa 2022. Kyselyn tulokset esiteltiin Attendo henkilöstöhallinnon asiantuntijoille syyskuun puolessa välin 2022. Tapaamisia tulosten esittelyn jälkeen pidettiin noin muutaman viikoin välein, jonka aikana lähdettiin yhteistyössä työstämään työkalua esihenkilöiden käyttöön. Työkalua muovaillessa toivottiin, että ulkoasu olisi yhteneväinen Attendon muiden julkaisujen kanssa ja työkalun visualisoinnissa saatiin apua henkilöstön kehittäjältä. Työkalu valmistui marraskuun alussa 2022.

Opinnäytetyön ohjaajan kanssa tapaamisia on ollut useampia, keväällä ja syksyllä 2022 noin kuukauden välein, sillä näin on pystytty varmistamaan se, että työtä viedään oikeaan suuntaan ja suurin focus on keskitetty oikeisiin asioihin. Keväällä 2023 yhteisiä tapaamisien opinnäytetyön ohjaajan kanssa oli harvemmin, mutta työn edistäminen tapahtui taustalla jatkuvasta. Maaliskuussa 2023 oli viimeisin tapaaminen opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

8.2 Kyselytutkimus Attendon työntekijöille

Kyselytutkimus toteutettiin Attendon työntekijöille touko-kesäkuussa 2022. Kyselyn toteuttamisessa hyödynnettiin Webropol-työkalua ja kysely jaettiin Attendon omassa valtakunnallisessa Atso-kanavassa. Kyselyyn vastaamisaika oli 16.5-12.6.2022. Kyselyn linkkiä välitettiin myös Attendon ikäihmisten yksiköiden esihenkilöiden kautta heidän työntekijöilleen. Atsossa kyselyä nostettiin uutiseen kaksi kertaa kyselyn vastaamisaikana. Vastaajamäärä kyselyyn oli 120 henkilöä, 1,53 % kaikista Atson ladanneista työntekijöistä 7835 henkilöä ja kyselyn nähneistä 964 henkilöstä vastanneita oli 12,44 %. Iältään vastaajat jakaantuivat 18-vuotiaasta 73-vuotiaisiin.

Atso on Attendon valtakunnallinen henkilöstön käyttöön tarkoitettu sisäinen viestintäsovellus, jonka kautta henkilöstölle jaetaan ajankohtaista tietoa ja uutisia, sekä Atsoa voidaan käyttää yksiköiden omana tai yhteisenä sisällön tuottamisen ja jakamisen välineenä. Atsoa voi käyttää myös attendolaisten välisessä viestinnässä. Atson pääasiallinen tarkoitus on nopeuttaa tiedonkulkua ja mahdollistaa tiedon saavuttaminen kaikkien työntekijöiden käyttöön. (ATSO 2020.)



Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet opinnäytetyöntekijöiden näkökulmasta (Hyvärinen & Takkunen 2022).

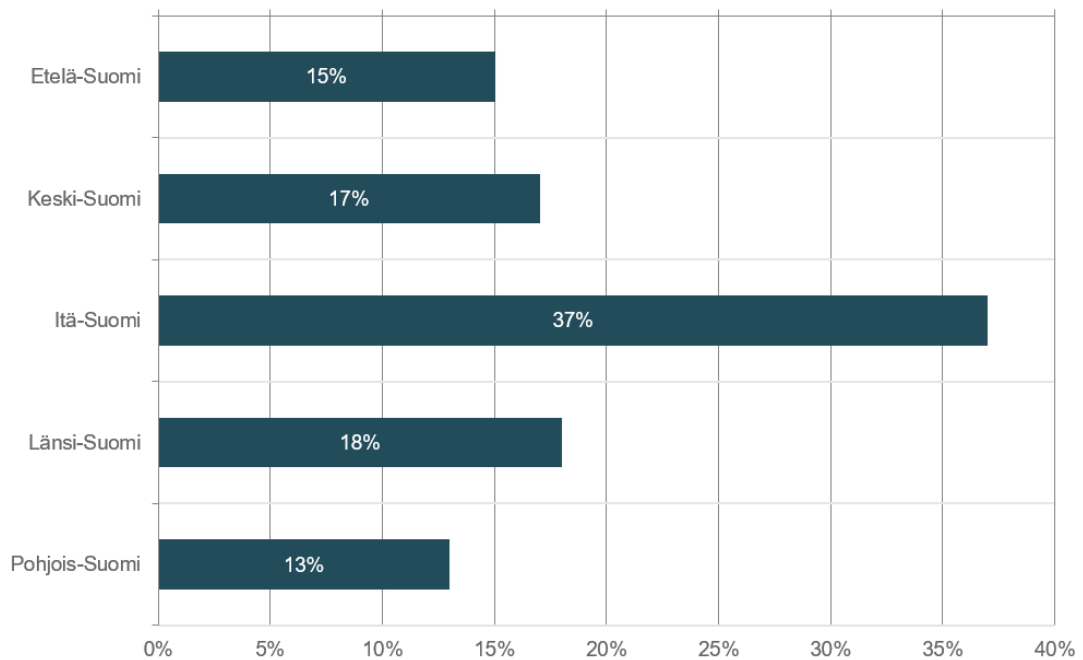
Kysely koostui neljästä aihealueesta, joissa tutkimuksen kohteena olivat työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin, esihenkilötyöhön, työyhteisön toimintaan sekä työn kuormitukseen liittyvät tekijät. Jokaisessa aihealueessa oli monivalintakysymyksiä ja avoimet kysymykset koskivat perustietoa, oman esihenkilön toimintaa koskeva sekä ideat, ajatukset, toiveet-kysymys. Lähes jokaiseen oli mahdollista vastata täydentämällä vastausta vapaalla sanalla.

8.3 Kyselyn tulokset

Opinnäytetyön tutkimusta varten tehtyyn kyselyyn tuli 120 kysymystä, jotka sisälsivät taustakysymyksiä vastaajan asuinalueeseen, ikään ja työkykyyn liittyen. Kysymykset jaoteltiin aihealueiden mukaisesti, jotka ovat työntekijän terveys ja hyvinvointi, työn kuormitus, johtaminen ja työyhteisön toiminta. Niissä on tarkasteltu kaikkien vastanneiden vastauksia ikään katsomatta. Tulosten vastausprosentti on muutettu kokonaisluvuksi.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä (liite 1, kysymys 1) haluttiin selvittää vastaajien ikää. Ikäjakauma oli 18–71-vuotiaat, kysymykseen vastasi kaiken kaikkiaan 117 henkilöä. Vastanneista oli 18–29-vuotiaita 5 kappaletta, 30–39-vuotiaita 14 kappaletta, 40–49-vuotiaita 29 kappaletta, 50–59-vuotiaita 39 kappaletta ja yli 60-vuotiaita 18 kappaletta.

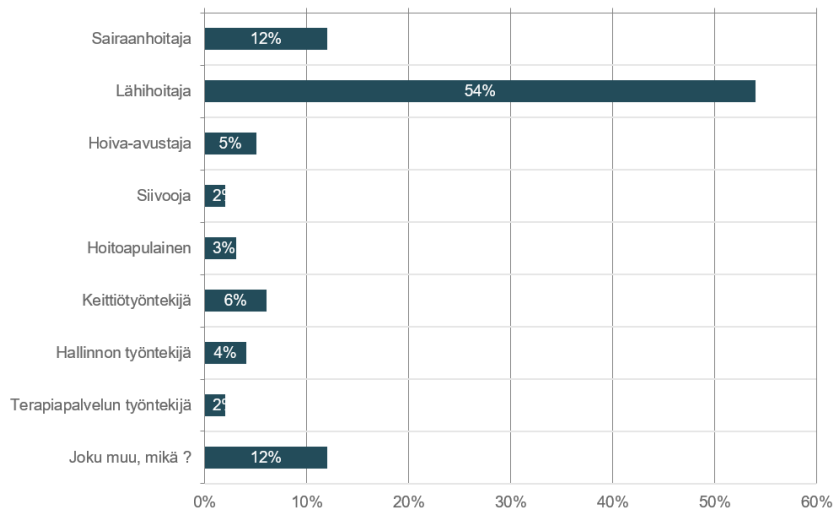
Toisen kysymyksen avulla haluttiin selvittää työntekijöiden työskentelyalue (liite 1, kysymys 2.)



Kuvio 2. Työntekijän työskentelyalue

Kysely jaettiin valtakunnallisesti Atso-kanavan kautta ja suurin osa vastaajista ilmoitti työskentelevänsä Itä-Suomen alueella. Muuten jakauma oli suhteellisen tasainen muun Suomen kesken.

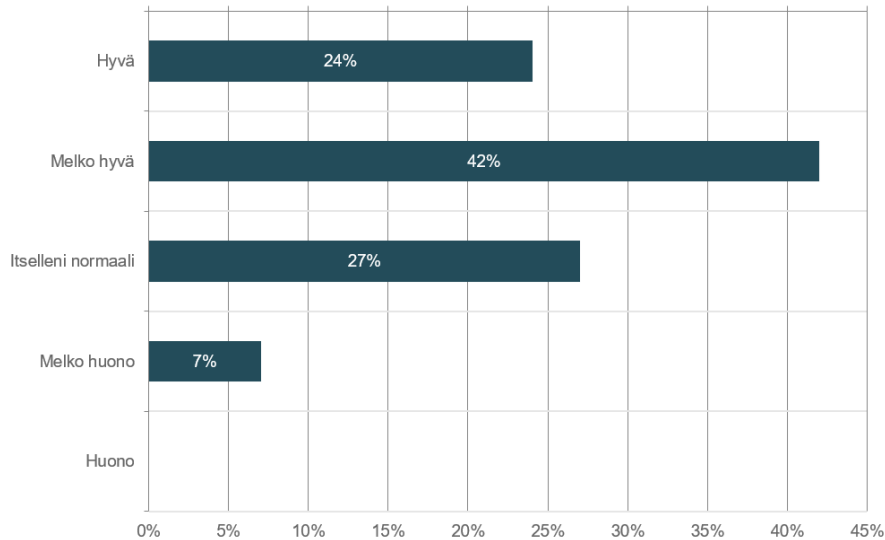
Kyselyn toisella kysymyksellä (liite 1, kysymys 3) haluttiin selvittää kyselyyn vastanneiden työnimikkeet kuviossa 3.



Kuvio 3. Työntekijän työnimike

Suurin osa vastaajista, 54 % (n=64) vastaajista oli lähihoitajia. Seuraavaksi eniten vastanneista oli sairaanhoitajia ja joku muu ryhmään kuuluvia. Tähän vastauksen antaneet kertoivat olevansa geronomeja, yksikön johtajia, aluejohtajia, perushoitajaa, fysioterapeutteja ja työsuhtejohtajia.

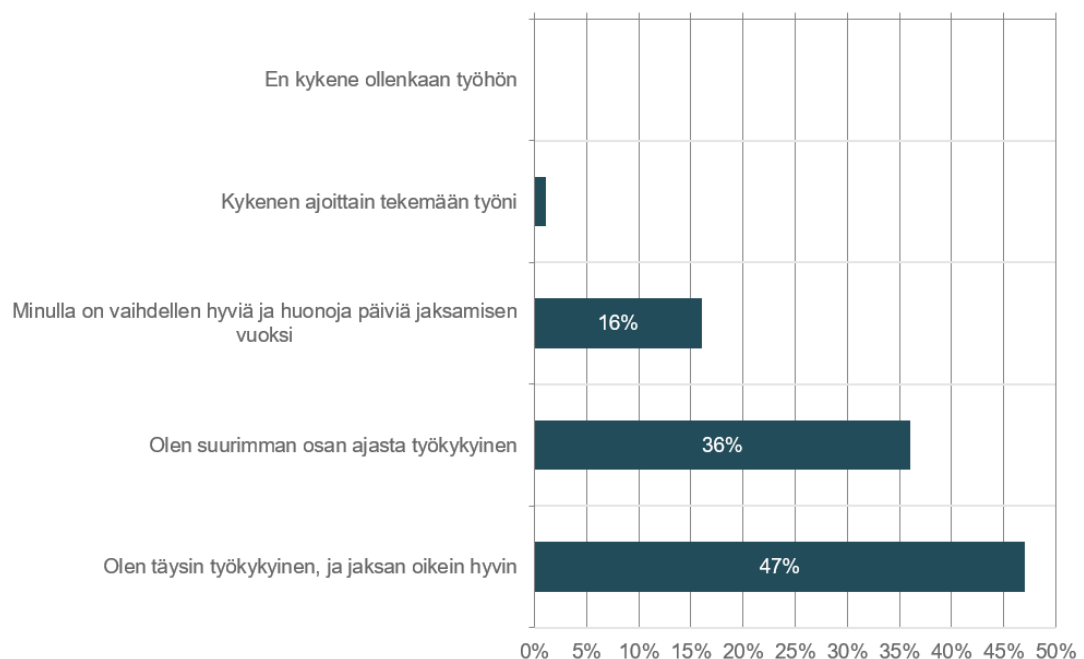
Aihealueen ensimmäisessä kysymyksessä (liite 1, kysymys 4) selvitettiin vastaajan kokemusta terveydentilastaan kuviossa 3.



Kuvio 4. Vastaajan oma kokemus tämänhetkisestä terveydentilasta

Kysyttäessä kokemusta vastaajan omasta tämänhetkisestä terveydentilasta sen koki hyväksi 24 % (n= 29) sekä melko hyväksi 42 % (n=50) kyselyyn vastanneista. Melko huonoksi terveydentilansa koki vain 7 % (n=8) kyselyyn vastanneista.

