



Ikäjohtaminen työkaaren tukena, Case DHL

Tiina Laaksonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Ikäjohtaminen työkaaren tukena, Case DHL

Tiina Laaksonen
Tradenomi
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2023

Tiina Laaksonen

Ikäjohtaminen työkaaren tukena

Vuosi

2023

Sivumäärä

66

Opinnäytetyön keskeisin aihe on ikäjohtaminen. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista läpi työuran voidaan tukea paremmin, kun organisaatiolla on tarvittava työntekijäymmärrys ja tieto siitä, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin työuran aikana. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää logistiikka-alan työntekijöiden näkemyksiä motivaatio- ja kuormitustekijöistä heidän omassa työssään sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoista. Tarkoituksena on tuottaa yhteistyökumppanille taustatietoa heidän työkaari-ohjelmalleen, jonka yhtenä näkökulmana pyritään tukemaan eri-ikäisiä ja eri elämänvaiheissa olevia työntekijöitä mahdollisimman hyvin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja työkykyä sekä ikäjohtamista. Ikäjohtamisen avulla voidaan tunnistaa mitkä tekijät motivoivat tai kuormittavat eri-ikäisiä työntekijöitä ja kuinka työnantaja voisi näitä tekijöitä tunnistamalla tukea työntekijöitään entistä paremmin läpi työuran. Henkilöstön hyvinvointi kokonaisuutena asettuu henkilöstöjohtamisen alle.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin standardisoitua kyselytutkimusta. Kyseessä oli määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jossa kyselykaavake oli vakioitu. Määrällinen tutkimus antoi mahdollisuuden tutkia isompaa vastaajajoukkoa ja vastaukset saatiin numeerisina. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kaikki vastanneet arvostivat esitettyjä motivaatiotekijöitä korkealle tasolle. Korkeimmalle tasolle nousivat omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihin ja hyvä työyhteisö. Kuormitustekijöiden kohdalla hyvän esihenkilötyön merkitys korostui kaikissa ikäluokissa, joskin eri painopistein. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteiksi koettiin palautuminen ja perheeseen liittyvät tekijät.

Kehitysehdotuksena yhteistyökumppanille esitettiin hyvän esihenkilötyön varmistamista ja koulutusmahdollisuuksien lisäämistä ja niiden esille tuomista työntekijöille. Muutamille ikäryhmille myös työn ulkopuoliset koulutukset ja liikunnallisuuden tukeminen vapaa-ajalla nousivat esille.

Tiina Laaksonen

Age management as a support for the work cycle program

Year	2023	Pages	66
------	------	-------	----

The main topic of this thesis is age management at work. Well-being at work and coping at work throughout the working career can be better supported when the organization has the necessary employee understanding and knowledge about which issues affect the employee's well-being during the working career. The aim of the thesis is examine the views of employees in the logistics industry on motivational and stress factors in their own work, as well as ways to reconcile work and the rest of life. The purpose is to provide the partner with background information for their work arc program, one aspect of which is to support employees of different ages and in different life stages as best as possible.

The theoretical framework of the thesis dealt with personnel management, well-being at work and work ability, as well as age management. With the help of age management, it is possible to identify which factors motivate or cause stress for employees of different ages and how the employer could, by identifying these factors, better support their employees throughout their working career. The well-being of the personnel is placed under personnel management.

The research method used in the thesis was a standardized survey. It was a quantitative research method in which the questionnaire form was standardized. The quantitative research method enabled studying a larger group of respondents and the answers were obtained numerically. The research results showed that all respondents valued the presented motivational factors at a high level. The opportunities to influence working hours and a good working community rose to the highest level. Regarding the stress factors, the importance of a good manager was emphasized in all age groups, although with different emphasis. The challenges of reconciling work and the rest of life were recovery from work and family-related factors.

As a development proposal, the partner was suggested to ensure good managerial work and increasing training opportunities and present them to employees. For a few age groups, education outside of work and supporting physical activity in free time werw also recommended.

Keywords: well-being at work, ability to work, age management, personnel management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Henkilöstöjohtaminen	7
3	Hyvinvointi työssä	8
4	Työkyky	9
5	Eri-ikäisten johtaminen	11
5.1	Ikäjohtamisen hyödyt.....	12
5.1.1	Työn tuottavuus	13
5.1.2	Sitoutuminen	14
5.1.3	Hyvinvointi työssä	14
5.2	Miksi ikäjohtamista tarvitaan?.....	15
5.3	Eri sukupolvien odotuksia työssä.....	16
5.4	Eri-ikäisten johtamisen keinoja	19
6	Opinnäytetyön käytännön toteutus	21
6.1	Kyselytutkimuksen toteutus	22
6.2	Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi.....	23
7	Kyselytutkimuksen tulokset.....	24
7.1	Vastaaajien taustatiedot	24
7.2	Motivaatiotekijät.....	27
7.3	Kuormitustekijät	31
7.4	Koulutus- ja tasa-arvokysymykset	35
7.5	Työn ulkopuoliset tekijät työssäjaksamisen haastajana	37
7.6	Käytännöt, jotka tukevat työssäjaksamista	40
7.7	Avoimet kysymykset	43
8	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	44
9	Tutkimuksen arviointi.....	48
	Lähteet.....	50
	Kuviot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Suomalainen työelämä on haasteiden keskellä työvoiman saatavuuden kanssa. Eliniän ennustetaan yhä kasvavan, joka luo painetta työurien pidentämiseen, kun työikäinen väestö vähenee. Työurien pidentämistä ei kuitenkaan pidä ajatella vain työuran loppupään toimina, vaan koko työkaaren aikaisina toimina, joilla voidaan tukea työntekijän jaksamista työelämässä. Työelämässä pysyminen ja jatkaminen saa vaikutteita työllisyydestä ja työmarkkinoista, talouselämän muutoksista, sosiaaliturvasta sekä organisaatioiden henkilöstöpolitiikasta. Työtä tulisi olla tarjolla kaiken kuntoisille ja eri-ikäisille työntekijöille. Tärkeänä keinona työurien edistämiseen on työelämän laatu. (Juth 2019.)

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen luo työntekijälle parempia mahdollisuuksia onnistua työssään ja motivoitua työelämästä. Kyse on ihmisten voimavaroista. Työ määrittää arkielämää voimavarojen ja ajankäytön kannalta merkittävästi. Työstä palautuminen on tärkeää, jotta työntekijä voi keskittyä työhön ja suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen ei tulisi aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta työntekijälle. Työnantaja hyötyy monella tavalla onnistuneista tukitoimista työn ja muun elämän yhteensovittamisessa, saadessaan käyttöönsä motivoituneen, osaavan ja sitoutuneen työntekijän, joka tekee työnsä tuloksellisesti. (Toppinen-Tanner & Kirves 2016, 1-2.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii DHL Supply Chain (Finland). DHL:llä on globaalina tavoitteena olla mahdollisimman hyvä työpaikka kaikille työntekijöille. DHL Supply Chain (Finland) tarkoituksena on laatia työkaari-ohjelma, jonka yhtenä näkökulmana on eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeiden huomioiminen. Tämän työkaari-ohjelman tueksi, taustatiedoksi ja pohjaksi yhteistyökumppanille toteutetaan opinnäytetyö, jonka osana on kyselytutkimus heidän työntekijöilleen. Kyselytutkimuksen avulla pyritään selvittämään työntekijöiden näkemyksiä motivaatio- ja kuormitustekijöistä työssä sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen kokemuksista ja niiden vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Opinnäytetyö jakautuu yhdeksään lukuun. Johdannon jälkeen, luvussa kaksi, taustoitetaan henkilöstöjohtamista, joka on kattava aihe läpi työn. Henkilöstöjohtamisen alle työelämässä sijoittuvat myös seuraavissa luvuissa käsiteltävät hyvinvointi työssä sekä työkyky. Opinnäytetyön yksi kulmakivi on eri ikäisten tai eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet työelämässä. Eri ikäisten johtamista, sen tarpeita ja hyötyjä, käsitellään luvussa viisi. Luvussa kuusi esitellään opinnäytetyön ja tutkimuksen toteutus, jonka jälkeen kyselytutkimuksen tuloksien analysointista kerrotaan luvussa seitsemän. Tutkimuksesta tehdyt

johtopäätökset ja kehitysehdotukset, jotka ovat myös toimeksiantajalle esitetty, käsitellään luvussa kahdeksan. Viimeisen luvun aiheena on tutkimuksen arviointi.

2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on olennainen osa yrityksen johtamista, jonka peruspilareita ovat työntekijät. Jokainen organisaatio toteuttaa toimintaansa henkilöstön avulla ja henkilöstön voidaan nähdä olevan organisaation keskeisin voimavara. (Kauhanen 2010, 16; Viitala 2021, luku 1.1.)

Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Tehtäväkenttään kuuluu huolehtia oikeasuhtaisesta ja osaavasta työvoimasta, jolla liiketoimintaa voidaan toteuttaa sekä vahvistaa yrityksen työntekijöiden suorituskykyä osaamisen, motivaation ja sitoutumisen osalta. Henkilöstöjohtamisella edistetään myös yrityksen taloutta optimoimalla henkilöstöön liittyviä kustannuksia ja varmistetaan lakien ja muiden sopimusten noudattaminen yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen vahvistaa yrityksen mahdollisuuksia uudistumiseen ja kehittymiseen sekä huolehtii hyvästä työnantajamielikuvasta ja työntekijäkokemuksesta, joka voi olla kilpailuvaltti työntekijöitä etsittäessä. Henkilöstöjohtamisella pyritään siis varmistumaan siitä, että yrityksellä on oikeassa suhteessa osaavaa työvoimaa, jolla täyttää yrityksen tavoitteet. Henkilöstön osaamisen, motivaation, sitoutumisen, työhyvinvoinnin ja työolosuhteiden varmistaminen sekä edellytysten luominen hyvien työsuoritusten aikaansaamiseksi ovat tärkeitä henkilöstöjohtamisen päämääriä. (Joki & Joki 2021, 97; Kauhanen 2010, 16; Viitala 2021, luku 1.1.)

Vetovoimaisella organisaatiolla on hyvät edellytykset pärjätä kilpailussa hyvällä työntekijäkokemuksella ja vahvalla työnantajabrändillä. Työnantajabrändin tarkoituksena on luoda odotuksia ja mielikuvia siitä, millaista kyseisessä organisaatiossa on työskennellä ja mitkä ovat heidän arvojaan. Yrityksissä, joissa työnantajabrändi on hyvä, työntekijät ovat tyytyväisempiä kuin kilpailijoilla ja organisaatiolla on maine hyvänä työnantajana, joka helpottaa myös rekrytointia. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.2.) Johtaakseen työntekijäkokemusta ja työnantajabrändiä organisaatioiden tulee olla tietoisia työntekijöidensä mielikuvista, tarpeista ja toiveista, joiden avulla muodostetaan työntekijäymmärrys. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan organisaation keräämää ja analysoimaa tietoa, joka liittyy työntekijöihin kaikilla organisaation tasoilla. Onnistuneen työntekijäymmärryksen avulla organisaatio pyrkii ennakoimaan tulevia muutoksia sekä työntekijöiden tarpeita ja toiveita luodakseen edellytyksiä strategian onnistumiselle. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.) Työntekijäymmärrystä kasvatetaan usein erilaisilla määrällisillä ja laadullisilla tutkimuksilla, esimerkiksi anonyymeilla vuosittaisilla kokonaiskyselyillä

henkilöstölle tai erilliskyselyillä, jotka kohdistetaan tiettyyn aiheeseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 3.1.)

Tänä päivänä monet yritykset panostavat monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen, jolla pyritään varmistamaan toimintaedellytykset tulevaisuudessa ja hallitsemaan riskejä. Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa sellaisen työilmapiirin ja toimintakulttuurin luomista, joka on oikeudenmukainen ja jossa henkilöstö voi erilaisista taustoistaan huolimatta kokea olevansa arvostettu ja osallinen. Yhteiskunnalliset ja globaalit muospaineet ovat kiertäneet yrityksiä tähän tehtävään eli kehittämään omaa johtamistaan ja toimintakulttuuriaan. Muospaineita luovat väestörakenteen muutos, työelämän laatu ja tuottavuus, henkilöstön muuttuneet arvot ja tarpeet, kilpailun kiristyminen sekä olemassa oleva lainsäädäntö. (Monimuotoisuusarviointi 2022: CFI Team 2022.) Liiketoiminnallisesti ja kilpailukyvyyn kannalta monimuotoisuuden johtaminen nähdään useimmille yrityksille jopa välttämättömänä toimena. Aiemmin monimuotoisuuden johtamista pidettiin oikeudellisesti säädeltyinä toimena, mutta nykyään yritykset käyttävät tätä hyödyntääkseen kaikkien työntekijöiden potentiaalin ja saadakseen sillä myös kilpailuetua omalla alallaan monipuolisen työvoiman ja työnantajamielikuvan avulla. (Monimuotoisuusarviointi 2022: CFI Team 2022; Inegbedion, Sunday, Asaley, Lawal & Adebunji 2020.) Kilpailuetuina monimuotoisessa yrityksessä nähdään nopea sopeutumis- ja reagoitakyky, monipuolinen taitojen ja kokemusten summa ja monipuoliset näkökulmat. Monimuotoisessa yrityksessä on myös laajempi kielitaito ja ymmärrys erilaisista kulttuureista, joka tekee globaalissa työympäristössä työnantajasta houkuttelevan. (Inegbedion ym. 2020.)

DHL:llä on myös oma globaali monimuotoisuuspolitiikka, jonka he ovat julkaisseet vuonna 2018. Tämän politiikan tai käytännön tarkoituksena on kunnioittaa ja arvostaa heidän monipuolista työvoimaansa. Monimuotoisuuspolitiikan tavoitteena on luoda työympäristö, jossa monimuotoisuus otetaan huomioon ja ihmiset kohtelevat toisiaan kunnioittavasti ja tasa-arvoisesti läpi organisaation. Käytännön esittelyssä listataan monia toimia, joilla luodaan turvallinen ja oikeudenmukainen työpaikka henkilöstölle. Listatuissa toiminnoissa on esitelty esimerkiksi henkilöstön tasa-arvoisuus niin yrityksen tarjoamissa mahdollisuuksissa kuin rekrytointissakin. Syrjinnän, kiusaamisen ja epäasiallisen kohtelun käytänteistä ja vastuista on kerrottu myös laajasti. (Mölsä 2022.) DHL:n monimuotoisuuspolitiikan voidaan katsoa olevan osa työnantajabrändiä, lupausta siitä, millainen työpaikka DHL on (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1).

3 Hyvinvointi työssä

Ollennainen osa henkilöstöjohtamisen kentällä on hyvinvoiva henkilöstö eli työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työkyvyn varmistaminen (Viitala 2021, luku 2.5). Työelämän jatkuvassa

muutoksessa työn vaatimukset eivät ainakaan vähene. Parhaaseen tulokseen päästäkseen yritykset tarvitsevat hyvinvoivaa henkilöstöä, jotka sitoutuvat työpaikkaansa. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 6.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työtä, joka on mielekästä, sujuvaa ja työ tehdään turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ympäristössä (Toppinen-Tanner ym. 2016, 8). Työhyvinvointi rakentuu erilaisista tekijöistä, jotka liittyvät työntekijään itseensä ja työympäristöön. Lisäksi vaikutuksia työhyvinvointiin tuovat yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on vahvistaa työhyvinvointia pitkällä aikavälillä ja toisaalta ehkäistävä ja torjuttava työpahoinvointia. Työhyvinvointia voidaan vahvistaa panostamalla siihen, että henkilöstö voi helpommin yhteensovittaa työn ja muun elämän sekä luomalla edellytyksiä kokemuksiin työn mielekkyydestä ja työn imusta. Kokiessaan työn imua, työntekijä suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa ja sitoutuu työhönsä. (Viitala 2021, luku 2.5.; Toppinen-Tanner ym. 2016, 6-7.) Hyvinvoiva ja yritykseen sitoutunut työntekijä on yritykselle arvokas ja työnantaja hyötyy sitoutumisesta esimerkiksi parempina työsuorituksina ja vähäisempinä poissaoloina ja työvoiman vaihtuvuutena. Viitalan (2021, luku 2.6) mukaan henkilöstöä voidaan sitouttaa yritykseen luomalla kiinnostavia ja sopivasti kuormittavia työtehtäviä, kuuntelemalla työntekijöitä työhön liittyvissä asioissa, antamalla työntekijöille mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta sekä antamalla mahdollisuus sovittaa työ ja oma elämä yhteen. Kilpailukykyinen palkkaus, hyvä johtaminen ja usko yrityksen tulevaisuuteen edistävät myös työntekijän sitoutumista. (Viitala 2021, luku 2.6)

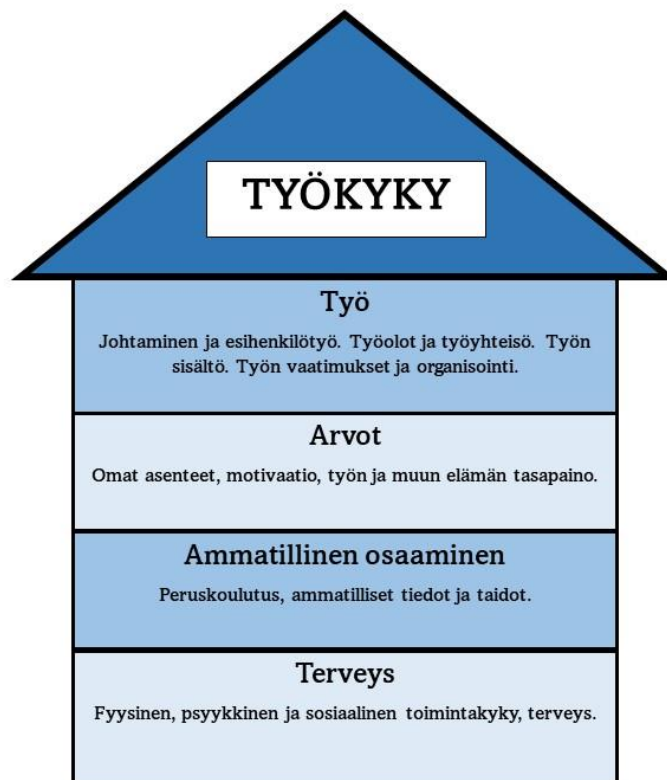
Tasapainosta työn ja muun elämän välillä on tullut yksi merkittävä tekijä työntekijöiden keskuudessa ja kilpailuvaltti työnantajamarkkinoilla. Laajentunut, jopa maailmanlaajuinen, kilpailu, työntekijöiden kasvanut kiinnostus henkilökohtaiseen elämään ja perhearvoihin sekä ikääntyvä työvoima ovat ajaneet organisaatiot miettimään käytäntöjä työhyvinvointiin myös työn ja muun elämän yhdistämisen kannalta. (Lockwood 2003,2.) Tukemalla työn ja muun elämän yhteensovittamista työnantaja tukee työhyvinvointia. Mikäli työntekijällä on ristiriidan kokemus työn ja muun elämän välillä, se heikentää työhön sitoutumista ja lisää poissaoloja sekä työuupuksen riskiä. Työpaikolla tulisi pyrkiä siihen, että työ voisi olla tekijöilleen voimavara ja yksi hyvinvoinnin lähteistä. Työhyvinvoinnin kehittäminen antaa hyvän viitekehyksen mietittäessä keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 8; Työterveyslaitos 2022b.)

4 Työkyky

Työkyky tarkoittaa ensisijaisesti työn ja ihmisen voimavarojen välistä tasapainoa. Työkyky muodostuu työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä ja terveydestä. Yksilön työkykyyn vaikuttavat hänen osaamisensa, arvot, asenteet, motivaatio ja

sosiaalinen toimintaympäristö. Työpaikan vaikutuksia työkykyyn ovat muun muassa johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Ilmarinen 2006, 79.; Lyly-Yrjänäinen 2022, 67.)

Yrityksillä on keskeinen rooli henkilöstön työkyvyn tukemisessa ja kehittämisessä. Tärkein pääoma työelämässä työntekijällä on hänen työkykynsä ja yrityksen tulokset syntyvät työkyvyn ansiosta. Tasapaino työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen kesken muodostaa työkyvyn, joka voidaan kuvata kerroksittain. (Ilmarinen 2006, 79-80; Työterveyslaitos 2022a.)



Kuvio 1: Työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat tasot (Ilmarinen 2006; Työterveyslaitos 2022a)

Kuviossa 1 on esitetty työkykytalo, jonka pohjakerroksessa on terveys sekä sosiaalinen, psykologinen ja fyysinen toimintakyky. Nämä ominaisuudet luovat pohjan työkyvylle ja toimintakyvyn sekä terveyden vahvistaminen luo pohjan työkyvyn kehittämiselle. Toinen kerros kuvaa työntekijän ammattitaitoa ja osaamista. Päivittämällä näitä tietoja ja taitoja voidaan vastata työelämän jatkuviin haasteisiin ja muutoksiin. Osaamiseen sisältyy myös työntekijän oma osaamisen kehittäminen sekä työyhteisössä toimimisen taito. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Tämä kerros sisältää työn ja omien voimavarojen tasapainon sekä työn ja muun elämän välisiä suhteita. Arvot ja asenteet ovat myös alttiita vaikutuksille ja muutokset yhteiskunnassa tai lainsäädännössä heijastuvat tähän kerrokseen. Neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen liittyviä asioita. Moniulotteiseen ja painavaan kerrokseen sisältyy työn vaatimukset ja organisointi sekä työyhteisö ja johtaminen. Tässä

kerroksessa näkyvät esihenkilötyön ja yrityksen johdon vastuu ja valta työkyvyn ylläpitämisestä. (Ilmarinen 2006, 79-80; Työterveyslaitos 2022a.)

Vaikka vastuu työkyvystä on sekä työntekijällä että työnantajalla ja edellyttää hyvää yhteistyötä, liittyy siihen myös muita osallisia. Työyhteisö, työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio ovat keskeisissä rooleissa henkilöstön työkykyä edistämässä. Työkykyyn voi vaikuttaa myös ihmisen henkilökohtainen, ympäröivä elämä perhesuhteineen ja lähiyhteisöineen. Yksilön työkykyyn vaikuttaa myös yhteiskunnan rakenteet ja säännöt. (Ilmarinen 2006, 81-82; Työterveyslaitos 2022a.) Tänä päivänä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen onkin noussut yhdeksi tärkeäksi tekijäksi työkyvyn osalta. Huono työkyky ei myöskään tarkoita huonoa työntekijää. Syitä huonoon työkykyyn voi tulla mistä tahansa työkykytalon kerroksesta, mutta tutkimusten mukaan usein syynä on neljäs kerros, työn kerros. Syitä voi olla huono työn organisointi tai työn mitoitus, jolloin työntekijän voimavarat eivät kohtaa työn vaativuuden kanssa. Myös huono työyhteisö tai huono esihenkilön työ voivat olla syinä heikentyneeseen työkykyyn. (Ilmarinen 2006, 81-82.)

5 Eri-ikäisten johtaminen

Ikäjohtamisella ei tarkoiteta pelkästään ikääntyvien työntekijöiden johtamista vaan kaiken ikäisten työntekijöiden hyvää johtamista, jossa huomioidaan työntekijöiden yksilölliset voimavarat ja tilanteet, jotka voivat vaihdella vanhenemisprosessista tai muista ikäsidonnoista tekijöistä. Taustalla on kysymys mitä yrityksen ja esihenkilöiden tulisi tietää ikääntymisestä ja mitä tekijöitä olisi hyvä huomioida eri vaiheessa työuraa. (Laaksonen & Ollila 2022, 47-48; Ilmarinen 2006, 56; 197.)

Eri-ikäisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on hyödyllistä sekä työnantajalle että työntekijälle tuottamalla parempaa työhyvinvointia ja parantamalla työyhteisön toimivuutta. Esimerkiksi, iäkkäämmät työntekijät omaavat kykyä yhdistellä eri tietoja ja he osaavat toimia yllätyksellisissä tilanteissa paremmin kuin nuoremmat työntekijät. Ongelmien kokonaisvaltainen hahmottaminen on iäkkäämpien vahvuus, ja he ovat uskollisia työnantajansa kohtaan sekä sitoutuneita työhönsä. Nuorien työntekijöiden vahvuutena ovat fyysinen suoriutumiskyky, hyvät teknologiataidot, kansainvälisyys ja innostus uuteen. Yhdistelemällä työyhteisöissä eri-ikäisten vahvuuksia saadaan aikaan yhtälö, joka vastaa tämän päivän työelämän vaatimuksia kilpailukykyisyydellään. (Joki & Joki 2021, 161-162.)

Työntekijöiden tarpeet, toiveet ja tavoitteet muuttuvat iän myötä ja näiden sovittaminen yhteen organisaation tavoitteiden kanssa vaatii helppoja ja arkisia käytänteitä, joita toteuttaa työpaikalla. Ikäjohtamisen onnistuessa jokainen työntekijä voi työskennellä omien voimavarojensa mukaan, mahdollisimman tarkoituksellisessa roolissa. Tarkoituksena on

saavuttaa yrityksen ja esihenkilöstön kyky johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä ilman ennakkokäsityksiä tai -asenteita. (Laaksonen & Ollila 2022, 47-48; Ilmarinen 2006, 56; 197.)

Työntekijän iän tuomien tekijöiden lisäksi organisaatioiden olisi hyvä tunnistaa muutokset yleisessä työkulttuurissa ja eri sukupolvien odotukset työelämältä. Työelämään tulevilla uusilla sukupolvilla on erilaiset taustat ja kokemukset elämästä ja toisaalta myös erilaiset odotukset työpaikalta. Työelämässä rinnakkain ovat suoraan digiaikaan syntyneet ja tietotekniikan syntymän nähneet työntekijät. (Manka & Manka 2016, 14.)

Työterveyslaitos (Ruokolainen & Vuori 2019) nostaa esille myös työpaikoilla esiintyvät ikäennakkoluulot ja -syrjinnän. Vaihtoehtoisena terminä ikäjohtamiselle voidaan puhua työurajohtamisesta, joka purkaa ikään liittyviä ongelmia. Työpaikoilla on kiinnitetty huomiota työvoiman vanhenemiseen ja ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn tukemiseen. Tämä voi kääntyä myös itseään vastaan ja antaa viestin, että kyseisellä ikäryhmällä työhön liittyviä erityisiä haasteita ja ongelmia. Mikäli työntekijä kokee ikänsä vuoksi olevansa erityisten haasteiden ryhmässä tai kokee ikäsyrjintää, voi työmotivaatio kadota. Ikä ei kuitenkaan ole ratkaiseva tekijä työkyvyssä vaan työntekijöiden yksilölliset vahvuudet, elämäntilanteet ja työuran vaihe. Tästä muodostuu työurajohtaminen. (Ruokolainen & Vuori 2019.)

5.1 Ikäjohtamisen hyödyt

Ikääntyminen työelämässä sisältää vaikeuksia ja ongelmia, mutta myös mahdollisuuksia. Vaikeuksia ja ongelmia voi kuitenkin olla kaiken ikäisillä työntekijöillä eikä ongelmat ole ikäsidonaisia tai samoja kaikilla samanikäisillä työntekijöillä. Ongelmia voi ilmetä terveyden tai työkyvyn heikkenemisenä, osaamisen puutteena, uupumuksena tai työmotivaation katoamisena. Yrityksen näkökulmasta tuottavuus ja kilpailukyky heikkenevät sairastavuuden ja poissaolojen lisääntyessä tai muutosten läpiviemisen epäonnistumisena. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 8.) Näitä uhkakuvia voidaan torjua esimerkiksi osaamisen ja ammattitaidon vahvistamisella sekä huolehtimalla terveydestä ja toimintakyvystä. Muutokset työelämässä tulisi nähdä myös mahdollisuuksina uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi, jolloin myös työhyvinvointi paranee. (Ilmarinen 2006, 37.) Työn ja muun elämän yhteensovittaminen koskee kaikkia työntekijöitä iästä tai perhetilanteesta riippumatta (Toppinen-Tanner ym. 2016, 8).

Työn odotusten ja eri-ikäisten heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää, jotta työ voidaan organisoida ja mitoittaa oikein työntekijöiden voimavarojen mukaan. Investoimalla henkilöstön työkykyyn on tutkitusti saatu positiivisia vaikutuksia. Kun poissaolot ja työkyvyttömyyskustannukset laskevat, yrityksen tuottavuus paranee ja yrityksen työnantajamielikuva nousee henkilöstön työtyytyväisyyden mukana kehittyneen esihenkilötyön ansiosta. Työolojen houkuttelevuus edistää työssä pysymistä, joka parantaa yrityksen tuottavuutta ja kilpailuasemia. (Ilmarinen 2006, 37, 55.)

Kiviranta (2010) tarkastelee kolmea yritykselle hyvästä ikäjohtamisesta syntyvää hyötyä, jotka ovat työn tuottavuus, työhön sitoutuminen ja hyvinvointi työssä. Nämä kolme tekijää linkittyvät vahvasti myös toisiinsa. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin taustalla on samoja tekijöitä, kuten motivaatio ja onnistumisen tunne sekä osaamisen ja kyvykkyyden tunnistaminen ja hyödyntäminen. Tuottavuuteen ja hyvinvointiin voidaan vaikuttaa puitteita ja menetelmiä kehittämällä. Työhön sitoutunut työntekijä haluaa panostaa itseensä ja työhönsä sekä tunnistaa tarpeen itsensä ja työn kehittämiseksi. Näin sitoutuminen vaikuttaa myös työn tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Työntekijän sitoutumisen tarpeet ja lähteet ovat muuttuvia erilaisissa tilanteissa, jolloin niiden huomioiminen pitkin työuraa on tärkeää. (Kiviranta 2010, 33.) Tutkimusten mukaan erilaiset työpaikkojen käytännöt työn ja oman elämän tukemiseksi vaikuttavat myönteisesti yksilön työhyvinvointiin ja sitä myötä organisaation tuottavuuteen. Vaikutukset syntyvät lisääntyneenä työtyytyväisyytenä, joka luo työn imua ja sitoutumista organisaatioon. Näillä on edelleen vaikutusta poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja parantuneeseen työtulokseen. Vastaavasti, jos työ ja muu elämä eivät ole tasapainossa, saattaa työntekijälle aiheutua stressiä ja jopa työuupumusta, jotka vaikuttavat negatiivisesti työpanokseen ja työhyvinvointiin. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 9; Työterveyslaitos 2022b.)

5.1.1 Työn tuottavuus

Jokaisen yrityksen tai organisaation tulee olla tuottava ja saavutettava johdon tavoitteet sekä kannattava liiketoiminta. Merkittävä panos tuottavuuteen tulee työntekijöistä. Johtamalla heitä oikein, tukemalla työntekijöitä kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla, saadaan työntekijöiden tuottavuus optimaaliselle tasolle. (Kiviranta 2010, 34.) Työntekijät ja heidän elämäntilanteensa muuttuvat, mutta organisaatio, joka huomioi myös työntekijöiden työn ulkopuolisen elämän, pystyy tuottavaan ja tehokkaaseen toimintaan muutoksista huolimatta (Toppinen-Tanner ym. 2016, 8).

Tuottavuutta ei pidä sekoittaa tehokkuuteen, jonka parantamiseksi yleensä käytetään erilaisia kiristyksiä tai karsimisia. Tuottavuus syntyy kyvykkyydestä, motivaatiosta ja tilanteen yhteisestä vaikutuksesta. Työssä ja työympäristössä muokataan niitä tekijöitä, joiden avulla työntekijän kyvykkyys ja motivaatio kehittyvät. Ikäjohtamisen ydin on se, että ihmiset ovat ikänsä, taustansa ja kokemuksensa vuoksi erilaisia, jolloin erilaisuutta on johdettava tilanteiden edellyttämällä tavalla. (Kiviranta 2010, 34-35.)

Kyvykkyys on osaamista, asiantuntijuutta, kokemustietoa ja hiljaista tietoa. Kyvykkyyden on perinteisesti ajateltu olevan tulosta koulutuksesta, mutta viime vuosina on herätty huomaamaan myös kokemuksesta kertynyt osaaminen ja kyvykkyys työssä. Työssä tarvitaan oikeanlaista osaamista ja kyvykkyyttä tai muuten työn tuottavuus jää heikoksi. Puutteellinen perehdyttäminen, liian vaativat työtehtävät, puutteellinen jatko- tai täydennyskoulutus ja kokemustiedon väheksyminen voivat olla syynä kyvykkyyden puuttumiseen. Kyvykkyydestä

huolehtiminen onkin usein esihenkilön tehtävä ja se on luontaista huolehtia tarvittavasta osaamisesta siellä, missä työ oikeasti tehdään. Tilannekohtaiset tekijät kyvykkyyden tukemiseen ovat työn oikea mitoitus ja työn tavoitteiden pitäisi olla riittävän yksiselitteisiä. Työmenetelmät ja työkalut tulee olla riittäviä ja työsuoritusta tulee arvioida ja palkita. Kehittymiseen tulee olla keinoja ja aikaa tarjolla. Työntekijällä olisi hyvä olla vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sisällön ja työtapojen osalta. Jokainen työntekijä tarvitsee myös tukea esihenkilöltään ja työyhteisöltään, joka myös osaltaan lisää hyvinvointia ja tuottavuutta. (Kiviranta 2010, 37-38.)

5.1.2 Sitoutuminen

Työssä voi sitoutua moneen eri asiaan, kuten tekemiseen, palkkaan, oman uran ja osaamisen kasvuun. Isommassa mittakaavassa voidaan sitoutua myös työyhteisöön, omaan esihenkilöön tai koko organisaatioon. Työnantajalle työntekijän sitoutuminen on tärkeää, koska investoinnit työntekijään niin alussa kuin pitkin työuraa, ovat isoja. (Kiviranta 2010, 40-41; Satama 2021.)

Työhön sitoutuminen vaikuttaa paitsi työntekijän omaan työsuorituksen laatuun ja motivaatioon, myös koko työyhteisöön ja organisaatioon. Tutkitusti sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia yritykselle, heidän työsuorituksensa on parempaa ja heidän työtyytyväisyytensä on parempi, kuin työntekijöiden, jotka eivät koe sitoutuneisuutta työhönsä. Sitoutunut työntekijä kokee pystyvänsä työskentelemään johdonmukaisesti ja parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen eteen. (Satama 2021.)

Työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan ja siihen vaikuttavat asiat voivat vaihdella iän mukaan. Nuoret työntekijät ovat sitoutuneita oman uran ja osaamisen kasvattamiseen ja voivat aktiivisesti vaihdella työpaikkaa ja työtehtäviä. Myös palkka, toimeentulo ja turvallisuus on nuorille työntekijöille tärkeää. Työntekijän ikääntyessä raha ja toimeentulo luovat perustan sitoutumiselle, mutta merkitykset muuttuvat. Ikääntyvälle työntekijälle palkka on toki motivaattori, mutta työn sisältö, työkaverit, uudet haasteet ja muut tekijät ovat suuremmissa roolissa sitoutumisen suhteen. (Kiviranta 2010, 42-43.)

5.1.3 Hyvinvointi työssä

Hyvinvoinnilla työssä on iso merkitys työntekijöille. Työhyvinvoinnissa on kysymys siitä, mikä tekee työstä työntekijälle merkityksellistä ja mielekästä. (Lyly-Yrjänäinen, 2022.) Hyvinvoiva työntekijä pitää huolta osaamisestaan ja haluaa tehdä työnsä hyvin, joka vaikuttaa tuottavuuteen. Hyvinvoinnin lähteitä mietittäessä usein ensimmäisenä mieleen tulee raha, jolla mahdollistetaan muiden tarpeiden tyydyttyminen. Raha on ulkoinen motivaattori, eikä se ole kuitenkaan merkittävin tekijä hyvinvoinnin osalta ja sen vaikutus on lyhytaikaista.

Sisäisiä motivaation lähteitä tarkasteltaessa tulee esiin työn sisältöön ja ihmisen kasvuun liittyviä tekijöitä. (Kiviranta 2010, 44-45.)

Organisaatio tarvitsee hyvinvoivaa henkilöstöä, joka pysyy sitoutuneena työpaikkaan ja hyvinvointi työssä vähentää myös vaihtuvuudesta johtuvaa henkilöstövoimavarojen menettämistä ja korvaamistarvetta (Toppinen-Tanner ym. 2016, 10). Monilla tutkimuksilla on myös pystytty todistamaan suora yhteys työn tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä, jolla on positiivisia vaikutuksia yrityksen tulokseen (ILO 2022).

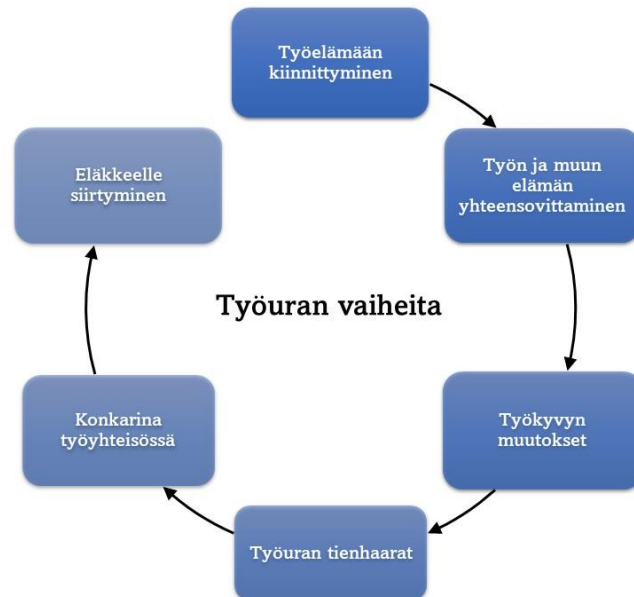
Työntekijälle tulisi mahdollistaa omien vahvuuksien ja oman osaamisen käyttö työssään, joka luo onnistumisen tunteita. Kun työntekijä kokee pärjäävänsä hyvin työssään, hänen halunsa kehittyä ja vastata haasteisiin lisääntyvät. Hyvinvointiin vaikuttaa vahvasti koetut tunteet työssä eli se, miten työntekijä itse kokee asian. Huomioon olisi otettava työntekijän tunne ja kokemus työstä, mutta toisaalta myös hänen todellinen toimintakykynsä ja voimavaransa. (Kiviranta 2010, 45-46.) Työn ja muun elämän yhteensovittamista voidaan parantaa esimerkiksi työaikajärjestelyillä ja työntekijälähtöisillä joustoilla. Työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaikutukset osuvat eniten henkilöstön hyvinvointiin, jonka vuoksi toimenpiteet kannattaa mieltää osaksi henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimista. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 10; Työterveyslaitos 2022b.)

Työn ja muun elämän välinen tasapaino on entistä tärkeämpää, kun rajat työ- ja vapaa-ajan välillä ovat häilyvämmät. Tänä päivänä työ ja vapaa-aika nähdään voimavaroina toisilleen, mutta joskus työ voi sekoittua liikaa vapaa-aikaan, jolloin työntekijän palautuminen kärsii. Työn ja muun elämän voimavarat ja vaatimukset heijastuvat toisiinsa, eikä niitä voida sulkea toisiltaan pois. Kuormitustekijöinä voi olla työssä tai muussa elämässä ylikuormitus aikapaineen tai oman osamaattomuuden kautta, fyysisesti raskaat tehtävät, emotionaalinen kuormitus ristiriitojen tai ihmissuhteiden kautta tai kognitiivinen kuormitus eli liian monien asioiden yhtäaikainen tekeminen. Voimavaroina voidaan nähdä sosiaalinen tuki niin työssä kuin muussa elämässä, vaikutusmahdollisuudet eri elämän osa-alueilla, kehittymismahdollisuudet ja palaute kaikilla osa-alueilla. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 12-13.)

5.2 Miksi ikäjohtamista tarvitaan?

Ihmisillä on erilaisia odotuksia työtä ja johtamista kohtaan ja eri-ikäisten asenteita ja odotuksia työstä on tutkittu jaotteleamalla heitä ikäluokkiin ja sukupolviin. Sukupolvijaottelu perustuu ajatukseen eri ajanjaksoilla kasvamisesta. Samalla ajanjaksolla kasvaneet ihmiset jakavat samanlaista arvopohjaa ja ominaispiirteitä, jotka pohjautuvat kasvuympäristöön, nuoruuden kokemuksiin ja silloisiin tapahtumiin yhteiskunnassa, perheessä ja ympäristössä. (Laaksonen & Ollila 2022, 48-49; Ilmarinen 2006, 37.) Työn ja muun elämän yhteensovittamista pidetään usein tärkeänä vain lapsiperheiden kohdalla. On kuitenkin huomattava, että kaiken ikäisillä työntekijöillä on tarve saada työ ja muu elämä sopivaan

tasapainoon, joka tukee työssä jaksamista. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 14-15.) Tarpeet ja toiveet sekä työn ja muun elämän tasapaino merkitsevät eri asioita eri ihmisille, joilla on erilaisia sitoumuksia elämässään. Näiden erilaisten tarpeiden ja erilaisuuden tunnistaminen on tärkeää kaikilla työhyvinvointiin liittyvillä tasoilla. (Sanfilippo 2022.)



Kuvio 2: Erilaisia työuran vaiheita (Työterveyslaitos 2022b)

Kuviossa 2 on esitetty työuralla ja elämässä olevia erilaisia vaiheita, jolloin työntekijöillä on vaihtelevia tarpeita työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi mahdollisimman sujuvasti. Tarpeet voivat olla pitkä- tai lyhytaikaisia tai muuttua paljonkin eri tilanteissa. Pienten lasten vartuttua saattaa työntekijällä olla haasteenaan hoitaa iäkkäitä läheisiään tai sovittaa aikataulut omiin harrastuksiinsa. Työkyvyssä ja terveydessä voi tulla myös itsestä riippumattomia muutoksia tai työntekijä voi haluta joustoa opiskelujen vuoksi. Työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen johtaa tyytyväiseen, hyvinvoivaan ja sitoutuneeseen työntekijään ja perheenjäseneseen. Tuottava työntekijä luo yritykselle mahdollisuuksia olla entistä vetovoimaisempi työnantaja ja yritys sekä palvelun laadultaan parempi. (Työterveyslaitos 2022b.)

5.3 Eri sukupolvien odotuksia työssä

Työnantajien puolelta yli 50-vuotiaissa työntekijöissä nähdään positiivisina asioina kokemus, vastuullisuus, sitoutuneisuus ja ammattitaitoisuus. Toisaalta huonoina puolina näyttäytyy työssä jaksaminen, terveysongelmat, muutosvastarintaisuus sekä uusien asioiden oppimisen vaikeus tai vanhentuneet tiedot ja taidot. Kun tarkastellaan ikääntyvien työntekijöiden mielipiteitä työssä jaksamisesta ja eläkkeelle siirtymisestä, on työtyytyväisyys ja esihenkilötyö erittäin merkittävä tekijä pohdittaessa työuran jatkoa. Yli 50-vuotiaat

odottavat, että uran aikana tehty työ huomioidaan ja kokemusta arvostetaan. Tärkeänä pidetään, että oman työn organisointiin voidaan vaikuttaa ja työ vastaa heidän osaamistaan ja voimavaroja. Työn merkityksellisyys on myös syy jatkaa ja jaksaa työssä pidempään ja paremmin. Yli 55-vuotiailla motivaatio kehittyä uralla ja oppia uutta on hieman matalampi kuin nuoremmilla ikäpolvilla, mutta työllä on kuitenkin vahva asema heidän elämässään. (Laaksonen & Ollila 2022, 53; Työterveyslaitos 2016.)

Y-sukupolvi, joka käsittää vuosina 1981-1994 syntyneet, on tällä hetkellä suurin työssä oleva ikäluokka (Manka & Manka 2016, 13). Tämä ikäluokka pitää tärkeänä itsensä toteuttamista työssä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuuksia. He odottavat työelämältä mieluisaa työyhteisöä, jossa on hyvät sosiaaliset suhteet, arvostusta ja kannustusta työssään, joustavuutta niin työajoissa kuin työtavoissa ja runsasta kehittävää palautetta. Tämä sukupolvi ei myöskään pelkää muutosta vaan päinvastoin paikalleen pysähtymistä. Työsuhteessa arvostetaan kehittymismahdollisuuksia ja yksilöllistä joustavuutta, mutta suurin motivaattori on mielekäs työ hyvässä työyhteisössä. Ikäryhmäjaottelussa keski-ikäisille on tärkeää saada vaikuttaa työhönsä ja he arvostavat luottamusta työyhteisössä. Myös taloudellisia arvoja pitävät tärkeimpinä työuran keskivaiheilla olevat työntekijät. (Laaksonen & Ollila 2022, 49; Työterveyslaitos 2016.)

Z-sukupolvi käsittää vuosien 1995-2013 välillä syntyneet ihmiset. Heille työelämässä tärkeää on omien arvojen mukainen työ, johon sisältyy merkityksellisyys. He odottavat johtajilta, yritykseltä ja esihenkilöiltään aktiivista vuorovaikutusta, vastuullisuutta ja välittämistä. Merkityksellisyyden tunne työssä on myös sitouttamiskeino ja tätä voidaan tukea luomalla työntekijöille mahdollisuus autonomiaan ja itsensä toteuttamiseen. Oman itsensä kehittäminen työssä ja uran edistäminen on tärkeää alle 30-vuotiaille työntekijöille, mutta he arvostavat myös vapaa-aikaa sekä työssä viihtymistä. Z-sukupolvelle on myös luontaista käyttää internetiä ja sosiaalista mediaa, jotka toimivat heille hyvinä viestinnän ja vuorovaikutuksen välineinä. (Laaksonen & Ollila 2022, 49-50; Työterveyslaitos 2016.)

Elämänvaihe	Oppilas	Oppiva tekijä	Osaava ammattilainen	Kokenut opettaja	Auttava viisas
Ikäryhmä (noin)	< 20c, (25v)	25-30 v, (35 v)	35-45 v, (50 v)	45-50 v, (55 v)	> 50 v (55 v)
Ammatilliset odotukset	- opetella rauhassa - kokeilla turvallisissa haasteissa ja paineissakin löytää omia ”juttuja”	- olla tutor uusille - soveltaa itsenäisesti ja erehtyenkin - erikoistua ja keskittyä	- saada ohjata ja opastaa - pätevoityä laajentuen ja syventäen - käyttää koko osaamistaan	- mentoroida, valmentaa ja olla hyödyksi opettaen - työstää kokonaisuuksia	- helpottaa - siirtää viisautta ja kokemusta - avata uusia uria ja näkökulmia
Johtamis-odotukset	- valmentavaa - kypsää tukea - opastusta ja mukaan ottamista - irtiottoon ja kyseenalaistamiseen suostumista	- valtuuttavaa - taloudellista ja esimiesvastuuta lisää - saada oppia johtamista ja olla mukana työparina	- vastuuttavaa - laajenevaa kokonaisvastuuta suuristakin asioista - mukaan päätöksiin ja ”tiedon” piiriin	- arvostavaa - kuuntelevaa, valmisteluun vastuuttavaa - elämäntilanteita ymmärtävää - pysäkkiä ja rajoja	- kysyvää - kunnioittavaa - palautetta antavaa - yhteyksiä ja näkemyksiä hyödyntävää
Työyhteisö-odotukset	- tiimityötä - hyväksyntää - asian-tuntemusta	- ryhmän vetämistä ja hyväksyntää - roolien vaihtelua	- luovaa - vuoro-vaikutusta, ideointia yhdessä, joukkuemenestyä	- tukevaa yhteisöllisyyttä ja avointa ilmapiiriä - aikuisuutta ja vastuuta toisistaan	- mukana pitämistä - omaa tilaa

Kuvio 3: Johtamisodotuksia eri työelämän vaiheissa (Ilmarinen 2006, 44: Ylikoski 2000)

Yllä olevassa kuviossa 3, työntekijät ovat jaettu elämänvaiheen mukaan viiteen eri kategoriaan ja tarkasteltu heidän ammatillisia odotuksiaan, johtamisodotuksiaan ja työyhteisöodotuksiaan. Amatilliset odotukset kulkevat turvallisesta ja rauhallisesta työelämän opettelusta kohti mentorointia ja muiden ohjausta työkokemuksen karttuessa. Johtamiselta työuran alussa olevat työntekijät odottavat enemmän valmentavaa johtamista ja ohjausta kuin kokeneen työntekijät. Työuran edetessä työntekijät odottavat valtuuksia ja vastuuta työstään ja heidän mielipiteitään kuuntelevaa johtajaa. Työuran loppuvaiheessa odotetaan kunnioittavaa ja kysyvää johtamista, jolloin hyödynnetään ammattitaidon tuomia näkemyksiä ja yhteyksiä. Työyhteisöltä odotetaan nuorena työntekijänä hyväksyntää ja hyvää tiimityötä. Työiän karttuessa työntekijän odotukset siirtyvät kohti luottamuksellista työyhteisöä, jossa otetaan vastuuta ja avointa ilmapiiriä, jossa annetaan myös omaa tilaa. (Ilmarinen 2006, 43.)

Työpaikoilla voidaan joutua myös selvittelemään eri sukupolvien yhteentörmäyksiä, jotka johtuvat erilaisista arvostuksista. Nuorilla on halu vastaanottaa ja antaa palautetta, jonka vanhempi kollega tai esihenkilö voi kokea jopa epäkunnioittavana käytöksenä. Nuoret myös

selkeämmin erottelevat työn ja vapaa-ajan sekä pitävät kiinni omista rajoistaan, joka voidaan tulkita laiskuudeksi vanhempien kollegoiden kesken. On kuitenkin hyvä muistaa, että myös samanikäiset ihmiset ovat erilaisia ja arvostavat eri asioita työssään ja ikäjohtamisen riskinä on lokerointi ja yleistäminen työntekijän iän mukaisesti. Yhtenä ikäjohtamisen tavoitteena tulisikin olla, että iästä riippumatta voidaan luoda työympäristö, jossa työntekijä kokee itsensä arvostetuksi työyhteisön jäseneksi ja työtä voidaan muotoilla toimintakyvyn muutoksia huomioiden. (Laaksonen & Ollila 2022, 52-53.)

5.4 Eri-ikäisten johtamisen keinoja

Yrityksissä hyvä ikäjohtaminen näkyy työntekijöiden hyvinvointina ja tätä myötä parempana tuottavuutena, kun sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyskustannukset alenevat (Työkaari 2022). Kiviranta (2010) sekä Sanfilippo (2022) listaavat seuraavia keinoja hyvän ikäjohtamisen keinoiksi:

- yksilön motivaation tunnistaminen ja hyödyntäminen
- turvallisuuden tarpeen tunnistaminen
- aktiivisten motivaatiomallien hyödyntäminen
- yksilön osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen
- arvostava ja vahvuuslähtöinen suhtautuminen eri-ikäisiin
- ikäasenteista vapaa johtaminen
- esimerkillinen johtaminen ja viestintä
- ikääntyvien hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen
- yksilön roolitasapainon tukeminen
- työn merkityksellisyyden tunnistaminen
- hallinnan tunteen ja pärjäämisen lisääminen
- onnistumisen kehän rakentaminen
- vaatimusten ja voimavarojen tasapaino
- arvostava kuuntelu ja keskustelu työntekijän tavoitteista
- keskustelu muutoksista ikääntyvien kanssa
- sosiaalisen tuen tarjoaminen (kollegat ja esihenkilöt)
- uupumusta ja masennusta aiheuttavien tekijöiden vähentäminen

(Kiviranta 2010, 48-49; Sanfilippo 2022.)

Menestyksekkäästi ikäjohtamista toteuttavassa yrityksessä ikäjohtamiseen suhtaudutaan positiivisesti ja pystytään näkemään ja hyödyntämään eri-ikäisten vahvuudet, joka luo työntekijälle arvostuksen kokemusta ja sen myötä parempaa työhyvinvointia. Yrityksen tulisi myös johtaa ikäjohtamista eli asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Oikeat

toimintamallit ja työkalut sekä esihenkilöiden valmiudet johtaa eri-ikäisiä yksilöitä tukevat työntekijän selviytymistä haasteellisissa tilanteissa. (Työkaari 2022.)

Yrityksen näkökulmasta ikäjohtamiseen tarvitaan taustatietoja, ennakoimista ja käytänteiden kehittämistä. Ensin pitäisi selvittää yrityksen ikärakenne ja ennakoida tulevaisuuden eläköitymiset ja tarvittavan osaamisen siirto. Huomioimalla työntekijöiden yksilölliset tarpeet voidaan tunnistaa erilaiset johtamisodotukset ja kehittää johdon sekä esihenkilöiden ikäjohtamistaitoja. Yrityksen tulisi ennakoida ja tunnistaa jo varhain työkykyongelmat ja kehittää myös henkilöstön työyhteisötaitoja. Kun tarvittava taustatyö on tehty, voidaan yritykseen luoda ikäohjelma tai ikäystävälliset hr-käytännöt, jotka tukevat oikeassa suhteessa työntekijöiden työkykyä. (Työkaari 2022.)

Toppinen-Tanner ym. (2016, 18.) esittelevät julkaisussaan 10 parasta työpaikan käytäntöä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Käytännöt on koottu suomalaisilta työpaikoilta ja kansalaisilta. Ensimmäisenä listassa on joustavuus työajoissa, joihin sisältyy yhteisesti sovitut järjestelyt ja työajan joustot, jotka nähdään tärkeimpinä keinoina helpottaa työn ja muun elämän yhteen sovittamista. Toisena listauksessa on etätyö, joka ei kuitenkaan aina ja kaikissa työpaikoissa ole mahdollista toteuttaa. Mikäli toteutusmahdollisuuksia on, niitä kannattaa tukea, esimerkiksi panostamalla tekniseen toteutukseen ja lähiesimiehen myönteisellä asenteella. Kolmas listan kohta nostaa esiin toimivat sijaisjärjestelyt ja toimintakäytännöt esimerkiksi perhevapaalta töihin paluun tukemiseen. Perehdyttämistä ja tukea voidaan tarvita muissakin työuran vaiheissa, kuin aivan alkumetreillä. Neljäntenä on kirjatut tavoitteet ja toimintaohjeet, joka tarkoittaa esihenkilölle tarjottavaa tietoa linjauksista ja tiedoista käytettävissä olevista käytänteistä. Esihenkilöltä tieto tulisi liikkua työntekijöille. Viides listan kohta korostaa tasa-arvoa, tasapuolisuutta ja samojen pelisääntöjen noudattamista kaikkien kesken. Tasapuolisuus ei kuitenkaan aina tarkoita täysin samoja oikeuksia ja velvollisuuksia kaikille. Tärkeää on avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa voidaan olla tietoisia haastavista elämäntilanteista, joiden myötä tarvitsee joustoja. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 18.)

Listauksen kuudes kohta nostaa esiin tarvittavat tiedot. Työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi on hyvä esittää kysymyksiä esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai ilmapiirikyselyissä kahden kesken tai koko työyhteisössä. Henkilöstöprosesseissa kannattaa seurata henkilöstön ikärakennetta ja kokemuksia työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistumisesta. Seitsemäs kohta nostaa esiin yksityiselämää koskevat kysymykset, joita voi toteuttaa yhteistyönä työterveyden kanssa. Työterveydestä voi saada myös apua tai neuvoja esimerkiksi omaishoitajatilanteeseen. Listan kahdeksas kohta kehottaa antamaan tukea, neuvoja ja koulutusta henkilöstölle työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työstä palautuminen on tärkeää ja selviytymiskeinot voivat olla hyvin erilaisia ihmisten välillä. Ratkaisukeinoja palautumiseen työstä ja omaa itsetuntemusta ja elämän hallintaa voi myös

harjoitella. Yhdeksäntenä on lastenhoito- ja muut arkea helpottavat palvelut. Yhtenä esimerkkinä on suomalaisilla työpaikoilla työnantajan tarjoama sairaan lapsen hoitopalvelu. Kymmenentenä kohtana esiin nostetaan perheen huomiointi työpaikoilla. Oma perhe on työntekijälle tärkeä voimavara ja perheen on hyvä saada tutustua työpaikkaan ja työn sisältöön ymmärryksen lisäämiseksi. Hyviä keinoja ovat yhteiset tapahtumat, joihin perheet ovat tervetulleita. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 18-19.)

Tässä esitellyistä parhaista työpaikan käytännöistä työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi DHL Supply Chain (Finland):lla on jo käytössään monia käytäntöjä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen tueksi. Joustavuus työajoissa ja mahdollisuuksien mukainen etätö ovat käytössä, samoin kuin luottamukseen perustuva omailmoitusmenettely sairaustapauksissa. Henkilöstöeduista löytyvät myös kulttuuri-, liikunta- ja hyvinvointiedut, laaja työterveyshuolto, alennuksia yhteistyökumppaneilta ja henkilöstön huomiointi merkkipäivinä. Työyhteisön tueksi on tiimikohtaiset virkistysrahat, koko henkilöstön virkistyspäivä ja työpäivän aikana on ilmainen kahvi sekä lounasmahdollisuus. DHL myös kouluttaa paljon henkilöstöään ja vuosittain järjestetään henkilöstön mielipidekysely. (Mölsä 2022.)

6 Opinnäytetyön käytännön toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia eri-ikäisten ja eri elämänvaiheissa olevien työntekijöiden kokemuksia ja tarpeita työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimii DHL Supply Chain /Finland) Oy, joka on osa DPDHL Groupia. Yrityksen liikevaihto oli vuoden 2021 tilinpäätöksessä 40,91 miljoonaa euroa ja työntekijöitä on tällä hetkellä hieman yli 400. Toimipisteitä Suomessa on seitsemän. (DHL 2022.)

Sopimuslogistiikkapalveluihin erikoistuneen yrityksen toimintaan kuuluvat esimerkiksi varastointi-, sisälogistiikka, konsultointi, kuljetusten hallinta- sekä lisäarvopalvelut. Tavoitteena on mahdollistaa varastointipalveluiden lisäksi monipuoliset ja räätälöidyt toimitusketjupalvelut. DHL Supply Chain Oy:n keskeisinä arvoina ovat vastuullisuus, laatu ja turvallisuus, johon yritys on panostanut mittavilla erillisillä ohjelmilla. (DHL 2022; Mölsä 2022.)

Teemana DHL Supply Chain (Finland) Oy:llä on vuonna 2022 ollut ”ihmiset keskiössä”, jossa pyritään löytämään erilaisia tapoja yhdistää työ ja muu elämä. DHL Supply Chain (Finland) Oy halusi opinnäytetyön avulla tutkia sitä, miten voitaisiin tukea työntekijöitä eri ikäisinä ja eri elämän vaiheissa. Tavoitteena heillä on kehittää Työkaari-ohjelma, johon tätä opinnäytetyötä voisi käyttää pohjana tai taustatietona. Ihmisten johtamista iän mukaan tai työuran eri vaiheissa voidaan ajatella ikäjohtamisena, mutta kyseessä on myös eri elämän vaiheita

koskevat asiat, ei pelkästään ikään kohdistuvat haasteet. (Mölsä 2022.) ”Ihmiset keskiössä”-teema osuu hyvin nykypäivään, jossa työntekijät odottavat työnantajaltaan yhä enemmän ja työnantajat pyrkivät olemaan entistä parempia valintoja omille työntekijöilleen. Työnantajien on pystyttävä vastaamaan entistä paremmin työntekijöidensä odotuksiin ylläpitääkseen työttyytyväisyyttä, työn imua ja pysyäkseen työntajakilpailussa mukana. Tämän työn tueksi on hyvä hallita oman organisaation työntekijäkokemusta ja pohtia sen kehitysmahdollisuuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.) Kuten Fambition on asian ilmaissut, ”on työelämä siirtymässä työnantajakeskeisestä aikakaudesta työntekijä- tai ihmiskeskeiseen aikakauteen.” Työntekijöitä tulee aktiivisesti sitouttaa ja houkuttaa, kun vaihtoehtoja on tarjolla enemmän ja ihmisten odotusten taso on noussut. Työnantajien tulee tehdä entistä enemmän töitä ja kehittää työnantajamielikuvaansa kestävästi. Kestävä työnantajakuva muodostuu yrityksen sisältä päin työntekijälähtöisesti, ihmiskeskeisesti. (Fambition 2022.)

6.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Työelämään suuntautuvan opinnäytetyön kohteena on selkeästi työelämän käytännöt ja kokemukset. Tutkimusaiheen taustana on DHL:n halu kehittää työntekijöidensä työhyvinvointia ja luoda työkaari-ajattelumallia, jossa ihmiset otetaan huomioon yksilöinä. Työn ja muun elämän yhdistäminen on myös ajankohtainen aihe, kun työelämässä on monia eri-ikäisiä työntekijöitä, joilla on myös erilaisia tarpeita. (Vilka 2021, luku 1; Mölsä 2022.) Keskustelussa yhteistyökumppanin kanssa heidän omista tarpeistaan, tutkimuskysymykset muodostuivat seuraavaan muotoon:

- Mitä tulisi ottaa huomioon eri-ikäisten työntekijöiden johtamisessa?
- Kuinka eri-ikäiset työntekijät kokevat motivaatio- ja kuormitustekijät omassa työssään?
- Mitkä työajan ulkopuoliset tekijät kuormittavat eniten työntekijöitä työn ja muun elämän yhteensovittamisessa?

Eroavaisuudet työntekijöillä tarpeiden ja toiveiden osalta voivat olla huomattavan erilaisia, johtuivatpa ne sitten sukupolvien eroista asenteesta tai muusta elämästä työn ulkopuolella. Vilkan (2021) mukaan tutkimuksen aiheen tulisi olla ajankohtainen. Ajankohtaiseksi tämän tutkimuksen aiheen tekee jatkuvasti muuttuva työelämä ja entistä vaativammat työntekijät, jotka etsivät parasta mahdollista työnantajaa itselleen. Työvoiman saatavuuden hankaluus näkyy monella alalla ja on hyvä pyrkiä olemaan mahdollisimman arvostettu ja haluttu työnantaja.

Teoreettinen viitekehys muodostui tutkimalla aihetta avainsanoilla ”ikäjohtaminen” ja ”työn ja muun elämän yhdistäminen”. Tämän kautta huomattiin, että avainsanat johtivat ennen

pitkää työhyvinvointiin ja työkykyyn, jotka ovat ratkaisevassa osassa koko työuran ajalla. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 8; Työterveyslaitos 2022b.) Tutkittaessa, kuinka voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia, tulee ymmärtää työkykyyn vaikuttavat tekijät. Työkykyyn vaikuttaa paitsi työnantaja ja työ kokonaisuutena niin myös työntekijä ja hänen oma ympäröivä elämänsä, jonka kautta päädyimme ikäjohtamiseen. Ikäjohtamisen kautta voidaan ymmärtää eri-ikäisten ja eri aikakausilla kasvaneiden työntekijöiden arvoja ja asenteita, jotka ovat myös työkykyyn vaikuttavia taustatekijöitä. Ikäjohtamisella ei tarkoiteta vain eri-ikäisten työntekijöiden johtamista vaan kokonaisuutena eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden johtamista. (Ilmarinen 2006, 37; Työterveyslaitos 2022b.)

6.2 Tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi

Tutkimus toteutettiin standardisoituna kyselytutkimuksena. Kyseessä oli määrällinen tutkimus, jossa kyselykaavake oli vakioitu eli sama kaikille vastaajille. Tutkimusmenetelmässä oli piirteitä myös informoidusta kyselytutkimuksesta, koska yhden päivän ajan olin DHL:n Vantaan Business Parkissa kohdaten potentiaalisia vastaajia ja informoimassa kyselystä sekä vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin, joita vastaajilla oli koskien kyselyn tarkoitusta. (Vilka 2021, luku 4.)

Kyselylomaketutkimus sopii hyvin laajan ja hajallaan olevien ihmisten tutkimiseen, joka tässä tutkimuksessa oli määrittävä tekijä. Työntekijöitä oli mahdoton tavoittaa kaikkia yhden päivän aikana, joten mahdollisimman suuren vastaajamäärän saamiseksi kysely toteutettiin internetissä. Kyselylomaketutkimus sopii myös hyvin tutkimusmenetelmäksi silloin, kun kyseessä on arkaluontoisia asioita ja vastaajat halutaan pitää anonyymeina. (Vilka 2021, luku 4.) Anonyyminä vastaaminen koettiin varmimmaksi tavaksi kerätä tietoa työntekijöiltä heidän omasta työnantajastaan ja työoloistaan, jotta vastaaminen ei jäisi kiinni pelosta vastaajan oman nimen leviämiseksi työnantajan tietoon.

