



## **HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointi pitkittyneessä poikkeustilanteessa**

Tiia Pitko

Katri Salminen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä

<b>Tekijät</b> Tiia Pitko, Katri Salminen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyö nimi</b> HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointi pitkittyneessä poikkeustilanteessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 99+25
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointia pitkittyneessä poikkeustilanteessa. Pitkittyneellä poikkeustilanteella tarkoitetaan maaliskuussa 2020 Suomessa alkanutta Covid-19 pandemiaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, minkälaisia vaikutuksia poikkeusajalla on ollut esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaan. Aihe on edelleen ajankohtainen Covid-19 pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen jatkuttua jo yli kahden vuoden ajan. Poikkeusaika on HOK-Elannon toimialueella kuormittanut jokaisen esihenkilön ja työyhteisön arkea tavoilla, joista ei ole vastaavanlaista aikaisempaa kokemusta.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu perinteisen tutkielman rakennetta noudattaen, johdannon ja tavoitteiden kautta teoriaosuuteen edeten. Tämän jälkeen opinnäytetyössä esitellään empiirinen osuus ja analysoidaan tutkimuksen tulokset. Työssä käsitellään työhyvinvoinnin keskeiset määritelmät sekä työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä. Työ päättyy johtopäätöksiin, kehittämissuhteisiin sekä opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointiin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen keinoin ja sen kohderyhmänä oli HOK-Elannon noin 400 esihenkilötehtävissä toimivaa työntekijää. Webropol-ohjelmalla tehty kyselylomake jaettiin sähköisesti, useiden HOK-Elannon sisäisten väylien kautta esihenkilöille. Tutkimuksen vastaukset kerättiin anonymisti 8.11-12.12.2021 välisenä aikana ja kyselyyn vastasi kaikkiaan 160 HOK-Elannon esihenkilöä.</p> <p>Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi Covid 19-pandemian aikana ovat osoittautuneet erityisesti liiketoiminnan ennakoimattomuus ja siitä johtuvat haasteet resursoinnissa, saatavuudessa ja asiakaspalvelun laadun mahdollisessa heikkenemisessä. Samaan aikaan haastava rekrytointitilanne yhdistettynä runsaasti poisoloihin on lisännyt esihenkilöiden kuormitusta entisestään.</p> <p>Merkittävimpana poikkeusajan työhyvinvointia lisäävänä ilmiönä koettiin kaupan- ja ravintolan toimialojen välinen yhteistyö ja henkilöstön yhteiskäyttö. Nopealla aikataululla pystyttiin välttämään jopa 800 työntekijän lomauttaminen ja tarjoamaan työtä koko ravintolatoimialan tekijöille toimipaikkojen sulkeutuessa. Positiivisina ilmiöinä korostuivat myös oimailmoituspoissaolokäytännön käyttöönotto, koronapäivystys, esihenkilön hyvä yhteistyö oman esihenkilön kanssa, yhteisöllisyyden tunteen voimistuminen oman työryhmän kesken sekä ePassin käyttöönotto.</p> <p>Opinnäytetyön valmistuessa poikkeustilanne on edelleen ajankohtainen. Tutkimuksen tuloksia ja niistä johdettuja päätelmiä voidaan käyttää nopeallakin aikataululla esihenkilöiden työhyvinvoinnin turvaamiseen ja kehittämiseen.</p> <p><b>Asiasanat:</b> työhyvinvointi, esihenkilö, poikkeustilanne, Covid-19, psykososiaalinen kuormitus.</p>

## Sisällys

1	Johdanto .....	3
1.1	Toimeksiantaja.....	4
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	6
1.3	Keskeiset käsitteet .....	8
2	Työhyvinvointi .....	10
2.1	Esihenkilöiden työhyvinvointi.....	13
2.2	Työhyvinvointia lisäävät tekijät .....	16
2.3	Psykososiaalinen kuormitus .....	22
2.4	Muutosprosessien vaikutukset työhyvinvoinnin tilaan.....	26
2.5	Työhyvinvoinnin tukemisen työkalut.....	33
2.6	Työstä palautuminen.....	40
3	Tutkimus .....	44
3.1	Tutkimuskohde ja tavoite .....	44
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	45
3.3	Tutkimusongelmat ja rajaukset.....	46
3.4	Tutkimuksen aikataulu ja aineiston keruu.....	47
3.5	Tutkimustulosten analysointi .....	49
4	Tutkimuksen tulokset.....	52
4.1	Taustamuuttajat .....	52
4.2	Työssä kuormittumiseen liittyvät kysymykset .....	55
4.3	Poikkeusajan positiivisiin ilmiöihin liittyvät kysymykset .....	59
4.4	Esihenkilön poikkeusaikana saamaan tukeen liittyvät kysymykset .....	61
4.5	Työhyvinvoinnin tilan muutoksen selvittäminen .....	68
4.6	Avoin palaute .....	70
4.7	Tulosten yhteenveto.....	73
4.7.1	Poikkeusajan vaikutus esihenkilöiden kuormittuneisuuteen.....	74
4.7.2	Poikkeusajan positiiviset vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin.....	76
4.7.3	Esihenkilöiden saama tuki poikkeustilanteen aikana .....	77
4.7.4	Esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilan muutos.....	78
5	Pohdinta.....	80
5.1	Tutkimuksen tarkastelu .....	80
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	85
5.3	Tutkimuksen eettiset näkökulmat .....	87
5.4	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	88

5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	92
Lähteet .....	94
Liitteet.....	100
Liite 1. Kyselytutkimuksen saate .....	100
Liite 2. Kyselylomake.....	102
Liite 3. Tutkimustuloksien analysointi .....	107
Liite 4. Tutkimustulosten esittelymateriaali johtoryhmälle .....	113

## 1 Johdanto

Parityönä toteutettavan opinnäytetyön aiheena on HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin tila pitkittyneessä poikkeustilanteessa. Pitkittyneellä poikkeustilanteella tarkoitetaan Covid-19 pandemiaa. Pandemia on koetellut kaupan ja ravintolan toimialoja moninaisesti erityisesti pääkaupunkiseudulla, johon toimeksiantajayrityksemme, HOK-Elannon toiminta pääsääntöisesti keskittyy, Keski-Uusimaata lukuun ottamatta.

Aihe on tekijöille henkilökohtaisesti tärkeä. Toinen tekijöistä on työskennellyt pandemian ajan yrityksen HR-toiminnoissa tukemassa ja ohjeistamassa esihenkilöitä pandemiaan liittyvissä tilanteissa ja suorittanut altistekartoittamista ja jäljitystyötä toimipaikkojen esihenkilöiden apuna. Toinen tekijöistä taas on työskennellyt etulinjassa, varmistamassa työntekijöiden ja asiakkaiden terveysturvallisuutta toimipaikassa. Molemmat tekijät ovat yhdessä kokeneet koko pandemian aiheuttaman kirjon ja nähneet minkälaista psyykkistä kuormitusta ja taloudellista epävakautta se aiheuttaa.

Alueellisten erojen, esihenkilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien, eriävyyksien ja heidän saamansa oman esihenkilön tuen johdosta kokemuksia poikkeustilasta on yhtä monta kuin esihenkilöitäkin. Opinnäytetyön tekijöiden ja toimeksiantajan mielestä on tärkeää selvittää, kuinka täysin uudenlaisen poikkeuksellisen tilanteen johtamisessa on onnistuttu, ja mihin asioihin olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota.

Pandemia ei ole päättynyt, vaan opinnäytetyötä kirjoitettaessa se jyllää aggressiivisempänä kuin koskaan. Opinnäytetyötä aloittaessaan tekijät ajattelivat, että toimeksiantona tehtävästä tutkimuksesta saatua tärkeää tietoa voisi hyödyntää jatkossa, jos työelämää kohtaa jokin uusi kriisi tai vastoinkäyminen. Valitettavasti tällä hetkellä näyttää siltä, että Covid-19 on kanssamme vielä pitkään, ja tutkimuksesta saatuja oppeja päästään hyödyntämään heti, kun tulokset on käsitelty.

Opinnäytetyö on toteutettu perinteisen tutkielman rakennetta noudattaen, johdannon ja edelleen tavoitteiden kautta teoriaosuuteen edeten. Työssä käsitellään työhyvinvoinnin keskeiset määritelmät sekä työhyvinvointia lisääviä sekä heikentäviä tekijöitä. Empiiriosuudessa analysoidaan tutkimustulokset. Työ päättyy tekijöiden johtopäätöksiin, kehittämisehdotuksiin sekä opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointiin.

## 1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja HOK-Elanto on suurin S-ryhmän 19:sta alueosuuskaupasta, jonka omistavat sen 630 000 asiakasomistajataloutta. Toiminta-alue kattaa koko pääkaupunkiseudun (kuva 1), ja sitä kuvaillaankin *Stadin omaksi lafkaksi*. Marketteja, tavarataloja, liikennemyymälöitä, ravintoloita, erikoistavarakauppoja, omistajapalveluiden toimipisteitä sekä hautaus- ja lakipalveluiden toimipisteitä on kaikkiaan noin 340. HOK-Elanto on työllistää yli 6 000 tekijää ja onkin yksi alueensa tärkeimmistä työllistäjistä myös välillisten toimijoiden myötä. Yrityksen vuosittainen liikevaihto on noin 2 miljardia euroa. Osuustoiminnallisena yrityksenä HOK-Elannon tavoite ei kuitenkaan ole maksimoida voittoa vaan tuottaa asiakasomistajilleen hyviä palveluita ja tuntuvia etuja. (HOK-Elanto, 2022.)



Kuva 1. HOK-Elannon toimialue (HOK-Elanto, 2022.)

HOK-Elannon (HOK-Elanto a.) tulostiedotteen mukaan toimeksiantaja jatkoi poikkeusajana suuria ja pitkäaikaisia investointejaan ja keskittyi henkilöstön työpaikkojen turvaamiseen toimialasta riippumatta. Suomen hallituksen määrätessä ravintolat suljettaviksi toteutti HOK-Elanto massiivisen operaation siirtämällä koko ravintolahenkilöstön kauppoihin töihin ja turvaamalla näin työpaikat. Työvoiman tarve kasvoi poikkeustilanteen aikana

ruoan verkkokauppapalveluiden vauhdittamana. Koronakriisi kasvatti HOK-Elannossa päivittäis- ja käyttötavarakaupan myyntiä kokonaisuudessaan. Ravintolat ja Helsingin kanta-kaupungissa sijaitsevat liiketoiminnot ovat kuitenkin kärsineet koronatilanteesta myös taloudellisesti.

Opinnäytetyöhön liittyvässä tutkimuksessa käytetään yhtenä taustamuuttujana HOK-Elannon eri ketjuja, ja nämä työskentelyketjut tullaan mainitsemaan useaan otteeseen tutkimustuloksia analysoitaessa. Osa pienemmistä ketjuista on yhdistetty samaan kokonaisuuteen isomman ketjun kanssa perustuen ketjujen yhteiseen toimialajohtoon ja henkilöstöhallintoon.

HOK-Elannon Alepa-ketju on Alepa-lähikaupoista koostuva 130 myymälän ketju, jossa työskentelee yli 1000 kaupan alan ammattilaista, joista 130 toimii esihenkilötehtävissä. Alepat palvelevat myymälästä riippuen laajoilla aukioloajoilla, 24/7 auki olevia myymälöitä on jo runsaasti. (HOK-Elanto a.)

HOK-Elannon S-market-ketju koostuu 64 päivittäistavaramyymälästä ympäri pääkaupunkiseutua. Ketjussa työskentelee lähes 1500 kaupan alan ammattilaista, joista 69 toimii esihenkilötehtävissä. Suurin osa S-marketeista palvelee asiakkaita 6.30-23 välisenä aikana, mutta myös ympäri vuorokauden auki olevia toimipaikkoja löytyy. Verkkokaupan keräilytyö on kasvanut S-market-ketjussa poikkeustilanteen aikana. (HOK-Elanto a.)

HOK-Elannon Prisma-ketjun 15. yksikkö avataan keväällä 2022 Espoon Lippulaivaan. Prismat ovat hypermarketteja, joissa myydään päivittäistavaroiden lisäksi käyttötavara-tuotteita ja keräillään runsaasti verkkokaupan tilauksia ja toimituksia. Prismojen henkilömäärät vaihtelevat 100-300 työntekijän välillä yksikön koon mukaan. Yhteensä Prisma-ketju työllistää noin 1600:aa työntekijää, joista noin 75 on esihenkilöitä. Prisma-ketjun yhteydessä mainitaan Kodin Terra, joka tutkimusta tehtäessä oli osa HOK-Elannon liiketoimintaa, mutta siirtyi sittemmin yrityskaupassa osaksi Stark Suomen liiketoimintaa, sekä ABC-polttonestekauppa ja pesukatutoiminta, joka toimii pääkaupunkiseudulla niin miehittämättömillä polttonesteasemilla kuin miehityillä pesukaduilla. (HOK-Elanto a.)

Sokos-Emotion ketjuihin kuuluu kaksi tavarataloa, joista toinen, Sokos Helsinki toimii historiallisessa rakennuksessa Helsingin Rautatieaseman kupeessa. Sokos-tavarataloissa työskentelee noin 150 työntekijää ja 10 esihenkilöä. Sokos on keskittynyt muodin ja kau-

neuden tuotteiden myyntiin ja palveluihin. Emotion on kauneuden ja hyvinvoinnin erikoisliikeketju. Pääkaupunkiseudulla on 13 HOK-Elannon Emotionia, joissa työskentelee noin 100 kauneuden alan ammattilasta, joista 13 toimii esihenkilötehtävissä. (HOK-Elanto a.)

HOK-Elannon 71 ravintolassa työskentelee yli 500 ravintola-alan ammattilaista, joista noin 60 toimii esihenkilönä. Osa ravintoloista toimii ketjuina, kuten Rosso ja Amarillo, osa taas on uniikkeja korkean tason ruokaravintoloita, kuten Kappeli tai Belge. Osa ravintoloista on juomaravintoloita tai yökerhoja. Ravintolatoimiala on kärsinyt kaikkein eniten pitkittyneestä poikkeustilanteesta. Sekä työntekijät että esihenkilöt ovat olleet kuormittuneita liiketoiminnan epävarmuudesta ja alan yleisestä pysähtyneisyydestä ja taloudellisesta epävarmuudesta johtuen. (HOK-Elanto a.)

HOK-Elannon muita pienempiä ketjuja ovat Omistajapalvelut, sekä Hautaus- ja lakipalvelut. Nämä työllistävät yhteensä noin 170 henkilöä, joista yhdeksän on esihenkilöitä. Pienen esihenkilömäärän vuoksi näitä ketjuja ei ole eritelty tutkimuksessa, kuten ei myöskään tukitoimintojen esihenkilöitä. Tukitoiminnoissa työskentelee yhteensä alle 200 henkilöä. (HOK-Elanto a.)

## **1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka pitkittynyt Covid 19 –viruksesta johtuva poikkeustila on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointiin. Toimeksiantaja on saattanut opinnäytetyön tekijöiden tietoon, kuinka HOK-Elannossa on ollut tunnistettavissa, että pitkään (opinnäytetyön aloitusvaiheessa noin 1,5 vuotta ja työn valmistuessa yli kahden vuoden ajan) kestänyt poikkeustila on kuormittanut esihenkilöitä pitkäkestoisesti. Organisaatiossa koetaan huolta esihenkilöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista työssä.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa esihenkilöihin kohdistunutta poikkeustilanteen aiheuttamaa kuormitusta, sen mahdollisia positiivisia vaikutuksia, esihenkilöiden poikkeusaikana saaman tuen vaikutuksia työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin tilaa poikkeusajan pitkittyessä. Kysely toteutetaan monivalintakysymyksin, mutta vastaajilla on mahdollisuus antaa niiden lisäksi myös avointa palautetta.

Kyselytutkimus jaetaan noin 400:lle HOK-Elannon esihenkilölle, joten mahdollisuus saada runsaasti vastauksia on todennäköinen. Tekijät asettivat tavoitteeksi, että kyselyyn vastaisi vähintään 100 esihenkilöä.



Tutkimustyyppisen opinnäytetyön pääkysymys on, *kuinka pitkittynyt poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointiin*. Tutkimuksessa HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa pitkittyneessä poikkeustilanteessa kartoitetaan seuraavien alaongelmien kautta:

1. Kuinka poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden kuormittuneisuuteen työssä?
2. Mitä positiivisia vaikutuksia poikkeusajalla on ollut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta?
3. Minkälaista tukea HOK-Elannon esihenkilöt ovat saaneet poikkeustilanteen aikana ja minkälaisena he ovat kokeneet saamansa tuen?
4. Kuinka HOK-Elannon esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa muuttuneen pitkittyneen poikkeustilanteen aikana?

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymys	Tulokset (luku)
1. Kuinka poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden kuormittuneisuuteen työssä?	2, 2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.6	5,6,7	4.2 4.7.1
2. Mitä positiivisia vaikutuksia poikkeusajalla on ollut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta?	2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5	8,9	4.3 4.7.2
3. Minkälaista tukea HOK-Elannon esihenkilöt ovat saaneet poikkeustilanteen aikana ja minkälaisena he ovat kokeneet saamansa tuen?	2, 2.1, 2.2, 2.4, 2.5, 2.6	10,11,12	4.4 4.7.3
4. Kuinka HOK-Elannon esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa muuttuneen pitkittyneen poikkeustilanteen aikana?	2, 2.1, 2.4, 2.5, 2.6	13	4.5 4.7.4

Tekijät sitoutuvat tekemään tutkimuksen hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Tutkimuksen teossa käytetty sana *tutkimusetiikka* sisältää laajan ajatuksen vastuullisuudesta, eettisyydestä ja rehellisyydestä (Mustajoki & Kohonen 2021).

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, Covid-19 pandemia, psykososiaalinen kuormitus (stressi, työuupumus), työstä palautuminen ja työn imu. Keskeiset käsitteet esitellään tässä osiossa lyhyesti. Myöhemmässä vaiheessa käsitteitä tullaan käsittelemään laajemmin.

#### Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa kiteytetysti työterveyttä, työkykyä sekä työn sujuvuutta arjessa. Työhyvinvointi syntyy organisaation toimintatavoista, johtamisesta, ilmapiiristä, itse työstä ja sen sisällöstä, vaikutusmahdollisuuksista sekä työntekijän henkilökohtaisista tulkinnoista. (Manka & Manka 2016, 75.) Työhyvinvointi koostuu mm. oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittamisestä, organisaatiosta, joka kannustaa onnistumaan, hyvästä vuorovaikutuksesta sekä työntekijän omasta psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä (Manka 2012, 35).

#### Covid-19 pandemia

Kiinasta joulukuussa 2019 levinnyt Covid-19 virus levisi nopeasti maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Covid-19 virukseen ei ole kehitetty lääkettä, mutta tehokkaat rokotteet lieventävät merkittävästi oireita. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2022) Pandemia on maailmanlaajuisuudessaan ollut merkityksellinen muutostekijä kuluneen kahden vuoden ajan. Ihmisten turvallisuuden takaamiseksi on jouduttu tekemään ratkaisuja, jotka ovat olleet poikkeuksellisen radikaaleja ja verrattavissa jopa sota-ajan toimiin. Tällaisia toimia ovat olleet mm. ihmisen liikkumisen ja kuluttamisen rajoittaminen, etätyösuositus, koulujen siirtyminen etäopiskeluun ja poikkeuslaki, jolla on mahdollistettu mm. terveydenhuollon kapasiteetin riittävyttä. Kuluneet kaksi vuotta ovat olleet haastavia myös monille yrityksille ja pienyrityksille, koska esimerkiksi tapahtuma- ja ravintola-ala ovat kokeneet totaalaisia sulkua.

## Psykososiaalinen kuormitus

Työpaikasta riippumatta työntekijä tekee työtään aina jonkinlaisessa psykososiaalisessa toimintaympäristössä, johon lukeutuvat työn johtaminen ja organisointi, yhteistyö, viestintä, jokaisen yksilöllinen käyttäytyminen sekä vuorovaikutus eri osapuolten kanssa. Psykososiaalisella kuormituksella tarkoitetaan sosiaalisten kohtaamisten, työnteon rakenteiden ja työn sisällön yhteissummaa. Parhaimmillaan tuo kuormitus on laadultaan sellaista, että voimavaramme riittävät sen kohtaamiseen ja se toimii yksilölle voimavarana saavuttaa tavoitteet. Pahimmillaan kuormituksen kokee liiallisena, jolloin ympäristössä toimiminen saa yksilön stressaamaan ja voimaan pahoin niin henkisesti kuin fyysisestikin. Tällöin työ vaati enemmän kuin tekijällä on voimia tehtävän toteuttamiseen. (Karjalainen 2020, 37.)

## Työstä palautuminen

Työstä palautumisella korjataan työstressin aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia, kuten lisääntynyttä väsymystä sekä stressihormonitason kasvua yksilön elimistössä. Käytännössä tämä tarkoittaa näiden tekijöiden palautumista kuormitusta edeltävälle tasolle. Työstä palautuminen on eräänlainen elpymisprosessi, jossa työntekijän vireys, energia ja positiivinen mieliala täydentyvät. (Kinnunen 2017, 90.)

Töistä palautuminen tapahtuu pääosin vapaa-ajalla, riittävän levon, terveellisen ruoan sekä mielekkään tekemisen kautta, mutta palautumiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota myös työpäivän aikana. Energiavarojen ja hormonitasapainon palautumista tapahtuu myös kahvitauolla tai vaikkapa lyhyen taukojumpan aikana. (Manka & Manka 2016, 181-182.)

## Työn imu

Työn imu on innostuneisuutta ja merkityksellisyyden kokemusta, jonka yksilö saa työn tekemisestä. Työntekijä on myönteinen, motivoitunut ja nauttii työstään. Tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen ovat kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka toteutuvat työn imua kokevalla henkilöllä. Työn imu ei tarkoita, että työ olisi aina pelkästään mukavaa, mutta pääsääntöisesti työntekijä saa kuitenkin kokea työssään merkityksellisyyttä, nautintoa ja on ylpeä omasta työstään. Työn imussa työpäivät kuluvat nopeasti. (Työterveyslaitos.)

## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä kattaa hyvin laajasti työelämän erilaisia laadullisia ilmiöitä, ilmentäen niin fyysistä ja psyykkistä työturvallisuutta, erilaisia työhyvinvoinnin puutteita (työuupumus, stressi, masennus ym.) kuin myös lukuisten tieteenalojen mm. lääketieteen ja terveystieteen, käyttäytymistieteiden ja yhteiskuntatieteiden näkökulmia. (Laine 2013, 36). Työterveyslaitos (Työterveyslaitos) jaottelee työhyvinvoinnin otsikoiksi mm. hyvän johtamisen, kokonaisvaltaisen ergonomian, työkyvyn sekä työilmapiirin. Kiteytetysti työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työ on tekijälleen sujuvaa ja mielekästä, työympäristössä ja työyhteisössä, joka on turvallisuutta, terveyttä sekä työuraa edistävää.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2009)

Rauramon (2009, 1) mukaan työhyvinvoinnin peruskivi on työn teossa. Työhyvinvoinnin portaat (kuva 2) kuvastavat työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ja ihmisen perustarpeita (psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve). Yrityksen johto sekä esihenkilöt, yhdessä työntekijöiden kanssa muodostavat työpaikan työhyvinvointijärjestelmän. Tukea, asiantuntemusta sekä

valmentavaa näkökulmaa tarjoavat lisäksi yrityksen työsuojeluorganisaatio, työterveys-huolto ja henkilöstöhallinto. (Rauramo 2009, 1.)

Viitalan (2014, 171) mukaan työhyvinvointi nähdään usein ihmisen kokemuksena ja tulkin-tana omasta oloilastaan, vaikka siihen yleisesti vaikuttavat myös mitattavissa olevat ob-jektiiviset asiat, kuten esimerkiksi fyysiset sairaudet ja tapaturmat. Suoraan työhyvinvoin-tiin vaikuttaminen on melko vaikeaa. Sen sijaan olisi järkevä pyrkiä vaikuttamaan työky-kyyn sekä työn kuormittavuuteen, joilla on suuri rooli työntekijän työhyvinvoinnin tilan ko-kemuksen muodostumisessa.

Positiivinen ja aktiivinen vuorovaikutussuhde yksilön ja työpaikan, työn, esihenkilön sekä työkavereiden välillä mahdollistaa työhyvinvoinnin. Yksilössä työhyvinvointi näkyy työn-ilona ja -imuna. Organisaatiotasolla se on voimavara, joka hyvinvoivien työntekijöiden myötä näkyy konkreettisesti liiketoiminnan tuloksellisuudessa sekä hyvässä työilmapii-rissä. (Manka 2012, 73.)

Työturvallisuuslaki (23.8.2002 / 738) velvoittaa työnantajaa parantamaan työympäristöä ja työskentelyolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäisemään työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä ja työympäristöstä mahdollisesti aiheutu-via fyysisiä tai henkisiä haittoja työntekijän terveydelle.



Kuva 3. Työhyvinvointi johtamisessa (mukaillen Rauramo 2020)

Työhyvinvoinnin kehittämisen toimenpiteet voidaan jaotella yksilön, työyhteisön, työympäristön sekä ammatillisen osaamisen osa-alueisiin (kuva 3). Työhyvinvoinnin edistäminen on koko työyhteisön yhteinen asia, mutta viime kädessä vastuu on yrityksen ylimmällä johdolla. Yksikkötasolla lähiesihenkilön rooli on tärkein. Yrityksen arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamiskäytäntöjen tulee tukea osaltaan työhyvinvointia. (Rauramo 2020, 6.)

Työpaikalla tehtävillä kehitystoimenpiteillä tulee tukea yksilön terveyttä ja tämän voimavaroja. Mittareina tässä ovat mm. työsuojelun tekemä työpaikkaselvitys, työyhteisön terveystarkastukset ja työkykyarviot, sekä sairauspoissaolojen määrä sekä laatu. Myös kehityskeskusteluissa voidaan käydä luottamuksellista keskustelua yksilön jaksamisesta sekä sopia yhteisesti suunnitelma voimavarojen edistämiseksi. (Rauramo 2020, 4-7.) Työyhteisössä kehityksen tulee parantaa toimivuutta, todistetusti esimerkiksi talouden tunnuslukujen ja työtyytyväisyyskyselyn tulosten osoittamana. Henkilöstön vaihtuvuus ja osallistuminen ovat selkeitä merkkejä työhyvinvoinnin tilasta työyhteisössä. (Rauramo 2020, 4-7.) Työympäristön kehittäminen tapahtuu mm. työskentelyturvallisuutta lisäämällä. Työtapa-

turmien ja muitten riskien ennaltaehkäiseminen on tärkeää ja tätä tehdään esimerkiksi työ-  
turvallisuuskoulutusten sekä riskien arvioinnin avulla. Myös ammatillisen osaamisen kas-  
vattamisella on iso merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Hyvällä perehdyttämisellä luodaan  
parhaimmillaan tiedollisia ja taidollisia valmiuksia, myönteistä asennoitumista sekä kan-  
nustetaan yksilöä aktiiviseen rooliin työyhteisön jäsenenä ja itsenäiseen työskentelyyn.  
(Rauramo 2020, 4-7.)

## 2.1 Esihenkilöiden työhyvinvointi

Esihenkilön työhyvinvointi on arka asia, jota helposti vähätellään, ja josta puhutaan paljon  
vähemmän kuin työntekijöiden jaksamisesta. Esihenkilön uupumiseen liittyy tunteita häpe-  
ästä, huonommuudesta ja syyllisyydestä, sillä yleisen odotusarvon mukaisesti esihenkilö  
on aina vahva kohtaamaan vastoinkäymisiä ja valmis tukemaan työyhteisöä. Työhyvin-  
vointinsa ylläpitämiseksi myös esihenkilö tarvitsee kuitenkin tukea. Esihenkilön uupumus  
heijastuu suoraan työyhteisön hyvinvointiin, sillä voimavarojen ollessa vähissä ei esihenki-  
löllä ole valmiuksia suoriutua vastuuroolistaan hyvin. Energisen ja hyvinvoivan esihenkilön  
tiimissä jaksetaan paremmin ja töistä suoriutuminen on sujuvampaa. (Pirinen 2014, 96.)  
On tärkeää myös muistaa, että esihenkilön oma jaksamisen on merkittävä organisatorinen  
kysymys, jolla on vahva yhteys työyhteisöön ja varsinaiseen liiketoimintaan. (Järvinen  
2001,146).

Työyhteisössä yksi työhyvinvoinnin olennaisimmista vaikutustekijöistä on työpaikalla ta-  
pahtuva johtaminen. Esihenkilöillä on keskeinen rooli koko työyhteisön hyvinvoinnin edis-  
tämisen vastatessaan työntekijöiden toimintaedellytyksistä niin henkisesti kuin myös ai-  
neellisella tasolla. (Wink 2006, 140.) Hyvä johtaminen tapahtuu arjessa, tietoisina tekoina  
ja valintoina. Parhaimmillaan hyvällä, palvelevalla ja osallistavalla johtamisella edistetään  
koko työyhteisön hyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista ja työn tuottavuutta. Kun yh-  
teistyö sujuu arjessa, myös esihenkilön oma työ helpottuu. (Työterveyslaitos.)

Esihenkilön ja työntekijöiden keskinäinen suhde on tärkeä niin stressin, työtyytyväisyyden  
kuin myös työn tuloksellisuuden takia. Työntekijöiden ollessa tyytyväisiä esihenkilön toi-  
mintaan vallitsee työpaikalla kokonaisvaltainen hyvä ilmapiiri, työtä tehdään menestykse-  
käästi ja työntekijät ovat yleisesti tyytyväisiä niin töiden organisointiin kuin tiedonkulkuunkin.  
Työhyvinvoinnin kannalta esihenkilötyön vaikutus on merkittävämpää kuin työntekijöiden  
välinen kannustus ja tuki. Kokemus johdon piittaamattomuudesta lisää tyytymättömyyttä ja  
työuupumusta. (Nummelin 2008, 58-59.)

Myös työturvallisuuslaki korostaa esihenkilön vastuuta koko työyhteisön työhyvinvoinnin tekijänä, velvoittaen esihenkilöä huolehtimaan työntekijän fyysisen ja psyykkisen kuormituksen pysymistä kohtuullisena. Tämän lisäksi esihenkilöltä tulee löytyä ns. tunneosaaamista, jonka tulee ilmetä esihenkilön ja työntekijän välisessä jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa. Työntekijä on toki myös itse vastuussa oman itsensä johtamisesta sekä työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka 2016, 9.)

Keskijohdossa ja lähiesihenkilöinä työskentelevät kokevat kuitenkin erityistä kuormitusta työhyvinvoinnin ylläpitämisestä, kuten Niemistö (2021, 73) toteaa. Heidän asemansa tiimin ja ylemmän johdon välissä on erityinen, tiimin työssä jaksamisen tukijoina sekä ylemmän johdon odotuksien sekä annettujen resurssien vartijoina. Esihenkilö on työyhteisön avainpelaaja, joka määrittelee kuinka hyvin työntekijöiden yksilölliset tarpeet, työtehtävien oikeudenmukainen jako sekä työssä kehittymisen mahdollistaminen toteutuvat (Nummelin 2008, 59).

Esihenkilö joutuu siis työskentelemään henkisesti hyvin kuormittavassa tilanteessa. Perusristiriitatilanne muodostuu ylemmän johdon ja alaisten ajoittain jopa täysin vastakkaisista odotuksista, mutta myös asiakkaiden ja organisaation välillä on jatkuvia ristiriitoja ja jännitteitä. Asiakkaiden odotukset ovat korkealla, ja ne pitäisi onnistua lunastamaan, koska asiakastyytyväisyyden varmistaminen on kuitenkin yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä. Nämä tilanteet tulisi pystyä hoitamaan siten, etteivät työntekijät koe esihenkilön valinneen asiakkaan puolta heidän sijastaan. Johtamistyö on sisällöltään erikokoisten tulipalojen sammuttelua sekä monenkirjavien rakenteellisten ja inhimillisten ongelmien käsittelyä ja hoitamista. Kaikissa tilanteissa esihenkilön tulee toimia rationaalisesti työnantajan edustajana, varmistaa oikeudenmukaista kohtelua työyhteisössä sekä kontrolloida omia tunteitaan, jotka saattavat nekin olla ajoittain ristiriidassa organisaation toimintaohjeitten kanssa. (Järvinen 2014, luku 8.)

Kokonaisvastuu työoloista on työnantajalla, joka työturvallisuuslaissa tarkoittaa yrityksen ylintä johtoa. Vaikkakin työsuojelun operatiivisen johtamisen voi delegoida yrityksen työsuojelupäällikölle sekä esihenkilöille, on ylin johto edelleen vastuun sekä suunnannäyttäjän roolissa, jota se ei pääse pakoon. Yrityksessä tulee kiinnittää huomiota psykososiaalisen kuormituksen havaitsemiseen ja hallitsemiseen, työssä jaksamisen mahdollistamiseen sekä mahdollisen ylikuormituksen ehkäisemiseen. Käytännössä tämä voi tarkoittaa vaikkapa toimintamalleja ja työpaikkakulttuuria, joita ylin johto luo omalla esimerkillään.



Tuleeko esihenkilön olla tavoitettavissa myös vapaa-ajalla? Kuinka nopeasti sähköpostiviesteihin tulee vastata ja onko johto varmistanut, etteivät heiltä annetut ylimääräiset toimeksiannot kasaudu ylityökuormaksi alaisille? (Karjalainen 2020, 114-115.)

Esihenkilöt kokevat työssään palkansaajia useammin haittaavaa kiirettä ja tekevät myös ylitöitä palkansaajia enemmän. Moni esihenkilö kokee, että kiireelliset työt sotkevat työn suunnittelua ja tästä syystä tehtyjen töiden laatu kärsii. Johdettavan tiimin koko on suoraan verrannollinen liiallisen työkuormituksen riskiin. Esihenkilön oman työhyvinvoinnin edistämiseksi ja liiallisen työkuormituksen ennaltaehkäisemiseksi tärkeimpiä tukitoimia ovat omalta esihenkilöltä sekä kollegoilta saatu tuki, koulutus, työnohjaus sekä mentoointi. Esihenkilön oma hyvinvointi on tärkeätä myös koko työyhteisön kannalta. Esihenkilön stressi heijastuu päivittäisjohtamiseen sekä tulevaisuuteen suuntautumiseen. Pahimmillaan uupumus voi tarttua jopa koko työyhteisöön. (Nummelin 2008, 26.) Esihenkilön voidessa hyvin riittää hänellä resursseja myös tukea työntekijöitään (Nummelin 2008, 27).

Esihenkilöt arvostavat työtään, ovat usein ylpeitäkin roolistaan ja kokevat tärkeäksi sen, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen tärkeisiin päätöksiin sekä olla etulinjassa toteuttamassa niitä. Kokemus työn merkityksellisyydestä on vahva. Kääntöpuolena voi kuitenkin olla itselle asetetut liian korkeat ja jopa epäinhimilliset tavoitteet ja valtavat paineet onnistua itse sekä saada koko työyhteisö aina onnistumaan. Työhyvinvoinnin kannalta esihenkilön tulisi kuitenkin hyväksyä se tosiasia, että hänkään ei ole täydellinen, eikä hänelle ole vaikutusmahdollisuuksia kaikkiin asioihin joihin haluaisi. (Pirinen 2014, 101.)

Hakanen (2021, 52-53) tulkitsee esihenkilöiden ja tiimin muiden työntekijöiden työrooleista johtuvaa erilaisuutta todeten, että haastava työ toki kuormittaa, mutta parhaimmillaan se myös samaan aikaan synnyttää työn imua. Tästä syystä yrittäjillä, johtajilla ja esihenkilöillä on muita ammattiryhmiä vähemmän työuupumusta. Työn haastavuus ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin lisäävät oman työn tärkeyden kokemusta, joka osaltaan lisää jaksamista ja aikaansaamisen tuntemusta. Viitala (2014, 176-177) toteaa, kuinka päätöksentekomahdollisuudet parantavat työnhallintaa, eli mahdollistavat työntekijää kontrolloimaan omia työtapojaan sekä aikataulutusta. Viitalan (2014, 175) mukaan asiantuntijatyössä työn hallinta voi kuitenkin olla vaikeata. Vastuullisen työroolin tuoma näennäinen toimintavapaus ja päätösvalta suhteessa työn määrään, annettuihin tulostavoitteisiin ja aikatauluihin mahdollistavat usein kuitenkin vain vähän joustavuutta asiantuntijan toiminnassa. Tyydytyksen ja riittävyys-tunne voivat olla harvinaisia kokemuksia, sillä johtamisen perusajatuksena on yleisesti, että kaikkea voi ja pitää pystyä tekemään entistä paremmin ja tehokkaammin.

Näistä syistä tyydyttäväksi ja haastavaksikin koettu työ saattaa altistaa stressille. Asiantuntijaroolissa myös virallinen ja todellinen työaika voivat poiketa toisistaan paljon ja työ voikin konkreettisesti valua vapaa-aikaan töiden seurattessa älylaitteiden avulla tekijäänsä kotiin (Niemi 2021, 72-73).

## 2.2 Työhyvinvointia lisäävät tekijät

Työhyvinvoinnin kehittämisessä keskeistä on ymmärtää, että kyse on pohjimmiltaan sujuvien työtapojen toteutumisesta arjessa (Mannermaa 2018, 310). Työhyvinvointia lisäävät tekijät voidaan Rauramon (2009, 3) mukaan jaotella viiteen eri tarpeeseen (psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve) (kuva 2), joihin on mahdollista vaikuttaa niin yksilö- kuin myös organisaatiossa.

Työntekijän terveelliset elintavat, alkoholin kohtuukäyttö, tupakoimattomuus, riittävä liikunta ja lepo sekä painonhallinta ovat tekijöitä, joihin panostaminen mahdollistaa työn tekemisen ja työhyvinvoinnin lisäksi myös virikkeellisestä vapaa-ajasta nauttimisen. (Rauramo 2009, 4.) Organisaatiossa psykofysiologisista perustarpeista huolehtiminen on ensimmäinen tarve, jolla tarkoitetaan työkuorman pysymistä kohtuullisena sekä työterveyshuollon sekä mahdollisen työpaikkaruokailun järjestämistä työyhteisölle. Työhyvinvointia tukee parhaiten yhdistelmä, jossa pysyy tasapainossa työn kuormitus sekä virikkeellinen vapaa-aika. Sairauksia ehkäistään terveellisillä elämäntavoilla ja aikaisella hoidolla. (Rauramo 2009, 4.)

Seuraavaa työhyvinvoinnin tekijää, turvallisuuden tunnetta voi lisätä kiinnittämällä huomiota työturvallisuuteen sekä ergonomisilla ja sujuvilla työskentelytavoilla. Organisaation ylläpitämiä osatekijöitä ovat esimerkiksi työsuhteen pysyvyys ja turvallisen työympäristön sekä työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen. Parhaimmillaan työpaikalla vallitsee kokemus työn pysyvyydestä ja riittävästä toimeentulosta, turvallisesta työympäristöstä sekä oikeudenmukaisesta, tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta työyhteisöstä. (Rauramo 2009, 4.)

Työhyvinvoinnin kannalta paras tulos on saavutettavissa kokonaisvaltaisella ergonomialla, jolloin otetaan huomioon niin fyysinen, kognitiivinen kuin myös organisatorinen ergonomia. Fyysisellä ergonomialla tuetaan kehon toimintaa ja sujuvaa työtä fyysisessä työskentely-ympäristössä, esimerkiksi voimaa, toistoja ja paikallaanoloa vaativissa tehtävissä. Kognitiivinen ergonomia tulee ottaa huomioon työssä, jossa työskennellään keskittyen,

oppien ja ajatellen. Organisatorinen ergonomia käsittää ratkaisut, joilla järjestetään työprosesseja ja työyhteisötason toimintamalleja, kuten henkilöstön määrää, taukokäytäntöjä sekä työajan suunnittelua. Oikeat ratkaisut näillä osa-alueilla edistävät työstä palautumista, vähentävät vuorotyön haittavaikutuksia sekä tukevat työ- ja toimintakyvyn säilymistä. (Työterveyslaitos.)

Kolmas työhyvinvoinnin tekijä on liittymisen tarve, joka tarkoittaa työntekijän oman toiminnan kannalta kehitysmuutosta, erilaisuuden arvostamista, joustavuutta, ihmissuhteiden toimivuutta sekä mieluisia harrastuksia. Organisaation osalta liittymisen tarve näkyy työyhteisön hyvässä ilmapiirissä, toimivissa kokouskäytännöissä, konfliktien käsittelyta-voissa, johtamisessa sekä sisäisten ja ulkoisten tukiverkoston hyödyntämisessä arjessa. Nämä kaikki ovat tekijöitä, jotka tukevat työpaikan yhteishenkeä, osoittavat tuloksellista toimintaa sekä henkilöstöstä huolehtimista ja lisäävät yhteistyötä niin sisäisten kuin myös ulkoisten toimijoiden kanssa. (Rauramo 2009, 4.) Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisikin olla prosessinomaista ja koko henkilöstön osallistavaa toimintaa. Työhyvinvointi ei ole pelkästään esihenkilöiden käsissä, vaikka he sanelevatkin tietyt raamit ja aikataulut mahdollisille korjaaville toimenpiteille. Parhaimmillaan tavoitteet ja suunta sovitaan yhdessä ja tällöin niiden saavuttaminenkin on todennäköisempää. (Manka & Manka 2016, 10.)