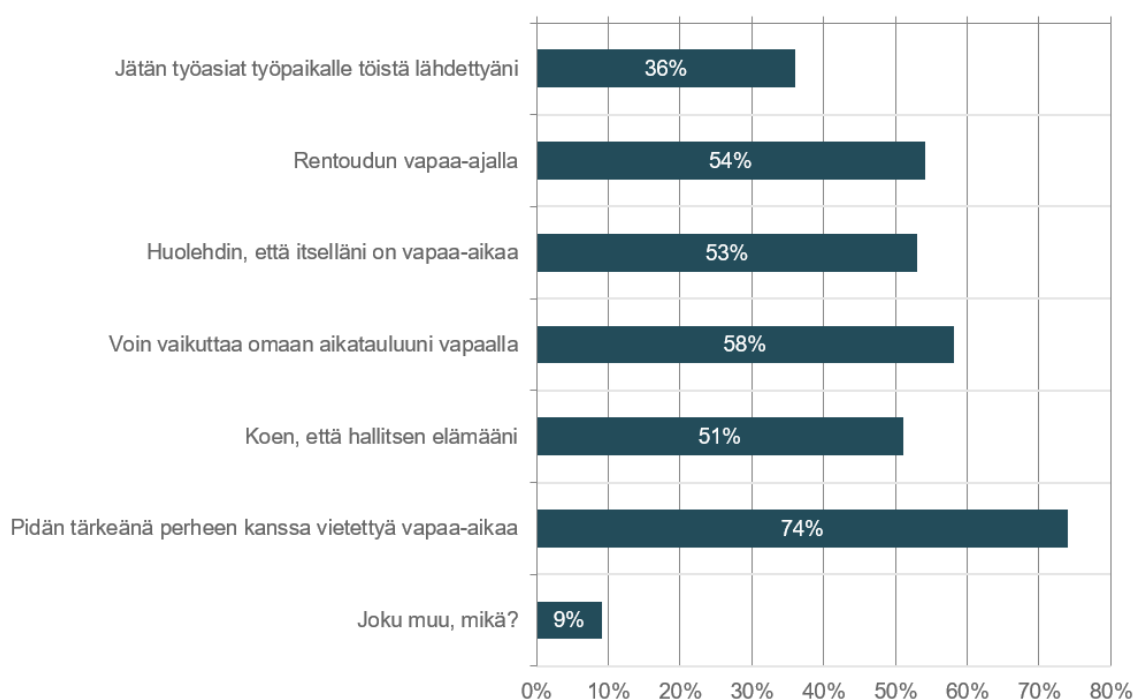
Kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajan kokemusta tämänhetkisestä työkyvystä



Kuvio 5. Vastaajan oma kokemus omasta työkyvystä tällä hetkellä

Kysyttäessä työntekijän arviota omasta työkyvystään (liite 1, kysymys 5) kuviossa 4 47 % (n=57) koki olevansa täysin työkykyinen ja jaksavansa oikein hyvin. 36 % (n=43) työntekijöistä koki suurimman osan ajasta olevansa työkykyinen ja jaksavansa oikein hyvin.

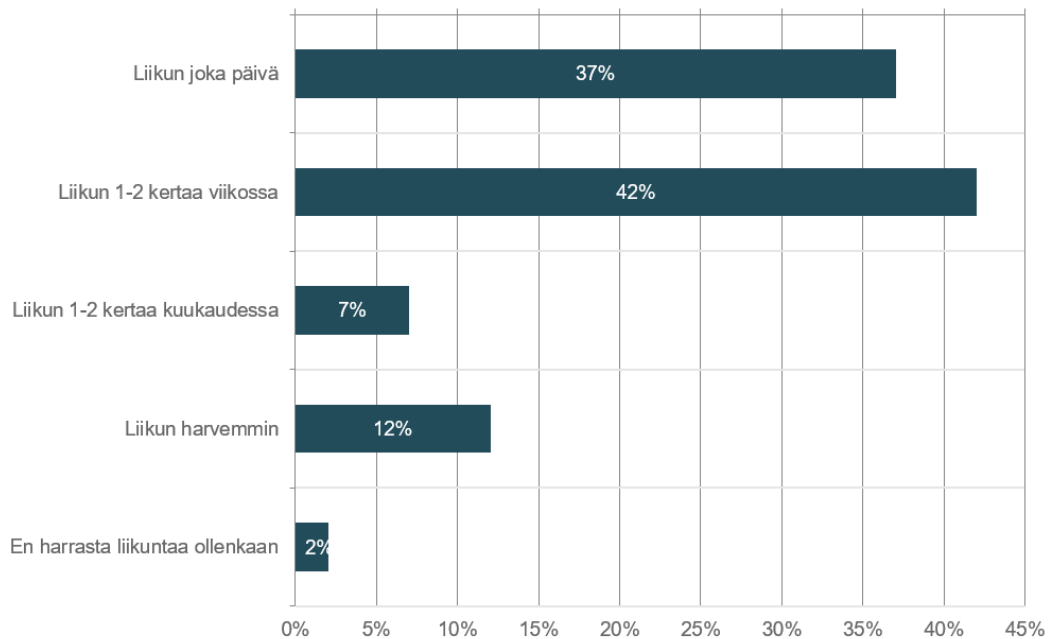
Kysymyksellä haluttiin selvittää työn kuormituksen vaikutuksia työpäivän jälkeiseen aikaan, jossa vastaajat pystyivät valitsemaan useamman sopivan vastaus vaihtoehdon (liite 1, kysymys 6) kuviossa 5.



Kuvio 6. Vastaajan kokemus työpäivän jälkeisen ajan kokemuksista

Kysyttäessä työpäivän jälkeisen ajan kokemuksia vastaajista 36 % (n=43) jättää työasiat työpaikalle lähdettyään, 54 % (n=65) rentoutuu vapaa-ajalla, 53 % (n=63) huolehtii vapaa-ajan määrästänsä, 58 % (n=70) kokee voivansa vaikuttaa omaan aikatauluunsa vapaalla, 51 % (n=61) kokee hallitsevansa elämänsä, 74 % (n=89) pitää tärkeänä perheen kanssa vietettyä vapaa-aikaa. Vaihtoehdon joku muu, mikä valitsi 9 % (n=11) vastaajista, perusteluina liikunta, harrastukset, lepo, autonominen työvuorosunnittelu, perhe sekä osa kysymykseen vastaajista koki työn vievän kaiken voiman.

Kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka työntekijät huolehtivat omasta työssäjaksamisestaan liikunnan avulla (liite 1, kysymys 7) kuviossa 6

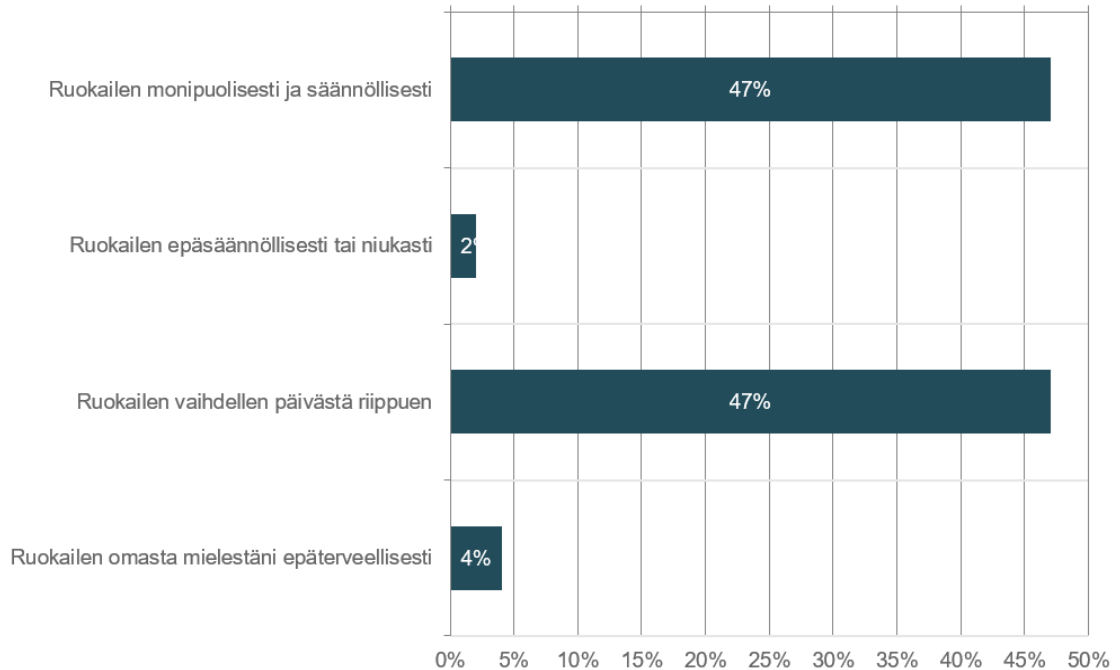


Kuvio 7. Vastaajien huolehtiminen työssäjaksamisesta liikunnan avulla

Kysyttäessä liikunnan avulla työssäjaksamisen huolehtimisesta 42 % (n=50) liikkuu 1-2 kertaa viikossa, 37 % (n=45) liikkuu joka päivä, 12 % (n=14) liikkuu harvemmin, 7 % (n=8) liikkuu 1-2 kertaa kuukaudessa sekä 2 % (n=3) vastaajista ei harrasta liikuntaa ollenkaan.

Kysymyksen kahdeksan avulla haluttiin selvittää työntekijöiden kokemusta oman levon määrästä (liite 1, kysymys 8). Vastaajista 84 % (n=101) kertoi huolehtivansa riittävästä levosta ja 16 % (n=19) ei lepää riittävästi. Syitä riittämättömälle levolle annettiin vuorotyö, työstä aiheutuva stressi, lapset, riittämätön vapaa-aika, uniongelmat, terveydelliset ongelmat sekä omat haasteet nukkumaan käymiseen.

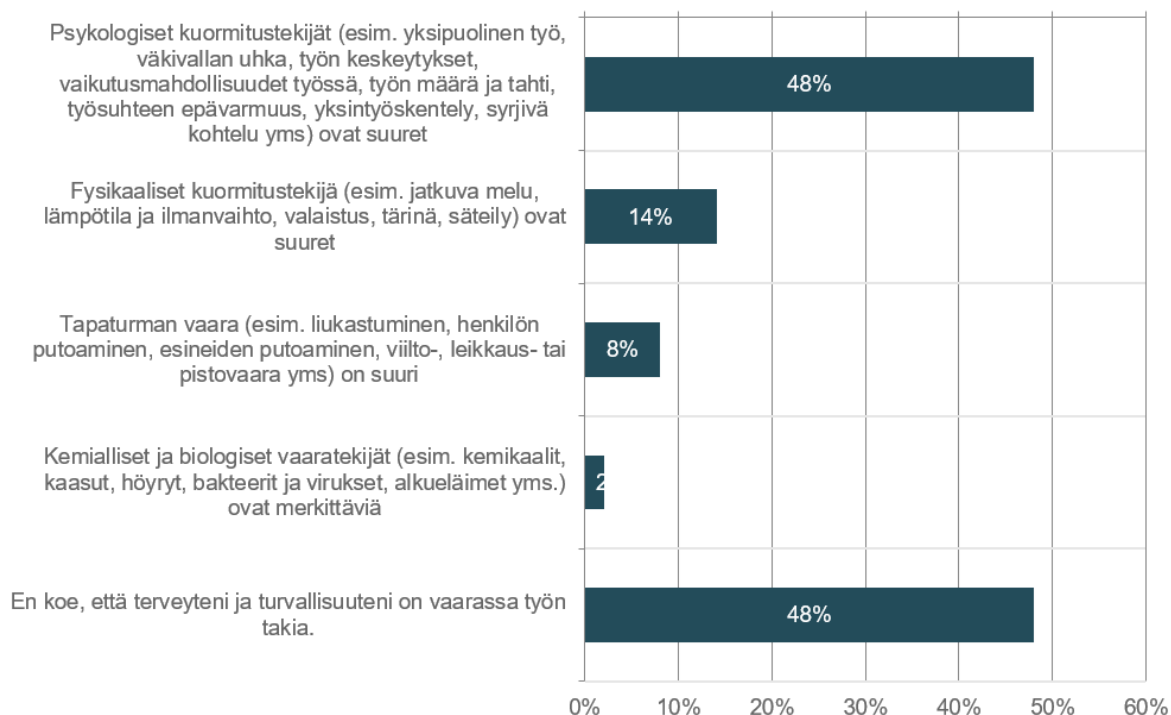
Kysymyksellä haluttiin selvittää työntekijöiden kokemusta omaan ravitsemukseen liittyen (liite 1, kysymys 9) kuviossa 8.



Kuvio 8. Huolehdinko riittävästi ravitsemuksestani.

Vastauksista käy ilmi, että 47 % (n=55) ruokailee monipuolisesti ja säännöllisesti ja 47 % (n=56) ruokailee vaihdellen päivän mukaan. Ruokailu on koettu epäsäännölliseksi tai niukaksi 2 % (n=2) ja ruokailee omasta mielestä epäterveellisesti 4 % (n=5) vastaajista.

Kysymyksen 10 avulla haluttiin selvittää vastaajien omaa kokemusta oman terveyden ja turvallisuuden vaarantumisesta työn takia (liite 1, kysymys 10) kuviossa 9. Vastaajalle annettiin mahdollisuus valita useampi itselleen sopiva vaihtoehto.



Kuvio 9. Työn aiheuttamat terveyden ja turvallisuuden vaarantavat tekijät.