Kyselylomakkeen kysymyksistä valtaosa oli suljettuja, strukturoituja ja standardoituja kysymyksiä, joihin vastaaja valitsi valmiista vaihtoehdoista parhaiten sopivimman itselleen. Näillä kysymystyypeillä tavoiteltiin vastausten vertailtavuutta. Kolmessa kysymyksessä vastausvaihtoehdot esitettiin Likertin asteikolla arviointivälin ollessa 1-5 ja mukana oli erikseen myös en osaa sanoa-vaihtoehto. Avoimia kysymyksiä asetettiin kaksi kappaletta. Näiden avoimien kysymysten tarkoituksena oli saada spontaaneja vastauksia, joita kyselylomakkeessa ei ollut osattu huomioida. (Vilka 2021, luku 4; Vehkalahti 2020, 25-36.) Tutkimuksen kyselyssä oli valtaosa suljettuja kysymyksiä, joihin oli määritelty vastaajalta pakollinen vastaus. Lisäksi oli muutama avoin kysymys, jotka eivät olleet pakollisia vastata. Internetissä toteutettu kyselylomake, [liite numero 1](#), ja siihen liittyvä tietosuojaseloste, [liite numero 2](#), on esitelty tämän asiakirjan lopussa.

Kyselyn perusjoukko oli DHL Supply Chain (Finland) Oy:n työntekijät. Otos koski työntekijöitä, toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä. Kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla oli samanlaiset mahdollisuudet vastata kyselyyn ja päätyä otokseen. (Vehkalahti 2020, 43.)

Informaatiota kyselystä mahdollisille vastaajille jaettiin paikallisesti viestimällä Vantaan Business Parkissa saatekirjeellä, joka on [liitteenä numero 3](#). Saatekirjettä ja uutisoitua kyselystä jaettiin myös DHL:n omassa intrassa. Vastaajat pääsivät kyselyyn käsiksi joko QR-koodin tai internet-osoitelinkin kautta. Kysely oli alun perin avoinna 2.11.-13.11.2022 välisen ajan. Vastausmäärä jäi tällä aikavälillä alle 10% mahdollisista vastaajista, joten kyselyä jatkettiin vielä viikolla. DHL:llä kyselyä vielä uutisoitiin heidän omassa intrassaan sekä Vantaan Business Parkissa suoraan työntekijöille. Lopulta kysely oli avoinna 2.11.-21.11.2022 välisen ajan. Lopullinen vastausprosentti oli 16 %.

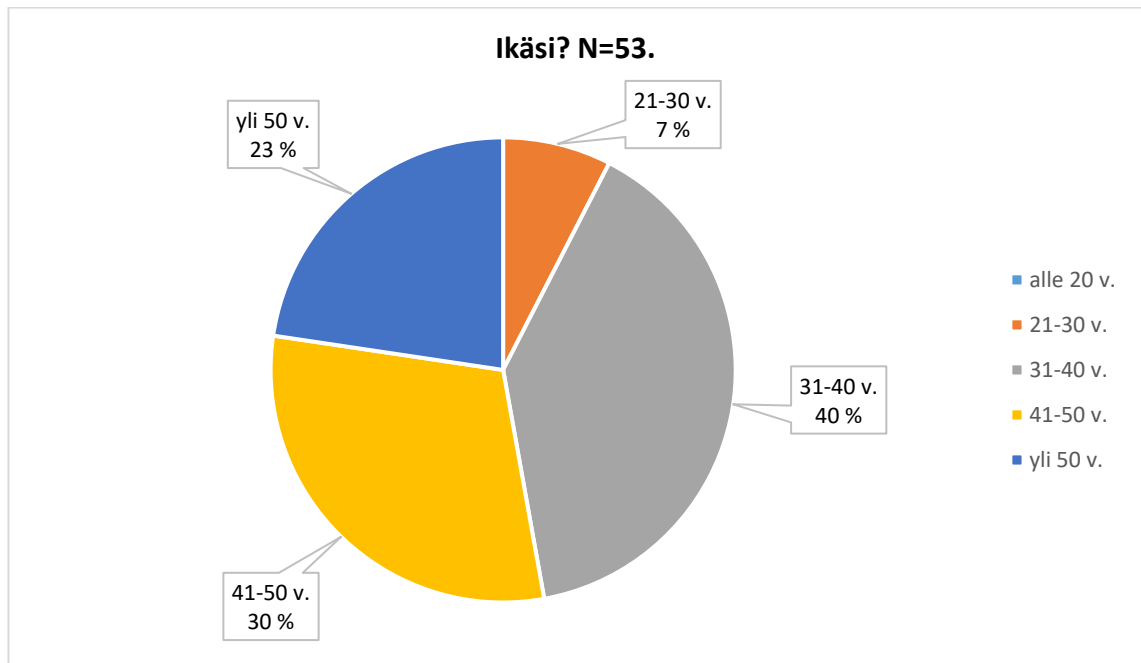
Kyselylomakkeen sulkeuduttua vastaukset ajettiin exceliin, jossa ne saatiin suoraan havaintomatriisiksi, joissa jokaisen havaintoyksikön antamat tiedot ovat omalla rivillään. Havaintomatriisin avulla annettuja vastauksia analysoitiin niin kokonaistuloksina kuin myös aritmeettisina keskiarvoina. Analysoidessa vastauksia muuttujina olivat esimerkiksi juokseva havaintonumero, ikäluokka ja asema työelämässä. Analyysissa on käytetty myös havaintoarvojen eli vastausten vaihteluväliä kertomaan pienimpiä ja suurimpia keskiarvoja. (Vilka 2021, luku 4; Vehkalahti 2020, 51.)

7 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 53 henkilöä. Kyselyssä oli 12 kysymystä, joista 10 oli pakollisia vastauksen vaatimuksen suhteen. Kaksi kysymystä oli avoimia, joihin sai vastata omin sanoin, mikäli halusi. Lisäksi kyselyn viimeisenä sai vapaaehtoisesti jättää yhteystiedot arvontaa varten.

7.1 Vastaajien taustatiedot

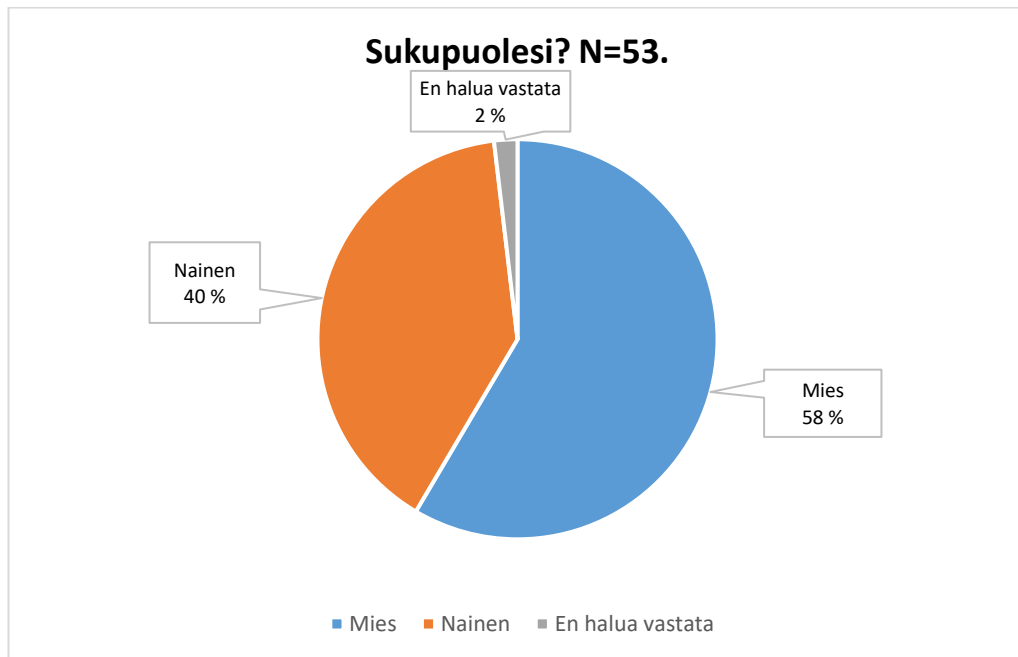
Ensimmäisenä kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan ikää. Ikäluokaltaan suurin vastaajaryhmä oli 31-40-vuotiaat 40 % vastaajaosuudella. Toiseksi suurimpana oli 41-50-vuotiaat 30 % osuudella vastaajista ja kolmantena oli yli 50-vuotiaat vastaajat, joita oli 23 %. Nuorimmat vastaajat olivat pienin vastaajamäärä. 21-30-vuotiaita oli 7 % vastaajista ja alle 20-vuotiaita vastaajia kyselyssä ei ollut ollenkaan.



Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma

Ikäkysymyksen kohdalla nuorimmat työntekijät erottuivat vastausmäärän vähäisyydessä, kun taas suurimmat työelämässä olevat ikäluokat vastaavat kyselyyn vastanneiden ikäjakaumaa. Analyysia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, että nuorimman vastanneen ikäluokan vastaajamäärä oli valitettavasti hyvin pieni, jolloin tulokset tässä ikäluokassa eivät ole luotettavia vaan suuntaa antavia.

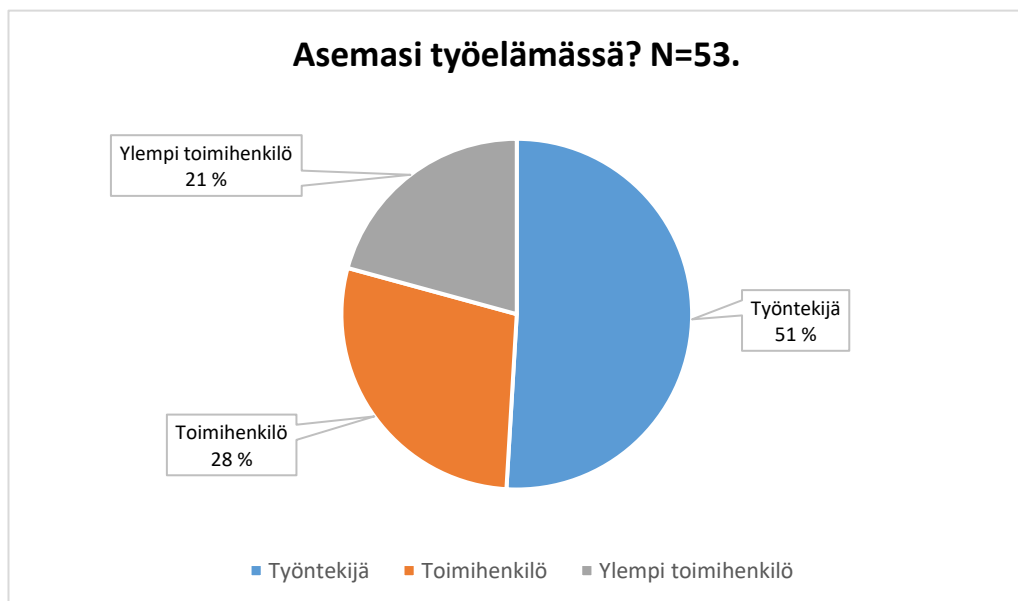
Kyselyn toisena kysymyksenä tiedusteltiin vastaajan sukupuolta.



Kuvio 5: Vastaajien sukupuolijakauma

Vastaajista 58 % oli miehiä ja 40 % naisia. 2 % vastaajista ei halunnut vastata tähän kysymykseen.

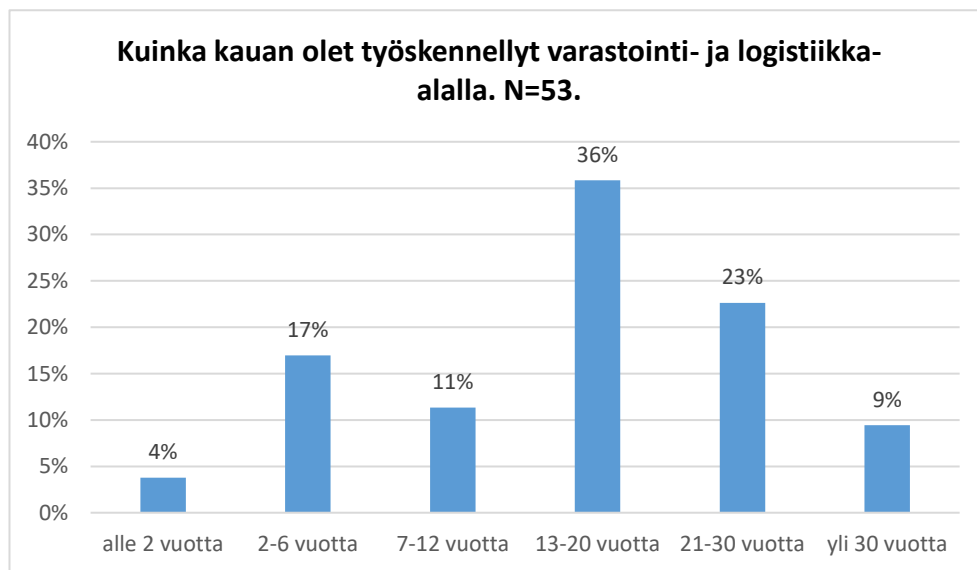
Kolmas taustakysymys tiedusteli vastaajan asemaa työelämässä ja vaihtoehtoina olivat työntekijä, toimihenkilö ja ylempi toimihenkilö.



Kuvio 6: Vastaajien asema työelämässä

Työntekijöitä vastaajista oli 51 %, toimihenkilöitä 28 % ja ylempiä toimihenkilöitä 21 %. Jaettaessa vastaajat vielä työntekijöihin ja pelkkiin toimihenkilöihin, vastausprosentit olivat lähes samat, kun kaikkien toimihenkilöiden yhteisprosenttimäärä nousee 49 %:iin. DHL:n omassa henkilöstöryhmädatassa työntekijöitä on noin 79 %, toimihenkilöitä noin 21 % ja ylempiä toimihenkilöitä noin 10 %. Kysely tavoitti siis hieman enemmän ylempiä toimihenkilöitä suhteessa työntekijöihin. (Mölsä 2022.)

Neljäs kysymys ja viimeinen taustakysymys tiedusteli vastaajan työuran kestoa varastointi- ja logistiikka-alalla.



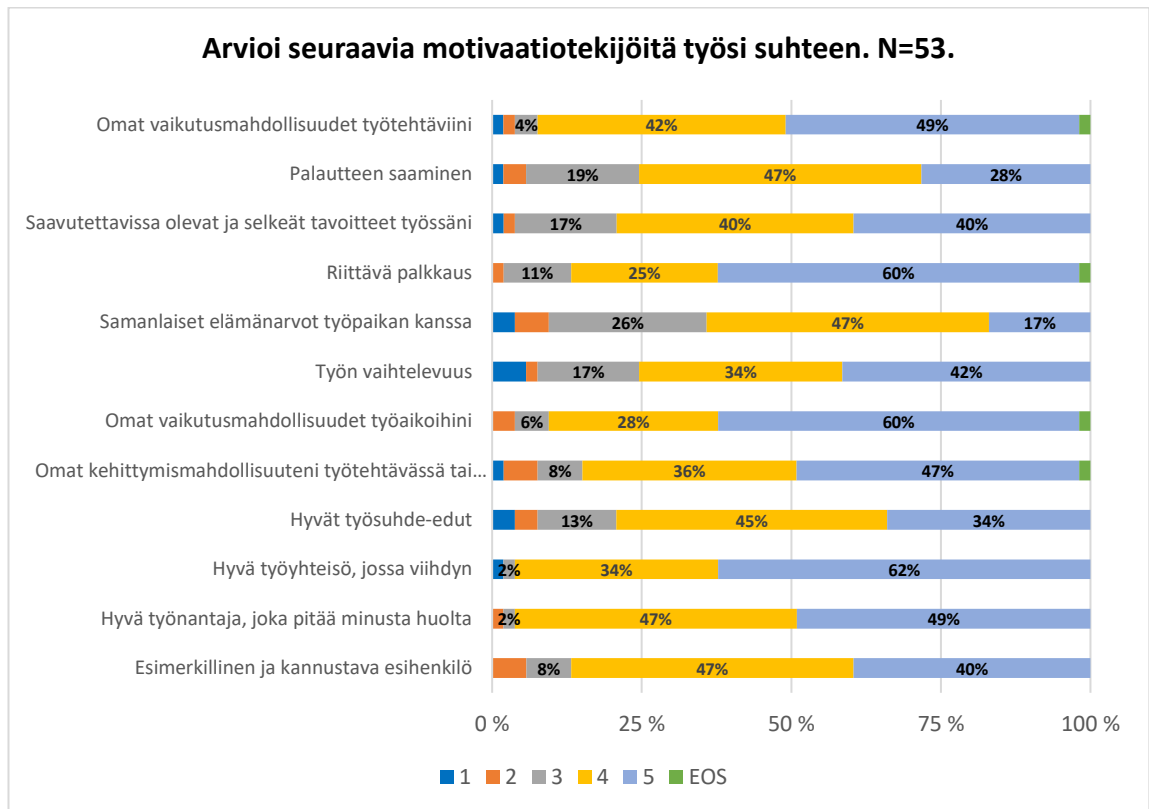
Kuvio 7: Vastaajien kokemus varastointi ja logistiikka-alalta

Vastaajista selkeästi eniten oli työskennellyt varastointi- ja logistiikka-alalla jo 13-20 vuotta, heitä oli vastaajista 36 %. Toiseksi eniten vastaajia oli luokassa 21-30 vuotta, vastaajista 23 % sijoittui tähän. Kolmanneksi eniten oli vastaajia luokassa 2-6 vuotta, heitä oli 17 %.

7.2 Motivaatiotekijät

Vastaajilta tiedusteltiin mielipidettä motivaatio- ja kuormitustekijöistä työssä sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoista.

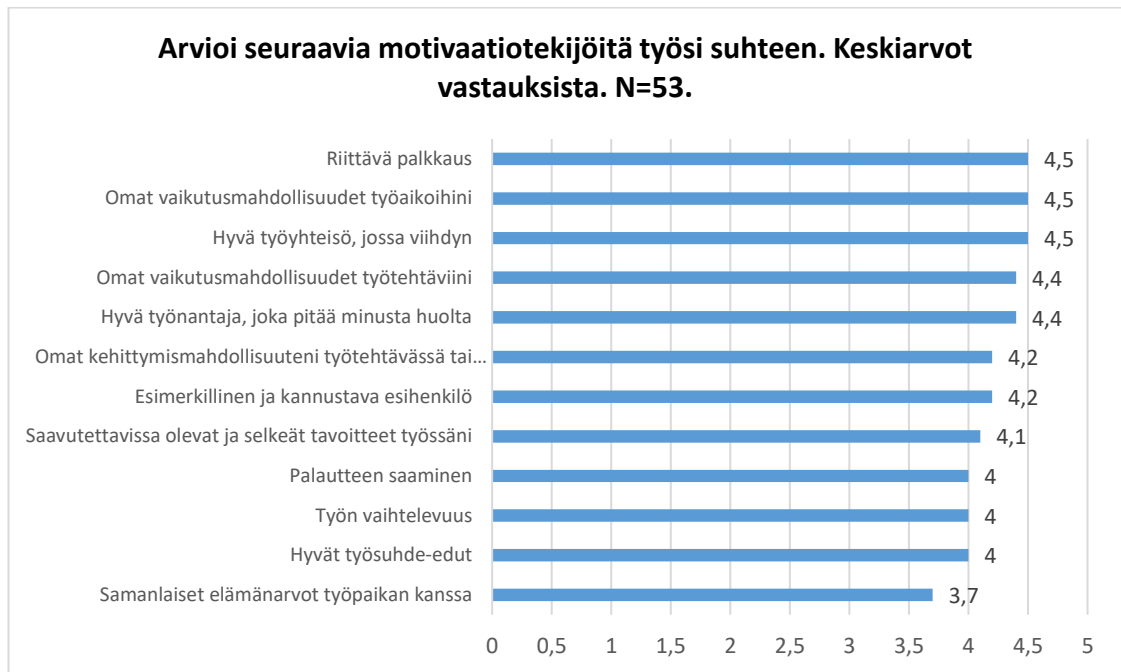
Kysymyksessä numero 5 kysyttiin mikä motivoi sinua omassa työssäsi, ja mitkä ovat sinulle tärkeitä motivaatiotekijöitä, vastaajat arvioivat eri tekijöitä asteikolla 1-5. Vastausvaihtoehto 1 oli ei lainkaan tärkeä ja vaihtoehto 5 oli erittäin tärkeä tekijä. Lisäksi mukana oli vastausvaihtoehto en osaa sanoa.



Kuvio 8: Motivaatiotekijöiden tärkeys

Kaaviosta 8 on selkeyttämisen vuoksi jätetty vastausvaihtoehtojen 1 ja 2 prosenttiosuudet merkitsemättä. Näissä luokissa esiintyi vastauksia 2 % ja 6 % välillä. Kun tarkastellaan annetuista vastauksista 4 ja 5 eli arviointiasteikon tärkeintä päätä yhdessä, niin selkeästi korkeimmalle motivaatiotekijöissä nousivat vaihtoehtoista hyvä työyhteisö ja hyvä työnantaja, joka pitää minusta huolta. Hyvän työyhteisön arvioi 62 % erittäin tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihini ja riittävä palkkaus arvioitiin myös erittäin tärkeiksi tekijöiksi 60 % osuudella numero 5 annetuista vastauksista.