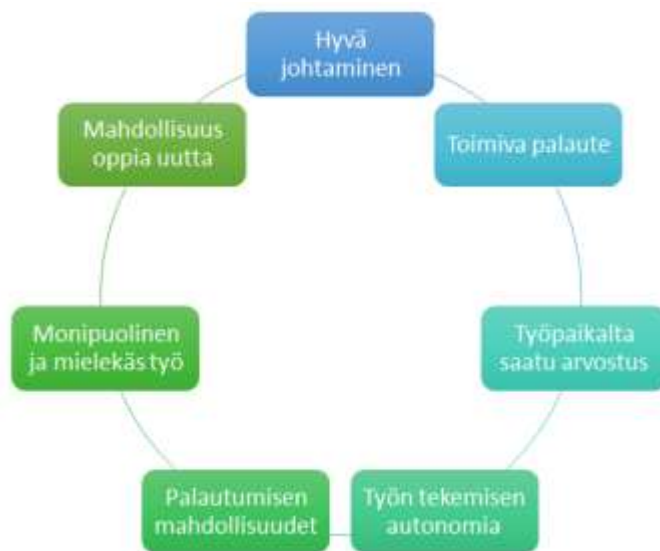
Neljäs työhyvinvoinnin tekijöistä on arvostuksen tarve, jolla Rauramo (2009, 4) tarkoittaa työntekijän tarvetta kokea työtänsä arvostettavan sekä mahdollisuutta osallistua ja kehittää työpaikan toimintaa. Tämä vahvistaa työntekijän myönteistä minäkuvaa ja kokemusta siitä, että hän on tärkeä osa työyhteisöä. Organisaatiokuvassa arvostus näkyy esimerkiksi yrityksen arvoissa (hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot), kehitystoiminnassa, sekä palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmien oikeellisuutena. Henkilöstön osallistaminen on yrityksen tapa toimia ja tiedonkulku on avointa. Niin yrityksen mission, vision ja strategian tulisi yhtä lailla tukea työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Rauramo 2009, 4.)

Itsensä toteuttaminen on työhyvinvoinnin portaista viimeinen, ja se näkyy työntekijän oman työn hallintana sekä ammattitaidon ylläpitona. Työssään työntekijän tulisi kokea oppimisen ja oivaltamisen iloa ja pystyä toimimaan luovasti. Organisaatio tukee tätä kannustamalla yksilön ja työyhteisön oppimista, mahdollistamalla mielekkään työn ja antamalla työyhteisölle myös vapautta toimia luovasti. Työhyvinvoinnin kannalta on edullisinta, kun organisaatiossa halutaan oppia ja tuottaa uutta tietoa, ja jokainen pystyy hyödyntämään työssään omia edellytyksiään täysimääräisesti. (Rauramo 2009, 4.) Nykyajan muuttuneissa olosuhteissa pelkästään toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laadukkuus eivät enää

riitä takaamaan menestystä. Näiden lisäksi arvoonsa ovat nousseet inhimilliset työhyvinvointipääomat, kuten yksilön ja yhteisön kyky uudistua sekä olla innovatiivinen. (Manka & Manka 2016, 51.) Larjovuori, Manka & Nuutinen (2015, 26) käyttävät termiä *henkilöstön psykologinen pääoma* kuvaillen työyhteisön voimavaraa, joka ei ole pysyvä piirre, vaan potentiaalia, jota on mahdollista kehittää organisaation johtamistavalla, työympäristön piirteillä sekä erilaisilla interventioilla. Esihenkilöllä on roolissaan tässä iso merkitys. Onnistuneella vuorovaikutuksella, asettamalla tavoitteita ja luomalla työyhteisössä käytäntöjä, joilla on mahdollista tukea yksilöitten toiveikkuutta, itseluottamusta, sitkeyttä sekä pystyvyyden kokemusta esihenkilö mahdollistaa psykologisen pääoman kasvua.

Manka & Manka (2016, 65) mukaan työn erilaiset vaatimukset luovat positiivista ja negatiivista painetta, mikä synnyttää yksilössä joko oppimisen mahdollisuuksia ja vireyttä tai vastaavasti passivoi ja sairastuttaa. Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja yleisesti psykologista kuormitusta sisältävä, aktiivinen työrooli ei ole yhtä kuluttava kuin passiivisempi työnkuva.

Manka & Manka (2016, 70) korostavat myönteisten tunteiden merkitystä työpaikan hyvinvoinnin ja yksikön näkökulmasta. Esihenkilön antama sosiaalinen tuki ja ilmapiiri, joka kannustaa innovatiivisuuteen, kokemus työn hallittavuudesta, mahdollisuus vaikuttaa, kehittyä ja olla aktiivinen ryhmän jäsen, työn tietynlainen ennustettavuus sekä oman työroolin selkeys tukevat työhyvinvointia ja tuottavat myönteisiä tunteita työntekijälle. Myönteisiä tunteiden määrän tulee olla moninkertainen verrattaessa negatiivisiin, myönteisiä paljon voimakkaampiin tunnekokemuksiin. Myönteisillä tunteilla on vaikutusta ihmisen kognitiiviseen, psykologiseen, sosiaaliseen ja fyysiseen toimintakykyyn, ne laajentavat ihmisten havaintokenttää, lisäävät sosiaalisesti suotavaa käyttäytymistä, luovuutta ja avoimuutta uusille kokemuksille. Näiden lisäksi ne vahvistavat ihmisten yhteisöllisyyden kokemusta ja luovat edellytyksiä paremmalle psyykkiselle ja fyysiselle hyvinvoinnille. (Manka & Manka 2016, 70-71.)



Kuva 4. Työn voimavaratekijät (mukaillen Hakanen 2021)

Hakasen (2021, 51) mukaan työn voimavaratekijöiden (kuva 4) rooli työuupumuksen ehkäisemisessä on iso. Mitä enemmän työssä esiintyy kuormittavia tekijöitä (esim. kiire, aikapaineet, epäselvyys työrooleissa, vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhön, fyysinen kuormitus, emotionaalinen dissonanssi), sitä enemmän tulisi kiinnittää huomiota myös työn voimavaratekijöihin, jotka osaltaan edesauttavat työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja sen kehittämistä.

Konkreettisine työhyvinvointia edistävinä tekijöinä, Hanson & Butler (2020, 55-57) kehottavat kiinnittämään huomiota työelämän ja vapaa-ajan välisen balanssin toteutumiseen (*positive work - life balance*). Vapaa-ajasta kiinni pitäminen voi helpottua esimerkiksi pitämällä kirjaa toteutuneista työtunneista (myös siitä ajasta, joka kuluu työasioitten ajatteluun vapaa-ajalla), varmistamalla töiden ajallaan lopettaminen ajastimen avulla tai sopimalla menoa heti työpäivän jälkeiselle ajalle. Myös oman tavoitettavuuden hallitseminen (*set boundaries*) on tärkeätä ja sovitusta tulee pitää kiinni. Tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä ovat myös taukojen pitäminen työpäivien aikana sekä lomien hyödyntäminen vapaana. Mahdollisuuksien mukaan työyhteisössä voi olla neuvoteltavissa työhyvinvointia tukevia työaikojen järjestelyitä joustavan työskentelyn toimintamallin (*flexible working*) mukaisesti, esimerkiksi työtuntien määrää pienentämällä tai etätöiden lisäämisen myötä. (Hanson & Butler 2020, 57-59).

Työn imun kokeminen on asia, jonka yleistymiseen ja lisäämiseen on järkevää satsata kaikissa työyhteisöissä (Manka & Manka 2016, 41). Yhdysvaltalaiset Christina Maslach ja Michael Leiter määrittelevät työn imua vastakohtana työuupumukselle. Heidän mukaansa

työn imu on lopputulosta työntekijän energisyydestä (energy), sitoutuneisuudesta (involvement) sekä pystyvyydestä (efficacy). Näiden kolmen ominaisuuden vastakohtina ovat uupumukselle tyypilliset väsymys, kyynisyys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 77-78.)

Hollantilainen Wilmar Schaufel tutkimusryhmineen taasen näkee, että työn imu ei ole pelkästään työuupumuksen vastakohta, vaan siitä kokonaan erillinen ilmiö. Tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja työhön uppoutuminen (absorption) ovat termejä, joilla he kuvaavat työn imua määritellen sen suhteellisen pysyväksi ja positiiviseksi työssä ilmeneväksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työssä nämä ominaisuudet näkyvät esimerkiksi energisyytenä, virkeytenä, haluna panostaa työhön, työn kokemisena inspiroivana, merkityksellisenä sekä ammattitilaksi. Työn imussa työntekijä kokee syvää keskittymistä työhönsä, jolloin aika kuluu nopeasti ja työstä irrottautuminen voi olla jopa hankalaa. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 77-78.)

Työhyvinvoinnin olennaisia asioita ovat työn imu -käsitteen näkökulmasta kokemukset vireydestä sekä sitoutumisesta ja syventymisestä työhön. Työn imu on eräänlainen voimavara, jolla on myönteinen yhteys työntekijän terveyteen. Yleinen tyytyväisyys, työhön sitoutuneisuus ja työn imu osoittavat työntekijän positiivista suhdetta työhön, ilmentäen työn kokemista mielekkääksi ja siihen panostamisen antoisaksi. Työn imussa olevat henkilöt ovat keskimääräistä tyytyväisempiä niin työ-, kuin myös muuhun elämäänsä. (Vestriäinen 2006, 8.)

Työn imu on arvokas hyvinvoinnillinen kokemus, jolla on positiivisia vaikutuksia työntekijälle itselleen niin työssä kuin myös vapaa-ajalla, mutta myös organisaatiolle, jossa työn imu näkyy mm. työntekijän aloitteellisuutena, sitoutumisena ja kokonaisvaltaisesti hyvänä työsuorituksena. Työyhteisössä työn imua kokeva yksilö on erinomainen työntekijä auttaessaan muita yhteisön jäseniä ja jopa tartuttaessaan työ imua työkavereihinsa. Työn imu ei tarkoita, että työ olisi aina erityisen mieluista, mutta suurimmilta osin työntekijä kokee työnsä palkitsevaksi. (Työterveyslaitos.)



Kuva 5. Työn imua edistävät voimavarat (mukaillen Hakanen 2011)

Työn imun edistäminen on mahdollista työhön liittyviä voimavaroja kehittämällä (kuva 5). Tehtävää koskevat voimavarat, kuten työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn, kokemus työn merkityksellisyydestä ja palkitsevuudesta ovat usein juuri niitä yksilölle keskeisimpiä motivaatitekijöitä. Työpaikalla tulisi olla mahdollista oppia uutta sekä haastaa itseään ja tulla huomioduksi tehdystä työstä palautteen myötä. Kokemus siitä, että on omalla työpanoksellaan saanut aikaan jotain koko työyhteisön kannalta merkityksellistä on tärkeätä. Myös asiakaspalvelutyössä asiakkaalta saatu palaute voi olla palkitseva ja työn imua lisäävä kokemus, jonka kautta työpäivä saa erityisen merkityksen. (Hakanen 2011, 52-54.)

Järkevällä töitten järjestelyllä tarjotaan parhaat edellytykset työn tekemiselle hyvin. Omaan työtä koskevaan päätöksentekoon osallistuminen mahdollistaa parhaimmillaan sen, että yksilö pystyy määrittelemään itselleen parhaimmat olosuhteet onnistua ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Joissain tapauksissa yrityksen päätöksiä voivat tehdä henkilöt, joilla ei ole tarpeeksi ymmärrystä itse työn tekemisestä. Tämänlainen toiminta voi näyttäytyä suorittavan osapuolen näkökulmasta negatiivisena määräyksenä, johon tämän ei välttämättä ole mahdollista sitoutua. Työroolien ja -tavoitteiden selkeys on arjessa tärkeää, mutta erityisen tärkeää se on silloin, kun työpaikalla tapahtuu muutoksia. Selkeät rajat eivät rajoita vaan vastaavasti mahdollistavat työntekijää luovuuteen ja muokkaamaan työtään innostavammaksi yhteisten tavoitteiden toteutumiseksi. Myös yksilöllinen joustaminen työajoissa todennäköisesti lisää työntekijän työhyvinvointia sekä sitoutuneisuutta ja luo vastavuoroisuutta, jolloin työntekijä on suostuvainen myös joustamaan työpaikan tarpeiden hyväksi. Kaikilla työpaikoilla ja kaikissa tehtävissä tämä ei toki ole mahdollista, mutta mikäli näin on, tulee joustamisen olla työyhteisössä mahdollisimman tasapuolista sen eri jäsenten välillä. (Hakanen 2011, 55-57.)

Sosiaaliset ja vuorovaikutuksessa esiintyvät voimavarat ovat keinoja, joilla on arjessa mahdollista vahvistaa työn imun kokemuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi tuki, ohjaus ja palaute, jota saat omalta esihenkilöltäsi mutta myös koko työyhteisöltä. Tuntemus siitä, että työ ja tavoitteet ovat yhteisesti tehtävissä, työpanostasi arvostetaan, kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja että on mahdollista saada tukea, on voimaannuttava. Vuorovaikutuksen työyhteisössä kuuluu olla huomaavaista ja ystävällistä. Yhteiset tavoitteet ovat saavutettavissa hyvällä yhteistyöllä ja luottamuksella, ja tiimin jäsenten on mahdollista ammentaa muiden jäsenten työn imusta. (Hakanen 2011, 56-61.)

Organisatorisilla työn voimavaroilla tarkoitetaan erityisesti johtamisen ja henkilöstöhallinnon kyvykkyyttä ylläpitää ja kehittää työn imua. Havaittu organisaation tuki (HOT) on työntekijän käsitys osakseen saamastaan organisaation arvostuksesta ja välittämisestä sekä sen luoma vastavuoroisuus, työntekijän sitoutuneisuus ja kiinnostus organisaatiota kohtaan. Psykologinen sopimus (epäsuorat tai suorat lupaukset ammatillisesta kehittämisestä, uranäkymistä ja työn pysyvyydestä), työpaikan yksilötasoiset ja toimivat rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt, palkitsemiseen liittyvät toimintamallit sekä arvot, asenteet ja käytännöt, jotka eivät ole ristiriidassa yksilön henkilökohtaisten näkemysten kanssa, luovat hyvää pohjaa työn imun kokemukselle. Myös työpaikan myönteinen ilmapiiri sekä toimiva yhteistyö organisaation eri osapuolten välillä, tarkoituksenmukaiset kehityskeskustelut, sekä innovatiiviset ja nykyaikaiset työtavat ovat merkittäviä tekijöitä. (Hakanen 2011, 61-69.)

### **2.3 Psykososiaalinen kuormitus**

Kuormittuminen syntyy työntekijän sekä työn keskinäisestä vuorovaikutuksesta (Työturvallisuuskeskus, 2022). Viitalan (2014, 172-173) mukaan, kuormitustekijät jaotellaan karkeasti kahteen osa-alueeseen, psyykkisiin ja fyysisiin, jotka vaihtelevat eri työtehtävissä. Kuormitustekijät ovat työhön sekä työympäristöön liittyviä, ja niiden vaikutuksesta työntekijä kuormittuu myönteisesti tai kielteisesti. Negatiivisella kuormituksella on vaikutuksia työntekijän kykyihin hallita työn kuormitustekijöitä sekä kuormitusta itsessään. Kuormituksen ollessa positiivista, vaikuttaa se työsuoritukseen motivoivasti. Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajan tulee huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta sekä selvittää, ehkäistä ja vähentää työn fyysisiä ja psykososiaalisia kuormitustekijöitä (Mannermaa 2018, 284).

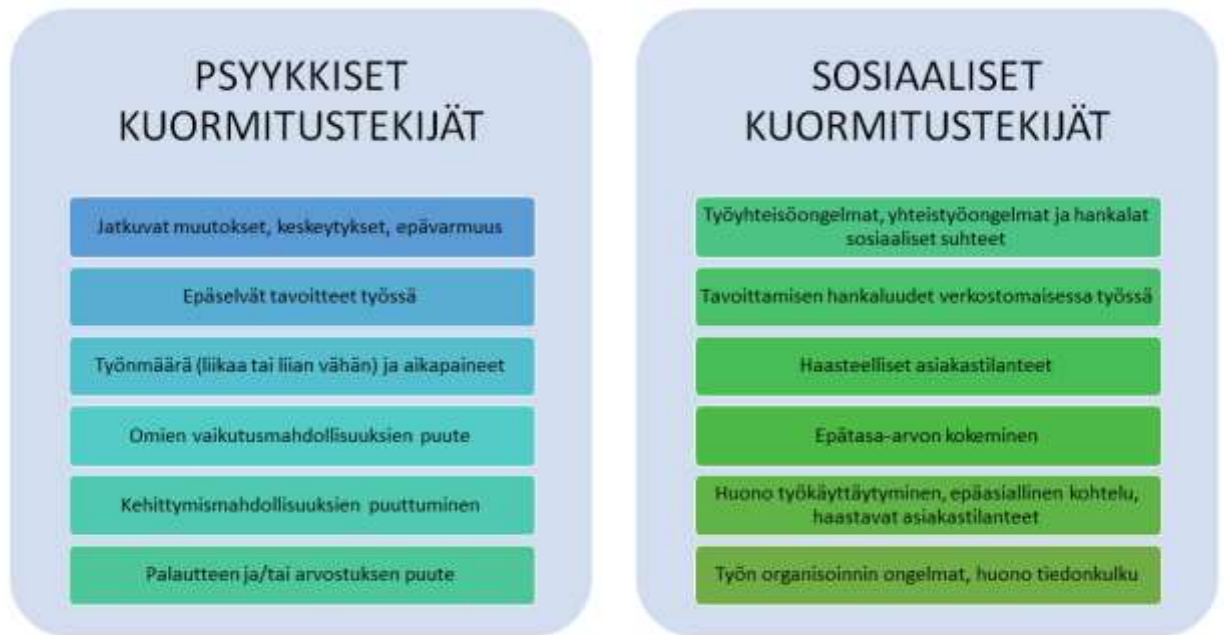


Fyysisiä kuormitustekijöitä työssä ovat esimerkiksi työasennot, raskas dynaaminen tai staattinen lihastyö, taakkojen käsittely sekä työssä tapahtuvat jatkuvat toistot. Myös työajat, työvuorot ja tauot työssä voivat lisätä kuormituksen kokemusta, kuten myös työntekijän fyysiset ominaisuudet sekä terveydentila ja toimintakyky, jos ne eivät ole työtehtävään nähden suotuisia. (Viitala 2014, 173.) Covid-19 pandemian vaikutukset ovat yhteiskunnallisella tasolla sekä henkilökohtaisessa-, että työelämässä olleet eritoten psyykkisiä, eivät niinkään fyysisiä. Rajoitukset, eristäytyminen ja muut poikkeustoimet ovat rasittaneet ihmisten ja erityisesti nuorten mielenterveyttä, vaikkakin niiden tarpeellisuus turvallisuuden edistämiseksi on ollut toki perusteltua (Peltonen 2021, 166-167).



Kuva 6. Psykososiaalisen kuormittuneisuuden jakautuminen (mukaillen Mannermaa 2018)

Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä (kuva 6) tarkoitetaan työelämässä työtehtävän, työn organisoinnin, työyhteisön ja vuorovaikutuksen sekä työskentely-ympäristön ominaisuuksia, joilla on vaikutusta ihmiseen. Näitä kuormitustekijöitä ilmenee jokaisella työpaikalla ja ne kuormittavat jokaista työntekijää henkilöstä riippumatta. (Työturvallisuuskeskus, 2022.)



Kuva 7. Stressistä työuupumukseen (mukaillen Mannermaa 2018)

Psyykkiset kuormitustekijät (kuva 7) aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen välillä. Työturvallisuuskeskus (2022) listaa tällaisiksi tekijöiksi esimerkiksi jatkuvat muutokset ja jatkuvan epävarmuuden, vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja kehittyä ja oppia uutta, työn jatkuvan keskeytymisen sekä mahdolliset esteet, jotka häiritsevät työn suorittamista. Esihenkilönäkökulmasta tärkeänä nähdään myös vähäiset vaikutusmahdollisuudet, jotka eivät ole verrannollisia siihen vastuun määrään, jonka tämä esihenkilönä kantaa työssään ihmisistä sekä taloudesta. Myös tavoitteiden epäselvyys, työn liiallinen tai liian vähäinen määrä, määräajoista jääminen sekä kiire ja sen aiheuttama työn laadun heikentyminen kuormittavat psyykkisesti työntekijää. Itsesääntelyn puute niin työmäärässä, työtahdissa, kuin myös työajassa, tai jopa työn valumisessa vapaa-ajalle, ovat niinkään tekijöitä, jotka aiheuttavat kuormitusta. Yhtenä tärkeänä tekijänä nähdään myös palautteen sekä arvostuksen puute.

Sosiaaliset kuormitustekijät (kuva 7) ovat työyhteisön vuorovaikutuksen ristiriitoja. Näitä ovat esimerkiksi ongelmat työyhteisössä tai yrityksen yhteistyössä, hankalat sosiaaliset suhteet niin sisäisesti kuin myös asiakastilanteissa, eristyneisyys työyhteisöstä (yksintyökentely), hankaluudet toisen tavoittamisessa sekä heikko tiedonkulku organisaation sisällä. Myös huono työkäyttäytyminen, toisen epäasiallinen tai epätasa-arvoinen kohtelu ovat kriittisiä sosiaalisia kuormitustekijöitä. Joskus kokemukset epätyytyvästä esihenkilötyöstä ja ongelmat työn organisoimissa voivat kuormittaa. (Työturvallisuuskeskus, 2022.)

Työssä koettu hyvinvointi, tai sen puute, on olennaisesti liitettävissä työn tekemiseen. Henkilökohtaisessa elämässä koetut kuormitustekijät eivät kuitenkaan suoranaisesti vaikuta työuupumuksen tai työperäisen stressin kokemiseen, vaikkakin niillä saattaa olla suurtakin vaikutusta yksilön työn tekemiseen. (Nivala 2006, 101-102.) Ihminen on kokonaisuus, jossa työelämän lisäksi yksityiselämän kuormitus sekä ihmisen persoonallisuus luovat edellytyksiä yksilön sietokyvylle kestää kuormitusta. Osa-alueet tukevat toisiaan ja esimerkiksi työelämän kuormitusta kestää paremmin ja pidempään, jos henkilökohtaisen elämän rakenteet ovat kunnossa. Kriisi yksityiselämässä voi tällaisessakin tapauksessa kuitenkin laukaista totaalisen uupumustilan ja voimavarojen ehtymisen. (Hakanen 2021, 53-55.)

Kuten Vartiovaara (2008, 7) korostaa, useat asiat työssä ja vapaa-ajalla vaativat tietynlaista ponnistelua. Sopivassa määrin stressi, kuormitus ja vaivannäkö avaavat ovia erityisen merkittäviin ja tärkeisiin asioihin, joiden eteen tuo ponnistelu onkin kannattavaa suorittaa. Harva hyvä asia tulee ihmiselle ilmaiseksi. Koska työssä on aina sekä psykososiaalisia negatiivisia kuormitustekijöitä sekä positiivisia voimavaratekijöitä, on jokaisen työntekijän tehtävä itse arvioida kohdallaan, ovatko nämä tekijät oikeassa suhteessa toisiinsa nähden (Mannermaa 2018, 284). Jos työstä muodostuu ihmisen elämän ainoa sisältö, ei ihminen kykene emotionaalisesti irrottautumaan työstään. Myös epämääräiset työn päämäärät ja vaikea työn tulosten arvioitavuus altistavat uupumiselle. Tätä voidaan rinnastaa tilanteeseen, jossa ihminen ajautuu yksipuolisen paineen vuoksi kohtuuttomaan kuormitukseen. (Heiske 1997, 192-193.) Keskeistä on myös ymmärtää stressin, ylikuormituksen ja työuupumuksen eroavaisuudet (kuva 8) (Mannermaa 2018, 291).

Stressi on työntekijän kokema haitallista psykososiaalista kuormitusta, joka käytännössä aiheuttaa tunnetta kykenemättömydestä hoitaa työtehtäviä ja niihin sidottuja vaatimuksia sekä odotuksia (Työterveyslaitos). Stressissä työkuormitus on suurta, mutta työt kuitenkin sujuvat vielä hyvin eivät koetut oireet näy työntekijästä päällepäin tai vaikuta henkilön muuhun elämään (Mannermaa 2018, 292). Työelämän muuttuessa jatkuvasti kiireisemmäksi, sitä suuremmaksi muodostuu tarve tasapainoon, joka näkyy esimerkiksi tehokkuuden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden hallinnassa (Hyppönen 2013, 619). Kaikki stressi ei myöskään ole negatiivista, vaan stressi voi myös tiukassa tilanteessa lisätä yksilön suoriutuskykyä, asennemyönteisyyttä sekä motivaatiota (Vartiovaara 2008, 15).



Kuva 8. Stressistä työuupumukseen (mukaiillen Mannermaa 2018)

Ylikuormitustilassa työntekijän kontrolli asioiden hallinnasta katoaa ja oireilu tulee näkyväksi jo muillekin. Työnteko ei enää suju totutusti ja ylikuormittuneisuus häiritsee jo myös työntekijän muissa rooleissa toimimista. (Mannermaa 2018, 291.) Työuupumusvaiheessa kuormitustilanne on pitkittynyt ja työntekijän voimavarat enää vähäiset (Mannermaa 2018, 291). Työuupumus on pitkittyneen työstressin aiheuttama psyykinen uupumustila, johon usein liittyy olennaisesti kyyninen asenne omia töitä kohtaan sekä oman ammatillisen itsetunnon aleneminen. (Karjalainen 2020, 34-36.) Ihminen sinnittelee ja venyy vielä hieman lisää, luullen oman työpanoksensa olevan samanaikaisesti sekä korvaamatonta että täysin turhaa ja hyödytöntä. Lopulta uupuneen keho tai mieli kuitenkin tekevät ihmiselle selväksi, että sinnittely on mennyt ääri rajoille ja tällöin eteen tulee totaalinen pysähtyminen, sillä voimat ovat lopussa. (Erkko 2021, 11.)

Työuupumuksella on negatiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiselle, yksilön terveydelle, työturvallisuudelle ja elämänlaadulle. Työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat mm. kiire, työn määrällinen kuormittavuus, jatkuvat keskeytykset, epätietous omasta roolista ja tavoitteista, emotionaaliset kuormittavuudet (hankalat asiakastilanteet, vuorovaikutus työyhteisössä), toimimattomat tietojärjestelmät, työn epävarmuus sekä päätöksentekoa tiukasti säätelevä byrokratia. (Työterveyslaitos)

## 2.4 Muutosprosessien vaikutukset työhyvinvoinnin tilaan

Muutos työyhteisössä voi tapahtua hallitusti tai tilanne voi myös kriisiytyä. Kriisillä tarkoitetaan uudistumista tai sopeutumista tilanteeseen, johon organisaatiolla tai työyhteisöllä ei

ole ennestään tuttuja toimintamalleja. Yksilöiden ja yritysten kannalta kriisitilanne on odottamaton, eikä kenelläkään ole valmiita oikeita ratkaisuja saatikka tietoa lopputuloksesta. (Järvinen 2014, luku 5.) Ihanteellinen muutostilanne koostuu muutokseen sitoutuneista johdosta ja esihenkilöistä sekä näiden taidoista innostaa koko muu henkilöstö mukaan uudenlaiseen toimintaan, alkaen jo muutoksen suunnitteluvaiheista. Avoimella tiedonkululla, hyvällä vuorovaikutuksella sekä perustelluilla ja oikeudenmukaisilla toimilla on mahdollista kitkeä pois työyhteisöstä epävarmuutta ja muutosvastarintaa. (Nummelin 2008, 17.)

Muutostilanteessa ihmisen itsearvostus, haavoittuvuus ja tarvitsevuus korostuvat. Muutos myös usein uhkaa ihmisten itsemääräämispyrkimyksiä, jolloin onkin tärkeätä, että kokemukset ylhäältä tulevasta pelinappulamaisesta ohjaamisesta saataisiin kitkettyä. Ihmisten tulisi voida esittää omia näkemyksiään muutoksista ja vaikuttaa muutosten toteuttamiseen. Parhaimmassa tapauksessa kriisitilanteessa voidaan kuitenkin luoda vanhojen toimintatapojen tilalle entistä parempia ja tehokkaampia tapoja tehdä työtä (Järvinen 2014, luku 5). Yrityksen tai yhteisön joutuessa vaikeuksiin on olennaista, pystyykö johto pitämään jalat maassa ja kykeneekö se kohtaamaan vallitsevat realiteetit kylmähermoisesti (Järvinen 2001, 60).

Pirisen (2014, 97-99) mukaan esihenkilön omien voimavarojen tunnistaminen muutoksessa on ensisijaista. Tunnolliset ja työhönsä sitoutuneet esihenkilöt saattavat palaa loppuun pitkäkestoisissa muutosprosesseissa, mikäli he eivät riittävän ajoissa tunnista oman hyvinvointinsa rajoja ja ryhdy välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin. Esihenkilö on roolissaan muutostilanteessa kovassa ristipaineessa, sillä häneen kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia niin työnantajan kuin myös työntekijöiden puolelta. Paineensietokyvyn lisäksi häneltä vaaditaan taitoa johtaa työyhteisön erilaisia ihmisiä muutoksessa sekä yrityksen arvomaailman mukaista ja eettisesti oikeaa toimintaa. Muutosprosessin lisäksi tulee hänen samalla huolehtia edelleen myös päivittäisistä operatiivisista tekemisistä, joilla varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuutta. (Pirinen 2014, 96.)

Myös esihenkilön itsensä johtamisen taidot ovat tärkeässä roolissa työssä tapahtuvan muutosprosessin aikana. Työntekijöiden voimavarat ovat muutostilanteissa vajaat ja suoritustaso laskee väistämättä. Tämän seikan ymmärtäminen, siihen varautuminen, sekä omien voimavarojen riittävyuden varmistaminen ovat asioita, joihin esihenkilön tulee panostaa. (Pirinen 2014, 96-97.) Esihenkilön moninainen rooli ja useasta eri suunnasta tulevat vaatimukset kuormittavat hyvinvoinnin tilaa jopa äärirajoille. Ylimmän johdon jättäessä

esihenkilön selviytymään muutostilanteesta yksin ja mikäli muutos ei onnistukaan odotetusti, vastuu epäonnistumisesta siirtyy helposti pelkästään esihenkilön harteille. Vastuu muutoksesta, sen johtamisesta sekä lopputuloksista on kuitenkin tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti kaikilla esihenkilötasoilla, myös ylimmällä johdolla. (Pirinen 2014, 97.)

Vesterisen (2006, 77-83) mukaan, kokemus epävarmuudesta, kuten työn jatkuvuudesta tai alati muuttuvista toimintaohjeista on kuormitustekijä, joka aiheuttaa haasteita yksilön jaksamiselle. Jatkuva muutos ja kasvanut työtaakka voivat ajaa myös esihenkilön vie-mään työt mukanaan kotiin. Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen saattaa kuitenkin aiheuttaa tilanteen, joka työstä palautumisen heikentyessä johtaa pahimmillaan uupumukseen.

Työn epävarmuus vaikuttaa laaja-alaisesti hyvinvointiin, niin organisaatio- kuin myös yksilötasolla, välittyen näin myös työntekijän yksityiselämän puolelle. Stressitilanteen jatkessa pitkään voivat vaikutukset konkretisoitua työuupumuksen tai masennuksen tavoin, heijastuen edelleen työntekijän tyytymättömyytenä parisuhteeseen ja vanhemmuuteen. Yksilötasolla muutosstressi voi aiheuttaa psykosomaattisten oireiden (mm. niska- ja hartiasärky, sydänoireet, vatsavaivat, ahdistus, unihäiriöt) lisääntymistä näkyen nopeasti sairauspoissaolojen lisääntymisenä. Organisaatiotasolla muutoksen aiheuttama epävarmuus näkyy mm. sitoutumisen vähentymisenä, vaihtuvuuden kasvuna, työyhteisön ilmapiiriongelmina sekä työn tehokkuuden alentumisena. (Nummelin 2008, 17-18.) Epävarmuuden kokemuksen työssä voidaan kuvata olevan työn laadullinen kuormitustekijä, jossa epävarmuus liittyy työn menettämisen uhkaan. Epävarmuuden tilanteen työelämässä on kuvattu olevan jopa stressaavampaa kuin työttömänä oleminen. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 150,156.)

Myös päällekkäiset työtehtävät, kiireen tuntu, tekemättömät ja epätasaisesti jakautuvat työt, sekä jatkuva tavoitettavana oleminen luovat painetta vastuuasemassa oleville. Pahimmillaan tämä voi aiheuttaa keskittymiskyvyn heikkenemistä, unettomuutta tai nukahtamisvaikeuksia. Taukoja tulee pitää, ja jo pienikin mikrotauko esimerkiksi kopiokoneella, tulosteita odottaessa, parantaa jaksamista. On myös kovin yleistä, että työpäivä ei päätäkään silloin, kun työpaikan ovi suljetaan perässä. Työt tulevat monella ajatuksissa mukaan kotiin, eikä työsähköpostien ja muitten viestien selaaminen kotona tätä tilannetta helpota. Tällainen kuormitus ei pidemmän päälle ole terveellistä. (Luomi, 2018.) Myös Niemistö (2021, 72-73) toteaa, että vaikka työpäivien pituudet eivät virallisesti ole pidentyneet, työajan määritelmä on laventunut. Nykyään töitä on mahdollista tehdä helposti kotoa käsin,

ällylaitteiden ja työpaikan järjestelmien kautta. Ihmisten virallinen sekä todellinen työaika voivatkin poiketa toisistaan merkittävästi kotoa käsin tehdyn näkymättömän ylityön vaikutuksesta.

Muutoksen johtaminen tuo esihenkilön arkeen paljon lisäkuormitusta ylimääräisten työtehtävien, äkillisten työn keskeytyksien sekä muiden muutosprosessiin liittyvien häiriöiden myötä. Näistä johtuen päivittäiset operatiiviset tehtävät saattavat kiireen vuoksi jäädä suorittamatta varsinaisella työajalla, ja esihenkilön työpäivät alkavat venyä. Työpäivän pidentyessä myös esihenkilön voimavarat ehtyvät, eikä tällä ole enää vastaavanlaisia valmiuksia suoriutua työstään kuin hyvin palautuneena. Vapaa-ajan ja palautumisen puuttuessa syntyy pahimmillaan uupumiskierre, joka näkyy esihenkilön alisuoriutumisena. (Pirinen 2014, 99.)

Pitkittynyt stressaava tilanne työ- tai kotielämässä syö vaivihkaa voimavaroja. Ihmisillä on taipumus pitää normaaleina sellaisia olosuhteita, jotka tosiasianssa ovat epänormaaleja. (Pietikäinen 2016, 31.) Kuormituksen ja stressin jatkuessa pitkään, ilman että työntekijä saa tilaisuutta palautua kunnolla, voi seurauksena olla lukuisia terveyden ja hyvinvoinnin ongelmia. Näitä ovat esimerkiksi ylivireys, ahdistuneisuus, uni- ja muistiongelmat, keskittymisvaikeudet, ruoansulatusvaivat ja vastustuskyvyn heikkeneminen. (Virtanen 2021, 27.)

Työ on kuitenkin elämässä varsin usealle positiivinen voimavara, jolloin työssä on mahdollista saavuttaa eräänlainen positiivinen kierre. Tästä huolimatta työstä voi toisinaan olla väsynyt, mutta tuo väsymys on oikeanlaista, kun työ on sopivan haastavaa sekä palkitsevaa. Työntekijän ja työn sopiva kohtaaminen määrittelee, onko lopputuloksena uupumuksen -vaiko positiivisuuden kierre. Osatekijöinä vaikuttavat toki myös työntekijän koulutus, työn määrä sekä työpaikan ilmapiiri. (Pirkola 2021, 39-40.)

Parhaimmillaan esihenkilön on mahdollista kokea muutoksessa voimaannuttavia tekijöitä nähdessään, että muutos saadaan vietyä läpi onnistuneesti ja muutoksen positiiviset vaikutukset alkavat näkyä työn teossa. Konkreettiset lopputulokset puhuvat puolestaan hyvästä johtamisesta, ja omalta tiimiltä sekä johdolta saadut hyvät palautteet tuntuvat palkitsevilta. Tiimin osaamisen kasvu, hyvä yhteishenki ja yhdessä tekemisen halu ovat asioita, joista esihenkilön on helppoa kokea onnistumisen iloa. Usein esihenkilöt motivoituvat juuri haasteista ja muutos voikin olla haasteena positiivinen tilaisuus näyttää omia kykyjään organisaatiossa. (Pirinen 2014, 97.)

## Poikkeusolojen vaikutukset

Koronavirusepidemiolla ja sen mukanaan tuomilla rajoituksilla sekä poikkeusoloilla on kulueneen kahden vuoden aikana ollut vaikutuksia jokaisen ihmisen elämään ja arkeen. Tehdyn tutkimuksen mukaan naiset ovat lähtökohtaisesti miehiä enemmän huolissaan kaikesta koronaviruksen aiheuttamasta haitasta. Rajoitteiden vaikutukset ovat heijastuneet erityisesti nuorten elämään, ja niillä on ollut vaikutuksia heidän henkiseen hyvinvointiinsa. (Wilska, Nyrhinen, Tuominen, Šilinkas & Rantala 2020, tiivistelmä.)

Pandemian myötä ihmisillä on ollut konkreettinen huoli omasta, mutta myös läheisten fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista, oman taloudellisen tilanteen romahtamisesta, työpäivän menetyksestä ja lomautuksista. Suomalaiset ovat pandemian aikana kantaneet huolta myös Suomen talouden tilasta sekä pandemian globaaleista vaikutuksista. Pandemian alkuvaiheessa keväällä 2020 ihmiset pelkäsivät mahdollisia karanteeneja, toimitusvaikeuksia yms. ja varautuivat näihin hamstraamalla taloustavaroita sekä lääkkeitä. Muutokset kuluttamisessa ovat alkuaikojen jälkeen näkyneet mm. verkko-ostosten lisääntymisenä. Valtakunnallisen etätyösuosituksen myötä moni työntekijä siirtyi työskentelemään kotoa käsin. Liikuntatilojen sulkeminen, kulttuuripalveluiden puuttuminen ja matkustusrajoitukset ovat vaikuttaneet olennaisesti ihmisten vapaa-aikaan ja näiden rajoitteiden jälkeen paluuta arkeen odotetaan kuumeisesti. (Wilska ym. 2020, 13-55.)

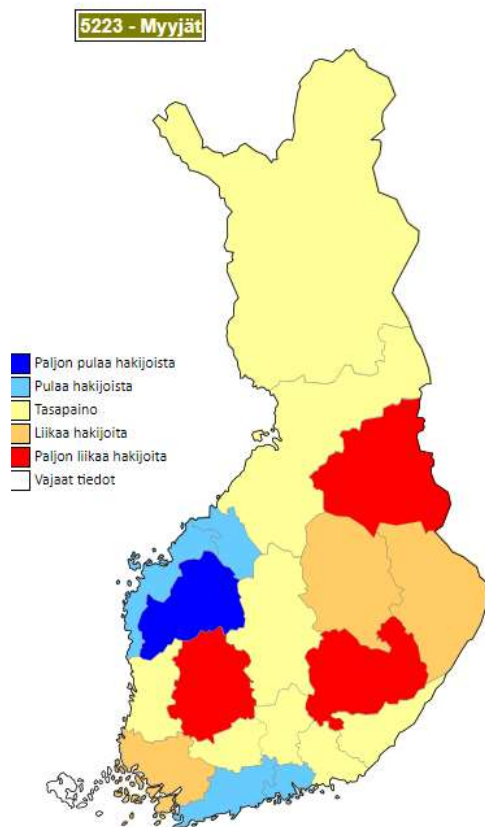


Kuva 9. Työhyvinvoinnin muutokset korona-aikana (Työterveyslaitos a)



Työterveyslaitoksen toteuttaman, Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan poikkeusajalla on ollut työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna maltillisia vaikutuksia suomalaisissa työyhteisöissä, vaikkakin tuloksissa on jonkin verran eroavaisuuksia taustamuuttujista ja vastaajaryhmistä riippuen (kuva 9). Tutkimuksen mukaan työn imun ja työuupumusoireiden kokemukset ovat lähes vastaavalla tasolla kuin ennen pandemiaa. Läsnätyössä heikentynyt työn imun tuntemus liittyy vähäisempään itsenäisyyteen sekä uuden oppimiseen. Työssä tylsistymisen kokemus on sen sijaan yleistynyt tilastollisesti merkittävästi, puolivuositain toteutetun kyselyn jokaisella kierroksella. Tämä korostuu etätyössä työskennelleiden vastauksissa. Myös työkyky koettiin kesällä 2021 merkittävästi heikommaksi kuin ennen koronaa. (Työterveyslaitos a.) Yli 36-vuotiaat arvioivat työkykyä ja työn imua kuitenkin myönteisemmin kuin ennen koronaa, mutta vastaavasti nuorten työhyvinvointia korona-aika on koetellut. Yhtenä isoimpana selittäjänä on nuorten arviot omista työoloistaan, kuten kokemukset epäreilusta kohtelusta työpaikalla. He tuntevat saaneensa työltä vähemmän kuin ovat siihen panostaneet, eivätkä ole oppineet uusia työtapoja tai kokevat, että työ häiritse liikaa muuta elämää. Työpaikan esihenkilötyöhön nuoret ovat kuitenkin yleisesti tyytyväisiä. (Työterveyslaitos b.)

Poikkeusajan vaikutukset työllisyystilanteeseen vaihtelee alueittain. Työ- ja elinkeinotoimistojen tekemän arvion mukaan syyskuussa 2021 kokin ja tarjoilijan työtehtävien hakijoista on joko pulaa tai paljon pulaa lähes koko Suomessa (Ammattibarometri). HOK-Elannon ravintoloissa työskentelee tällä hetkellä noin 600 kokkia tai tarjoilijaa. Myyjän työtehtävä on toimeksiantajayrityksen HOK-Elannon ylivoimaisesti edustetuin työtehtävä, joka työllistää noin 5000 henkilöä. Myyjien rekrytointitilanne vaihtelee (kuva 10) merkittävästi Suomessa alueesta riippuen Pääkaupunkiseudulla, joka on HOK-Elannon toimialuetta on pulaa hakijoista, kun taas esimerkiksi Itäisessä Suomessa hakijoita on liikaa avoinna oleviin työpaikkoihin nähden. (Ammattibarometri a.)



Kuva 10. Myyjän työtehtävän hakijatilanne Suomessa syyskuussa 2021 (Ammattibaro-metri a)

Suomen Mielenterveys ry (Mieli, 2022) uutisoi tammikuussa 2022, että suomalaisten ahdistuneisuus ja masentuneisuus ovat lisääntyneet pandemian aikana, ja tämä näkyy mm. Kriisipuhelimessa käytyjen keskusteluitten määrän merkittävänä lisääntymisenä. Valtaosa soittajista on ollut alle 40-vuotiaita naisia. Eniten soittojen määrä on noussut nuorten 18-29 -vuotiaiden keskuudessa. Pandemian vaikutuksesta sosiaalisten kontaktien vähyys sekä arjen sujuvuuden haasteet ovat olleet yleisimpiä syitä nuorten ahdistukseen.

Pirinen (2014, 31) muistuttaa, kuinka esihenkilön roolissa työryhmän tukeminen isoissa muutostilanteissa on yksi tämän tärkeimmistä tekemisistä. Vahvoja tunteita käsiteltäessä esihenkilön on kuitenkin hyvä tiedostaa rajat omissa kyvyissään sekä voimavaroissaan, ja tarvittaessa ammattiauttajan avun saaminen voikin olla järkevin vaihtoehto. Pirisen (2014, 56-57) mukaan kriisitilanteissa, kun tilanne vaatii nopeaa päätöksentekoa tai riskin ottamista, johtamisen tulee usein olla ns. hierarkista johtamista, joka tarkoittaa johdolta ja/tai esihenkilöltä tulevia selviä ohjeita ja toimintamääräyksiä. Tällaisen johtamistyylin heikkou-

tena on kuitenkin se, että työntekijät voivat passivoitua ja kokea itsensä ulkopuolisiksi vähäisten tai olemattomien vaikutusmahdollisuuksien johdosta. Esihenkilön kannalta heikkoutena on uupuminen työntekijöiden jäädessä aina odottamaan esihenkilön ohjeita ja välttää oma-aloitteista toimintaa. Mayer & Risku (2015, 158) korostavat, että tietynlaisen hallinnan tunteen säilyttämiseksi tarvitaan sekä luottamusta että psykologista turvaa. Luottamuksella tarkoitetaan, että asioiden uskotaan lopulta järjestyvän, psykologisen turvallisuuden tunnetta taas kuvastaa tieto siitä, että ihmiset uskaltavat esittää myös eroavia mielipiteitä, koska kokevat olonsa niin turvalliseksi. Yksilöiden huomioiminen ja motivointi ovat erityisen tärkeitä asioita silloin, kun ihmiset kokevat epävarmuutta, turhautumista tai stressiä.

Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos b.) teettämän tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin edistämisessä poikkeusaikana on erityisen tärkeää oikeudenmukainen kohtelu, yhteisöllisyys sekä varmuus tulevasta. Muun muassa seuraavilla keinoin on mahdollista ylläpitää työn imua myös poikkeusaikana:

- Palveleva johtaminen (ihmisläheisyys)
- Yhteydenpito työyhteisön kesken
- Palautteenanto itselle ja muille
- Työn merkityksen terävöittäminen
- Uudet haasteet ja uuden oppiminen
- Riittävä palautuminen ja tauot työpäivän aikana

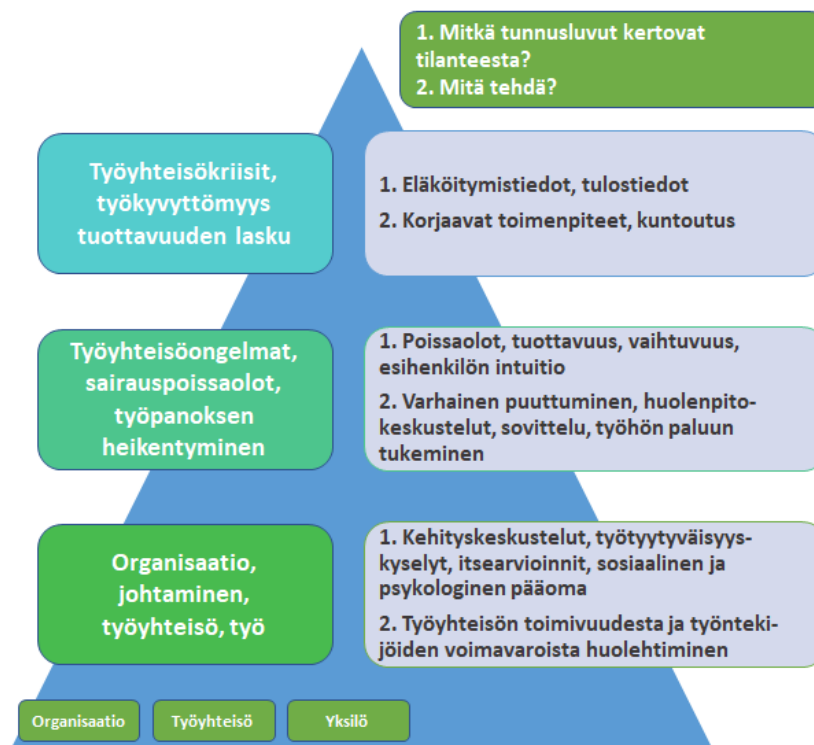
## 2.5 Työhyvinvoinnin tukemisen työkalut

Työn mielekkyys ja sujuvuus liittyvät vahvasti toisiinsa. Tukea antavalla työyhteisöllä on kyky ymmärtävää yhteiset tavoitteet ja työyhteisön jäsenet luottavat siihen, että he saavat tarvittaessa apua. Tukea antavassa työyhteisössä vaikeistakin asioista pystytään keskustelemaan, ja ongelmiin haetaan yhdessä ratkaisuja. (Kehusmaa 116-117.) Yksi voimaannuttavan organisaation tärkeistä piirteistä onkin, että organisaatio kehittyy yhdessä kokemuksellisen oppimisen kautta (Kehusmaa 2011, 107).

Organisaatioissa on lähtökohtaisesti järkevää ajatella, että työkykyasioissa tärkein työ tehdään jo ennen kuin työntekijä tarvitsee tukea työssä jaksamiseen. Parhaassa tapauksessa hyvällä esihenkilötyöllä ennakoitaan tulevia terveyshaasteita, puututaan ja annetaan ajoissa tukea sekä pystytään säilyttämään hyvä keskusteluyhteys työntekijään. Ter-

veydellisistä haasteista kuormittuneen työntekijän on myös mahdollista jatkaa työskentelyä suotuisan työilmapiirin ja esihenkilöltä saadun tuen rohkaisemana. Mikäli todettu sairaus ei työn luonteen vuoksi voi pahentua, on työn tekemisellä yleensä positiivisia ja tervehdyttäviä vaikutuksia. (Alahautala & Huhta 2018, 137.)

Manka & Manka (2016, 91) toteavatkin, että mitä enemmän ennalta ehkäisevää työtä tehdään ja mitä aikaisemmassa vaiheessa mahdolliseen työkyvyn alenemiseen puututaan, sitä enemmän on apuvälineitä tilanteen korjaamiseksi, ja sitä alhaisimmiksi jäävät myös kustannukset, jotka ongelmasta syntyvät. Työhyvinvoinnin riskipyramidin (kuva 11) mukaisesti perustana on luoda sellaiset työolot, joissa on helppoa tehdä työtä ja mahdollistetaan henkilökohtaisen hyvinvoinnin nousu. Työyhteisön toimivuus ennaltaehkäisee syntyviä ongelmia, vähentää työkykyriskejä ja korjaamistarpeista johtuvia kustannuksia työnantajalle. Ongelmien paisuessa, esimerkiksi pienten erimielisyyksien kasvaessa lopulta työyhteisökriiseiksi, on tilanteen kuntoon saattaminen kuormittava ja kallis prosessi. (Manka & Manka 2016, 91.)



Kuva 11. Työhyvinvoinnin riskipyramidi (mukaillen Manka & Manka, 2016)

Hyvillä, jo olemassa olevilla toimintamalleilla on mahdollista oppia tunnistamaan tarpeeksi ajoissa viitteet uupumuksesta ja puuttua tilanteeseen viipymättä. Työturvallisuuslaki, varhaisen puuttumisen malli sekä työterveys ovat työkaluja, joilla työntekijän uupumustilan

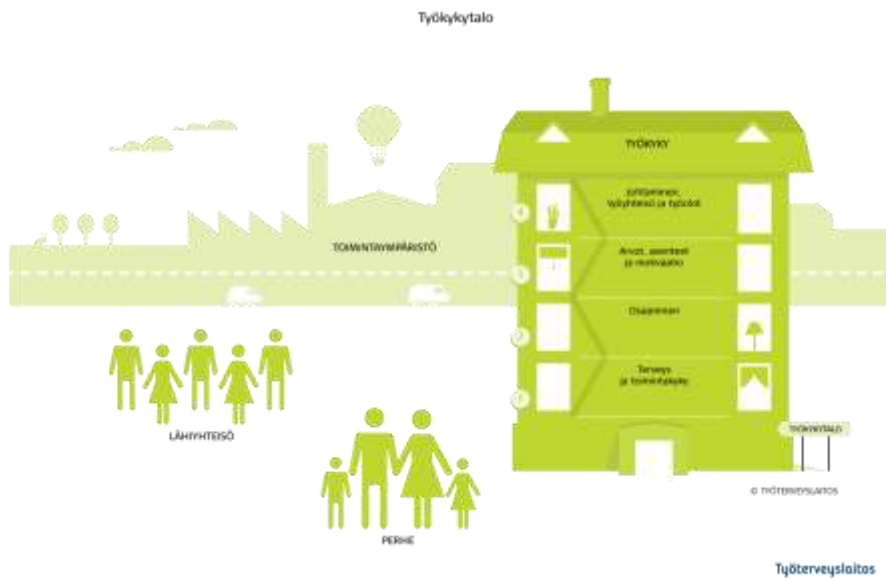
kroonistuminen voidaan parhaimmassa tapauksessa ehkäistä. Myös itsensä johtamisen taitoja tulisi vahvistaa ja antaa työyhteisössä eväitä omien rajojen sekä riittävän palautumisen varmistamiseksi. Tämä olisi mahdollista esimerkiksi valmentavan johtamisen keinoin. Työntekijöitä tulisi myös rohkaista hakemaan apua. (Hakanen 2021, 54-55.) Jokaisessa työyhteisössä lähtökohtana tulisi olla, että työntekijän terveys ei saa olla uhattuna. Hyvä työpaikka on terveellinen ja turvallinen, ja siellä hoidetaan työsuojeluasioita asian-  
tuntevasti. (Kehusmaa 2011, 23.)

### Työkykyjohtaminen

Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos c) mukaan nykyaikaisessa johtamisessa on tärkeätä hallita myös työkykyjohtamisen keinot, sillä niillä voidaan vaikuttaa positiivisesti yhtä lailla niin työntekijän kuin koko organisaation hyvinvointiin ja menestymiseen:

- Työhyvinvointi ja työkyky
- Tuottavuus
- Palveluiden laatu
- Työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset
- Organisaation maine
- Rekrytointi ja hyvien työntekijöiden saatavuus

Työterveyslaitos (Työterveyslaitos) kuvailee työkykyä nelikerroksisena talona (kuva 12), jonka perustana on ensimmäisen kerroksen terveys, toisen kerroksen osaaminen ja kolmannen kerroksen arvot, asenteet ja motivaatio. Neljännestä kerroksesta löytyvät työpai-  
kalla tapahtuva johtaminen sekä työyhteisö ja työolot. Keskeisimmässä roolissa tämän ylimmän kerroksen asioiden organisoinnissa ovat esihenkilöt, jotka työkykyjohtamisen kei-  
noin ovat vastuussa työntekijöiden työkyvyn ylläpitämisestä ja kehittämisestä.



Kuva 12. Työkykytalo (Työterveyslaitos, 2022)

Mannermaan (2018, 272) mukaan työkykyjohtamisen, tai toiselta nimeltään työhyvinvoinnin johtamisen, keskeisimpiä asioita ovat päivittäisjohtaminen eli aktiivinen vuorovaikutus työntekijän ja työnantajan välillä, pelisäännöt sairauspoissaolojen sekä niiden seurannan suhteen, varhainen puuttuminen, työhön paluun tukeminen, työterveysyhteistyön kehittäminen sekä työkykyjohtamisen mittaaminen ja seuranta. Toimiva ja tuloksellinen työkykyjohtaminen edellyttää työntekijöiden, työnantajan sekä työterveyshuollon järjestelmällistä ja tiivistä yhteistyötä, jota ohjaavat työkykyjohtamisen kolme periaatetta (kuva 13) (Manka & Manka 2016, 67).



Kuva 13. Työkykyjohtamisen kolme periaatetta (mukailen Manka & Manka 2016)

Järvinen (2014, luku 5.) tähdentää, kuinka työntekijän alisuoritukseen puututtaessa tulisi selvittää, onko kyse rakenteellisista, henkilölähtöisistä vaiko jopa molemmista edellä mainituista syistä. Rakenteelliset syyt juontavat juurensa alimitoitetusta perehdytyksestä, työ-

välineiden puutteellisuudesta tai esimerkiksi tavoitteiden määrittelemättömydestä. Henkilölähtöisiä syitä voivat olla elämäntapojen heikko laatu tai yksityiselämän kriisi, joka vaikuttaa myös työssä jaksamiseen.

Eniten stressiä työelämässään kokevat johtavissa tehtävissä toimivat henkilöt. Henkisesti kuormittavan työn vastapainoksi esihenkilön tulisi työajan ulkopuolella huolehtia itsestään monipuolisesti varmistuen rentoutumisen sekä henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämisen. Läheiset ja lämpimät ihmissuhteet vapaa-ajalla ovat korvaamattoman tärkeitä henkilölle, joka työssään joutuu kontrolloimaan tunteitaan ja toimimaan alati hyvin rationaalisesti. (Järvinen 2014, luku 8.) Esihenkilön roolissa työskennellään paineistettuna, ristiriitaisten ja usein epärealististen vaatimusten puristuksessa. Näissä olosuhteissa esihenkilön tulisi kuitenkin kyetä ajattelemaan ja toimimaan itsenäisesti sekä koko työyhteisön kannalta järkevästi ja oikeudenmukaisesti. Koska roolissaan esihenkilö on usein yksin, tulisi organisaatiossa olla toimintamalli, jolla esihenkilöä voidaan tukea, ja jonka avulla hän pystyisi tarvittaessa jakamaan ja keventämään henkistä työtaakkaansa sekä huolehtimaan myös omasta jaksamisestaan. (Järvinen 2014 , luku 8.)

Organisaatiolta ja kollegoilta saatu tuki on yksinäisessä roolissaan olevalle esihenkilölle erityisen tärkeitä. Keskeisintä tässä tuessa on se, että esihenkilö on ajan tasalla yrityksen keskeisistä asioista ja strategiasta sekä saa hyvät perustelut päätöksille, jotka ylin johto on tehnyt. Tietäessään mitä organisaatiossa tapahtuu, mitä päätetään ja minkälaisia asioita suunnitellaan, voi hän omia johdettaviaan kohtaan toimia myös rehellisesti ja johdonmukaisesti. Myös koulutus- ja sparrausmahdollisuudet ovat tärkeitä esihenkilön ammattitaidon, mutta myös työhyvinvoinnin kannalta. Yksittäisenä isona aihealueena korostuu johtamiskoulutuksien tarpeellisuus. (Järvinen 2014, luku 8.)

Pirkola (2021, 41) korostaa, että mielenterveystaidot ja itsensä johtaminen ovat kykyjä, jotka jokaisen työntekijän tulisi hallita. Näitä taitoihin lukeutuvat esimerkiksi oman elämän stressitekijöiden tunnistaminen, unen, levon ja liikunnan sekä ravitsemuksen tärkeyden oivaltaminen, päihteiden vaikutuksen ymmärtäminen sekä yksilöllisten mielihyvää ja voimia lisäävien asioiden/tekemisten tunnistaminen ja niistä kiinni pitämisen. Työyhteisössään esihenkilö voi näyttää esimerkkiä muulle työyhteisölle huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan, osoittamalla järkevää tasapainottelua työn ja muun elämän välillä (Pirinen 2014, 99).

Esihenkilöiden työstä palautumisen sekä työssä jaksamisen haasteisiin on mahdollista saada apua vertaistuesta, mentoroinnista sekä työnohjauksesta. Kollegoilta saatu vertaistuki on yksi keskeisimmistä jaksamista tukevista tekijöistä. Näkemyksien ja kokemusten jakaminen vertaisten kanssa on tärkeää, ja ymmärrys siitä, että myös muut kamppailevat vastaavanlaisten ongelmien kanssa, voi olla huojentava kokemus. Mentorointi kokeneempien esihenkilöitten kanssa on myös tärkeää, sillä kokemuksella tai sen puutteella on vaikutusta esihenkilön kokemaan kuormitukseen ja keinoihin hallita sitä. Niinikään koulutetun työnohjaajan johdolla on mahdollista oppia oman työssäjaksamisen kannalta oleellisia keinoja, kuten tarkoituksenmukaisten työskentelytapojen opettelemista tai haastavien tilanteiden kohtaamista. (Salo 2009, 93-95). Myös työterveyspsykologilla on moninaisia mahdollisuuksia tukea esihenkilöä työssään esimerkiksi yksilökohtaisten, ryhmämuotoisten tai työyhteisöllisten ohjaus- ja neuvontapalveluiden kautta tai vaikkapa esihenkilön työterveys-tarkastukseen sisällytetyn voimavarakartoituksen avulla (Salo 2009, 94).

#### Varhaisen tuen malli

Varhaisen tuen tavoitteena on puuttua sellaisiin häiriötekijöihin tai poissaoloihin, jotka voivat johtaa työkyvyn olennaiseen alenemiseen. Esihenkilön velvollisuutena on ottaa työntekijän kanssa puheeksi asiat, joita on havainnut ja täten ilmaista huolensa työntekijän työkyvystä. Keskustelu ei ole vapaaehtoinen kummallekaan osapuolelle, sillä työnantajaa sitoo työtervelaki ja työntekijää työsuhde. Keskustelussa käydään läpi esihenkilön huomiot, työntekijän kokemus omasta työkyvystään sekä sovitaan yhdessä toimenpiteet, joilla työntekijän työhyvinvointia voidaan edistää. Esihenkilön tulee tehdä päätökset, miten yksilön työkykyä olisi mahdollista tukea, liittyvät ongelmat työkyvyssä sitten terveyteen, asenteeseen, osaamisen tai vaikkapa työpaikalla tapahtuvaan johtamiseen ja haasteisiin työyhteisössä. (Alahautala & Huhta 2018, 150-55.)

Työoloista, esihenkilötyöstä sekä työyhteisöasioista keskusteltaessa esihenkilön tulee kiinnittää huomiota työntekijän kokemuksiin voimaannuttavista sekä kuormittavista tekijöistä ja määrittää, onko työntekijää mahdollista tukea työaikaa ja työmäärää muuttamalla tai jollain muilla järjestelyillä. On myös tärkeätä kuulla, onko työntekijä saanut riittävästi tukea esihenkilöltään sekä työtovereiltaan ja onko hänen ammatillinen osaamisensa tarvittavalla tasolla, siten ettei kuormitus johdu puutteista osaamisessa. (Työterveyslaitos d.)



Kun kyse on terveydellisistä haasteista, tulee työntekijä ohjata työterveyshuollon palveluiden pariin, jossa hänen työkykynsä arvioidaan. Työkykyarvioinnin tulokset käsitellään tarvittaessa työkykyneuvottelussa, johon osallistuvat vähintään työntekijä, työnantajan edustaja sekä työterveyslääkäri. (Alahautala & Huhta 2018, 157.)

### Työkykyneuvottelu

Työkykyneuvottelua voi, sen tarpeelliseksi nähdessään, pyytää työterveyshuollon edustaja, esihenkilö tai itse työntekijä. Neuvottelu pidetään kuitenkin viimeistään siinä vaiheessa, kun työntekijän sairauspoissaolo on kestänyt yhtämittaisesti 90 päivää. Työkykyneuvottelu on kolmikantainen keskustelu, johon osallistuvat työnantajan edustaja, työterveyslääkäri, työntekijä sekä tämän niin halutessa, tukihenkilö (työpaikan luottamushenkilö, työsuojeluvaltuutettu tai muu työntekijän valitsema henkilö). (Alahautala & Huhta 2018, 157-161.)

Neuvottelun keskeisenä tavoitteena on luottamuksellisessa ja turvallisessa ilmapiirissä työntekijän työkyvystä keskusteleminen sekä sopiminen yhdessä käytännön toimenpiteistä, joilla työkykyä on mahdollista työssä tukea. Keskustelumuistioon kirjataan työkyvyn tukemiseksi tehdyt konkreettiset suunnitelmat työpaikalla ja niiden toteutumista seurataan. Mikäli tuettavan työkyky osoittautuu kuitenkin riittämättömäksi suunniteltuun, tulee työkykyneuvottelu järjestää uudelleen. (Työterveyslaitos d.)

### Työssä jaksamisen ja työhön palaamisen mallit

Työkykyä tuetaan tapauskohtaisesti erilaisilla vaihtoehdoilla (kuva 14). Työntekijän on mahdollista oma-aloitteisesti rikastuttaa omaa työnkuvaansa tuunaamalla työtään itselleen mielekkäämmäksi, vaikuttamalla itse työn puitteisiin sekä sisältöön. Työn tuunaamisen keinot liittyvät oman osaamisen kehittämiseen ja omien kykyjen kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen työssä, jota tekee. (Manka & Manka 2016, 111.)

Työtä muokkaamalla on tavoitteena räätälöidä työ sopivaksi työntekijän työkykyyn nähden. Tämä voidaan toteuttaa työaikoja järjestelemällä, työtehtävien rajaamisella, lisäkoulutuksella toisenlaisiin työtehtäviin työpaikan sisällä tai vaikkapa työympäristön esteettömyyteen liittyvillä ratkaisuilla. (Työterveyslaitos c.)

Pitkän poissaolon jälkeen työhön paluun ratkaisuja ovat esimerkiksi osasairausvapaa, jolloin työtä tehdään pienemmällä työajalla. Työterveyslääkärin tehtävänä on arvioida, ettei osa-aikainenkaan työskentely hidasta tai vaaranna työntekijän terveyttä ja toipumista sairaudesta. Kun on todettu, ettei työntekijä ole enää kykeneväinen jatkamaan vanhassa työssään, uuden työn tekemisen edellytyksiä pyritään tukemaan ammatillisen kuntoutuksen keinoin, esimerkiksi yrityksen sisällä tapahtuvan uuteen työtehtävään valmennuksella, eläkelaitoksen tukemalla uudelleen koulutuksella tai työkokeilulla. (Työterveyslaitos d.)



Kuva 14. Työkyvyn tukemisen ja työhön palaamisen malleja (mukaillen Työterveyslaitos d)

## 2.6 Työstä palautuminen

Työstä palautumisella tarkoitetaan kehon ja mielen toipumista työn aiheuttamasta rasituksesta (Virtanen 2021, 37). Virtasen (2021, 31) mukaan palautumista tapahtuu ihmisen kehossa ja hermostossa, mutta myös psykologinen palautuminen on yhtä lailla tärkeää. Jos keho ja hermosto eivät palaudu riittävästi, tulee tällaisella palautumisvajeella olemaan myöhemmin vaikutusta myös ihmisen mieleen. Palautuminen korjaa stressin mukanaan tuomia negatiivisia vaikutuksia niin kehossa kuin mielessäkin (Virtanen 2021, 38).

Työstä aiheutunut rasitus voi olla fyysistä, mutta yhä useammin myös kognitiivista eli ajatteluun ja tiedon käsittelyyn liittyvää, sisältäen ongelmanratkaisua, keskittymistä sekä tietenkin vuorovaikutusta työyhteisössä. Työ voi rasittaa myös tunnetasolla, mikäli kohtaa työssään haastavia yhteistyö – tai asiakastilanteita. (Virtanen 2021, 38.)

Psykologinen palautuminen on henkilökohtainen kokemus ja prosessi, jonka onnistuessa ihminen tuntee itsensä rentoutuneeksi, virkistyneeksi sekä valmiiksi jatkamaan työtehtä-

vien parissa vaivattomasti. Hyvällä palautumisella lievitetään tai parhaimmillaan poistetaan työn vaatimusten ja kuormittavien tilanteiden aiheuttamat keholliset ja psykologiset oireet stressistä. Tasapainoisessa elämässä työstä palautumiseen ei kulu koko vapaa-aika, vaan tilaa tulisi jäädä myös kaikelle muulle mielekkäälle tekemiselle, jonka itseisarvo ei ole pelkästään työstä palautumisen mahdollistajana. (Virtanen 2021, 38.)

Sonnentag & Greuts (2009, 1-15) jaottelevat palautumisen tutkimukset kolmeen alakohtaan (kuva 15): puitteet (recovery Settings), prosessi (recovery as a Process) ja seuraus (recovery as an Outcome). Puitteet, joissa palautumista tapahtuu ovat esimerkiksi tauot työpäivän aikana, työpäivän jälkeinen aika, vapaapäivät sekä lomat. Lomalla tapahtuva palautuminen ei korvaa työpäivän eikä työviikon aikana tapahtuvaa palautumista, sillä tutkimusten mukaan loman palauttava vaikutus on vain muutaman viikon kestoinen – tämän jälkeen elimistö on palannut lomaa edeltävälle kuormitustasolle. (Sonnentag & Greuts 2009, 4.)

Palautuminen prosessina on sekä aktiivista että passiivista toimintaa. Aktiivisesti yksilö edesauttaa palautumista mukavalla tekemisellä, harrastuksilla, sosiaalisilla kanssakäymisillä sekä uusilla kokemuksilla. Pelkästään erilaiset aktiviteetit itsessään eivät ole palautumisen kannalta olennaisia, vaan niiden myötä tapahtuva psykologiset hyvän olon -kokemukset. Näissä on myös yksilöllisiä eroja. Toinen kokee rentoutumista fyysisesti kuormittavassa urheiluharrastuksessa, kun taas toiselle rentoutuminen tapahtuu elokuvaa katsellessa. Lopputuloksen kannalta molemmat teot mahdollistavat yksilölleen irtautumisen työstä ja vahvistavat palautumista. Myös lepo sekä uni ja erityisesti unen määrä ja sen laatu, ovat tärkeitä aktiivisia prosesseja palautumisen kannalta. Tuntemus siitä, että on vapaalla ja voi unohtaa työasiat sekä muuta stressiä aiheuttavat tekijät, on passiivista palautumista. (Sonnentag & Greuts 2009, 4-7.)



Kuva 15. Palautumisen kolme tutkimusta (mukaiillen Sonnentag & Greuts 2009)

Palautumisella on psykologisia, fysiologisia sekä käyttäytymiseen ja suorituskykyyn liittyviä seurauksia. Psykologisella tasolla seurauksia ovat yksilön tuntemukset siitä, että työhön paluu on jälleen mielekästä ja palautumisen myötä on tapahtunut eräänlaista voimaantumista. Fysiologisena seurauksena on elimistön palautuminen työn kuormitusta edeltävälle tasolle. Tässä ovat mittareina mm. stressihormonit (adrenaliini, kortisoli), verenpaine sekä sykevaihdelun seuranta. Onnistunut palautuminen näkyy myös yksilön käyttäytymisessä ja suorituskyvyssä siten, että työntekijä on työssään tuottava ja valmis kehittämään osaamistaan ja taitojaan. (Sonnentag & Greuts 2009, 7-15)

#### Työstä palautumisen haasteet

Kinnusen (2017, 90) mukaan palautuminen on merkityksellistä, koska sillä paikataan työstressin aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia yksilöön ja tämän elimistöönsä. Mikäli työntekijä ei kykene palautumaan, kasautuva stressi voi vaarantaa hyvinvointia ja johtaa vahingollisiin terveysvaikutuksiin. Työn määrälliset vaatimukset (työn suuri määrä, aikapaineet, ylikuormitus) ovat merkittävimpiä palautumista häiritseviä tekijöitä (Sonnentag 2001, 196).

Kinnusen (2017, 93) mukaan myös liian suuri työmäärä ja aikapaineet aiheuttavat sen, että työntekijä vie mahdollisuuksien mukaan töitään kotiin, jolloin työstä irrottautuminen ei luonnollisesti ole mahdollista. Tapauksissa, joissa töiden tekeminen kotoa käsin ei ole mahdollista, voi myös pelkkä tietoisuus tekemättä jääneistä töistä vaikeuttaa psykologista irrottautumista. Krooninen ylikuormituksen tila työpaikalla taasen luo jo ennalta huolta seuraavan päivän paineista. Puutteet levossa ja palautumisessa ovat jopa suurempi terveysriski kuin työssä ja vapaa-ajalla koettu stressi (Kinnunen & Rusko 2009, 38).

Työstä palautuminen on sitä haasteellisempaa, mitä enemmän ja mitä kuormittavampaa työtä ihminen tekee (Kinnunen, Siltaloppi & Mauno 2009, 41). Sonnentag & Greuts (2009, 5) toteavat, että työtuntien ja työmäärän kasvamisella on olennaista vaikutusta palautumiseen, sillä palautumisen mahdollistavalle vapaa-ajalle jää tällöin vähemmän aikaa. Yksinomaan työn määrä ja työpäivien venyminen eivät kuitenkaan johda automaattisesti uupumukseen. Ihminen, joka kokee työnsä antoisaksi ja tärkeäksi on kykeneväinen työskentelemään pitkään uupumatta. Työtuntien kasvaessa säännöllisesti 55:een tuntiin viikossa, ylitetään kuitenkin tietty raja, jolloin terveysongelmien mahdollisuus kasvaa merkittävästi. Kaiken kaikkiaan yksilön kannalta olisi tärkeitä, että elämään mahtuu muutakin kuin työ, ja palautuminen vapaa-ajalla mahdollistuu näiden muiden, mielekkäiden tekemisten myötä. (Hakanen 2021, 52.) Kinnunen & Feldt (2009, 25) täsmentävät, että työstä irrottuminen ei kuitenkaan tarkoita työn ongelmien välttelyä, vaan työssä tarvittavien voimavarojen palauttamista.

Palautumiseen liittyvät ongelmat ovat yleisiä ja usein ne esiintyvät työntekijälle fyysisinä oireina, kuten kehon jännitystiloina tai ruoansulatuskanavan oireiluna. Oireiden taustalta paljastuu tyypillisesti kokemuksia pitkittyneestä, jopa vuosia kestäneestä stressistä sekä puutteita työpäivän tauottamisessa ja vapaa-ajalla tapahtuvasta palautumisesta. (Virtanen 2021, 170.) Omaehtoisella palautumisella sekä voimavarojen hallinnalla on suuri merkitys niin yksilön hyvinvoinnille kuin myös yhteiskunnalle sairastavuuden ja sairauslomien vähenemisen sekä työvuosien lisääntymisen kautta (Kinnunen & Rusko 2009, 38).

### 3 Tutkimus

Tutkimus aloitettiin valitsemalla aihe. Aihe valikoitui tekijöiden oman työn ja kokemuksen johdattaman mielenkiinnon seurauksena ja mielenkiintona tutustua tutkittavaan asiaan syvemmin ja tutkia sitä tietoperusteisesti. Tekijät ovat toimineet Covid-19 pandemian ajan toimeksiantajayrityksessä sekä HR-tehtävissä jäljittämässä tartuntoja ja tukemassa ja ohjeistamassa esihenkilöitä, että esihenkilötehtävissä työntekijä- ja asiakasrajapinnassa varmistamassa terveysturvallisuuden toteutumista hypermarketympäristössä. Aiheen rajausta ja lopullista muotoa hiottiin yhdessä toimeksiantajan eli HOK-Elannon edustajan, työhyvinvointipäällikön, kanssa sellaiseksi, että se palvelee mahdollisimman hyvin toimeksiantajan tarpeita ja tekijöiden tavoitteita. Tämän jälkeen tekijät määrittelivät tutkimusmenetelmän sekä tutkimuksen aikataulutoteutuksen tekemällä tutkimussuunnitelman.

Tutkimuksen tavoitteena on kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja neljän alaongelman avulla selvittää vastausta pääkysymykseen, *kuinka pitkittynyt poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointiin*. Poikkeustilanteella tarkoitetaan maaliskuussa 2020 alkanutta Covid-19 pandemiaa, joka jatkuu edelleen tämän opinnäytetyön kirjoittamishetkellä.

#### 3.1 Tutkimuskohde ja tavoite

Tutkimuksen kohteena olivat HOK-Elanto konsernin esihenkilöt, joita on noin 400 henkilöä eri toimialoilta. HOK-Elannon suurimmat toimialat ovat marketkauppa (Alepa, S-market, Prisma, Food Market Herkku) ja ravintolatoimiala. Lisäksi konserniin kuuluvat Hautaus- ja Lakipalvelut, ABC-polttonestekauppa, Omistajapalvelut, erikoistavarakauppa (Emotion) ja tavaratalokauppa (Sokos).

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka pitkittynyt Covid-19 pandemiasta johtuva poikkeustilanne on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointiin. Luotettavaa analysointia varten tutkimukseen haluttiin vastauksia kattavasti eri toimialojen ja ketjujen esihenkilöiltä. Tutkimuksen tavoitteena on päästä myös vertailemaan eri ketjujen välisiä mahdollisia kokemuseroja. Ketjulla tarkoitetaan tässä tapauksessa toimialan sisällä olevaa brändiä, kuten Alepa, Prisma tai Emotion. Toimeksiantajan kannalta tieto siitä, missä ketjussa vastaaja työskentelee, on tärkein taustamuuttuja ketjutasoista raportointia ajatellen.

Aikaisempien kokemusten ja tutkimuksien perusteella on tunnistettavissa, että Covid-19 pandemia on vaikuttanut eri tavoin kaupan ja ravintolan toimialoilla (esimerkiksi toisaalla lomautuksen uhka, toisaalla resurssipula työntekijöistä) ja aiheuttanut myös erilaista kuormitusta työskentelyketjujen välillä ja alueellisesti (esimerkkinä toisaalla lisääntyneet asiakasvirrat, toisaalla heikentyneet asiakasvirrat). Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa näitä tekijöitä ja niiden kuormittavuuden aiheuttamaa kokemusta sekä keinoja, joilla esihenkilöitä on onnistuttu tukemaan poikkeustilanteessa.

### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä ei kannata pitää toistensa vastakohtina, vaan ennemminkin tietyllä tavoin toistensa jatkumona. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa argumentoidaan systemaattisten ja tilastollisten yhteyksien avulla siten, että lähtökohtana on aineiston saattaminen taulukkomuotoon. Tutkimusyksiköille annetaan arvoja eri muuttujilla. Kvalitatiivinen analyysi on tietyllä tavoin erilaista, sillä siinä aineistoa tarkastellaan ennemminkin kokonaisuutena, ja analyysi vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kun kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysi perustuu tutkimusyksiköiden välisien erojen selittämiseen muilla muuttujilla, pyritään kvalitatiivisessa tutkimuksessa pelkistämään havaintoja ja ratkaisemaan arvoitus. (Alasuutari, 2012. 49, 53-54, 59-60).

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä. Kuten Kananen (2008, 10) toteaa, käsitellään määrällisessä tutkimuksessa mittauksen tuloksena saatua aineistoa tilastollisin keinoin, ja tutkimustulosten voidaan katsoa edustavan koko joukkoa. Koska opinnäytetyössä oli tarkoitus yleistää ja saada perusteltua ja luotettavaa tietoa, oli tekijöille selvää valita tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa ei ollut tarpeellista tehdä havaintoja haastattelemalla henkilöitä tai havainnoimalla toimintaa, vaan tutkimusongelma koettiin ratkaistavaksi kyselystä saatavalla tiedolla.

Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytysten mukaisesti HOK-Elanto konsernin esihenkilöiden määrä on riittävän suuri perusjoukko tutkittavaksi. Perusjoukon koko on noin 400 henkilöä. Kuten Kananen (2008, 51) toteaa, tulosten luotettavuuden kannalta olisi turvallisinta tutkia kaikki perusjoukon tilastoyksiköt, mutta kustannus- ja aikarajoitteista johtuen tämä ei yleensä ole mahdollista. Toisaalta kokonaistutkimuskaan ei takaa täysin luotettavaa tie-

toa, sillä tutkimuksen kaikissa vaiheissa piilee virhemahdollisuuksia. Opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen. Vastauksia tuli 160 kappaletta. Perusjoukon suuri määrä tuki kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Heikkilä 2014, 15). Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia selvityksenä nykytilasta, mutta myös antaa työkaluja johdolle sekä keskijohdolle toimintamallien kehittämiseen ja hyvien käytäntöjen säilyttämiseen ja jatkokehittämiseen.

Tutkimusmenetelmää valittaessa tunnistettiin runsaasti HOK-Elanto konsernin esihenkilöiden työhyvinvointia heikentäviä Covid-19 pandemiasta johtuvia kuormitustekijöitä, mutta myös työhyvinvointia vahvistavia tukitoimia tapahtuneeksi. Kokemukset näistä ovat syntyneet tekijöiden omien työtehtävien kautta ja oman verkoston kokemusten kuulemisesta. Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, vaikka ei pystyittäisikään riittävästi selvittämään taustalla olevien asioiden syitä.

Vilka (2021, 173) muistuttaa, että kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla tulisi olla samat tietotekniset resurssit käytettävissä. Tällöin, kun riittävän suuri perusjoukko muodostuu organisaation toimijoista, voidaan helposti varmistaa, että kaikilla on yhtenevät mahdollisuudet vastata kyselyyn, kuten tässä tutkimuksessa oli. Kaikilla HOK-Elanto konsernin esihenkilöillä on käytössään henkilökohtainen sähköpostilaatikko ja heidät on liitetty viestintäkanaviin ja postituslistoihin, joilla kyselyä jaettiin vastattavaksi.

### **3.3 Tutkimusongelmat ja rajaukset**

Opinnäytetyön tietoperustan tavoitteena on avata työhyvinvoinnin käsitettä ja pitkäkestoisen kuormituksen tai stressitilanteen vaikutusta työhyvinvointiin ja lisätä ymmärrystä siitä. Tietopohjan ja tulosten yhdistyessä sekä tekijöille että yrityksen ylimmälle johdolle ja keskijohdolle on mahdollisuus muodostua hyvä käsitys siitä, kuinka mahdollisia poikkeustilanteita voidaan jatkossa johtaa entistä paremmin, ja mitkä käytännöt ovat osoittautuneet jo toimiviksi. Toimeksiantajayrityksen johdolle ja keskijohdolle tullaan esittelemään tutkimuksen tulokset siten, että eri työskentelyketjujen välisiä eroja vastauksissa tullaan korostamaan.



Kuten Vilkka (2021, 105) toteaa, tutkimuksen perusta on täsmällisesti määritellyssä asia-ongelmassa ja siitä johdetussa tutkimusongelmassa (pääkysymys). Tämän tutkimustyyppisen työn pääkysymys on, *kuinka pitkittynyt poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointiin*. Vilkka (2021, 105) jatkaa toteamalla, että ongelmaa ei tutkimuksessa tule nähdä arkikielen merkityksen kautta, sillä kysymys ei ongelmasta puhuttaessa ole välttämättä negatiivinen asia, vaan yleisluontoinen asia, johon halutaan selvitys tutkimuksen avulla. Alaongelmista käytetään myös nimitystä *teoreettiset tutkimuskysymykset*, sillä näitä kysymyksiä ei esitetä lomakkeessa tutkittaville, mutta ne ovat silti niitä kysymyksiä, joihin halutaan vastauksia. Tutkimuksessa HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa pitkittyneessä poikkeustilanteessa kartoitetaan seuraavien alaongelmien kautta:

1. Kuinka poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden kuormittuneisuuden työssä?
2. Mitä positiivisia vaikutuksia poikkeusajalla on ollut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta?
3. Minkälaista tukea HOK-Elannon esihenkilöt ovat saaneet poikkeustilanteen aikana ja minkälaisena he ovat kokeneet saamansa tuen?
4. Kuinka HOK-Elannon esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa muuttuneen pitkittyneen poikkeustilanteen aikana?

Kananen (2008, 32) toteaa, että on tärkeää kysyä asioita oikeilta henkilöiltä ja kohdistaa kysymykset heille, joita ilmiö koskettaa, tai joilla on tietoa asiasta. Pitkittynyt pandemia-aika koskettaa kaikkia HOK-Elannon työntekijöitä, mutta ilmiötä esihenkilöiden näkökulmasta voidaan tutkia vain kysymällä niitä esihenkilöiltä itseltään. Tutkimusta onkin rajattu siten, että se koskee HOK-Elannon palkansaajista vain esihenkilöitä, joita on noin 400 henkilöä. Toinen tärkeä rajaus, joka tutkimuksessa on, koskee nimenomaan esihenkilöiden hyvinvoinnin tutkimista työssä. Tutkimuksessa ei tarkastella esihenkilöiden hyvinvointia yleisellä tasolla, esimerkiksi kotona tai vapaa-ajalla.

### **3.4 Tutkimuksen aikataulu ja aineiston keruu**

Tutkimuksen kyselylomakkeen suunnittelu ja kysymyksien valinta toteutettiin tekijöiden toimesta alaongelmien kautta lokakuussa 2021. Kysymykset käytiin ennen julkaisua läpi toimeksiantajayrityksen työhyvinvointipäällikön kanssa, jonka jälkeen ne siirrettiin Webropol-

ohjelmaan marraskuun alussa. Avasimme kyselyn esihenkilöille 8.11.2021 ja vastausaika kyselyyn oli viisi viikkoa, 11.12.2021 saakka. Linkki kyselyyn jaettiin HOK-Elannon esihenkilöiden sisäisessä viestintäkanavassa WorkPlacessa. Ennen tätä tekijät testasivat itse kyselyn toimivuuden sekä mobiililaitteessa että tietokoneen selaimessa. Kyselyn mukana julkaistiin saate (liite 1), jossa kerrottiin, mitä asioita kyselyn avulla on tarkoitus selvittää ja kenelle kysely on tarkoitettu. Saate haluttiin pitää lyhyenä ja vastaamiseen kannustavana. Kuten Heikkilä (2021, 59) toteaa, saatekirje voi ratkaista ryhtyykö vastaaja täyttämään lomaketta vai ei.

11.11.2021 julkaisimme esihenkilöille suunnatussa HR-viestissä tiedotteen kyselystä, ja kehotuksen vastata siihen. Saimme ensimmäisen viikon aikana lähes 100 vastausta kyselyyn mikä täytti itsellemme asetetut tavoitteet. Seuraavan neljän viikon aikana toistimme HR-viestinnässä vielä toisen kerran muistutusta kyselystä (liite 1), sekä teimme päivityksiä WorkPlacen julkaisuun. WorkPlace toimii Facebookin alustalla ja siellä pystyy tekemään ”nostoja” olemassa oleviin julkaisuihin siten, että ne nousevat uutisvirrassa ylimmäisiksi määräajoin. Lisäksi tutkimuksesta kerrottiin tietoiskumaisesti tilaisuuksissa, joissa oli esihenkilöitä koolla. Webropol-kysely suljettiin 12.12.2021 sen oltua auki viiden viikon ajan. Lopullinen vastaajamäärä oli 160 esihenkilöä.

Kyselylomake (liite 2) sisältää 15 kysymystä, joista kaksi viimeistä on avointa palautetta koskevia. Heikkilän (2021, 54) ohjeiden mukaan tekijät kiinnittivät erityistä huomiota siihen, että kysymyksissä keskityttiin yhteen asiaan kerrallaan, kysymykset eivät olleet johdattelevia, ja esitystapa oli vastaajaa arvostava ja kohtelias. Kananen (2008, 31) neuvojen mukaan lomakkeen kysymykset on ryhmitelty aihealueittain käymällä yksi aihealue läpi kerrallaan ja vasta sitten siirtymällä seuraavaan. Kyselyssä aihealueet on rakennettu aluongelmien ympärille ja kysymyksillä haetaan niihin vastauksia. Heikkilä (2021, 46) toteaa, että vastaaja päättää muun muassa kyselylomakkeen ulkonäön perusteella, vastaako hän kyselyyn. Kananen (2011, 21-22) käyttää lomakkeen hyvästä ulkomuodosta sanoja vastaajaystävällinen ja houkutteleva. Tekijät halusivat panostaa lomakkeen ulkonäköön ja värimaailmaan. Lomakkeen vihreässä värimaailmassa nostettiin esille toimeksiantajan omaa logoväriä. Koska tutkimus oli työhyvinvointiin liittyvä, haluttiin lähteä liikkeelle rauhallisella ja pehmeällä värimaailmalla. Heikkilä (2021, 46) toteaa, että lomakkeen alkuun on syytä sijoittaa helppoja kysymyksiä, joilla pyritään herättämään vastaajan mielenkiinto.

Kananen (2011, 48) toteaa kysymysten laatimisen olevan enemmän taidetta kuin tiedettä. Koska kyseessä on kieli, tekstin voi ymmärtää monella tapaa. Esitetty kysymys voidaan

myös tulkita monella tavalla. Tekijöiden tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli pitää kysymykset ja vastausvaihtoehdot hyvin konkreettisina ja helppoina ymmärtää. Tekijät ymmärsivät itsekin opinnäytetyötä ulkopuolisella luetuttaessaan käyttäneensä kysymyksissä jonkin verran ammattikieltä, joka on vastaajille täysin selkeää jokapäiväistä sanastoa, mutta saattaa tuntua alalla olemattoman korvaan haastavalta. Tällaisia sanoja tai sanontoja olivat esimerkiksi asiakasvirrat, maltillinen myynti, omailmoituskäytänne, henkilöstön yhteiskäyttö, tukitoiminnot, koronapäivystys ja sopeuttaminen.

### 3.5 Tutkimustulosten analysointi

Heikkilä (2021, 73) pohtii tutkimustulosten ymmärtämisen ja oikean tulkitsemisen olevan helpompaa, kun oivalletaan, mihin tutkimuksella on alun perin pyritty. Tulokset kertovat tutkimuksesta yleensä tilaajan valitsemasta näkökulmasta. Vaikka mieluisia tutkimustuloksia ei voi tilata, tutkimuksen tilaaja tai rahoittaja vaikuttaa kysymyksenasetteluun ja sitä kautta myös tuloksiin, toteaa Heikkilä. Toimeksiantajamme HOK-Elanto antoi tekijöille vapaat kädet alaongelmien ja kysymysten suunnitteluun. Yhteisessä ohjaustilaisuudessa kysymyksiin tehtiin vain pieniä viilauksia, yhtä sanamuotoa muutettiin ja yhteen kysymykseen lisättiin ”muu, mikä” vaihtoehto. Kyselyssä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa sekä niihin asioihin, joissa vastaajat näkevät kuormittuneisuutta ja korjattavaa, kuin myös niihin, jotka ovat hyvin ja jotka kannattaa jättää käytäntöön. Kuten Kananen (2008, 51) toteaa, tutkimusongelman rajoittuessa pelkän ilmiön kuvailuun, riittävät analysointimenetelmiksi aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysi. Koska tutkittavilla ilmiöillä ei ole vahvaa teoriataustaa, ei tutkimuksessa johdeta muuttujien välisiä riippuvuussuhteita, käytetä hypoteesien testausta tai monimuuttujamenetelmiä.

Tutkimuksen neljä ensimmäistä kysymystä käsittelivät taustamuuttujia. Kysymyksillä 5-7 haetaan vastauksia alaongelmaan 1 (Kuinka poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden kuormittuneisuuteen työssä?). Kysymykset 8-9 liittyvät alaongelmaan 2 (Mitä positiivisia vaikutuksia poikkeusajalla on ollut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta?). Kysymykset 10-12 liittyvät alaongelmaan 3 (Minkälaista tukea HOK-Elannon esihenkilöt ovat saaneet poikkeustilanteen aikana ja minkälaisena he ovat kokeneet saamansa tuen?). Kysymys 13 hakee vastausta alaongelmaan 4 (Kuinka HOK-Elannon esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa muuttuneen pitkittyneen poikkeustilanteen aikana?). Kaksi viimeistä kysymystä ovat avoimia kysymyksiä.

Osa (kysymykset 5,6,7) tutkimuksen kysymyksistä on strukturoituja kysymyksiä, eli niissä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Heikkilä (2014, 49) korostaa strukturoitujen kysymysten tarkoituksenmukaisuutta silloin, kun mahdolliset, selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä on rajoitetusti. Suurin osa tutkimuksen kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, jolloin vastaaja pystyi valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon. Tekijät päätyivät monivalintakysymyksiin, sillä mielestämme Covid-19 pandemian aiheuttamat kuormitustekijät tai tukimuodot eivät olleet toisiaan poissulkevia, ja saman henkilön kokema kuormitus saattoi johtua monesta eri syystä, tai saatu tuki saattoi tulla usealta eri taholta ja olla henkilölle samanarvoista.

Osa tutkimuksen kysymyksistä (kysymykset 8,9,12,13) toteutettiin sekamuotoisina. Heikkilän (2014, 50) mukaan vaihtoehto "muu, mikä" on hyvä lisätä silloin, kun on epävarmaa, keksitäänkö kysymyksiä laadittaessa kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. Tutkimuksessa mukana olevissa sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on siis annettu, ja yksi vaihtoehtoista on avoin. Kanasen (2011, 31) mukaan avointen kysymysten käsittely voi olla työlästä, mutta toisaalta ne voivat tuottaa tietoa, jota strukturoidulla kysymyksellä ei voida saada.

Yksi tutkimuksen kysymyksistä toteutettiin Likertin asteikolla. Kyseessä oli mielipideväittäjä (kysymys 10). Kuten Heikkilä (2014, 52) toteaa, vaihtoehto "Ei osaa sanoa" on usein liian houkutteleva. Samasta syystä tekijät päättivät jättää sen pois vastausvaihtoehdoista. Vilkan (2007, 46) sanoja lainaten Likertin asteikon perusidea on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyyks kasvaa ja toiseen suuntaan samanmielisyyks vähenee.

Yksi tutkimuksen kysymys (kysymys 13), jossa pyydettiin vastaajia vertaamaan omaa työhyvinvoinnin tilaa Covid-19 edeltäneeseen aikaan toteutettiin Osgoodin asteikolla. Osgoodin asteikossa ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit (Heikkilä 2014, 52). Esitimme vastaajille asteikon graafisena liukukytymenä, jolloin vastaaja merkitsi oman vastauksensa sopivalle kohdalle janaa.

Tutkimuksen lopuksi vastaajille esitettiin kaksi vapaaehtoista avointa kysymystä (kysymykset 14 ja 15). Avomien vastauksien tarkoituksena oli saada esille asioita, jotka eivät tule ollenkaan tai tarpeeksi kattavasti esiin suljetuissa kysymyksissä. Etukäteisodotusten mukaisesti avomiin vastauksiin tuli runsaasti persoonallisia ja suuria tunteita sisältäviä kommentteja, kohdistettuja kiitoksia ja selkeitä parannusehdotuksia. Kuten Kananenkin

(2008, 26) toteaa, vaikka avointen kysymysten analysointi on vaikeaa, ne voivat tuottaa tietoa, jota strukturoiduilla kysymyksillä ei ole mahdollista saada.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset analysoitiin Webropol-kyselytyökalulla Excel-taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen. Tutkimuksen tulokset käydään läpi kysymyksittäin analysoiden sekä lopuksi neljän eri alaongelman näkökulmista pohdittien.

Tutkimuksen tulokset esitetään pääsääntöisesti prosenttilukuina, ja vastaajamäärä kysymykseen (n) on nähtävissä jokaisen vastauksen kohdalla. Tulokset on esitetty graafisesti. Opinnäytetyön liitteenä (liite 3) on esitelty taulukkomuotoiset tutkimustulokset.

Tutkimuksen tuloksista on koottu PowerPoint-muotoinen esitysmateriaali, jonka avulla tekijät ovat tuoneet tutkimuksen tuloksia julki toimeksiantajayrityksen ylimmälle johdolle ja keskijohdolle. Toimeksiantajayritys on erityisesti kiinnostunut eri työskentelyketjuihin (taustamuuttuja 1. Ketju, jonka toimipaikassa työskentelet) liittyvistä poikkeamista, ja sen vuoksi esitysmateriaalissa niitä on korostettu ja poikkeamia on tuotu esiin. Esitysmateriaali löytyy liitteistä (liite 4) esiteltynä, poissulkien avoimet vastaukset joiden luottamuksellisuudesta on sovittu toimeksiantajan kanssa.

### 4.1 Taustamuuttujat

Kanasen (2011, 60) kirjoituksen mukaan taustamuuttujat antavat tietoa tilastoyksikön rakenteesta tai ominaisuuksista. Taustamuuttujat voivat olla esimerkiksi sosioekonomisia muuttujia, kuten siviilisääty, ikä, asuinpaikka, koulutus ja ammatti. Tutkimusmuuttujat liittyvät tutkittavaan ilmiöön, ja niitä käytetään määriteltäessä ja luokiteltaessa ilmiötä. Vaikka Kananen (2008, 33) suosittaa taustamuuttujien sijoittamista kyselylomakkeen loppuun, tässä kyselyssä taustamuuttujiin liittyvät kysymykset esitettiin ensimmäisinä. Kananen perustelee kysymysten loppuun sijoittamista sillä, että esimerkiksi iän, tulojen, nimen ja osoitetietojen kysyminen voi olla hankalaa ja arkaluonteista heti alussa. Tekijät kuitenkin otaksuivat, että tässä kyselytutkimuksessa taustamuuttujiin liittyvien kysymysten esittäminen alussa ei aseta vastaajia kiusaantuneeseen asemaan, sillä kysely on täysin anonymi, eivätkä taustamuuttujiin liittyvät kysymykset yksilöineet vastaajaa.

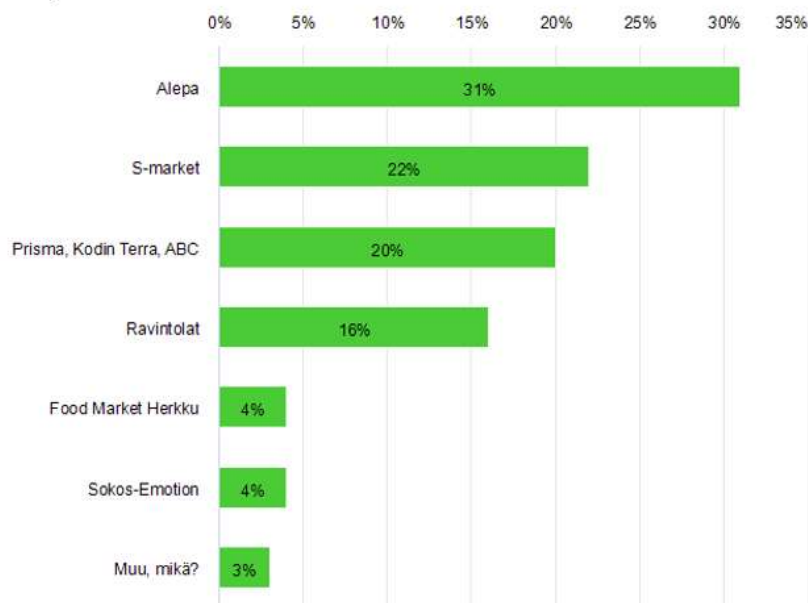
Tässä tutkimuksessa taustamuuttujakysymyksiä on neljä. Vastaajilta kysyttiin toimeksiantajalle tärkeimpänä taustamuuttujakysymyksenä vastaajan työskentelyketjua, vastaajan

ikä, vastaajan työvuosia esihenkilötehtävässä sekä vastaajan sukupuolta. Tutkimustuloksia analysoidessa hyödynnetään erityisesti tietoa vastaajan työskentelyketjusta, ja mahdollisista poikkeamista eri ketjujen välillä. Myös tietoa muista taustamuuttujista hyödynnetään tiettyjen kysymysten kohdalla.

Ristiintaulukoinnin avulla voidaan löytää kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvuuksia, toteaa Vilka (2007, 129) ja jatkaa riippuvuuden tarkoittavan sitä, että jokin muuttuja vaikuttaa toiseen muuttujaan. Näin voidaan löytää muuttujia, jotka näyttävät selittävän toista muuttujaa.

### 1. Ketju / toiminto, jonka toimipaikassa työskentelet

Vastaajien määrä: 160

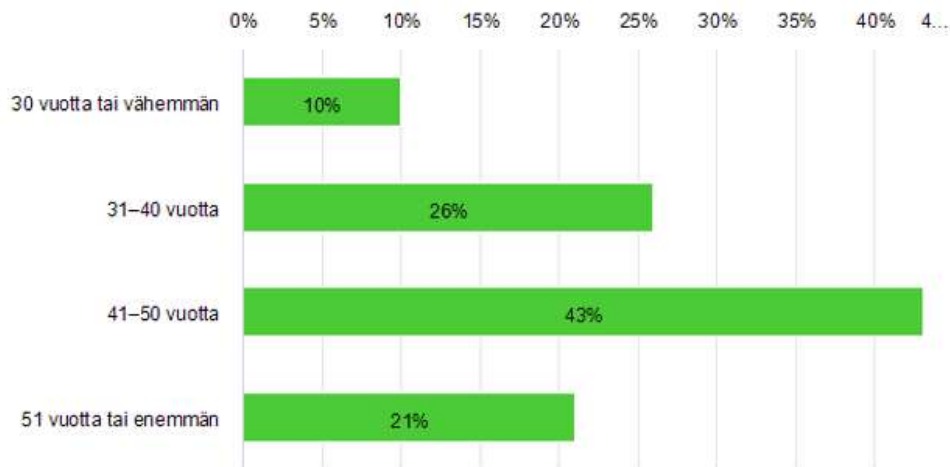


Kuva 16. Ketju, jossa vastaaja työskentelee

Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin ketjua, jossa vastaaja työskentelee (kuva 16). Vastaajista 31 % (n=50) kertoi työskentelevänsä Alepassa, joka on toimipaikkojen määrällä mitattuna (01/2021 130 myymälää) ylivoimaisesti HOK-Elannon suurin ketju. 21,9 % (n=35) vastaajista työskentelee S-marketissa, 20 % (n=32) ja Prismassa, Kodin Terrassa tai ABC:llä. Food Market Herkussa ja Sokos-Emotion ketjussa työskentelee kummassakin 4,4 % vastaajista (n=7). Vastausvaihtoehtoon ”muu, mikä” oli vastannut 3 % (n=4) vastaajista. Nämä vastaajat olivat lisättekstikentässä ilmoittaneet työskentelevänsä HOK-Elannon tukitoiminnoissa (n=2), Omistajapalvelussa (n=1) ja Laki- ja Hautauspalvelussa (n=1).

## 2. Vastaajan ikä

Vastaajien määrä: 156

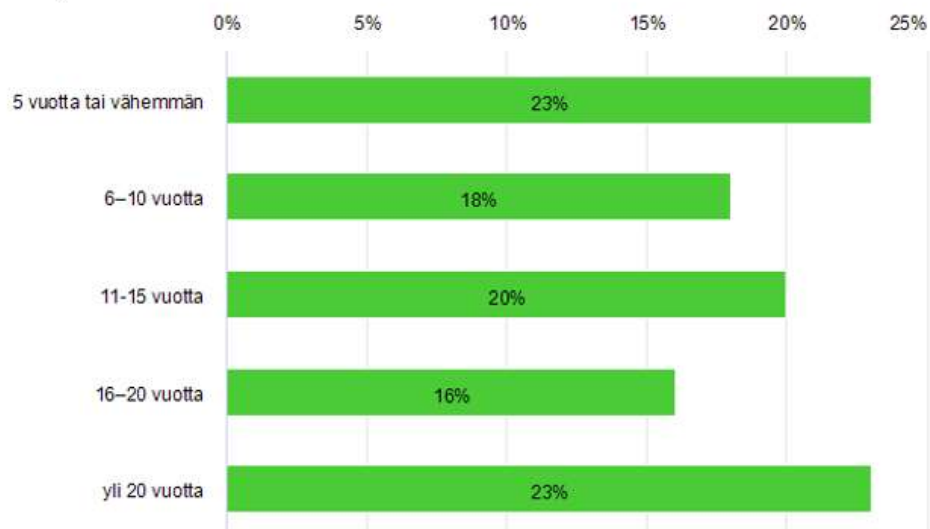


Kuva 17. Vastaajan ikä

Ikänsä perusteella suurimman vastaajaryhmän muodostivat 41-50-vuotiaat esihenkilöt (kuva 17), joiden osuus kyselyyn vastanneista oli 43 % (n=66). Toiseksi suurin vastaajaryhmä oli 31-40-vuotiaat esihenkilöt, joita oli 26 % (n=41) vastaajista. Toiseksi pienin vastaajaryhmä oli 51 vuotta täyttäneet ja sitä vanhemmat esihenkilöt, joita oli 21 % (n=33) vastaajista. Vähiten kyselyyn vastanneita esihenkilöitä oli ikäryhmässä 30 vuotta täyttäneet tai sitä nuoremmat 10 % (n=16).

## 3. Työvuodet esihenkilötehtävissä

Vastaajien määrä: 159



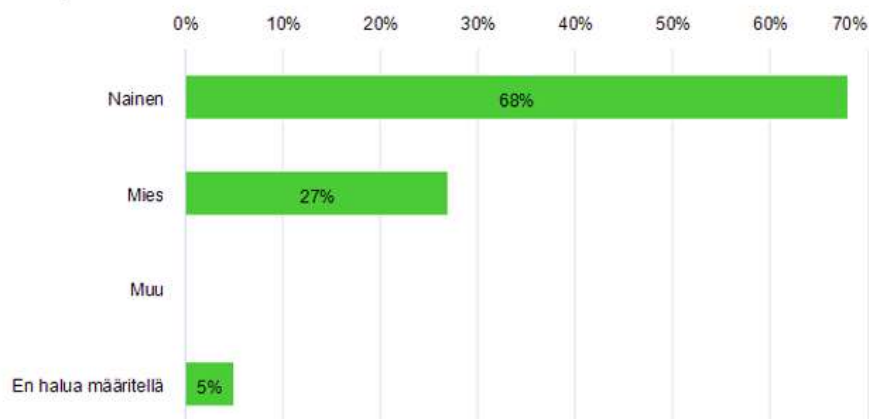
Kuva 18. Työvuodet esihenkilötehtävissä



Työvuodet esihenkilötehtävissä jakautuivat melko tasaisesti vastaajien kesken (kuva 18). Kaksi vastaajaryhmää oli suurempia kuin muut: sekä 5 vuotta tai vähemmän esihenkilötehtävissä työskennelleet, 22,6 %, (n= 36) ja yli 20 vuotta esihenkilötehtävissä työskennelleet, 23,3 %, (n=37). Kolmanneksi suurimman vastaajaryhmän muodostivat 11-15 vuotta esihenkilötehtävissä työskennelleet, 20,1 % (n=32) ja kaksi pienintä ryhmää olivat 6-10 vuotta esihenkilötehtävissä työskennelleet, 18 % (n= 28), sekä 16-20 vuotta esihenkilötehtävissä työskennelleet, 16 % (n= 26).

#### 4. Sukupuoli

Vastaajien määrä: 159



Kuva 19. Vastaajien sukupuoli

69,7 % vastaajista määritteli itsensä naiseksi (n=108). Vastaajista miehiä oli 27,1 % (n=43). 5 % vastaajista (n=8) ei halunnut määrittellä sukupuoltaan (kuva 19).

#### 4.2 Työssä kuormittumiseen liittyvät kysymykset

Kysymyksissä 5-7. tekijät etsivät vastauksia alaongelmaan, kuinka poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden kuormittuneisuuteen työssä. Kysymykset oli jaettu kolmeen eri asiakokonaisuuteen.

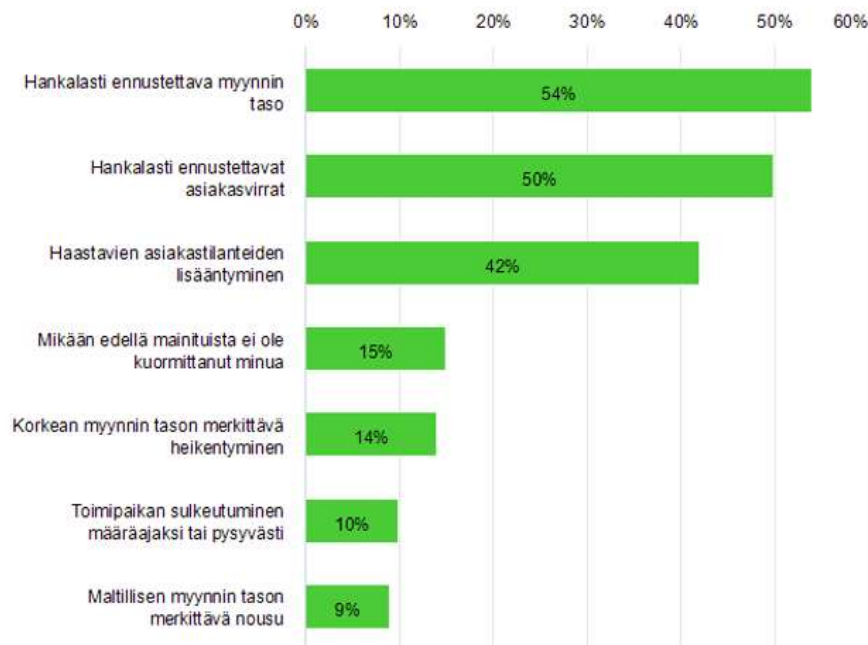
Kysymyksessä 5. tarkasteltiin niitä liiketoimintaan liittyviä pandemia-ajan ilmiöitä, jotka ovat toimineet poikkeusaikana kuormittavina tekijöinä. Liiketoimintaan liittyvillä asioilla tarkoitetaan myynnin ja asiakasvirtojen tasoa tai ennustettavuutta, haastavien asiakastilanteiden määrää tai toimipaikan sulkeutumista.

Kysymyksessä 6. tarkasteltiin pandemia-aikaan liittyviä ilmiöitä henkilöstön kannalta. Henkilöstöön liittyvillä asioilla tarkoitetaan rekrytointitilannetta ja henkilöstön saatavuutta, lähi-tapaamisten ja virkistystapahtumien puuttumista, poissaolomääriä ja omailmoituspoissa-olokäytännettä, ohjeistuksen lisääntymistä, valvontaa, turvattomuuden tunnetta ja sen rauhoittamista esihenkilönä ja työtuntien sopeuttamista myynnin tasoon.

Kysymyksessä 7. pyydettiin esihenkilöitä kuvailemaan mahdollisesti poikkeusaikana liisääntyneiden järjestyshäiriöiden vaikutusta esihenkilön työhyvinvoinnin tilaan. Järjestyshäiriöillä tarkoitetaan asiakkaiden taholta toimipaikkaan tai henkilökuntaan kohdistuvaa häiriötä, kuten ilkivaltaa, näpistelyä, varkauksia, ryöstöjä, häiriökäyttäytymistä, uhkailua tai henkistä tai fyysistä koskemattomuutta loukkaavaa toimintaa. Häiriökäyttäytymiseen tunnistetaan yleisesti liittyvän päihteiden käytön. Osa häiriökäyttäytymisestä ei ole henkilöstöön kohdistuvaa, vaan se saattaa ilmentyä asiakkaiden keskinäisenä välien kiristymisenä ja selvittelynä.

**5. Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi? Voit valita 1–6 vaihtoehtoa.**

Vastaajien määrä: 159, valittujen vastausten lukumäärä: 310



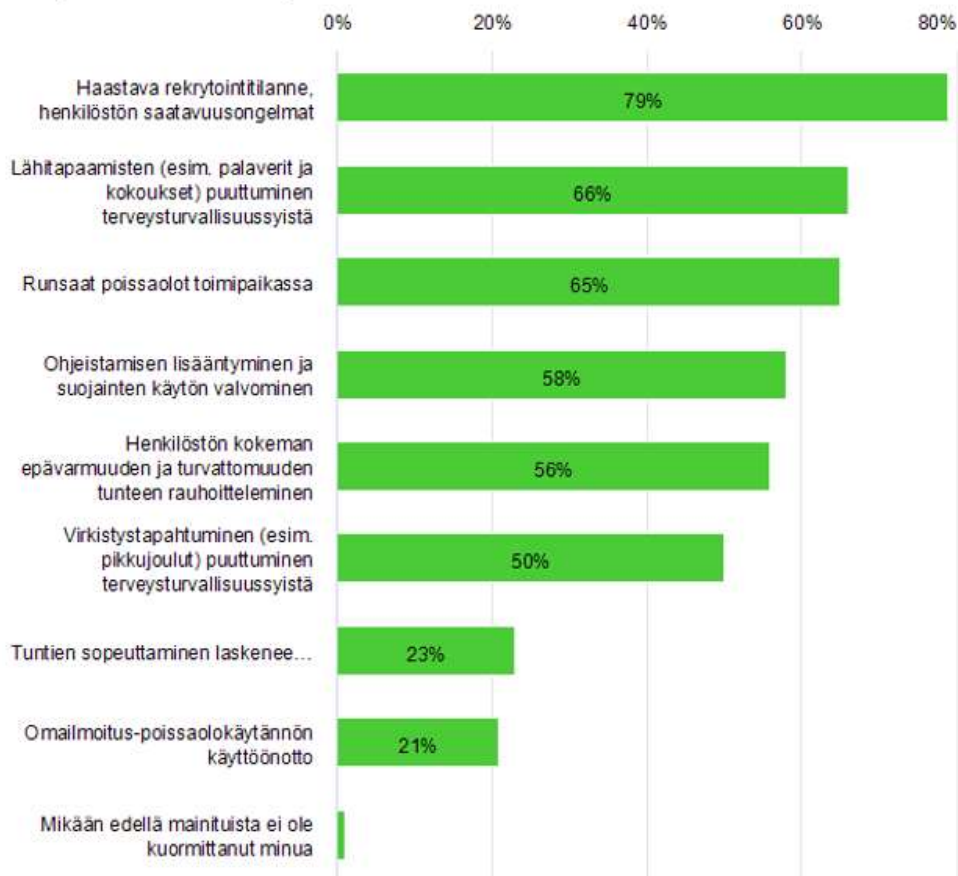
Kuva 20. Liiketoimintoihin liittyvät poikkeusajan kuormitustekijät

Kysymyksessä 5. Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi, oli vastaajilla mahdollisuus valita 1-6 vastausta esitetystä vastausvaihtoehdoista (kuva 20). 54,1

% (n=86) vastaajista oli sitä mieltä, että hankalasti ennustettava myynnin taso on toiminut kuormitustekijänä poikkeusaikana. 49,7 % (n=79) vastaajista piti hankalasti ennustettavia asiakasvirtoja kuormittavina. 42,1 % (n=67) koki kuormittavana haastavien asiakastilanteiden lisääntymisen. Nämä kolme väittämää saivat ylivoimaisesti eniten vastauksia. Pienemmän vastaajajoukon, johon kuului 14,5 % (n=23) vastaajista, kuormitustekijöiksi valitsemat väittämät olivat korkean myynnin tason merkittävä heikentyminen. Toimipaikan sulkeutumisen määrääjaksi tai pysyvästi valitsi kuormittavaksi tekijäksi 10,1 % (n=16) vastaajista ja maltillisen myynnin tason merkittävä nousun 9,4 % (n=15) vastaajista. 15,1 % (n=24) koki, että mikään annetuista vastausvaihtoehdoista ei ollut aiheuttanut kuormitusta poikkeusaikana.

**6. Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi? Voit valita 1-8 vaihtoehtoa.**

Vastaajien määrä: 160, valittujen vastausten lukumäärä: 670



Kuva 21. Henkilöstöön liittyvät poikkeusajan kuormitustekijät

Kysymyksessä 6. Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi, oli vastaajilla

mahdollisuus valita 1-8 kohtaa esitetyistä vastausvaihtoehdoista (kuva 21). 78,8 % (n=126) vastaajista koki kuormittaneensa haastavan rekrytointitilanteen ja henkilöstön saatavuusongelmien johdosta. 66,3 % (n=106) vastaajaa koki lähitapaamisten puuttumisen kuormittavana. 65 % vastaajista (n=104) koki kuormitusta toimipaikan henkilöstön runsaiden poissaolomäärien vuoksi. 58,1 % (=93) vastaajista piti kuormittavana lisääntyntä ohjeistusta ja velvollisuutta valvoa henkilösuojainten käyttöä. Henkilöstön kokeman epävarmuuden ja turvattomuuden tunteen rauhoittelun koki kuormittavaksi 55,6 % (n=89) vastaajista. Virkistystapahtumien puuttumisen koki kuormittavaksi vastaajista 50 % (n=80). Kaksi vähiten vastauksia saanutta vaihtoehtoa olivat ”tuntien sopeuttaminen laskeneeseen myynnin tasoon tai toimipaikan sulkeutuminen rajoitustoimien vuoksi ja siitä seurannut henkilöstön sijoittaminen”, jonka ilmoitti kuormitustekijäksi 22,5 % (n=36) vastaajista ja ”omailmoitus-poissaolokäytännön käyttöönotto”, jonka ilmoitti kuormitustekijäksi 21,3 % (n=34) vastaajista. Ainostaan 1,3 % (n=2) vastaajista oli sitä mieltä, että mikään esitetyistä väittämistä ei ollut kuormittava tekijä poikkeusaikana.

#### 7. Kuvaile mahdollisten poikkeusaikana lisääntyneiden järjestyshäiriöiden vaikutusta työhyvinvointiisi valitsemalla yksi vaihtoehtoista.

Vastaajien määrä: 158



Kuva 22. Mahdollisten järjestyshäiriöiden vaikutus esihenkilöiden työhyvinvointiin poikkeusaikana

Kysymyksessä 7. haluttiin ottaa selvää, kuinka mahdolliset järjestyshäiriöt ovat vaikuttaneet esihenkilöiden työhyvinvointiin pyytämällä vastaajia valitsemaan yksi annetuista vaihtoehtoista (kuva 22). 57,6 % (n=91) vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät olleet havainneet järjestyshäiriöiden lisääntyneen poikkeustilanteen aikana. Vastaajista 22,8 % (n=36) oli sitä mieltä, että järjestyshäiriöt ovat poikkeusaikana lisääntyneet toimipaikassa, ja tämä oli aiheuttanut runsasta kuormitusta ja työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen heikentymistä.

Vastaajista 19,6 % (n=31) oli sitä mieltä, että järjestyshäiriöt olivat poikkeusaikana lisääntyneet toimipaikassa, mutta vastaaja ei ollut kokenut sen aiheuttaneen kuormituksen lisääntymistä tai vaikutusta työhyvinvointiin.

### 4.3 Poikkeusajan positiivisiin ilmiöihin liittyvät kysymykset

Kysymyksissä 8-9. tekijät etsivät vastauksia alaongelmaan, mitä positiivisia vaikutuksia poikkeusajalla on ollut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta. Kysymykset on jaettu kahteen eri asiakokonaisuuteen.

Kysymyksessä 8. tarkasteltiin niitä liiketoimintaan liittyviä pandemia-ajan ilmiöitä, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti esihenkilöiden työhyvinvointiin poikkeusaikana. Liiketoimintaan liittyvillä asioilla tarkoitetaan myynnin ja asiakasvirtojen kasvua, pitämättä jääneistä tapaamisista vapautunutta aikaa sekä uudenlaisia toimintamalleja ja niiden omaksumista.

Kysymyksessä 9. tarkasteltiin pandemia-aikaan liittyviä positiivisia ilmiöitä henkilöstön kannalta. Henkilöstöön liittyvillä asioilla tarkoitetaan kaupan ja ravintolan toimialojen henkilöstön yhteiskäyttöä, omailmoitus-poissaolokäytännön käyttöönottoa, hyvää yhteistyötä oman esihenkilön kanssa, yhteisöllisyyden tunteen voimistumista sekä kokemusta yhteiskunnan kannalta tärkeän työn arvostuksen lisääntymisestä.

#### 8. Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiisi poikkeusaikana. Voit valita 1–4 vaihtoehtoa.

Vastaajien määrä: 160, valittujen vastausten lukumäärä: 195

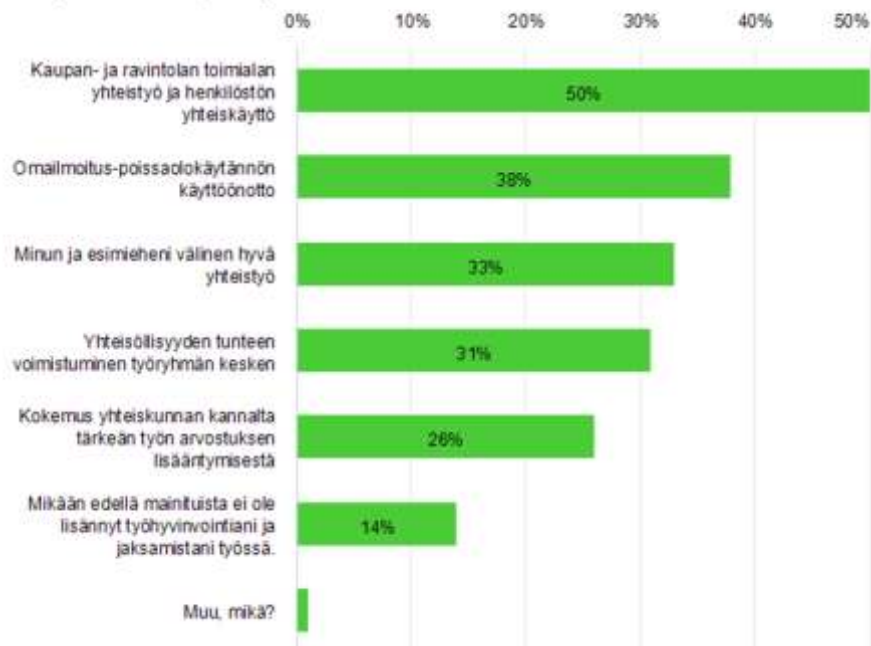


Kuva 23. Poikkeusajan positiiviset ilmiöt liiketoimintaan liittyen

Kysymyksessä 8. vastaajalla oli mahdollisuus valita 1-4 vaihtoehtoa, jotka kuvasivat vastaajan näkemystä liiketoiminnan kannalta poikkeusaikaista työhyvinvointia lisääviin tekijöihin (kuva 23). 44,4 % vastaajista (n=71) oli sitä mieltä, että mikään annetuista vaihtoehdoista ei ollut lisännyt työhyvinvointia poikkeusaikana. 30 % (n=48) vastaajista koki uudet toimintamallit ja niiden oppimisen työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. 23,8 % (n=38) vastaajista piti pitämättömistä palavereista vapautunutta aikaa positiivisena ilmiönä ja 17,5 % (n=28) vastaajista tunsu työhyvinvointinsa vahvistuneen kasvaneiden asiakasvirtojen ja myynnin kasvun ansiosta. 6,3 % (n=10) vastaajista valitsi vaihtoehdon ”muu, mikä” ja kommentoi vastaustaan työryhmän yhteishengellä ja toimipaikkojen välisellä yhteistyöllä, etätömahdollisuudella ja lyhyillä etäkokouksilla, käsidesin käytöllä, saadulla tuella ja alan arvostuksen nousulla, omailmoituspoissaolokäytännön käyttöönotolla ja toimipaikan vähentyneillä poissaoloilla.

**9. Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiisi poikkeusaikana. Voit valita 1-6 vaihtoehtoa.**

Vastaajien määrä: 160, valittujen vastausten lukumäärä: 309



Kuva 24. Poikkeusajan positiiviset ilmiöt henkilöstöön liittyen

Kysymyksessä 9. vastaajilla oli mahdollisuus valita 1-6 vaihtoehtoa, jotka kuvasivat vastaajan näkemystä henkilöstön kannalta poikkeusaikana työhyvinvointia lisääviin tekijöihin (kuva 24). Puolet vastaajista (n=80) koki kaupan ja ravintolan toimialojen yhteistyön ja henkilöstön yhteiskäytön työhyvinvointia lisääväksi ilmiöksi. 37,5 % (n=60) vastaajista ilmoitti omailmoitteisen poissaolokäytännön käyttöönoton olleen työhyvinvointia lisäävä te-

kijä. Vastaajista 33,1 % (n=53) kertoi yhteistyön oman esihenkilön kanssa lisänneen työhyvinvointia ja 31,3 % (n=50) koki yhteisöllisyyden tunteen voimistuneen työryhmässä. Vastaajista noin joka neljäs (n=41) koki työn arvostuksen lisääntyneen yhteiskunnallisesti ja sitä kautta työhyvinvoinnin kokemuksen lisääntyneen. 14,4 % (n=23) vastaajista oli sitä mieltä, että mikään annetuista vastausvaihtoehdoista ei ollut lisännyt heidän työhyvinvointinsa kokemusta. 1,3 % (n=2) vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon ”muu, mikä” ja perusteli vastaustaan työhyvinvointitiimin tuella, koronaohjeistuksilla ja oman työn merkityksen kasvamisella.

#### **4.4 Esihenkilön poikkeusaikana saamaan tukeen liittyvät kysymykset**

Kysymykset 10-12. liittyivät alaongelmaan 3, minkälaista tukea HOK-Elannon esihenkilöt ovat saaneet poikkeustilanteen aikana ja minkälaisena he ovat kokeneet saamansa tuen. Kysymyksissä haettiin vastauksia esihenkilöiden kokemukseen saamastaan tuesta poikkeustilan aikana. Tutkimus pyrkii myös selvittämään, millainen tukitoimintojen tuottama pandemia-ajan hallintaan liittyvä ohjeistus tuki esihenkilöiden työhyvinvointia ja mitkä toimeksiantajayrityksen hyvinvointitoimet tai muistamiset vaikuttivat myönteisesti esihenkilöiden työhyvinvointiin.

Kysymyksessä 10. pyrittiin selvittämään Likertin asteikon avulla, miten esihenkilöt kokivat saaneensa tukea toimeksiantajayrityksen HR-toiminnosta, omilta kollegoiltaan ja omalta esihenkilöltään. Lisäksi vastaajan tuli arvioida, kokiko hän yrityksen ylimmän johdon olleen kiinnostunut esihenkilöiden työhyvinvoinnista poikkeustilanteen aikana. Tässä kysymyksessä tutkittiin tarkemmin riippuvuuksia taustamuuttujiin. Vastaukset ristiintaulukoitiin vastaajan työskentelyketjun mukaan, ja pyrittiin selvittämään, vaikuttivatko taustamuuttujat toisiin muuttujiin. Lisäksi kysymyksen 10. osalta haluttiin selvittää Khiin neliötestin avulla, vaikuttaako vastaajien ikä tai kokemusvuodet esihenkilötehtävissä vastaajan mielipiteeseen. Kanasen (2011, 80) mukaan Khiin neliön avulla voidaan arvioida, ovatko ryhmien väliset erot sattumasta johtuvia vai todellisia ja minkä suuruisia. Erot voidaan jakaa melkein merkitseviin, merkitseviin tai erittäin merkitseviin.

Kysymyksen 11. tarkoituksena oli selvittää, mikä tai mitkä tukitoimintojen tuottamista pandemia-ajan hallintaan liittyvistä ohjeistuksista olivat lisänneet esihenkilöiden työhyvinvointia. Kysymyksessä 12. taasen pyrittiin selvittämään, mitkä yrityksen hyvinvointitoimet tai muistamiset olivat lisänneet esihenkilöiden työhyvinvointia poikkeusaikana.



### 10. Miten olet kokenut saaneesi tukea pandemian aikana?

Vastaajien määrä: 160



Kuva 25. Esihenkilöiden saaman tuen kokemus poikkeustilanteessa

Kuvasta 25. voidaan päätellä, että koko toimeksiantajayrityksen vastauksia tarkasteltaessa esihenkilöt olivat tyytyväisimpiä HR-toiminnoista saatuun tukeen. Hr-toiminnoista saatuun tukeen oli tyytyväisiä 81% (n=130) kyselyyn vastannutta esihenkilöä. Toiseksi suurin tyytyväisyys liittyi tukeen, jota esihenkilöt olivat saaneet kollegoiltaan. Kollegoilta saamaansa tukeen oli tyytyväisiä 76% (n=121) vastaajista. Omalta esimieheltä saatuun tukeen oli täysin tyytyväisiä 74 % (n=118) vastaajista. Viimeinen väittämä, ”koen yrityksen ylimmän johdon pitäneen esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana pandemian aikana”, aiheutti eniten hajontaa vastauksissa. Vastaajista 61% (n=97) ei kokenut, että yrityksen ylin johto olisi ollut kiinnostunut riittävästi esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilasta pitkittyneessä poikkeustilanteessa.

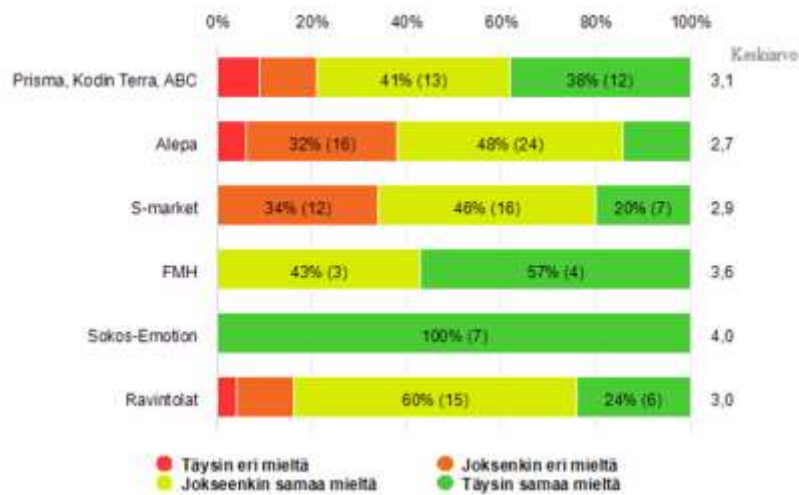


Taulukko 2. Tilastollisesti merkittävät korrelaatiot

Väittämät	Vastaa- jan ikä	P-value: Vastaajan ikä	Työvuodet esihenkilö- tehtävässä	P-value: Työvuodet esihenkilö- tehtävässä
Koen saaneeni omalta esi- henkilöltäni riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haastei- den ratkaisemiseksi.	0.05 (p=0.556)	0.556	0.04 (p=0.623)	0.623
Koen saaneeni HR-toimin- noista riittävästi tukea pande- miaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi.	0.2 (p=0.012)	0.012	0.13 (p=0.092)	0.092
Koen saaneeni kollegoiltani riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaise- miseksi.	0.08 (p=0.328)	0.328	-0 (p=0.987)	0.987
Koen yrityksen ylimmän joh- don pitäneen esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana pandemian aikana.	0.18 (p=0.025)	0.025	0.05 (p=0.529)	0.529

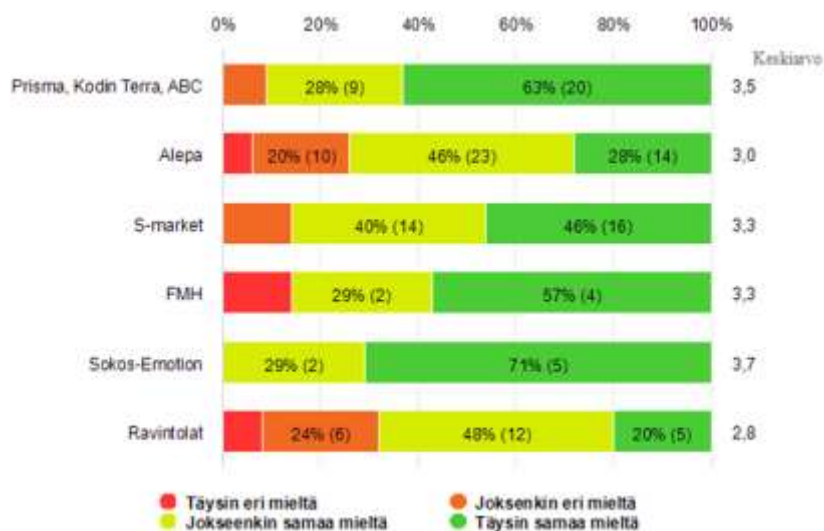
Khiin neliötestin perusteella merkitsevää korrelaatiota löytyi kahden väittämän (Koen saaneeni HR-toiminnoista riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi ja Koen yrityksen ylimmän johdon pitäneen esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana pandemian aikana) ja vastaaja iän välillä. Testin perusteella voidaan todeta, että mitä iäkkäämpi vastaaja on ollut kyseessä, sitä positiivisemmin hän on kokenut nämä kaksi asiaa. Vastaavaa korrelaatiota työvuosiin esihenkilötehtävissä ei löytynyt.

Kysymyksen 10. osalta sekä tekijät että toimeksiantajayrityksen edustaja kokivat tarpeelliseksi selvittää poikkeusaikana saadun tuen kokemusta yksityiskohtaisemmin taustamuuttujien kautta. Tärkeänä taustamuuttujana pidettiin vastaajan työskentelyketjua.



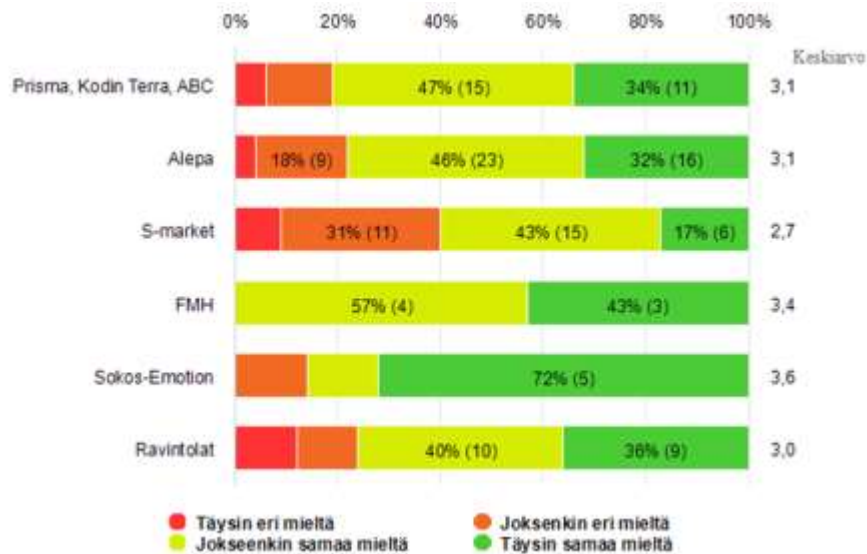
Kuva 26. Omalta esihenkilöltä saadun tuen kokemus työskentelyketjuittain

Väittämä a, Koen saaneeni omalta esihenkilöltäni riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi, jakaantui työskentelyketjuittain kuvassa 26. esitetyn grafiikan mukaisesti. Tyytyväisyys omalta esihenkilöltä saatuun tukeen oli kaikissa ketjuissa suurempaa kuin tyytymättömyys, mutta eroavaisuuksia taustamuuttujaan nähden löytyi, ääripäinä mainittakoon Sokos-Emotion ketju, jossa 100 % (n=7) oli väittämään nähden täysin samaa mieltä, ja Alepa-ketju jossa 38 % (n=12) oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että omalta esihenkilöltä saatu tuki poikkeustilanteen aikana oli ollut riittävä.



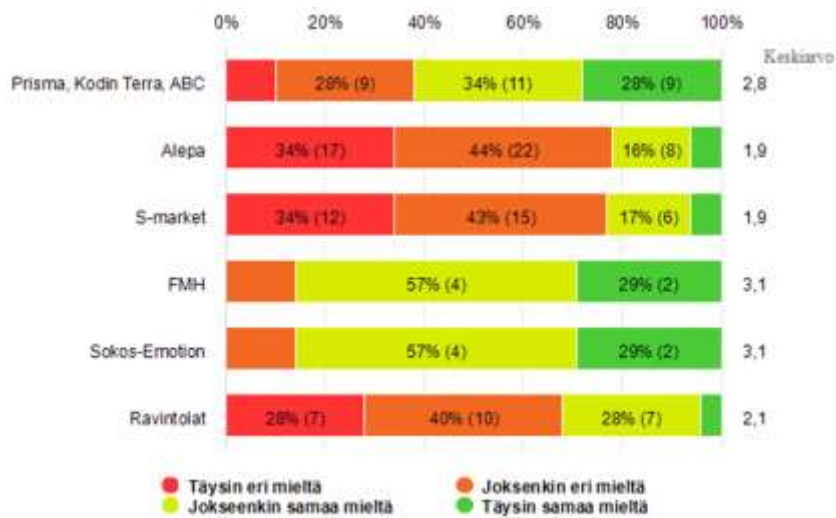
Kuva 27. HR-toiminnoista saadun tuen kokemus työskentelyketjuittain

Väittämä b, Koen saaneeni HR-toiminnoista riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi, jakaantui työskentelyketjuittain kuvassa 27. esitetyn grafiikan mukaisesti. Tyytyväisyys HR-toiminnoista saatuun tukeen oli kaikissa ketjuissa suurempaa, kuin tyytymättömyys, eikä eroavaisuuksia taustamuuttujaan nähden löytynyt merkittävästi. Yksi muista erottuva muuttuja oli Sokos-Emotion ketju, jossa 100 % (n=7) vastaajista oli sitä mieltä, että HR-toiminnoilta saatu tuki oli täysin riittävää tai joksseenkin riittävää.



Kuva 28. Omilta kollegoilta saadun tuen kokemus työskentelyketjuittain

Väittämä c, Koen saaneeni omilta kollegoilta riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi, jakaantui työskentelyketjuittain kuvassa 28. esitetyn grafiikan mukaisesti. Tyytyväisyys konsernin HR-toiminnoista saatuun tukeen oli kaikissa ketjuissa suurempaa kuin tyytymättömyys, mutta eroavaisuuksia taustamuuttujaan nähden löytyi jonkin verran. Yksi muista erottuva muuttuja oli Food Market Herkku- ketju, jossa 100 % (n=7) vastaajista oli sitä mieltä, että omilta kollegoilta saatu tuki oli täysin riittävää tai joksseenkin riittävää.



Kuva 29. Kokemus ylimmän johdon suhteutumisesta esihenkilöiden työhyvinvoinnin tärkeyteen

Väittämä d, Koen yrityksen ylimmän johdon pitäneen esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana pandemian aikana, jakoi mielipiteitä työskentelyketjuittain kuvassa 29. esitetyyn grafiikkaan mukaisesti. Taustamuuttujasta (työskentelyketju) riippuen vastaajaryhmissä oli suurta mielipide-eroavaisuutta. Kolmessa ketjussa (Prisma, Kodin Terra ABC, Food Market Herkku ja Sokos-Emotion) suurin osa esihenkilöistä oli joko täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että yrityksen ylin johto on pitänyt esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana poikkeustilanteen aikana. Kolmessa ketjussa (Alepa, S-market, Ravintolat) suurin osa esihenkilöistä oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että yrityksen ylin johto pitää esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana poikkeustilanteen aikana.

**11. Mikä tai mitkä seuraavista tukitoimintojen tuottamista pandemia-ajan hallintaan liittyvistä ohjeistuksista ovat lisänneet omaa työhyvinvointiasi ja työssäjaksamistasi? Voit valita 1-5 vaihtoehtoa**

Vastaajien määrä: 159, valittujen vastausten lukumäärä: 344



Kuva 30. Tukitoimintojen tuottamien ohjeiden vaikutus esihenkilöiden työhyvinvointiin

Kysymyksessä 11. vastaajalla oli mahdollisuus valita 1-5 vaihtoehtoa, jotka tukitoimintojen tuottamista pandemia-ajan hallintaan liittyvistä ohjeistuksista olivat lisänneet esihenkilön omaa työhyvinvointia ja jaksamista (kuva 30). Vastaajista 66,7% (n=106) oli sitä mieltä, että HR-toimintojen puhelimesta tapahtuva koronapäivystys oli lisännyt esihenkilöiden omaa työhyvinvointia ja jaksamista työssä. 66 % (n=105) vastaajista valitsi työhyvinvointia lisääväksi vaihtoehdoksi tukitoimintojen tuottamat koronaohjeistukset, 44 % (n=70) omailmoituspoissaolokäytännön käyttöönoton ja 28,3 % (n=45) vastaajista oli kokenut HR-toimintojen tuottamien Esimiesten Teema-Teamsien lisäävän esihenkilöiden työhyvinvointia. 10,1 % (n=16) oli sitä mieltä, että mikään yllä mainituista vaihtoehdoista ei ollut toiminut työhyvinvointia tai työssäjaksamista lisäävänä tekijänä. 1,3 % (n=2) vastaajaa nimesi vaihtoehdon ”muu, mikä”, ja antoi selitekenttään lisätekstit: ”ihana, upea asenne” ja ”töiden jatkuminen”.

**12. Mitkä seuraavista HOK-Elannon hyvinvointitoimista tai muistamisista ovat lisänneet työhyvinvointiasi poikkeusaikana? Voit valita näistä 1–4 vaihtoehtoa.**  
Vastaajien määrä: 160, valittujen vastausten lukumäärä: 277



Kuva 31. Hyvinvointitoimien tai muistamisten vaikutus esihenkilöiden työhyvinvointiin

Kysymyksessä 12. vastaajalla oli mahdollisuus valita 1-4 vaihtoehtoa ja kertoa mitkä HOK-Elannon hyvinvointitoimista tai muistamisista olivat lisänneet esihenkilön työhyvinvointia poikkeusaikana (kuva 31). Vastaajista 78,8 % (n=126) oli sitä mieltä, että ePassin käyttöönotto oli lisännyt esihenkilöiden omaa työhyvinvointia ja jaksamista työssä. HOK-Elanto otti ePassin käyttöön 1.8.2021. 49,4 % (n=79) vastaajista valitsi työhyvinvointia lisääväksi vaihtoehdoksi yrityksen joululahjan henkilöstölle, joululahjakortin HOK-Elannon ravintolaan. Joululahjan arvo on vuosina 2020-2021 ollut 100 euroa. Mahdollisuus osallistua Esimiesten hyvinvointipoluille, oli lisännyt työhyvinvointia 19,4 % (n=31) esihenkilöissä, ja Esimieskerhon järjestetyt tapahtumat olivat lisänneet 8,1 % (n=13) vastaajien työhyvinvointia. Esihenkilöistä 14,4 % (n=23) vastasi, että mikään annetuista vaihtoehdoista ei ollut työhyvinvointia lisäävä tekijä poikkeusaikana. 3,1 % (n=5) esihenkilöistä valitsi vastausvaihtoehdon ”muu, mikä”, ja perusteli vastaustaan lisätekstikenttään kannustepalkkiolla (n=4) ja lomautuksien välttämällä (n=1).

#### 4.5 Työhyvinvoinnin tilan muutoksen selvittäminen

Kysymys 13. liittyy alaongelmaan 4, Kuinka HOK-Elannon esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa muuttuneen pitkittyneen poikkeustilanteen aikana (kuva 32). Vastaajia pyydettiin vertaamaan omaa työhyvinvoinnin tilaa Covid-19 pandemiaa edeltäneeseen aikaan. Kysy-

mys oli asetettu liukukytkimen muotoon, jossa Osgoodin asteikon ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit ”merkittävästi parempi” ja ”merkittävästi heikompi”. Keskellä janaa oli vaihtoehto 5, ”pysynyt samana”. Vastaaaja merkitsi oman vastauksensa sopivalle kohdalle janaa.

### 13. Jos vertaat nykyistä työhyvinvointiasi tilaa pandemiaa edeltävään aikaan, onko se...



10= merkittävästi parempi  
 5 = pysynyt samana  
 0= merkittävästi huonompi  
 \* Kysely toteutettiin liukukytkimellä

Kuva 32. Esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnin tilasta poikkeusaikaa edeltäneeseen tilaan nähden

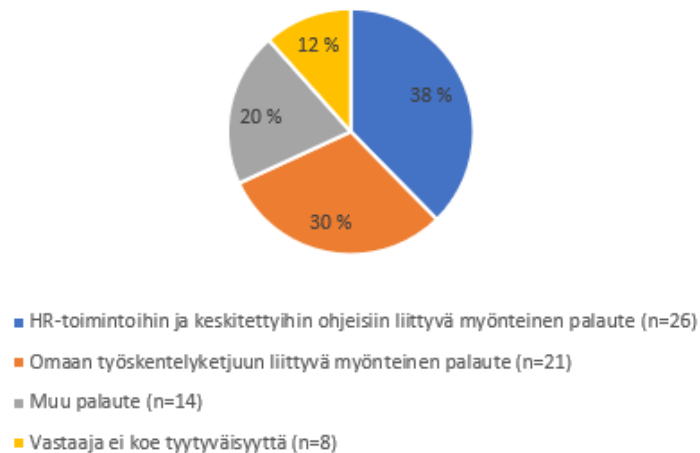
Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella tämänkin kysymyksen vastauksia oli tarkoituksenmukaista avata taustamuuttujiin verraten. Verrattavaksi taustamuuttujaksi valikoitui vastaajan työskentelyketju. Keskiarvolla mitattuna työhyvinvoinnin tila verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan oli paras Sokos -Emotion- ketjussa (6,6). Prisma, Kodin Terra, ABC- ketjussa työhyvinvointi oli säilynyt ennalleen (5,0), Food Market Herkussa tulos oli 4,3, Alepassa 3,9, Ravintoloissa 3,4 ja S-market- ketjussa 3.3. Suurin vaihteluväli vastaajien antamissa vastauksissa oli Prisma, Kodin Terra, Abc- ketjussa, jossa arvot jakaantuivat 0-10 välille. Tekijöiden huomion kiinnitti myös se, että Food Market Herkussa (n=7) kukaan kyselyyn vastanneista esihenkilöistä ei kokenut työhyvinvointinsa parantuneen pandemian aikana, kun taas Sokos-Emotion- ketjussa (n=7) kukaan kyselyyn vastanneista esihenkilöistä ei kokenut työhyvinvointinsa heikentyneen pandemian aikana.

## 4.6 Avoin palaute

Avoimien vastauksien aiheiston tiivistäminen aloitettiin kynän ja paperin avulla luokittelemalla vastaukset samoihin luokkiin, kuitenkin nopeasti Excel-taulukkoon siirtyen. Tekijät kokivat tärkeäksi lukea kaikki vastaukset ensin läpi, jotta tekijöille muodostui kokonaiskuva kerätystä aineistosta.

Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä. Kysymyksessä 14. esihenkilöitä pyydettiin kertomaan, mikä työnantajalta saatu tuki on auttanut erityisesti jaksamaan ja ylläpitämään työhyvinvointia pitkittyneen poikkeustilanteen kuluessa. Kysymyksessä 15. esihenkilöitä pyydettiin kertomaan, minkälaista tukea esihenkilöt olisivat toivoneet saavansa enemmän työnantajaltaan, jotta työhyvinvoinnin tila olisi ollut parempi pitkittyneen poikkeustilanteen aikana.

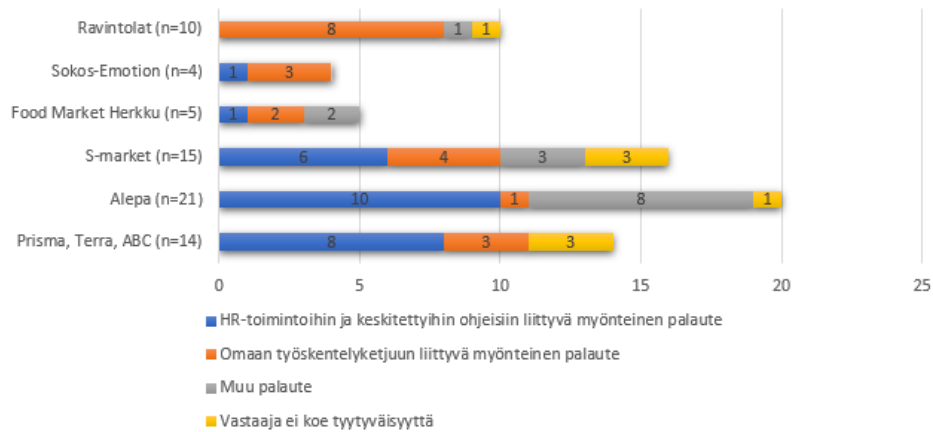
### 14. HOK-Elanto yhteensä: Mikä työnantajaltasi saama tuki auttoi sinua erityisesti jaksamaan ja ylläpitämään työhyvinvointiasi pitkittyneen poikkeusajan kuluessa?



Kuva 33. HOK-Elanto yhteensä, työnantajalta saatuun tukeen liittyvien avoimien vastausten jakautuminen teemoittain



**14. Mikä työnantajaltasi saama tuki auttoi sinua erityisesti jaksamaan ja ylläpitämään työhyvinvointiasi pitkittyneen poikkeusajan kuluessa (n=69)?**

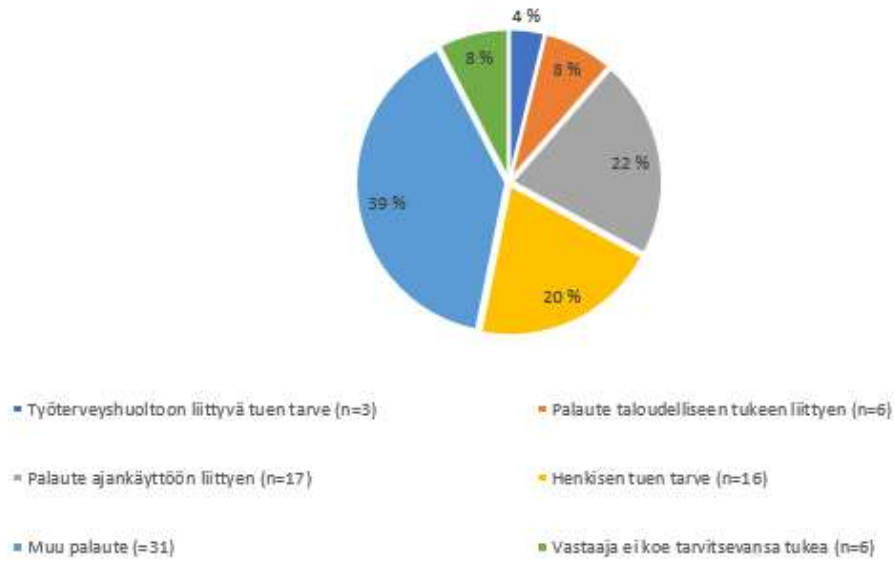


Kuva 34. Työnantajalta saatuun tukeen liittyvien avoimien vastausten jakautuminen teemoittain työskentelyketjun mukaan

Kysymykseen 14. annettiin 69 avointa vastausta. Vastaukset teemoitettiin seuraavasti: HR-toimintoihin ja keskitettyihin ohjeisiin liittyvä myönteinen palaute, Omaan työskentelyketjuun liittyvä myönteinen palaute, Muu palaute ja Vastaja ei koe tyytyväisyyttä. Muu palaute teemaan lukeutuivat palautteet, joita ei ollut mahdollista kohdistaa mihinkään muuhun valittuun teemaan, tällaisia yksittäisiä palautteita olivat esimerkiksi ”ePassi”, ”kaikki ovat tehneet parhaansa” tai ”ihanaa kun on saanut käydä töissä”.

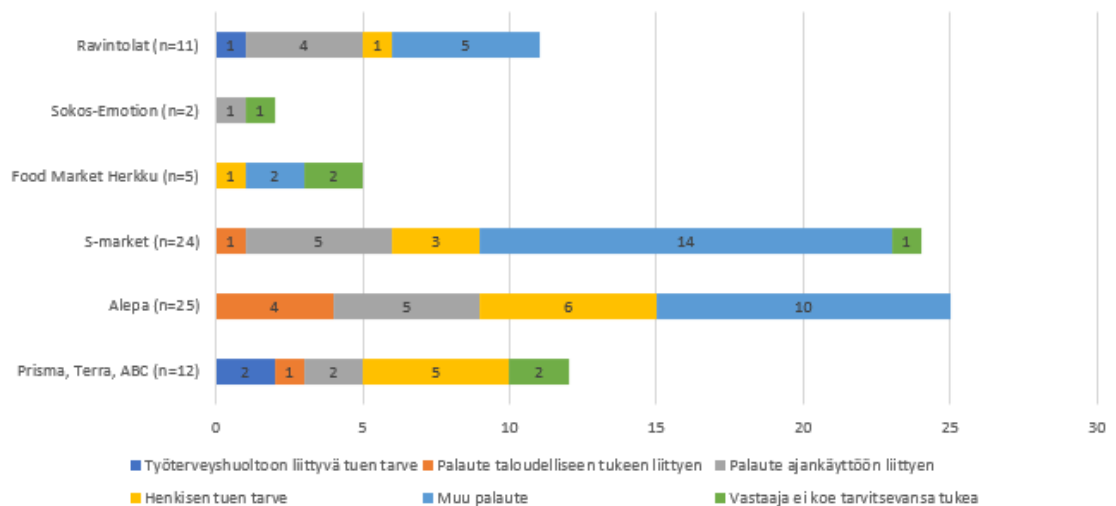
Yritystasoisesti eniten kiitosta saivat HR-toiminnot ja keskitettyihin ohjeisiin liittyvä myönteinen palaute (kuva 33). Toiseksi eniten kiitosta sai oma työskentelyketju. Viidennes vastaajista antoi muuta palautetta, ja joka kymmenes vastaaja kertoi, että ei koe olevansa tyytyväinen, vaikka sitä ei varsinaisesti kysymyksessä 14. kysytykään. Ketjukohtaiset erot on kuvattu kuvassa 34. Suurin ero on kaupan ketjujen ja ravintolatoimen välillä. Siinä missä kaupan ketjuissa HR-toimintojen ohjeistus on saanut valtaosan myönteisestä palautteesta, ovat myönteiset kokemukset ravintolatoimialalla kohdistuneet pääosin omaan työskentelyketjuun.

**15. HOK-Elanto yhteensä: Mitä tukea esihenkilö olisi toivonut saavansa enemmän työnantajaltaan poikkeustilanteessa?**



Kuva 35. HOK-Elanto yhteensä, mitä tukea esihenkilö olisi toivonut saavansa enemmän työnantajaltaan poikkeustilanteessa

**Minkälaista tukea olisit toivonut saavasi enemmän työnantajaltasi, jotta työhyvinvointisi tila olisi ollut parempi pitkittyneessä poikkeustilanteessa?**



Kuva 36. Työnantajalta toivottuun tukeen liittyvien avoimien vastausten jakautuminen teemoittain työskentelyketjun mukaan

Kysymykseen 15. annettiin 78 avointa vastausta (kuvat 35 ja 36). Vastaukset teemoitettiin seuraavasti: Työterveyshuoltoon liittyvä palaute, palaute taloudelliseen tukeen liittyen, palaute ajankäyttöön liittyen, palaute liittyen henkisen tuen tarpeeseen, muu palaute ja vastaaja ei koe tarvitsevänsä tukea. Muu palaute -teemaan lukeutuivat palautteet, joita ei ollut mahdollista kohdistaa mihinkään muuhun valittuun teemaan, tällaisia palautteita olivat esimerkiksi erilaisiin järjestelmiin, viestintään ja henkilösuojaimien käyttöön liittyvät palautteet.

Huomionarvoista on, että muun palautteen osuus kaikesta annetusta avoimesta palautteesta kysymyksessä 15 oli 39 % (n=31), ja se korostui erityisesti ravintolatoimialalla, S-market-ketjussa ja Alepassa. Henkisen tuen tarve ja palautteet ajankäyttöön liittyen ja kaantuivat melko tasaisesti työskentelyketjujen kesken. Alepa-ketjussa korostui palaute taloudellisen tuen tarpeeseen liittyen (n=4).

#### 4.7 Tulosten yhteenveto

Yhteenvedossa tutkimustuloksia käsitellään neljän alaongelman avulla. Näiden kokonaisuuksien avulla tutkimustuloksia on helpompi analysoida ja ymmärtää.

Tutkimukseen vastasi HOK-Elanto konsernin 160 esihenkilöä. Vastaajien joukossa oli runsaasti eri ikäisiä esihenkilöitä ja vastausten perusteella voidaan todeta, että kyselyyn on vastannut kattavasti esihenkilöitä työvuosissa esihenkilötehtävissä mitattuna. Työskentelyketjujen esihenkilöiden vastaajamäärissä on suuria eroja, mutta tämä on suoraan verrannollinen työskentelyketjujen toimipaikkojen ja esihenkilöiden määrään.

Tutkimuksessa käsiteltyjä alaongelmia ovat:

1. Kuinka poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden kuormittuneisuuteen työssä?
2. Mitä positiivisia vaikutuksia poikkeusajalla on ollut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta?
3. Minkälaista tukea HOK-Elannon esihenkilöt ovat saaneet poikkeustilanteen aikana ja minkälaisena he ovat kokeneet saamansa tuen?
4. Kuinka HOK-Elannon esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa muuttuneen pitkittyneen poikkeustilanteen aikana?

#### 4.7.1 Poikkeusajan vaikutus esihenkilöiden kuormittuneisuuteen

Tutkimuksen ensimmäinen alaongelma käsitteli sitä, kuinka poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden kuormittuneisuuteen työssä. Alaongelmaan haettiin vastausta kysymyksillä 5,6 ja 7.

Vastaajat kokivat, että erityisesti myynnin ja asiakasvirtojen hankala ennustettavuus pandemiatilanteesta johtuen aiheuttivat kuormitusta. Hankalasti ennustettavan myynnin koki kuormittavaksi 54 % (n=86) vastaajista ja hankalasti ennustettavat asiakasvirrat 50 % (n=80) vastaajista. Myynti- ja asiakaslukumäärä korreloivat vahvasti toisiaan, mutta erityisesti kaupan toimialalla asia ei ole aivan yksinkertainen. Hankalasti ennustettavalla myynnillä voidaan tarkoittaa myyntieurojen sijaan myytävien tuotteiden nimikkeiden ennustamista. Tästä on hyvä esimerkki pandemian alkua ajoilta, jolloin asiakkaiden varautuessa kriisiin yhden illan aikana myytiin viikon myyntimäärä vessapaperia, ja luonnollisesti sen jälkeisinä viikkoina ei asiakkaiden ollut tarpeellista ostaa vessapaperia juuri lainkaan.

Asiakasvirroilla tarkoitetaan asiakkaiden määriä tietyinä kellonaikana kaupassa tai ravintolassa. Asiakasmäärien ennusteiden perusteella suunnitellaan esimerkiksi kassamiehitys kaupassa sekä kokkien ja tarjoilijoiden määrä ravintolassa eri kellonaikoina. Erityisesti pandemiahuippujen ja etätyön yleistymisen aikana asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttui ja asiakasvirtojen ennustaminen oli vaikeaa, tämä taas saattoi aiheuttaa toimipaikkaan jonotustilanteita tai ns. tyhjäkäyntiä. Hyppönen (2013, 619) toteaa osuvasti, että mitä kiireisemmäksi työelämä muuttuu, sitä suuremmaksi muodostuu tarve tasapainoon, joka näkyy esimerkiksi tehokkuuden, hyvinvoinnin ja turvallisuuden hallinnassa. Hallitsemattoman tilanteen aiheuttaman kiireen keskellä esihenkilöt ja työntekijät olisivat kaivanneet hallinnan tunnetta esimerkiksi vakaasta myynnistä ja oikein kohdistetuista työtunneista. Toiminnan ollessa vaikeasti ennustettavaa, hallittavaa tai jopa mahdotonta, on kuormitus lisääntynyt pitkäkestoisesti.

Vartiovaara (2008, 154) painottaa, että tietty määrä stressiä parantaa suorituskykyä, mutta stressin kasvaessa liian suureksi suorituskyky laskee. Pandemian-aikana on ollut havaittavissa ”kisaväsymystä”. Pandemian alkuaikoina uskallettiin heittää ilmoille päivämääriä, jolloin pandemia loppuu esimerkiksi kertomalla, että ”kesälomien jälkeen asiat normalisoituvat”, mutta nykytilanteessa voidaan puhua pitkäkestoisesta stressitilasta, sillä kukaan ei enää osaa kertoa tai arvailla, koska poikkeustila päättyy. Alueellisia eroja on ollut tunnistettavissa. Siinä missä lähiöiden marketit ja verkkokaupan toimipisteet ovat kas-

vattaneet myyntiään, on Helsingin keskustan alueen kivijalkaliikkeet kärsineet asiakaskadosta ravintoloista puhumattakaan. Työkielellä puhutaan ”Helsinki-Kympin asiakaskadosta”.

Puolet tai yli puolet vastaajista nimesivät yhden tai useamman henkilöstötilanteeseen liittyvän kuormitustekijän poikkeusaikana. Ylivoimaisesti eniten kuormitusta aiheuttanut tekijä oli haastava rekrytointitilanne ja henkilöstöön liittyvät saatavuusongelmat. Tätä mieltä oli 78,8 % (n=126) vastaajista. Mieliä korostui erityisesti ravintolatoimialalla, Alepassa ja S-market-ketjussa. Kuormittaviksi koettiin myös lähitapaamisten puuttuminen, runsaat poissaolot toimipaikassa, ohjeistamisen lisääntyminen ja henkilöstön kokeman epävarmuuden tunteen rauhoittelu sekä virkistystapahtumien puuttuminen. Eri työskentelyketjujen välillä ei ollut nähtävissä merkittäviä eroja muiden väitteiden kuin henkilöstön kokeman epävarmuuden tunteen rauhoittamisen suhteen. Tämä korostui omassa luokassaan ravintolatoimialalla, jossa 80 % (n=20) vastaajista mainitsi tämän.

On selvää, että yhteiskunnallisesti epävarma tilanne ravintoloiden aukioloajoissa, aukioloissa ja toiminnan ja työn jatkumisessa on kuormittanut alalla työskenteleviä työntekijöitä ja esihenkilöitä. Mauno, Huhtala & Kinnunen (2017, 150,156) kuvaavat työn epävarmuuden olevan työn laadullinen kuormitustekijä, jossa epävarmuus liittyy työn menettämisen uhkaan. Epävarmuuden tilanteen työelämässä on kuvattu olevan jopa stressaavampaa kuin työttömänä oleminen. HOK-Elannon ravintolatyöntekijät ovat päässeet töihin kaupan toimialalle, mikäli heidän työpaikkanaan toimiva ravintola on joutunut supistamaan aukioloaikoja tai sulkemaan ovensa rajoitusten vuoksi.

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan mahdollisten järjestyshäiriöiden lisääntymisen vaikutusta työhyvinvointiin. Yritystasoisesti yli puolet vastaajista kertoi, ettei ollut huomannut järjestyshäiriöiden lisääntyneen poikkeustilanteen aikana. Vastaus oli linjassa monivalintakysymykseen 5, jossa 42,1 % (n=67) vastaajista kertoi haastavien asiakastilanteiden lisääntyneen. Järjestyshäiriöihin liittyvässä kysymyksessä oli suurta hajontaa. Esimerkiksi Alepa-ketjussa 46 % (n=23) esihenkilöistä oli sitä mieltä, että poikkeusaikana järjestyshäiriöt olivat lisääntyneet ja aiheuttaneet runsasta kuormitusta ja työhyvinvoinnin heikkenemistä, kun taas Sokos-Emotion-ketjuissa ja ravintolatoimialalla yksikään esihenkilö ei ole vastannut kokevansa asiaa näin. Ravintolatoimialalla selittävänä tekijänä lienee aukioloaikojen runsas supistuminen, tätä myöten vähentynyt päihdekäyttö ja yökerhotoiminnan vähentyminen ja jopa lakkautuminen.

#### 4.7.2 Poikkeusajan positiiviset vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin

Tutkimuksen toisen alaongelman avulla pyrittiin selvittämään, mitä positiivisia vaikutuksia poikkeusajalla on ollut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta. Alaongelmaan haettiin vastausta kysymyksillä 8 ja 9.

Manka & Manka (2016, 70) toteavat, että miellyttävillä ja positiivisilla tunteilla on todettu olevan paljon hyötyjä ihmiselle. Niillä on suora yhteys psykologiseen hyvinvointiin, luovaan ajatteluun, pitkäjännitteisyyteen ja positiivisten merkityksien löytämiseen negatiivisista asioista. Positiivisella ajattelulla on suora yhteys vähäisempään masennuksen tasoon. Niinikään myönteiset tunteet ovat erinomainen tapa kehittää omaa ja muiden optimistisuutta.

Kyselyssä etsittiin vastauksia poikkeusajan positiivisiin ilmiöihin sekä liiketoiminnan että henkilöstön kannalta. Liiketoiminnan kannalta positiivista suhteutumista väitteisiin oli paljon vähemmän kuin henkilöstön, eli ihmisen näkökulmasta. Uudenlaisien toimintamallien oppimisen koki positiiviseksi ilmiöksi 30 % (n=48) esihenkilöistä, palaverista vapautunutta muihin töihin siirtynyttä aikaa arvosti 24 % (n=38) esihenkilöistä ja kasvavan myynnin ja kasvavat asiakasvirrat koki positiiviseksi asiaksi 18 % (n=29) esihenkilöstä. Henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä kaupan ja ravintolan toimialojen henkilöstön yhteiskäyttö oli positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttava asia 50 % (n=80) esihenkilöiden mielestä. Tämä korostui erityisesti niissä ketjuissa, joissa toimintamalli oli käytössä. Eniten ravintolatyöntekijöitä sijoittui ravintolasulkujen ja aukiolorajoitusten aikana töihin Prismaan, S-marketiin ja Alepaan. HOK-Elannon ravintola-alan koronarekrytoinnit palkittiin Vuoden rekrytointitekona Rekrygaalassa syksyllä 2020. Vaikka ravintolat suljettiin, HOK-Elanto pystyi tarjoamaan työtä kaikille ravintolatyöntekijöille kaupan ketjuista, eikä ketään ollut tarvetta lomauttaa. Työn jatkuminen lisäsi turvallisuuden tunnetta, taloudellista toimeentuloa ja toi kaupan alalle lisää käsipareja tukalaan tilanteeseen poissaolojen lisääntyessä pandemian aikana. (HOK-Elanto c.)

HOK-Elannossa otettiin käyttöön nopealla aikataululla poissaoloihin liittyvä omailmoituspoissaolakäytäntö. Toimintamallin tarkoituksena oli helpottaa terveydenhuollon kantokykyä, lisätä luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä ja helpottaa työntekijän toimintaa ja nopeuttaa toipumisen alkamista sairaustapauksissa. 38 % (n=61) esihenkilöistä koki toimintamallin lisäävän esihenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilöiltä saadun palautteen mukaan toimintamalli nopeutti poissaoloihin reagointia toimipaikoissa ja epävarmuuden tila vähentyi, kun esihenkilö sai itse vaikuttaa poissaolojaksojen pituuteen.

33 % (n=53) esihenkilöistä koki positiivisena työhyvinvointia vahvistavana asiana hyvän yhteistyön oman esihenkilönsä kanssa, ja 31 % (n=50) koki yhteisöllisyyden tunteen vahvistuneen. Koska pandemiahuippujen aikana lähitapaamiset jouduttiin rajaamaan minimiin, joutuivat esihenkilöt keksimään omien esihenkilöidensä kanssa uusia tapoja pitää yhteyttä ja kommunikoida. Kentältä tulleen palautteen perusteella osa esihenkilöistä koki etäyhteysvälineillä tapahtuvan kommunikoinnin luontevana, ja osalle se oli vaikeaa. Yhteydenpitovälineestä riippumatta kyselyn avoimissa vastauksissakin korostui esihenkilöiden kokeman henkisen tuen tarve. Erityisesti pienempien ketjujen toimipaikossa yhteisöllisyyden tunteen vahvistuminen näkyi esihenkilöiden työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

#### **4.7.3 Esihenkilöiden saama tuki poikkeustilanteen aikana**

Tutkimuksen kolmas alaongelma pyrkii selvittämään, minkälaista tukea HOK-Elannon esihenkilöt ovat saaneet poikkeustilanteen aikana ja minkälaisena he ovat kokeneet saamansa tuen. Alaongelmaan haettiin vastausta kysymyksillä 10, 11 ja 12.

Kehusmaa (2011, 117) toteaa työn mielekkyyden ja sujuvuuden liittyvän vahvasti toisiinsa. Hän toteaa tukea antavan työyhteisön ymmärtävän yhteiset tavoitteet ja työyhteisön jäsenten luottavan siihen, että he saavat tarvittaessa apua. Tukea antavassa työyhteisössä vaikeistakin asioista pystytään keskustelemaan, ja ongelmiin haetaan yhdessä ratkaisuja. Covid-19 pandemian johtaminen on vaatinut esihenkilöiltä sellaisia johtajuustaitoja, joita he eivät ole välttämättä joutuneet aikaisemmin käyttämään. Järvinen (2009, 69) toteaa pohtiessaan esihenkilön itsetuntoa ja sen merkitystä, että esihenkilön oma persoona vaikuttaa merkittävästi hänen kykyynsä ottaa johtajuutta ja kantaa esihenkilön rooliin liittyviä paineita. Tekijät ovat oman kokemuksensa kautta työssä sekä pandemian johtamisessa ja hallinnassa havainneet, että ei ole olemassa yhtä tiettyä asiaa, jolla esihenkilöiden kuorimitusta olisi annetun tuen avulla voitu vähentää, vaan tuen tarve on ollut yksilöllistä.

Esihenkilöiden saamaan tukeen liittyviä kysymyksiä oli tarpeellista tarkastella taustamuuttujien kautta, sillä tuloksissa oli huomattavia eroja liittyen vastaajan työskentelyketjuun. Kysymyksessä 10. pyrittiin Likertin asteikon avulla selvittämään, ovatko kyselyyn vastanneet esihenkilöt saaneet riittävästi tukea omalta esihenkilöltään, omilta kollegoiltaan tai omalta työryhmältään. Kysymyksessä 10. pyrittiin myös selvittämään, minkälainen näkemys esihenkilöillä oli yrityksen ylimmän johdon arvostavasta otteesta esihenkilöiden työhyvinvointia kohtaan.

Esihenkilöt olivat tyytyväisimpiä omalta esihenkilöltä saamaansa tukeen Sokos-Emotion ketjussa ja Food Market Herkussa ja toisaalta kriittisimpiä Alepassa ja S-market ketjussa, joita pandemiasta johtuva työvoimapula ja toiminnan haavoittuvuus ovat koetelleet rankimmin. HR-toimintojen tukeen tyytyväisyys oli suurinta Prisma, Kodin Terra, ABC-ketjuissa, jotka ovat eniten myös tukea käyttäneet ja kriittisimmin HR-toimintojen tukeen suhtauduttiin Ravintolatoimialalla, jonka toimipaikat vähiten ovat tukea käyttäneet ravintoloiden ollessa erilaisten sulkutoimien vuoksi suuren osan pandemia-ajasta suljettuna. Kollegoilta saatuun tukeen olivat tyytyväisimpiä Sokos-Emotion-ketjujen esihenkilöt ja vähiten tyytyväisyyttä löytyi S-marketista. Yhteisöllisyyden tarpeen korostuessa ja lähitapaamisten puuttuessa on ollut varmasti merkitystä sillä, että konsernin suurimmassa Sokoksessa esihenkilöt ovat pandemiankin aikana työskennelleet samassa kiinteistössä ja pystyneet tapaamaan toisiaan vertaistukea saaden. S-market yksiköissä on ollut vain yksi esihenkilö per toimipaikka, ja fyysiset kohtaamiset kollegoiden kanssa ovat olleet täysin keskeytyksessä.

Ylimmän johdon arvostusta esihenkilöiden työhyvinvointia kohtaan koettiin arvostettavan eniten Food Market Herkussa, Sokos-Emotionissa ja Prisma, Kodin Terra, ABC-ketjuissa. Arvostuksen puutetta oli havaittavissa enemmän Alepassa, S-market-ketjussa ja Ravintoissa. Erityinen taustamuuttujaan liittyvä huomio oli, että mitä iäkkäämpi vastaaja oli, sitä enemmän hän koki yrityksen ylimmän johdon pitäneen esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana pandemian aikana. Vastaavaa korrelaatiota esihenkilötyötä tehdyissä vuosissa ei ollut tunnistettavissa.

Kysymykset 11. ja 12. käsittelivät konkreettisia apuja tukitoimintojen taholta esihenkilöille sekä työnantajan tarjoamien hyvinvointitoimien vaikutusta esihenkilön työhyvinvointiin. Tukitoimintojen tuottamat koronaohjeistukset ja puhelimitse kaikkina vuorokaudenaikoina annettu koronapäivystys saivat esihenkilöltä runsaasti kiitosta. Useissa ketjuissa jopa 90 % vastaajista yhdisti nämä toiminnot oman työhyvinvoinnin lisääntymiseen. Työnantajan tukema hyvinvointietu, elokuussa 2021 käyttöön otettu ePassi oli ylivoimaisesti kaikissa työskentelyketjuissa eniten työhyvinvointia lisääväksi koettu tekijä. Osissa työskentelyketjuja jopa 100 % esihenkilöistä vastasi tämän työhyvinvointia lisänneeksi tekijäksi.

#### **4.7.4 Esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilan muutos**

Tutkimuksen neljännessä alaongelmassa keskityttiin siihen, kuinka HOK-Elannon esihenkilöt kokivat työhyvinvointinsa muuttuneen pitkittyneen poikkeustilanteen aikana. Alaongelmaan haettiin vastausta kysymyksellä 13.



Pietikäinen (2016, 31) kuvaa kroonisen stressin syntyvän, kun henkilö joutuu kamppailemaan pitkäaikaisesti voimiansa ylärajoilla. Pitkittänyt stressaava tilanne työ- tai kotielämässä syö vaivihkaa voimavaroja. Kysymys 13. muotoutui tarpeesta selvittää, miten poikkeusaika on vaikuttanut pitkällä aikavälillä esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaan. Pietikäinen (2016, 31) muistuttaa myös, että ihmisillä on taipumus alkaa pitää normaaleina sellaisia olosuhteita, jotka tosiasiansa ovat epänormaaleja. Tekijät tunnistavat, että tämä oletamus saattaa tuottaa osittain tutkimukseen jopa virheellistä tietoa.

Tutkimustulosten mukaan Prisma, Kodin Terra, ABC-ketjuissa työhyvinvointi oli kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden mukaan keskimääräisesti täysin sama, kuin se oli ollut ennen poikkeustilaa. Vastausten vaihteluväli oli tässä ketjussa suurin, vastauksia annettiin nolasta kymmeneen. Nolla merkitsi, että työhyvinvoinnin tila on tällä hetkellä poikkeusaikaa edeltävää aikaa merkittävästi huonompi, ja kymmenen merkitsi, että työhyvinvoinnin tila oli parantunut merkittävästi. Alepa - ja S-market-ketjuissa sekä ravintolatoimialalla kyselyyn vastanneet esihenkilöt kuvasivat työhyvinvoinnin tilansa olevan tällä hetkellä yli 20 % alhaisempi kuin poikkeustilannetta edeltävänä aikana. Food Market Herkussa työhyvinvoinnin tila oli heikentynyt alle 10 % ja Sokos-Emotion ketjuissa noussut lähes 20 % poikkeustilaa edeltävään aikaan nähden.

Järvinen (2001, 146) toteaa esihenkilön oman jaksamisen olevan merkittävä organisatorinen kysymys, jolla on vahva yhteys työyhteisöön ja varsinaiseen liiketoimintaan. Yrityksen ylimmän johdon onkin tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilöiden työskentelyyn ja huolehtia siitä, että esihenkilöt saavat tarvitsemansa tuen tehtävässään onnistuakseen. Poikkeusajan haasteena on tunnistettava, että esihenkilöiden paine ei ole ollut pelkästään työlähtöistä, vaan virukseen liittyvät pelot ja huoli omasta ja läheisten ihmisten terveysturvallisuudesta on voinut painaa esihenkilönkin mieltä jo kahden vuoden ajan. Poikkeusajan haasteet ja kuormitustekijät ovatkin monimuotoisia, joten myös annettua tukea tulee olla monenlaista erilaisiin tilanteisiin kohdistettua. HOK-Elanto on tarjonnut esihenkilöilleen tukea yrityksen omien tukitoimien ja hyvinvointietujen lisäksi myös ulkoisien palveluntuottajien avulla esihenkilöiden hyvinvointipolkujen muodossa sekä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.

## 5 Pohdinta

Pohdinnan tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen, ”*Kuinka pitkittynyt poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointiin?*” Pohdinnassa tekijöiden päämääränä on vastata sekä tietoperustan että tutkimuksen tuloksien ja avoimien vastausten kautta tutkimuskysymykseen alaongelmien avulla.

Tutkimuskysymykseen vastaamisen lisäksi pohdinnassa on tarkoitus tarkastella tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja tehdä tutkimuksesta johtopäätöksiä samalla esittäen jatkokehitys- ja tutkimusehdotuksia. Lopuksi tekijät arvioivat opinnäytetyötä prosessin näkökulmasta ja tutkimuksen onnistumisen kannalta

### 5.1 Tutkimuksen tarkastelu

Esihenkilöiden kuormittuneisuutta poikkeusaikana tarkasteltaessa käy ilmi, että suurin osa esihenkilöistä on kokenut liiketoiminnan ennakoimattomuuden kuormittavaksi liiketoimintaan liittyväksi yksittäiseksi tekijäksi. Erityisesti kaupan toimialalla myynnin ja asiakasvirtojen ennustettavuus on viety pitkälle kerätyn datan ja seurantatyökalujen avulla, ja näin ollen tilaustoiminta ja miehityssuunnittelu on ollut ns. normaaliaikana luotettavaa ja ennustettavaa. Poikkeusaikana asiakkaat ovat käyttäytyneet ennakoimattomasti ja erilaiset uutisoinnit ja rajoitustoimenpiteet ovat ohjanneet asiakasvirtoja ja myynnin rakennetta käyttäytymään eri tavalla kuin ennen. Työturvallisuuskeskus (2022) kuvaa jatkuvien muutosten ja pitkäaikaisen epävarmuuden olevan työn psyykinen kuormitustekijä. Liiketoiminnan ennakoimattomuudessa epävarmuus syntyy monen asian summasta, joita ovat esimerkiksi riittävän työvuoromiehityksen ja asiakasvirran kohtaaminen (kassajonot, työntekijöiden jaksaminen, asiakkaiden kärsivällisyys) tai saatavuuden varmistaminen (ostettavien tuotteiden riittävyys asiakkaille). Työturvallisuuslaki (23.8.2002 / 738) velvoittaa työnantajaa puuttumaan haitallisen työkuormituksen tilanteisiin. Velvoitteet ovat omalta osaltaan asettaneet esihenkilöille paineita, sillä he eivät ole kokeneet hallitsevansa tilannetta ja sitä kautta ratkaisemaan siitä aiheutuvaa kuormitusta, kun koko yhteiskunta on ollut poikkeus-tilan vuoksi ajoittain tietynlaisessa kaaoksessa.

Kun esihenkilöiden kuormittuneisuutta tarkasteltiin henkilöstöön liittyvien asioiden näkökulmasta, oli ylivoimaisesti eniten kuormitusta aiheuttava tekijä haastava rekrytointitilanne ja henkilöstöön liittyvät saatavuusongelmat, joita ei oltu pysytty ennakoimaan. Työ- ja elinkeinotoimistojen tekemän arvion mukaan syyskuussa 2021 kokin ja tarjoilijan työtehtävien hakijoista on joko pulaa tai paljon pulaa lähes koko Suomessa (Ammattibarometri). HOK-

Elannon ravintoloissa työskentelee tällä hetkellä noin 600 kokkia tai tarjoilijaa. Myyjän työtehtävä on toimeksiantajayrityksen HOK-Elannon ylivoimaisesti edustetuin työtehtävä, joka työllistää noin 5000 henkilöä. Myyjien rekrytointitilanne vaihtelee merkittävästi Suomessa alueesta riippuen. Pääkaupunkiseudulla, joka on HOK-Elannon toimialuetta on pu-  
 laa hakijoista, kun taas esimerkiksi Itäisessä Suomessa hakijoita on liikaa avoinna oleviin työpaikkoihin nähden. (Ammattibarometri a.)

Pandemia-aika on lisännyt sairauspoissaolojen määrää toimipaikoissa. Työntekijöitä on kehoitettu jäämään kotiin matalalla kynnyksellä pienien flunssaoireiden ilmaantuessa, ja Covid-19 viruksesta johtuvat sairauspoissaolo- ja karanteenijat ovat olleet pitkiä. Pisimillään tartunnanjäljittäjät määräsivät perhealtistuksessa jopa 21 päivän pituisia karanteenijaksoja. Työperäisissä altistuksissa poissaolot keskittyivät usein tiettyyn toimipaikkaan, ja aiheuttivat jopa tilanteita, jolloin toimipaikka piti sulkea hetkeksi lisätyövoiman vahvistusta odottaessa, vaikka tällaiset tilanteet olivatkin poikkeuksellisia. Isona työnantajana HOK-Elannossa työvoiman sisäinen liikuteltavuus ja ravintolatyöntekijöiden sijoittaminen kaupan toimialalle antoi avun moneen tiukkaan tilanteeseen. Lisääntynyt työvoiman tarve näkyi erityisesti verkkokauppojen keräilyssä. Työvoiman saatavuus sekä uusien työntekijöiden suhteen että vuokratyövoiman kannalta, osoittautui haastavaksi ja pandemia loi sekä kaupan että ravintolan toimialalle työntekijän markkinat. Palvelualat ja niissä tapahtuvat runsaat asiakaskontaktit ovat erityisesti pandemian alkuaikana tuntuneet osasta työntekijöitä ahdistavilta, ja tartuntapelko on voinut ajaa työntekijöitä valitsemaan sellaisen työn, jossa asiakaskontakteja on vähemmän. Pitkittynyt työvoiman saatavuushaaste on aiheuttanut esihenkilölle korostetun vastuun työssä olevien työntekijöiden jaksamisesta. Kovassa työtahdissa ja kiireessä työ on valunut helposti vapaa-ajan puolelle. Työturvallisuuskeskuksen (2022) mainitsemia työn psyykkisiä kuormitustekijöitä ovatkin työn laadun kärsiminen aikapaineiden vuoksi, jatkuvat häiritsevät esteet ja suuri vastuu ihmisistä tai taloudesta.

Järjestyshäiriöiden lisääntyminen kuormitustekijänä jakoi kyselyyn vastanneet esihenkilöt kahtia. Yritystasoisesti hieman alle puolet esihenkilöistä koki haastavien asiakastilanteiden lisääntyneen poikkeustilanteen aikana. Tekijät tunnistavat tässä runsaasti alueellisia eroja. Sellaisilla alueilla ja toimipaikoissa, joissa oli jo ennestään runsaasti järjestyshäiriöitä, kerrottiin niiden korostuneen entisestään. Poikkeuksellisesti ravintolatoimialalla järjestyshäiriöiden ei todettu lisääntyneen lainkaan, mutta selittäväenä tekijänä lienee aukioloaikojen runsas supistuminen, tätä myöten vähentynyt päihdekäyttö ja yökerhotoiminnan

vähentyminen ja jopa lakkautuminen. Työturvallisuuskeskus (2022) määrittelee haasteelliset asiakastilanteet ja asiakasväkivallan sosiaalisiksi kuormitustekijäksi työssä.

Tutkimus tarkasteli kuormituksen lisäksi myös poikkeustilanteen mukanaan tuomia positiivisia esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia ilmiöitä. Liiketoiminnan kannalta positiivisia ilmiöitä tuli esiin vähemmän, kuin ihmisen näkökulmasta. Viidennes esihenkilöistä koki, että kasvava myynti ja lisääntyneet asiakasvirrat olivat positiivinen asia. Ilman poikkeusai-  
 kaa ja sen mukanaan tuomaa toiminnan ennakoimattomuutta lisääntyneet volyymit ja myynti olisivat varmasti olleet erityisen positiivinen ja toivottu asia, kunhan se olisi tapahtunut hallitusti ja arkea olisi pystytty suunnittelemaan. Poikkeustila käänsi yleisesti positiivisena koetun asian itseään vastaan. Erilaisista palavereista vapautunutta aikaa arvosti neljännes esihenkilöistä. Aikaa vapautui muihin töihin ja ajankäytön hallinnan puute ja tärkeys korostuivat myös tutkimuksen avoimissa vastauksissa. Joka kolmas esihenkilö koki saaneensa positiivista voimaa uudenlaisien toimintamallien oppimisesta. Kehusmaan (2011, 107) mukaan yksi voimaannuttavan organisaation tärkeistä piirteistä onkin, että organisaatio kehittyy yhdessä kokemuksellisen oppimisen kautta. Uudenlaisia toimintamalleja olivat pandemian aikana esimerkiksi nopeasti käyttöön otettu omailmoituspoissaolokäytäntö, altistekartoittaminen ja ylipäätään terveysturvallisten toimien käyttöönotto ja valvominen toimipaikoissa. Kehusmaa (2011, 23) toteaaakin, että työyhteisössä lähtökohta on, että työntekijän terveys ei saa olla uhattuna. Hyvä työpaikka on terveellinen ja turvallinen, ja siellä hoidetaan työsuojeluasioita asiantuntevasti. Pandemia-aikana tämä asetti erityisiä haasteita terveysturvallisuuden suhteen, sillä tilanne oli vieras ja ohjeet saattoivat olla ristiriitaisia jopa yhteiskunnan taholta, tai niitä joutui odottamaan pitkään.

Puolet kyselyyn vastanneista esihenkilöistä kokivat ravintolan ja kaupan toimialojen henkilöstön yhteiskäytön positiivisena työhyvinvointiin liittyvänä asiana. HOK-Elanto palkittiin Rekrygaalassa vuonna 2020 Vuoden Rekrytointiteko-sarjassa, kun työnantaja tarjosi kahdessa vuorokaudessa ravintola-alan 800 ammattilaiselle mahdollisuuden siirtyä kaupan puolelle turvaamaan asiakkaiden ruokahuolto. Rekrygaalan tuomariston puheenjohtaja Juha Toivola arvio, että HOK-Elannon nopea toiminta teki vaikutuksen ja tuotti konkreettisen tuloksen nopeasti. Vastuullinen yritys piti tärkeänä, ettei lomautuksia ollut tarvetta tehdä. (HOK-Elanto c.) Sen lisäksi, että ravintolatyöntekijöiden siirrolla pystyttiin tuomaan helpotusta haastavaan henkilöstötilanteeseen, loivat henkilöstösiirrot yhteisöllisyyden tunnetta ja lisäsivät luottamuksen tunnetta omaa työnantajaa kohtaan. Omien työpaikkojen sulkeutuessa ja ravintolaväen saapuessa haastavassa tilanteessa avuksi myymälöihin,

herätti tämä yhteisöllisyyden tunteen ja vahvan me-hengen. Kuten Spiik (2007, 133) toteaa, yksi ihmisen perustarpeista on sosiaalisuus. Ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään ja saada ryhmän arvostusta ja hyväksyntää. Yhteisöllisyyden lisääntyminen tulikin esiin positiivisena esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvänä asiana kolmasosalla kyselyyn vastanneista.

Kolmasosa yrityksen esihenkilöistä koki työhyvinvointia vahvistavana asiana hyvän yhteistyön oman esihenkilönsä kanssa. Järvinen (2009, 38) pohtii tasapainoista ja hyvää suhdetta omaan esihenkilöön. Tämä ei saa olla liian hauras, mutta ei myöskään liian ylimielinen. Hyvä esihenkilö pystyy tunnistamaan, että tarvitsee omia työntekijöitään, jotta voi menestyä omassa työssään. Vuoropuhelu toimipaikkojen esihenkilöiden ja heidän keski-johdossansa työskentelevien esihenkilöidensä kanssa on tärkeää, ja sen merkitys korostui tutkimuksessa myös avoimissa kommenteissa.

Tutkimuksen yksi tarkoituksista oli selvittää, miten esihenkilöt olivat kokeneet saaneensa tukea pitkittyneen poikkeustilan aikana, ja minkälainen tuki oli ollut työhyvinvointia lisäävää. Kuten Mayer & Risku (2015, 158) toteavat, tarvitaan hallinnan tunteen säilyttämiseksi sekä luottamusta että psykologista turvaa. Luottamuksella tarkoitetaan, että asioiden uskotaan lopulta järjestyvän, psykologisen turvallisuuden tunnetta taas kuvastaa tieto siitä, että ihmiset uskaltavat esittää myös eroavia mielipiteitä, koska kokevat olonsa niin turvalliseksi. Esihenkilöt ovat tarvinneet monenlaista tukea pandemian aikana epävarmuuden ja muutoksien sietämisessä kokeakseen olonsa turvalliseksi ja säilyttääkseen toimintakykynsä. Mayer & Risku (2015, 158) jatkavatkin, että yksilöiden huomioiminen ja motiivointi ovat erityisen tärkeitä asioita silloin, kun ihmiset kokevat epävarmuutta, turhautumista tai stressiä.

Tutkimuksessa vastauksia käytiin läpi taustamuuttujien kautta, ja yhteneväistä koko yritystä edustavaa mielipidettä ei löytynyt, vaan työskentelyketjukohtaisia eroja oli havaittavissa runsaasti. Kehusmaan (2011, 116-117) mukaan tukea antavassa työyhteisössä työyhteisön jäsenet pystyvät luottamaan toisiinsa ja saavat toisiltaan apua tarvittaessa ja ongelmia ratkotaan yhdessä. Lähitapaamisten puuttuessa osittain tai kokonaan on tunnistettu, että osa esihenkilöistä on kokenut läsnäolotuen puuttumisen erittäin kuormittavaksi. Esihenkilöt ovat persooniltaan erilaisia, ja tuen tarve on toisilla korostuneempaa kuin toisilla. Tutkimuksesta kävi ilmi, että niissä työskentelyketjussa, joissa samassa toimipaikassa työskenteli vain yksi esihenkilö, koettiin eniten tyytymättömyyttä kollegoilta saadun

vertaistuen puuttumiseen verrattuna niihin toimipaikkoihin, joissa esihenkilöt pystyivät kohtaamaan toisensa poikkeustilanteesta huolimatta. Tekijät havaitsivat saman ilmiön esihenkilöltä saadun tuen kokemuksen suhteen. Niissä toimipaikoissa, joissa esihenkilön oma lähiesihenkilö työskenteli samoissa tiloissa ja näin ollen pystyi tarjoamaan lähijohtamista poikkeustilanteesta huolimatta, oli tyytyväisyys ja työhyvinvointikokemus korkeampi kuin niissä yksiköissä, joissa esihenkilön oma lähiesihenkilö oli tavoitettavissa lähinnä etäyhteyksien kautta.

Yrityksen ylimmän johdon arvostusta esihenkilöiden työhyvinvointia kohtaan koettiin eniten sellaisissa työskentelyketjuissa, joissa kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden omat lähiesimiehet työskentelivät vastaajien kanssa samoissa tiloissa. Tekijät pohtivat, että tällä on voinut olla vaikutusta. Runsas läsnäolo ja avoimempi vuorovaikutus on mahdollistanut keskijohdon tuomaan terveiset ja ottamaan omissa puheissaan esiin ylimmän johdon suhtautumisen ja huolen esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja täten saattamaan sen esihenkilöiden tietoisuuteen. Tällaiset keskustelut eivät ole välttämättä olleet tavallisia etäyhteyksin silloin, kun esihenkilön oma esihenkilö on ollut fyysisesti toisaalla työssä.

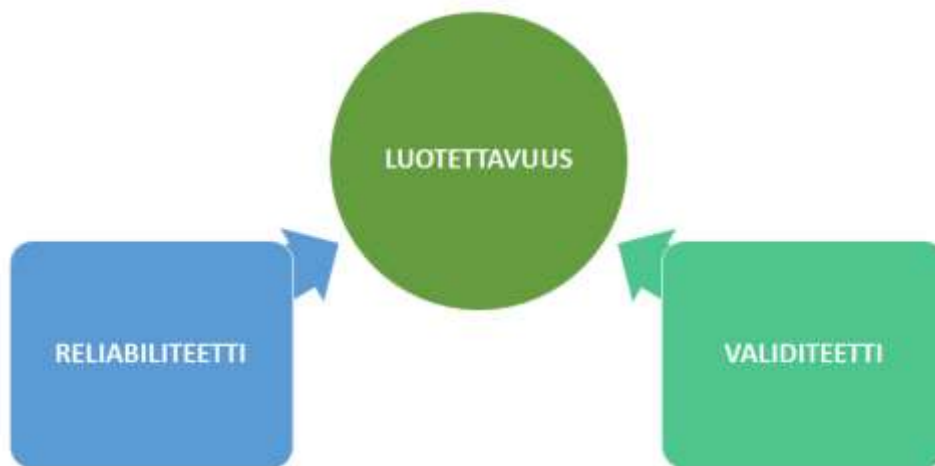
Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilöiden eniten arvostamat tuet poikkeusaikana olivat hyvin konkreettisia avut liiketoiminnalle. Useassa liiketoimintaketjussa jopa 90 % vastaajista yhdisti tukitoimintojen antamat koronaohjeistukset ja koronapäivystyslinjan käyttöönoton ja ympärivuorokautisen päivystyksen oman työhyvinvointinsa lisääntymiseen. Kuten Järvinen (2001, 60) muistuttaa, yrityksen tai yhteisön joutuessa vaikeuksiin on olennaista, pystyykö johto pitämään jalat maassa ja kykeneekö se kohtaamaan vallitsevat realiteetit kylmähermoisesti. Konkreettinen apu on tukenut esihenkilöitä haastavassa tilanteessa toimimaan terveysturvallisesti ja sitä on arvostettu. Esihenkilöt antoivat runsaasti kiitosta myös poikkeusaikana käyttöönotetulle ePassille, joka oli ylivoimaisesti eniten työhyvinvointia lisääväksi koettu tekijä kaikissa työskentelyketjuissa. Osissa työskentelyketjuja jopa 100 % esihenkilöistä vastasi tämän työhyvinvointia lisänneeksi tekijäksi.

Ihminen voi uupua, mikäli työstä tulee hänen elämänsä ainoa sisältö tai hän ei pysty emotionaalisesti irrottautumaan työstään tai viettämään vapaa-aikaa. Myös epämääräiset työn päämäärät ja vaikea työn tulosten arvioitavuus altistavat uupumiselle. Tätä voidaan rinnastaa tilanteeseen, jossa ihminen ajautuu yksipuolisen paineen vuoksi kohtuuttomaan kuormitukseen. (Heiske 1997, 192-193.)

Tutkimuksessa kysyttiin, miten pitkittynyt poikkeustila oli vaikuttanut pidemmällä aikavälillä esihenkilöiden työhyvinvointiin. Yhdessä liiketoimintaketjussa työhyvinvoinnin tila oli parantunut pandemia-aikaa edeltävästä ajasta, kahdessa liiketoimintaketjussa se oli pysynyt samana tai lähes samana ja kolmessa liiketoimintaketjussa kyselyyn vastanneet esihenkilöt kuvasivat työhyvinvoinnin tilansa olevan tällä hetkellä yli 20 % alhaisempi kuin poikkeustilannetta edeltävänä aikana. Näitä kolmea liiketoimintaketjua, joissa esihenkilöiden työhyvinvoinnin tila oli heikentynyt poikkeustilanteen aikana, yhdistää muista poiketen se, että siellä esihenkilöt ovat työskennelleet ilman oman esihenkilönsä fyysistä läsnäolo, toisin kuin niissä liiketoimintaketjuissa, joissa työhyvinvoinnin tila oli pysynyt poikkeusaikaa edeltävään aikaan nähden ennallaan tai parantunut.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee aina arvioida työn luotettavuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettiä (kuva 37), jotka mittaavat tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. (Kananen 2011, 118.)



Kuva 37. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi (mukaillen Kananen 2011)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti vastaa oikeastaan kysymykseen, toistaisiko tutkimus uudelleen tehtäessä samat tulokset? Reliabiliteetissa voidaan erottaa kaksi osatekijää: stabiliteetilla mitataan pysyvyyttä ajassa. Konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa, eli samaa ilmiötä mitataan kahdella eri kysymyksellä. (Kananen 2011, 119-120.) Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia

(Vilka 2007, 149). Opinnäytetyön reliabiliteettia arvioitiin työhön ryhdyttäessä ja sen aikana. Tutkimuksen perusjoukko oli 400 HOK-Elannon esihenkilöä, joista 160 vastasi kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosentti oli 40 %.

Tutkimuksen validiteetistä voidaan erottaa sisäinen- ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti liittyy syy-seuraussuhteeseen ja ulkoinen validiteetti tulosten yleistettävyyteen. (Kananen 2011, 120-121.) Vilkan (2007, 150) mukaan tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata niitä asioita, joita tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka pitkittynyt poikkeusaika on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointiin. Vastaavaa kyselytutkimusta ei oltu aikaisemmin toimeksiantajayrityksessä tehty. Kyselylomake saatettiin lopulliseen muotoonsa yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tekijät karsivat kysymyksiä, jotta kysely ei olisi ollut liian pitkä ja se pysyisi täyttäjästävällisenä. Kysymyksiä laadittaessa pidettiin alaongelmia puunaisena lankana rakennettiin kysymykset niiden ympärille.

Tutkimuksella saatiin tuotettua uutta tietoa. Vastausta pääkysymykseen etsittiin neljän alaongelman avulla. Peittomatriisin avulla varmistettiin kysymyksiä laatiessa, tutkimuksen ollessa käynnissä ja tuloksia analysoidessa, että kaikki alaongelmat tulivat käsiteltyä kattavasti ja tietoperusta oli tutkimusta tukevaa ja asiallisesti dokumentoitua ja näin ollen tutkimuksen voidaan todeta olevan validi. Tutkijoiden ja toimeksiantajan edustajan mielestä mitattavat asiat olivat oikeita, ja tutkimuksen tulokset antoivat vastauksia tutkimuskysymykseen. Saadut vastaukset eivät olleet tulkinnanvaraisia, vaan kuka tahansa tutkimusta olisi analysoinut, hän todennäköisesti olisi päätenyt samoihin lopputuloksiin. Vastaajien määrä (n=160) oli riittävä takaamaan opinnäytetyön luotettavuuden.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käytettiin monipuolisesti lähteinä kirjallisuutta, tutkimuksia ja internetsivuja. Lähteet olivat pääasiallisesti kotimaisia, mutta mukana oli myös kansainvälisiä lähteitä. Tekijät pyrkivät käyttämään niitä monipuolisesti ja kriittisesti.

Tekijät pyrkivät noudattamaan kyselyä tehdessään tutkimusetiikkaa. Kysely toteutettiin anonyymisti, jotta vastaajien ei tarvinnut miettiä, tulisiko heidän henkilöllisyytensä ilmi. Kyselyn anonyymisyys takasi mahdollisuuden vastata kyselyyn niin kuin asiat ovat tulematta vastaajana ilmi ja antaa suorasanaista avointa palautetta vaikeistakin asioista.



Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta arvioitaessa Vilka (2007, 154) nostaa esiin sen, että tutkimuksesta on oltava hyötyä muille, tässä tapauksessa toimeksiantajalle, ja tiedon tulee olla toimeksiantajan sovellettavissa. Toimeksiantaja HOK-Elanto on osoittanut laajan kiinnostuksensa tutkimustuloksia kohtaan. Tutkimuksen tekijöitä on kutsuttu esittelemään tutkimustuloksia eri työskentelyketjujen johtoryhmiin.

### 5.3 Tutkimuksen eettiset näkökulmat

Tutkimuksen teossa käytetty sana *tutkimusetiikka* sisältää laajan ajatuksen vastuullisuudesta, eettisyydestä ja rehellisyydestä (Mustajoki & Kohonen 2021). Myös etiikan suhde moraalisiin käsitteeseen on mielenkiintoinen. Tyypillisesti moraalinen käsitteellisyys on yksilön arvoista ja niitä seuraavina tekoina ja toimintana, kun taas etiikalla tarkoitetaan moraalisen toiminnan tutkimista ja toiminnan ohjeistamista. (Mustajoki & Kohonen 2021.) Vilka (2021, 69) määrittelee tutkimusetiikan tarkoittavan sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja yleisöön. Vilka toteaa, että hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijan osoittavan johdonmukaista tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten käsittelyn hallintaa.

Tutkimuskysely oli suunnattu ja toimitettu vastattavaksi HOK-Elannon esihenkilöille, ja tekijät luottavat siihen, että vastaajat ovat olleet esihenkilöitä, eikä vastauslinkkiä ole jaettu ulkopuolisille. Tutkimukseen liittyvässä kyselyssä ei kysytty eikä kerätty vastaajien henkilötietoja, eikä vastauksista ole muodostunut henkilörekisteriä. Tutkimus toteutettiin anonymisti. Taustamuuttujina kysyttiin vastaajan työskentelyketjua, vastaajan ikää, sukupuolta ja työvuosia esihenkilötehtävissä. Kyselyyn osallistuneiden perhetilanteeseen tai vapaa-aikaan liittyviä taustamuuttujia ei tiedusteltu, sillä ne eivät olisi olleet kyselyn kannalta oleellisia. Kyselyyn osallistuneiden vastaajien työskentelyketjut ovat olleen henkilömäärältään niin suuria (yli 15 mahdollista vastaajaa), että vastaajia ei ole pystytty yksilöimään. Pienten ketjujen (alle 15 mahdollista vastaajaa) osalta ei työskentelyketjua ollut määritelty, vaan vastausvaihtoehto oli ”muu”.

Tekijät ovat pyrkineet parhaalla mahdollisella tavalla hallitsemaan tutkimuseettiset kokonaisuudet ja ottamaan ne huomioon tutkimuksen joka vaiheessa. Tekijät ovat hyödyntäneet prosessissa ohjaavan opettajan ja työelämäohjaajan apua tukijana, kannustajana ja laadunvalvojana, mutta kuten Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto, 2019) muistuttaa, vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta kuuluu ensisijaisesti tekijöille itselleen. Tekijät ovat suhtautuneet tutkimukseen

vakavasti ja vastuullisesti, koko ajan nähden päämääränä tutkimuksen hyödyn toimeksiantajalle ja tuloksien hyödyt tulevaisuudessa esihenkilöiden työhyvinvoinnin varmistamisessa. Tutkittavien henkilöiden yksityisyyden suojan säilyttäminen on ollut tekijöille tärkeää jo tutkimuksen suunnitteluvaiheesta lähtien, ja tutkimustulokset on käsitelty sellaisina kuin ne ovat vastaajilta saatu niitä manipuloimatta.

#### **5.4 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Johtopäätösten tarkoituksena on nostaa tutkimuksesta esiin merkittävimpiä havaintoja ja tehdä niistä päätelmiä. Luvussa käydään myös läpi opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen raportointia toimeksiantajalle ja tutkimustulosten esittelyä eri liiketoimintaketjujen johdolle. Tekijät antavat tutkimukselle myös omat kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.

On selvää, että lähes kahden vuoden ajan jatkunut poikkeustilanne on vaikuttanut esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaan negatiivisesti ja aiheuttanut kuormitusta. Erityisesti toiminnan ennakoimattomuus ja siitä johtuvat haasteet resursoinnissa, saatavuudessa ja asiakaspalvelun laadun mahdollisessa heikkenemisessä ovat toimineet kuormitustekijöinä. Samaan aikaan haastava rekrytointitilanne yhdistettynä runsaisiin poissaoloihin on lisännyt kuormitusta entisestään. Järjestyshäiriöiden lisääntyminen on omalta osaltaan toiminut myös kuormitustekijänä ja jopa terveysturvallisuuskana. Tietynlainen yksinäisyys, erityisesti niissä työskentelyketjuissa, joissa esihenkilöllä ei ole ollut fyysisesti toimipaikassa toista esihenkilökollegaa tai omaa esihenkilöä, on tehnyt työskentelystä henkisesti raskasta, eikä esihenkilön kuormittuneisuutta ole välttämättä etäyhteyksien avulla huomattu samoin ja yhtä nopeasti, kuin se olisi lähijohtamisen avulla havaittu.

Kuormitustekijöitä on ollut havaittavissa runsaasti, ja useat kyselyyn vastanneista esihenkilöistä olivat sitä mieltä, ettei poikkeustila ollut tuottanut positiivisia työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä varsinkaan liiketoiminnalliselta kannalta. Suurimpana poikkeusajan työhyvinvointia lisäävänä ilmiönä koettiin kuitenkin ylivoimaisesti kaupan ja ravintolan toimialojen välinen yhteistyö ja henkilöstön yhteiskäyttö. Puolet kyselyyn vastanneista esihenkilöistä näki asian työhyvinvointia lisäävänä, ja vastausprosentit olivat erityisen korkeita niissä työskentelyketjuissa, joissa yhteiskäyttöä oli hyödynnetty. Kaupan- ja ravintolan toimialojen henkilöstösiirroilla pystyttiin nopealla aikataululla välttämään jopa 800 työntekijän lomauttaminen ja tarjoamaan työtä koko ravintolatoimialan tekijöille toimipaikkojen sulkeutuessa. Muina poikkeusajan positiivisina ilmiöinä korostuivat omailmoitus-poissaolokäytännön

käyttöönotto, esihenkilön hyvä yhteistyö oman esihenkilön kanssa sekä yhteisöllisyyden tunteen voimistuminen oman työryhmän kesken.

Pandemia-aikaiseen tuen saantiin liittyviä johtopäätöksiä oli syytä tarkastella työskentelyketjuittain, sillä niissä havaittiin olevan merkittäviä eroja. Henkilökohtaisen tuen saannin kokemukseen todettiin vaikuttaneen vahvasti se, työskentelikö kyselyyn vastannut esihenkilö toimipaikassaan ainoana esihenkilönä, vai oliko kyseessä sellainen työskentelyketju, jonka toimipaikoissa työskenteli samanaikaisesti useampi esihenkilö tai esihenkilön oma esihenkilö. Niissä ketjuissa, joissa esihenkilö oli vailla oman esihenkilönsä tai kollegoiden jatkuvaa lähiseuraa, koettiin saatu tuki riittämättömämmäksi kuin niissä työskentelyketjuissa, joissa esihenkilöllä oli fyysisesti kollega tai oma esihenkilö tukena.

Kokemus arvostuksen puutteesta tuli osittain esiin esihenkilöiden arvioidessa kokemustaan yrityksen ylimmän johdon suhtautumisesta esihenkilöiden työhyvinvointiin poikkeustilanteen aikana. Mitä iäkkäämpi vastaaja oli, sitä enemmän hän koki yrityksen ylimmän johdon pitäneen esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana pandemian aikana. Vastaavaa korrelaatiota esimiesvuosissa mitattuna ei löytynyt.

Esihenkilöiden arvioidessa omaa työhyvinvointinsa nykytilaa poikkeustilannetta edeltäneeseen aikaan verrattuna, kävi ilmi, että tämä kokemus oli kokonaisuudessaan heikentynyt. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin keskiarvo tutkimuksen tekohetkellä oli 4,1 kun ennen poikkeustilaa se oli 5 (vaihtoehto: pysynyt samana). Vastausten vaihteluväli oli 0-10 välillä, ja eri työskentelyketjuissa oli merkittävästi eroja, yhdessä työskentelyketjussa esihenkilöiden työhyvinvointi oli jopa parantunut poikkeustilanteen aikana. Niissä työskentelyketjuissa, joissa esihenkilöiden työhyvinvointi oli heikentynyt, korostui esihenkilöiden työskentely ilman kollegoiden tai oman esihenkilön fyysistä läsnäoloa.

Opinnäytetyötä kirjoittaessaan tekijät ovat toimittaneet tutkimustulokset nähtäväksi yrityksen johtoryhmälle sekä pitäneet tunnin mittaiset esittelytilaisuudet yrityksen työhyvinvointitiimille, kolmelle toimialajohtoryhmälle, HR-johtoryhmälle sekä viiden työskentelyketjun johtoryhmälle. Myöhemmin keväällä 2022 on tulossa lisää esittelytilaisuuksia. Tarkoituksena on, että kaikkien tutkimukseen osallistuneiden työskentelyketjujen johtoryhmät saavat esittelyn tutkimuksesta ja tulokset käyttöönsä jatkotoimenpiteitä varten.

Sekä tekijät että opinnäytetyön ohjaaja ovat sitä mieltä, että tutkimustulokset ovat merkityksellisiä ja niistä voi olla suuri hyöty yritykselle jo lähitulevaisuudessa. Pandemia jatkuu

tutkimuksen valmistumisvaiheessa. Kysymyksessä ei ole tutkimus, jossa katsottaisiin vaan peruutuspeiliin ja opittaisiin asioita seuraavaa poikkeustilannetta varten, vaan tutkimustuloksia on mahdollista hyödyntää välittömästi. Niissä johtoryhmissä, joissa tutkimusta on käyty läpi, on tekijöille annettu palautetta aiheen tärkeydestä, selkeästä esitystavasta ja ajankohtaisesta työstä. Tutkimus on herättänyt tunteita. Vaikka vastaukset eivät varsinaisesti ole tulleet yllätyksenä, ovat ne toimineet konkreettisenä herätteenä esihenkilöiden kuormittuneisuuteen ja työhyvinvoinnin nykytilaan.

Toimeksiantajayritys on toteuttanut poikkeustilanteen aikana esihenkilöiden kuormituksen helpottamiseen liittyviä työhyvinvointihankkeita, kuten esihenkilöiden työhyvinvointipolut esihenkilön valitseman teeman mukaisesti ja vuonna 2022 alkava esihenkilöiden ryhmätyönohjaus. Konsernin oman sairauskassan tukemaa lyhytpsykoterapiaa ja työterveys-huoltosopimukseen kuuluvaa työpsykologin vastaanottomahdollisuutta on hyödynnetty aktiivisesti. Esihenkilöille on järjestetty erilaisia teema-Teamseja ja mielen hyvinvointiin liittyviä tuokioita konsernin oman organisaatiopsykologin toimesta. Tekijät suosittavat työskentelyketjuja tutustumaan erityisesti oman ketjun tuloksiin ja poimimaan sieltä niitä tekijöitä, jotka omassa työskentelyketjussa vaikuttavat kuormittavasti. Tekijöitä tunnistamalla voidaan esihenkilöiden saamaa tukea räätälöidä ja kohdentaa. Avoimista kommentteista on saatavilla ketjuittain kattavasti konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä tukea esihenkilöt olisivat tarvinneet. Positiivisten havaintojen kautta on mahdollista vahvistaa niitä tekijöitä, jotka ovat kasvattaneet esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa.

Tutkimus toteutettiin marras-joulukuun vaihteessa syksyllä 2021. Tutkimuksen tekoajalla on varmasti ollut vaikutusta vastauksiin. Joulukauppaan liittyvä stressi liiketoiminnassa on saattanut jo näkyä esihenkilöiden kuormittuneisuutta mitattaessa. Yleisesti puheenaiheena oli myös syksyllä 2021, että jo päättyneeksi oletettu pandemia olikin kesän jälkeen saanut jatkoa ja aiheuttanut monille tietynlaisen tunteen siitä, että ”tämä ei lopu koskaan”. Tekijöillä oli kyselyn ollessa avoinna sellainen pelko, että tulokset vääristyvät toteutusajankohdan vuoksi, ja tekijät olettivat, että vuodenvaihteen jälkeen tilanne olisi ollut valoisampi. Toisin kuitenkin kävi, kun Covid-19 pandemian huippu saavutettiin Suomessa heti vuoden 2022 alussa viikoilla 1-2, jolloin tartuntamäärät kymmenkertaistuivat yhdessä viikossa joulua edeltävään aikaan nähden. Minkälaiset tulokset vuoden vaihteen jälkeen toteutettu tutkimus olisi tuottanut, jää vain arvailujen varaan. Ihanne ajankohtaa tutkimuksen toteuttamiselle pandemian aikana ei voi olla. Saadut tulokset kertovat vastaajien sen hetken tuntemukset.

Opinnäytetyön tulokset antavat todellista kuvaa esihenkilöiden kokemasta poikkeusajan työhyvinvoinnista. Tutkimuksen tuloksien käsittely avoimesti eri toimialojen johtoryhmissä sekä edelleen myymälöiden johtotiimeissä olisi esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta konkreettinen kehitysaskel ja johtajilta osoitus erityisestä arvostuksesta esihenkilöitä kohtaan. Kuormitusta lisänneiden ilmiöiden sekä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaneiden asioiden tiedostaminen on tärkeätä, sillä tunnistamalla nämä tekijät, myös niiden vaikuttavuutta on mahdollista säädellä paremmin. Kuormittavien tekijöiden vähentäminen ja positiivisesti vaikuttaneiden ilmiöiden vahvistaminen ovat tärkeitä tekijöitä myymälöitten uudessa, normaalissa arjessa.

Tekijät toivovat, että keskijohto ja esihenkilöiden esihenkilöt käyttäisivät tutkimusta johtamisen välineenä ja nostaisivat työhyvinvoinnin tilan poikkeusaikana avoimeen keskusteluun rohkeasti puheeksi ottaen. Keskijohdossa työskentelevien esihenkilöiden olisi tärkeää keskittyä myös oman työhyvinvointinsa nykytilan arviointiin ja pyytää tarvittaessa tukea omaan jaksamiseensa. Toimeksiantajayrityksen palveluksessa työskentelee yrityksen oma organisaatiopsykologi. Tekijät toivovat, että hänen osaamistaan tulotaisiin hyödyntämään mahdollisimman paljon esihenkilöiden kuormittuneisuuden ennaltaehkäisemiseen ja kuormitustekijöiden tunnistamiseen. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös tältä osin.

Vuotuisen, koko työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa mittaavaan työtyytyväisyyskyselyn rinnalle olisi järkevää teettää jatkossa vain esihenkilöille tarkoitettu kysely, jonka kautta myös ylimmän johdon olisi mahdollista saada suoraa palautetta toiminnastaan ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilasta. Esihenkilön hyvinvointi on suoraan verrannollinen koko tiimin hyvinvointiin nähden.

Toimeksiantajayritys on esittänyt toiveen, että tutkimus toteutettaisiin toisintona noin vuoden kuluttua ensimmäisestä toteutuksesta. Tutkimuksen uusiminen on vasta suunnitteluasteella, mutta samoja kysymyksiä käyttäen vastauksista olisi mahdollista saada vertailukelpoinen kuva työhyvinvoinnin tilan kehittymisestä. Uudelleen toteutettavassa tutkimuksessa olisi myös mahdollista muutaman lisäkysymyksen avulla selvittää, minkälainen vaikuttavuus ensimmäisen tutkimuksen jälkeen käynnistetyillä tukitoimenpiteillä esihenkilöiden kuormituksen helpottamiseksi on ollut. Avoimissa palautteissa esille tulleita teemoja, kuten ajankäytön hallinta tai henkisen kuormituksen haasteet, olisi mahdollista korostaa uusintatutkimuksen avulla.

## 5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan erittäin mielenkiintoinen, opettavainen ja jopa terapeutinen kokemus pandemian jatkuessa edelleen. Sen lisäksi, että prosessi on kasvattanut tekijöiden tietoperäistä osaamista laajasti, on parityönä tehtävä opinnäytetyö opettanut myös pienessä kahden hengen tiimissä työskentelyä, toiselta oppimista, toisen tekijän innostamista, kannustamista, palautteen antamista ja sen vastaanottamista. Heti prosessin alusta alkaen tekijöiden kesken on vallinnut keskinäinen luottamuksen tunne, ja yhteistyö on sujunut saumattomasti ja keskinäistä sidettä lujittaen. Ottaen huomioon tekijöiden vastuulliset kokoaikaiset päivätyöt sekä perhe-elämän mukanaan tuomat rajoitukset ja kotonakin jylläävät koronat, prosessin eteneminen aikataulussa, ja jopa hieman edellä siitä, on ollut positiivinen ilmiö. Vaikka prosessi on ollut työläs ja aikaa vievä, on se myös ollut voimaannuttava kokemus ja hieno loppukiri kohti valmistumista.

Opinnäytetyöprosessi kesti syksystä 2021 kevääseen 2022 saakka. Ajatus yhteisestä projektista ja aiheen valinta aloitettiin heti lukukauden alussa, mutta varsinainen työ käynnistettiin lokakuussa 2021. Huhtikuussa 2022 voivat tekijät todeta opinnäytetyön valmiiksi arviointia varten. Opinnäytetyön suunnitelmaa tehdessään tekijät loivat tarkan aikataulun työn etenemisen tueksi. Tekijät huomasivat kuitenkin pian olevansa hieman edellä aikataulua, ja työn edetessä aikataulun seuraaminen jäi vähemmälle. Koska pandemia ohjaa molempien tekijöiden päivätyön rytmitystä, oli aikatauluun tarkoituksella jätetty varaa ennakoimattomille viivästyksille. Näitä toki tulikin, mutta laajuudessaan ne eivät olleet sellaisia, joihin oli varauduttu.

Tietoperustan kirjoittamisessa voitiin havaita kaksi haastetta. Työhyvinvointiin liittyen aineistoa oli tarjolla niin runsaasti, että näkökulmaa ja lähdekirjallisuutta oli pystyttävä rajaamaan. Rajaaminen vaati taustatyötä ja laajaa aineistoon perehtymistä. Covid-19 pandemiasta ja viruksen aiheuttamista seurauksista työelämässä ja työpaikoilla ei sen sijaan löytynyt niin paljon tutkimustietoa kuin tekijät olisivat toivoneet. Tutkimustiedon vähäisyys johtuu luonnollisesti siitä, että Covid-19 pandemia on alkanut vasta kaksi vuotta sitten, eikä pitkäaikaisvaikutuksia ole vielä ehditty laajasti tutkimaan ja dokumentoimaan.

Kyselylomake muodostui tekijöiden mielestä vaivattomasti. Haasteena oli kysymysten määrän rajaaminen. Kysymyksiä laadittaessa oli tärkeää pitää keskiössä alaongelmat ja rakentaa kysymykset niiden ympärille. Kysymyksien sisältö pohjautui pitkälti tekijöiden oman työn kautta havaitsemiin esihenkilöiden kuormitushaasteisiin ja positiivisiin ilmiöihin arjessa.

Raportin kirjoittaminen sujui tekijöiltä aikataulussa ja hyvässä yhteistyössä. Parityönä tekeminen kannusti kumpaakin tekijöistä tekemään vähintään parhaansa, tutkimaan kriittisesti omaa tapaansa tehdä ja pyytämään tarvittaessa apua. Vaikka pandemiasta johtuen kirjoitustyö tehtiin pääsääntöisesti etätyöskentelynä, pitivät tekijät runsaasti yhteyttä toisiinsa prosessin aikana ja analysoivat yhdessä omia ja toistensa aikaansaannoksia.

Tärkein asia, joka molemmille tekijöille opinnäytetyöstä jää mieleen, on kokemus erittäin tärkeän ja merkityksellisen tutkimuksen tekemisestä, dokumentoinnista ja tuloksien esittamisestä tutkimuksen kohteena olevien esihenkilöiden omille esihenkilöille eli ketjujen johtoryhmille. Johtoryhmien kommentit ja kiitokset tärkeän aiheen tutkimisesta ja asiantuntevasta esittämisestä jäivät positiivisesti mieleen. Tekijöille oli alusta asti tärkeää saada tehdä opinnäytetyö sellaisesta ajankohtaisesta aiheesta, jolla on vaikuttavuutta, ja jota voidaan hyödyntää käytännön työssä ja tässä tapauksessa esihenkilöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kasvattamisessa heti työn valmistuessa ja tulevaisuudessa. Toimeksiantajan toive kyselyn toistamisesta vuoden kuluttua lisäsi tekijöiden kokemusta arvostetun työn aikaansaamisesta ja tutkimuksen merkityksellisyydestä koko konsernille.

## Lähteet

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki.

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Ammattibarometri. Luettavissa: <https://www.ammattibarometri.fi>. Luettu 9.2.2022.

Ammattibarometri a. Luettavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=21ii&ammattikoodi=5223&kieli=fi>. Luettu: 9.2.2022

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Luettavissa: <https://www.arene.fi/julkaisut/ammattikorkeakoulujen-opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>. Luettu: 29.1.2022

Erkko, A. 2021. Risteyskohdasta kohti parempaa. Teoksessa: Erkko A. Kun ilo katosi: miten jaksaisimme työelämässä paremmin? s. 7-12. Atena. Jyväskylä.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint. Tampere.

Hakanen, J. 2021. Intohimo ei uuvuta. Teoksessa: Erkko A. Kun ilo katosi: miten jaksaisimme työelämässä paremmin? s. 44-55. Atena. Jyväskylä.

Hanson, G. & Butler, D. 2020. Mental health and wellbeing in the workplace: a practical guide for employers and employees. Chichester. West Sussex: Wiley-Capstone.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Yrityskirjat Oy. Painotalo Miktor. Helsinki.

HOK-Elanto. 2022. Luettavissa: <https://hok-elanto.fi/>. Luettu: 23.1.2022

HOK-Elanto a. HOK-Elannon vuosi 2020: ennätysbonukset asiakasomistajille, työtyytyväisyys huipussaan. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/hok-elannon-vuosi-2020-ennatysbonukset-asiakasomistajille-tyotytyvaisuus-huipussaan?publisherId=68574070&releaseId=69901369>. Luettu: 28.1.2022



HOK-Elanto b. Kunniaininta kriisijohtamisesta ja liiketoiminnan jatkuvuudesta. Luettavissa: <https://hok-elanto.fi/news/kunniaininta-kriisijohtamisesta-ja-liiketoiminnan-jatkuvuudesta-hok-elannolle-ja-newsecille/>. Luettu: 17.1.2022

HOK-Elanto c. Vuoden rekryointiteko. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/hok-elannolle-vuoden-rekryointiteko-2020?publisherId=68574070&releaseId=69893373> . Luettu: 10.2.2022

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Alma Talent Oy.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat: Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Basam Books. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.

Kinnunen, U. & Feldt, T. 2009. Työkuormituksesta palautuminen. Teoksessa: Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.). Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. 1-25. Psykologian laitos. Tampere.

Kinnunen, U. 2017. Työstä palautuminen. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. Tykkää työstä – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 90-105. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kinnunen, U. & Rusko, H. 2009. Fysiologinen näkökulma palautumiseen. Teoksessa: Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.). Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. 29-40. Psykologian laitos. Tampere.

Kinnunen, U., Siltaloppi, M. & Mauno, S. 2009. Mitkä työn ominaisuudet estävät tai edistävät palautumista? Teoksessa: Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.). Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. 41-54. Psykologian laitos. Tampere.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja - C Osa. Tom. 372. Turun yliopisto. Turku

Larjovuori, R., Manka M-L. & Nuutinen S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tu-  
loksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki

Luomi, E. 2018. Julkaisussa: Ilmarinen. Työpäivän rytmittäminen. Luettavissa:  
<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/tyopaivan-rytmittaminen-luo-tyohyvinvointia/>. Luettu: 17.1.2022

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Sanoma Pro Oy.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Alma Talent Oy. Helsinki.

Mayer, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin, 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum Media Oy.

Mieli. Suomen Mielenterveys ry. 2022. Luettavissa: <https://mieli.fi/uutiset/itsemurhasuunnitelmat-lahes-kolminkertaistuneet-pandemian-aikana-kriisipuhelin-keskusteluissa/>. Luettu: 20.2.2022.

Mustajoki, H. & Kohonen I. 2021. Vastuullinen tiede. Luettavissa: <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/mika-ihmeen-tutkimusetiikka>. Luettu: 29.1.2022

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Teoksessa: Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). 2017. Tykkää työstä. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. s. 72-89. PS-Kustannus.

Niemistö, C. 2021. Teoksessa: Erkko, A. Kun ilo katosi: miten jaksaisimme työelämässä paremmin? s. 70-79. Atena. Jyväskylä.

Nivala, V. 2006. Teoksessa: Vesterinen, P-L. (toim.), Arikoski, J., Innanen, P., Salojärvi, S., Vauhkonen, P., Juuti, P., Nivala, V., Kinnunen, T., Saarikoski, V., Luoma, J., Wink, H., Karp-panen, K & Räsänen, M. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. s. 93-106. WSOYpro. Helsinki

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn – varhainen puuttuminen esimiehen työka-luna. Alma Talent Oy.

Peltonen, T. 2021. Hillitön korona: terveyskriisin ennakkoinnista, etenemisestä ja johtami-sesta. Books on Demand. Helsinki

Pietikäinen, A. 2016. Joustava mieli. Duodecim.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Helsinki.

Pirkola, S. 2021. Teoksessa: Erkko, A. Kun ilo katosi: miten jaksaisimme työelämässä pa-remmin? s. 32-43. Atena. Jyväskylä.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinninportaat. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy.  
Salo 2009. Työn ja yksityiselämän voimavarat esimiestyössä. Teoksessa: Kinnunen, U. & Mauno, S. (toim.). Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. 85-98. Psy-kologian laitos. Tampere.

Rauramo, P. 2020. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työtur-vallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten\\_perehdyttaminen.pdf](https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf). Luettu: 29.1.2022

Sonnentag, S. 2001. Work, recovery activities and individual well-being: A diary study. Jour-nal of Occupational Health Psychology.

Sonnentag, S., & Geurts, S. 2009. Methodological issues in recovery research. Teoksessa Sonnentag, S., Perrewé, P. & Ganster, D. 2009. Research in occupational stress and well-being. Volume 7. Current perspective on job-stress recovery. ( s.1-36). Emerald Publishing Limited.

Spiik, K-M. 2007. Tulokseen tiimityöllä. WSOY Helsinki.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2022. Materiaalipankki koronaviruksesta. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/materiaalipankki-koronaviruksesta>. Luettu: 17.1.2022

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi ja työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Luettu: 17.1.2022

Työterveyslaitos a. Miten Suomi voi? 08/2021. Työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Luettu: 20.2.2022

Työterveyslaitos b. Miten Suomi voi? 04/2021. Nuorten työhyvinvointi heikkeni korona-aikana. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Luettu: 20.2.2022

Työterveyslaitos c. Työkykyjohtaminen – yhteistyöllä työhyvinvointia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyokykyjohtaminen>. Luettu: 27.2.2022

Työterveyslaitos d. Työterveys. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyoterveysneuvottelu>. Luettu: 27.2.2022

Työturvallisuuskeskus TTK. 2022. Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus#74a2102f](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#74a2102f). Luettu: 6.2.2022 ja 9.2.2022.

Työturvallisuuslaki 23.8.2022/738.

Vartiovaara, I. 2008. Stressaa! Hyvä paha paine. Duodecim.

Vesterinen, P. 2006. Johdanto. Teoksessa: Vesterinen, P-L. (toim.), Arikoski, J., Innanen, P., Salojärvi, S., Vauhkonen, P., Juuti, P., Nivala, V., Kinnunen, T., Saarikoski, V., Luoma, J., Wink, H., Karppanen, K & Räsänen, M. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. s. 7-15. WSOYpro. Helsinki

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa, Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Tuuma. Jyväskylä.

Wilska, T-A., Nyrhinen, J., Tuominen, J., Šilinkas, G. & Rantala, E. 2020. Kulutus koronan aikaa – ja sen jälkeen. Tutkimus COVID-19-epidemian rajoitustoimien vaikutuksesta kuluttajien käyttäytymiseen, taloudelliseen toimintaan ja hyvinvointiin. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylä.

Wink, H. 2006. Teoksessa: Vesterinen, P-L. (toim.), Arikoski, J., Innanen, P., Salojärvi, S., Vauhkonen, P., Juuti, P., Nivala, V., Kinnunen, T., Saarikoski, V., Luoma, J., Wink, H., Karpunen, K & Räsänen, M. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. s. 139-151. WSOYpro. Helsinki

## Liitteet

### Liite 1. Kyselytutkimuksen saate

Toimeksiantajayrityksen sisäinen WorkPlace-kanava (8.11.2021):



**Tiia Pitko** tuntee 😊 tunnetta innostunut henkilön **Katri Salminen** kanssa

8. marraskuu 2021 · 🌐

⋮

Hyvät HOK-Elannon esimiehet!

Olemme eläneet poikkeuksellisessa tilanteessa jo yli puolentoista vuoden ajan.

Pandemia tuli yllättäen arkeemme. Jouduimme pakon edessä opettelemaan nopeasti uusia tapoja toimia. Niitä on hiottu ja jalostettu matkan varrella, osa on tullut jäädäkseen.

Tilanne on ollut monilta osin raskas, ja on edelleen, mutta poikkeustilanne on varmasti opettanut meille myös uusia ketteriä tapoja toimia, lisännyt yhteiskunnassa työmme arvostusta ja voimistanut yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Miten Sinä olet kokenut tämän ajan? Pyydämme Sinulta viittä minuuttia ajastasi tärkeän asian eteen. Teemme tutkimusta **Poikkeusajan vaikutuksesta HOK-Elannon esimiesten työhyvinvoinnin tilaan**.

Pyrimme selvittämään konkreettisia asioita, mitkä asiat ovat lisänneet Sinun kuormitustasi, ja mistä olet saanut apua ja voimaa hankalassa tilanteessa.

Tutkimus on osa opinnäytetyötämme (Liiketalouden tradenomi AMK).

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka pandemia on vaikuttanut HOK-Elannon esimiesten työhyvinvoinnin tilaan, missä asioissa työnantaja on onnistunut tukemaan jaksamista arjessa, ja kuinka työnantaja voisi jatkossa tukea esimiehiä paremmin.

Jokainen vastaus on arvokas ❤️ Käythän vastaamassa 12.12.2021 mennessä!

Tiia Pitko, työkykykoordinaattori, HR-toiminnot

Katri Salminen, palvelupäällikkö, Prisma Itäkeskus

Lisätietoja allekirjoittaneilta!

LINK.WEBROPOLSURVEYS.COM

**Webropolilla luotu kysely: HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointi pitkittyneessä poikkeustilanteessa**

 14

3 kommenttia Nähty 344

Toimeksiantajayrityksen sisäinen HR-viesti (muistutusviesti 1.12.21):

## ***VIELÄ EHDIT VASTATA! Osallistu tutkimukseen: selvitämme pitkittyneen poikkeustilan vaikutusta HOK-Elannon esimiesten työhyvinvointiin***

**Hyvät HOK-Elannon esimiehet!**

**Kiitos vastauksista jotka olemme jo saaneet, yli sata teistä on antanut arvokasta palautetta. Jos et ole vielä vastannut kyselyyn, pysähdy hetkeksi ja tutustu seuraavaan, arvoistaisimme mielipidettäsi:**

Olemme eläneet poikkeuksellisessa tilanteessa jo yli puolentoista vuoden ajan. Pandemia tuli yllättäen arkeemme. Jouduimme pakon edessä opettelemaan nopeasti uusia tapoja toimia. Niitä on hiottu ja jalostettu matkan varrella, osa on tullut jäädäkseen.

Tilanne on ollut monilta osin raskas, ja on edelleen, mutta poikkeustilanne on varmasti opettanut meille myös uusia ketteriä tapoja toimia, lisännyt yhteiskunnassa työomme arvostusta ja voimistanut yhteenkuuluvuuden tunnetta. Miten Sinä olet kokenut tämän ajan?

**Pyydämme Sinulta viittä minuuttia ajastasi tärkeän asian eteen. Teemme tutkimusta Poikkeusajan vaikutuksesta HOK-Elannon esimiesten työhyvinvoinnin tilaan. Pyrimme selvittämään konkreettisia asioita, mitkä asiat ovat lisänneet Sinun kuormitustasi, ja mistä olet saanut apua ja voimaa hankalassa tilanteessa.**

Tutkimus on osa opinnäytetyötämme (Liiketalouden tradenomi AMK, Tiia Pitko ja Katri Salminen). Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka pandemia on vaikuttanut HOK-Elannon esimiesten työhyvinvoinnin tilaan, missä asioissa työnantaja on onnistunut tukemaan jaksamista arjessa, ja kuinka työnantaja voisi jatkossa tukea esimiehiä paremmin. Kysely on auki 12.12 saakka.

**Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/4D08AFBB6EBFBA08>**

Lisätietoja: Tiia Pitko, työkykykoordinaattori, HR-toiminnot 010-76 60119 ja Katri Salminen, palvelupäällikkö Prisma Itäkeskus 010-76 68855

## Liite 2. Kyselylomake



### Taustatiedot:

1. Ketju / toiminto, jonka toimipaikassa työskentelet:

- Alepa
- S-market
- Prisma, Kodin Terra, ABC
- Food Market Herkku
- Sokos-Emotion
- Ravintolat
- Muu, mikä?

2. Vastaajan ikä:

- 30 vuotta tai vähemmän
- 31–40 vuotta
- 41–50 vuotta
- 51 vuotta tai enemmän

3. Vastaajan työvuodet esihenkilötehtävässä:

- alle 5 vuotta
- 6–10 vuotta
- 10–20 vuotta
- yli 20 vuotta

4. Vastaajan sukupuoli:

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua määritellä



**Poikkeusaikana koettuun kuormitukseen- ja työssäjaksamiseen liittyvät kysymykset:**



5. Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi ja työssäjaksamistasi. Voit valita 1–6 vaihtoehtoa.
- a) Hankalasti ennustettavat asiakasvirrat
  - b) Hankalasti ennustettava myynnin taso
  - c) Korkean myynnin tason merkittävä heikentyminen
  - d) Maltillisen myynnin tason merkittävä nousu
  - e) Toimipaikan sulkeutuminen määräajaksi tai pysyvästi
  - f) Haastavien asiakastilanteiden lisääntyminen
  - g) Mikään edellä mainituista ei ole kuormittanut minua
6. Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi ja työssäjaksamistasi. Voit valita 1-8 vaihtoehtoa.
- a) Runsaat poissaolot toimipaikassa
  - b) Omailmoitus-poissaolokäytännön käyttöönotto
  - c) Haastava rekrytointitilanne, henkilöstön saatavuusongelmat
  - d) Tuntien sopeuttaminen laskeneeseen myynnin tasoon tai toimipaikan sulkeutuminen rajoitustoimien vuoksi ja siitä seurannut henkilöstön sijoittaminen.
  - e) Henkilöstön kokeman epävarmuuden ja turvattomuuden tunteen rauhoittaminen
  - f) Ohjeistamisen lisääntyminen ja suojainten käytön valvominen
  - g) Virkistystapahtuminen (esim. pikkujoulut) puuttuminen terveysturvallisuussyistä
  - h) Lähitapaamisten (esim. palaverit ja kokoukset) puuttuminen terveysturvallisuussyistä
  - i) Mikään edellä mainituista ei ole kuormittanut minua
7. Kuvaile mahdollisten poikkeusaikana lisääntyneiden järjestyshäiriöiden vaikutusta työhyvinvointiisi ja työssäjaksamiseesi valitsemalla yksi vaihtoehtoista.
- a. Järjestyshäiriöt ovat poikkeusaikana lisääntyneet toimipaikassani, ja tämä on aiheuttanut minulle runsasta kuormitusta ja työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen heikentymistä.
  - b. Järjestyshäiriöt ovat poikkeusaikana lisääntyneet toimipaikassani, mutta en ole kokenut sen aiheuttaneen minulle kuormituksen lisääntymistä tai vaikutusta työhyvinvointiini ja työssäjaksamiseeni.
  - c. En ole huomannut järjestyshäiriöiden lisääntyneen poikkeustilanteen aikana.

**Poikkeusajan mukanaan tuomiin positiivisiin asioihin liittyvät kysymykset:**



8. Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiisi ja työssä jaksamiseesi poikkeusaikana. Voit valita 1–4 vaihtoehtoa.
- a) Kasvaneet asiakasvirrat tai myynnin kasvu toimipaikassani
  - b) Pitämättä jääneistä palaverista- tai kokouksista vapautunut aika
  - c) Uudenlaisten toimintamallien haasteet ja niiden oppiminen
  - d) Muu, mikä?
  - e) Mikään edellä mainituista ei ole lisännyt työhyvinvointiani ja jaksamistani työssä.
9. Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiisi ja työssä jaksamiseesi poikkeusaikana. Voit valita 1–6 vaihtoehtoa.
- a) Yhteisöllisyyden tunteen voimistuminen työryhmän kesken
  - b) Minun ja esimieheni välinen hyvä yhteistyö
  - c) Omailmoitus-poissaolokäytännön käyttöönotto
  - d) Kaupan- ja ravintolan toimialan yhteistyö ja henkilöstön yhteiskäyttö
  - e) Kokemus yhteiskunnan kannalta tärkeän työn arvostuksen lisääntymisestä
  - f) Mikään edellä mainituista ei ole lisännyt työhyvinvointiani ja jaksamistani työssä.
  - g) Muu, mikä?

**Poikkeusaikana pandemian hallintaan saamaasi tukeen  
liittyvät kysymykset:**



Kysymys 10 (Likert)

- a. Koetko saaneesi omalta esimieheltäsi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi? Valitse yksi vaihtoehdoista.
- 4) Olen saanut runsaasti tukea
  - 3) Olen saanut tukea jonkin verran
  - 2) Olen saanut vain vähän tukea
  - 1) En ole saanut tukea lainkaan
- b. Oletko saanut HR-toiminnoista tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi? Valitse yksi vaihtoehdoista.
- 4) Olen saanut runsaasti tukea
  - 3) Olen saanut tukea jonkin verran
  - 2) Olen saanut vain vähän tukea
  - 1) En ole saanut tukea lainkaan
- c. Oletko saanut kollegoiltasi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi? Valitse yksi vaihtoehdoista.
- 4) Olen saanut runsaasti tukea
  - 3) Olen saanut tukea jonkin verran
  - 2) Olen saanut vain vähän tukea
  - 1) En ole saanut tukea lainkaan
- d. Oletko kokenut yrityksen ylimmän johdon pitävän esimiesten työhyvinvointia tärkeänä asiana pandemian aikana? Valitse yksi vaihtoehdoista.
- 4) Mielestäni yrityksen ylin johto on pitänyt esimiesten työhyvinvointia ja työssäjaksamista erittäin tärkeänä asiana.
  - 3) Mielestäni yrityksen ylin johto on pitänyt esimiesten työhyvinvointia ja työssäjaksamista melko tärkeänä asiana.
  - 2) Mielestäni yrityksen ylin johto ei ole kiinnittänyt erityistä huomiota esimiesten työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen pandemian aikana.
  - 1) Mielestäni yrityksen ylin johto ei ole kiinnittänyt minkäänlaista huomiota esimiesten työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen pandemian aikana.



11. Mikä tai mitkä seuraavista tukitoimintojen tuottamista pandemia-ajan hallintaan liittyvistä ohjeistuksista ovat lisänneet omaa työhyvinvointiasi ja työssäjaksamistasi? Voit valita 1-5 vaihtoehtoa.
- Tukitoimintojen tuottamat koronaohjeistukset
  - HR-toimintojen puhelimessa tapahtuva koronapäivystys
  - HR-toimintojen tuottamat esimiesten teema-Teamsit, jotka ovat liittyneet työkykyyn ja työssäjaksamiseen
  - Omailmoitteisen poissaolokäytännön käyttöönotto poikkeusajaksi
  - Muu, mikä?
  - Mikään ei ole lisännyt työhyvinvointiani tai työssäjaksamistani.
12. Mitkä seuraavista HOK-Elannon hyvinvointitoimista tai muistamisista ovat lisänneet työhyvinvointiasi ja työssäjaksamistasi poikkeusaikana? Voit valita näistä 1–4 vaihtoehtoa.
- Mahdollisuus osallistua esimiesten hyvinvointipoluille
  - E-Passin käyttöönotto
  - Esimieskerhon tapahtumat
  - Joululahjamuistaminen HOK-Elannon ravintolaan
  - Mikään yllä mainituista ei ole lisännyt jaksamistani ja työhyvinvointiani

### **Työhyvinvoinnin tilan muutokseen liittyvä kysymys (liukukytkin):**

13. Jos vertaat työhyvinvointisi- ja työssäjaksamisesi nykytilaa poikkeusoloja edeltäneeseen aikaan, onko se:
- 3) Työhyvinvointini- ja työssäjaksamisesi tila on parempi, kun ennen poikkeusoloja
  - 2) Työhyvinvointini- ja työssäjaksamisesi tila on samanlainen kuin ennen poikkeusoloja
  - 1) Työhyvinvointini- ja työssäjaksamisesi tila on heikompi kuin ennen poikkeusoloja

### **Avoimet kommentit**

14. Mikä työn puolesta saamasi tuki auttoi erityisesti sinua jaksamaan ja ylläpitämään työhyvinvointiasi ja työssäjaksamistasi pitkittyneen poikkeusajan kuluessa?
15. Minkälaista tukea olisit toivonut saavasi enemmän työnantajaltasi, jotta työhyvinvointisi ja työssäjaksamisesi tila oli ollut parempi pitkittyneenä poikkeusaikana?

### Liite 3. Tutkimustuloksien analysointi

Vastaajien kokonaismäärä: 160

Taulukko 3. Kysymys 1. Vastaajan työskentelyketju

Vastaajan työskentelyketju	n	Prosentti
Alepa	50	31,2%
S-market	35	21,9%
Prisma, Kodin Terra, ABC	32	20,0%
Food Market Herkku	7	4,4%
Sokos-Emotion	7	4,4%
Ravintolat	25	15,6%
Muu, mikä?	4	2,5%

Taulukko 4. Kysymys 1. Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Konttori
Muu, mikä?	Asiakasomistajapalvelu
Muu, mikä?	Konttori
Muu, mikä?	Lakipalvelu

Taulukko 5. Kysymys 2. Vastaajan ikä

Vastaajan ikä	n	Prosentti
30 vuotta tai vähemmän	16	10,3%
31–40 vuotta	41	26,3%
41–50 vuotta	66	42,3%
51 vuotta tai enemmän	33	21,1%

Taulukko 6. Kysymys 3. Vastaajan työvuodet esihenkilötehtävässä

Työvuodet esihenkilötehtävässä	n	Prosentti
5 vuotta tai vähemmän	36	22,6%
6–10 vuotta	28	17,6%
11-15 vuotta	32	20,1%
16–20 vuotta	26	16,4%
yli 20 vuotta	37	23,3%

Taulukko 7. Kysymys 4. Vastaajan sukupuoli

Vastaajan sukupuoli	n	Prosentti
Nainen	108	67,9%
Mies	43	27,1%
Muu	0	0,0%
En halua määritellä	8	5,0%

Taulukko 8. Kysymys 5. Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi?

<b>Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi? Voit valita 1–6 vaihtoehtoa.</b>	n	Prosentti
Hankalasti ennustettavat asiakasvirrat	79	49,7%
Hankalasti ennustettava myynnin taso	86	54,1%
Korkean myynnin tason merkittävä heikentyminen	23	14,5%
Maltillisen myynnin tason merkittävä nousu	15	9,4%
Toimipaikan sulkeutuminen määräajaksi tai pysyvästi	16	10,1%
Haastavien asiakastilanteiden lisääntyminen	67	42,1%
Mikään edellä mainituista ei ole kuormittanut minua	24	15,1%

Taulukko 9. Kysymys 6. Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi?

<b>Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä ovat kuormittaneet sinua poikkeusaikana ja heikentäneet työhyvinvointiasi? Voit valita 1-8 vaihtoehtoa.</b>	n	Prosentti
Runsaat poissaolot toimipaikassa	104	65,0%
Omailmoitus-poissaolokäytännön käyttöönotto	34	21,3%
Haastava rekrytointitilanne, henkilöstön saatavuusongelmat	126	78,8%
Tuntien sopeuttaminen laskeneeseen myynnin tasoon tai toimipaikan sulkeutuminen rajoitustoimien vuoksi ja siitä seurannut henkilöstön sijoittaminen.	36	22,5%
Henkilöstön kokeman epävarmuuden ja turvattomuuden tunteen rauhoittelu	89	55,6%
Ohjeistamisen lisääntyminen ja suojainten käytön valvominen	93	58,1%
Virkistystapahtumien (esim. pikkujoulut) puuttuminen terveysturvallisuussyistä	80	50,0%
Lähitapaamisten (esim. palaverit ja kokoukset) puuttuminen terveysturvallisuussyistä	106	66,3%
Mikään edellä mainituista ei ole kuormittanut minua	2	1,3%

Taulukko 10. Kysymys 7. Kuvaile mahdollisten poikkeusaikana lisääntyneiden järjestyshäiriöiden vaikutusta työhyvinvointiisi valitsemalla yksi vaihtoehdoista

<b>Kuvaile mahdollisten poikkeusaikana lisääntyneiden järjestyshäiriöiden vaikutusta työhyvinvointiisi valitsemalla yksi vaihtoehdoista.</b>	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Järjestyshäiriöt ovat poikkeusaikana lisääntyneet toimipaikassani, ja tämä on aiheuttanut minulle runsasta kuormitusta ja työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen heikentymistä.	36	22,8%
Järjestyshäiriöt ovat poikkeusaikana lisääntyneet toimipaikassani, mutta en ole kokenut sen aiheuttaneen minulle kuormituksen lisääntymistä tai vaikutusta työhyvinvointiini ja työssäjaksamiseeni.	31	19,6%
En ole huomannut järjestyshäiriöiden lisääntyneen poikkeustilanteen aikana.	91	57,6%

Taulukko 11. Kysymys 8. Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiisi poikkeusaikana?

<b>Mikä / mitkä seuraavista liiketoimintaan liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiisi poikkeusaikana.</b>	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Kasvaneet asiakasvirrat tai myynnin kasvu toimipaikassani	28	17,5%
Pitämättä jääneistä palaverista- tai kokouksista vapautunut aika	38	23,8%
Uudenlaisten toimintamallien haasteet ja niiden oppiminen	48	30,0%
Muu, mikä?	10	6,3%
Mikään edellä mainituista ei ole lisännyt työhyvinvointiani ja jaksamistani työssä.	71	44,4%

Taulukko 12. Kysymys 8. Lisätekstikenttään annetut vastaukset

<b>Vastausvaihtoehdot</b>	<b>Teksti</b>
Muu, mikä?	Osan työryhmästä kanssa tapahtunut voimakas yhteenhitisautuminen
Muu, mikä?	Tuki
Muu, mikä?	alan arvostuksen nousu
Muu, mikä?	Omailmoituspoissaolokäytänne
Muu, mikä?	Vähentyneet poissaolot
Muu, mikä?	Etätyö
Muu, mikä?	Toimipaikkojen välinen yhteistyö on kehittynyt huimasti!
Muu, mikä?	käsidesien käyttö
Muu, mikä?	lyhyet Teams-kokoukset, jotka on helppo sijoittaa työpäivän yhteyteen/sen jälkeen
Muu, mikä?	Työkavereiden tsemppaus vastavuoroisesti

Taulukko 13. Kysymys 9. Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiisi poikkeusaikana

<b>Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiisi poikkeusaikana.</b>	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Yhteisöllisyyden tunteen voimistuminen työryhmän kesken	50	31,3%
Minun ja esimieheni välinen hyvä yhteistyö	53	33,1%
Omailmoitus-poissaolokäytännön käyttöönotto	60	37,5%
Kaupan- ja ravintolan toimialan yhteistyö ja henkilöstön yhteiskäyttö	80	50,0%
Kokemus yhteiskunnan kannalta tärkeän työn arvostuksen lisääntymisestä	41	25,6%
Muu, mikä?	2	1,3%
Mikään edellä mainituista ei ole lisännyt työhyvinvointiani ja jaksamistani työssä.	23	14,4%

Taulukko 14. Kysymys 9. Lisätekstikenttään annetut vastaukset

<b>Vastausvaihtoehdot</b>	<b>Teksti</b>
Muu, mikä?	Työhyvinvointitiimin tuki. Sekä valmiina saatu kaikenmaailman kirinaohjeistus.
Muu, mikä?	Oma työ tuntuu merkityksellisemmältä, sekä yhteiskunnan että oman yksikön sisällä (vaikka mielestäni tämä ei yo. kohdassa mainitusti laajemmin näy yhteiskunnassa)



Taulukko 15. Kysymys 10. Miten olet kokenut saaneesi tukea pandemian aikana?

Miten olet kokenut saaneesi tukea pandemian aikana?	Täysin eri mieltä	Joksenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani
Koen saaneeni omalta esihenkilöltäni riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi.	4,4%	21,9%	45,6%	28,1%	3,0	3,0
Koen saaneeni HR-toiminnoista riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi.	3,7%	15,0%	40,0%	41,3%	3,2	3,0
Koen saaneeni kollegoilta riittävästi tukea pandemiaan liittyvien haasteiden ratkaisemiseksi.	6,3%	18,1%	43,1%	32,5%	3,0	3,0
Koen yrityksen ylimmän johdon pitäneen esihenkilöiden työhyvinvointia tärkeänä asiana pandemian aikana.	24,4%	36,3%	25,6%	13,7%	2,3	2,0

Taulukko 16. Kysymys 11. Mikä tai mitkä seuraavista tukitoimintojen tuottamista pandemia-ajan hallintaan liittyvistä ohjeistuksista ovat lisänneet omaa työhyvinvointiasi?

Mikä tai mitkä seuraavista tukitoimintojen tuottamista pandemia-ajan hallintaan liittyvistä ohjeistuksista ovat lisänneet omaa työhyvinvointiasi ja työssäjaksamistasi? Voit valita 1-5 vaihtoehtoa.	n	Prosentti
Tukitoimintojen tuottamat koronaohjeistukset	105	66,0%
HR-toimintojen puhelimessa tapahtuva koronapäivystys	106	66,7%
HR-toimintojen tuottamat esimiesten teema-Teamsit, jotka ovat liittyneet työkykyyn ja työssäjaksamiseen	45	28,3%
Omailmoitteisen poissaolokäytännön käyttöönotto poikkeusajaksi	70	44,0%
Muu, mikä?	2	1,3%
Mikään ei ole lisännyt työhyvinvointiani tai työssäjaksamistani	16	10,1%

Taulukko 17. Kysymys 11. Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Ihana ja Upea Asenne
Muu, mikä?	Työn jatkuminen

Taulukko 18. Kysymys 12. Mitkä seuraavista HOK-Elannon hyvinvointitoimista tai muistamisista ovat lisänneet työhyvinvointiasi poikkeusaikana?

<b>Mitkä seuraavista HOK-Elannon hyvinvointitoimista tai muistamisista ovat lisänneet työhyvinvointiasi poikkeusaikana? Voit valita näistä 1–4 vaihtoehtoa.</b>	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Mahdollisuus osallistua esimiesten hyvinvointipoluille	31	19,4%
ePassin käyttöönotto	126	78,8%
Esimieskerhon tapahtumat	13	8,1%
Joululahjamaistaminen HOK-Elannon ravintolaan	79	49,4%
Muu, mikä?	5	3,1%
Mikään yllä mainituista ei ole lisännyt työhyvinvointiasi poikkeusaikana	23	14,4%

Taulukko 19. Kysymys 12. Lisätekstikenttään annetut vastaukset

<b>Vastausvaihtoehdot</b>	<b>Teksti</b>
Muu, mikä?	Ei ole lomautettu.
Muu, mikä?	Kannustepalkkiot
Muu, mikä?	vuonna 2020 saimme kahtena kuukautena 300€
Muu, mikä?	hämmentävää, että henkilökuntaa palkitaan marraskuusta 1 e per tehty työtunti ja esimiehet eivät saa mitään
Muu, mikä?	erilaiset kannuste/tulospalkkiot

Taulukko 20. Kysymys 13. Jos vertaat työhyvinvointiasi nykytilaa poikkeusoloja edeltäneeseen aikaan, onko se:

<b>Minimiarvo</b>	<b>Maksimiarvo</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Summa</b>	<b>Keskihajonta</b>
0,0	10,0	4,1	4,0	604,0	2,0

Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että avoimia vastauksia (kysymys 14 (n=69): Mikä työnantajaltasi saamasi tuki auttoi sinua erityisesti jaksamaan ja ylläpitämään työhyvinvointiasi pitkittyneen poikkeusajan kuluessa? ja kysymys 15 (n=78): Minkälaista tukea olisit toivonut saavasi enemmän työnantajaltasi, jotta työhyvinvointiasi tila olisi ollut parempi pitkittyneessä poikkeustilanteessa?) raportoidaan ainoastaan teemoittain (raportin luku 4.6).

## Liite 4. Tutkimustulosten esittelymateriaali johtoryhmälle



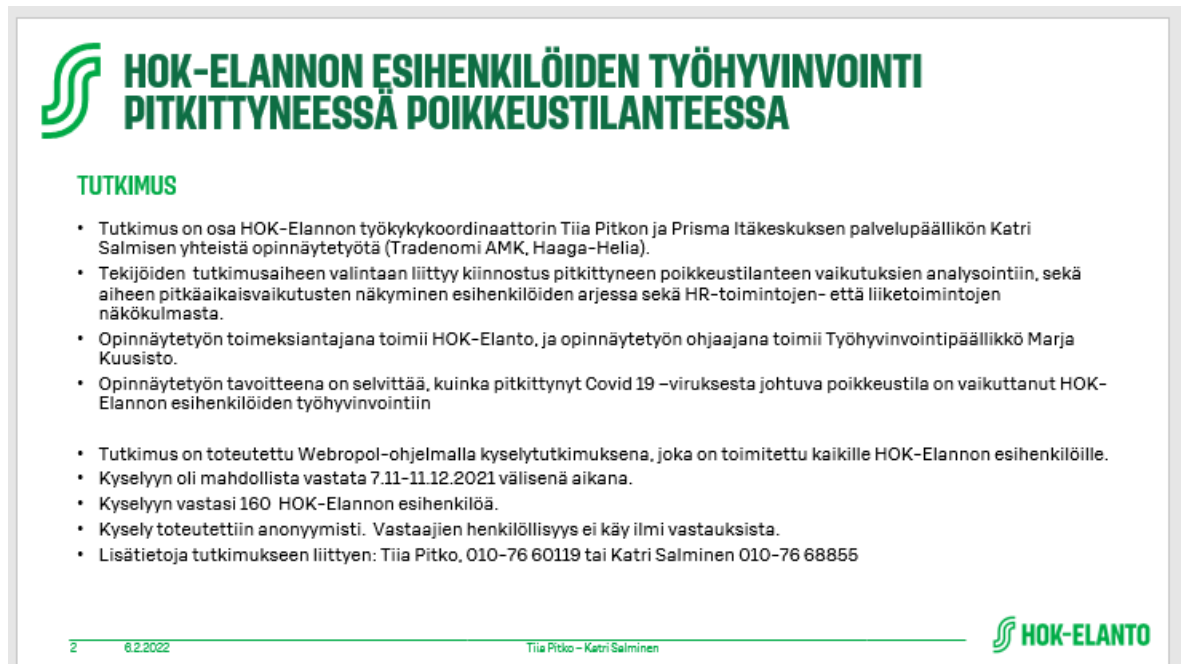
**HOK-ELANNON ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINTI  
PITKITTyneessä POIKKEUSTILANTEESSA**

Tutkimus liittyy Tradenomi AMK (Haaga-Helia AMK) opinnäytetyöhön

Tiia Pitko ja Katri Salminen  
6.2.2022

HOK-ELANTO

Kuva 38. Tulosten esittely johtoryhmille. Kansilehti



**HOK-ELANNON ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINTI  
PITKITTyneessä POIKKEUSTILANTEESSA**

**TUTKIMUS**

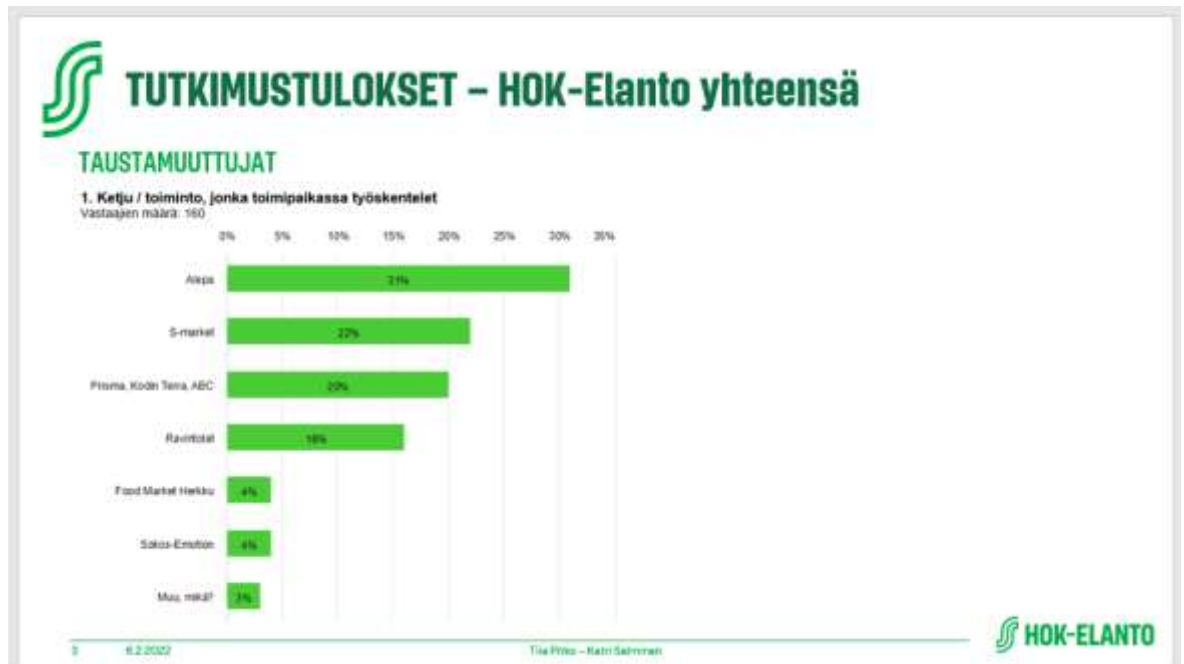
- Tutkimus on osa HOK-Elannon työkykykoordinaattorin Tiia Pitkon ja Prisma Itäkeskuksen palvelupäällikön Katri Salmisen yhteistä opinnäytetyötä (Tradenomi AMK, Haaga-Helia).
- Tekijöiden tutkimusaiheen valintaan liittyy kiinnostus pitkittyneen poikkeustilanteen vaikutusten analysointiin, sekä aiheen pitkäaikaisvaikutusten näkyminen esihenkilöiden arjessa sekä HR-toimintojen - että liiketoimintojen näkökulmasta.
- Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii HOK-Elanto, ja opinnäytetyön ohjaajana toimii Työhyvinvointipäällikkö Marja Kuusisto.
- Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka pitkittynyt Covid 19 -viruksesta johtuva poikkeustila on vaikuttanut HOK-Elannon esihenkilöiden työhyvinvointiin

- Tutkimus on toteutettu Webropol-ohjelmalla kyselytutkimuksena, joka on toimitettu kaikille HOK-Elannon esihenkilöille.
- Kyselyyn oli mahdollista vastata 7.11-11.12.2021 välisenä aikana.
- Kyselyyn vastasi 160 HOK-Elannon esihenkilöä.
- Kysely toteutettiin anonyymisti. Vastaaajien henkilöllisyys ei käy ilmi vastauksista.
- Lisätietoja tutkimukseen liittyen: Tiia Pitko, 010-76 60119 tai Katri Salminen 010-76 68855

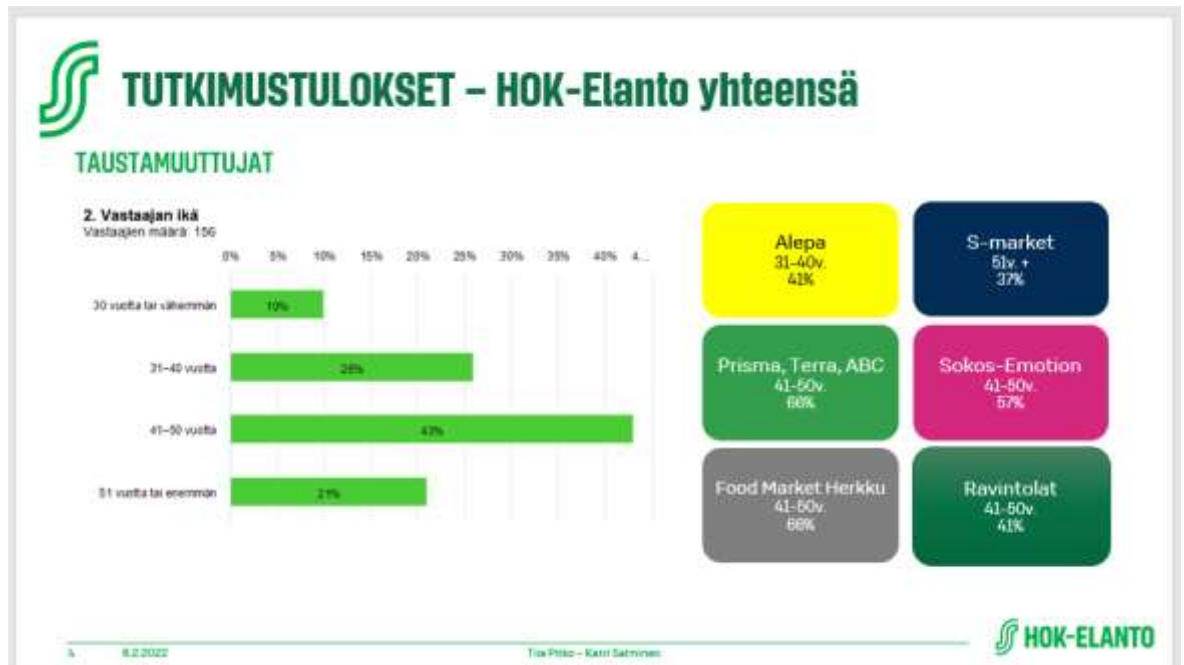
2 6.2.2022 Tiia Pitko - Katri Salminen

HOK-ELANTO

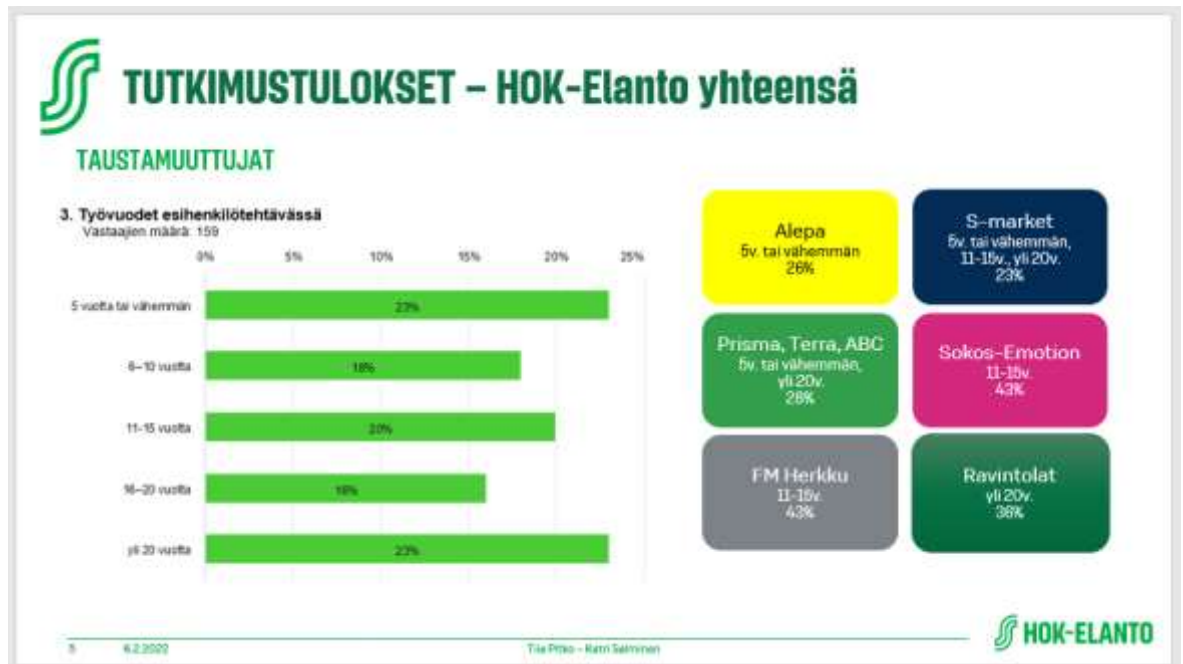
Kuva 39. Tulosten esittely johtoryhmille. Johdanto aiheeseen



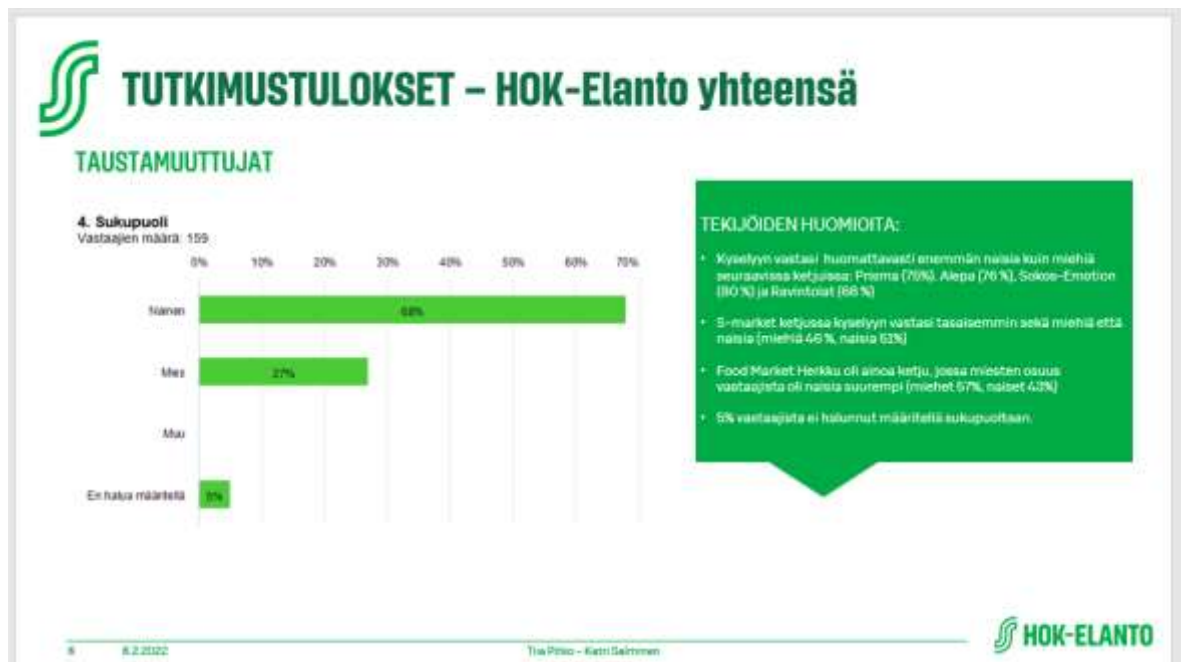
Kuva 40. Tulosten esittely johtoryhmille. Kysymys 1.



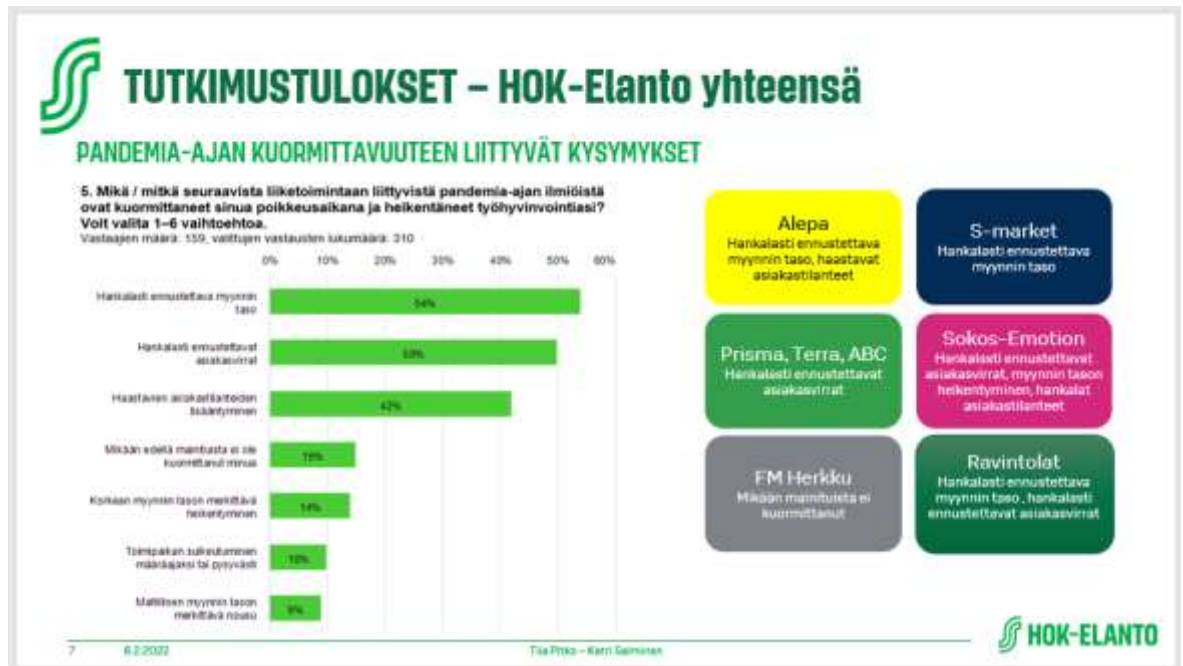
Kuva 41. Tulosten esittely johtoryhmille. Kysymys 2.



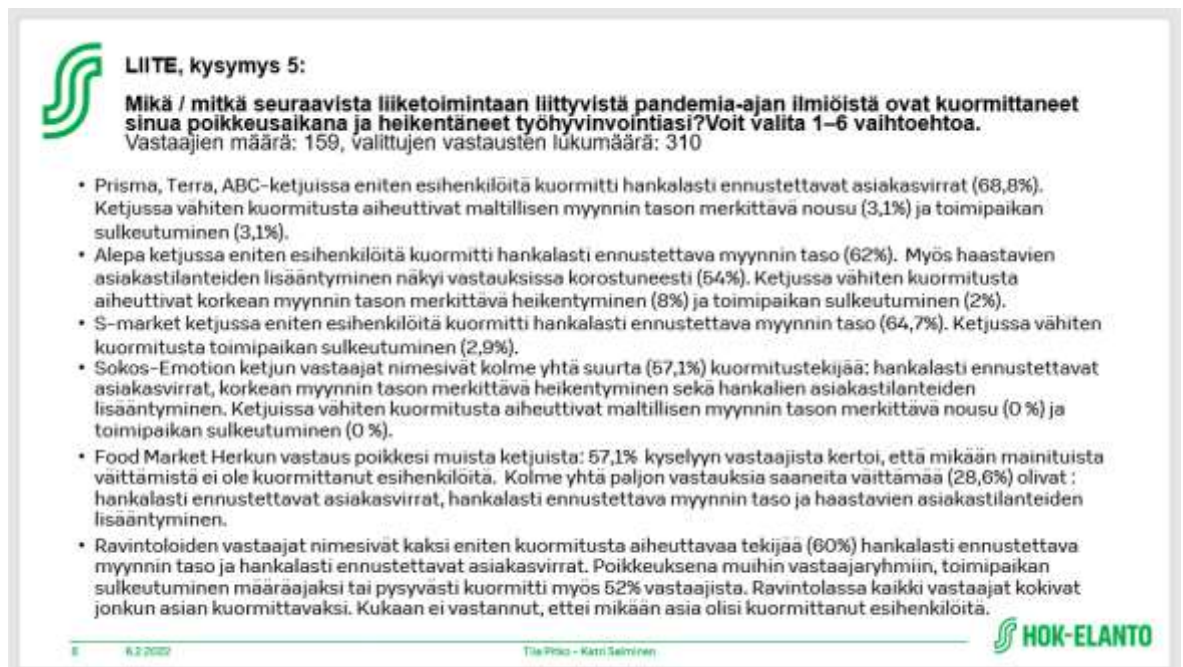
Kuva 42. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 3.



Kuva 43. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 4.

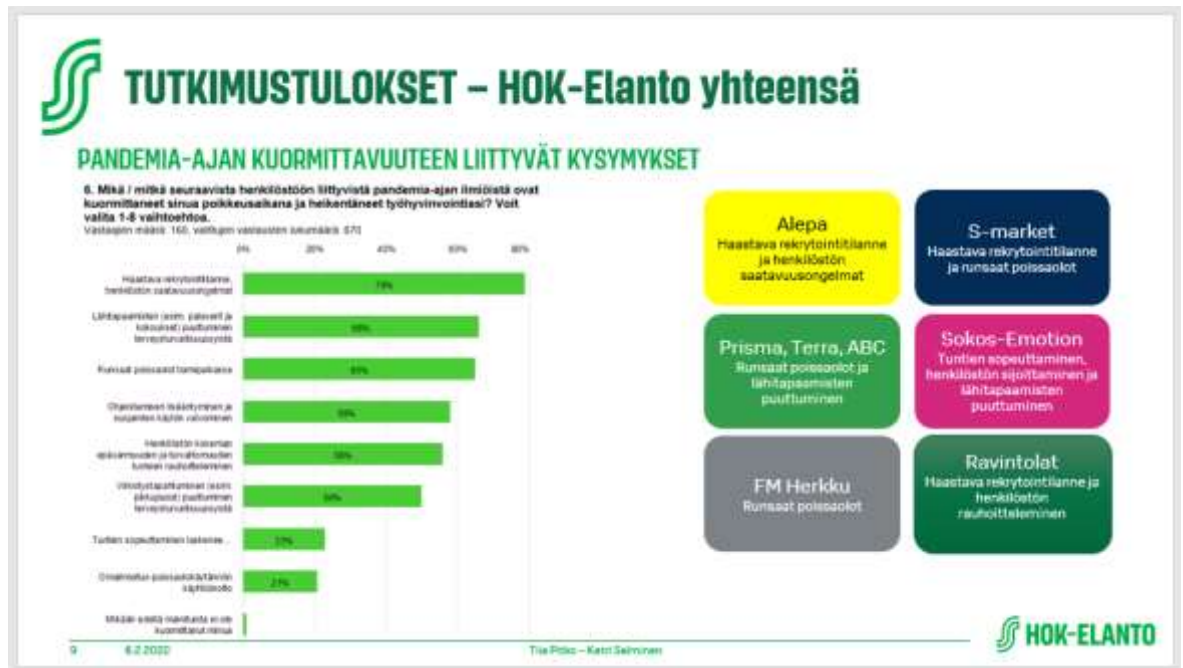


Kuva 44. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 5.

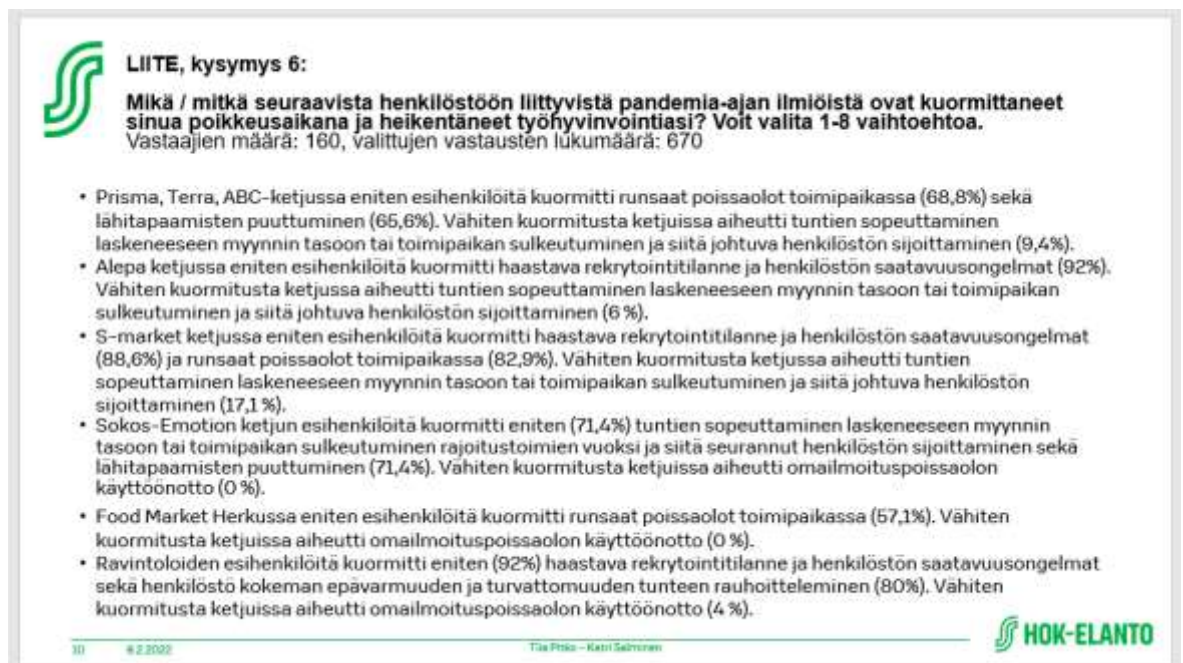


Kuva 45. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 5. liite





Kuva 466. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 6.



Kuva 47. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 6. liite



Kuva 48. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 7.



Kuva 49. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 8.





**LIITE, kysymys 9:**

**Mikä / mitkä seuraavista henkilöstöön liittyvistä pandemia-ajan ilmiöistä on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin poikkeusaikana. Voit valita 1–6 vaihtoehtoa.**  
Vastaajien määrä: 160, valittujen vastausten lukumäärä: 309

- Prisma, Terra, ABC-ketjujen esihenkilöiden vastauksissa korostui Kaupan ja ravintolan toimialojen henkilöstön yhteiskäytön positiivinen vaikutus (62,6%).
- Alepa-ketjun esihenkilöiden vastauksissa korostui Kaupan ja ravintolan toimialojen henkilöstön yhteiskäytön positiivinen vaikutus (56%). Vain 24 % ketjun esihenkilöistä koki hyvän yhteistyön oman esihenkilön kanssa vaikuttaneen työhyvinvointiin positiivisesti.
- S-market-ketjun esihenkilöiden vastauksissa korostui Kaupan ja ravintolan toimialojen henkilöstön yhteiskäytön positiivinen vaikutus (57,1%). Vain 22,9 % ketjun esihenkilöistä koki hyvän yhteistyön oman esihenkilön kanssa vaikuttaneen työhyvinvointiin positiivisesti, ja vain 17,1% oli kokemus siitä, että työn arvostus on lisääntynyt yhteiskunnallisesti.
- Food Market Herkun esihenkilöiden vastauksissa korostui hyvä yhteistyö oman esihenkilön kanssa (42,9%), sekä positiivinen kokemus omatoimisuuskäytännön käyttöönotosta (42,9%). Vain 14,3 % oli kokemus siitä, että työn arvostus on lisääntynyt yhteiskunnallisesti.
- Sokos-Ermotion ketjun esihenkilöiden vastauksissa korostui hyvä yhteistyö oman esihenkilön kanssa (85,7%). Vain 14,3 % oli kokemus siitä, että työn arvostus on lisääntynyt yhteiskunnallisesti.
- Ravintola-ketjun esihenkilöiden vastauksissa korostui yhteisöllisyyden tunteen voimistuminen työryhmän kesken (44%). Vain 4 % oli kokemus siitä, että työn arvostus on lisääntynyt yhteiskunnallisesti.

19 6.2.2022 Tia Pitto - Ratri Salmén HOK-ELANTO

Kuva 52. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 9. liite

**TUTKIMUSTULOKSET – HOK-Elanto yhteensä**

**PANDEMIA-AIKAISEN TUEN SAANTIIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET**

**10.1 Koen saaneeni riittävästi tukea OMALTA ESIHENKILÖLTÄNI pandemiaan liittyvien haasteiden ratkomiseksi?**

Ketju	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin samaa mieltä	Keskiverto
Prisma, Kodin Terra, ABC	0%	47% (12)	53% (12)	3,1
Alepa	22% (16)	40% (24)	38% (24)	2,7
S-market	34% (12)	46% (16)	20% (7)	2,9
FMH	0%	43% (3)	57% (4)	3,8
Sokos-Ermotion	0%	0%	100% (7)	4,0
Ravintolat	0%	60% (15)	40% (15)	3,0

**TEKIJÖIDEN HUOMIOITA:**

- Esihenkilön omalta esihenkilöltä saatuun tukeen oli eniten tyydyttävää Sokos – Emotionissa ja Food Market herkuissa.

20 6.2.2022 Tia Pitto - Ratri Salmén HOK-ELANTO

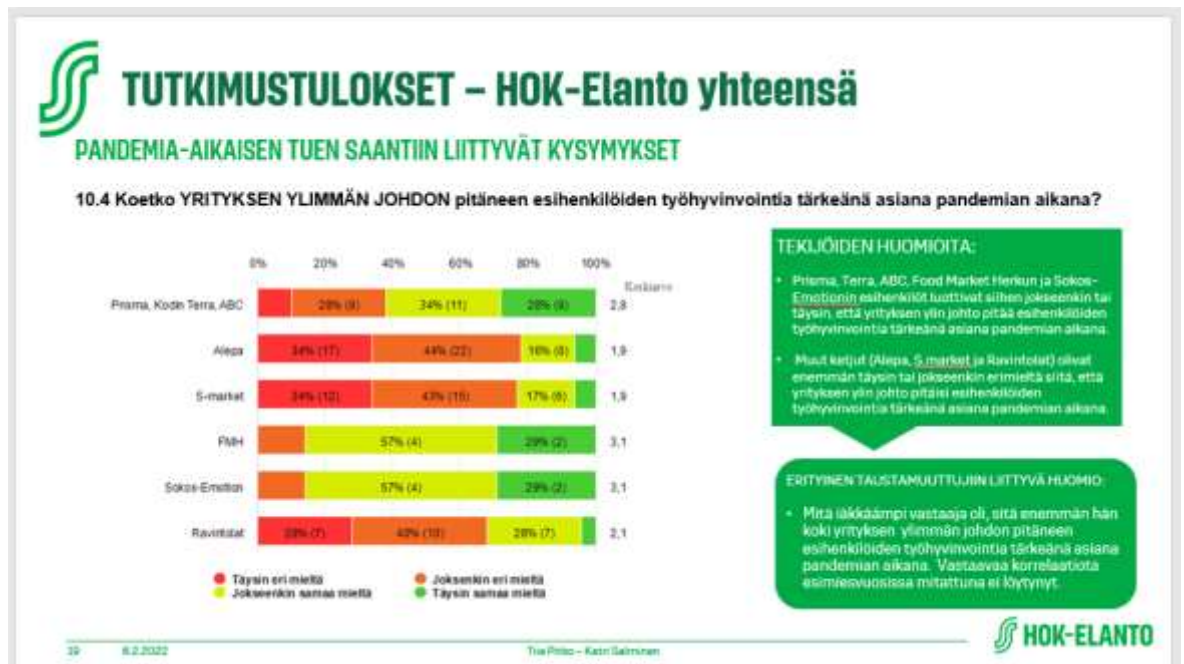
Kuva 53. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 10.1.



Kuva 54. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 10.2.



Kuva 55. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 10.3.



Kuva 56. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 10.4.



Kuva 57. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 11.



**LIITE, kysymys 11:**

**Mikä tai mitkä seuraavista tukitoimintojen tuottamista pandemia-ajan hallintaan liittyvistä ohjeistuksista ovat lisänneet omaa työhyvinvointiasi ja työssäksmistäsi? Voit valita 1-5 vaihtoehtoa** Vastaajien määrä: 159, valittujen vastausten lukumäärä: 344

- Prisma, Terra, ABC-ketjujen esihenkilöiden mielestä tärkeimmät tukitoimintojen avut liiketoiminnalle ovat olleen tukitoimintojen tuottamat koronaohjeistukset (87,1%) ja korona-päivystyspuhelin (80,6%)
- Alepa-ketjun esihenkilöiden mielestä tärkeimmät tukitoimintojen avut liiketoiminnalle on ollut korona-päivystyspuhelin (58%). Vain 22 % ketjun vastaajista koki työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi HR-toimintojen tuottamat teema-Teamsit.
- S-market-ketjun esihenkilöiden mielestä tärkeimmät tukitoimintojen avut liiketoiminnalle ovat olleen tukitoimintojen tuottamat koronaohjeistukset (77,1%) ja korona-päivystyspuhelin (80%). Vain 25,7 % ketjun vastaajista koki työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi HR-toimintojen tuottamat teema-Teamsit.
- Food Market Herkun esihenkilöiden mielestä tärkeimmät tukitoimintojen avut liiketoiminnalle ovat olleen omailmoitteisen poissaolokäytännön käyttöönotto poikkeusaikana (71,4%) ja korona-päivystyspuhelin (71,4%). 0 % ketjun vastaajista koki työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi HR-toimintojen tuottamat teema-Teamsit.
- Sokos-Emotion ketjun esihenkilöiden mielestä tärkein tukitoimintojen apu liiketoiminnalle on ollut korona-päivystyspuhelin (85,7%)
- Ravintola-ketjun esihenkilöiden mielestä tärkein tukitoimintojen apu liiketoiminnalle on ollut tukitoimintojen tuottamat koronaohjeistukset (64%). Vain 20 % ketjun vastaajista koki työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi HR-toimintojen tuottamat teema-Teamsit.

21 6.2.2022 Tia Pitko – Katri Salminen **HOK-ELANTO**

Kuva 58. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 11. liite

**TUTKIMUSTULOKSET – HOK-Elanto yhteensä**

**PANDEMIA-AIKAISEEN ESIHENKILÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN LIITTYVÄT KYSYMYKSET**

**12. Mitkä seuraavista HOK-Elannon hyvinvointitoimista tai muistamisista ovat lisänneet työhyvinvointiasi poikkeusaikana? Voit valita näistä 1-4 vaihtoehtoa.** Vastaajien määrä: 160, valittujen vastausten lukumäärä: 277

Liiketoimintään avustavat toimet	Prosentti
ePassin käyttöönotto	76%
Joululahjamatkiminen HOK-Elannon ravintolassa	48%
Mahdollisuus osallistua esimerkiksi hyvinvointipöytä	19%
Mikään yllä mainituista ei ole lisännyt työhyvinvointiasi poikkeusaikana	14%
Esimerkkinä tapattumat	9%
Muu, mikä?	2%

**TEKIJÖIDEN HUOMIOITA:**

- ePassin käyttöönotto oli kaikissa ketjuissa lisännyt eniten hyvinvointitoimista tai muistamisista esihenkilöiden työhyvinvointia seuraavasti: Prisma, Terra, ABC (84,4%), Alepa (74%), S-market (77,1%), Food Market Herkuu (65,7%), Sokos-Emotion (60%), Ravintolat (72%)
- Prisma, Terra, ABC-ketjuissa myös joululahjamatkiminen sai muita ketjuja runsaammin kiitosta (62,5%)

22 6.2.2022 Tia Pitko – Katri Salminen **HOK-ELANTO**

Kuva 59. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 12.



Kuva 60. Tutkimuksen esittely johtoryhmille. Kysymys 13.

Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että avoimia vastauksia (kysymys 14 (n=69): Mikä työnantajaltasi saamasi tuki auttoi sinua erityisesti jaksamaan ja ylläpitämään työhyvinvointiasi pitkittyneen poikkeusajan kuluessa? ja kysymys 15 (n=78): Minkälaista tukea olisit toivonut saavasi enemmän työnantajaltasi, jotta työhyvinvointiasi tila olisi ollut parempi pitkittyneessä poikkeustilanteessa?) raportoidaan opinnäytetyössä ainoastaan teemoittain (raportin luku 4.6).