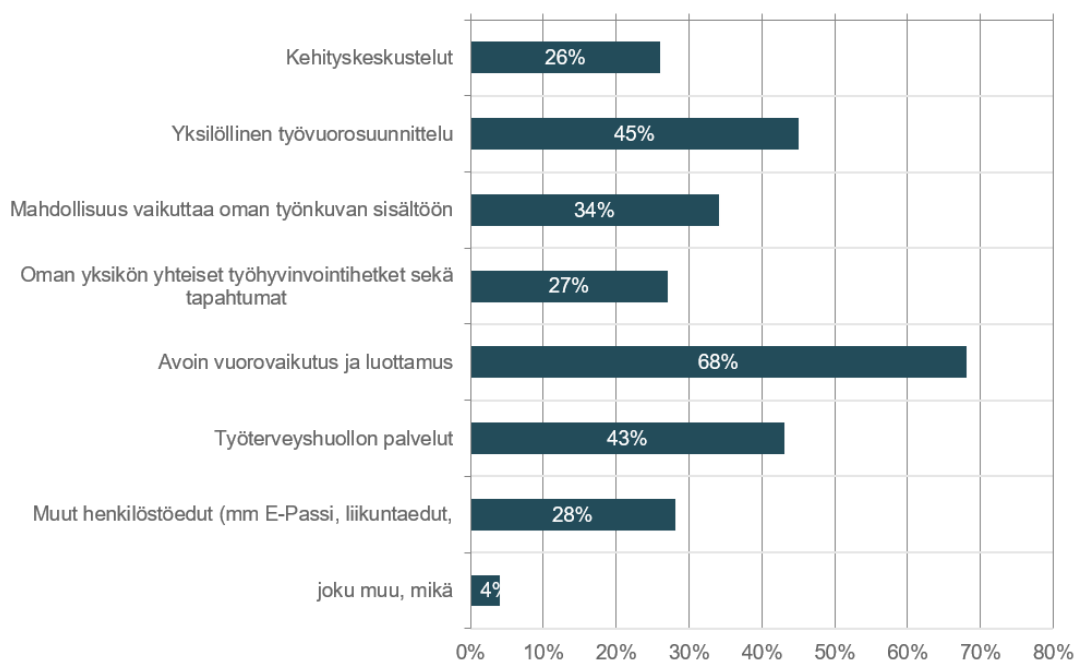
Vastaajista 48 % (n=58) kokee, että oma terveys ja turvallisuus ei ole vaarassa työn takia, mutta 48 % (n=57) vastaajista kokee, että psykologiset kuormitustekijät, esimerkiksi yksipuolinen työ, työn määrä ja tahti, yksintyöskentely, väkivallan uhka, ovat suuret. Fysikaaliset kuormitustekijät, kuten valaistus ja melu, koettiin 14 % (n=17) omaan terveyden ja turvallisuuden vaarantavina tekijöinä. Tapaturman vaara, esimerkiksi viilto- ja pistohaavat 8 % (n=10) ja kemialliset ja biologiset vaaratekijät, kuten bakteerit ja virukset sekä kemikaalit nousivat esiin vastauksista 2 % (n=2).

Avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan, miten oma esihenkilö tukee tällä hetkellä vastaajan työssä jaksamista (liite 1, kysymys 11).

Vastauksia kysymykseen saatiin 104 kappaletta. Oman esihenkilön tuen koki hyväksi vastaajista 70 % (n=73) kun taas puolestaan tuen koettiin olevan heikkoa vastauksista 40 % (n=41). Hyvinä asioina nostettiin esiin keskustelut omat esihenkilön kanssa ja riittävät työvälineet työskentelyyn, hyvä työvuorosunnittelu, kuuntelee työntekijöitä, ystävällisyys, puuttuminen epäasialliseen käytökseen, ottaa huomioon työntekijöiden fyysisiä ja psyykkisiä rajoituksia, pitää työntekijöiden puolia, on aidosti kiinnostunut työntekijöistä,

avoin keskusteluyhteys, työvuorojärjestelyt esimerkiksi osa-aikatyön mahdollistaminen, on hyvin tavoitettavissa, joustava, työaikaan kuuluvan liikunnan mahdollistaminen ja on jokaista arvostava. Heikkouksiksi koettiin henkilöstön vähäisyys, luottamuspuula, työmäärän vähättely, työvuorosuunnittelu on epätasa-arvoista, kiinnostuksen puute, poissaoleva esihenkilö, palautteen antamisen vähäisyys, liikaa töitä ja kiire, vastuualueet epäselvät, uusi pomo, aluepäällikön tukemattomuus, ei ymmärrä työtä ja työmäärää, huono johtajuus, ei panosta yhden työntekijän ongelmiin, tyrmää työntekijöiden ajatuksia, tiiminvetäjä epäasiallinen, etäisyys, esihenkilö ei tue ollenkaan, epätasa-arvoisuus muun muassa palkka-asiat sekä ilmeneviin epäkohtiin ei puututa.

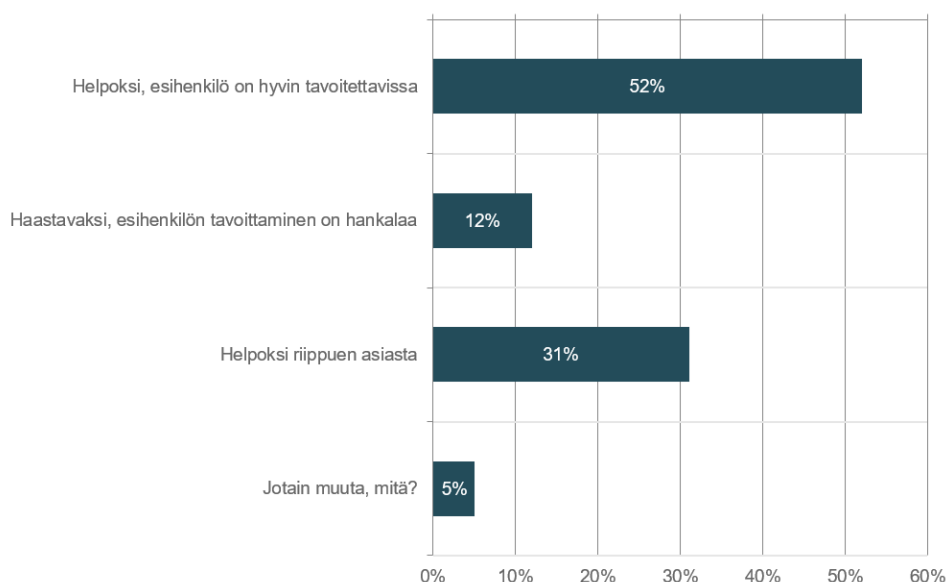
Kysymyksellä tahdottiin selvittää esihenkilön mahdollistamat keinot oman työssäjaksamisen tukemiseksi. Vastaajia kysymykseen oli 117 ja vastauksia annettiin 323, koska vastausvaihtoehtoja pystyi valitsemaan itselleen tärkeimmät (liite 1, kysymys 12) kuviossa 10.



Kuvio 10. Esihenkilön mahdollistamat keinot työntekijän työssäjaksamisen tukemiseksi

Tärkeimpänä esihenkilön keinona koettiin avoin vuorovaikutus ja luottamus 68 % (n=79), yksilöllinen työvuorosuunnittelu 45 % (n=53) ja kolmanneksi tärkeimmäksi nousi työterveyshuollon palvelut 42 % (n=50). Mahdollisuus vaikuttaa oman työnkuvan sisältöön 34 % (n=40), muut henkilöstö edut kuten E-passi ja liikuntaedut 28 % (n=33), oman yksikön yhteiset työhyvinvointihetket sekä tapahtumat 27 % (n=32) sekä kehityskeskustelut 26 % (n= 31) nousi esiin vastauksista. 4 % (n=5) vastaajista valitsi vaihtoehdon joku muu, mikä. Perusteluina olivat työn jako ja siitä kiinnipitäminen, hyvät työkaverit, esihenkilön pitäisi perehtyä jokaisen työnkuvaan sekä hierontaetu.

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää työntekijän kokemusta oman esihenkilön kanssa olevasta keskusteluyhteydestä (liite 1, kysymys 13) kuviossa 11.



Kuvio 11. Oman esihenkilön kanssa oleva keskusteluyhteys

52 % (n=62) vastaajista koki keskusteluyhteyden helpoksi ja esihenkilön olevan hyvin tavoitettavissa sekä 31 % (n=37) koki keskusteluyhteyden helpoksi riippuen asiasta. Haastavaksi keskusteluyhteydeksi ja esihenkilön haastavaan tavoittamiseksi koettiin 12 % (n=15) vastauksista. Jotain muuta, mitä sai vastauksia 5 % (n= 6) vastauksista, perusteluina, että esihenkilön antamat vastaukset eivät ole asiallisia ja rakentavia, ammattitaidoton, tiiminvetäjän mieliala ja käyttäytyminen sekä esihenkilöillä on liika palavereita ja silloin hän ei ole tavoitettavissa ollenkaan.

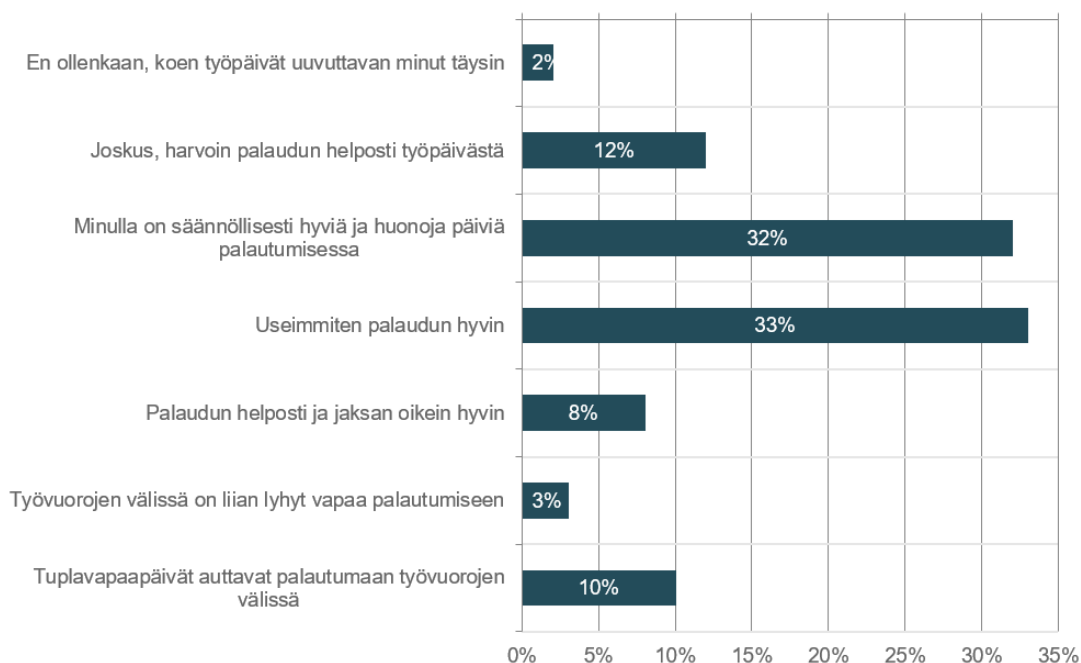
Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää työntekijöiden kokemusta siitä, että kuinka he kokevat seuraavia tuntemuksia tai ajatuksia (liite 1, kysymys 14) taulukossa 1. Kysymyksessä annettiin jokaiselle väittämälle arvio asteikolla en koskaan, muutaman kerran vuodessa, kuukausittain, noin kerran viikossa ja päivittäin.

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kuukausittain	Noin kerran viikossa	Päivittäin	Keskiarvo	Mediaani
Nautin työstäni	0,0%	4,2%	10,9%	28,6%	56,3%	4,4	5,0
Tunnen itseni energiseksi työtä tehdessäni	0,0%	2,5%	12,5%	25,8%	59,2%	4,4	5,0
Uppoudun työhöni täysin	1,7%	2,6%	7,7%	17,9%	70,1%	4,5	5,0
Koen itseni ulkopuoliseksi työyhteisössä	40,0%	28,3%	11,7%	16,7%	3,3%	2,2	2,0
En pysty käyttämään osaamistani haluamallani tavalla työssä	33,3%	28,2%	16,3%	14,5%	7,7%	2,4	2,0
En nauti työstäni	24,8%	29,9%	23,9%	15,4%	6,0%	2,5	2,0

Taulukko 1. Omat tuntemukset ja ajatukset työstä

Kysymykseen annettiin kaiken kaikkiaan vastauksia 120 kappaletta ja jokainen vastaaja oli antanut oman kokemuksensa mukaan sopivan numeerisen arvon kaikille kysymyksen väittämille. Suurimmaksi osaksi työntekijät kokivat nauttivansa työstänsä, tunsivat itsensä energiseksi työtä tehdessään ja uppoutui työhönsä täysin päivittäin. Kuitenkin noin 30 % vastaajista koki itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä, ei koe pystyvänsä käyttämään osaamistaan haluamallansa tavalla eikä nauti omasta työstä.

Kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien mielestä kuvaavin vaihtoehto omaan työpäivän jälkeiseen palautumiseen (liite 1, kysymys 15) kuviossa 13.



Kuvio 13. Työntekijän palautuminen työpäivästä

Vastaajista 33 % (n=39) koki palautuvan työpäivänä jälkeen hyvin ja 32 % (n=39) koki, että hänellä on säännöllisesti hyviä ja huonoja päiviä palautumisessa. Joskus, harvoin palaudun helposti työpäivästä keräsi vastauksista 12 % (n=14), tuplavapaapäivät keräsivät vastauksia 10 % (n=12), palaudun helposti ja jaksan oikein hyvin 8 % (n=10), työvuorojen välissä on liian lyhyt vapaa palautumiseen. Vastaajista koki 3 % (n=4) sekä 2 % (n=2) koki, että työpäivät uuvuttavat täysin eikä palaudu ollenkaan.

Omaa työyhteisöä kuvaavia väittämiä esitettiin kysymyksessä 16 (liite 1, kysymys 16) taulukko 2. Jokaiseen väittämään ohjeistettiin antamaan numeraalinen vastaus väittämän mukaan, joista 1 = täysin samaa mieltä, 2 = samaa mieltä, 3 = en samaa enkä eri mieltä, 4 = eri mieltä ja 5 = täysin eri mieltä. Kysymykseen annettiin 120 vastausta.