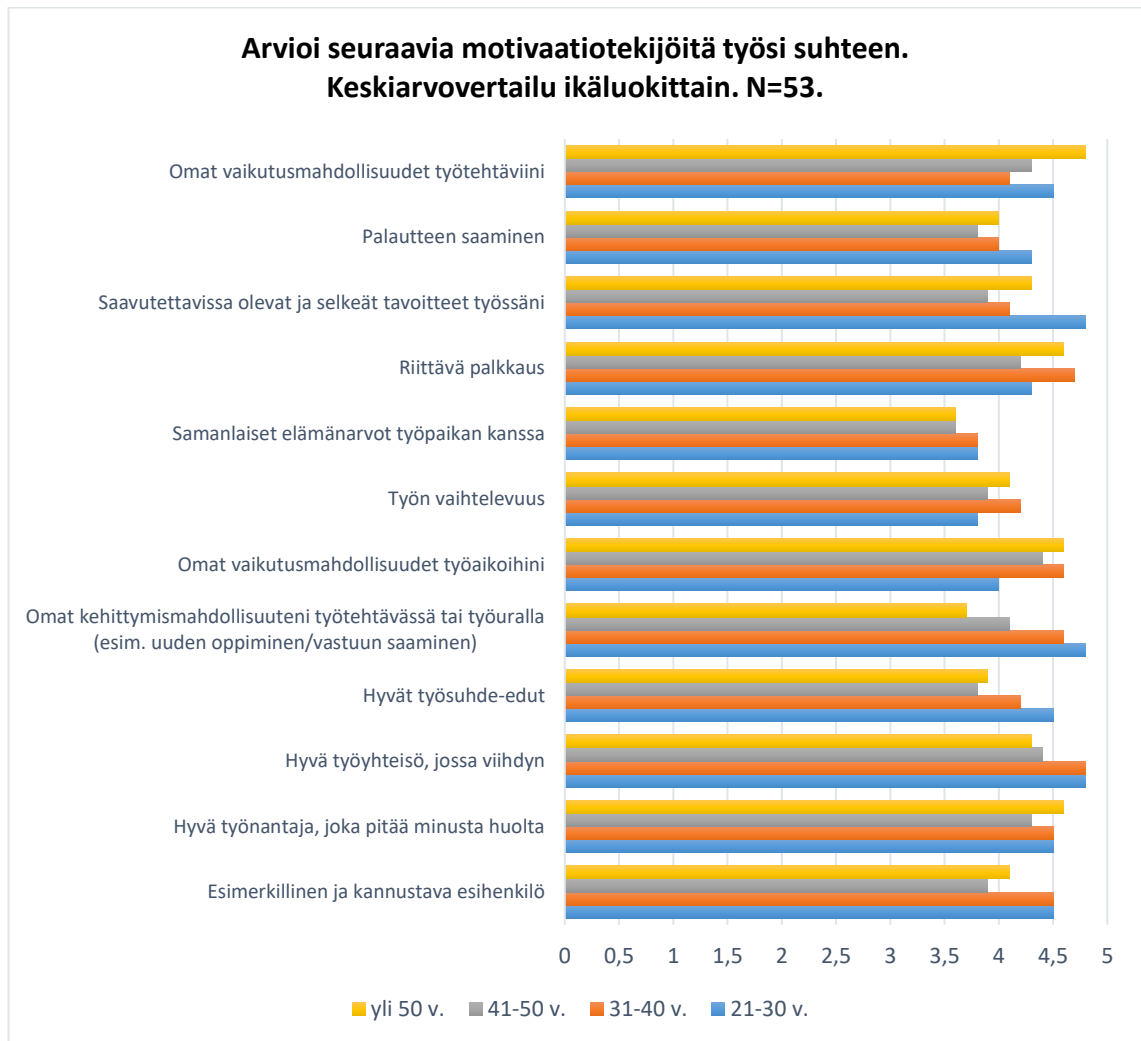
Kun tarkastellaan mitkä tekijät saivat eniten vastauksia asteikon toisessa päässä, niin työn vaihtelevuus sai korkeimman tuloksen asteikon ei lainkaan tärkeässä päässä, tärkeydeltään arvioituna numerolle 1. Näin arvioi 6 % vastaajista. Samanlaiset elämänavot nousivat myös esille kysymyksen ei lainkaan tärkeässä-päässä, vaikka kuitenkin 64 % vastaajista arvioivat elämänavot myös asteikolla ylemmäs tärkeydeltään, arvosanalle 4 tai 5, omassa arvioinnissaan. Samanlaiset elämänavot työpaikan kanssa voidaan nähdä osan vastaajien kannalta yhden tekevinä ja ei lainkaan tärkeinä, mutta toisaalta on joukko, joille tämä on tärkeä elementti omassa motivaatiossa.



Kuvio 9: Motivaatiotekijöiden keskiarvot

Kuviossa 9 esitetään kaikkien vastauksien keskiarvo kysymykseen numero 5 eli motivaatiotekijöitä koskevaan kysymykseen. Motivaatiotekijöiden keskiarvovertailussa korkeimmat arviot saivat riittävä palkkaus, omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihini ja hyvä työyhteisö, jossa viihdyn. Heikoimman keskiarvotuloksen sai vaihtoehto samanlaiset elämäntavat työpaikan kanssa.

Keskiarvoja vertailtiin myös ikäluokittain. Alle 20-vuotiaiden ikäluokka on jätetty vertailusta pois, koska siihen ikäluokkaan ei tullut yhtään vastauksia.



Kuvio 10: motivaatiotekijöiden arviointi keskiarvot ikäluokittain

Eri motivaatiotekijöitä kokonaisuutena pidettiin tärkeinä kaikissa ikäluokissa, eikä kovin alhaisia tuloksia nähty minkään motivaatiotekijän kohdalla. Yli neljän keskiarvoon kaikissa ikäluokissa nousivat motivaatiotekijöistä hyvä työnantaja, joka pitää minusta huolta, hyvä työyhteisö, jossa viihdyn, omat vaikutusmahdollisuudet työaikoihini, riittävä palkkaus sekä omat vaikutusmahdollisuudet työtehtäviini.

Yli 50-vuotiaiden keskuudessa alhaisin motivaatiotekijä oli sama kuin kaikissa muissakin ikäluokissa eli samanlaiset elämäntavat työpaikan kanssa, 3,6 keskiarvolla. Korkeimmaksi motivaatiotekijäksi tässä ikäluokassa nousi 4,8 keskiarvolla omat vaikutusmahdollisuudet työtehtäviini.

41-50-vuotiaiden ikäluokassa motivaatiotekijöistä alhaisimman keskiarvon sai samanlaiset elämäntavat työpaikan kanssa, keskiarvolla 3,6. Korkeimmat keskiarvot tulivat vaihtoehdolle hyvä työyhteisö, jossa viihdyn ja omat vaikutusmahdollisuuteni työaikoihini. Näissä molemmissa keskiarvo oli 4,4.

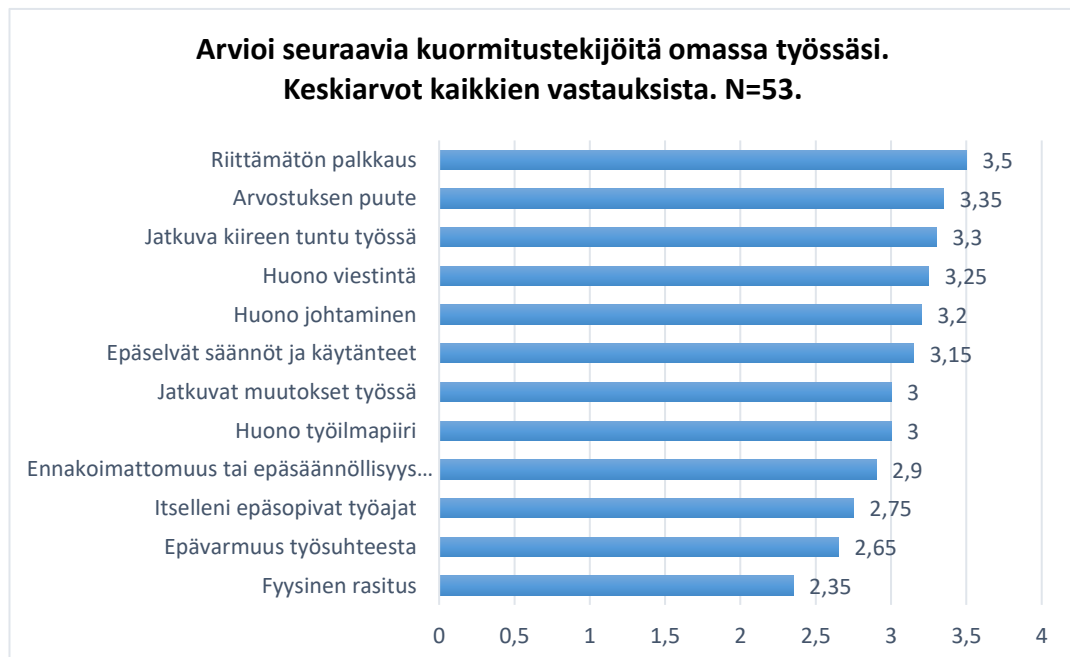
Ikäluokassa 31-40-vuotiaat arvioivat motivaatiotekijöistä alhaisimmaksi samanlaiset elämänarvot työpaikan kanssa. Tämä vastaus sai 3,8 keskiarvon. Korkeimmiksi motivaatiotekijöiksi arvioitiin hyvä työyhteisö, jossa viihdyn 4,8 keskiarvolla ja riittävä palkkaus 4,7 keskiarvolla.

Ikäluokassa 21-30-vuotiaat alhaisimmat tulokset tulivat motivaatiotekijöille työn vaihtelevuus ja samanlaiset elämänarvot työpaikan kanssa. Molemmat tekijät saivat 3,8 keskiarvon. Suurimmat motivaatiotekijät tässä ikäluokassa olivat hyvä työyhteisö, jossa viihdyn, omat kehittymismahdollisuuteni sekä saavutettavissa olevat selkeät tavoitteet. Nämä kaikki kolme tekijää saivat 4,8 keskiarvon.

Vaihtoehdossa omat kehittymismahdollisuuteni työtehtävässä tai työuralla oli suurin eroavaisuus ikäluokkien välillä. Yli 50-vuotiaat antoivat tälle vaihtoehdolle keskiarvon 3,7 kun taas nuoremmat ikäluokat arvioivat tämä motivaatiotekijän tärkeämmäksi tekijäksi itselleen. Ikäluokassa 21-30-vuotiaat tämä tekijä arvioitiin keskiarvolle 4,8 eli hyvin tärkeäksi.

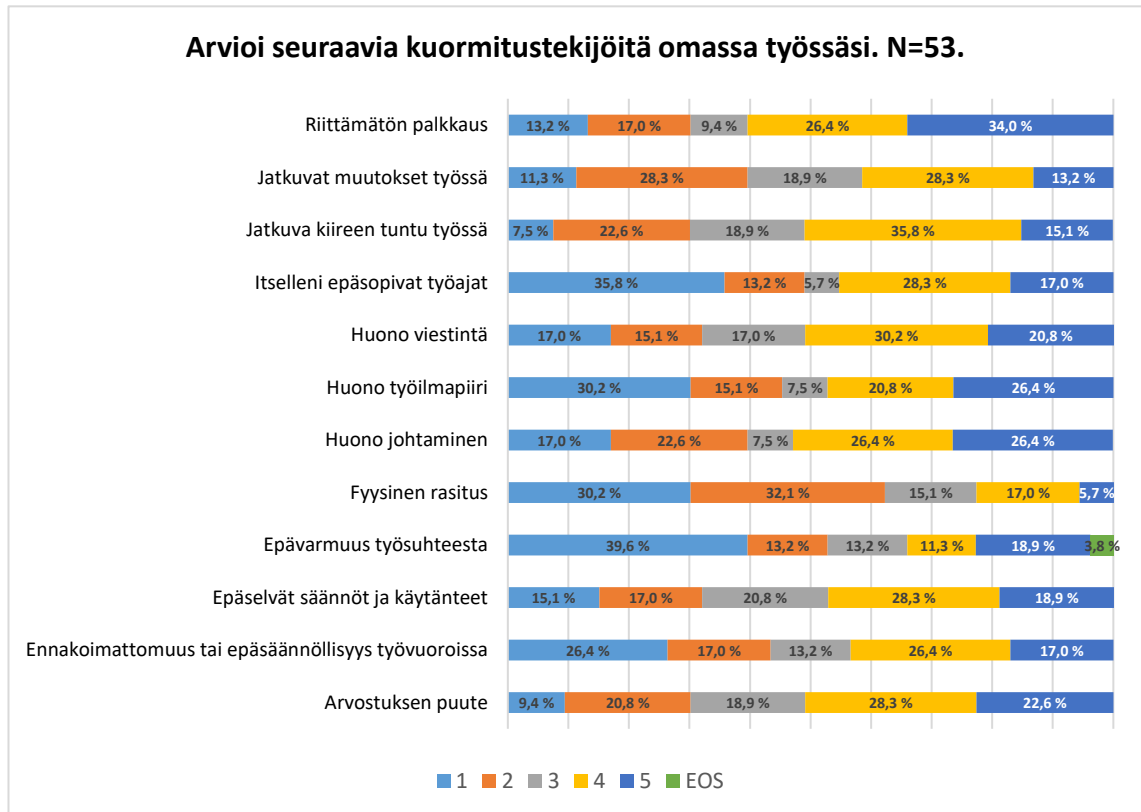
7.3 Kuormitustekijät

Seuraavana, kysymyksessä numero 6, vastaajilta kysyttiin erilaisista kuormitustekijöistä heidän omassa työssään. Jälleen arviointiasteikko oli 1-5 ja mukana oli myös en osaa sanoa vaihtoehto. Vastausten analysointi tehtiin tarkastelemalla kokonaisvastausten keskiarvoja sekä vastausten jakaumia prosentteina.



Kuvio 11: Kuormitustekijöiden keskiarvot

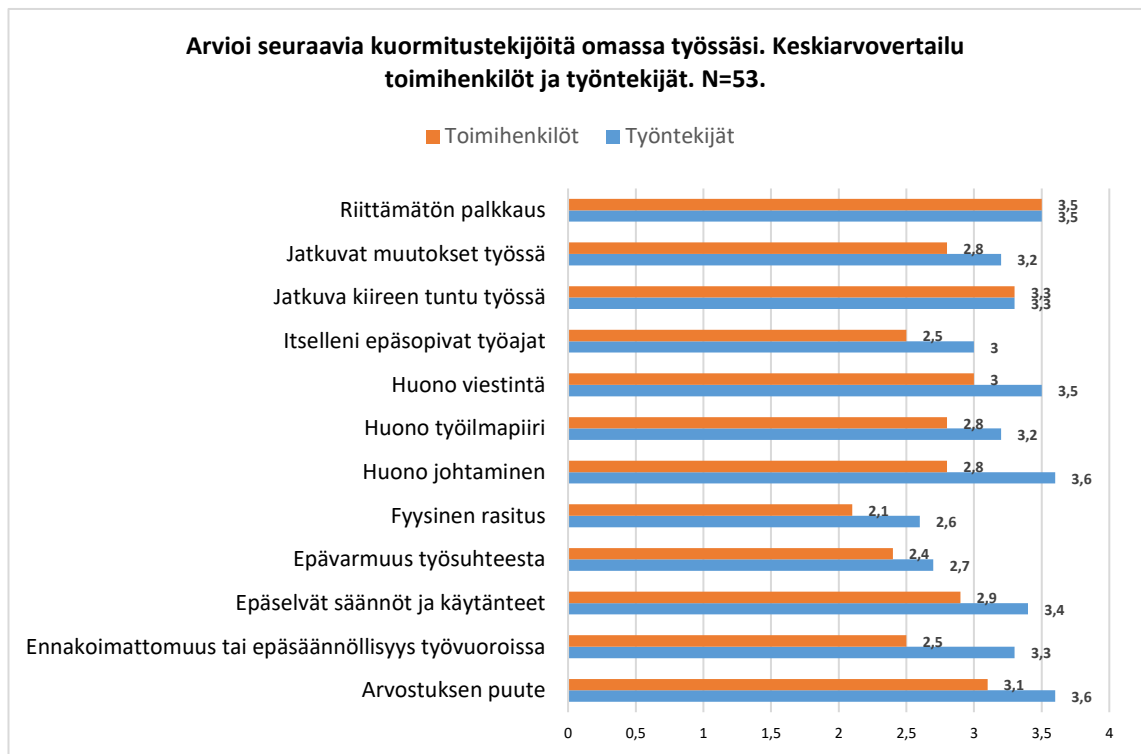
Kuviossa 11 on tarkastelussa keskiarvot kaikista vastauksista kuormitustekijöitä koskevaan kysymykseen. Eniten kuormittavaksi tekijäksi nousi riittämätön palkkaus 3,5 keskiarvolla. Toisena oli arvostuksen puute 3,35 keskiarvolla ja kolmantena jatkuva kiireen tuntu työssä 3,3 keskiarvolla. Mikään tekijä ei poikennut suuresti muista, vaan arviointi oli melko tasaista. Vähiten kuormittavia tekijöitä olivat fyysinen rasitus keskiarvolla 2,35 ja toiseksi vähiten koettiin epävarmuutta työsuhteesta, joka sai keskiarvon 2,65.



Kuvio 12: Kuormitustekijöiden jakaumat

Kuviossa 12 nähdään vastausvaihtoehtojen jakaumat prosentuaalisesti. Vastausvaihtoehto nro 1 oli ei lainkaan kuormittava tekijä omassa työssä ja numero 5 oli erittäin kuormittava tekijä omassa työssä. Kuten edellisessäkin kuviossa nähtiin, riittämätön palkkaus on ollut vahva kuormitustekijä yli kolmannekselle vastaajista. Muissa kuormittavissa tai erittäin kuormittavissa tekijöissä näkyy huono johtaminen, joka vaikuttaa kuormittavasti tai erittäin kuormittavasti yli puolelle vastaajista. Huono työilmapiiri koettiin myös erittäin kuormittavana tekijänä 26,4 % vastaajista.

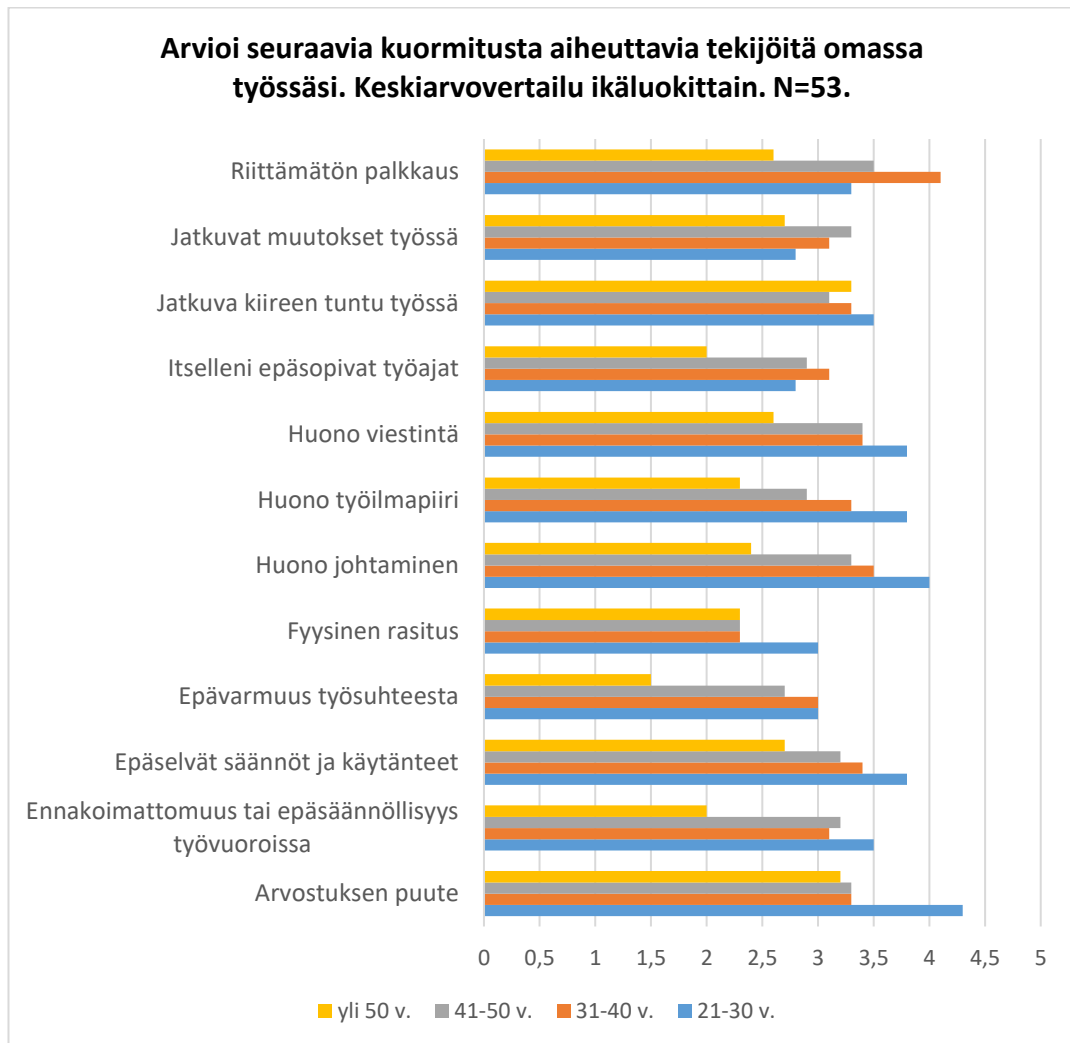
Vertailuun nostettiin sama kysymys, mutta vastauksia tarkasteltiin jakamalla vastaajat työntekijöihin ja toimihenkilöihin, joihin sisältyi myös ylemmät toimihenkilöt.



Kuvio 13: Kuormitustekijöiden vertailu toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä

Eroavaisuuksia löytyy niin yksittäisistä tekijöistä kuin myös kokonaisuudesta. Kokonaisuudessa näkyy se, että työntekijät kokevat lähes jokaisen kuormitustekijän kohdalla sen olevan suurempi kuormitustekijä, kuin toimihenkilöt. Vain jatkuva kiireen tuntu työssä ja riittämätön palkkaus ovat samalla tasalla molempien ryhmien kesken. Suurimmat erot olivat vaihtoehtoissa ennakoimattomuus tai epäsäännöllisyys työvuoroissa ja huono johtaminen.

Tätä kysymystä analysoitiin myös ikäryhmien keskiarvovertailun kautta.



Kuvio 14: Kuormitustekijöiden vertailu ikäluokittain keskiarvoista

Suurin eroavaisuus kuormitustekijöissä oli vaihtoehdolla huono johtaminen. Tämän ikäluokka 21-30-vuotiaat arvioivat olevan hyvinkin kuormittava tekijä, mutta yli 50-vuotiaat eivät juurikaan kuormittuneet tästä tekijästä.

Yli 50-vuotiaissa oli hyvin alhaiset keskiarvot kaikissa kuormitustekijöissä. Eniten kuormittavaksi nousi jatkuva kiireen tuntu työssä, joka sai keskiarvon 3,3. Toiseksi kuormittavin tekijä heillä oli arvostuksen puute 3,2 keskiarvolla. Kaikki muut tekijät saivat alle 3 keskiarvon. Vähiten kuormittava tekijä oli epävarmuus työsuhteesta saaden 1,5 keskiarvon.

41-50-vuotiaiden keskuudessa mikään kuormitustekijä ei noussut yli 3,5 keskiarvon. Tämän korkeimman tuloksen sai vaihtoehdoista riittämätön palkkaus. Alhaisin kuormitustekijä tässä ikäluokassa oli epävarmuus työsuhteesta, joka arvioitiin keskiarvolle 2,7.

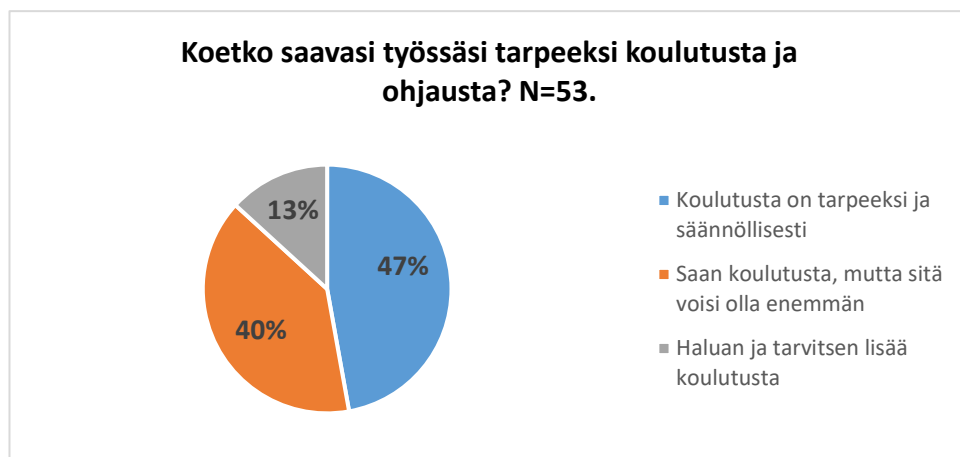
31-40-vuotiaiden ikäluokassa suurin kuormitustekijä oli selvästi riittämätön palkkaus 4,1 keskiarvolla. Tämä oli kuormitustekijöistä ainoa, joka sai yli 4 keskiarvon tässä ikäluokassa. Alhaisimmaksi kuormitustekijäksi 31-40-vuotiaat arvioivat vaihtoehdon fyysinen rasitus, joka sai 2,3 keskiarvon.

21-30-vuotiailla suurin kuormitusta aiheuttava tekijä oli ehdottomasti arvostuksen puute 4,3 keskiarvolla. Myös huono johtaminen nousi 4,0 keskiarvolle. Alhaisimmiksi kuormitustekijöiksi tämä ikäluokka arvioi jatkuvat muutokset työssä ja itselle epäsopivat työajat, jotka molemmat saivat 2,8 keskiarvon.

7.4 Koulutus- ja tasa-arvokysymykset

Koulutuksen ja tasa-arvon kokemuksista oli kaksi lyhyttä kysymystä, joihin vastaajien tuli valita vain yksi itselleen sopiva vaihtoehto.

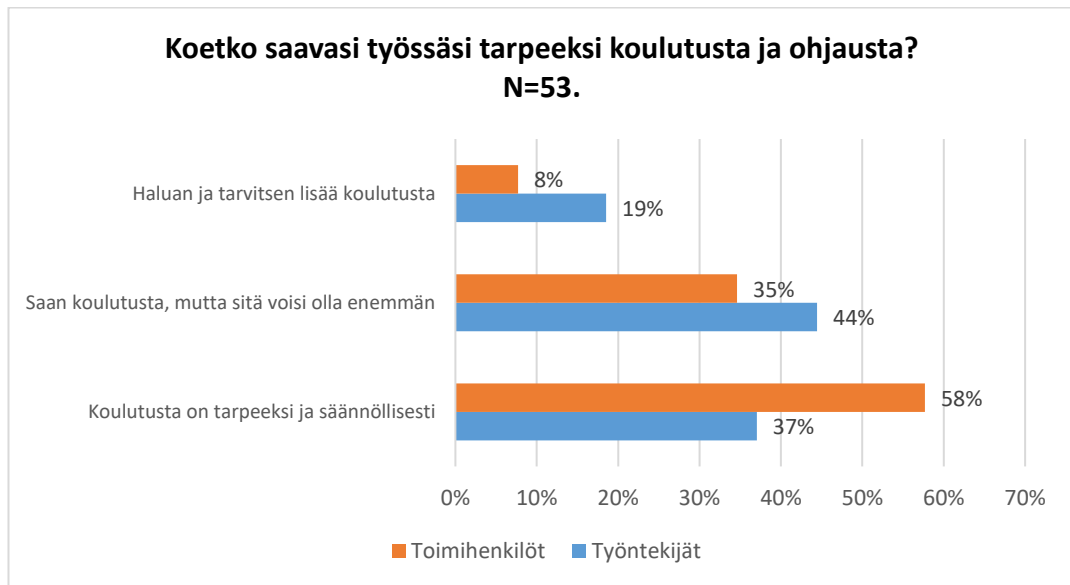
Kysymys numero 7 koski koulutuksen tarvetta



Kuvio 15: Koulutustarpeen arviointi

Eniten vastauksia sai vaihtoehto, jossa koulutusta on tarpeeksi ja säännöllisesti. Tämä vaihtoehto sai 47 % äänistä. 40 % vastaajista koki saavansa kyllä koulutusta, mutta toivoisi sitä olevan enemmän. 13 % vastaajista koki tarvitsevänsä ja haluavansa lisää koulutusta.

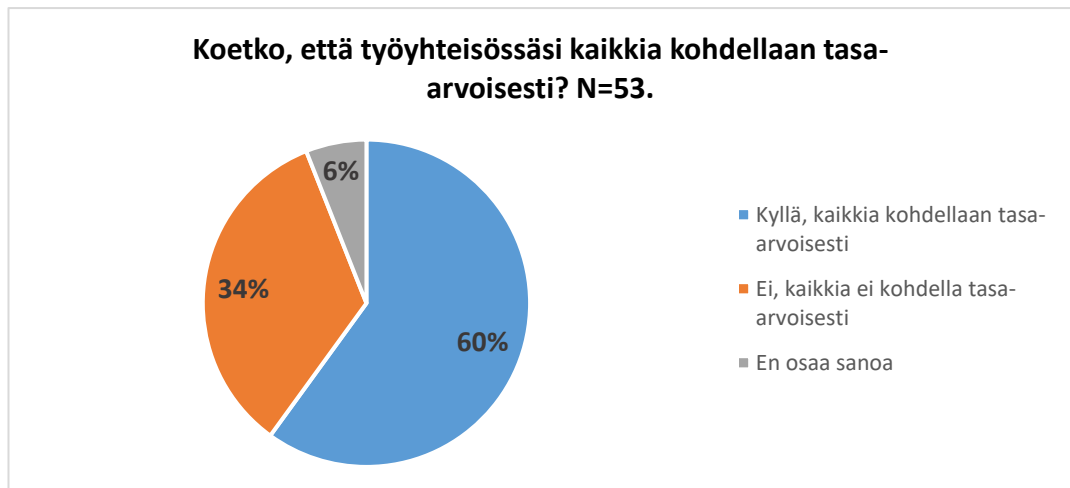
Tähän kysymykseen annettuja vastauksia vertailtiin myös työntekijöiden ja toimihenkilöiden kesken.



Kuvio 16: Koulutustarpeen arvioinnin vertailu toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä

Työntekijöiden kohdalla koulutuksen tarve koettiin suurempana, kuin toimihenkilöiden kesken. Jopa 19 % työntekijöistä vastasi haluavansa ja tarvitsevansa koulutusta omasta mielestään ehdottomasti lisää ja 44 % vastasi saavansa koulutusta, mutta toivovansa sitä enemmänkin.

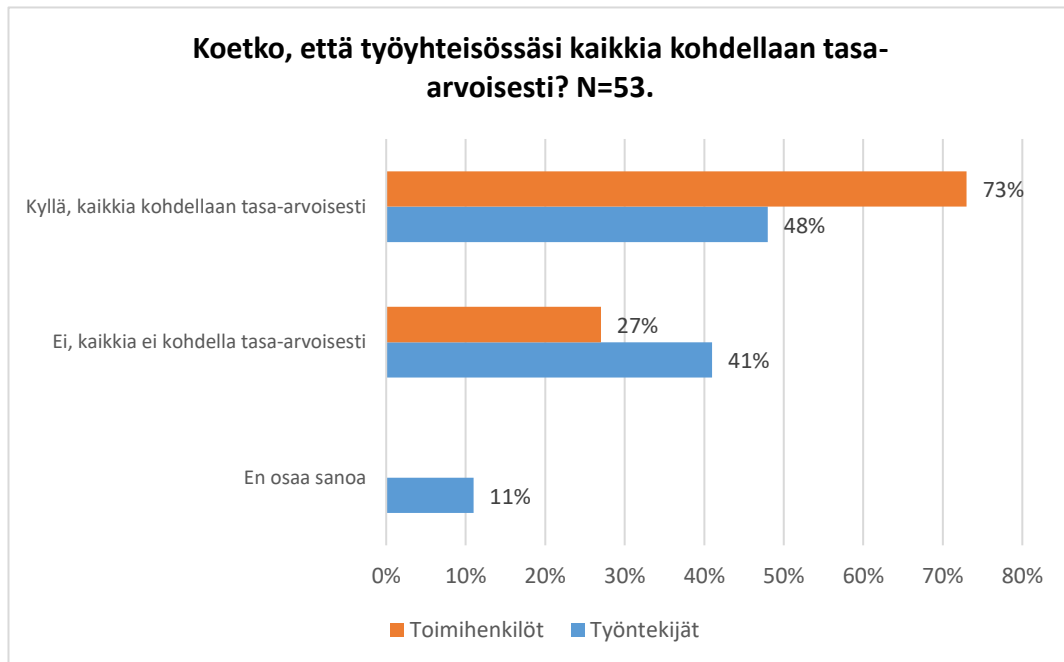
Tasa-arvosta työyhteisössä kysyttiin kysymyksessä numero 8.



Kuvio 17: Tasa-arvon kokeminen työyhteisössä

Enemmistö, 60 % vastaajista, koki kohtelun työpaikalla olevan tasa-arvoista. 34 % koki, että kohtelu ei ole tasa-arvoista ja 6 % ei osannut sanoa vastausta.

Tämän kysymyksen vastauksia analysoitiin myös tutkimalla työntekijöiden ja toimihenkilöiden vastauksia omissa kategorioissaan.

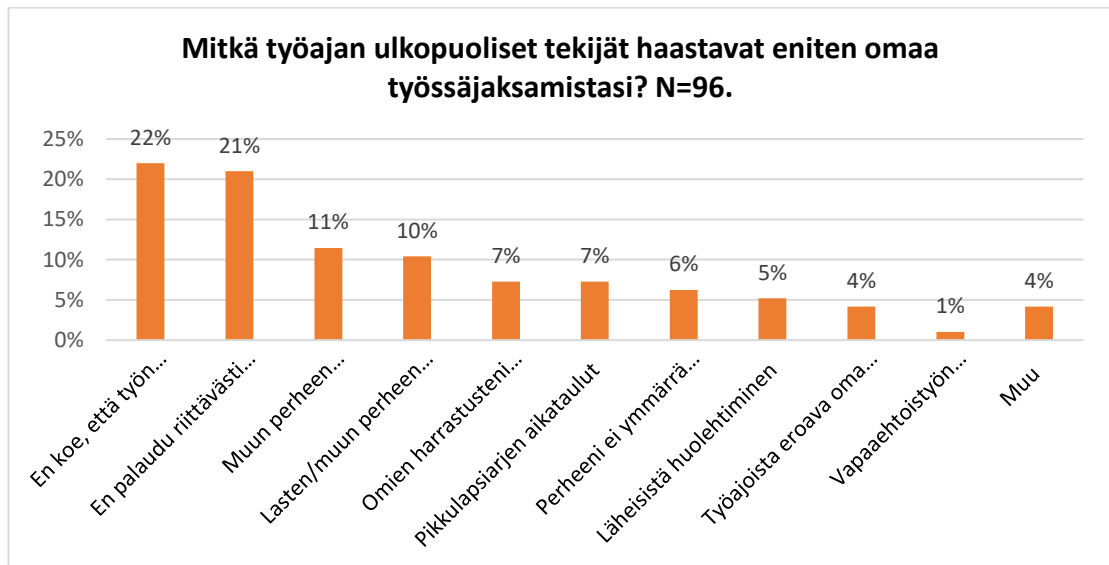


Kuvio 18: Tasa-arvon kokeminen työyhteisössä vertailu toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä

Vastausten perusteella työntekijät kokevat työyhteisönsä epätasa-arvoisemmaksi, kuin toimihenkilöt.

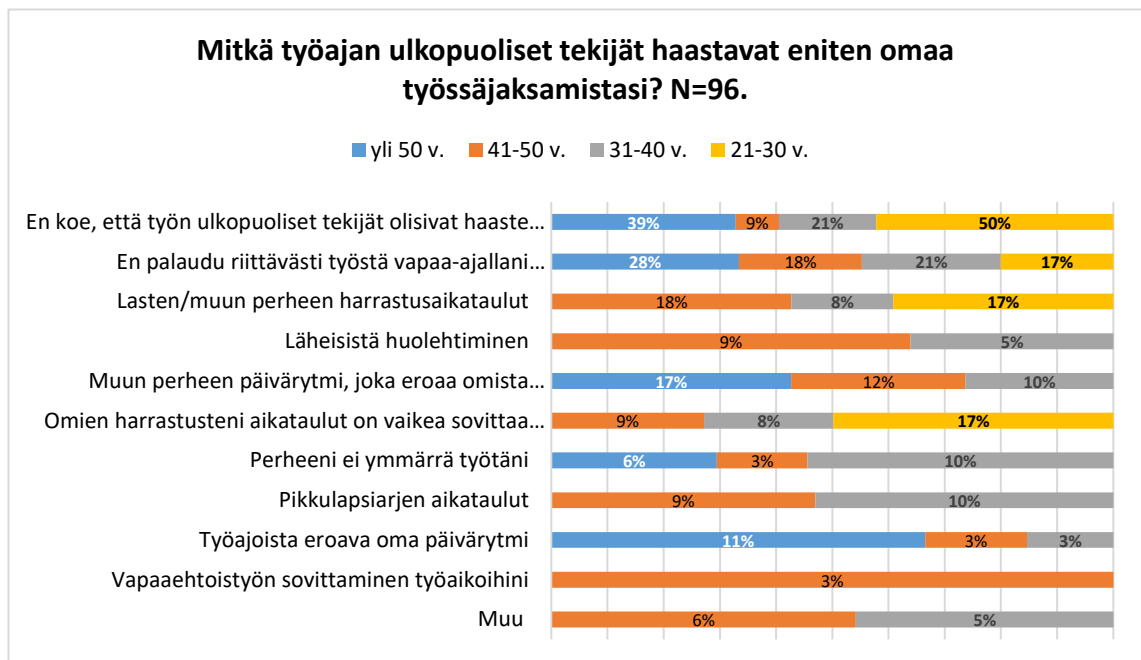
7.5 Työn ulkopuoliset tekijät työssäjaksamisen haastajana

Kysymys numero 9 koski työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka haastavat työntekijöiden työssäjaksamista. Vastajat saivat valita 1-3 vastausta annetuista vaihtoehtoista, jolloin valintojen kokonaismäärä oli 96.



Kuvio 19: Työssäjaksamista haastavat työn ulkopuoliset tekijät

Korkeimmat vastausmäärät sai vaihtoehto en koe, että työn ulkopuoliset tekijät olisivat haaste työssäjaksamiselleni 22 % osuudella. Toiseksi eniten vaihtoehtoista vastauksia sai en palaudu riittävästi työstä vapaa-ajallani 21 % osuudella vastauksista. 11 % osuuden vastauksista sai vaihtoehto muun perheen päivärytmi, joka eroaa omista työajoistani. Neljänneksi tekijäksi nousi lasten/muun perheen harrastusaikataulut 10 % osuudella vastauksista.

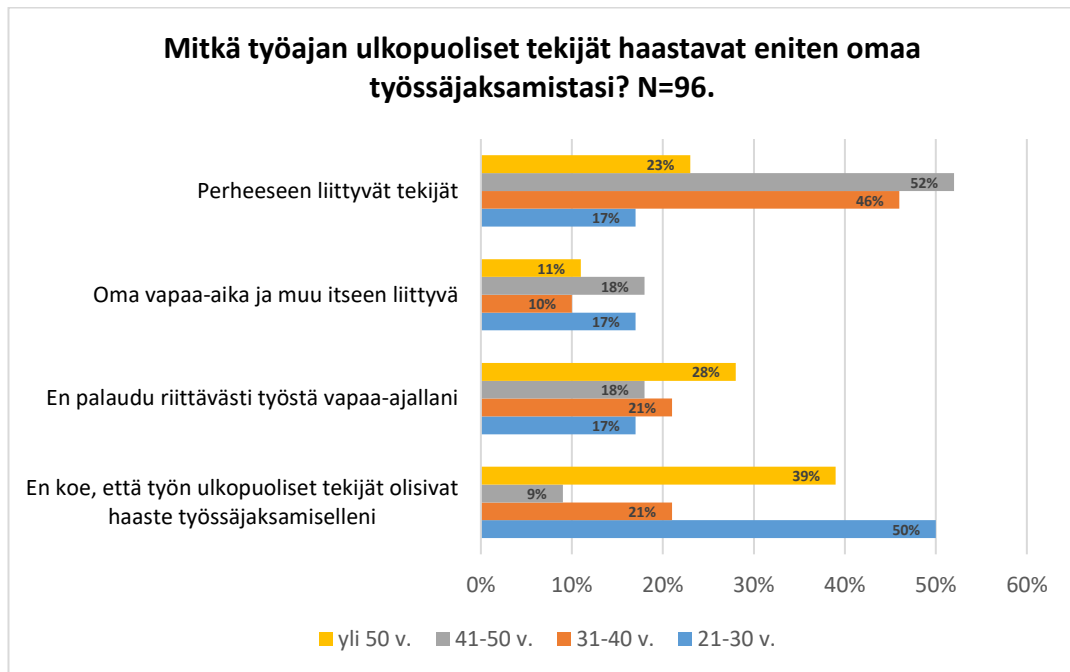


Kuvio 20: Ikäluokittain prosenttivastaukset

Tässä kysymyksessä vastaajat saivat valita enintään 3 annetuista työajan ulkopuolisista tekijöistä, jotka kokevat haastavan heidän työssäjaksamistaan. Kaikkia vastausvaihtoehtoja ei vastattu kaikissa ikäluokissa, jonka vuoksi palkit puuttuvat näissä kohdin. Prosenttiosuus esittää kyseisen ikäluokan annettuja vastauksia kyseiseen vaihtoehtoon.

Yli 50-vuotiaiden keskuudessa 39 % koki, että työn ulkopuolella ei ole haasteita, jotka vaikuttavat työhön. Toisaalta heidän ikäluokassaan myös 28 % arvioi, ettei palaudu työstä riittävästi. 41-50-vuotiaat arvioivat korkeimmaksi haastavaksi tekijäksi, etteivät he palaudu työstä vapaa-ajalla sekä lasten/muun perheen aikataulut. 31-40-vuotiaiden keskuudessa koettiin suurimmaksi haasteeksi palautumisen puute 21 % osuudella vastauksista, mutta toisaalta yhtä suuri määrä vastaajia arvioi, ettei työn ulkopuolella ole haasteita, jotka vaikuttaisivat työhön. 21-30-vuotiaat antoivat myös eniten vastauksia vaihtoehtoon, etteivät koe työn ulkopuolisten tekijöiden olevan haasteita työlle 50 % vastausprosentilla. Haasteiksi mainittiin omien harrastusten ja perheen aikataulut työn kanssa sekä palautuminen, näille kaikille annettiin 17 % vastauksista.

Tätä kysymystä analysoitiin myös yhdistelemällä kysymyksen vastausvaihtoehtoiksi annettuja tekijöitä isommiksi kokonaisuuksiksi. Perheeseen liittyviin tekijöihin yhdistettiin vastausvaihtoehtoiksi annetuista tekijöistä lasten ja muun perheen aikataulut, läheisistä huolehtiminen, muun perheen päivärytmi, perheeni ei ymmärrä työtäni, pikkulapsiarjen aikataulut ja yksi muu vastaus, joka koski perhettä. Oma vapaa-aika ja muu itseen liittyvä - luokkaan sijoitettiin omien harrastusteni aikataulut, vapaaehtoistyö sekä kolme muu-kategorian vastausta, jotka liittyivät vastaajaan itseensä. Ennallaan pidettiin luokat en palaudu riittävästi työstä vapaa-ajallani ja en koe, että työn ulkopuoliset tekijät olisivat haaste työssäjaksamiselleni. Näitä eri luokkia analysoitiin eri ikäluokkien kesken.

