



**Vastuullinen  
kauppa  
huolehtii myös  
esihenkilöistään**



# Hyvä johtaminen on vastuullisuutta



“Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö ovat olennainen osa kaupan vastuullisuustyötä, samoin työehtosopimusneuvotteluissa sovitut kaupan esihenkilöiden työhyvinvointihankkeet. Vastuullisuustyössä painottuvat työhyvinvointi, syrjimättömyys, tasa-arvoisuus ja monimuotoisuus sekä osaamistarpeiden tunnistaminen ja osaamisen varmistaminen.

Seuraamme tiiviisti kaupan esihenkilöbarometrien tuloksia osoittaaksemme, että haluamme saada muutoksia ja parannuksia myös esihenkilöiden olosuhteisiin. Meille on tärkeää, millaisen kokemuksen annamme kaupasta työnantajana niin esihenkilöille kuin työntekijöille – onhan kauppa useille nuorille ensikosketus työelämään.

Vastuullinen kaupan yritys noudattaa lakia ja työehtosopimuksia. Jos yritys silti huomaa tehneensä virheen, se tunnustaa ja korjaa sen. Hyvä, asiallinen johtaminen ja asianmukaiset työolosuhteet ovat vastuullisuutta – ja kaikki, mikä menee tämän tason yli, on kaupan yritykselle myös kilpailuvallti.”

**ANNA LAVIKKALA**

Työmarkkinajohtaja | Kaupan liitto

# Toimivat käytännöt vähentävät esihenkilötyön kuormittavuutta



”Vain vajaa viidennes kaupan alan esihenkilöistä ajattelee, että perinteiset työhyvinvointihankkeet tai -edut tukevat esihenkilötyössä jaksamista riittävästi. Sen sijaan työolosuhteisiin heijastuvat hyvät käytännöt vähentävät kuormittavuutta olennaisesti.

Hyviä menettelyjä työn vapaalle valumisen rajoittamiseksi on edistetty paitsi työehtosopimuksin, myös aivan käytännön tasolla monissa kaupan yrityksissä. Turhaa viestintää on purettu, sähköpostiliikennettä rajattu tiettyihin kellonaikoihin ja viestimet määrätty suljettaviksi lomilla ja vapailla. Sijaisjärjestelyt ovat aiempaa toimivampia ja korvauskäytännöt selkeämpiä – ja hyvä niin. Se, ettei työn valumista vapaalle estetä, on rikos, vaikka esihenkilö syyllistyisi siihen oma-aloitteisesti.

Nykyään useissa yrityksissä on oivallettu, että vastentahtoinen päivystäminen ja pakollinen työnkierto vaarantavat työssä jaksamista. Kuormittavuutta koskevat selvitykset kertovat, että valmista ei ole, mutta moneen muuhun toimialaan verrattuna olemme ottaneet isoja harppauksia.”



## RIITTA NORDMAN

Puheenjohtaja, myyntipäällikkö, esihenkilöiden luottamusmies | Kaupanalan esimiesliitto KEY

# Työhyvinvointia voidaan edistää myös työehtosopimuspöydässä

“Olemme viime sopimuskiirroksilla hyvässä yhteisymmärryksessä sopineet hankkeista, jotka edistävät esihenkilöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Hankkeet ovat keskittyneet esihenkilöiden jaksamiskysymyksiin, kuten työn hallintaan, työstä palautumiseen sekä työajan ja vapaa-ajan väliseen rajanvetoon. Seurantahankkeessa on keskusteltu myös työura- ja ikäjohtamisesta.

Yhteinen tarve kehittää kaupan esihenkilöstön työolosuhteita on heijastunut lukuisiin työehtosopimusmääräyksiin. Työehtosopimus velvoittaa työnantajan keskustelemaan työssä jaksamisesta, työhön liittyvistä kuormitustekijöistä sekä vapaa-ajan toteutumisesta. Samoin keskustelua tulee käydä esihenkilöille soveltuvasta koulutuksesta ja tehtäviin perehdyttämisestä. Työnantajan on myös riittävin toimenpitein estettävä työn valuminen vapaalle. Keskustelu kaupan esihenkilöstön työn kuormittavuuden hallintakeinoista kuuluu myös tes-pöytään, ja sitä on syytä jatkaa.”



**ANNIKA RÖNNI-SÄLLINEN**

Puheenjohtaja | Palvelualojen ammattiliitto PAM

# Arvostamme kokeneita esihenkilöitä



“Työvoiman saatavuus ja pysyvyys on yhteiskunnallinen haaste, ja teemme tämän eteen aktiivisesti töitä. S-ryhmässä arvostamme kokeneita esihenkilöitä. On tärkeää, että konkareiden osaaminen ja hiljainen tieto saadaan siirrettyä nuoremmille.

Työelämäkeskustelun kuuma peruna onkin, miten kannustamme ihmisiä pidempään työuriin. Tekemämme tutkimuksen mukaan 38 prosenttia henkilöstöstämme haluaa jatkaa työelämässä eläkeiän jälkeen, jos terveydentila sallii ja joustot työssä ovat riittäviä. Se on erinomainen signaali, ja aloimmekin rakentaa konkarihallia, joka koskee myös esihenkilöitä. Haluamme, että myös yli 55-vuotiaat esihenkilöt jaksavat työsäään ja pystyvät jäämään eläkkeelle terveinä.

Valmennamme kaikki osuuskaupat konkarikeskusteluihin, joissa käydään läpi henkilön ajatuksia ja toiveita lopputyöuralle – motivoivin tekijä jatkaa on työn mielekkyys. Tarjoamme työterveyskumppanimme kanssa hyvinvointipalveluita, kuten laboratoriotutkimuksia ja terveysvalmennuksia. Tuemme joustavaa eläkkeelle siirtymistä, mutta kannustamme esihenkilöitämme myös jatkamaan hyödyntäen työn ja työaikojen muokkausmahdollisuuksia.”

**TAPIO SYRÉN**

Johtaja, henkilöstötoiminnot | SOK

# Viisas työnantaja kehittää johtamis- tapojaan



”Hyvä johtaminen on kuin hyvä kahvi: se pitää meidät hereillä ja tyytyväisinä. Viisas työnantaja ymmärtää, että panostaminen avoimeen, osallistavaan ja kannustavaan johtamiseen maksaa aina itsensä takaisin. Se mahdollistaa paremman työhyvinvoinnin, tehokkaan muutoksenhallinnan, henkilöstön osaamisen kasvattamisen ja vastuullisen toiminnan. Näin yritys rakentaa vahvaa pohjaa tulevaisuuden menestykselle – ja tekee työpaikasta hauskan paikan työskennellä.

On tärkeää, että myös esihenkilöt saavat jatkuvaa tukea ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Uuden esihenkilön alkumetreistä lähtien on panostettava jatkuvasti pyöriin valmennuksiin, jotta motivaatio ja potentiaali voidaan tunnistaa ja turvata. Kun esihenkilöille annetaan mahdollisuus päivittää taitojaan, organisaatio voi purjehtia myrskyssäkin. Ja kun homma sujuu vaativimmissakin keleissä, myös esihenkilö huomaa jaksavansa paremmin.

Viisas työnantaja ymmärtää, että johtamistapojen jatkuva kehittäminen ja mahdollisuuksien antaminen siihen ovat avain menestykseen – omaa jaksamistaan siinä unohtamatta.”



**PETTERI HUOVINEN**

Työsuhdejohtaja | Kesko

# Esihenkilöt eivät saa jäädä yksin



”Me Lidlissä uskomme vahvasti valmentavaan ja välittävään johtamiseen. Jokainen uusi esihenkilömme saa huolellisen perehdytyksen tehtäväänsä. Järjestämme esihenkilöinä toimiville säännöllisesti koulutuksia ja työpajoja oman esihenkilötyön ja johtamisen kehittämiseksi. Parhaita käytäntöjä rakennetaan yhteistyössä muiden Lidl-maiden kanssa, ja esimerkiksi Pohjoismaissa on käytössä yhteinen esihenkilöiden kehittämisohjelma.

Arvot ohjaavat kaikkea toimintaamme ja näkyvät myös siinä, miten pidämme huolta henkilöstöstämme. Meille on tärkeää, etteivät esihenkilöt jää yksin. Olemme rakentaneet toimihenkilöille ja kentän esihenkilöille Lidlin sisäisen mento-ointiohjelman, joka tarjoaa oppeja ja oivalluksia sekä lisää yhteistyötä esihenkilöiden välillä.”



**HELI HASSINEN-BIBERGER**

Henkilöstöjohtaja | Lidl

# Esihenkilöiden työhyvinvointiin panostaminen näkyy tuloksissa



~~~~~

”On tärkeää, että ihmiset ovat työstään innostuneita ja motivoituneita – mikään yritys ei voi menestyä, jos henkilökunta on väsynyttä ja puristaa mailaa liikaa. Olemme viime vuosina kehittäneet erityisesti esihenkilöstömme työhyvinvointia: sillä on ollut selkeä vaikutus jaksamiseen ja oman työn hallinnan kokemukseen.

Järjestimme uudelleen suurimman esihenkilöryhmän, myymäläpäälliköiden, työt. Selkeytimme myös apulaismyymäläpäälliköiden ja osastovastaavien rooleja. Johtotiimeillä on nyt isommat hartiat jakamassa vastuuta. Tehtävien delegoinnista ja priorisoinnista tuli osa esihenkilöiden koulutusta. Työvuorojen suunnittelu on jouhevampaa, ja myymäläpäälliköillä on mahdollisuus ajoittaiseen etätyöhön.

Tuki- ja liikuntaelinsairauksiin liittyvät poissaolot ovat meillä vähentyneet huomattavasti arjen tehtävien kierrättämisen ja työfysioterapeuttien myymäläkäyntien avulla. Esihenkilöille on annettu työkaluja mielen hyvinvoinnin haasteiden käsittelemiseen. Aloitimme hyvän kuuntelijan valmennuksen – haluamme, että erityisesti työelämään tuleva Z-sukupolvi kokee tulevansa kuulluksi ja tuntee myös halua edetä vaativampiin tehtäviin. Konkarihankkeessa tuemme ikääntyvien esihenkilöiden voimavaroja.”

## SIRPA HUUSKONEN

Henkilöstö- ja vastuullisuusjohtaja | Tokmanni



# On tärkeää, ettei esihenkilöä kuormiteta vapaalla



”Hyvässä johtamisessa keskeistä on avoin ja vastuullinen keskustelukulttuuri, jossa yhdessä tekeminen korostuu. Meillä HR kiertää koko ajan kenttää eikä istu toimistolla.

Tulosvastuuseen ei pidä missään nimessä kuulua tunne siitä, että esihenkilön pitäisi olla tavoitettavissa 24/7. Haluamme varmistaa, ettei esihenkilöä kuormiteta vapaa-ajalla. Kun esihenkilö on vapaalla, ei hänen tarvitse olla puhelimen tai sähköpostin tavoitettavissa.

Teimme pääkaupunkiseudulla pilottikokeilun kiertävästä viikonloppupäivystyksestä. Sovimme myymäläpäälliköille varahenkilöt ja tiedotimme henkilökunnalle, että jos jotain tulee, he voivat soittaa päivystävälle esihenkilölle. Puhumme konsernissa paljon empowermentista, valtuuttamisesta. Myymäläpäälliköitä kannustetaan vastuun jakamiseen, ja olemmekin työpaikoissa pohtineet, mitä valtuuttaminen konkreettisesti kunkin omassa tiimissä tarkoittaa.

Tuemme myös aluepäälliköitä ja myymäläpäälliköitä huomaamaan ajoissa johtamiseen liittyvän psykososiaalisen kuormituksen: aina kun edistämme aitoa välittämistä, edistämme samalla mielen hyvinvointia ja työssä jaksamista.”

**LEENA SAARIO**

HR Manager | JYSK Suomi



# Hyvinvoiva esihenkilö on työyhteisön paras tuki



“Esihenkilöillä on vastuu siitä, että työt yrityksessä sujuvat, työ on tuottavaa ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan. Aika usein esihenkilöiden työstä keskusteltaessa syntyykin listaa esihenkilöiden vastuista. On tärkeää muistaa, että esihenkilötyö ja johtaminen ovat työtehtäviä siinä missä kaikki muutkin eikä jokin mystinen lisä.

Näen vähittäiskaupan alalla kaksi keskeistä kysymystä, joita olisi hyvä pysähtyä miettimään. Ensimmäinen on tämä: onko johtamiselle annettu riittävästi aikaa? Oletuksena ei saa olla, että johtaminen tapahtuu kaiken muun työn ohella. Toinen liittyy siihen, että kaupan alalla tehdään pitkälti vuorotyötä. Miten esihenkilö voi ylläpitää riittävästi kontakteja työntekijöihin, jos kohtaamisia ei ole? Tässä olennaista on miettiä esimerkiksi sijaistuskysymykset.

Esihenkilöiden työhyvinvointia kehitetään parhaiten sillä, että työ saadaan sujuvaksi ja tarpeeton kuormitus haltuun. Hyvä johtaminen vaatii osaamisen ja motivaation lisäksi ennen kaikkea resursseja eli aikaa ja tarvittaessa järjestelmätökalut. Hyvinvoiva esihenkilö on työyhteisön paras tuki.”



**SIMO LEVANTO**

Asiantuntijapsykologi | Ilmarinen

# Esihenkilöiden psyko- sosiaalista kuormittumista on arvioitava



”Pitää muistaa, että esihenkilö on työpaikallaan myös työntekijä, vaikka toimiikin työnantajan edustajana työntekijöihin päin. Tämä tarkoittaa sitä, että työn vaarojen selvittäminen ja arviointi (riskinarviointi) tulee tehdä myös esihenkilöiden työhön.

Työnantajan tulee tunnistaa ja arvioida esihenkilötyön kuormitustekijät omalla työpaikallaan, ei vain yleisesti esihenkilötyössä. Työnantajan on myös koettujen kuormitustekijöiden vähentämiseksi ja välttämiseksi tehtävä sellaisia konkreettisia toimenpiteitä, joilla on tosiasiallista vaikutusta esihenkilöiden kokemaan kuormitukseen. Jotta työnantaja tulee tietoiseksi toimenpiteidensä riittävydestä, on tehtävä seurantaa ja päivittämistä. Se, ettei rahaa tai resursseja ole, ei ole peruste olla tekemättä mitään.

Työssä on myös voimavaratekijöitä, jotka voivat suojata esihenkilöitä haitallisten kuormitustekijöiden vaikutuksilta. Työpaikalla on tärkeää tunnistaa myös esihenkilötyön voimavaratekijät ja vahvistaa niitä.”



## ANU PULKKINEN

Tarkastaja, työsuojelun vastuualue |  
Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintovirasto