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Jaamme tietoa työasioissa säännöllisesti työyhteisössä	17	41	25	24	9	0	116	2,7	2,5
	14,7%	35,3%	21,5%	20,7%	7,8%	0,0%			
Tiedonkulku on tasapuolista kaikille työyhteisön jäsenille	11	29	24	40	16	0	120	3,2	3,0
	9,2%	24,2%	20,0%	33,3%	13,3%	0,0%			
Mottomme on: Toimimme yhdessä	20	27	40	26	7	0	120	2,8	3,0
	16,7%	22,6%	33,3%	21,7%	5,8%	0,0%			
Jokainen tuntee olevansa työyhteisön jäsen ja lupa olla oma itsensä	19	32	35	28	6	0	120	2,8	3,0
	15,8%	26,7%	29,2%	23,3%	5,0%	0,0%			
Työyhteisön sosiaalinen verkosto on tärkeä ja vahva	13	39	44	17	7	0	120	2,7	3,0
	10,8%	32,6%	36,7%	14,2%	5,8%	0,0%			
Työyhteisömme ottaa uudet työntekijät vastaan lämpimästi	20	54	23	15	8	0	120	2,5	2,0
	16,6%	45,0%	19,2%	12,5%	6,7%	0,0%			
Yhteensä	100	222	191	150	53	0	716	2,8	3,0

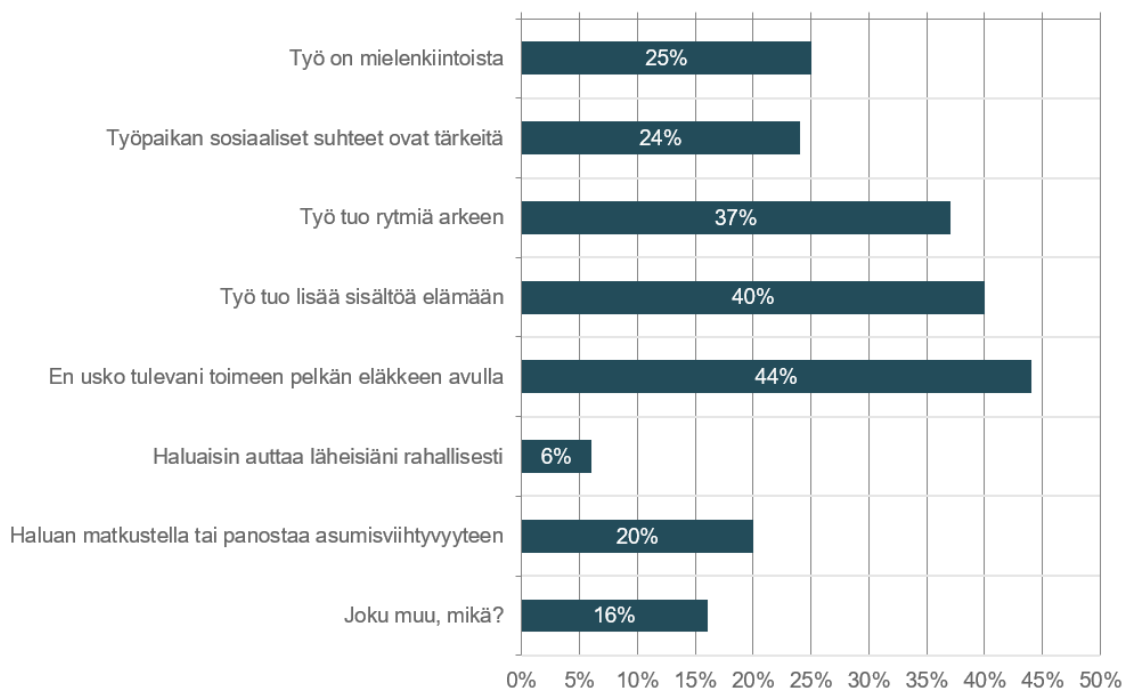
Taulukko 2. Työyhteisöä kuvaavat tekijät

Kysyttäessä miten jaamme tietoa työasioissa säännöllisesti työyhteisössä vastaajista 41 oli samaa mieltä ja vastaajista 9 oli täysin eri mieltä.

Tasapuolisen tiedonkulun osalta 11 vastaajaa oli täysin samaa mieltä, kun taas 40 vastaajista eri mieltä. Mottomme on: toimimme yhdessä väittämään vastaajista 27 oli samaa mieltä ja 7 täysin eri mieltä. Jokainen tuntee olevansa työyhteisön jäsen ja lupa olla oma itsensä -väittämään vastauksista 32 oli samaa mieltä, kun taas vastaajista 6 oli täysin eri mieltä. Työyhteisön sosiaalinen verkosto on tärkeä ja vahva -väittämään 39 samaa mieltä ja 7 oli täysin eri mieltä. Työyhteisömme ottaa uudet työntekijät vastaan lämpimästi samaa mieltä 54 ja täysin eri mieltä 8.

Kysymyksellä 17 haluttiin selvittää työyksikössä esiintyvää ikäsyrrinnän määrän kokemusta ikääntyviä työntekijöitä kohtaan (liite 1, kysymys 17). Vastaajista 91 % (n=109) koki, että ikäsyrrintää ei omassa työyksikössä esiinny. Mutta vastaajista kuitenkin 9 % (n= 11) koki ikäsyrrintää esiintyvän. Tarkentavassa kysymyksessä haluttiin selvittää, millaisena ikäsyrrintä näyttäytyy, kerrottiin sen esiintyvän muun muassa niin, että nuoret työntekijät eivät arvosta vanhempien työkokemusta, selän takana puhumisena, ei hyväksytä työpariksi, kutsutaan hitaiksi, vanhempien työntekijöiden kehitysehdotuksia ei oteta huomioon.

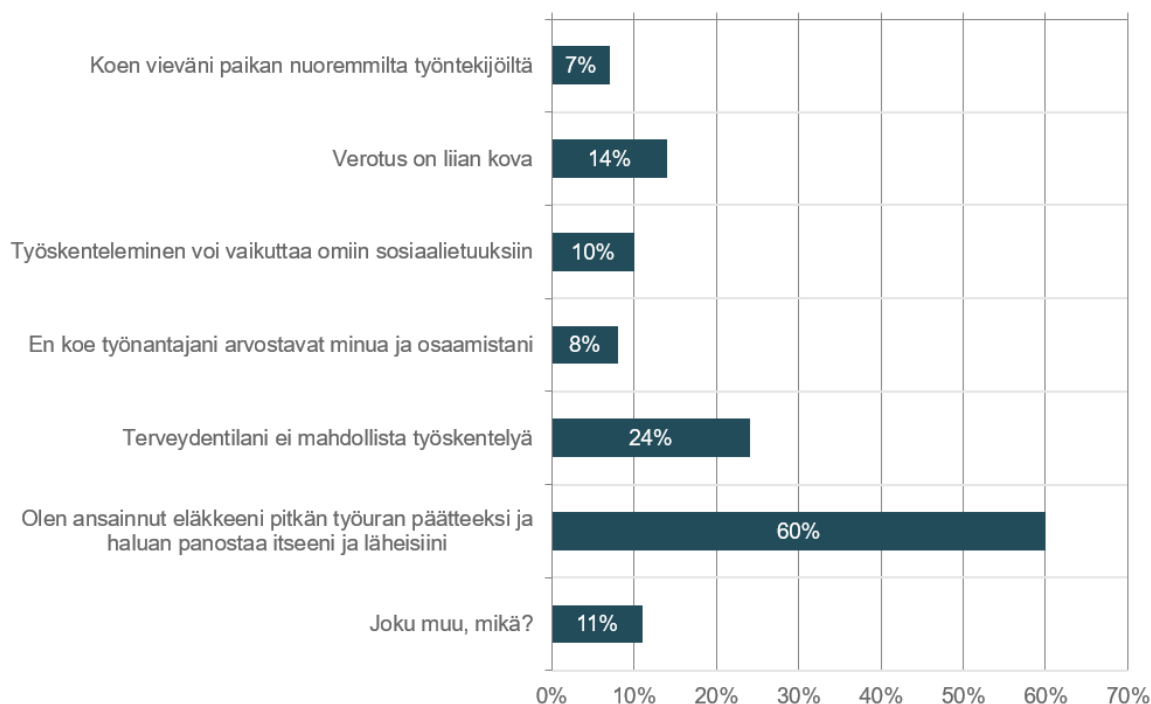
Seuraavan kysymyksen avulla haluttiin selvittää työntekijöiden tämänhetkistä kokemusta siitä, että haluaisiko jatkaa nykyisessä työssä vielä yli 65-vuotiaana (liite 1, kysymys 18) kuviossa 16. Vastaajien määrä oli 87 ja valittujen vastausten määrä oli 184.



Kuvio 16. Syitä miksi työntekijät haluavat jatkaa työssä 65 ikävuoden jälkeen

Suurimmiksi tekijöiksi nousivat en usko tulevani toimeen pelkän eläkkeen avulla 44 % (n=38), työ tuo lisää sisältöä elämään 40 % (n=35) ja työ tuo rytmiä arkeen 37 % (n=32). Työn koki mielenkiintoiseksi 25 % (n=22) ja työpaikan sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä 24 % (n=21) vastaajista. Haluan matkustella tai panostaa asumisviihtyvyyteen sai 20 % (n= 17) vastauksissa. Joku muu, mikä nousi 16 % (n= 14) vastauksessa perusteluna keikkatyö, osa-aikatyö sekä terveyden vaikutukset. Vastauksissa perusteltiin myös sitä, että miksi ei halua/koe kykenevänsä jatkamaan työssä yli 65-vuotiaana, mutta seuraavassa kysymyksessä on tämä erikseen kysyttynä perusteluineen. Halu auttaa läheisiä rahallisesti nousi esiin 6 % (n= 5) vastauksessa.

Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, miksi työntekijä ei ole kiinnostunut jatkamaan työskentelyä yli 65-vuotiaana (liite 1, kysymys 19) kuviossa 17. Vastaajia kysymykseen oli 100 ja valittujen vastausten määrä 134.



Kuvio 17. Syitä miksi työntekijät eivät halua jatkaa työssä 65 vuoden ikävuoden jälkeen

Selvästi suurimmaksi syyksi työn jatkamattomuudelle nousi vaihtoehto, olen ansainnut eläkkeeni pitkän työuran päätteeksi ja haluan panostaa itseeni ja läheisiini 60 % (n=60). Terveystilan vaikutukset sai 24 % (n=24), verotus koettu liian kovasti 14 % (n=14), työskenteleminen voi vaikuttaa omiin sosiaalietuuksiin 10 % (n=10), en koe työnantajani arvostavan minua ja osaamistani 8 % (n=8) ja koen vieväni paikan nuoremmilta työntekijöiltä 7 % (n=7). Joku muu, mikä vaihtoehto sai 11 % (n=11) perusteluina terveys ei kestä, mutta toisaalta joissain vastauksissa ilmenee, että on halu jatkaa, jos terveys sen sallii, hoitajien arvostus ja palkka huono, ergonomia ja työn antajan tuki työssä jaksamiseen.

Kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä toivottiin vastaajia jakamaan ideoita, ajatuksia ja toiveita työssäjaksamisen aihepiiriin liittyen (liite 1, kysymys 20). Vastauksien määrä tähän oli 27. Esiin nostettiin kansainvälisten

työntekijöiden tuomat kielelliset haasteet työyhteisössä, iäkkäämpiä työntekijöiden mahdollisuus kevennettyyn tai osa-aikaiseen työhön, työn räättälöiminen työntekijän lähtökohdista, työyhteisön yhteiset tavoitteet ja niihin sitoutuminen, tasapuolinen työvuorosunnittelu, tyhy-päivien sisältö ja määrät, keikkalaisten mahdollisuus työsuhde-etuihin; muun muassa mahdollisuus osallistua tyhy-päiviin, lähihoitajakoulusta työelämään siirtyminen haasteellista, hoitotyön vaativuuden jatkuva kasvu tuo haasteita uuden oppimiseen ja työn organisointiin, teknologian yleistyminen ja se vie aikaa hoitotyöltä, iäkkäämmille työntekijöille työterveyshuollon tarkastukset joka vuosi, yli 58-vuotiaille tulisi antaa vuodessa 5 päivää vapaata kuntoiluun, kehityskeskusteluiden jääminen väliin tai niiden kokonainen pitämättömyys, palkkaus, alalle sopimattomia henkilöitä työpaikalla, työntekijöiden toimettomuus; mieluummin istutaan toimistossa kun tartutaan työhön, osaava ja välittävä johtaminen, ykkösvapaat kokonaan pois, epäasiallisten esihenkilöiden poistaminen, hoitotyön laadun nostaminen, esihenkilön tulee antaa selkeät työhjeet eikä jättää päätöstä henkilöstölle; jolloin herkästi moni haluaa ottaa vallan ja työyksikkö menee sekaisin, ePassin omarahoitus pois kokonaan, työpäivät ovat liian pitkiä sekä työssä olemisen ja eläkkeellä olemisen rajan häivyttäminen, muun muassa antamalla mahdollisuus ikääntyvälle työntekijälle tehdä töitä pätkissä. Attendo kotien suunnittelemisen on puutteellista, muun muassa huoneista ei mahdu sängyillä pois, huuhteluhuone on aivan toisella puolella hoivakotia missä se ei palvele ketään, lääkehuoneita ei ole suunniteltu ollenkaan ja kirjaamiselle ei järjestetty lainkaan sopivaa ja rauhallista tilaa.

8.4 Työkalu esihenkilöille ikääntyvien työntekijöiden tukemiseksi

Työkalua lähdettiin muokkaamaan kyselyn tulosten perusteella yhdessä Attendon henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Attendon henkilöstöasiantuntija lupasi auttaa meitä työkalun ulkoisen visuaalisen muodon kanssa, sillä Attendolla on samaan tyyliin tehtyjä oppaita työntekijöille ja esihenkilöille. Työkalun sisältöä ja siihen nostettavia otsikoita sekä kuvia haimme kyselyn tuloksista nousseiden toiveiden pohjalta. Kyselystä nousseiden toiveiden osalta kävimme keskustelua Attendon henkilöstöasiantuntijoiden kanssa, sillä

halusimme työntekijän ja työnantajan toiveiden kohtaavan sekä tuovan realistisen kuvan esihenkilöille.

Työkalussa korostettu ja tärkeäksi koettu työntekijän joustavuus työvuorosuunnittelun avulla, työyhteisön tuki sekä laadukas esihenkilötyö nousivat kyselyssä myös tärkeäksi tueksi. Työvuorosuunnittelun joustavuus sekä työtehtävien räätälöimisen merkitys korostui kyselyyn vastanneiden toiveista työssä jatkamisen mahdollistamiseksi. Laadukkaan esihenkilötyön merkitys korostui kyselyssä useammassa vastauksessa ja sen koettiin olevan tärkeässä roolissa työntekijöiden työssäjaksamisen tukemisen kannalta. Esihenkilön luottamuksellisuus, kuunteleminen sekä tasapuolisuus työntekijöitä kohtaan nostettiin työntekijöiden vastauksissa tärkeäksi.

Attendon edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta työnantajan puolelta tärkeiksi työkaluiksi haluttiin tuoda työterveyshuolto sekä heidän tarjoama Aino Health-järjestelmä ja eläkeläisten rekrytoinnin tärkeys. Kuuntele, kehu, kiitä, kannusta ja korjaa -lause on Attendon 5 K:n palautemalli ja kulkee mukana kaikessa kehittämisessä. Näitä haluttiin korostaa työkalussa, sillä kyselyn tuloksissa ja Attendon henkilöstöedustajien käydyissä keskusteluissa tulimme yhteiseen tulokseen näiden merkityksestä.

Työkalun visuaalinen ilme lähti Attendon aiemmin käyttämien esitteiden mukaisesti, ja Attendon esitteissä oleva hailakka punainen ja beige väri kulkee mukana kaikessa markkinointi- ja mainosteksteissä. Työkalussa oleva kissa valikoitui kuvaksi, sillä Attendolla otettu käyttöön tapa ”Nostaa kissa pöydälle”, asiassa kuin asiassa. Yksiköihin on jaettu pehmokissa, jota voidaan käyttää keskustelun avaamiseen tai yksittäisten asioiden esilletuomiseen. Tällä toiminnalla halutaan lisätä työhyvinvointia kehittämällä ja lisäämällä avointa keskustelukulttuuria työyhteisöissä.

Ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen

- Työkaluja esihenkilöille



**Kuuntele
Kehu
Kiitä
Kannusta
Korjaa**

Työvuorosunnittelu

Ei ykkösvapaita
Mahdollisuus lyhyempiin/pidempiin vuoroihin
Toiveiden kuuleminen ja toteutus mahdollisuuksien mukaan

Aino Health

Räätälöity varhaisen välittämisen keskustelu

Ikääntyvän työntekijän kanssa käyty keskustelu 60 ikävuodesta alkaen 2 kertaa vuodessa

Työn räätälöiminen

Kevennettyyn työhön osa-aikaiseen työhön työajan muutokseen

työntekijän tarpeen mukaan

Työssäolon ja eläkkeellä olemisen rajan häivyttäminen

Eläkeläisten rekrytointi

Mahdollista työssä käyminen kuuntelemalla toiveita

Työyhteisön tuki

Avoimuus
Luottamuksellisuus
Erilaisuuden hyväksyminen
Tiedon jakaminen tasapuolisesti
Ikä syrjintään puuttuminen
Työyhteisön valmennus
Hiljaisen tiedon siirtäminen
Kokemuksen arvostaminen/hyödyntäminen

Laadukas esihenkilötyö

Kuuntele ja ole aidosti läsnä
Anna selkeät ohjeet
Ole asiallinen
Ole tasapuolinen
Pidä kehityskeskustelut vuosittain
Pidä ESTY-keskustelut tarvittaessa

Työterveyshuolto

Työfysioterapeutti
Työterveyspsykologi
Työterveyshoitaja
Työterveyslääkäri



*Koulutukset
Vastuunalneet
Mahdollisuus tukeen teknologian kanssa*



Kuva 1. Työkalu esihenkilöille

Malli työkaluksi Attendon esihenkilöiden tueksi laadittiin tietoperustan ja tutkimustulosten perusteella. Lisäksi tärkeä rooli on ollut työnantajan edustajien kanssa tehdyllä yhteistyöllä sekä opinnäytetyöntekijöiden oma kokemus esihenkilötyöstä.

Vahvemman ikäohjelman käyttöönotto ja opinnäytetyön tuloksena syntyneen esihenkilön työkalun käyttöönotto edellyttää Attendon johdon tuen sekä ikäjohtamisen sisällyttämistä henkilöstöstrategiaan. Esihenkilöiden koulutus aiheeseen on erityisen tärkeää, samoin kuin työyhteisöjen ja tiimivastaavien.

Esihenkilön ja työntekijän väliset keskustelut käynnistyvät Attendon varhaisen välittämisen mallin kautta tulleiden herätteiden, työntekijöiden antamien ”huoli-ilmoitusten”, kehityskeskusteluiden tai työntekijäesihenkilökeskusteluiden aikana nousseista asioista. Esihenkilön tulisi osata valita tilanteeseen parhaiten

käyvät työkalut. Opinnäytetyön tuloksena tulleen työkalun tarkoituksena on helpottaa esihenkilöitä hahmottamaan kaikkien käytössä olevien ohjelmien ja ohjeiden olemassaoloa. Työntekijän kanssa käydyt keskustelut tallennetaan Mepco-järjestelmään, johon on pääsy myös Attendon HR:n henkilöillä. Lisäksi varhaisen välittämisen keskustelut tallennetaan Aino Health-ohjelmaan ja näihin tiedostoihin on pääsy esihenkilön lisäksi työterveyshoitajalla, HR-business partnerilla, työkykyohjaajalla sekä aluepäälliköllä.

Aino Health- ja kehityskeskusteluiden kautta keskustellaan työntekijän sen hetkisestä terveydentilasta, työkyvystä peilaten sitä fyysisiin ja psyykkisiin vaatimuksiin. Keskusteluissa käydään myös läpi työntekijän kokemuksesta omasta työstä, sen vaatimuksista sekä työntekijän osaamisesta. Työntekijä voidaan ohjata työterveyshuollon palveluiden pariin, mikäli tilanne vaatii tarkempaa tarkastelua.

Tuloksena syntyneen työkalun tarkoituksena on myös herätellä esihenkilöitä käymään keskusteluita työntekijöiden kanssa ennaltaehkäisevästi, että kaikki, myös ikääntyvät työntekijät saataisiin pidettyä työyhteisöissä. Uusien työntekijöiden palkkaaminen ikään katsomatta on erityisen tärkeää. Esihenkilöiden tulisi lisäksi ottaa omassa työssään huomioon työyhteisöön liittyvät seikat, sillä hyvä työyhteisö voi olla työntekijän työkykyä heikentävä tai parantava tekijä.

9 Pohdinta

9.1 Prosessin pohdinta

Opinnäytetyömme idea ja aihe nousi Karelia-ammattikorkeakoulun suunnitteleman ESR-hankkeen, Työurien jatkaminen-urasuunnitelman parista. Suunnitelmassa hankkeen tavoitteena oli vahvistaa yritysten johdon ja esihenkilöiden osaamista työurien pidentämisen menetelmien ja johtamien osalta sekä vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia, työnimua sekä työn

tuottavuutta. Hankkeen toimenpiteinä oli tarkoitus tuottaa neljä työpakettia, jotka kohdistuvat ikääntyvän työntekijän työuran jatkamisen polun tunnistamiseen, digitaalisen urasuunnitelmaympäristön luomiseen ja testaamiseen, esihenkilöiden ja pilottiin osallistuvien työntekijöiden valmennus sekä yritysten johdon ja esihenkilöiden johtamisosaamisen vahvistamiseen. Hankkeen tuloksena yritysten osaaminen työurien pidentämiseen kasvaisi, johdon ja esihenkilöiden saama valmennus sekä uudet menetelmät sekä konkreettinen työkalu työurien suunnitteluun. Karelia-ammattikorkeakoulun hanke ei suunnitelmasta huolimatta toteutunut, mutta työ päädyttiin siitä huolimatta tekemään loppuun saakka.

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli luoda työkalu, jonka avulla Attendon esihenkilöt pystyvät tukemaan ikääntyviä työntekijöitä ja tarjoamaan mahdollisuuden työuran pidentämiseksi. Teoreettisessa viitekehysessä olemme perehtyneet työkykyyn vaikuttaviin tekijöihin ja työyhteisön tuen merkitykseen. Attendon työntekijöille suunnatun kyselyn tulosten perusteella olemme laatineet työkalun Attendon esihenkilöille.

Ikääntyneen työntekijän työkyky rakentuu tutkimusten mukaan hyvin yksilöllisistä asioista. Tämän tutkimuksen mukaan vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän arvot ja asenteet, henkilökohtainen hyvinvointi, esimiestyö ja johtaminen sekä työyhteisö ja työolosuhteet. Työkyvyn tukemisessa tärkeässä roolissa on työterveyshuolto.

Opinnäytetyöntekijöille tutkimus- ja kehittämisprosessin tekeminen tällä laajuudella oli uuden oppimista. Menetelmäopinnoista oli jonkin aikaa ja toisen opiskelijan siirtyminen saman koulun kirjoihin venähti opinnäytetyöprosessin puoliväliin. Prosessin alkuvaihe lähti käyntiin vauhdilla ja motivaatio tutkimuksen tekemiseen oli erittäin hyvä. Ohjaavan opettajan ohjaus ja innostus työn aiheeseen tarttui ja tuki koko opinnäytetyöprosessin ajan koettiin tärkeäksi.

Opinnäytetyöaiheen rajaaminen ja ideointi alkoi ohjaavan opettajan antamasta aiheesta sekä oman työnantajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Aihe koettiin tärkeäksi myös työnantajan puolella ja aihe hyväksyttiin yksimielisesti.

Keväällä 2022 ideoitiin sisältöä ja tavoitetta yhteisessä tapaamisessa Attendon edustajien kanssa, ja samalla saimme työnantajan puolelta yhteyshenkilön meidän prosessiimme. Työnantajan puolelta tapaamisissa oli mukana välillä myös henkilöstöhallinnon edustajia, sekä työterveyshuollon palveluista vastaava henkilö. Yhteinen tavoite selkiytyi työkalun saamisesta esihenkilöiden tueksi. Tapaamiset työnantajan edustajien kanssa selkeyttivät ja syvensivät opinnäytetyöntekijöiden tavoitteita tulevasta työstä.

Teoriatiedon kerääminen tutkittavasta aiheesta oli mielenkiintoista ja motivoivaa, sillä molemmat opinnäytetyöntekijät työskentelivät esihenkilönä Attendolla. Tietoperustan kerääminen ja siihen tutustuminen kasvatti innostusta aiheesta ja siihen käytettiin paljon aikaa. Suomenkielistä materiaalia sekä kirjallisuutta aiheeseen on paljon, sillä Suomessa työntekijöiden työkykyyn ja työhyvinvointiin kiinnitetään paljon huomiota. Joihinkin teoria osioihin ajankohtaisen suomen kielisen tiedon etsiminen oli haastavaa, mutta kansainvälisistä lähteistä oikeilla hakusanoilla löytyi paljon teoriatietoa.

Opinnäytetyön suunnitelma tehtiin alkuvuodesta 2022, jolloin tietoperustaan tutustuttiin laajasti. Alkuvuodesta 2022 pidettiin muutama palaveri Attendon HR-henkilöstön kanssa, lisäksi vaihtelimme sähköpostia aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön tekijät ovat molemmat Attendolla toimineet esihenkilöinä, ja organisaatiokulttuuri, strategiat, toimintatavat ja käytännöt sekä talouden tilanteet ovat tuttuja. Ikäohjelma ja ikäjohtaminen ovat suhteellisia vieraita ja kaukaisia käsitteitä toistaiseksi Attendolla. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda työkalu esihenkilöille, joiden avulla ikääntyvien työntekijöiden työkykyä pystyttäisiin ylläpitämään ja parantamaan. Ehdotus työkalusta tehtiin tietoperustaan ja kyselyn tuloksiin perustuen. Lisäksi ehdotuksessa käytettiin hyväksi opinnäytetyön tekijöiden kokemusta ja osaamista. Ehdotelma pyrittiin pitämään hyvin käytännön läheisenä ja realiteetteihin perustuvana, sillä näin se on hyödyllisempi ja tulee todennäköisemmin käyttöön esihenkilöiden käyttöön.

9.2 Tulosten pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa Attendolle miten työuria pystytään jatkamaan ja tukemaan työnantajan toimesta. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Attendon esihenkilöiden tueksi opas, jossa annetaan esihenkilöille työkaluja ikääntyvien työntekijöiden työurien jatkamisen tukemiseksi. Oppaassa olevien työkalujen avulla esihenkilöt voivat tukea yli 55-vuotiaiden työuran jatkumista eläkeikään asti ja vielä eläkeiän jälkeen. Teoreettisessa viitekehyksessä olemme perehtyneet työntekijöiden työkykyyn vaikuttaviin seikkoihin. Työkyvyn kannalta merkityksellisiksi seikoiksi on nostettu työntekijän, työyhteisön, esihenkilön ja työnantajan roolit. Viitekehysten ja työntekijöille tehdyn kyselyn perusteella olemme yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa koonneet ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisen työkaluja sisältävän oppaan.

Ikääntyneen työntekijän työkyky rakentuu tutkimustiedon pohjalta yksilöllisistä asioista. Tärkeässä roolissa tämän tutkimuksen mukaan ovat työntekijän fyysinen ja psyykinen hyvinvointi ja terveys, motivaatio, esihenkilö ja johtaminen, työyhteisö ja sen ilmapiiri. Kyselyn tuloksissa tärkeäksi tekijäksi työntekijät nostivat työnantajan keinot, kuten työhyvinvointipalveluiden ja työterveyshuollon palvelut.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella kyselyyn vastanneista työntekijöistä lähes puolet koki terveydentilansa melko hyväksi, olevansa työkykyinen ja jaksavansa työssä oikein hyvin. Työntekijät kokivat työssäjaksamisen kannalta tärkeäksi vapaa-ajan ja erityisesti perheen kanssa vietetty aika ja rentoutuminen nousivat tärkeiksi tekijöiksi, yli puolissa vastauksissa. Lisäksi tärkeäksi koettiin se, että kokee hallitsevansa omaa elämäänsä.

Hyvinvoinnin kannalta on tärkeä, että työntekijä kokee hallitsevansa työtehtävänsä, vastuut sekä työnjako on selkeä. Työn hallittavuus koetaan työmäärän ollessa kohtuullinen, työn vastaavan ammattitaitoa sekä mahdollisuus vaikuttaa työn kehittämiseen sekä oppia uutta. Työkavereiden kanssa sujuva hyvä vuorovaikutus, hyvät palaverikäytännöt ja avun saaminen

tarvittaessa tukee hyvinvointia työssä. (Mieli 2023.) Lisäksi työhyvinvointiin liittyy vahvasti se, että jokainen haluaa viihtyä omassa työssään ja kokea itsensä energiseksi sekä iloiseksi niin työpäivän aikana kuin sen jälkeenkin (Virolainen 2012, 9). Maailmanlaajuisessa tutkimuksessa on todettu, että suurin osa maailman 3,4 miljardista työntekijästä voi huonosti töissä. Suurimmat syyt huonovointisuuteen ovat olleet palkan pienuus, työ on liian helppoa tai työsuhte on epävakaata tai osa-aikainen. Lisäksi työntekijöiden ikääntyminen ja terveydelliset haasteet, kuten runsas ylipaino tai muut terveydelliset haasteet haastavat työntekijöiden työhyvinvointia. (Global Wellness institute, 2016.)

Liikunnan, levon ja ravitsemuksen merkitys nousi selvästi esiin kyselyn tuloksissa. 79 % kyselyyn vastanneista liikkui vähintään 1–2 kertaa viikossa tai enemmän. Kokemus riittävästä levosta nousi lähes kaikilla vastanneilla, mutta riittävän levon haasteiksi nousivat vuorotyö, työnkuormitus, pienet lapset, stressi, uniongelmat ja itsestä nousevat seikat, kuten liian paljon tekemistä tai ei malta mennä nukkumaan riittävän ajoissa.

Terveelliset elintavat ja riittävä unen määrä tukee työhyvinvointia, ja työntekijöitä on tärkeä motivoida huolehtimaan omasta työkyvystä ja –hyvinvoinnista. Työntekijän tunne omasta elämänhallinnasta voi parantua työyhteisön hyvinvoinnin, mieluisan työn ja laadukkaan johtamisen tuella ja innostaa työntekijää elämään terveellisemmin. Arkiliikunnan lisäämisellä ja liikkumisen tukeminen erilaisten liikuntaohjelmien avulla voi olla merkittävä tuki työntekijöille, jotka eivät muutoin kiinnittäisi liikkumiseen juurikaan huomiota. (Andersson ym. 2013, 21.)

Ravitsemukseen painottavan kysymyksen tulosten perusteella monipuolinen ja säännöllinen ruokailu sekä päivästä riippuvainen ruokailu nousevat esiin puolessa vastauksista. Kyselyssä haluttiin myös selvittää, miten työntekijät kokevat työn vaikuttavan omaan terveyteen ja turvallisuuteen. Puolet vastaajista kokivat, että oma terveys ja turvallisuus ei ole vaarassa työn takia. Toinen puoli vastaajista kokivat merkittävimmäksi terveyden ja turvallisuuden vaarantajiksi psykologiset kuormitustekijät.

Useat työt voivat olla useiden ihmisten kanssa tehtävää kuormittavaa, hektistä ja psyykkisesti ponnistelua vaativaa. Työn kuormitus on usein henkistä, sosiaalista tai fyysistä kuormitusta. (Juuti & Vuorela 2015, 89–90.)

Työntekijöiden kuormittuminen on automaattista, ja kehossa on stressistä palautumismekanismi saadakseen elimistön takaisin lepotilaan ja voimavarat palautumaan. (Manka & Manka 2018, 181.) Työuupumukseen johtaessaan palautumistarve on jatkuvaa ja palautumisaika tai –tapa on riittämätön ja hälyttävä merkki pitkään jatkuneesta väsymyksestä. Jokaiselle työntekijälle löytyy palautumista edistävä keino. Toiset kaipaavat työpäivän jälkeen hiljentymistä, toiset ystäviä tai harrastuksia. Tehokas keino palautumiseen on loma, mutta sen tuomaa hyvinvointi ei ole pysyvää ja tämän vuoksi on tärkeää huolehtia päivittäin palautumisesta. (Hakanen 2011, 99–100.)

Esihenkilön tärkein kehitysaskel on ihmisen ja työntekijän arvostaminen, sekä taito nähdä jokaisen myönteiset puolet ja potentiaalit työntekijöistä. Toisen onnistumisen organisointi on esihenkilötyötä parhaimmillaan. (Luukkala 2011, 146–147.) Lähiesihenkilön tehtävä on henkilöstön voimavarojen työuran tukeminen kaikissa vaiheissa sekä työntekijöiden vahvuuksien löytäminen ja hyödyntäminen. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa johtamista ja auttaa sovittamaan henkilöstön tarpeet organisaation tavoitteisiin.

Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus kertoa urasuunnitelmistaan, toiveistaan sekä ammatillisista kehittymistoiveistaan. Myös työhyvinvointi ja työkyvyn ylläpitämisen tukeminen sekä työmotivaation tukemisen keinot yhdessä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kanssa ovat keskustelussa mukana. (Lundell ym. 2011, 308.)

Esihenkilön vahva sosiaalinen tuki ja kannustava, läsnä oleva johtaminen tukee henkilöstön hyvinvointia. (Luukkala 2011, 30, 45.) Työhyvinvointi on kaikkien työntekijöiden ja koko työyhteisön tehtävä, vaikkakin työnantajan rooli on suuri tuen ja työhyvinvointiin panostamisen muodossa. Tästä johtuen laadukas ja hyvä esihenkilötyö ja johtaminen ovat perusjalusta työhyvinvoinnin tukemisessa. (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 13–14.)

Tässä tutkimuksessa työnantajan tuen koki hyväksi suurin osa vastaajista. Esihenkilön tuesta tärkeimmiksi koettiin keskustelut, kuunteleminen, ystävällisyys, joustavuus työvuorosuunnittelussa. Esihenkilön merkittävimmiksi keinoiksi työssäjaksamisen tukemiseksi nousivat avoin vuorovaikutus, työvuorosuunnittelu, työterveyshuollon palvelut ja mahdollisuus vaikuttaa oman työnkuvan sisältöön. Oman esihenkilön kanssa oleva keskustelu yhteys koettiin noin puolissa vastauksissa helpoksi ja esihenkilö koettiin olevan tavoitettavissa hyvin.

Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijöiden turvallisesta ja terveellisestä työympäristöstä. Yli miljoona työkäistä kärsii tuki- ja liikuntaelin vaivoista, mutta he haluavat pysyä työelämässä hyvän työimun, motivaation ja hyvän työyhteisön vuoksi. (Suomen Työturvallisuuskeskus 2017.)

Suurin osa vastaajista koki positiivisia ajatuksia liittyen työhön, muun muassa uppoutuvansa työhön, tuntevansa itsensä energiseksi työtä tehdessä ja nauttivansa työstä. Mutta kuitenkin osa vastaajista koki itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä noin kerran viikossa, eikä pysty käyttämään osaamistaan haluamallaan tavalla omassa työssä tai nauttivan työstään. Vuonna 2018 tehdyssä väitöskirjassa tuodaan vahvasti ilmi, että työntekijän kokemus työn kuormittavuudesta vaikuttaa myös työntekijän toimintakykyyn. Toimintakyvyn ylläpitäminen ja tukeminen olisi tärkeää ottaa huomioon ennaltaehkäisevin keinoin jo hyvissä ajoin, sillä toimintakyky saattaa alenemaan alle 45-vuotiaana. Sosiaali- ja terveystalalla on havaittavissa monenlaisia kuormitustekijöitä, kuten suuri vastuu asiakkaista, moniongelmaiset asiakkaat, uhka väkivallista sekä työn fyysinen kuormittavuus. Ikääntyvien ja ikääntyneiden kanssa työskentelevät erityisesti kokevat työolot fyysisesti ja psyykkisesti kuormittaviksi. Erinäisistä kuormitustekijöistä huolimatta työntekijät yleensä kokevat olevansa tyytyväisiä omaan työhönsä. Suurimpina tyytyväisyyttä tuottavana tekijänä esiin nousivat asiakastyön palkitsevuus ja onnistuneesta työstä saatu hyväolo. (Rytkönen 2018, 23–28.)

Vastauksista käy ilmi, että kolmasosa palautuu työstä useimmiten hyvin, mutta osa vastaajista kuitenkin kokee, että on säännöllisesti hyviä ja huonoja päiviä

palautumisessa. Työstä palautuminen ja elpyminen korostuu iän myötä yhä tärkeämmiksi asioiksi, sillä vanhemmat työntekijät työskentelevät lähempänä omaa maksimisuorituskykyänsä rajaa kuin heitä nuoremmat työntekijät. Työstä elpyminen ei kuitenkaan onnistu ennakoiden, vaan ajanjakson tulisi ajoittua saman vuorokauden sisään työstä katsoen. Tekemämme tutkimuksen kanssa yhteneväisiä tutkimustuloksia on saatu myös muissa, muun muassa siitä, että ikääntyneet työntekijät toivoisivat mahdollisuutta tehdä lyhyempiä työviikkoja, sillä työ on tällä hetkellä niin kuormittavaa, että se vie liikaa voimia. Eikä vapaapäivinä palautuminen ole enää helppoa. (Rytkönen 2018, 23.)

Tärkeiksi tekijöiksi työssä palautumisessa nousivat elämän pienistä asioista nauttiminen, keskustelut työkavereiden kanssa sekä työyhteisön tärkeys. Kotityöt koettiin melko vähän palauttavaksi tekijäksi, mutta taas suurimmalla osalla vastaajista harrastukset, hiljaisuudesta nauttiminen ja liikunta ovat tärkeitä seikkoja työstä palautumisessa. (Rytkönen 2018, 142–143.)

Työyhteisön toimintaa käsittelevän kysymyksen vastauksista käy ilmi, että suurin osa vastaajista kokee oman työyhteisön olevan melko hyvä. Uusien työntekijöiden vastaanottaminen lämpimästi korostuu vastauksista noin puolella ja suurimmaksi haasteeksi nousi tasapuolinen tiedonkulku.

Työntekijöiden sitoutumiseen ja viihtyvyyteen huomattavasti vaikuttivat kokemus työn motivoinnista, työyhteisön hyvä ja turvallisuuden toiminta sekä kokemus oikeudenmukaisesta johtamisesta. Varsinkin vanhustyötä tehdään erilaisissa työyhteisöissä ja hyvän työyhteisön merkitys korostuu työntekijöiden voimanlähteenä. Mutta taas huono työyhteisö koettiin työn kuormitustekijänä. (Rytkönen 2018, 15.) Hyvän ryhmätyön tärkeitä elementtejä olivat yhteiset ja samansuuntaiset tavoitteet ja turvallisenä pidetty vuorovaikutus (Vehko & Sinervo 2018, 35). Työntekijän mielenterveyden kannalta työyhteisöön kuuluminen, työkavereiden fyysinen sekä henkinen tuki ovat tärkeitä. Huonot ihmissuhteet työkavereiden kanssa, tehoton johtajuus sekä vähäinen sosiaalinen tuki kasvattaa työntekijöiden mielenterveysongelmia. (Harvey, Joice, Tan, Johnson, Nguyen, Modini & Groth 2014, 19.) Tulevaisuudessa kannattaa panostaa sosiaaliseen pääomaan. Oksasen (2009,5) mukaan

tulevaisuudessa kannattaa panostaa työkykyä tukevaan voimavaraan sekä terveyttä edistävään sosiaaliseen pääomaan.

Huonossa työyhteisössä on koettu kritisointia, arvostelua ja työpaikkakiusaamista. Työyhteisössä suurimpia kritisoijia tai toisten haukkujia ovat samaa työtä tekevät työtoverit, eikä esimerkiksi esihenkilöt tai muut hallinnolliset työntekijät. Työpaikkakiusaaminen on tutkimuksen mukaan melko yleistä ja monesti se tapahtuu piilossa, kuten työntekijän työtä mitätöidään tai häntä eristetään muista, puhutaan pahaa selän takana tai painostetaan asioihin mihin ei olisi halukas. Naiset kokivat työpaikkakiusaamista enemmän kuin miehet. (Rytkönen 2018, 109.)

Tekemässämme tutkimuksessa suurin osa kokee, että ikäsyrrintää ei omalla työpaikalla esiinny, mutta ikääntyviä työntekijöitä kohtaan arvostuksen puute näyttäytyy jossain määrin. Työkokemukselle ja osaamiselle ei anneta riittävästi arvoa työyhteisössä, työ nähdään suorittamisena ja vauhti arvokkaana. Ikäsyrrintää keskimääräisesti esiintyy työntekijöiden kokemana melko vähän, vaikkakin kokemus siitä jakautuu sukupuolittain ja ikäryhmittäin eri tavalla. Ikäsyrrintää tarkastellessa tulee ottaa huomioon ryhmittäinen epätasaisuus, jotta saadaan luotettava kuva työelämässä esiintyvistä ikäsyrrinnästä. Suurimmat ikäsyrrintäkokemukset Viitasalon teettämän tutkimuksen mukaan ovat olleet yli 55-vuotiailla naispalkansaajilla ja heistäkin ikäsyrrintää on kokenut työpaikallaan 7,5 %. Yleisimmin ikäsyrrintä ilmenee kielteisinä asenteina, arvostuksen puutteena sekä palkkaus- ja rekrytointitilanteissa. (Viitasalo 2015, 49–50.)

Tutkimuksessa syitä halussa jatkaa työssä yli 65-vuotiaana ovat toimeentulo pelkän eläkkeen avulla on haastavaa sekä elämään tulee enemmän sisältöä ja rytmiä. Toinen puoli vastaajista kokee, ettei halua jatkaa työssä yli 65-vuotiaana, koska ovat pitkän työuran jälkeen ansainneet eläkkeensä ja haluavat panostaa enemmän itseensä. Vuonna 2018 tehdyn tutkimuksen mukaan eläkkeelle jäädessään vaan noin viidennes (18 %) vastaajista piti erittäin tai melko todennäköisenä työskentelyä nykyisellä alalla, kun taas neljännes (25 %) piti asiaa melko epätodennäköisenä. Vastaajista suurin osa toi esille, että palaavat työelämään vielä eläkkeelle jäämisen jälkeen, kunhan tietyt tekijät ovat

kunnossa. Näitä ovat työpaikan tarjoama mahdollisuus työajan lyhentämiseen tai joustamiseen, mielenkiintoiset työtehtävät sekä mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan, työpaikan hyvä iltapiiri sekä hyvä työterveyshuolto. (Salminen, von Bonsdorff, Ikonen & von Bonsdorff 2018, 50–51.)

9.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellinen tutkimus tulee noudattaa tutkimusetiikkaa kaikissa vaiheissa, ja eettisten periaatteiden tunteminen ja noudattaminen on tutkijoiden vastuulla. Tutkimusprosessin ajan tulee toimia myös niiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 3.) Tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten uskottavuutta varten on tieteellisessä tutkimuksessa juuri toimiminen eettisten periaatteiden ja hyvien tieteellisten käytänteiden mukaisesti. Tutkimusten aloitusta ennen jokaisen hankkeeseen tai tutkimusryhmään osallistuvan jäsenen kanssa käydään tutkimukseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet. Jokaisen osapuolen tulee hyväksyä ne ja samalla sovitaan vastuista ja periaatteista sekä tutkittavan aineiston käyttöoikeudesta ja säilyttämisestä. Tutkimuksen edetessä voidaan toimintatapoja vielä tarkentaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12.)

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti jokaisella tutkimukseen osallistuvalla on oikeus osallistua vapaaehtoisesti tai kieltäytyä siitä. Tutkittavan ollessa työsuhteessa tutkittavassa organisaatiossa korostuu vapaaehtoisuus. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.) Attendon työntekijöille suunnattu kysely tehdään ehdottoman luottamuksellisesti ja vastaaminen siihen on täysin vapaaehtoista.

Opinnäytetyö varten käytiin yhteinen neuvottelu tutkimuksen periaatteiden sopimiseksi. Neuvottelussa olivat mukana opinnäytetyön tekijöiden lisäksi aluepäällikkö Attendolta ja opinnäytetyön ohjaava opettaja. Opinnäytetyöprosessi suunniteltiin ja toteutettiin toimeksiantosopimuksen mukaisesti. Opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin Attendon ja Karelia-ammattikorkeakoulun ohjeita.

Tutkimukseen liittyvät luvat, suostumukset ja mahdollinen ennakkoarviointi tulee huolehtia ennen tutkimusaineiston keruuta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Attendolta haettiin tutkimuslupa opinnäytetyötä varten 21.04.2022 ohjaajan hyväksytyä opinnäytetyön suunnitelma.

Opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja ja toimittiin rehellisesti, tarkasti ja tunnollisesti sen kaikissa vaiheissa. Opinnäytetyössä huomioitiin muiden tutkimusten tekijöiden tieteellinen tuotos kunnioittavalla tavalla. Viittaukset muihin tutkimuksiin ja teoksiin tehtiin kunnioittamalla muiden työtä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 14)

Opinnäytetyön tekijät perehtyivät laajasti tutkittavaan aineistoon saadakseen tietoperustassa olevat keskeiset asiat tuotua esille luotettavasti. Tutkittava aineisto koostui kotimaisista ja kansainvälisistä tietokannoista ja tutkimustiedoista, kirjallisuudesta sekä sähköisistä aineistoista. Lähdemateriaali pyrittiin pitämään mahdollisimman tuoreena.

Hyvää tieteellistä toimintatapaa tulee noudattaa opinnäytetyön aineiston keräyksessä ja käsittelyssä, eikä se saa loukata tutkimukseen osallistunutta kohdejoukkoa tai tiedeyhteisöä. Sama periaate koskee myös tutkimustulosten ja -aineiston säilyttämistä ja esittämistä. (Vilka 2007, 90.) Opinnäytetyöhön kerätty tietoaineisto on tallennettu opinnäytetyöntekijöiden toimesta ja käsitelty tieteellisen tiedon edellyttämällä tavalla. Niiden hävittäminen tapahtuu asianmukaisesti, kunhan opinnäytetyö on saatu valmiiksi. Tutkimuksen sidonnaisuudet ja rahoituslähteet informoidaan tutkimustulosten julkaisun yhteydessä kaikille osapuolille (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 14). Tämä opinnäytetyö ei edellyttänyt rahoitusta.

Tutkimuksesta saadun vastausprosentin avulla voidaan tarkastella myös tutkimuksen luotettavuutta, kun nähdään kuin moni kyselyyn on vastannut. (Vehkalahti 2008, 44.). Tutkimukseen saatiin vastauksia 120 kappaletta, mutta tarkkaa määrää Atso-kanavan käyttäjistä ei ole saatu tutkimuksen ajalta, joten

tarkan vastausprosentin saaminen on ollut mahdotonta. Kyseessä on pieni otanta Attendo henkilöstöstä.

Tutkimukseen käytettävät menetelmien tai mittareiden kyvykkyys tulisi määrittää tarkalleen se mitä sen kuuluisikin määrittää. Tätä kutsutaan tutkimuksen validiteetiksi, eli pätevyudeksi. Tutkimus voidaan katsoa olevan validi silloin kun mittarit ja menetelmät antavat todellista kuvaavat tulokset. Eli tutkija saa sellaiset vastaukset mitä hän ajattelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2018, 231–232.)

Tutkimusta tehdessä pyritään aina siihen, että se on luotettava ja virheetön. Mittauksen ja tutkimuksen tuloksen toistettavuus, eli reliabelius on hyvä, kun arvioijasta riippumatta tutkimusta toistettaessa päästään samaan tulokseen. Määrällisessä tutkimuksessa tilastollisia menettelytapoja on kehitetty useita, joilla toistettavuutta pystytään tarkastamaan. Kansainvälisiä mittareita on kehitetty monella tieteenalalla saadakseen mittauksen tasot paremmaksi ja tutkimustulosten vertailu maiden välillä vertailukelpoisiksi. (Hirsjärvi ym. 2018, 231.)

9.4 Jatkokehittäminen

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt työkalu esihenkilöille jää Attendon hyödynnettäväksi ja käyttöönotettavaksi. Attendolla ikäjohtaminen koetaan tärkeäksi ja ikääntyvien työntekijöiden työurien tukeminen vaatii työnantajalta esihenkilötyön kehittämistä sekä työvälineiden päivittämistä. Yksikön johtajien ja esihenkilöiden kouluttaminen ja työyhteisön toiminnan kehittäminen ikäystävälliseksi vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä työtä. Prosessi vaatii myös ajattelutavan muutosta sekä mahdollisten työtehtävien räätälöinnin kehittämistä. Työntekijöiden riittävyyden paraneminen sekä työkyvyttömyyden ja sairaslomien väheneminen saavutetaan ennakoivalla tukemisella ja tämä tuo taloudellista hyötyä yritykselle. Esihenkilöiden työkalu tehtiin tässä vaiheessa ikääntyvien työntekijöiden tukemiseksi, mutta jatkokehittämisessä sitä voi laajentaa koskemaan kaiken ikäisiä työntekijöitä. Työkyvyttömyystilastoissa

entistä nuorempien osuus on lisääntynyt, ja tähän olisi hyvä panostaa. Organisaation työntekijöiden ja erityisesti ikääntyvien työntekijöiden työkykyyn olisi kannattavaa panostaa, sillä tällä asialla on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvinvoiva työntekijä on arvokas ja tuloksellinen organisaatiolle, työyhteisölle, sekä se näkyy vahvasti myös hoidossa oleville asiakkaille.

Yhtenä jatkokehittämisen aiheena opinnäytetyöntekijöille nousi työnantajien mahdollisuuksien selvittäminen sekä konkreettisten keinojen ja työnantajan motivaation selvittäminen ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisen tukemiseksi. Väestörakenteen ikääntyessä ja ikäihmisten lisääntyessä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten väheneminen ja katoaminen alalta tuovat haasteita riittävän hoitajamäärän palkkaamisessa. Tämän vuoksi työurien jatkamisen tukeminen on tärkeää, ja onko työnantaja valmis työnkuvien räätälöimiseen mahdollistaakseen myös ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksaminen? Tulevaisuuden työelämässä korostuu työnantajat, joilla mallit ja käytäntö ovat työntekijän vaatimilla tasoilla työntekijöiden on lähes mahdollista valita työpaikkansa vastaamaan omia tarpeita.

Attendolla on käytössä paljon työkykyä tukevia työkaluja ja ohjeistuksia, mutta niiden löytäminen yhdessä silmäykselle on hankalaa. Joten näiden kokoaminen yhteen samaan kanavaan olisi hyödyllistä esihenkilöiden käytön kannalta. Lisäksi esihenkilöiden kouluttaminen aiheeseen liittyen olisi hyödyllistä, sillä näin ohjeistukset ja työkalut tulisivat varmimmin käytäntöön.

Lähteet

- Alasoini T., Järvensivu A. & Mäkitalo J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto, Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
<https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf>. 4.2.2023.
- Andersson, B., Haggrén, K., Haring, K., Lantto, P., Marttila, O., Schugk, J. & Työläjäjärvi, R. 2013. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria – opas ikäohjelman laatimiseen
- Attendon työkykymalli – työkalut ja mittarit. 2022. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 22.1.2023
- Attendosta. 2023. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön 8.1.2023.
- ATSO. 2020. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 2.4.2023.
- Beehr, T. 2014. To retire or not to retire: That is not the question. *Journal of...* 35 (8) : 1093-1108. <https://doi.org/10.1002/job.1965>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G. 2015. Forging a Single Edged Sword: Facilitatin Positive Age and Disabiliti Diversity Effects in the Workplace Through Leadership, Positive Climates, and HR Practices. *Working, aging and Retirement*. 1 (1) : 41-63.
<https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- de Breij, S., Huisman, M. & Deeg, D. 2020. Work characteristics and health in older workers. Educational inequalities. *PLoS ONE* 15(10): e0241051. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0241051>
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet-yhteenveto ja päätelmät. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet-Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. 311–327.
<https://urn.fi/URN:ISBN:951-691-048-3>
- Global Wellness institute. 2016. Global Wellness Institute Releases Report and Survey on `The Future of Wellness at Work`. <https://globalwellnessinstitute.org/press-room/press-releases/global-wellness-institute-releases-report-and-survey-on-the-future-of-wellness-at-work/>. 19.3.2023
- Granvik, M. 2022. Attendon työkyvyttömyyden kustannukset. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 8.1.2023
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harvey, S., Joice, S., Tan, L., Johnson, A., Nguyen, H., Modini, M. & Groth, M. 2014. Developing a mentally health workplace. A review of the literature. https://www.headsup.org.au/docs/default-source/resources/developing-a-mentally-healthy-workplace_final-november-2014.pdf?sfvrsn=8. 13.3.2023.
- Hiltunen, K. & Kupiainen, A. 2020. Eläkkeeltä töihin-kysely. Eläkeliitto ry.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jabe, M. 2015. Ikä voimavarana. Vantaa: Ketterä kirjat Oy.

- Juuti, P. ja Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kaila-Kangas, L. (toim.), Hirvonen, L., Hirvonen, M., Kivekäs, T., Koskinen, A., Laitinen, J., Leino-Arjas, P., Perkiö-Mäkelä, M., Remes, J., Härkänen, T., & Ala-Mursula, L. 2016. Alkoholi ja työkyky suomalaisten väestöaineistojen valossa. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-642-5>
- Kantola, M. 2010. Ei ikä vaan ura. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/ei-ika-vaan-ura>. 4.12.2022.
- Koskinen, S., Martelin, T., Sainio, P. & Gould, R. 2010. Työkyky ja terveys. Teoksessa Aromaa, A. & Koskinen, S. (toim.), Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos raportti 11/2010 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-769-1>.
- Koskinen, S. & Sainio, P. 2018. Työkyky. Teoksessa Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. (toim.). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa-FinTerveys 2017-tutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos raportti 4/2018. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-105-8>
- Kunnaala-Hyrkki, V. & Brunila O-P. 2020. Kyselytutkimus voi tavoittaa laajan vastaajajoukon. <https://read.xamk.fi/2020/muu-kehittaminen/kyselytutkimus-voi-tavoittaa-laajan-vastaajajoukon/>. 28.8.2022
- Laiho, M. 2017. Yhteinen tuki ja hyvä työilmapiiri auttavat työyhteisöjä jaksamaan. Talentia-lehti. 12.2.2023. <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/yhteinen-tuki-ja-hyva-ilmapiiri-auttavat-tyoyhteisoja-jaksamaan/>. 20.4.2023
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...- työhyvinvointitaitojen kirja. hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemaola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourgh, R., Saarema-Thiel, T. & Ilmarinen, J. Ikävoimaa työhön. 2011. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.
- Manka M-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Liettu: BALTO print.
- Marešová, P. Mohelská, H. & Kuča, K. 2014. Economics Aspects of Ageing Population. *Procedia Economic and Finance*. 23 (2015) : 534-538. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00492-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00492-X)
- Mieli, 2023. Työelämän hyvinvointia rakennetaan joka päivä. Suomen Mielenterveys Oy. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoamielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyoelaman-hyvinvointia-rakennetaan-joka-paiva/> 10.3.2023
- Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen J. & Kanste, O. 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aiheet. *Hoitotiede*. 33 (3). 142–153. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2021111154674>.
- Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Turun yliopisto. Työterveyshuollon oppiaine. Väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4083-7>
- Organisaatiokaaviot - HR. 2022. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 8.1.2023
- Osasairauspäivärahasta ilmoittaminen ja korvauksen hakeminen Kelalta. 2021. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 22.1.2023

- Partinen, M. 2019. Mitä uni on? <https://www.uniliitto.fi/2019/09/17/mita-uni-on/> 1.12.2022
- Pirttimaa, M. 2019. ePassi henkilöstöetu otetaan käyttöön vuoden alussa. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 2.4.2023
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. [https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4\(PDF\)](https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4(PDF))
- Rantanen, T. 2011. Ikä tuntuu eri tahtia. Hyvä terveys. Sanoma media. https://www.hyvaterveys.fi/artikkeli/terveys/ika_tuntuu_eri_tahtia 18.3.2023.
- Rita, A. 2012. Työterveyshuolto ikääntyvän työntekijän työkyvyn tukijana. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu tutkielma. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201302181844>
- Rytkönen, A. 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0829-2>
- Salmikivi, H. 2019. Elintapojen yhteys koettuun työkykyyn – työterveyshuollon tuki terveystyöskäytymisen muutoksessa. Itä-Suomen yliopisto. Lääketieteen laitos. Pro gradu tutkielma. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20190902>
- Salminen, H., von Bonsdorff, M. E, Ikonen, H.M. & von Bonsdorff, M. B. 2018. Työssä eläkeikään saakka ja sen jälkeen – dynaaminen eläkkeelle siirtyminen ja työhyvinvointi. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisuja. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302507/115192-loppuraportti-Jatkis%20loppuraportti%20kys_sarjassa%202018.pdf?sequence=1. 14.3.2023
- Sarkkinen, M. 2020. Arvostus ja uudet tehtävät tuovat mielekkyyttä työuran loppuvuosiin. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/arvostus-ja-uudet-tehtavat-tuovat-mielekkyytta-tyouran-loppuvuosiin>. 30.10.2022.
- Shemeikka R., Aho S., Jokinen E., Järnefelt N., Kaakinen M., Kivimäki R., Korkeamäki J., Mertala S., Mäkiaho A., Parkkinen M., Pitkänen S., Terävä K. & Vuorento M, 2017. Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-385-9>
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020a. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Tavoitteena ikäystävällinen Suomi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5457-1>
- Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020b. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. Tavoitteena ikäkyvykäs Suomi. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6865-3>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> 22.3.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6865-3>
- Sousa, I. & Ramos, S. 2019. Longer working lives and age diversity: A new challenge for HRM. *European Journal of management studies*. 24 (1) : 21-44. <http://dx.doi.org/10.5455/EJMS/288677/2019>.

- Suomen työturvallisuuskeskus. 2017. Työyhteisön tuki kantaa. Maria Eklund. Reumaliitto. <https://www.sttk.fi/2017/10/10/tyoyhteison-tuki-kantaa/>. 2.4.2023
- Toikko & Rantanen. 2019. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print 2009. 28.4.2023
- Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. 2016. Jousto-opas – sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-683-8>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf 5.4.2023
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Julkaisu 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf. 17.3.2023.
- Työkaari kantaa tuottavaa työhyvinvointia – teknologiateollisuuden työelämän kehittämishanke 1.8.2018-30.6.2021. Ikäjohtaminen. <https://tyokaari.fi/tyokaluja/ikajohtaminen/>. 3.4.2022.
- Työterveyden toimintasuunnitelma. 2023. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 22.1.2023
- Työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja -sisältö. 2020. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 8.1.2022
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työterveyslaitos, 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla-Skenaario suomalaisen työelämän kehityksestä. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Työterveyslaitos, 2021a. Näin ruoka ja juoma auttavat palautumaan. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/nytlaitetaan-kroppa-ja-nuppi-kuntoon/ruoka-ja-juoma-auttavat-palautumaan> 3.3.2023
- Työterveyslaitos 2021b. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> 2.2.2023
- Työterveyslaitos, 2022a. Vanhempana työntekijänä työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/vanhempana-tyontekijana-tyoyhteisossa> 18.4.2022
- Työterveyslaitos, 2022b. Osasairausvapaa ja osasairauspäiväraha. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/sairauspoissaolot/osasairausvapaa-ja-osasairauspaivaraha>
- Työterveyslaitos, 2023a. Työkyky. 8.1.2023 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>
- Työterveyslaitos, 2023b. Hyvinvointia työstä. Työkykytalo kuvio. Työterveyslaitos - ImageBank X 15.1.2023.
- Työterveyslaitos. 2023 c. Työkykytalo. Työkyky | Työterveyslaitos (ttl.fi) 15.1.2023
- Työturvallisuuskeskus 2021. Työkykyä ylläpitävä toiminta. <https://ttk.fi/tyoterveysyhteistyö/tyopaikan-tyoterveyspalvelut/tyokyky-yllapitava-toiminta/> 28.11.2022

- UKK-instituutti. 2021. Aikuisten liikkumisen suositus.
<https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/aikuisten-liikkumisen-suositus/> 2.4.2022
- Varhaisen välittämisen malli. 2022. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 2.4.2023
- Varhaisen välittämisen malli esimiesten tukena. 2020. Attendon henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 10.1.2023
- Varma, 2020. Tietoa työkyvystä. Työn murros ja työkyky- näkökulmia ja -välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Tietoa työkyvystä. Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Varma keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö 2020. 15.1.2023.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Vehko, T. & Sinervo, T. 2018. Hankkeen toteutus. Teoksessa Vehko, T., Josefsson, K., Lehtoaro, S. & Sinervo, T. 2018. Vanhuspalveluiden henkilöstö ja työn tuloksellisuus rakennemuutoksessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-241-3>
- Viitasalo, N. 2015. Varttuneet ja ikäsyrijintä työelämässä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9967-8>
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi 2007. 28.4.2023
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=971qYIYUaQcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=johtamisen+vaikutus+ty%C3%B6hyvinvointiin&ots=giYub_dqNI&sig=ZSZ73jH02t_Aeq66-4PzRdKc1yY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. 19.3.2023.



Ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamisen tukeminen Attendolla

Hyvä attendolainen

Tämän kyselyn avulla tutkitaan ikääntyvien työntekijöiden työurien pidentämisen mahdollisuutta työntekijän sekä työnantajan, Attendon keinoin. Tämä tutkimus kuuluu osana opinnäytetyöhön, jonka teemme Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtaminen YAMK-tutkintoon Karelia AMK:lle.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuottaa tietoa, miten työuria pystytään jatkamaan ja tukemaan työntekijöiden työssäjaksamista eläkeikään asti ja vielä sen jälkeen. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota pystytään hyödyntämään johtamisessa ja sen kehittämisessä Attendolla mahdollistettaisiin työntekijöiden työurien jatkuminen vielä eläkeiän jälkeen. Tavoitteena on ennaltaehkäisevin työhyvinvoinnin keinoin tukea ja parantaa työssäjaksamista.

Sinun vastauksesi on meille tärkeä ja toivomme, että käyttäisit pienen hetken (n. 15-20 min) kyselyyn vastaamiseen. Vastaaminen on vapaaehtoista ja se tapahtuu täysin nimettömästi eikä vastauksista voi tunnistaa henkilöllisyyttäsi. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Aineistoa kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja vastaukset hävitetään tutkimuksen ja arvioinnin valmistuttua.

Kysely toteutetaan Attendon omalla ATSO-kanavalla 16.5-12.6.2022.

Suuri kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Terhi Hyvärinen ja Minna Takkunen

terhi.hyvarinen@attendo.fi

1. Ikä vuosissa

2. Millä alueella työskentelet?

- Etelä-Suomi
- Keski-Suomi
- Itä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Pohjois-Suomi

3. Työnimike

- Sairaanhoitaja
 - Lähihoitaja
 - Hoiva-avustaja
 - Siivooja
 - Hoitoapulainen
 - Keittiötyöntekijä
 - Hallinnon työntekijä
 - Terapiapalvelun työntekijä
 - Joku muu, mikä ?
-

4. Millaiseksi koet terveydentilasi?

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto

- Hyvä
- Melko hyvä
- Itselleni normaali
- Melko huono
- Huono

5. Millaiseksi koet nykyisen työkykysi?

Valitse kuvaavin vaihtoehto

- En kykene ollenkaan työhön
- Kykenen ajoittain tekemään työtä
- Minulla on vaihdellen hyviä ja huonoja päiviä jaksamisen vuoksi
- Olen suurimman osan ajasta työkykyinen
- Olen täysin työkykyinen, ja jaksan oikein hyvin

6. Valitse seuraavista vaihtoehdoista kaikki, mitkä kuvaavat työpäiväsi jälkeistä aikaa?

Valitse mielestäsi kuvaavimmat vaihtoehdot

- Jätän työasiat työpaikalle toista lähdettyäni
- Rentoudun vapaa-ajalla
- Huolehdin, että itselläni on vapaa-aikaa
- Voin vaikuttaa omaan aikatauluuni vapaalla
- Koen, että hallitsen elämäni
- Pidän tärkeänä perheen kanssa vietettyä vapaa-aikaa
- Joku muu, mikä? _____

7. Miten huolehdit liikunnan avulla omasta työssäjaksamisestasi?

- Liikun joka päivä
- Liikun 1-2 kertaa viikossa
- Liikun 1-2 kertaa kuukaudessa
- Liikun harvemmin
- En harrasta liikuntaa ollenkaan

8. Huolehdiin riittävästä levosta

- Kyllä
- En, miksi ? _____

9. Huolehdiin riittävästä ravitsemuksesta

- Ruokailen monipuolisesti ja säännöllisesti
- Ruokailen epäsäännöllisesti tai niukasti
- Ruokailen vaihdellen päivästä riippuen
- Ruokailen omasta mielestäni epäterveellisesti

10.**Oma terveyteni ja turvallisuuteni on vaarassa työn takia.**

Valitse mielestäsi sopivimmat vaihtoehdot

- Psykologiset kuormitustekijät (esim. yksipuolinen työ, väkivallan uhka, työn keskeytykset, vaikutusmahdollisuudet työssä, työn määrä ja tahti, työsuhteen epävarmuus, yksintyöskentely, syrjivä kohtelu yms) ovat suuret
- Fysikaaliset kuormitustekijät (esim. jatkuva melu, lämpötila ja ilmanvaihto, valaistus, värinä, säteily) ovat suuret
- Tapaturman vaara (esim. liukastuminen, henkilön putoaminen, esineiden putoaminen, viilto-, leikkaus- tai pistovaara yms) on suuri
- Kemialliset ja biologiset vaaratekijät (esim. kemikaalit, kaasut, höyryt, bakteerit ja virukset, alkueläimet yms.) ovat merkittäviä
- En koe, että terveyteni ja turvallisuuteni on vaarassa työn takia.

11. Kuinka koet oman esihenkilösi tukevan omaa työssä jaksamistasi tällä hetkellä?

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto ja perustele lyhyesti

Hyvin, miten ?

Heikosti, miksi?

12. Mitkä oman esihenkilön mahdollistamat keinot mielestäsi tukevat parhaiten juuri sinun työssä jaksamistasi?

Valitse mielestäsi sinulle tärkeimmät vaihtoehdot

- Kehityskeskustelut
- Yksilöllinen työvuorosunnittelu
- Mahdollisuus vaikuttaa oman työnkuvan sisältöön
- Oman yksikön yhteiset työhyvinvointihetket sekä tapahtumat
- Avoin vuorovaikutus ja luottamus
- Työterveyshuollon palvelut
- Muut henkilöstöedut (mm E-Passi, liikuntaedut,
- joku muu, mikä _____

13. Millaiseksi koet keskusteluyhteyden omaan esihenkilöösi?

- Helpoksi, esihenkilö on hyvin tavoitettavissa
- Haastavaksi, esihenkilön tavoittaminen on hankalaa
- Helpoksi riippuen asiasta
- Jotain muuta, mitä? _____

14. Miten usein tunnistat itsessäsi seuraavia tuntemuksia tai ajatuksia?

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kuukausittain	Noin kerran viikossa	Päivittäin
Nautin työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni energiseksi työtä tehdessäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uppoudun työhöni täysin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen itseni ulkopuoliseksi työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En pysty käyttämään osaamistani haluamallani tavalla työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En nauti työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Kuinka hyvin palaudut työpäivästä ennen seuraavaa työpäivää?

Valitse kuvaavin vaihtoehto

- En ollenkaan, koen työpäivät uuvuttavan minut täysin
- Joskus, harvoin palaudun helposti työpäivästä
- Minulla on säännöllisesti hyviä ja huonoja päiviä palautumisessa
- Useimmiten palaudun hyvin
- Palaudun helposti ja jaksan oikein hyvin
- Työvuorojen välissä on liian lyhyt vapaa palautumiseen
- Tuplavapaapäivät auttavat palautumaan työvuorojen välissä

16. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työyhteisöäsi?

Valitse seuraavasta; 1= Täysin samaa mieltä, 2= Samaa mieltä, 3= En samaa enkä eri mieltä, 4= Eri mieltä, 5= Täysin eri mieltä

	1	2	3	4	5
Jaamme tietoa työasioissa säännöllisesti työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku on tasapuolista kaikille työyhteisön jäsenille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mottomme on: Toimimme yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokainen tuntee olevansa työyhteisön jäsen ja lupa olla oma itsensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön sosiaalinen verkosto on tärkeä ja vahva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme ottaa uudet työntekijät vastaan lämpimästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Työyksikössäni esiintyy ikäsyryjä ikääntyviä työkavereita kohtaan?

Kyllä, millaista _____

Ei

18. Haluaisitko jatkaa nykyisessä työssäsi vielä yli 65-vuotiaana?

Kyllä, koska

- Työ on mielenkiintoista
- Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä
- Työ tuo rytmiä arkeen
- Työ tuo lisää sisältöä elämään
- En usko tulevani toimeen pelkän eläkkeen avulla
- Haluaisin auttaa läheisiäni rahallisesti
- Haluan matkustella tai panostaa asumisviihtyvyyteen
- Joku muu, mikä? _____

19. En ole kiinnostunut jatkamaan työskentelyäni yli 65-vuotiaana, koska

Valitse sopivin vaihtoehdoista

- Koen vieväni paikan nuoremmilta työntekijöiltä
- Verotus on liian kova
- Työskenteleminen voi vaikuttaa omiin sosiaalietuuksiin
- En koe työnantajani arvostavat minua ja osaamistani
- Terveystilani ei mahdollista työskentelyä
- Olen ansainnut eläkkeeni pitkän työuran päätteeksi ja haluan panostaa itseeni ja läheisiini
- Joku muu, mikä? _____

20. Heräsikö sinulle ideoita, ajatuksia tai toiveita työssäjaksamisen aihepiiriin liittyen, jonka haluat jakaa meidän kanssamme?