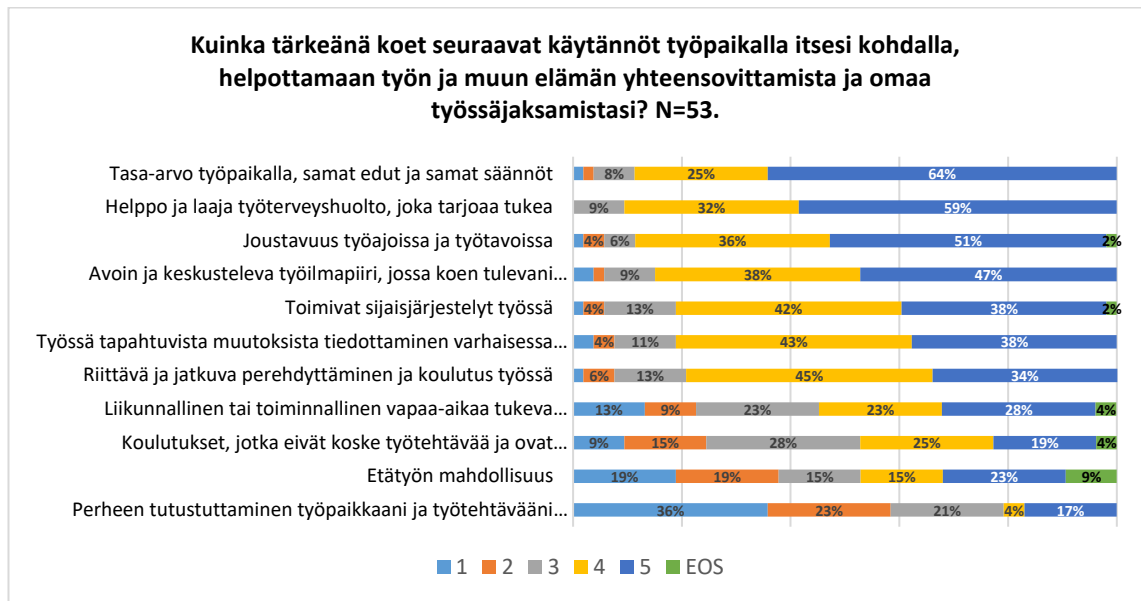


Kuvio 21: Työssäjaksamista haastavat työn ulkopuoliset tekijät ikäryhmien vertailu

Mikäli ajatellaan vain haasteita, niin perheeseen liittyvät tekijät haastavat selkeästi eniten työntekijän työssäjaksamista ikäluokissa 41-50-vuotiaat ja 31-40-vuotiaat. Palautumisen puute on suurin haaste yli 50-vuotiaiden keskuudessa.

7.6 Käytännöt, jotka tukevat työssäjaksamista

Kysymys numero 10 pyysi vastaajia arvioimaan erilaisia käytäntöjä työpaikalla, joilla voitaisiin tukea työssäjaksamista ja työn ja muun elämän yhteensovittamista. Vastaajat arvioivat eri käytäntöjä asteikolla 1-5, 1 ollessa ei lankaan tärkeä käytäntö itselleni ja 5 ollessa erittäin tärkeä käytäntö itselleni. Mukana vaihtoehdossa oli myös en osaa sanoa.



Kuvio 22: Työn ja muun elämän yhdistämistä helpottavat tekijät

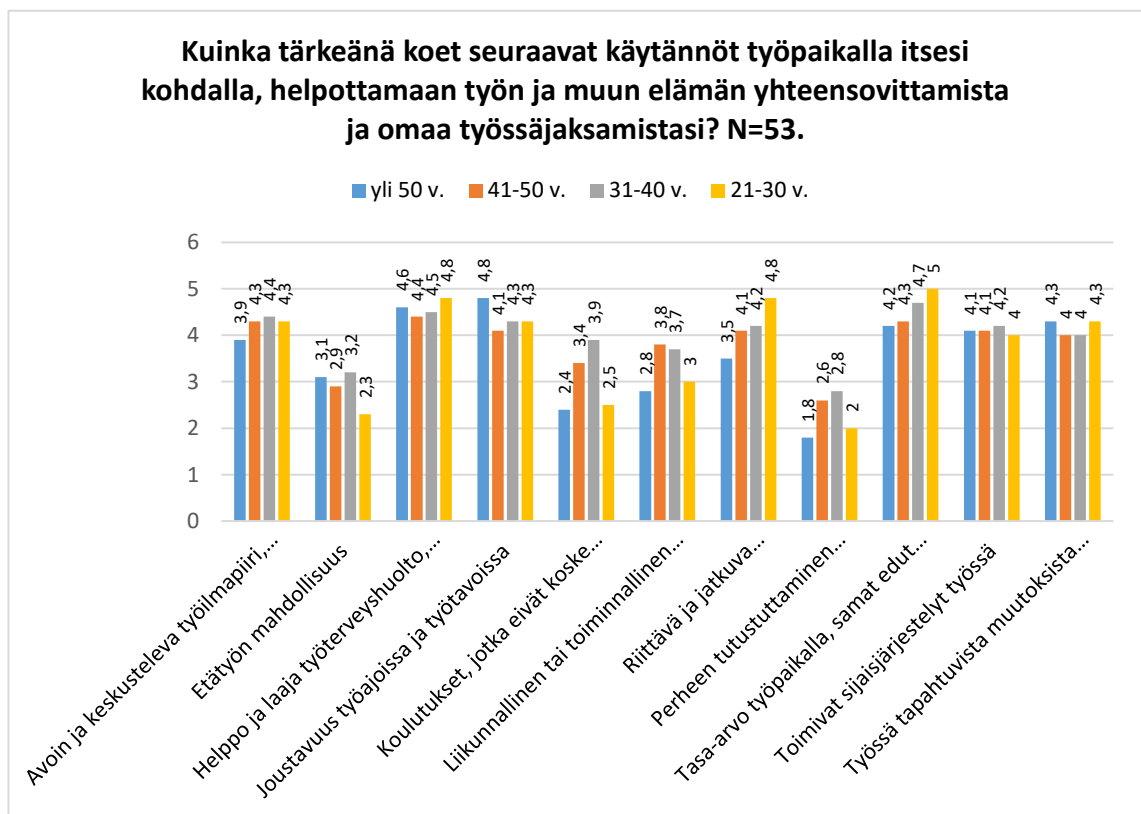
Kuviossa 22 on kaikkien annettujen vastausten prosentuaaliset jakaumat. Kaavion selkeyttämisen vuoksi alle 4 % tulosten merkinnät on jätetty pois. Tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi eli arvosanalle 4 ja 5 annettiin hyvin paljon vastauksia yli puoleen tarjotuista käytännöistä. Työn ja muun elämän yhteensovittamista helpottavia käytäntöjä pidettiin siis hyvin tärkeänä kokonaisuutena työssäjaksamista tukevana toimena.



Kuvio 23: Työn ja muun elämän yhdistämistä helpottavat tekijät keskiarvojärjestyksessä

Kuviossa 23 esitetään analyysi, jossa käytettiin kaikkien vastausten keskiarvoa. Korkeimmat keskiarvot eli suurin tärkeys käytännöistä tuli vaihtoehdoille tasa-arvo työpaikalla ja helppo ja laaja työterveyshuolto, jotka molemmat saivat 4,5 keskiarvotuloksen. Matalimman keskiarvon eli ei niin kovin tärkeäksi käytännöksi arvioitiin vaihtoehto perheen tutustuttaminen työpaikkaani ja työtehtäviini. Tämä vaihtoehto sai keskiarvon 2,4.

Tätä kysymystä analysoitiin myös katsomalla jokaisen ikäryhmän antamat keskiarvovastaukset eri vaihtoehdoille.



Kuvio 24: Työn ja muun elämän yhdistämistä helpottavat tekijät ikäryhmittäin, esitettynä keskiarvot

Suurimmat erot keskiarvoissa ikäryhmien välillä tulivat vaihtoehdoissa koulutukset, jotka eivät koske työtehtävää ja ovat vapaaehtoisia sekä riittävä ja jatkuva perehdyttäminen ja koulutus työssä. Yli 50-vuotiaat antoivat koulutuksille, jotka eivät koske työtehtävää tärkeydeltään keskiarvoksi 2,4 ja 31-40-vuotiaat arvioivat tämän keskiarvoksi jopa 3,9. Riittävä ja jatkuva perehdyttäminen sai yli 50-vuotiailta 3,5 keskiarvon, mutta nuoremmat ikäluokat arvioivat tämän tärkeämmäksi, 21-30-vuotiaat ylimmillään 4,8 keskiarvolle.

Nuorin ikäluokka vastaajissa ei pidä kovin tärkeänä etätyötä, joka poikkeaa hieman muiden ikäryhmien vastauksista. Perheen tutustuttaminen työpaikkaan oli kokonaistulokseltaan vähiten merkittävä käytäntö, mutta tässä vaihtoehdossa erottuu myös yli 50-vuotiaiden

antama vastaus vain 1,8 keskiarvolla, joka sai kaikista alhaisimman keskiarvotuloksen vaihtoehdoista.

Kaikissa ikäluokissa käytäntöjen tärkeyden arviointi oli samansuuntaista tarkasteltaessa ikäluokkien antamia keskiarvovastauksia. Poikkeukseksi nousi yli 50-vuotiaiden ikäluokassa joustavuus työajoissa, joka nousi keskiarvolle 4,8 ollen tärkein käytäntö tässä ikäryhmässä. Muissa ikäryhmissä tämä käytäntö ei noussut tärkeimpien tekijöiden joukkoon.

7.7 Avoimet kysymykset

Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joilla pyrittiin varmistamaan tarpeeksi laajat vastausvaihtoehdot vastaajille. Näihin kysymyksiin ei ollut pakollista antaa vastausta ollenkaan.

Kysymys numero 11 oli, tuleeko sinulle mieleen muita kuormitusta lisääviä käytäntöjä tai työssäjaksamistasi vähentäviä tekijöitä, joita tässä kyselyssä ei tullut ilmi? Tähän kysymykseen annettiin 12 vastausta.



Kuvio 25: Sanapilvi kuormitusta lisäävistä ja työssäjaksamista vähentävistä tekijöistä

Kuviossa 25 on esitetty sanapilvi annetuista vastauksista. Kuormitusta lisääviä tai työssäjaksamista vähentäviä koskevat vastaukset olivat osittain hyvin käytännönläheisiä ja työtä koskevia, kuten ajoittainen meteli, pölyisyys tai oikeat työkalut ja työergonomia. Joukossa oli myös isompia kokonaisuuksia, kuten psykososiaaliset kuormitustekijät, jotka jakautuvat moneen pienempään kuormittavaan tekijään, jotka vähentävät työssäjaksamista. Avoimissa vastauksissa annettiin osittain myös samoja vastauksia kuin suljetussa kysymyksessä, jossa kysyttiin kuormitustekijöitä. Esimerkiksi esihenkilön kuuntelemisen taito

tai sen puute voidaan kokea huonona johtamisena, joka oli vaihtoehtona suljetussa kysymyksessä.

Kysymys numero 12 taas kuului, tuleeko sinulle mieleen muita kuormitusta helpottavia käytäntöjä tai työssäjaksamistasi lisääviä tekijöitä, joita tässä kyselyssä ei tullut ilmi? Tähän kysymykseen antoi vastauksensa 6 vastaajaa.



Kuvio 26: Sanapilvi kuormitusta helpottavista tai työssäjaksamista lisäävistä tekijöistä

Kuviossa 26 on esitetty tähän avoimeen kysymykseen annetut vastaukset sanapilven muodossa. Tähänkin kysymykseen tuli vastauksia, jotka koskevat suoraan työtä, kuten toimivat työkalut tai etätöy, joka mahdollistaa rauhallisemman työympäristön. Isompia kokonaisuuksia olivat lupauksien pitäminen, tosiasiallinen tasa-arvoisuus ja esihenkilöiden ammattitaito. Esihenkilöiden ammattitaidosta nostettiin esille kuuntelemisen taito sekä palautteen antaminen ja työyhteisön avoimuus. Luottamukseen perustuvat käytännöt, kuten omailmoitus nostettiin myös tähän kuormitusta helpottaviin tekijöihin mukaan.

8 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kuinka DHL Supply Chain (Finland):in työntekijät kokevat erilaiset motivaatio- ja kuormitustekijät omassa työssään sekä millä toimilla voisi olla vaikutusta työhyvinvointiin, kun ajatellaan työn ja muun elämän yhdistämisen kokonaisuutta. Aihetta lähestyttiin ikäjohtamisen näkökulmasta, koska ajateltiin, että eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia työssä ja henkilökohtaisessa elämässä ja biologisen iän kautta vastaajia voidaan luokitella eri kategorioihin. Tutkimuksen kyselyssä

tiedusteltiin myös asemaa työelämässä, joka vastauksia analysoidessa osoittautui myös yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi osassa annetuista vastauksista.

Kokonaisuutta katsoen motivaatitekijät nähtiin erittäin tärkeinä kaikkien vastaajien kesken. Vaikka riittävä palkkaus nousi vastauksissa tärkeimmäksi tekijäksi, niin samalla tasolla olivat myös hyvä työyhteisö ja omat vaikutusmahdollisuudet työhön. Nämä tukevat teoriaosuudessa esiteltyjä työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstö tarvitsee työympäristöönsä sisäisiä motivaatitekijöitä sitoutuakseen yritykseen ja ollakseen tuottavia työntekijöitä. Pelkkä rahallinen korvaus on huono motivaattori, mikäli työpaikalla ilmapiiri tai johtaminen ovat huonoa. Hyvä työnantaja, joka pitää työntekijöistä huolta, koettiin myös tärkeäksi motivaatitekijäksi ja työnantajamielikuvaan sekä työntekijäkokemukseen tänä päivänä panostetaankin paljon. Iän kautta tarkasteltuna yksilön työkokemus tuo mukanaan tarpeen saada vaikuttaa asioihin ja tulla kuulluksi ja arvostetuksi oman ammattitaitonsa kautta. Aiemmin teoriaosuudessa esitettiin eri ikäluokkien tarpeita ja odotuksia työelämässä. Tutkimuksessa saadut vastaukset tukevat myös tätä teoriaa, että nuorempi sukupolvi kaipaa työssään erilaista avoimuutta ja palautetta kuin vanhempi sukupolvi, joille heidän oman ammattitaitonsa ja osaamisensa tunnustaminen on tärkeää.

Kuormitustekijöiden kohdalla riittämätön palkkaus näkyi korkeimpana tekijänä, vaikka se ei nousutkaan merkittävästi erottuvaksi muutamasta muusta korkeimmille sijoille arvioituista kuormitustekijöistä. Kärkisijoilla olevat arvostuksen puute, huono viestintä ja huono johtaminen liittyvät kaikki esihenkilötyöhön, kuten jatkuva kiireen tuntukin. Ehkä hieman yllättäenkin toimialaa ajatellen, fyysinen rasitus ei ollut merkittävimmissä päässä kuormitustekijöissä. DHL:n työntekijät kokivat myös olevansa turvassa työsuhteessaan eikä epävarmuutta tämän suhteen koettu. Tämä on hyvä asia työntajamielikuvaa ajatellen. Kyselyyn vastanneista vanhimpien ikäluokka eli yli 50-vuotiaat eivät juurikaan kuormitu työstä, jolloin voidaan ajatella, että heille työ toimii myös voimavarana omassa elämässä. Työn kuormittavuutta ja siihen parannusta etsittäessä tulee huomata, että työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä on eroavaisuutta.

Koulutusta koskevan kysymyksen vastauksista voidaan päätellä, että vastaajista suuri osa ovat avoimia koulutuksille. Tässäkin kysymyksessä näkyi eroavaisuutta toimihenkilöiden ja työntekijöiden kesken, kun työntekijöistä jopa 19 % koki ehdottomasti tarvitsevansa lisää koulutusta. Koulutustarjontaa pohtiessa tulisi tarkastella millaista koulutusta työntekijät kaipaavat lisää. Kuten teoriaosuudessa työhyvinvointia tarkastellessa on esitetty, työssä pärjääminen ja työn hallinnan tunne on myös yksi sitoutumista edistävä ja työhyvinvointia lisäävä tekijä.

Kyselyyn vastanneista 34 % koki, että kaikkia ei kohdella työpaikalla tasa-arvoisesti. Tasa-arvo on DHL:ssä määritelty erittäin tärkeäksi osa-alueeksi yrityksen toiminnassa ja olisikin hyvä

tarkastella tarkemmin miksi kolmannes vastaajista kokee, että työpaikka ei ole tasa-arvoinen. Tasa-arvo-termiä pohtiessa vastaajat saattavat kokea sen eri tavoin ja olisi hyvä kirkastaa vastaajille ja muulle henkilöstölle mitkä ovat DHL:n tasa-arvoa koskevat ohjeet ja säännöt.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen keinoja pohdittiin kahden kysymyksen kautta. Työajan ulkopuolisista kuormitustekijöistä korkeimmaksi nousi palautumattomuus työstä. Hieman tätä korkeamman arvion sai vastaus, joka kuului ”en koe, että työn ulkopuoliset tekijät olisivat haaste työssäjaksamiselleni”. Tätä voidaan ajatella niin, että tämän vastanneet 22 % vastaajista kokevat työn ja muun elämän yhteensovittamisen olevan tasapainossa ja työn olevan voimavarana muulle elämälle. Palautumisen puute oli suurinta yli 50-vuotiaiden keskuudessa, joka voi hyvin viitata työn fyysiseen kuormitukseen. Tätä olisikin hyvä selvittää vielä tarkemmin, kuinka heitä voisi tukea palautumisen suhteen. Lyhennetty työaika tai mahdolliset kevyemmät työtehtävät voisivat olla sopivia tukitoimia. Yli 50-vuotiailla on valtava asiantuntijuus työstä pitkän kokemuksen myötä, varsinkin, jos koko työikä on vietetty samalla alalla ja tästä asiantuntijuudesta hyötyy myös työnantaja. Ymmärrettävästi keski-ikäisiä kuormittavat työn ulkopuolella erilaiset perheasiat, joita ovat esimerkiksi aikataulujen yhteensovittaminen muun perheen kanssa. Tämä voi myös johtaa siihen, että vastaaja ei palaudu riittävästi työstä vapaa-ajalla.

Kuten aiemmin motivaatiotekijöiden kohdalla, myös suurinta osaa työn ja muun elämän yhteensovittamisen käytäntöjä arvostettiin korkealle vastaajien keskuudessa. Tasa-arvo työpaikalla oli arvioitu korkealle yhdessä toimivan työterveyshuollon kanssa. Joustavuus eli omat vaikutusmahdollisuudet työssä ja avoin työilmapiiri, jossa henkilöstöä kuunnellaan, olivat myös kärkisijoilla. Vaikka liikunnallisen vapaa-ajan tukeminen ja koulutukset, jotka eivät koske työtehtävää eivät kokonaistuloksessa nousseet kärkisijoille, oli näillä käytännöillä kannattajansa varsinkin keski-ikäisissä eli 31-40-vuotiaissa ja 41-50-vuotiaissa. Voisiko näiden ikäryhmien työn ja muun elämän yhdistämistä helpottaa, jos työnantajalla olisi tarjota vaihtoehtoja liikunnallisuutta ja koulutuksia koskien?

Avoimien kysymyksien vastauksia pohtiessa nousi esiin esihenkilötyön merkitys osana työhyvinvointia ja työssäjaksamista. Esihenkilötyöhön nivoutuu moni asia läpi kyselyn, kuten tasa-arvo, arvostuksen tunne, kuunteleminen, viestintä ja koko työyhteisön ilmapiiri. Nämä nousivat esille myös annetuissa avoimissa vastauksissa. Voisi olla tarpeen pohtia esihenkilöiden koulutusta tunnetaitojen ja vuorovaikutuksen sekä niiden kokonaisvaikutuksen osalta. Arvostuksen tunne nousee, kun henkilöstö kokee, että heitä kuunnellaan ja he voivat antaa panoksensa työyhteisöön sen tarpeellisenä ja tasa-arvoisena jäsenenä. Tällä on vaikutusta myös koko työyhteisön ilmapiiriin ja palautteen saaminen ja antaminen kehittävät paitsi henkilöä itseään, myös koko työyhteisöä. Hyvää työyhteisöä pidettiin kyselyssä merkittävänä motivaatiotekijänä ja sen toimivuuteen tulisi panostaa.

Kehitysehdotuksena tutkimuksen vastausten perusteella voidaan nähdä esihenkilötyö ja henkilöstön kokonaisvaltaisempi kuunteleminen eli työntekijäymmärryksen kasvattaminen. Esihenkilötyön tarve on erilaista eri vaiheissa työuraa. Nuoremmat työntekijät kaipaavat oikeaa ohjausta ja koulutusta, kun taas vanhemmat työntekijät kaipaavat vaikutusmahdollisuuksia. Esihenkilön olisi hyvä osata tunnistaa näitä tarpeita erilaisten työntekijöiden kohdalla, ei vain koulutuksen vaan kokonaisuuden kannalta ja kokeakseen arvostuksen tunnetta työssään. Eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeita voidaan tunnistaa ymmärtämällä ikäjohtamista ja monimuotoisuutta. Erilaisten ihmisten tarpeiden tunnistaminen helpottaa myös esihenkilöiden työtä, kun heillä on tarvittava tieto, taito ja työkalut alaistensa ohjaamiseen. Toimenpiteenä esihenkilöille voisi tarjota koulutusta, jossa pääpaino olisi erilaisten elämäntilanteiden tunnistaminen ja tasa-arvoinen huomioiminen mahdollisuuksien mukaan. Käytäntönä voisi olla myös erilaiset avoimet palautekanavat niin työntekijöille kuin esihenkilöille ja esihenkilötyön onnistumisen mittaaminen, seuraaminen ja arviointi. Käytäntöjä, joiden avulla työntekijät kokevat tulevaisuutta kuulluksi ja joiden avulla voidaan työyhteisöä, yksittäistä työntekijää ja esihenkilöä tukea onnistumiseen työssään.

Tehdyn tutkimuksen mukaan työajan ulkopuolisia haasteeksi koettiin eniten tarjotuista tekijöistä, ettei työntekijät palaudu työstä vapaa-aikanaan. Pohdittaessa toimenpiteitä palautumisen tukemisen kehittämiseen, olisi hyvä tutkia vielä tarkemmin syitä miksi työntekijät eivät palaudu työstä. Syyt voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä. Tukitoimina työnantajan taholta viestintä työn tekemisen rajaaminen työaikaan toisi tukea psyykkiselle palautumiselle. Esimerkiksi sähköpostiviestinnän rajaaminen työajalle tai lupa olla reagoimatta työasioihin vapaa-ajalla, mikäli se on mahdollista, olisivat sopivia tukitoimia. Yli 50-vuotiaiden keskuudessa etenkin vastaajat kokivat palautumattomuuden haasteeksi. Työurien jatkuessa yhä pidempään ikääntyneemmille työntekijöille tukitoimena voisi tarjota mahdollisuutta luopua joistain rasittavimmista töistä, esimerkiksi yövuoroista tai esittää mahdollisuus myös osa-aikatyöhön. Tunnistaakseen entistä paremmin ikääntyneiden työntekijöiden toiveet ja tarpeet työuran loppupuolelle käytäntöön voisi ottaa aktiiviset työurakeskustelut. Työurakeskustelut toimivat läpi työuran, jotta työntekijöitä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla ja näitä voidaan myös teemoittaa eri-ikäisille sopiviksi. Työurakeskustelut lisääisivät myös arvostuksen tunnetta, jonka puute tuli esiin kuormitustekijöissä. Keskustelujen kohdistaminen etenkin eläkeikää lähestyville voisi toimia tukitoimena, jonka avulla kartoitetaan tarkemmin työntekijän toiveita ja tarpeita sekä samassa yhteydessä voidaan myös esitellä erilaisia työnantajan tarjoamia vaihtoehtoja työuran jatkumiselle mahdollisimman pitkään. Keskustelujen sävy tulisi olla positiivinen, jossa työntekijän arvostaminen ja hänen tarpeiden kuunteleminen on pääasia, jotta välttytään ikärasismilta tai iän kokemiselta negatiivisena asiana.

Tiedottaminen on myös erittäin tärkeässä osassa työpaikalla ja olisi hyvä pohtia kuinka kaikki työntekijät saisivat tarvitsemansa informaation, esimerkiksi tarjolla olevista koulutuksista. DHL:llä on tarjolla paljon koulutusta, mutta ovatko kaikki tietoisia niistä? Tiedottamisen parantaminen tukisi myös DHL:lle tärkeää tasa-arvoa ja toisi läpinäkyvyyttä sekä avoimuutta lisää. Kehityskeskustelut tai työilmapiiirikyselyt voisivat olla hyvä paikka kartoittaa henkilöstön hyvinvointia ja mistä mahdollinen pahoinvointi johtuu. Näissä keskusteluissa olisi hyvä paikka saada tietoa työntekijältä, mitä koulutusta hän kokee tarvitsevansa ja onko sellaista mahdollista järjestää. Kehityskeskusteluissa työntekijän ja lähimmän esihenkilön välillä voi olla vaikeaa kertoa esihenkilöön kohdistuvaa kritiikkiä tai palautetta ja sen vuoksi tulisi pohtia myös muita palautekanavia sekä esihenkilötyölle, että koko työpaikkaa koskeville huolille. Anonyymina palautteen ja kehityskohteiden kertominen voi olla helpompaa kuin kasvotusten.

Työntekijäkokemusta voidaan kehittää työntekijäymmärrystä lisäävillä tutkimuksilla eri kohdissa työntekijän kokemuspolkua. Näin löydetään myös pisteet, joissa työntekijäkokemusta voidaan parantaa, joka vaikuttaa yritykseen kokonaisuudessaan positiivisesti. Saapumiskokemusta tutkimalla ja mittaamalla saadaan arvokasta tietoa työntekijöiden ensimmäisistä hetkistä ja perehdytyksen onnistumisesta, jotka ovat kriittisiä myös työntekijän tulevaisuuden ja yritykseen sitoutumisen kannalta. Lähtökokemusta tutkiva kysely on DHL:llä jo käytössä jossain määrin, mutta tämän aktivointi olisi tarpeellista tiedon lisäämiseksi ja työnantajamielikuvan parantamiseksi.

Lisänäkemyksiä aiheeseen saadaan uusilla tutkimuksilla, joissa keskitytään tarkemmin johonkin valittuun ikäryhmään tai asemaan työelämässä. Perheen tai muun elämän yhdistämistä tukevaa tietoa varten olisi hyvä kysyä myös vastaajan perhemuoto ja/tai perheen koko, joka lisäisi luokittelumahdollisuuksia.

9 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava, jos tutkimus on suoritettu noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Keskeisiä lähtökohtia ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus läpi tutkimuksen. Avoimuus ja vastuullisuus tiedonhankinnassa ja muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen lähdeviittausten muodossa on tärkeää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.) Nämä kriteerit tämän opinnäytetyön tutkimuksen eettisyydelle täyttyvät.

Tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä pohtiessa pyritään arvioimaan, onnistuiko tutkimus mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Pätevässä tutkimuksessa tutkittavien tulisi ymmärtää mittarit, kyselylomakkeen sisältö ja kysymykset kokonaisuudessaan. Validiutta

tulee tarkastella jo tutkimusta suunniteltaessa. Tarvittavat käsitteet, perusjoukko ja muuttujat tulee määritellä tarkasti ja tutkimuksen mittarit sekä aineiston kerääminen suunnitella huolellisesti. Kyselyyn valittujen mittarien ja kysymyksien tulisi kattaa koko tutkimusongelma. (Vilkkä 2021, luku 7.)

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Mittaustuloksissa sattumanvaraisuus tulee olla pois suljettu ja tulokset tulisi olla toistettavissa saman henkilön kohdalla, vaikka tutkija vaihtuisi. (Vilkkä 2021, luku 7.)

Yhdessä validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat kokonaisluotettavuuden, joka tässä tutkimuksessa on mielestäni melko hyvä. Tutkittu otos edustaa sitä perusjoukkoa, joka tutkimussuunnitelmassa oli määritelty ja mittaamisessa vastausten satunnaisuus pyrittiin minimoimaan kyselylomakkeessa strukturoiduin ja suljetuin kysymyksin. Kysymysten yhteydessä oli esitetty lyhyitä tarkentavia apukysymyksiä, joilla pyrittiin varmistamaan, että vastaaja ymmärtää kysymyksen sisällön oikein. Mikäli kyseessä oli väittämien arviointi, arviointiasteikko esitettiin jokaisen kysymyksen yhteydessä, jotta vastaaja muisti asteikon oikein.

Otoksen koko olisi voinut tutkimuksessa olla suurempi, jolloin tutkimuksen luotettavuus ja tarkkuus olisi kasvaneet perusjoukon suhteen. Vastajamäärä oli 16 % perusjoukosta eli kato oli 84 %. Tietojen puuttumisen taustalla arvioisin olevan peittovirhe eli perusjoukkoon kuuluva henkilö jättää vastaamatta tutkimukseen. Alipeitto voidaan sulkea pois monipuolisen tutkimuksesta informoimisen kautta, jolloin perusjoukko on ollut tavoitettavissa ja kysely heidän saavutettavissaan. Pienehköstä vastajamäärästä huolimatta annettujen vastausten tarkkuus, luotettavuus ja laatu olivat hyviä, joten aineistoa pidettiin riittävänä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Valitettavasti ikäluokassa 21-30-vuotiaita vastaajia oli niin pieni määrä, että tutkimustulosta ei heidän kohdallaan voi pitää luotettavana ja pätevänä, vain suuntaa antavana.

Lähteet

Painetut

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos.

Joki & Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7.painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro

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

Laaksonen, H., Ollila, S. & Himanen, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Vehkalahti, K. 2020. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Viitala, R. & Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy.

Sähköiset

CFI 2022. Diversity Management. Viitattu 18.12.2022.

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/diversity-management/>

DHL 2022. Tietoa meistä. Viitattu 13.11.2022. <https://www.dhl.com/fi-fi/home/divisionamme/toimitusketju/tietoa-dhl-toimitusketjusta.html>

Fambition 2022. Kestävä työnantajakuva pohjautuu työntekijöiden kokemukseen. Viitattu 19.1.2023. <https://www.fambition.fi/blogi/kestava-tyonantajakuva>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

ILO - International Labour Organization. 2022. Workplace well-being. Viitattu 23.10.2022. https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm

Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. Viitattu 20.12.2022.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019900173>

Juth, E. 2019. Tavoitteena paremmat työurat. Viitattu 22.10.2022.

<https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2019-q4/tavoitteena-pidemmat-tyourat/>

Lockwood, N R. 2003. Work/Life Balance Challenges and Solutions. SHRM Research Quarterly. Viitattu 21.10.2022

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33300498/11_Lockwood_WorkLifeBalance-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666978343&Signature=FiVpn5B-lKe7gCm-sh8eHxZOsy1Fe-bCAzSSeDISj7Ojbfngq6GJEGdxbR5O4CcoESKug7HeMd-1GPuUCBKth9W-tRKN6VSFJd6HjysyJG-o6x4vEfGYOJEIMO38WkLZxZPqM87lrZjocMhwm4X55eLaVdinUra9sPwiuXu37-HkgMbET3qOuSCH8MfyDKtBCKxW1bYNZNgYoHgOAm3iBdV87iPgrlAla0oJMeCKeCocx2UPhn2jaCBV-DWvN0JyvKOivhrapAjQhgmM9gPU1aDs4hyiCoy68SirlcH61XhMZ9z0xgi4IXlvdGI5wgoVltyEZsOeooERG7YFh-Zqw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Lyly-Yrjänäinen M. 2022. Työolobarometri 2021. Viitattu 21.10.2022.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Monimuotoisuusarviointi 2022. Tietoa monimuotoisuudesta. Viitattu 15.12.2022.

<https://monimuotoisuusarviointi.fi/tietoa/>

Ruokolainen M. & Vuori J. 2019. Työrajohtaminen auttaa purkamaan ikään liittyviä ennakkoluuloja. Viitattu 24.9.2022.

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyourajohtaminen-auttaa-purkamaan-ikaan-liittyvia-ennakkoluuloja>

Sanfilippo M. 2022. How to Improve Your Work-Life Balance Today. Viitattu 28.10.2022.

<https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html>

Satata D. B. M. 2021. Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performance: Literature Review. Ilomata International Journal of Social Science. Viitattu 1.11.2022.

<https://www.ilomata.org/index.php/ijss/article/view/152/136>

Toppinen-Tanner, S & Kirves, K. 2016. Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat käytännöt ja kulttuuri suomalaisilla työpaikoilla. Viitattu 22.10.2022.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/86996/45899>

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ ja elämä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 5.10.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%c3%b6%20ja%20el%c3%a4m%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 30.12.2022. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

Työkaari 2022. Ikäjohtaminen. Viitattu 24.9.2022. <https://tyokaari.fi/tyokaluja/ikajohtaminen/>

Työterveyslaitos 2016. Tätä eri ikäiset toivovat johtamiselta. Viitattu 17.9.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tata-eri-ikaiset-toivovat-johtamiselta>

Työterveyslaitos 2022a. Työkyky. Viitattu 29.9.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinto-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos 2022b. Perheystävälliseksi työpaikaksi! Viitattu 18.11.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/perheystavalliseksi-tyopaikaksi>

Vilkkä & Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Julkaisemattomat

Mölsä, P. 2022. Taustatietoja DHL:stä. Palaveri HR lead Finlandin kanssa 28.9.2022. DHL Supply Chain (Finland) Oy. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1: Työkykytalo. Työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat tasot. (Ilmarinen 2006; Työterveyslaitos 2022a.).....	10
Kuvio 2: Erilaisia työuran vaiheita (Työterveyslaitos 2022b).	16
Kuvio 3: Johtamisodotuksia eri työelämän vaiheissa (Ilmarinen 2006, 44: Ylikoski 2000.)....	18
Kuvio 4: Vastaaajien ikäjakauma.	25
Kuvio 5: Vastaaajien sukupuolijakauma.....	26
Kuvio 6: Vastaaajien asema työelämässä.	26
Kuvio 7: Vastaaajien kokemus varastointi ja logistiikka-alalta.	27
Kuvio 8: Motivaatiotekijöiden tärkeys.	28
Kuvio 9: Motivaatiotekijöiden keskiarvot.	29
Kuvio 10: motivaatiotekijöiden arviointi keskiarvot ikäluokittain.	30
Kuvio 11: Kuormitustekijöiden keskiarvot.....	31
Kuvio 12: Kuormitustekijöiden jakaumat.....	32
Kuvio 13: Kuormitustekijöiden vertailu toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.	33
Kuvio 14: Kuormitustekijöiden vertailu ikäluokittain keskiarvoista.	34
Kuvio 15: Koulutustarpeen arviointi.....	35
Kuvio 16: Koulutustarpeen arvioinnin vertailu toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. ...	36
Kuvio 17: Tasa-arvon kokeminen työyhteisössä.	36
Kuvio 18: Tasa-arvon kokeminen työyhteisössä vertailu toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä.....	37
Kuvio 19: Työssäjaksamista haastavat työn ulkopuoliset tekijät.....	38
Kuvio 20: Ikäluokittain prosenttivastaukset.....	38
Kuvio 21: Työssäjaksamista haastavat työn ulkopuoliset tekijät ikäryhmien vertailu.	40
Kuvio 22: Työn ja muun elämän yhdistämistä helpottavat tekijät.	41
Kuvio 23: Työn ja muun elämän yhdistämistä helpottavat tekijät keskiarvojärjestyksessä... 41	41
Kuvio 24: Työn ja muun elämän yhdistämistä helpottavat tekijät ikäryhmittäin, esitettyinä keskiarvot.....	42
Kuvio 25: Sanapilvi kuormitusta lisäävistä ja työssäjaksamista vähentävistä tekijöistä.	43
Kuvio 26: Sanapilvi kuormitusta helpottavista tai työssäjaksamista lisäävistä tekijöistä.	44

Liitteet

Liite 1: Tutkimuksen kyselykaavake	55
Liite 2: Kyselyn tietosuojaseloste	63
Liite 3: Kyselyn saatekirje	66

Liite 1: Tutkimuksen kyselykaavake



Vastaa kyselyyn ja voita lahjakortti!

Tämän kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa DHL Supply Chain (Finland) työntekijöiden näkemyksestä työssäjaksamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Kyselyyn vastataan nimettömästi eikä vastauksia voida jälkikäteen yhdistää vastaajiin. Vastatessasi kyselyyn, voit halutessasi osallistua Kiitoskaupan-lahjakorttien arvontaan, lahjakortteja arvotaan kolme kappaletta.

Kyselyyn vastaaminen kestää vain noin 4 minuuttia ja kysely on avoinna 21.11.2022 asti. Arvonta suoritetaan viikon kuluessa kyselyn päättymisestä ja voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti sähköpostilla.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka toteuttaa Laurea-ammattikorkeakoulussa tradenomiksi opiskeleva Tiina Laaksonen (tiina.laaksonen@student.laurea.fi).

Tietosuojaseloste:

https://laurea-uas-my.sharepoint.com/:b/g/personal/2005325_laurea_fi/Ebt_XphYqRRliLsleK0vwAYBCM9K67uiOGwvgMXGTOivog?e=D6BYeE

1. Ikäsi? *

- alle 20 v.
- 21-30 v.
- 31-40 v.
- 41-50 v.
- yli 50 v.

2. Sukupuolesi? *

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua vastata

7. Koetko saavasi työssäsi tarpeeksi koulutusta ja ohjausta? *

- Koulutusta on tarpeeksi ja säännöllisesti
- Saan koulutusta, mutta sitä voisi olla enemmän
- Haluan ja tarvitsen lisää koulutusta

8. Koetko, että työyhteisössäsi kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti? *

- Kyllä, kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti
- Ei, kaikkia ei kohdella tasa-arvoisesti
- En osaa sanoa

9. Mitkä työajan ulkopuoliset tekijät haastavat eniten omaa työssäjaksamistasi? Valitse enintään kolme vaihtoehtoa. *

Valitse enintään 3 vaihtoehtoa.

- En palaudu riittävästi työstä vapaa-ajallani (fyysinen/henkinen kuormitus)
- Lasten/muun perheen harrastusaikataulut
- Läheisistä huolehtiminen (esimerkiksi isovanhemmat, vanhemmat, sairastunut läheinen tms.)
- Muun perheen päivärytmi, joka eroaa omista työajoistani
- Omien harrastusteni aikataulut on vaikea sovittaa työaikoihin
- Perheeni ei ymmärrä työtäni tai työtehtävieni sisältöä
- Pikkulapsiarjen aikataulut (esimerkiksi päiväkodin/hoitopaikan aukioloajat)
- Työajoista eroava oma päivärytmi
- Vapaaehtoistyön sovittaminen työaikoihini
- En koe, että työn ulkopuoliset tekijät olisivat haaste työssäjaksamiselleni
- Muu

Liikunnallinen tai toiminnallinen vapaa-aikaa tukeva aktiivitoiminta (esim. liikuntaryhmät, kuntosalivuorot, joukkuelajit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvo työpaikalla, samat edut ja samat säännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimivat sijaisjärjestelyt työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset, jotka eivät koske työtehtävää ja ovat vapaaehtoisia (esim. elämänhallinta, ravinto, liikunta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Tuleeko sinulle mieleen muita kuormitusta lisääviä käytäntöjä tai työssäjaksamistasi vähentäviä tekijöitä, joita tässä kyselyssä ei tullut ilmi?

Kirjoita vastaus

12. Tuleeko sinulle mieleen muita kuormitusta helpottavia käytäntöjä tai työssäjaksamistasi lisääviä tekijöitä, joita tässä kyselyssä ei tullut ilmi?

Kirjoita vastaus

13. **Kiitos paljon vastauksistasi!** Mikäli haluat osallistua arvontaan, jätä tähän sähköpostiosoitteesi. Voittajille ilmoitetaan sähköpostilla arvannon päätyttyä ja sähköpostiosoitteet hävitetään arvannon jälkeen.

Kirjoita vastaus

Liite 2: Kyselyn tietosuojaseloste



TIETOSUOJAILMOITUS

LAUREAN LIIKETALouden P2P-PROJEKTISSA KERÄTTÄVIEN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY

Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään Laurea-ammattikorkeakoulun toteuttamassa projektissa Ikäjohtaminen työssäjaksamisen tukena.

Rekisterinpitäjä

Laurea-ammattikorkeakoulu
Ratatie 22
01300 Vantaa

Voit kysyä lisätietoa henkilötietojen käsittelystä (tiina.laaksonen@student.laurea.fi)

Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus ja projektin toteuttajat:

Henkilötietoja kerätään toimeksiantajayritys DHL Supply Chain (Finland):lle toteutettavan kyselyn ohessa olevan arvonnän toteuttamiseksi. Henkilötietoja käsittelee Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelija Tiina Laaksonen, joka suorittaa arvonnän kyselyyn yhteystietonsa jättäneiden kesken.

Henkilötietojen osalta ei toteuteta automaattista päätöksentekoa tai profilointia.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella

Antamasi suostumus. Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus ottamalla yhteyttä projektin vastuuhenkilöön.

Tutkimuksessa kerättävät henkilötiedot:

Sähköpostiosoite.

Kerättävien henkilötietojen tietolähteet:

Tiedot saadaan henkilöltä itseltään kyselyiden yhteydessä.

Henkilötietojen luovutukset projektitiimin ulkopuolelle:

Henkilötietoja ei luovuteta eteenpäin.

Tietojen siirtäminen EU- tai ETA-maiden ulkopuolelle:

Tietoja ei käsitellä EU-alueen ulkopuolella.

Projektin kesto ja henkilötietojen käsittely projektin päättymisen jälkeen:

Henkilötietoja käsitellään kyselyn vastausajan ja arvonnän ajan 2.11.2022-20.11.2022, jonka jälkeen ne hävitetään.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet:

Rekisterin hallinnassa noudatetaan Laurea-ammattikorkeakoulun tietoturva- ja tietosuojaohteita.

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot suojataan käyttäjätunnuksin ja salasanojin.

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa.

Rekisteröidyn oikeudet:

Rekisteröidyn oikeudet määräytyvät EU:n yleisen tietosuojasetuksen artiklojen 15-22 mukaan seuraavasti:

Suostumuksen peruminen ja suostumukseen perustuvien tietojen poistaminen

Tietojen tarkastusoikeus ja niiden korjaaminen

Tietojen käsittelyn rajoittaminen

Suostumukseen perustuvien tietojen siirtäminen järjestelmästä toiseen

Henkilötietojen käsittelyn vastustaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava.
Laurea-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavana toimii Marjo Valjakka,
marjo.valjakka@laurea.fi

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Liite 3: Kyselyn saatekirje



Vastaa kyselyyn ja voita lahjakortti!

Vastaamalla kyselyyn ja jättämällä kyselyn loppuun sähköpostiosoitteesi voit voittaa lahjakortin Kiitoskauppaan. Lahjakortteja arvotaan kolme kappaletta.

Kysely on osa Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijan opinnäytetyötä, jonka yhteistyökumppanina DHL Supply Chain (Finland) toimii.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa työntekijöiden näkemyksestä työn ja muun elämän yhteensovittamisesta ja työssäjaksamisesta sekä näihin vaikuttavista tekijöistä.

Kysely on avoinna 13.11.2022 asti ja arvonta suoritetaan viikon kuluessa kyselyn päättymisestä. Voittajille ilmoitetaan voitosta sähköpostitse.

Kyselyyn pääset tällä QR-koodilla



Tai osoitteella

<https://forms.office.com/r/ZBSH9Xk4sz>

Kiitos paljon ajastasi ja vastauksistasi!



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences