



# **Kaupan alan esimiesten koettu työhyvinvointi koronapandemian aikana**

Laura Kauppinen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2021

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Kauppinen, Laura**

## **Kaupan alan esimiesten koettu työhyvinvointi koronapandemian aikana**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Elokuu 2021, 49 sivua.

Liiketalouden ala. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: Suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä

### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, miten koronapandemia on vaikuttanut kaupan alan esimiesten koettuun työhyvinvointiin ja mitkä tekijät työhyvinvoinnin mahdolliseen muutokseen vaikuttavat. Tutkimuksessa haluttiin myös saada selville, millaisena esimiehet kokevat oman työhyvinvointinsa tilan verrattuna aikaan ennen koronapandemiaa. Tämän tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää paremmin esimiesten työhyvinvointia koronapandemian aikana. Tutkimuksella pyrittiin myös löytämään keinoja esimiesten työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä kiinnittämään huomiota työhyvinvoinnin tärkeyteen poikkeustilan aikana.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla haastatteleamalla viittä kaupan alan esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2021. Kaksi haastateltavista esimiehistä työskentelee päivittäistavarakaupassa ja kolme käyttötavarakaupassa. Valitsemalla eri kaupan alat saatiin erilaisia näkökulmia ja kokemuksia tutkitavasta ilmiöstä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin lähes sanatarkasti, tämän jälkeen sisältö analysoitiin teemoittain.

Teoriaa ja haastattelutuloksia analysoimalla kävi ilmi, että koronapandemialla on ollut negatiivisia vaikutuksia kaupan alan esimiesten työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tila ei kuitenkaan ole radikaalisti muuttunut verrattuna aikaan ennen koronapandemiaa. Tutkimuksessa työhyvinvoinnin muutokseen vaikuttaviksi tekijöiksi nimettiin huoli omasta ja työntekijöiden terveydestä, pelko ja epävarmuus tulevasta, sosiaalisten kontaktien väheneminen sekä lisääntynyt stressi. Esimiehet kokivat, että tukea on ollut hyvin saatavilla johdon puolesta mutta esille nousi, että vertaistuki muilta esimiehiltä on jäänyt vähemmälle koronapandemian aikana. Tutkimuksessa selvisi esimiesten kokevan, että internetin avulla tapahtuva viestintä ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Työhyvinvointi, Hyvinvointi, Esimies, Esimiestyö, Johtaminen, Korona

**Kauppinen, Laura**

**Experienced well-being at work of store managers during the COVID-19 pandemic**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, August 2021, 49 pages.

Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The study aimed to find out the recent COVID-19 pandemic's impact on well-being of store managers of trade sector and it also took a look at variables that may impact well-being at work. The study examined, how store managers experience a level of well-being at work compared to the pre-COVID era. The contribution of the study was to create a better understanding of the impacts of the pandemic on store managers. Further contributions were finding out means to improve well-being at work, and also highlight the importance of well-being at work during the pandemic era.

The thesis was executed as a qualitative study that interviewed five different store managers in April 2021. Two of the store managers worked at grocery stores and the rest of the managers worked at other B2C stores. By picking different areas of B2C trade, a wider range of standpoints and experiences were achieved. Interviews were recorded and transcribed carefully and contents were analyzed after dividing them into specific themes.

The study found out that the recent COVID-19 pandemic has negative impacts on store managers' well-being at work, although the impacts have been mostly minor. Variables that impact well-being most were concerns about health of interviewees and employees', uncertain future, decrease in social contacts, and increased stress. Managers experienced sufficient support from upper management, but on the other hand, support from other store managers was seen as quite deficient. Store managers also felt that communication through remote means did not replace head-to-head communication successfully.

### **Keywords/tags**

Well-being at work, Well-being, Manager, Managerial work, Leadership, COVID-19

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Työhyvinvointi</b> .....	<b>7</b>
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	7
2.2	Työn voimavaratekijät.....	9
2.3	Työhyvinvoinnin uhat ja stressitekijät.....	11
2.4	Koronapandemian vaikutukset työhyvinvointiin .....	13
<b>3</b>	<b>Esimiestyö</b> .....	<b>15</b>
3.1	Esimiehen rooli.....	15
3.2	Esimiestyön haasteet .....	16
3.3	Esimiehen työhyvinvointi kaupan alalla.....	17
3.4	Itsensä johtaminen esimiestyössä .....	18
<b>4</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>20</b>
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys .....	20
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	20
4.3	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	21
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>26</b>
5.1	Opinnäytetyön toteutus.....	26
5.2	Työhyvinvointi .....	27
5.3	Koronapandemian vaikutukset työhyvinvointiin .....	32
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>39</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>43</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>47</b>
	Liite 1. Haastattelurunko.....	47
	Liite 2. Saatekirje .....	49

## Kuviot

Kuvio 1	Teoreettinen viitekehys .....	6
Kuvio 2	Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, muokattu). .....	8
Kuvio 3.	Voimavaramalli (Christensen ym. 2008, muokattu). .....	9
Kuvio 4	Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koronapandemian aikana.....	36

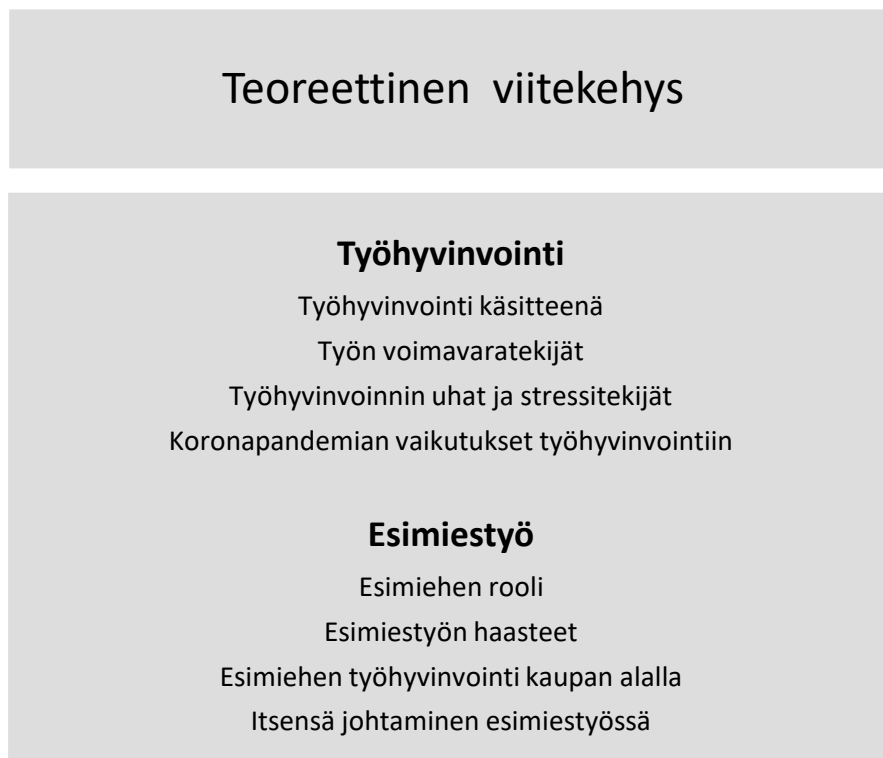
# 1 Johdanto

Koronaepidemia on vaikuttanut maailmalla jo yli vuoden tuoden mukanaan huolta nykyhetkestä sekä tulevasta. Poikkeustilanteella on ollut vaikutuksia ihmisläheistä työtä tekeviin henkilöihin, jotka ovat joutuneet riskeeraamaan terveytensä päivittäin. Kriisitilanteessa esimieheltä vaaditaan jämäkkää johtajuutta sekä muutosvalmiutta, mutta omaa hyvinvointia ei tule unohtaa työssä kiireenkään keskellä (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 26–27). Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kaupan alan esimiesten kokemuksia omasta työhyvinvoinnista ennen koronaepidemiaa sekä sen aikana.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten koronapandemia on vaikuttanut kaupan alan esimiesten työhyvinvointiin. Tavoitteen määräytymiseen vaikutti aiheen ajankohtaisuus sekä tekijän oma kiinnostus esimiestyötä sekä työhyvinvointiasioita kohtaan. Tutkimuksessa pyritään selvittämään esimiesten työhyvinvoinnin tilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä poikkeustilan aikana. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä koronapandemia on vaikuttanut koko maailmaan tuoden muutoksia ihmisten arkeen ja työnteekoon. Aiheen valinnassa on kiinnitetty myös huomiota siihen, että se herättelisi esimiehet ja johdon kiinnittämään huomiota työhyvinvoinnin tärkeyteen korona-aikana. Aiemmistä tutkimuksista voi huomata, että esimiesten työhyvinvoinnin tutkiminen on jäänyt hieman vähemmälle, ja monissa tutkimuksissa on keskitytty työntekijöihin ja heidän työhyvinvointinsa kokemuksiin. Mm. Jaara (2020) on tutkinut opinnäytetyössään esimiehen vaikutusta työhyvinvointiin ja Husso (2015) sitä, kuinka millainen merkitys esimiehellä on työhyvinvoinnin kannalta. Esimiesten työhyvinvointi on yhtä tärkeää ja esimies on yhtä lailla tärkeä osa organisaatiota kuin työntekijäkin. On tärkeää, että esimies kiinnittää aika-ajoin huomiota oman työhyvinvointinsa tilanteeseen, ja varsinkin poikkeustilanteen aikana työhyvinvoinnin huomioiminen korostuu.

Tutkimus on rajattu koskemaan kaupan alaa, sillä tutkija omaa usean vuoden kokemuksen kaupan alalla työskentelystä, ja tutkimuksen rajaaminen tuttuun ympäristöön tuntui luontevalta. Aiheen rajaukseen vaikutti myös se, että kaupassa työskentelevillä on harvemmin mahdollisuus etätöihin, joten riski altistua koronalle on ollut suuri. On kiinnostavaa nähdä, millaisia vaikutuksia esimiehet

kokevat koronapandemian tuoneen mukanaan. Aihe rajautui esimiesten työhyvinvoinnin tutkimiseen, sillä tutkijalla on kiinnostusta esimiestyötä ja työhyvinvointiasioita kohtaan. Teemahaastattelujen avulla saatiin esille esimiesten ajatuksia tästä ajankohtaisesta aiheesta, ja esimiehet saivat ottaa arjestaan hetken ja miettiä omaa työhyvinvointinsa tilannetta. Lopputuotoksena syntyi arvokasta tietoa esimiesten työhyvinvoinnin tilanteesta koronatilanteen aikana, ja tämän pohjalta luotiin kehitysehdotuksia esimiesten työhyvinvoinnin tueksi. Tuloksia voidaan hyödyntää esimiestyön ja työhyvinvoinnin eri osa-alueilla päivittäis- sekä käyttötavarakaupoissa sekä HR-työssä. Aikaisemmin esimiesten työhyvinvointia on tutkinut mm. Horppu (2018) opinnäytetyössään Esimiehen työhyvinvointi. Nissinen (2020) on tutkinut opinnäytetyössään sitä, kuinka korona on vaikuttanut kaupan alan esimiestyöskentelyyn.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden muodostaa kaksi suurta pääteemaa, jotka ovat työhyvinvointi ja esimiestyö. Jokaista teemaa avataan ennalta määriteltyjen aihealueiden mukaan saaden syvempää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Eri aihealueiden teoriatietoa hyödynnettiin

monipuolisesti opinnäytetyön tutkimuksen teossa. Ensimmäisessä osassa käydään läpi työhyvinvoinnin käsitettä, työn voimavaratekijöitä ja haasteita sekä koronapandemian vaikutuksia työhyvinvointiin. Opinnäytetyön teoriaosuuden toisessa osiossa avataan esimiestyön käsitettä ja roolia, esimiestyön haasteita, esimiesten työhyvinvointia kaupan alalla sekä itsensä johtamisen merkitystä esimiestyössä. Teoreettinen viitekehys luotiin hyödyntämällä aihekirjallisuutta sekä aikaisempia tutkimuksia ilmiöistä.

## 2 Työhyvinvointi

Tässä osiossa avataan työhyvinvoinnin merkitystä ja perehdytään työhyvinvointiin monipuolisten teemojen avulla. Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan työhyvinvoinnin käsitteestä ja toisessa kappaleessa perehdytään työhyvinvoinnin voimavaratekijöihin. Työhyvinvoinnin uhat ja stressitekijät -kappale avaa keskeisimpiä työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Viimeisessä kappaleessa avataan aikaisempia tutkimuksia koskien koronapandemian vaikutusta työhyvinvointiin.

### 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnin käsitettä on vaikea määritellä yksiselitteisesti, sillä se pitää sisällään paljon, ja määritelmiä on monia erilaisia. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittää työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostaa työ ja sen mielekkyys, terveys, hyvinvointi sekä turvallisuus. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi koostuu terveellisestä, turvallisesta sekä tuottavasta työstä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa. (Työhyvinvointi n.d). Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä on mm. hyvä ilmapiiri työyhteisössä, oikeudenmukainen ja motivoiva johtaminen sekä työntekijän oma ammattitaito. (Työhyvinvointi n.d). Kauhasen (2012, 200) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn sisällön rikastuttamista, työn johtamista, työolojen kehittämistä ja työn järjestämistä niin, että se tyydyttää yksilöitä sekä organisaatiota. Työhyvinvointi vaatii panostusta esimerkiksi työolosuhteisiin, terveydenhuoltoon sekä vapaa-ajan liikuntatoimintaan, ja näiden avulla voidaan pienentää sairauspoissaolojen määrää.

Työhyvinvointi rakentuu yksilöön liittyvistä tekijöistä, eli fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta kunnosta sekä työympäristöön vaikuttavista tekijöistä. Tämän lisäksi kokonaishyvinvointiin vaikuttavat myös yksityiselämän tapahtumat ja asiat. (Viitala 2021.) Jokainen siis kokee työhyvinvoinnin

omalla tavallaan, joten tämänkin takia yksiselitteistä määritelmää on vaikea löytää. Yksilön kokemukseen vaikuttaa mm. työajat, työyhteisö, kokemukset työn mielekkyydestä sekä elämäntilanne. (Pakka & Rätty 2010, 3.)

Työhyvinvoinnin ydin löytyy työstä. Johto ja esimiehet yhdessä muodostavat työpaikan työhyvinvointijärjestelmän, ja tämän tukena toimii työterveterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Työterveyslaitos on julkaissut työhyvinvoinnin portaat -mallin (Kuvio 1), jonka mukaan työhyvinvointi koostuu viidestä ihmisen perustarpeesta; psykofysiologisesta perustarpeesta, liittymisen tarpeesta, arvostuksen tarpeesta, itsensä toteuttamisen tarpeesta sekä turvallisuuden tarpeesta. (Rauramo 2009, 3.)



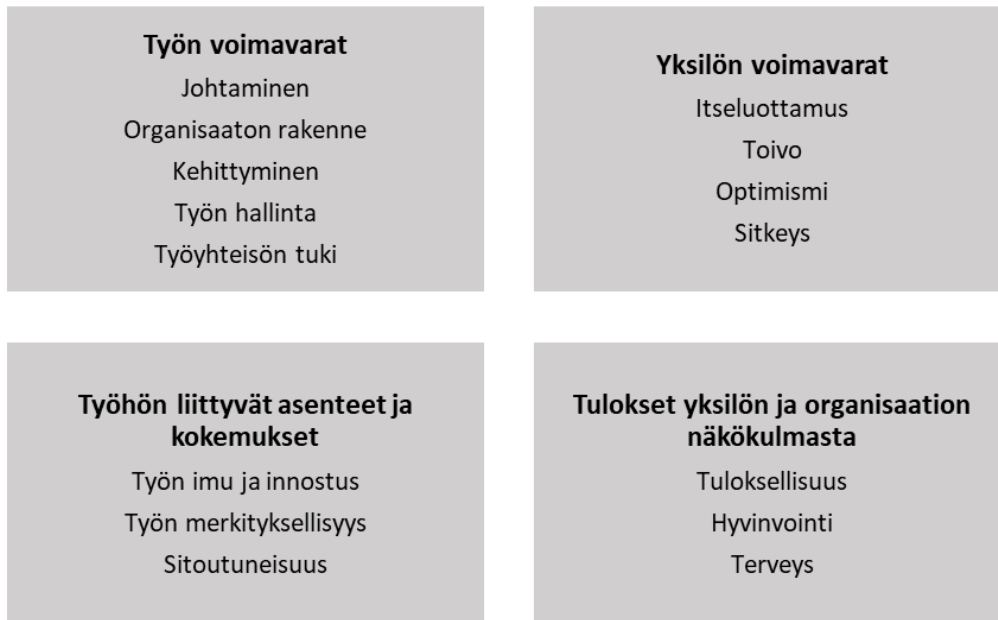
Kuvio 2 Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, muokattu).

Työhyvinvoinnin portaat -mallia (kuvio 1) voidaan käyttää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja kestävään kehittämiseen. Työntekijän hyvinvointi edellyttää sen, että kaikki portaiden osa-alueet tyydytetään työssä sekä muussa elämässä. (Rauramo 2009, 1.) Työhyvinvoinnin portaiden osa-alueisiin sisältyy vahvasti hyvä johtaminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen etenee alhaalta ylös, mutta myös ylhäältä alaspäin. Arvostuksen tunne mahdollistaa osaamisen varmistamisen, ja tätä seuraa toimiva yhteistyö. Tuloksena on avoimempi, turvallisempi ja terveellisempi työ. (Rauramo 2019.)



## 2.2 Työn voimavaratekijät

Työterveyslaitos jakaa työn voimavaratekijät neljään kategoriaan; tehtävään liittyvät voimavarat, työyhteisön vaikutukseen liittyvät voimavarat, työn järjestämiseen liittyvät voimavarat sekä organisaatioon liittyvät voimavarat. Tehtäviin liittyviä voimavaroja ovat työn palkitsevuus, monipuolisuus sekä kehittävyys. Työyhteisön vaikutukseen liittyviin voimavaroihin kuuluu mm. työyhteisön tuki, johtamisen selkeys, oikeudenmukaisuus sekä arvostus. Työn järjestämiseen liittyviä voimavaroiksi luetellaan vaikutusmahdollisuudet, tavoitteiden ja työvuorojen selkeys sekä työaikojen joustavuus. Viimeisenä Työterveyslaitos on määritellyt organisaatioon liittyvät voimavarat, joihin kuuluu työn varmuus, työpaikan ilmapiiri, työn ja muun elämän yhteensovittamisen tukeminen sekä innovatiiviset toimintatavat. (Nämä asiat edistävät työn imua. n.d.)



Kuvio 3. Voimavaramalli (Christensen ym. 2008, muokattu).

Työn voimavaratekijät ovat jokaisella yksilöllisiä. Asiat, jotka tuovat toiselle työn iloa ja motivaatiota voivat jollekin aiheuttaa hyvinvoinnin heikentymistä. Työn voimavarat ovat yhteisöllisiä sekä rakenteellisia, ja ne riippuvat paljon tilanteista. (Manka & Manka 2018, 69.) Pohjoismainen ministerineuvoston rahoittaman projektin ”Positiiviset tekijät työssä” (Kuvio 3) mukaan työn voimavaratekijöitä on organisaation rakenne, johtaminen, työn hallinta, työyhteisön tuki sekä kehittyminen. Projektissa yksilön voimavaroiksi on nimetty toivo, sitkeys, optimismi sekä itseluottamus. (Christensen ym. 2008.) Vaikutusmahdollisuudet työhön, työn varmuus sekä esimiehen tuki ylläpitävät

hyvinvointia sekä työmotivaatiota, kuten työn imua. Henkilö, joka kokee työn imua, tuntee itsensä tarmokkaaksi ja menee työhön mielellään, sekä kokee työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi. (Kinnunen 2019, 224.)

### **Ulkoinen ja sisäinen motivaatio**

Työmotivaatio on yksi työn suuri voimavaratekijä. Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön sisäistä voimaa, joka virittää ja suuntaa toimintaa. Sisäiseksi motivaatioksi (*intrinsic motivation*) taas kutsutaan sitä, että tyydytys tulee itse työstä sekä aikaansaannoksista. Yksilö, joka tuntee voimakasta sisäistä motivaatiota, kokee tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joista itse on tyytyväinen; ulkoisista tunnustuksista hän ei välttämättä välitä. Tutkimusten mukaan henkilö kokee työnsä mielekkääksi, mikäli työ vastaa yksilön kykyjä ja on tarpeeksi haastavaa; työssä on realistiset tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa, siitä saa oikeudenmukaista palkkaa ja työympäristö mahdollistaa onnistumisen työssä. Työ, jossa nämä asiat ovat kunnossa motivoi ihmistä parempiin suorituksiin. Ihmisten motivaatioon ei voida kuitenkaan vaikuttaa suoraan, sillä se on jokaisella erilainen; yksilöllinen, sisäsyntyinen kokemus. (Viitala 2021.) Ulkoisen motivaation (*extrinsic motivation*) vaikuttajana on jokin ihmisen ulkopuolinen syy, eli toiminta ohjautuu jonkin ulkopuolisen kautta. Ulkoisesta motivaatiosta lähtevää toimintaa voi olla esimerkiksi palkkatyö, jota tekee vain tietyn yhteiskunnallisen aseman tai palkan takia. (Luoto n.d.) Ulkoisen motivaation voidaan siis nähdä lähtevän jonkin ulkoisen hyödyn tavoittelusta. Ulkoinen motivaatio tulee ympäristöstä, ja se liittyy ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Usein tämä motivaatio syntyy palkkioiden toivosta ja rangaistusten välttelemisestä. Ulkoisiksi motivaattoreiksi voidaan nimetä esim. palkka, palaute, kannustusjärjestelmät sekä työtavoitteet organisaatiossa. (Liukkonen & Jaakkola 2006, 28.)

### **Positiivinen psykologia**

Työn voimavaratekijöitä tutkitaan usein positiivisen psykologian mallien mukaan. Ojanen (2014) kertoo blogiartikkelissaan, että Christofer Peterson on ilmaissut positiivisen psykologian käsitteen tarkoittavan sitä, mikä tekee elämästä elämisen arvoista. Positiivinen psykologia keskittyy onnellisuuden johtavien inhimillisten olosuhteiden piirteiden tutkimiseen (Manka & Manka 2018, 69).

Positiivisessa psykologiassa korostetaan myönteisten tunteiden vaikutusta elämään ja sen laatuun. Myönteisten tunteiden merkitystä työhyvinvointiin on tutkittu paljon. On todettu, että myönteisyys laajentaa ihmisen havaintokenttää, ihmisten kognitiivista (tietoista), sosiaalista, psykologista ja fyysistä toimintakykyä sekä lisää luovuutta ja vastaanottavuutta uusille kokemuksille. Myönteiset tunteet ovat yhteydessä ihmisen fyysiseen sekä psyykkiseen hyvinvointiin ja terveyteen ja pitkäikäisyyteen. (Manka & Manka 2018, 69–70.) Positiivisten tunteiden lisäksi ei tule unohtaa, että kaikki tunteet ovat työpaikalla sallittuja ja tarpeellisia. Tärkeää on kuitenkin se, että työyhteisössä koetaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tunteita. Barbara Fredricksonin (2004) avarra ja rakenna -teorian mukaan tämä edesauttaa mm. uusien ideoiden syntymistä.

Positiivisen psykologian tutkijoiden mukaan työntekijän innostus ja sitoutuneisuus on terveyden ja ahkeruuden lisäksi tärkeää organisaatioissa. Monesti mahdollisuus hallita omaa työtä edesauttaa innostukseen ja työn imuun pääsemiseen. Työn hallinnalla tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön ja pelisääntöihin, ja tämä lisää työmotivaatiota. Mielekkään työn kokemus edellyttää tämän lisäksi tehtävien hahmottamista, osaamisen käyttömahdollisuuksia sekä työn merkityksellisyyttä. (Manka & Manka M 2018, 107.)

### **2.3 Työhyvinvoinnin uhat ja stressitekijät**

Työhyvinvoinnin uhat ja stressitekijät ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Työoloihin vaikuttavia kielteisiä asioita on mm. epävarmuus työn jatkumisesta, kiire ja huonot työjärjestelyt. Edellä mainitut tekijät voivat johtaa helposti sosiaalisiin ristiriitoihin, joka pahimmillaan synnyttää jopa työpaikkakiusaamista. Syrjiminen, uhkailu ja selän takana puhuminen ovat yleisiä kiusaamisen muotoja työpaikoilla. Työn muuttuessa itsenäiseksi ja abstraktiksi tietotekniikan yleistymisen myötä, ovat myös työn henkiset vaatimukset nousseet. Henkinen rasittavuus on suuri uhka varsinkin tietotyötä tekeville; työmäärää voi olla vaikea hallita, ja työ saattaa vaikuttaa myös vapaa-aikaan tuoden mukanaan stressiä myös ajalle, jolloin työasioita ei tulisi miettiä. (Viitala 2013.)

Robert Karasek (1979) on luonut työstressimallin, jonka mukaan työstressi perustuu kahteen käsitteeseen; työn hallinta ja työn vaatimukset. Työn hallintaa on työn sisältöön sekä työoloihin vaikuttaminen ja mahdollisuus hyödyntää omia taitoja työssä. Työn vaatimukseen kuuluu esimerkiksi työn

määrä, rooliristiriidat sekä aikapaineet. Näiden kahden käsitteen mukaan voidaan työ jakaa kuormittavaksi ja kuormittamattomaksi työksi sekä passiiviseksi ja aktiiviseksi työksi. Malliin lisättiin myöhemmin vielä kolmas ulottuvuus, sosiaalinen tuki. (Kinnunen 2019, 222.)

Kiireen ja stressin kokeminen työssä on hyvin yleistä, ja lisääntynyt kiire sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen tuovat suuria haasteita työhyvinvointiin. Vuoden 2012 eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan n. kolmas palkansaaja tekee päätyönsä lisäksi töitä kotona, ja n. 80 % heistä tekee ylitöitä niin, että työtä ei ole sovittu työnantajan kanssa normaaliksi työajaksi tai ylityöksi. Kännykän ja sähköpostiviestinnän vuoksi moni työntekijä kokee, että heidän tulisi olla tavoitettavissa lähes jatkuvasti. Työn ja vapaa-ajan rajan hälveneminen näkyy varsinkin asiantuntijatöissä. (Viitala 2013.)

Tutkimusten mukaan moni asia työpaikoilla on parantunut. On ymmärretty, että henkilöstö on organisaation isoin voimavara. Tästä huolimatta useat työntekijät voivat huonosti ja kokevat uupumusta työstään, ja yhä useampi jää työkyvyttömyyseläkkeelle mielenterveysongelmien vuoksi. Työelämän muutokset tuovat mukanaan stressiä, epävarmuutta tulevasta. Tulostavoitteet kovenevat ja uudessa teknologiassa mukana pysyminen vaatii jatkuvaa osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä. Työstä etsitään merkitystä, sisältöä ja mielekkyyttä. Jos näitä tekijöitä ei löydy, ei synny hyvinvointiakaan, ja tämä näkyy sairaspöissaoloina sekä ristiriitatilanteina työyhteisössä. (Pakka & Rätty 2010, 3.)

Työhyvinvointia heikentäviä ja työn painetta lisääviä tekijöitä ovat roolin epäselvyys, huonot yhteistyösuhteet, hallinnan puute, työn epävarmuus, epäselvät tavoitteet sekä epärealistiset aikataulut. Pitkään jatkuessa paine vaikuttaa työsuorituksiin ja saattaa viedä kokonaan työntekijän voimat. On myös olemassa positiivista painetta, joka antaa haastetta ja tuo ns. ”positiivista stressiä” tekemiseen. Sopiva paine tuottaa työhyvinvointia ja edesauttaa hyvää työsuoritusta, mutta estävä paine johtaa huonoihin suorituksiin ja jopa burnouttiin. Negatiivisen ja positiivisen paineen erottaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta paine ei vie kokonaan iloa työnteosta. (Manka & Manka 2018, 174–175.)

Johannes Siefritin (1996) luoma *ponnisteluiden ja palkkioiden malli* on hyvin suosittu työelämässä. Mallin perusajatuksen mukaan työntekijän käyttäessä työhönsä energiaa sekä aikaansa, hän odottaa saavansa siitä vastineita eli palkkiota. Palkkiota voi olla esimerkiksi arvostus, työpaikan varmuus sekä etenemismahdollisuudet. Työntekijän tuntiessa, että hän ei saa työstään tarvitsemaansa kiitosta, voi seurauksena ilmetä voimakkaita kielteisiä tunteita. Pahimmassa tapauksessa tämä voi johtaa työntekijän sairastumiseen. (Kinnunen 2019, 223.)

Työhyvinvointi ei synny itsessään, vaan se toteutuu organisaatiossa systemaattisella johtamisella sekä tekemällä toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi. Työhyvinvointia tulee arvioida ja kehittää osana organisaation strategiatyötä. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, itseään jatkuvasti kehittävä sekä turvallinen. Jokaisella on yhteinen käsitys tavoitteista ja työssä toimitaan yhdessä niitä kohti. Hyvinvoivassa työpaikassa organisaatorakenne on joustava ja matala, sillä tämä mahdollistaa tiedonkulun puolelta toiselle. (Manka 2015.)

## **2.4 Koronapandemian vaikutukset työhyvinvointiin**

Nykypäivänä muutos on väistämätöntä. Koronapandemian myötä henkilöstön on täytynyt sopeutua nopeasti odottamattomiinkin tapahtumiin, kuten ulkoisiin kriiseihin, jotka aiheuttavat epävarmuutta ja saavat aikaan välittömän uhan organisaatioiden suorituskyvylle ja elinkelpoisuudelle. Koronapandemian vuoksi organisaatiot ovat joutuneet reagoimaan nopeasti ja löytämään uusia ratkaisuja moniin eri haasteisiin. (Carnevale & Hatak 2020.)

Tartuntatauti voi aiheuttaa ihmisissä paljon pelkoa, stressiä sekä ahdistusta. Syntyy uusia käyttäytymisnormeja, kuten kasvomaskin käyttöä sekä tarvetta fyysisen etäisyydelle, ja näiden ohella koronaviruspandemia on muuttanut sitä, miten vastaamme päivittäisiin tarpeisiimme, miten olemme vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja miten työskentelemme muuttuvassa maailmassa. Miljoonat työntekijät maailmassa ovat menettäneet työpaikkansa, ja monien ihmisten kohdalla työn vaatimukset ovat muuttuneet radikaalistikin. Tilanne on ollut kaikille uusi, ja luonut epävarmuutta ja työstressiä. Motivaation puute voi heikentyä, ja nukkumisvaikeudet sekä väsymyksen tunne lisääntyä. (COVID-19 Stress Among Your Workers? Healthy work design and well-being solutions are Critical, 2020, 1.)

Nissinen (2020) tutki opinnäytetyössään sitä, kuinka koronaviruspandemia on vaikuttanut kaupan alan esimiestyöskentelyyn. Tutkimuksessa selvisi, että koronapandemialla on ollut vaikutuksia esimiestyöskentelyyn kaupan alalla. Pandemian on koettu vaikuttavan työn kuormittavuuteen lisäämällä sitä. Myös yksintyöskentely sekä asiakasmäärien lisääntyminen oli aiheuttanut stressiä ja ylimääräistä painetta työhön. (Nissinen 2020, 18–19.)

Koronatilanne lisää myös mielenterveysongelmien syntymistä. On tärkeää, että työnantajat tunnistavat stressitekijät ja työntekijöihin kohdistuvat riskit koronapandemian aikana, jotta näihin voidaan varautua erilaisilla toimenpiteillä. Kaupan alan työntekijöillä ei ole mahdollisuutta etättyöhön, joten riski altistua tartunnalle on suuri. (COVID-19 Stress Among Your Workers? Healthy work design and well-being solutions are Critical, 2020, 3.)

Tutkimukseen vastanneista päivittäistavarakaupassa työskentelevistä jopa 86 % koki työn kuormituksen lisääntyneen koronapandemian vuoksi. Myös sairaspotilaat lisääntyivät. Päivittäistavara-kaupoissa työskentelevät mainitsivat myös vuorovaikutuksen vähenemisen. Tutkimuksessa ilmeni, että työssä jaksaminen on ollut kovilla jatkuvien ohjeisen muutosten sekä epävarmuuden vuoksi. Tutkimuksessa tuli esille myös kaupan alan työntekijöiden positiivisia kokemuksia, ja näissä vastauksissa korostui tiimityöskentelyn ja yhteishengen merkitys. Myynnin kehityksen kääntyessä nousuun kiire on lisääntynyt ja lisännyt yhdessä tekemistä. (Nissinen 2020, 19–21.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen Miten suomi voi? (2020) mukaan ilmeni, että varsinkin nuorten työntekijöiden työn imu on laskenut koronapandemian pitkittyessä, ja myös työuupumus on lisääntynyt. Seurantatutkimuksen aiemmat tulokset ovat kertoneet, että työhyvinvointi on kohentunut koronakeväänä, mutta tilanteen pitkittyessä hyvinvointi on kääntynyt laskuun. Tutkimuksessa selvisi, että oikeudenmukainen kohtelu sekä varmuuden tunne tulevasta ovat työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeitä tekijöitä. Etätyöntekijöillä riski työhyvinvoinnin heikkenemiseen on suurempi, sillä yhteisön tuki on heikompi, ja tämä voi vähentää oikeudenmukaisen kohtelun sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Etätyössä on kuitenkin myös hyvinvointia edistäviä puolia, kuten uusien työtapojen oppiminen sekä itsenäinen päätöksenteko. Tutkimuksen tuloksista pääteltiin, että erinäiset työn voimavaratekijät kuten oman työn aikaansaannosten näkeminen sekä arvostuksen saanti ovat nousseet erityisen tärkeiksi korona-aikana. (Kaltainen & Hakanen 2020.)

### 3 Esimiestyö

Tässä osiossa tarkastellaan esimiestyötä ja avataan sen eri aihealueita. Ensimmäinen kappale perehtyy esimiehen rooliin työpaikoilla, ja toisessa kappaleessa kerrotaan esimiestyön haasteista. Kolmas kappale kertoo esimiestyöstä kaupan alalla. Viimeisessä kappaleessa tarkastellaan itsensä johtamisen merkitystä johtamistyössä.

#### 3.1 Esimiehen rooli

Esimies toimii juridisesti työnantajan edustajana. Esimiehellä on työnjohto-oikeus ja hän vastaa siitä, että työntekijän oikeudet täyttyvät ja velvollisuuksia noudatetaan. (Esimiehen virallinen rooli n.d.) Esimiehen tehtäviin kuuluu yksikön toiminnasta ja sen laadusta sekä tuloksista vastaaminen. Tämän lisäksi esimies vastaa henkilöstöstä, sen hyvinvoinnista sekä työskentelytavoista. (Himanen 2019, 43.) Esimiestyössä tärkeää on toimiva henkilöstöjohtaminen, jonka avulla organisaation jäsenet saadaan tekemään yhdessä töitä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö pitää sisällään paljon organisointia, suunnittelua, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. (Piili 2006, 13.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointia tuottava johtaminen on niin asioiden kuin ihmisten johtamista, ja sen tarkoituksena on ohjata työntekijöitä toimimaan haluttuun suuntaan. Asioiden johtamisella tarkoitetaan yrityksen toimintaprosessien hallintaa, organisointia, suunnittelua, kontrollointia, arviontia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtamisessa tavoitteena on se, että henkilöstö saadaan toimimaan halutulla tavalla jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteet. (Johtaminen ja esimiestyö n.d., luku 2)

Esimiestyö on vaihtelevaa ja se edellyttää esimieheltä valmiutta moneen erilaiseen rooliin (Salminen 2015, 30). Hyppäsen (2013, 1.3.) mukaan esimies voi olla erilaisten tilanteiden mukaan valmentaja, tiiminvetäjä, sparraaja, projektipäällikkö, ongelmanratkaisija, töihin ottaja sekä perehdyttäjä (Hyppänen 2013, 1.3.). Salminen (2015, 19) on todennut, että esimiehen tärkeänä tehtävänä on varmistaa organisaation toimivuus. Esimies varmistaa, että jokainen organisaatiossa

työskentelevä ymmärtää, mitä yritys tavoittelee ja miksi ja miten nämä tavoitteet halutaan saavuttaa. Esimies varmistaa myös sen, että työntekijä ymmärtää mitä häneltä vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi, ja että työntekijä tekee näitä asioita; mielellään menestyksekkäästi. (Salminen 2015, 19)

Esimiehen keskeinen tehtävä on käyttää valtaa ja johtaa työntekoa, päätöksiä täytyy osata tehdä monesti itsenäisesti, kysymättä henkilöstön mielipidettä. Jämäkän johtamisen lisäksi keskustelu- ja vuorovaikutustaidot ovat ensisijaisen tärkeitä hyvälle johtajalle. (Järvinen 2016b). Perusolettamuksen on, että esimiestehtäviin hakeutuva haluaa johtaa eli on motivoitunut tehtävästään. Esimiehen tulee aika-ajoin hyväksyä kaoottisuus ja pirstaleisuus, mutta aito kiinnostus johtamiseen auttaa ja motivoi esimiestä rakentamaan tarvittavaa kurinalaisuutta sekä kannustamaan johdettavat tavoitteita kohti. (Siltala 2009, 72.)

### **3.2 Esimiestyön haasteet**

Risto Välimaan (2013) Johtaminen 2000-luvulla, esimiestyön haasteet -opinnäytetyön tutkimuksen mukaan jatkuvaa muutosta pidetään yhtenä nykyjohtamisen suurena haasteena. Nopea reagoiminen muutokseen sekä ajankäytön hallinta koetaan haasteellisina asioina muutoksessa. Tutkimuksen mukaan haasteita tulee aiheuttamaan myös paine työurien pidentymisestä sekä talouden epävakaus. Jatkuva muutos vaatii esimiehiltä sopeutumiskykyä sekä epävarmuuden sietämistä. (Välimaa 2013, 63.)

Salmisen (2015, 21) mukaan esimiehen tärkeä tehtävä on varmistaa, että alaiset toimivat organisaatioiden sääntöjen mukaan kaikki samaan suuntaan, tavoitteita kohti. Suunnan tulisi olla esimiehelle hyvin selvä, mutta näin ei aina ole. Väärä ymmärrys organisaation suunnasta ja tavoitteista voi vaikeuttaa johtamista ja johtaman joukon onnistumista. Esimieheltä vaaditaan paljon erilaisia taitoja ja osaamista; analyttisyyttä, luovuutta sekä liiketoimintaymmärrystä. Kaikilta esimiehiltä ei kuitenkaan näitä taitoja välttämättä löydy, tai ne ovat heikot. Näin ollen esimiehille haasteita voi tuottaa suuret kriteerit ja osaamisvaatimukset. (Salminen 2015, 21). Kuuselan (2013, 198) mukaan yksi esimiehen tehtävistä on varmistaa, että organisaatiossa on oikea määrä työntekijöitä suhteessa työmäärään. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu myös ratkaista välillä vaativiakin ristiriitatilanteita ja työhyvinvointiin liittyviä asioita, sekä muita epäkohtia työpaikalla.



Ihmisten johtaminen on suuressa ja tärkeässä osassa esimiestyötä, ja sitä ei tule unohtaa asioiden johtamisen varjoon.

Keskijohdon haasteena on usein ylemmän johdon tavoitteet sekä odotukset ja oman vastualueen henkilöstön asettamat odotukset. Monesti henkilöstön yhden henkilön halut ja mieliteot ohjaavat koko joukon toimintaa, ja ne ovat usein päinvastaisia kuin ylemmän johdon odotukset. Tällaisissa tilanteissa esimiehiltä vaaditaan jäykkää johtajuutta myös epämukavuusalueella. (Siltala 2009, 74.) Esimiehen tulee osata pitää tietty etäisyys johdettaviinsa. Hyvä esimies osaa käyttää ammatilista- sekä persoonallista minäänsä tasapainossa luoden sopivan etäisyysuhteen johdettaviinsa. Ammatillisen roolin voidaan nähdä perustuvan lainsäädäntöön ja juridisiin oikeuksiin sekä vastuisiin. Esimiehellä on oikeus määrätä johdettaviaan, mutta tässä roolissa hänen puoleensa tulee myös odotuksia; esimiehen oma esimies odottaa asetettujen tehtävien ja tavoitteiden suorittamista. Riittävän etäisyyden pitäminen alaisiin on tarpeen, jotta esimies voi toimia tasapuolisesti kaikkia alaisiaan kohtaan. Tästä voi syntyä haasteita esimiehelle, mikäli alaiset ovat muodostuneet ystäviksi. (Siitala 2009, 77.)

### **3.3 Esimiehen työhyvinvointi kaupan alalla**

Kaupan alalla esimiehen työ on hektistä ja alati muuttuvaa. Työtehtäviin kuuluu työvuorosuunnittelun lisäksi mm. työntekijöiden motivointia, palkitsemista sekä tuloksellisen myymälätyön varmistamista. Työ on aika-ajoin vaativaa ja hyvinvointi voi olla koetuksella ja siksi on tärkeää, että esimies tunnistaa työn voimavarat. Stressin ja kiireensietokykyä tarvitaan kiireisessä työympäristössä, ja myös työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta tulee huolehtia. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 4.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäksi myös esimiehen oma hyvinvointi on avainasemassa menestyvässä myymälässä. On tärkeää, että esimies pohtii aika-ajoin omaa hyvinvointiaan ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työn mielekkyys, oma jaksaminen sekä oman osaamisen kehittäminen ovat tekijöitä, joista saa virtaa työpäivään. Tärkeitä asioita hektisessä esimiestyössä on tavoitteiden asettaminen, toiminnan arviointi, tärkeysjärjestyksen päättäminen sekä järjestykseen pyrkiminen. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 26–27.)

Järvisen (2014a, 80–81.) mukaan esimiehen rooli ja työtehtävät ovat hyvin erilaisia verrattuna työntekijöiden työhön; ensisijaisena tehtävänä on johtaa työntekijöitä kohti asetettuja tavoitteita. Viime kädessä esimies on se henkilö, joka vastaa työyhteisön toiminnasta. Esimies voi kokea työsään yksinäisyyttä, sillä muihin työyhteisön jäseniin on hyvä pitää riittävä välimatka, tämän avulla esimiehen harkinta- ja päätöksentekokyky pysyy realistisena. Liian läheinen suhde työntekijöihin voi vaikuttaa tähän negatiivisesti vaikeuttaen järkipäisiä toimintakykyä. (Järvinen 2014a, 80–81.)

Esimiehen voi olla vaikea löytää keskustelukumppania jakamaan tuntemuksia työn mukana tuomista haasteista. On siis ensiarvoisen tärkeää, että esimiehelle järjestetään mahdollisuuksia saada apua, ymmärrystä ja vertaistukea muilta esimiehiltä. Myös työpaikan sisällä tapahtuvaan viestintään tulee kiinnittää huomiota, sillä aito ja toimiva vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä edistää molempien hyvinvointia, niin esimiehen kuin työntekijänkin. (O'Rourke 2017, luku 2.) Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen ”Esimiehenä kaupan alalla” mukaan päivittäistavara-kaupan alan esimiehet mainitsevat esimiestyön voimavaratekijöiksi mm. hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja omalta esimieheltä saadun tuen. Esimiehet kokevat tärkeänä keskustelut työn tuloksellisuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 4.)

### **3.4 Itsensä johtaminen esimiestyössä**

Itsensä johtamistaito on yksi työelämän tärkeimmistä taidoista (Halonen 2021, 11). Sydänmaanlakan (2012, 1) mukaan hyvä johtaja hallitsee kaikki johtamisen tasot, joita on itsensä, tiimin, yksilöiden, organisaation, virtuaalitiimin, ekosysteemin sekä verkoston johtaminen. Itsensä johtamista voidaan kuvailla jatkuvaksi prosessiksi, jossa itsensä oppii tuntemaan syvällisemmin. Itsensä johtamisen avulla ihminen voi kehittää omaa tietoisuuttaan, ohjata ja ymmärtää omia tunteita sekä ottaa itsensä paremmin haltuun, eli tuntee itsensä. Itsensä johtaminen voidaan kitetyttää niin, että se on omasta hyvinvoinnista, uudistumisesta ja tehokkuudesta huolehtimista. (Sydänmaanlakka 2012, 1). Itsensä johtaminen on hyvinvoinnin johtamisen lähtökohta ja se perustuu itsetuntemukseen ja omien vahvuuksien sekä kehityskohtien tiedostamiseen. Näiden asioiden ollessa kunnossa johtaja osaa pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan, ja asettaa rajat omalle työnteolle. Kyky asettaa omat rajansa on niin työntekijälle kuin esimiehellekin ensisijaisen tärkeä taito. (Sydänmaanlakka n.d.)

Sydänmaanlakka (2012) käyttää kirjassaan Älykäs johtaminen 7.0 Oy Minä Ab -mallia, jonka mukaan itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista mielen sekä kehon hallintaa. Jokainen ihminen on oman ”yrityksensä” toimitusjohtaja, ja tätä kokonaisuutta on osattava johtaa. Tästä riippuu se, että menestyykö yritys. Oy Minä Ab -mallin mukaan ihminen koostuu eri osa-alueista, joita on keho, mieli, tunteet, arvot ja työ. Kokonaisuus voidaan jakaa myös fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen, henkiseen sekä ammatilliseen uudistuskuntoon. Johtajana toimii ihmisen oma tietoisuus, joka määrittää tavoitteet tekemiselle. (Sydänmaanlakka 2012, 1.)

*Keho (fyysinen) – syöminen, liikkuminen, lepääminen, rentoutuminen, nukkuminen*

*Mieli (psyykkinen) – havaitseminen, aistiminen, oppiminen, muistaminen*

*Tunteet (sosiaalinen) – Tunteiden hallinta, positiivisuus, harrastukset, ihmissuhteet*

*Arvot (henkinen) – arvot, päämäärät, merkitys, tasapaino*

*Työ (ammatillinen) – tavoitteet, kehittyminen, osaaminen, palaute*

*Oy minä Ab -malli (Sydänmaanlakka 2012)*

Fyysinen kunto on kaiken lähtökohta, ja tämä tarkoittaa riittävää unta, terveellisiä ruokatottumuksia sekä riittävää liikuntaa. Psyykkinen kunto on ihmisen ajatusten, muistin, havainnoinnin sekä oppimisen hallintaa. Psyykkisen kunnon sekä mielen huolto on aika-ajoin tarpeellista. Sosiaaliseen kuntoon kuuluu tunteiden hallinta, positiivisuus ja ihmissuhteista huolehtiminen. Henkinen kunto tarkoittaa sitä, että elämä on tasapainossa, elämässä on päämäärä ja elämän kulkua ohjaa jokin syvempi merkitys. Merkityksellisyyden kokemukset auttavat ihmistä jaksamaan arjessa. (Sydänmaanlakka 2012, 1.)

Laaksolinna (2015) tutki opinnäytetyössään itsensä johtamista esimiestyössä. Tutkimuksen mukaan työn vastuullisuuden ja työkuultuurin muuttuessa itseohjautuvampaan suuntaan on itsensä johtamistaidot tärkeitä johtotehtävissä toimivilla. Työ on usein hektistä, jolloin itsensä johtamisen merkitys korostuu. Esimiehen tulee tiedostaa omat rajat sekä tarpeet ja mikäli näin ei ole, voi työ

viedä helposti mukanaan ja ottaa liian suuren osan elämästä, ja tästä voi koitua uupumusta ja stressiä. Työelämä ja yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa, joten ajan hengessä on pysyttävä mukana ja kyetä kehittämään itseään koko ajan. Yksilön oman toiminnan lisäksi on tärkeää, että organisaatiossa panostetaan työyhteisön mahdollisuuksiin johtaa itseään hyvin. (Laaksolinna 2015, 32.)

## **4 Tutkimusasetelma**

### **4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys**

Opinnäytetyössä tutkitaan kaupan alan esimiesten kokemuksia omasta työhyvinvoinnista koronapandemian aikana. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten koronapandemia on vaikuttanut kaupan alan esimiesten työhyvinvointiin. Lopputuloksena saadaan subjektiivisia kokemuksia vallitsevan koronapandemian vaikutuksista esimiesten työhyvinvointiin ja niiden avulla voi luoda kehitysehdotuksia esimiesten työhyvinvoinnin tueksi. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, että miten koronapandemia on vaikuttanut kaupan alan esimiesten työhyvinvointiin ja kuinka hyvinvointi on mahdollisesti muuttunut verrattuna aikaan ennen koronapandemiaa. Tutkimusongelma ratkeaa oikeiden kysymysten avulla, joten tutkimuskysymysten luonti on tarpeen. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampi. (Kananen 2010, 19.)

#### **Tutkimuskysymykset**

*Mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten työhyvinvoinnin tilanteeseen koronapandemian aikana?*

*Millaisena esimiehet kokevat oman työhyvinvointinsa verrattuna aikaan ennen koronaa?*

### **4.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimusotteena käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan ilmiön laatua, ominaisuuksia sekä merkitystä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus poikkeaa kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta siten, että määrällisessä tutkimuksessa keskitytään ilmiöiden tutkimisen sijaan kohteen tulkitsemiseen sekä kuvaamiseen numeroiden avulla. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Tähän opinnäytetyöhön valikoitui kvalitatiivinen menetelmä, koska tarkoituksena on saada henkilökohtaisia, aitoja kokemuksia koronan vaikutuksista työhyvinvointiin. Laadullinen tutkimus sopii tähän työhön myös siksi, että koronapandemian tuomat haasteet koetaan usein subjektiivisina kokemuksina. Tavoitteena on ymmärtää esimiesten työhyvinvoinnin tilannetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelujen avulla pyritään saamaan esille kokemuksia ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta, ja laadullisella lähestymistavalla tämä toteutuu parhaiten. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimusprosessiin ja tätä kautta ymmärtää ilmiötä subjektin näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on tutkimussuunnitelman mahdollinen muotoutuminen prosessin etenemisen mukaan sekä tutkijan omien havaintojen ja keskustelujen tärkeys, ei niinkään mitattu data. (Järvenpää 2006.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkijan oma osuus aineistonkeruusta isossa roolissa, tutkija itse on tärkein tutkimusväline. Tässä menetelmässä myös tutkimuskohteilla on usein itse mahdollisuus vaikuttaa tutkimuksen kulkuun, sillä kohteet osallistuvat itse tutkimuksen tekemiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ratkaisevaa on, kuinka hyvin tutkija on henkilökohtaisessa kosketuksessa tutkittaviin. On tärkeää, että tutkija omaa tiettyjä henkilökohtaisia resursseja, jotka mahdollistavat läheisen kontaktin sekä luontevan käyttäytymisen tutkittavien kanssa. Aito kiinnostus ihmisiin, kyky kuunnella sekä ymmärtäväinen suhtautuminen edesauttavat onnistunutta tutkimusta. (Grönfors 2011, luku 1.)

### **4.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät**

#### **Haastattelu**

Aineisto kerätään tässä opinnäytetyössä kvalitatiivisella menetelmällä haastattelemalla kaupan alan esimiestehtävissä toimivia henkilöitä. Haastattelut toteutetaan yksilöittäin teemahaastattelemalla viittä (5) esimiestä. Haastattelua käytetään tutkimusmuotona silloin, kun ollaan kiinnostuneita ihmisen ajatuksista, mielipiteistä, tunteista ja käsityksistä (Ruismäki 2010, dia 4). Haastattelun yksi etu on joustavuus, koska haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymykset ja selvittää väärinymmärrykset, eteneminen on melko vapaamuotoista. Haastattelukysymykset kysytään siinä järjestyksessä, kuin ne katsotaan aiheellisiksi, ja kysymysjärjestys mietitään ennalta

loogiseksi. Tavoitteena on saada haastateltavilta mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, joten kysymykset lähetetään heille ennakoon sähköpostitse – tämä on haastattelun onnistumisen kannalta suositeltavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

### **Teemahaastattelu**

Teemahaastattelussa tutkija laatii ennalta haastattelukysymykset teemoittain, ja siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksen mukaisesti (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75). Kanasen (2010, 53) mukaan teemahaastattelu on yleisin tiedonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelut voidaan toteuttaa ryhmä- tai yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelussa haastatellaan nimensä mukaan yhtä henkilöä kerrallaan. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään monesta kulmasta teemojen avulla, ja teemoista keskustellaan haastateltavien kanssa tavoitteena saada selkeyttä tutkittavaan ilmiöön. Haastateltavien määrää voi olla vaikea arvioida, ja usein haastatteluja tehdään siihen asti, että vastaukset alkavat toistaa itseään ja haastateltava ei tuo mitään uutta ilmiön ymmärtämiseen. (Kananen 2010, 53-54.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelut toteutetaan puolistukturoituina yksilöhaastatteluina. Puolistrukturoidussa (osittain avoimessa) haastattelussa haastattelukysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä, mutta myös muulle keskustelulle jätetään tilaa. Haastattelulle on tietty teema, mutta tämän lisäksi haastateltaville esitetään tarkentavia kysymyksiä aiheisiin liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Ennen haastattelua haastattelijan on hyvä laatia itselleen muistilistan aihealueista käyttämällä esimerkiksi ranskalaisia viivoja, tämä edesauttaa haastattelun sujuvaa etenemistä (KvaliMOTV n.d).

Teemahaastattelu on sopiva menetelmä tiedon hankintaan tässä opinnäytetyössä, sillä tavoitteena on saada henkilöiden omakohtaisia kokemuksia ilmiön vaikutuksista, tämän vuoksi teemahaastattelu on myöskin luontevin valinta tässä tapauksessa. Haastattelutilanteesta pyritään luomaan rento, jotta haastateltavat kokevat olonsa mukavaksi ja kokevat näin luontevaksi kertoa omasta työhyvinvoinnin tilanteesta. Teemahaastattelun etenemisjärjestys mietitään teemojen mukaan sopivaksi, ja tämä tekee haastattelusta selkeän. Vallitsevan koronatilanteen ja kaikkien turvallisuuden vuoksi teemahaastattelut toteutetaan lähes kokonaan etänä, teknologiaa hyödyntäen.

Teemahaastattelun pohjaksi valikoitui kolme pääteema; esimiestyö, työhyvinvointi ja koronan vaikutukset. Haastattelulomake koostui 15 kysymyksestä, ja kysymykset olivat jaoteltu loogisesti teemojen alle (Liite 1). Teemat ja kysymykset valikoituivat tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen tavoitteen mukaisesti, ja kysymykset myötäilevät teoreettisen viitekehyksen teemoja. Tavoitteena on saada esille kaikki opinnäytetyön kannalta tarpeellinen tieto tarkasti mietittyjen haastattelukysymysten avulla. Esimiestyö -teeman tarkoitus on johdatella haastateltava aiheeseen kevyiden kysymysten avulla, joissa haastateltava saa kertoa itsestään ja esimiestaustastaan (kysymykset 1-3). Työhyvinvointi -osion kysymysten avulla pyritään selvittämään haastateltavien näkemyksiä työhyvinvoinnista, sen tilanteesta omalla kohdalla ja siihen vaikuttavista tekijöistä (kysymykset 4-8). Koronan vaikutukset -teemasta kysymyksiä on 6 (kysymykset 9-14). Näissä kysymyksissä tarkoituksena on saada selville haastateltavien kokemuksia koroapandemian vaikutuksista ja sen mukana tuomista muutoksista sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Tässä osiossa haastateltavalla on mahdollisuus kertoa omia ideoita esimiesten työhyvinvoinnin tukemista varten. Viimeinen kysymys (kysymys 15) on lopetuskysymys, jossa haastateltava voi lisätä jotain mikäli tuntui, että jokin asia jäi sanomatta aiheeseen liittyen.

### **Analyysimenetelmä**

Analyysilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston huolellista lukemista, tekstin järjestelyä, sisällön erittelyä sekä pohtimista. Aineisto voidaan luokitella sen sisällön mukaan esimerkiksi teemojen perusteella. Tarkoituksena on saada kiteytettyä haastattelujen sisältöä ja tarkastella tutkimusongelman kannalta olennaisia seikkoja tekstissä. Analyysin avulla aineiston informaatioarvo lisääntyy, kun aineisto tiivistetään ja tulkitaan teorian, empirian ja omien ajatusten kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen haastatteluaineiston analyysissä apuna käytetään litterointia, eli aineiston muistiinpanojen puhtaaksikirjoittamista (Metsämuuronen 2006, 122). Poikkeustilanteen vuoksi kaksi haastattelua toteutetaan digitaalisesti Zoom -ohjelman avulla. Yksi haastattelusta toteutetaan täysin sähköpostin välityksellä, yksi puhelimitse ja yksi kasvotusten. Haastattelut nauhoitetaan puhelimitse tai vaihtoehtoisesti Zoom -ohjelmassa olevalla nauhoitustyökalulla, ja teemahaastattelun aineisto litteroidaan lähes sanatarkasti Word-dokumenttiin. Täytesanat ja

äänenpainot jätetään litteroimatta, sillä ne eivät ole oleellisessa osassa tässä tutkimuksessa. Litteroinnissa haasteena on se, että etukäteen ei voida tietää, mikä aineistossa on oleellista ja tärkeää. Laadullinen analyysi sekä tiedonkeruu on syklinen prosessi, ja se muokkautuu koko tutkimusprosessin ajan. Vasta lopussa voidaan mahdollisesti kertoa, että mistä tutkimusosa koostuu ja mitä otetaan mukaan. (Kananen 2010, 59.)

## **Teemoittelu**

Teemahaastattelun analysointiin on monia eri tapoja, mutta tässä tutkimuksessa käytetään teemoittelu. Teemoittelu on luonteva tapa analysoida teemahaastattelun sisältöä. Aineistoa analysoidaan järjestelmällä se litteroinnin jälkeen teemoittain, ja jokaisen teeman alle sijoitetaan haastatteluista ne kohdat, joissa haastateltavat ovat puhuneet samasta asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Sarajärven & Tuomin (2009, 93) mukaan teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä eri aihealueiden mukaan, ja näin voidaan vertailla eri teemojen esiintymistä aineistossa. Haastattelurungon osalta vastaukset jaotellaan esimiestyö, työhyvinvointi ja koronapandemian vaikutukset -otsikoiden alle. Teemat muodostavat jäsenyyksen analyysille, ja haastateltavien kokemukset analysoidaan jokaisen teeman alle. Analyysiin lisätään myös suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Tämän opinnäytetyön teemat valikoituivat teoreettisen viitekehyksen, tutkimuskysymysten sekä tutkimusongelman kautta.

## **Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Työ toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön mukaan, jotta tutkimus on uskottava. Tuomi & Sarajärvi (2009, 132) kirjoittavat, että hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu mm. rehellisyys ja luotettavuus, avoimuus sekä muiden tutkijoiden työn huomioiminen asianmukaisella tavalla niin, että niitä kunnioitetaan omassa tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuva henkilö osallistuu vapaaehtoisesti ja hänellä on oikeus myöhemmin kieltäytyä osallistumasta, tai keskeyttää haastattelu milloin tahansa. Tutkittavalle henkilölle ei saa syntyä tunnetta, että osallistuminen olisi pakollista. Tutkimukseen osallistuvaa henkilöä informoidaan henkilötietojen käsittelystä, tutkimuksen sisällöstä ja tutkimuksen toteutuksesta käytännössä, myös harkinta-aikaa annetaan riittävästi. (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen arviointi Suomessa 2019, 7.)



Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen arviointi Suomessa (2019, 12) ohjeen mukaan suunnitelmallisuus, vastuullisuus ja lainmukaisuus ovat keskeisiä periaatteita käsiteltäessä tutkimusaineistoja, jotka sisältävät henkilötietoja. Henkilötiedoilla tarkoitetaan tietoja, joilla luonnollinen henkilö on tunnistettavissa. Tämän opinnäytetyön tutkimus on suunniteltu niin, että siinä kerätään ainoastaan tutkimusta varten tarpeellisia ja välttämättömiä henkilötietoja, ja tiedot poistetaan aineistosta, kun ne eivät ole enää tarpeellisia. Tutkittavalle kerrotaan selkeästi heidän henkilötietojen käsittelystä ja heille kuuluvista oikeuksista kuten siitä, että haastattelu on mahdollista keskeyttää milloin tahansa ja anonymiteettia suojataan jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyötä ei toteuteta yhdelle tietylle toimeksiantajalle, joten tutkimuslupaa eikä salassapitosopimusta tässä tapauksessa tarvita. Ennalta määritetyt tutkimusongelmat ohjaavat tutkimusprosessia.

Opinnäytetyön lähdeaineisto ja kirjallisuus valitaan harkiten, ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Alussa mietitään, että millaisia lähteitä opinnäytetyössä käytetään ja mitkä hakusanat ovat parhaat tarvittavan tiedon löytämiseen. Lähteinä käytetään alan kirjallisuutta, internetlähteitä ja monipuolisia tutkimuksia aiheesta. Tässä opinnäytetyössä aineistoa haetaan eri internetlähteistä ja tietokannoista hakusanoilla työhyvinvointi, esimiestyö sekä koronapandemia. Hakusanoja myös yhdistellään haun tarkentamiseksi (esim. koronapandemia ja työhyvinvointi). Englanninkielisiä lähteitä haetaan mm. hakusanoilla well-being at work, leadership ja coronavirus. Tutkittavasta aiheesta löytyi kattavasti lähdemateriaalia. Kanasen (2010, 69) mukaan opinnäytetyön luotettavuutta voidaan lisätä myös mm. huolellisella dokumentoinnilla, kaikkien valintojen ja ratkaisujen perustelulla ja perehtymällä etukäteen erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja valitsemalla sen avulla opinnäytetyöhön sopivin. Aineistonkeruun laadukkuutta voidaan etukäteen varmistaa laatimalla toimiva, tutkimuksen tavoitteiden mukainen haastattelurunko. On tarpeellista miettiä haastattelun teemoja etukäteen sekä mahdollisia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2001, 184.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutetaan poikkeustilanteen vuoksi etänä, mutta tästä huolimatta haastattelutilanteeseen pyritään luomaan rento ja luottamuksellinen ilmapiiri jotta haastateltavat kokevat, että voivat avoimesti kertoa kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Haastatteluissa ilmeneviä asioita analysoidaan tutkimuksessa täysin anonymisti ja aineisto hävitetään heti opinnäytetyön valmistuttua.

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Opinnäytetyön toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen aineistonkeruussa teemahaastattelua. Teemahaastattelut toteutettiin huhtikuussa 2021 viikolla 15. Teemahaastattelut olivat puolistrukturoituja ja kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset teemahaastattelurungon pohjalta. Tutkimuksella ei ollut tiettyä toimeksiantajayritystä, vaan tutkimusta varten haastateltiin eri kaupan alan yrityksissä työskenteleviä esimiehiä. Haastatteluihin osallistui viisi kaupan alan esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä, ja haastateltavien rekrytointi toteutui LinkedInin sekä valmiiden kontaktien avulla.

Haastatteluihin oli varattua aikaa noin puoli tuntia, ja haastateltaville lähetettiin haastattelurunko ennakkoon sähköpostitse muutama päivä ennen haastattelua, jolloin haastateltavat pystyivät tutustumaan siihen rauhassa ja miettiä kattavia vastauksia jo etukäteen. Aluksi haastateltaville kerrottiin haastattelun kulusta ja haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta, haastattelun luottamuksellisuudesta ja oikeudesta perua tai keskeyttää haastattelu milloin vain. Yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten aikataulujen sattuessa yhteen, yksi puhelimitse, kaksi Zoom-ohjelman avulla ja viimeinen täysin sähköpostin välityksellä. Vallitsevan koronapandemian vuoksi haastattelut toteutettiin pääosin etäyhteyksien kautta, ja sähköpostihaastatteluun päädyimme aikatauluongelmien vuoksi. Haastattelu koostui kahdesta pääteemasta jotka oli työhyvinvointi ja koronapandemian vaikutukset työhyvinvointiin (liite 1.) Työhyvinvointiosiossa keskusteltiin esimiesten työhyvinvoinnista ja siihen siihen liittyvistä ilmiöistä. Koronapandemian vaikutukset -osiossa kysymykset koskivat sitä, kuinka poikkeustila on vaikuttanut esimiesten työhyvinvointiin.

Teemat käytiin läpi yksitellen keskustelunomaisesti, ja tämän perusteella tutkija sai ymmärrystä ilmiöstä ja tutkimuskysymyksiin vastaukset. Haastattelukysymykset olivat melko vapaamuotoisia ja haastattelutilanne rento ja keskustelunomainen. Haastattelut sujuivat suunnitelmien mukaan ja kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaukset. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja teksti litteroitiin heti haastattelujen jälkeen analyysia varten, jolloin haastattelut olivat vielä tuoreessa muistissa. Kaikki haastateltavat ilmaisivat, että heihin voi olla yhteydessä mikäli epäselvyyksiä tai lisäkysymyksiä ilmenee.

Tässä luvussa tutkimuksen tulokset esitetään teemoittain sekä litteroituina haastatteluvastauksina. Haastateltavien suorat lainaukset auttavat tulosten havainnollistamisessa. Anonyymiteetin suojaamiseksi henkilötietoja ei paljasteta, vaan haastateltaviin esimiehiin viitataan sanoilla henkilö 1, henkilö 2, henkilö 3, henkilö 4 ja henkilö 5. Kaikki haastateltavat ovat toimineet esimiestehtävissä kaupan alalla jo usemman (yli 5) vuoden ajan, ja jokaisella esimiehellä on runsaasti kokemusta kaupan alalla työskentelystä. Haastateltavista kolme toimii esimiehenä keskiuudessa päivittäistavarakaupassa ja kaksi työskentelee eräässä käyttötavarakauppaketjussa.

## 5.2 Työhyvinvointi

Ensimmäisen teeman kysymykset koskivat työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Pyydettyä selittämään mitä työhyvinvointi haastateltavalle tarkoittaa, olivat vastaukset melko samankaltaisia. Haastateltavat esimiehet olivat sitä mieltä, että työhyvinvointi on jaksamista työssä ja tärkeää on, että työ on itselle mieluisaa ja mielenkiintoista. Esimiehet kokivat tärkeäksi myös sen, että työn tulee antaa enemmän kuin se ottaa. Haastatteluissa korostui mukavan työn tärkeys sekä se, että töihin on kiva tulla.

*No, kyllähän se tavallaan noista sanoista tulee työhyvinvointi, niin oikeastaan se, että voi hyvin töissä – ihan yksinkertaisuudessaan. Sinne (töihin) on mukava mennä, ja sieltä on mukava lähteä. Se, että sulla on hyvä fiilis ja hyvä olla ja saa tehdä sellaisia asioita mistä tykkää. (Henkilö 2)*

*Mulle työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että on kiva tulla töihin. Työ antaa sulle enemmän, kun vie voimavaroja. Että työpäivän jälkeenkin vaikka on kiire päivä ollut niin jaksaa sit vapaa-ajallakin touhuta ja tehdä omia juttuja, että se koko vapaa-aika ei mee siihen kuormituksesta palautumiseen. Se on siis sitä, että työ on mukavaa ja on kiva tulla töihin. (Henkilö 4)*

Yksimielisiä oltiin siitä, että työhyvinvointia luo mukava työpaikka sekä ilmapiiri ja se, että voimavaroja jää työn lisäksi myös muuhun tekemiseen. Haastateltavien mukaan työn on pysyttävä tarpeeksi mielenkiintoisena ja haastavana, jolloin työn teko ei muutu tylsäksi ja menetä merkitystään. Haastattelussa nousi esille myös työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeys, sillä se vaikuttaa suoraan esimiehen työhyvinvointiin. Esimiehet toimivat usein esimerkin kautta, joten luonnollisesti esimiehen työhyvinvointi voi peilautua myös henkilöstöön. Haastatteluissa ilmeni itsensä johtamisen merkitys esimiestyöhön ja työssä jaksamiseen. Itsensä tunteva henkilö tietää ja tunnistaa omat rajansa, ja tätä kautta työn kuormitusta osataan hallita.

## Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä esille nousi työn ulkopuolinen aika ja sen merkitys itse työhön. Esimiesten mielestä työssä jaksaa paremmin, kun muu elämä on tasapainossa ja mielekästä tekemistä löytyy myös työn ulkopuolelta vastapainoksi. Haastatteluissa ilmeni myös se, että perusasioiden kunnossa olo on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Riittävä uni, hyvä ja ravitseva ruoka ja perheen kanssa vietetty aika korostui esimiesten vastauksissa. Tästä voidaan päätellä, että työn ulkopuolisella ajalla on suuri vaikutus hyvinvointiin joskus haastavassakin esimestyössä.

*Moni tekijä vaikuttaa. Ilmapiiri esimerkiksi on tosi tärkeää. Että on hyviä ihmisiä ympärillä ja on kiva fiilis ja meininki, että mennään samaan suuntaan, vitsaillaan ja nauretaan. Töissä voi olla kivaa, ja se on tosi tärkeää. (Henkilö 4)*

Haastateltavat kokivat, että työilmapiirillä ja hyvällä työporukalla on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Myös viestinnän toimivuus nostettiin esille haastatteluissa. Sitä, että töissä osataan pitää myös hauskaa, pidettiin tärkeänä. Haastatteluissa todettiin, että viestinnän ollessa avointa, selkeää ja vastavuoroista puolin ja toisin (esimiehen ja työntekijöiden, sekä esimiehen oman esimiehen kanssa), vaikuttaa se positiivisesti työhyvinvointiin. Esimiehet pitivät tärkeänä myös oman työkuvan, tehtävien ja tavoitteiden selkeyttä. Esille tuli myös mielenkiintoisen työn tärkeys ja se, että työ on aidosti innostavaa ja siinä saa toteuttaa itseään. Kaksi henkilöä piti tärkeänä sitä, että työstä saa sen, mitä on vailla. Tällä haastateltava tarkoitti mm. merkityksellisyyden tunnetta, joka on tärkeä työhyvinvoinnin tekijä.

*Myös se, että on selkeä työnkuva ja vastualueet; sä tiedät mitä sulta odotetaan ja sulla on tietyt tavoitteet, jotka on sovittu. Se, että pystyy vaikuttamaan omaan työhön vaikuttaa myös positiivisesti. Ja se, että sä pystyt kehittymään ja se työ on tarpeeksi haastavaa – pystyt oppimaan uusia asioita. Se on mulle kyllä tosi tärkeää. Olen aina ollut semmoinen, että haluan oppia uusia asioita. (Henkilö 4)*

*Ehdottomasti isoin asia on se, että työ on itselle mieluisaa, että saat työstä sen mitä olet vailla ja saa tehdä sellaista työtä mikä tuntuu sun omalta työltä. Se on yksi isoin asia, kun kuitenkin työ on meillä niin iso osa elämää, että sen pitää olla semmoinen mikä antaa eikä ota. (Henkilö 2)*

Oman näköisen työn tärkeys nousi esille haastatteluissa, ja sitä pidettiin yhtenä voimavarana.

Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisäsi haastateltavien mukaan työhyvinvointia pitäen työn

mielekkäänä. Yksi suuri positiivisesti vaikuttava tekijä on työkaverit ja kollegat sekä heidän antama tuki. Moni haastateltava koki, että omalla esimiehellä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Eräs haastateltava koki, että esimiehen oma esimies voi olla myös negatiivisesti vaikuttava tekijä, mutta hänen kohdallaan esimies vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

*Mun työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaa asiakkaat, niistä mä saan hirveesti voimaa, ja ne on mulle kyllä semmoinen voimavara ne asiakkaat ketä käy. Niiden eteen mä tätä duunia teen. Pienemmissä paikoissa varsinkin niistä tulee aika tuttuja – sä voit olla ainut ihminen jonka ne päivässä tapaa varsinkin näin korona-aikana. Monenlaisia asioita kuulee kun juttelee ihmisten kanssa. (Henkilö 2)*

Haastatteluissa ilmeni, että työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointi on suuressa osassa myös esimiehen työhyvinvointia. Ilmeni, että asiakkaat ovat suuri työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttava asia, ja heistä saa voimaa työhön. Asiakkaiden parissa työskentely on suuri osa kaupan alan esimiesten työpäivää.

### **Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät**

Kysyttäessä työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöitä esimiesten vastaukset poikkesivat melko paljon toisistaan. Osa haastateltavista koki, että työhyvinvoinnin tila yleisesti katsoen hyvä, mutta osa koki oman työhyvinvoinnin tilassa olevan parannettavaa. Täytyy muistaa, että työhyvinvointi on jokaisella ihmisellä erilainen – työhyvinvoinnin tekijät siis ovat monella hyvin erilaisia, ja koronan lisäksi myös moni muu elämässä tapahtuva asia voi joko heikentää tai parantaa yksilön työhyvinvointia.

Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi haastateltavat nimesivät kiireen, muuttuvat tilanteet sekä stressin esimerkiksi työntekijöiden sairauspoissaolojen vuoksi. Yksi haastateltavista oli isojen asioiden äärellä miettiessään sitä, että edessä voisi olla työpaikan vaihto ja uudet tuulet loppu-uran ajaksi. Kyseinen haastateltava koki tämän vaikuttavan työhyvinvointiin negatiivisesti juuri tällä hetkellä. Tästä voidaan päätellä, että elämän isoilla muutoksilla ja muutosaikella on kiistämättä vaikutuksia työhyvinvointiin.

Haastatteluissa ilmeni, että mikäli työpanos ja työstä saatu palkkio ei ole tasapainossa, on tällä suurilla vaikutuksilla työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Haastatteluissa nousi esille myös huoli omien työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, ja tämän koettiin kuormittavan esimiehiä.

*Jos mä tiedän, että tarvii murehtia jonkun henkisestä jaksamisesta tai fyysisestä jaksamisesta, tai ihan mistä vain niin se kuormittaa tosi paljon. (Henkilö 3)*

Huoli alaisista ja heidän jaksamisestaan vaikuttaa haastattelujen mukaan työhyvinvointiin negatiivisesti tuoden lisää henkistä kuormitusta työhön. Haastatteluissa esille tuli myös työn liiallisen määrän ja tästä lisääntyneen stressin negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Kaksi haastateltavaa kokivat työhyvinvointinsa tilan melko hyväksi, lukuun ottamatta joitakin pieniä negatiivisesti vaikuttavia asioita, kuten ajoittaista kiirettä.

*Semmoset päivät kun tuntuu että tapahtuu hirveen paljon asioita ja tuntuu että se työkuorma on todella kova. Että työ keskeytyy koko ajan ja tulee sellaisia asioita mihin pitäisi heti reagoida. Jos niitä tulee liikaa kerralla niin sit se vaikuttaa. Tulee lisää ylimääräistä stressiä, jos pitäisi jotain asioita ratkaista tosi nopeasti ja niitä tulee liian paljon. Yksi asia on myös se, että jos joutuu tekemään pitkään sellaista työtehtävää, jota sä koet että se ei ole sun juttu. Että jos työtehtävä ei ole sellainen että se tuo sulle iloa. (Henkilö 4)*

Osa haastateltavista esimiehistä koki negatiivisena tekijänä paperitöiden kasaantumisen ja siitä aiheutuvan ylimääräisen stressin, sillä myymälätyöskentely saattaa jäädä paperitöiden kerääntyessä esimiehelle vähemmälle. Henkilön 3 mukaan myymälätyöskentely on erittäin antoisaa ja suuressa osassa kaupan alan esimiehen työtä, ja paperihommia pidettiin ns. ”ylimääräisenä työnä”. Kiireiset päivät ja kasaantuneet hommat tuovat toisinaan lisästressiä työntekoon. Esimiehet kuitenkin kokivat, että ajankäytön hallinta ja oman päivän aikataulutukset helpottaa asioiden hoitamista.

### **Työhyvinvoinnista huolehtiminen**

Työhyvinvoinnista huolehtimisen kysymystä tarkasteltiin sekä työn sekä vapaa-ajan näkökulmasta. Jokainen haastateltava esimies koki, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on erittäin tärkeää. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimiehellä on suuri rooli työyhteisön työhyvinvoinnissa, mutta myös työntekijät ovat vastuussa työpaikan ilmapiiristä.

*Ja että puhuu oman esimiehen kanssa ja kollegojen kanssa, paljon jutellaan kaikenlaisista asioista. Pystyy purkamaan sitä, että jos joku painaa mieltä. Ja omasta ajankäytöstä tietenkin huolehdin, että katsoo sitä, että paljonko käyttää mihinkin aikaa. Itseänsä johtamistaidot ovat tärkeitä. Esim. se, että paperihommat on pakko tehdä niin niihin on se aika sitten vaan otettava. Että sitten sanotaan et mä lähden nyt vaikka tuolla (osastolla) olisi tekemistä. Eihän se koskaan lopu sieltä. Sitten se pitää vaan se aika ottaa, että pystyy keskittymään siihenkin sitten. (Henkilö 4)*

Esimiehet huolehtivat omasta työhyvinvoinnistaan organisoimalla tehtäviä, olemalla vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa ja tekemällä asioita yhdessä. Henkilö 2 painottaa asioiden esille ottamisen tärkeyttä ja sitä, että myös vaikeammista asioista tulisi puhua avoimesti ja selvittää asiat niin, että kaikki voivat hyvin työpaikalla. Henkilö 3 painotti joustavuuden tärkeyttä työssä niin esimiehen kuin työntekijänkin puolelta. Esille nousi monessa haastattelussa avoimen keskustelukulttuurin tärkeys. Henkilö 4 kertoi pyrkivänsä pitämään keskustelukulttuurin sellaisena, että myöskään vaikeiden asioiden esille ottoa ei tarvitse pelätä. Tärkeänä pidettiin myös tauoista huolehtimista työaikana, sillä niiden aikana voi rauhoittua ja tauot katkaisevat hyvin työpäivän hetkeksi.

Vapaa-ajan ja työn erottaminen nähtiin haastatteluissa tärkeänä asiana. On hyvä, että esimies voi työpäivän jälkeen irrottautua vastuusta ja työasioita ei tarvitse kantaa kotiin asti. Haastateltavat kertoivat, että vapaa-ajalla työasioita ei mietitä ja puhelin pidetään äänettömällä, eikä sähköpostia lueta. Tärkeänä pidettiin myös tauoista huolehtimista työaikana, sillä niiden aikana voi rauhoittua ja tauot katkaisevat hyvin työpäivän hetkeksi. Itsensä johtamistaidot korostuivat monessa haastattelussa, ja niitä pidettiin tärkeänä taitona esimiehille. Varsinkin ajanhallintataidot ovat tärkeitä ajoittain hektisessä kaupan alan esimiestyössä.

*Ja sitten myöskin vapaa-ajalla tykkään opiskella ja kehittää itseäni. Luen paljon semmoista kirjallisuutta, mistä voi oppia jotain uutta. Ja sitten se, että vapaa-ajalla mä en tee töitä. Mulla on työpuhelin äänettömällä ja en katso sähköpostia. On sellainen selvä raja – töissä ollaan töissä ja vapaalla ollaan sitten vapaalla. (Henkilö 4)*

Vapaa-ajan harrastukset olivat kaikilla haastateltavilla melko samantyyllisiä, ja niihin liittyi liikuntaa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että työn ulkopuolinen aika irrottaa ajatukset ja mielen itse työstä, ja vapaa-ajan aktiviteetit tuovat vastapainoa työlle. Henkilö 2 kertoi aloittaneensa avanto-uinnin, ja tästä on tullut positiivisia vaikutuksia myös työhyvinvointiin. Vastauksissa toistui myös

ulkoilu, perheen kanssa vietetty aika sekä ystävien tapaaminen koronarajoitusten puitteissa. Itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen koettiin myös asioina, joihin jaksaa panostettiin haastattelujen mukaan myös vapaa-ajalla.

### 5.3 Koronapandemian vaikutukset työhyvinvointiin

Tässä kappaleessa avataan haastatteluissa esille tulleita kokemuksia esimiesten työhyvinvoinnista ja koronapandemian vaikutuksista. Esimiehen kokemukset koronapandemian vaikutuksista heidän omaan työhyvinvointiinsa erosivat toisistaan jonkin verran. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että koronalla on ollut negatiivisia vaikutuksia esimiesten työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Toiset haastateltavat kokivat tilanteen selvästi haastavampana kuin toiset. Suurena tekijänä haastatteluissa nousi pelko omasta sekä työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. Positiivista oli huomata, että mitään kovin suuria negatiivisia vaikutuksia ei koronapandemia ole tuonut mukanaan esimiesten työhyvinvointiin. Yleisesti katsottuna voidaan haastattelujen perusteella todeta, että vaikutuksia on ollut, ja ne ovat olleet hieman negatiivisia.

Esimiehet kertoivat kokeneensa stressiä ja pelkoa epävarmassa tilanteessa, kun koronapandemia saapui Suomeen. Esille nousi se, että työhyvinvoinnin muuttumiseen vaikutti asiakkaiden lisääntyminen ja heidän käyttäytymisen muutos. Eräs esimies totesi keskustelussa, ettei ole koskaan ennen urallaan joutunut kokemaan mitään vastaavaa. Pelon ja epävarmuuden vuoksi myös asiakkaiden käytös oli muuttunut aika-ajoin melko vaikeaksi. Haastattelun mukaan tästä on ollut vaikutuksia myös esimiehen hyvinvointiin työssä, sillä kaupan alalla esimiehet työskentelevät paljon itse myymälässä asiakkaiden parissa. Haastatteluissa ilmeni myös, että asiakkaat ovat toisinaan hyvinkin välinpitämättömiä koronan suhteen, ja pinna on ollut tämän vuoksi aika ajoin kireällä työpäivien aikana.

*Ja toki huoli työntekijöistä. Kun ihmiset on erilaisia ja kaikki reagoi omalla tavallaan. Sun pitää kantaa huoli ei pelkästään omasta mutta myös kaikista työntekijöistä myöskin. Ihmiset reagoi eri lailla, niin tulee ohjata tarpeen mukaan saamaan tukea, jos ne asiat vaivaa mielessä. (Henkilö 2)*

*...Mutta ehkä työhön liittyen se, että on vähän huoli omista alaisista ja meidän työntekijöistä. Kun osalle se tietysti on kovempi paikka niin sitten se, että miten kukakin sen oman mielensä sitten käsittelee. Ja sitten tietysti huoli siitä, että jos joku sairastuu meidän työntekijöistä tai heidän läheisistään. Että semmoinen ennakoimattomuus, kun ei voi tietää, että sairastuuko joku, ja tuleeko pitkiä sairauspoissaoloja. Ne*



*voi tulla ihan yhtäkkiä, ja voi tulla useampi päällekkäin. Mietityttää että joudutaanko karanteeniin yms. niin kuin tän tyyppisiä. Se, että niihin ei voi ennalta varautua. (Henkilö 4)*

Varsinkin koronaepidemian alkuvaiheessa pelko ja huoli tulevasta vaikutti esimiesten työntekoon ja työhyvinvointiin negatiivisesti. Huoli henkilöstön sairauspoissaoloista vaikuttaa haastattelujen mukaan esimiesten työhyvinvointiin. Sairauspoissaolot voivat tulla aivan yllättäen, ja yhden työntekijän ollessa poissa, siirtyy työt sitten toiselle työntekijälle. Tässäkin asiassa korostui korona-tilanteessa esiintyvä epävarmuus, johon ei voida ennakoon vaikuttaa eikä varautua. Huoli työntekijöiden henkisestä jaksamisesta näkyi esimiesten vastauksissa. Jokainen kokee poikkeustilanteen tavallaan ja kaikki eivät osaa hakea keskusteluapua.

*Totta kai se on omalla tavalla lisännyt työmäärää, koska pitää huolehtia asianmukaisesta toiminnasta pandemian aikaan. Toisaalta kaikille ollut stressaavaa, ja tämä vähän lieventää sitä, ettei ole yksin asian kanssa. On vaikuttanut negatiivisesti, ei kuitenkaan kohtuuttomissa määrin. (Henkilö 5)*

Haastatteluissa selvisi, että työmäärää on lisännyt myös erilaiset ohjeistukset ja toimenpiteet joita myymälässä on tehtävä koronan ehkäisemiseksi. Haastattelujen mukaan työntekijöiden ja asiakkaiden terveydestä pyrittiin pitämään huolta käsidesin käytöllä sekä maskien ja visiirien pitämisellä. Myös pintoja desinfioidaan ahkerasti. Viikottaisia palavereja ei pidetä tai ne järjestetään etäyhteyksien välityksellä. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaupankäynti on lisääntynyt suuresti koronapandemian vuoksi. Varsinkin epidemian alkuvaiheissa ihmiset hamstrasivat ruokaa ja kuivaelintarvikkeita pelon vallassa. Koronapandemian saapuessa Suomeen toimituksissa oli ongelmia, ja tämä toi mukanaan hieman lisästressiä työhön. Esimiehet kokivat, että työtaakka ja työn paine lisääntyi jonkin verran, ja toi mukanaan ylimääräistä stressiä ja huolta omasta ja työntekijöiden jaksamisesta.

Poikkeustilanteen vuoksi yrityksissä on jouduttu reagoimaan nopeasti ja luomaan uusia tapoja yhteydenpitoon. Haastatteluissa ilmeni, että digitaalinen yhteydenpito ja Teams -palaverit eivät korvanneet kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä, ja keskustelu jää siellä pintapuoliseksi. Koettiin, että Teams -palavereissa keskustelu ei ole kovinkaan vuorovaikutteista. Haastateltavat esimiehet kokivat, että vertaistukea voisi olla enemmän poikkeustilanteessa ja sitä pidettiin tärkeänä.

*Meidän työntekijät ovat normaalisti käyneet töissä ja tavannut joka päivä työkavereitaan. Että ikään kuin kaikki muu mikä siihen työn päälle on tullut. En väitä, että olis helppoa ollut – varmasti tosi vaikeaa mutta heillä (työntekijöillä) on kuitenkin ollut se työkavereiden tuki sinä koko ajan. Niin jotenkin ajattelen, että me esimiehet ollaan vähän huonommassa asemassa sen suhteen. (Henkilö 2)*

Eräs haastateltava koki, että esimiehet ovat olleet huonoimmassa asemassa koronapandemian aikana verrattane työntekijöihin. Hän viittasi tällä siihen, että työntekijät ovat saaneet käydä tavallisesti töissä ja nähdä työkavereitaan, mutta esimiestehtävissä toimivien on täytynyt pitää kasvokainen yhteydenpito vähissä. Henkilö 2 kertoi haastattelussa, ettei ole moneen kuukauteen nähnyt esimieskollegojaan ja tällä on ollut sosiaalisen ihmisen työhyvinvointiin negatiivisia vaikutuksia. Sosiaalista kanssakäymistä ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta selvästi kaivataan. Haastatelussa huomasi, että eri myymälöiden toimintatavoissa oli eroja. Toiset jatkoivat työtänsä normaaliin tapaan huolehtien asianmukaisista turvallisuustoimista ja yksi haastateltava (henkilö 2) joutui lähes kokonaan etätyöhön. Tämä vaikuttaa siihen, että yksilöiden kokemukset eroavat toisistaan.

Voidaan todeta, että suurin muutos työhyvinvointiin on ollut huoli ja pelko omasta ja muiden terveydestä. Myös väsymys on haastattelujen mukaan lisääntynyt, ja tämä johtuu tilanteesta johtuvasta epävarmuudesta. Koronapandemia on vaikuttanut lisäämällä henkistä kuormittavuutta, ja tähän vaikuttaa juuri huoli omasta ja työntekijöiden terveydestä sekä jaksamisesta. Fyysisen kuormittavuuden lisääntymistä koronapandemian vuoksi esimiehet eivät kuitenkaan koe. Haastatelussa ilmeni myös se, että ainoastaan negatiivisia puolia koronapandemia ei ole mukanaan tuonut. Kaupankäynti on lisääntynyt ja töiden loppumisesta ei ole tarvinnut huolehtia. Tilanne on myöskin opettanut muutosvalmiutta sekä stressinsietokykyä.

### **Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen tukeminen koronapandemian aikana**

Työhyvinvoinnista huolehtiminen korona-aikana ei haastattelujen mukaan juurikaan eronnut normaalista tilanteesta. Kuitenkin työhyvinvoinnista huolehtimisen merkitys on esimiesten mielestä kasvanut. Vapaapäivistä pidetään huolta entistä tarkemmin ja siitä, että työstä ehtii palautua kunnolla. Työssä ja muussa elämässä terveydestä huolehditaan käyttämällä kasvomaskeja, visiiriä sekä käsidesiä. Ystävien tapaaminen työn ulkopuolella on jäänyt luonnollisesti vähemmälle koronarajoitusten vuoksi. Liikuntaharrastukset ja muu vapaa-ajalla tapahtuva toiminta on ollut suuressa osassa myös korona-aikaan työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Henkilö 4 oli tottunut lähtemään loma-

aikoina ulkomaille, ja koronapandemian aikaan tämä ei ole ollut mahdollista. Haastattelun mukaan henkilö 4 kokee, että tällä on ollut negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, sillä ajoittainen irtiotto arjesta ulkomaan matkan muodossa on tuonut lisää jaksamista työhön ja vienyt ajatukset hyvin muualle työasioista. Korona-aikana on ollut keksittävä muuta aktiviteettia, jota voi tehdä kotona.

*Kriisinkin keskellä ihmisten kuuntelu on tärkeää, vaikka onkin kiire ja suoraviivaisuutta. Ihmisten kuuntelu korostuu mun mielestä. (Henkilö 2)*

Haastatteluissa selvisi, että koko koronapandemian aikana esimiehiä on tuettu hyvin. Tukea on ollut tarjolla ylemmältä johdolta ja keskustelumahdollisuuksia on tarjottu yleisesti. Osa haastateltavista kertoi, että joka viikko järjestetään Teams -palaveri, jossa voi jakaa mahdolliset huolensa ja ajatuksensa koskien koronapandemiaa. Myös HR-osasto on ollut tukemassa koko poikkeustilanteen ajan.

*Siinä kuitenkin pitäisi muistaa se avun tarjoaminen ja se, että kysyy ”mitä sulle kuulu?”. Tai vaikka ois työterveyden kanssa sovittu, että sieltä joku ammattilainen soittaa kaikki esimiehet läpi. Toki meillä on tosi hyvä työterveys, on paljon kanavia ja kaikenlaisia mieli-chatteja ja muita todella matalan kynnyksen juttuja. Mutta se, että osaako kaikki hakea sitä apua. Vai olisiko se helpompaa, että joku soittaisi sulle. (Henkilö 2)*

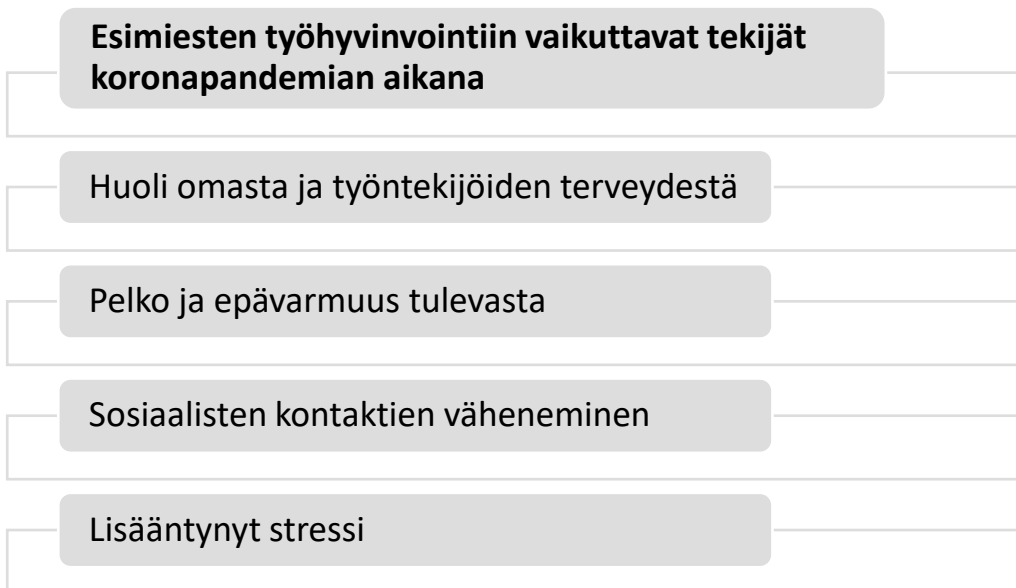
*Tärkeää olisi sellainen oman itsensä tunteminen. Että mistä minä kuormitun ja mikä on tärkeää. Pyrkisi just välttämään niitä juttuja. Mutta esimiehen tuki on tosi tärkeää. Juuri se, että jos mulla on joku ongelmatilanne, vaikka nyt olisi jonkun alaisen tai asiakkaan kanssa, niin mä en jää yksin siinä tilanteessa, vaan mulla on mahdollisuus pyytää siihen apua sieltä ylempää. Se on tärkeää että tietää ja tiedostaa ettei tarvitse jäädä yksin. (Henkilö 3)*

Kysyttäessä millaista tukea esimiehet toivoisivat saavansa, vastauksissa nousi esille vertaistuen merkitys. Toivottiin, että muille esimiehille voisi helposti jakaa poikkeustilanteen mukana tuomia kokemuksia ja tuntemuksia. Toivottiin myös henkilökohtaista avun tarjoamista ja aitoa läsnäoloa ja kuuntelua oman esimiehen suunnalta. Esille nousi myös toive tehtävien selkeydestä sekä ylimääräisten tehtävien karsimisesta. Haastatteluissa ilmeni, että tilanne on henkisesti kuormittava, joten lisäprojekteja normaalin työn päälle ei kaivattu poikkeustilanteessa. Itsensä johtamisaidot korostuivat tässäkin kysymyksessä. Kun yksilö tuntee itsensä ja tietää milloin kuormitus on liiallista, hän osaa vetää rajat tekemiselle. Oman itsensä tunteminen auttaa myös ymmärtämään millaista tukea

itse tarvitsee. Sopivan tuen merkitys ja tieto siitä, että tukea on saatavilla, koettiin merkittäväksi. Tärkeänä haastattelujen mukaan pidettiin myös toimivaa johtamista ja selkeitä ohjeistuksia ylhäältä päin.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, että miten koronapandemia on vaikuttanut kaupan alan esimiesten työhyvinvointiin ja kuinka hyvinvointi on mahdollisesti muuttunut verrattuna aikaan ennen koronapandemiaa. Tutkimuskysymyksinä oli seuraavat: mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten työhyvinvoinnin tilanteeseen koronapandemian aikana ja millaisena esimiehet kokevat oman työhyvinvointinsa verrattuna aikaan ennen koronapandemiaa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että koronapandemia on vaikuttanut negatiivisesti kaupan alan esimiesten työhyvinvointiin. Tutkimuksessa ilmeni, että työhyvinvoinnin tila ei koronapandemian myötä kuitenkaan ole muuttunut radikaalisti, vaikka tutkimuksen alussa tämä oli hypoteesina. Pandemian alkuvaiheessa huoli ja epävarmuus vaikutti työntekoon, mutta tilanteen tasautuessa on uusiin toimintatapoihin ja uuteen normaaliin on totuttu.



Kuvio 4 Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koronapandemian aikana

Huoli omasta ja työntekijöiden terveydestä ja henkisestä jaksamisesta nousi vahvasti esille esimiesten vastauksissa. Työntekijöiden riski koronalle sairastumiselle on suuri, kun ihmisten kanssa

työskennellään päivittäin ja ihmiskontakteilta ei voida välttyä. Tilanteen epävarmuus on tuonut pelkoa, sillä kukaan ei ole voinut aavistaa mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja mitään ei ole voitu ennustaa etukäteen. Uusia ohjeistuksia on tullut koronan myötä päivittäin, ja niihin on pitänyt sopeutua. Sosiaalisten kontaktien väheneminen rajoitusten vuoksi on tuonut omat vaikutuksensa esimiesten työhyvinvointiin, ja tämä on vaikuttanut myös vertaistuen saamiseen muilta esimiehiltä. Muutos, uudenlainen arki ja kaikki edellä mainitut asiat ovat tuoneet lisästressiä esimiesten työntekoon ja vaikuttanut tätä kautta työhyvinvointiin.

Nissinen (2020) tutki opinnäytetyössään sitä, kuinka koronaviruspandemia on vaikuttanut kaupan alan esimiestyöskentelyyn. Tutkimuksessa selvisi, että koronapandemiolla on ollut vaikutuksia esimiestyöskentelyyn kaupan alalla. Pandemian on koettu vaikuttavan työn kuormittavuuteen lisäämällä sitä. Myös yksintyöskentely sekä asiakasmäärien lisääntyminen oli aiheuttanut stressiä ja ylimääräistä painetta työhön. (Nissinen 2020, 18–19.) Voidaan todeta, että Nissisen tutkimuksessa on samankaltaisia tekijöitä, kuin mitä tässä tutkimuksessa ilmeni.

Työhyvinvoinnin käsitteen jokainen esimies määrittäi hyvin samalla tavalla. Mielenkiintoinen työ, hyvä työporukka, sopivan haastava ja oman näköinen työ pitää työntekoa mielekkäänä ja lisää työhyvinvointia. Myös ”Esimiehenä kaupan alalla” -tutkimuksessa nämä tekijät nousivat esille esimiesten työn voimavaroiksi joten voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tutkimus tukee tätä tutkimusta. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 40.) Poikkeustilan aikana vapaa-ajan harrastuksilla on ollut suuri vaikutus jaksamiseen ja ne ovat tuoneet voimaa itse työhön. Työn ulkopuolista aikaa pidettiin tutkimuksen mukaan erittäin tärkeänä, jaksamista tuottavana tekijänä. Tutkimuksessa selvisi, että vapaa-ajan ja työstä palautumisen merkitys on korostunut koronapandemian aikana.

Opinnäytetyön tutkimuksessa ilmeni, että hyvä yhteishenki työpaikalla, viestinnän toimivuus, oman työnkuvan ja tavoitteiden selkeys sekä mielenkiintoinen työ ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiesten työhyvinvointiin positiivisesti. Myös Työterveyslaitoksen teettämän tutkimuksen ”Esimiehenä kaupan alalla” mukaan päivittäistavarakaupan alan esimiehet mainitsevat esimiestyön voimavaraksi edellä mainittuja tekijöitä. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 40.)

Pohjoismainen ministerineuvoston rahoittaman projektin ”Positiiviset tekijät työssä” (Kuvio 3) mukaan työn voimavaretekijöitä on organisaation rakenne, kehittyminen, johtaminen, työyhteisön tuki sekä työn hallinta. Projektissa yksilön voimavaroiksi on nimetty optimismi, toivo, sitkeys sekä itseluottamus. (Christensen ym. 2008). Vaikutusmahdollisuudet työhön, työn varmuus sekä esimiehen tuki ylläpitävät hyvinvointia sekä työmotivaatiota, kuten työn imua. (Kinnunen 2019, 224.) Voidaan huomata, että opinnäytetyön tutkimuksen tulokset työn voimavaretekijöistä ovat hyvin samankaltaisia kuin edellä mainitussa tutkimuksessa, joten opinnäytetyön tutkimus tukee edellä mainittua teoriaa.

Opinnäytetyön tutkimusta tehdessä huomasi selvästi, että joidenkin kysymysten vastaukset poikkesivat toisistaan suuresti. Pakka & Rätty (2010, 3) ovat todenneet, että työhyvinvoinnin kokemukset ovat jokaisella subjektiivisia ja yksilöllisiä. Tämän vuoksi yksiselitteistä määritelmää työhyvinvoinnille on vaikea löytää. Tämä tuli ilmi myös haastatteluissa keskusteltaessa esimiesten työhyvinvoinnin kokemuksista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Toiset haastateltavat kokivat tilanteen selvästi haastavampana kuin toiset. Kokemuksiin vaikutti mm. organisaatio, jossa esimies työskentelee sekä yksilöiden luonne-erot. Haastatteluja tehdessä huomasi, että päivittäistavarakaupassa työskentelevät esimiehet kokivat koronapandemian vaikutukset hieman suurempina kuin käyttötavarakaupassa työskentelevät.

Tutkimuksessa nousi esille se, että esimiehet kokevat itsensä johtamistaidot tärkeinä varsinkin koronapandemian aikana. Sydänmaanlakan (n.d.) mukaan itsensä johtaminen on hyvinvoinnin johtamisen lähtökohta. Hyvin itseään johtava yksilö osaa pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja asettaa rajat omalle työnteolle. Näin koronapandemian aikaan nämä taidot ovat korostuneet entisestään, ja varsinkin ajanhallintataidot korostuivat tutkimuksessa esimiesten vastauksissa. Esimiesten vastauksissa nousi halu ja into itsensä kehittämiseen myös vapaa-ajalla.

Tutkimuksessa selvisi, että koronapandemia ja poikkeustilanne on huomioitu hyvin johdon toimesta. Tukea on neuvoja on ollut saatavilla, mutta jotain tuntui haastattelujen mukaan kuitenkin puuttuvan. Vertaistuen merkitys nousi esille esimiesten vastauksissa. Toivottiin, että vertaistuki eli muiden esimiesten tuki olisi helposti saatavilla ja lähettyvillä myös korona-aikana, kun kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on vähentynyt. O’Rouken (2017) mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että esimiehelle mahdollistetaan avun, vertaistuen sekä ymmärryksen saanti mulita esimieheiltä.

## **Kehittämissuhteet**

Haastatteluissa ilmenneiden asioiden sekä analysoinnin pohjalta syntyi erilaisia kehitysideoita esimiesten työhyvinvoinnin tueksi. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat, että korona-aikaan esimiesten vertaistuki on jäänyt vähemmälle, joten tästä nousi kehitysidea esimiesten tuen lisäämiseksi; kuukausittain järjestettävä tilaisuus, johon osallistuu esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä, ja tilaisuudessa voisi kaikki jakaa esimiestyöhön liittyviä asioita ja saada vertaistukea muilta samaa työtä tekeviltä. Tilaisuus järjestettäisiin joko etänä, mutta mielellään kasvotusten koronarajoitukset huomioiden.

Haastatteluissa syntyi ehdotus siitä, että työterveys soittaisi kaikille esimiestehtävissä työskenteleville henkilöille henkilökohtaisesti. Kiireen ja arjen keskellä voi toisinaan olla vaikea pyytää apua, vaikka jokin asia painaa mieltä esimerkiksi koronapandemiaan liittyen. Tutkimuksen perusteella syntyi ehdotus siitä, että työterveyden ammattilainen soittaisi henkilökohtaisesti jokaiselle esimiehelle ja kysyisi, että mitä kuuluu. Avun saaminen tulisi tehdä helpoksi myös esimiehelle näin poikkeustilanteen aikana.

Itsensä johtamistaidot, varsinkin ajanhallintataidot ovat korostuneet koronapandemian aikana, kun kiireisistä päivistä tulee selvitä kuitenkin pitäen huolta myös omasta jaksamisesta. Yhtenä ehdotuksena tutkimuksen pohjalta syntyi organisaatiossa järjestettävä itsensä johtamisen -workshop, johon voisi osallistua kaikki organisaatiossa esimiestehtävissä työskentelevät sekä yrityksen johto. Workshopia vetäisi itsensä johtamiseen erikoistuva henkilö, ja sieltä jokainen saisi uusia eväitä itsensä johtamiseen työssä ja arjessa. Haastatteluissa esimiehet kertoivat esimerkiksi johtamisen olevan tärkeä osa työtä, joten esimiehet voisivat jalkauttaa workshopissa opittuja asioita myös työntekijöiden keskuuteen.

## **7 Pohdinta**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka koronapandemia on vaikuttanut kaupan alan esimiesten työhyvinvointiin. Alussa tutkija laati täsmentämisen avuksi tutkimuskysymykset, jotka olivat seuraavat:

- *Mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten työhyvinvoinnin tilanteeseen koronapandemian aikana?*
- *Millaisena esimiehet kokevat oman työhyvinvointinsa verrattuna aikaan ennen koronaa?*

Yhdistämällä teoria ja tutkimus sekä tutkimuskysymykset, löydettiin tutkimuskysymyksiin vastaukset. Selvisi, että koronapandemialla on ollut vaikutuksia esimiesten työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin tila on huonompi verrattuna aikaan ennen koronaa. Työhyvinvoinnin tila ei kuitenkaan ole radikaalisti muuttunut. Huoli omasta ja työntekijöiden terveydestä, pelko ja epävarmuus tulevasta, sosiaalisten kontaktien vähentyminen ja lisääntynyt stressi ovat tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet esimiesten työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Tutkimus toteutettiin Keski-Suomessa, neljä teemahaastattelua tehtiin Jyväskylässä ja yksi Pohjois-Savossa. Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi henkilöä, joten ennalta suunniteltu haastattelujen määrä toteutui. Haastateltavista kolme työskentelee päivittäistavarakaupassa ja kaksi käyttötavarakaupassa. Valitsemalla eri kaupan alat, saatiin haastatteluihin erilaisia näkökulmia. Haastateltavien rekrytoiminen sujui helposti opinnäytetyön kirjoittajan omien kontaktien sekä LinkedInin avulla. Haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen varmisti sen, että haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun ja he olivat ennalta miettinyt vastauksia kysymyksiin.

Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti erilaisia kirja- ja internetlähteitä sekä aiempia tutkimuksia tuomaan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu oli hyvä valinta tähän tutkimukseen, sillä sen avulla saatiin aitoja, subjektiivisia kokemuksia työhyvinvoinnin tilanteesta ja koronapandemian vaikutuksista. Haastattelutilanteisiin onnistuttiin luomaan rento ja luottamuksellinen ilmiö.

Tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen, sillä se on tuottanut lisää ymmärrystä kaupan alan esimiesten työhyvinvoinnista koronapandemia aikana, tutkimuksen tarkoitus toteutui ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Analyysin perusteella onnistuttiin luomaan kehitysehdotuksia esimiesten työhyvinvoinnin tueksi. Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, sillä koronaviruspandemia on jyllännyt Suomessa jo vuoden ajan tuoden mukanaan huolta nykyhetkestä ja tulevasta. Kaupan alalla työskentelevillä ei juurikaan ole mahdollisuutta etätöihin, joten riski koronatautiin on suuri. Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat merkityksellisiä, sillä poikkeusaikana työhyvinvoinnin merkitys korostuu. Työhyvinvointi on myös asia, johon tulisi kiinnittää jatkossakin



erityisen paljon huomiota. Omaan useamman vuoden kokemuksen kaupan alalla työskentelystä, joten aiheen tutkiminen tuntui luonnolliselta. Aiheen tutkiminen tuo työelämälle lisää arvokasta tietoa kaupan alan esimiesten työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. On myös hyödyllistä, että haastateltavat saivat pysähtyä hetkeksi miettimään oman työhyvinvoinnin tilannetta. Opinnäytetyön tekijän omaa ammatillista osaamista opinnäytetyön teko on kehittänyt, sillä se on opettanut paljon uutta kaupan alan esimiestyöstä ja työhyvinvoinnin osa-alueista. Tietämys näistä aiheista tulee varmasti olemaan avuksi tulevaisuuden HR-työssä. Aiheen tutkiminen oli erittäin kiinnostavaa, joten opinnäytetyötä oli mielekästä tehdä.

### **Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuuskysymykset toteutuivat hyvin. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää ennalta tarkasti mietityt haastattelukysymykset, huolellinen litterointi sekä sekä haastattelu- materiaalin huolellinen säilyttäminen. Luotettavuutta lisää myös se, että haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka omasivat kokemuksia ja näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020, luku 4). Tutkimusmateriaali, kuten haastattelukysymykset sekä äänitteet säilytettiin loppuun asti huolellisesti, ja poistettiin heti, kun niitä ei enää tarvittu. Tutkimuksessa haastateltavia ei mainittu omilla nimillä, vaan henkilöt ja yritykset pysyivät täysin anonyymeinä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä suurempi haastateltavien määrä. Ajankohta oli kuitenkin hieman haastava koronapandemia vuoksi, joten enempää haastateltavia ei tämän vuoksi saatu rekrytoitua.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy tutkijan omat esiyymärykset tutkittavasta aiheesta (Juuti & Puusa 2020, luku 2). Tämän tutkimuksen kohdalla ennakkotietoja tuli tutkijan omasta työkokemuksesta kaupan alalta ennen koronapandemiaa ja sen aikana. Luotettavuuden kannalta tämä tarkoitti sitä, että jo ennakkoon tutkijalla oli melko laaja käsitys tutkittavasta ilmiöstä, ja tämä auttoi haastateltavien näkökulmien ymmärtämisessä. On hyvä muistaa, että laadullisen tutkimuksen tulokset eivät pääty yleistettävään tietoon (Juuti & Puusa 2020, luku 5). Tämän opinnäytetyön tutkimus tuottaa kuitenkin hyödyllistä ja ymmärrystä lisäävää tietoa kaupan alan esimiesten työhyvinvoinnin tilanteesta, ja kuvaa haastateltavien omakohtaisia kokemuksia ja käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimustulokset antavat hyödyllistä ymmärrystä lisäävää tietoa koronapandemian vaikutuksista kaupan alan esimiesten työhyvinvointiin. Tutkimustuloksilla on uutuusarvoa, sillä aihe on melko tuore ja tutkimuksia tästä ei ole paljon vielä ehtinyt tekemään. Myös tämä on yksi tekijä, jonka vuoksi aiheen tutkiminen on merkityksellistä ja hyödyllistä.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tämän tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen, ja aihetta voisi tutkia lisää erilaisista näkökulmista. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutusta ja sitä, kuinka koronapandemia ja poikkeustilanne vaikuttanut siihen. Ylempää johtoa kohtaan muodostuu erilaisia vaatimuksia ja paineet saattavat lisääntyä poikkeustilanteen aikana. Ylemmän johdon kokemukset työhyvinvoinnista koronapandemian aikana olisi hyvä ja tärkeä jatkotutkimusaihe.

## Lähteet

- Carnevale, J. & Hatak, I. 2020. Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*. 116, 183–187. Viitattu 23.3.2021. <https://janet.finna.fi> Academic Search Elite.
- Chtistensen, M. Lindström, K., Vivoll Straume, L., Holfslett Kopperud, K., Borg V., Clausen, T., Hakanen, J., Aronsson, G. & Gustafsson, K. 2008. Positive Factors at Work. The Firs Report of Nordic Project. 14-19. Viitattu 22.2.2021. <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:702340/FULLTEXT01.pdf>.
- COVID-19 stress among your workers? healthy work design and well-being solutions are critical, 2020. Atlanta: Newstex. Viitattu 23.3.2021. <https://janet.finna.fi> Academic Search Elite.
- Esimiehen virallinen rooli. N.d. Julkaisu Johtajuus.info verkkosivuilla. Viitattu 6.3.2021. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>.
- Fredrickson, B. L. 2004. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*. 1370-1372. Viitattu 22.2.2021. Viitattu 22.2.2021. <https://janet.finna.fi> Academic Search Elite.
- Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. Hämeenlinna: Sofia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Viitattu 23.3.2021. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=F3oaCwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=laadullinen+tutkimus&ots=YhXuTrEDrZ&sig=SiGM6W68H6nDah58ozyzojIwJ08&redir\\_esc=y#v=onepage&q=laadullinen%20tutkimus&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=F3oaCwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=laadullinen+tutkimus&ots=YhXuTrEDrZ&sig=SiGM6W68H6nDah58ozyzojIwJ08&redir_esc=y#v=onepage&q=laadullinen%20tutkimus&f=false).
- Erkko, A. & Vuorenmäki, K. & Halonen, K. 2021. Ihminen voi kuormittaa salaa itseään. *Fak, Fakta*, 11.3.2021, 50. Viitattu 25.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Alman arkisto.
- Himanen, S. 2019. Esimies ja vastuun kantaminen. Teoksessa Laaksonen H. & Salin S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen: käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Viitattu 12.2.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 5.4.2021.
- Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. 2019. Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampere: Punamusta Oy – Yliopistopaino. Viitattu 6.3.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118374/978-952-359-006-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

- Horppu, T. 2018. Esimiehen työhyvinvointi. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia Ammatikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 11.3.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153769/Horppu\\_Tiia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/153769/Horppu_Tiia.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Husso, S. 2015. Esimiehen merkitys työhyvinvoinnissa. Opinnäytetyö, AMK. Liiketalouden koulutusohjelma. Savonia ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.5.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015052610504>.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Kolmas painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 22.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen arviointi Suomessa 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. TENKIN 7.5.2019 kokouksessa hyväksytty luonnos. Viitattu 8.2.2021. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET\\_TENKIN%20HYV%3%84KSYM%3%84%20LUONNOS\\_7.5..pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET_TENKIN%20HYV%3%84KSYM%3%84%20LUONNOS_7.5..pdf).
- Jaara, S. 2020. Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin. Opinnäytetyö, AMK. Liiketalouden koulutusohjelma. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.5.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020110922430>.
- Johtaminen ja esimiestyö. N.d. Työturvallisuuskeskuksen nettisivut. Viitattu 22.3.2021. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo).
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 27.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Järvinen, P. 2014a. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma.
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2020. Miten suomi voi? -tutkimus: miksi etätöihin siirtyminen edisti työhyvinvointia? Työterveyslaitos. Diasarja. Viitattu 25.3.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kandolin, I., Lindström, S. & Pahkin, K. Esimiehenä kaupan alalla. Työterveyslaitoksen teettämä tutkimus. Viitattu 23.2.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134827/esimiehen%3%A4%20kaupan%20alalla.pdf?sequence=1>.
- Kinnunen, Ulla. 2019. Työstressi ja siitä palautuminen: katsaus alan tutkimuksen kehitykseen. Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia; Tuula Heiskanen, Sirpa Syvänen ja Tapio Risänen: 217-244. Tampere: Tampere University Press.

Kiuru, J. & Siltala, H. 2009. Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Viitattu 30.3.2021. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus\\_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=73](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=73)

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro

Laaksolinna, M. 2015. Itsensä johtaminen esimiestyössä – case kiinteistöpalveluala. Opinnäytetyö, AMK. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma: Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 29.3.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86524/Laaksolinna\\_Mervi.pdf..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86524/Laaksolinna_Mervi.pdf..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Liukkonen, J. &, Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita.

Luoto, H. N.d. Kuinka olla tarpeeksi hyvä – sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Mieli, Suomen mielen-terveys Ry. Artikkelit nettisivuilla. Viitattu 9.3.2021. <https://mieli.fi/fi/mit%C3%A4-mielt%C3%A4/kuinka-olla-tarpeeksi-hyv%C3%A4-%E2%80%93-sis%C3%A4inen-ja-ulkoinen-motivaatio>

Manka, M. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Manka, M. 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

<https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Nissinen, K. 2020. Koronavirusepidemian vaikutukset kaupan alan esimiestyöskentelyyn. Opinnäytetyö, AMK. Liiketalouden koulutusohjelma. Karelia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.3.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/356228/Nissinen\\_Katja\\_2021\\_01\\_26.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/356228/Nissinen_Katja_2021_01_26.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Nämä asiat edistävät työn imua. N.d. Työterveyslaitoksen nettisivut. Viitattu 24.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Ojanen, M. 2014. Mitä positiivinen psykologia on? Markku Ojanen ”Onnellisuusprofessori” blogi. Julkaistu 1.5.2014. Viitattu 22.2.2021. <https://www.markkuojanen.com/psykologia/mita-positiivinen-psykologia-on/>

O'Rourke, P. 2017. Esimiehen oma hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin. SAMK:in blogi. Julkaistu 11.12.2017. Viitattu 23.2.2021. <https://samkarit.samk.fi/2017/12/11/esimiehen-oma-hyvinvointi-vaikuttaa-koko-tyoyhteison-hyvinvointiin/>

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Nettiopas. Viitattu 30.3.2021. [https://ttk.fi/files/5624/Tyosta\\_hyvinvointia.pdf](https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf)

Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. & Dennis, C. 2020. Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. Nettiartikkeli. Journal of Business Research. Viitattu 23.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Journal Of Business Research.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosana. Viitattu 12.2.2021.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 30.3.2021. [http://www.ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](http://www.ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf)

Rauramo, P. 2019. Työhyvinvoinnin liukuportaat. TTT-lehden nettiartikkeli. 24.9.2019. Viitattu 30.3.2021. <https://tttlehti.fi/tyohyvinvoinnin-liukuportaat/>

Ruismäki, H. 2010. Haastattelututkimus... ja vähän muustakin. PowerPoint. Viitattu 23.3.2021. <https://slideplayer.fi/slide/11904209/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.3.2021.

Salminen, L. 2015. Terveisiä pomolle. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Sunin, L. 2020. Näin johdat henkilöstöä kriisitilanteessa – 4 vinkkiä haastavassa tilanteesta selviämiseen. Y-studio artikkeli. Viitattu 11.3.2021.

<https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/henkilostojohtaminen-kriisitilanteessa-4-vinkkia-haastavassa-tilanteessa-selviamiseen/>

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? 1. Painos. E-kirja. Alma Talent. Viitattu 29.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Sydänmaanlakka, P. N.d. Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki. Artikkelit Mehiläinen.fi nettisivuilla. Viitattu 30.3.2021. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tasapainoinen-itsensa-johtaminen>

Tuomi J & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työhyvinvointi. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkosivut. Viitattu 22.2.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitos. Verkkosivut. Viitattu 8.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 25.3. 2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Neljäs painos. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 25.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Välimaa, R. 2013. Johtaminen 2000-luvulla, esimiestyön haasteet. Opinnäytetyö, AMK. Centria Ammattikorkeakoulu. Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma. Viitattu 22.3.2021.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64508/valimaa\\_risto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64508/valimaa_risto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

## Haastattelukysymykset

### Esittely / esimiestyö

- Kerro lyhyesti itsesäsi
- Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä kaupan alalla?
- Kuinka monta alaista sinulla on?

### Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?
- Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi positiivisesti?
- Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi negatiivisesti?
- Miten huolehdit työhyvinvoinnistani työssä?
- Miten huolehdit työhyvinvoinnistani työn ulkopuolella?

### Koronan vaikutukset

- Miten koronapandemia on vaikuttanut työhyvinvointiisi?
  - Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvoinnin muuttumiseen (heikkeneminen/parantuminen)?
  - Koetko koronapandemian vaikuttaneen työsi kuormittavuuteen?
  - Miten huolehdit korona-aikana työhyvinvoinnistani työssä ja sen ulkopuolella?
- 
- Millä keinoin esimiesten työhyvinvointia voisi tukea koronapandemian aikana?
  - Minkälaista tukea itse toivoisit poikkeutilanteessa?
  - Tuleeko mieleesi jotain muuta, mitä haluaisit kertoa?



## Liite 2. Saatekirje

Hei,

Nimeni on Laura Kauppinen, ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketaloutta erikoistuen henkilöstöhallintoon ja johtamiseen. Opinnot ovat harjoittelua ja opinnäytetyötä vaille valmiit, ja teenkin parhaillani opinnäytetyötä, jossa tutkin kaupan alan esimiesten kokemuksia omasta työhyvinvoinnista koronapandemian aikana. Olisiko sinulla halua auttaa minua saamaan opinnäytetyöni valmiiksi osallistumalla haastatteluun?

Työni tarkastelee kaupan alalla toimivien esimiesten työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä koronapandemian aikana. Seuraava askeleeni olisikin löytää haastateltavaksi kaupan alalla toimivia esimiehiä, jotka haluaisivat auttaa opinnäytetyöni etenemistä haastattelun muodossa.

Koronapandemian vuoksi haastattelut toteutetaan etäyhteyksien kautta joko puhelimitse tai Zoom--ohjelman avulla. Lähetän sinulle kysymykset ennakoon sähköpostiin, jolloin niihin voi tutustua rauhassa ennen haastattelua. Haastattelu sisältää 15 avointa kysymystä, ja haastattelu kestää noin puoli tuntia. Vastauksia tullaan analysoimaan opinnäytetyössäni, mutta kaikki tiedot käsitellään täysin anonymisti ja poistetaan heti, kun opinnäytetyö on valmis.

Olisiko sinulla siis hetki aikaa arjessasi miettiä oman työhyvinvointisi tilannetta ja samalla auttaa minua opinnäytetyöni etenemisessä? Kiitos jo etukäteen.

Mikäli haluat, voin kertoa tarkemmin opinnäytetyöstäni ja aiheen valinnasta. Voit laittaa viestiä täällä tai soittaa minulle numeroon

044xxx xxx

Ystävällisin terveisin,

Laura Kauppinen