

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kaja Kuus, Kristiina Varblane

PSÜHHOSOTSIAALSETE OHUTEGURITE ROLL JA ENNETAMINE HORECA
SEKTORIS COVID-19 OLUSTIKUS

Magistritöö

Juhendajad: kvalitatiivuuringute kaasprofessor Eneli Kindsiko, PhD ja juhtimise
nooremlektor Veronika Krassavina

Tartu 2022

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Psühhosotsiaalsete ohutegurite teoreetilise aluse ja HoReCa sektori spetsiifika	7
1.1. Psühhosotsiaalsete tegurite olemus ja roll töökeskkonnas	7
1.2. Tööandja algatused psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tingitud tagajärgede ennetamiseks HoReCa sektoris.....	18
2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite ennetamine HoReCa sektoris COVID-19 olustikus.....	22
2.1. Uurimisprotsessi tutvustus	22
2.2. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	22
2.3. HoReCa sektori psühhosotsiaalsete ohuteguritega seotud intervjuude analüüsi tulemused	24
Kokkuvõte	51
Viidatud allikad.....	54
Lisad	62
LISA A Eesti HoReCa sektori tutvustus	62
LISA B Eesti majutusettevõtetes peatunud turistid 2019-2021	63
LISA C. Majutus-, toitlustus- ja turismiteenuste müük.	64
Lisa D. HoReCa sektorist lahkunute määr (%).	65
LISA E. Intervjuu küsimused	66
Lisa F. Intervjueeritavate ettevõtete valim ja toimumise info	68
Summary	70

Sissejuhatus

“G4S valveosakonna juhataja Kaido Kalamets: maskivastased ründavad füüsiliselt turvatöötajaid” (TV3, 2021), “Maskivastased terroriseerivad taas kaupluseid: nad keeldusid maski ette panemast ja keeldusid lahkumast” (Õhtuleht, 2021), “Vihane tüli Rakvere Maximas: maskikohustus viis füüsilise konfliktini” (Delfi, 2021), “Vabaduse väljaku kõrval asuv söögikoht pidi ukseid sulgema, sest protesteerijad terroriseerisid teenindajaid” (Ärileht, 2021), - need on vaid mõned COVID-19 algusest saadik ilmunud pealkirjad ajakirjandusest, mis näitavad ilmekalt, kuidas COVID-19 pandeemia on lisaks majanduslikele ja tervislikele probleemidele tekitanud inimestevahelisi vastasseise ja hoogustanud psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju erinevate sektorite töötajatele.

COVID-19 kriis on võrreldes varasemate majanduskriisidega olnud märksa suurema ulatusega. Eestis kuulutati 12. märtsil 2020 välja eriolukord, mis kestis kuni maikuuni, mil hakati piiranguid leevendama. Pandeemiajärgselt tekkinud kriis on mõjutanud kõiki tegevusalasid. Ettevõtetele olid nende tegevust pärssivateks piiranguteks liikumispiirangud, keelustatud avalikud kogunemised, kaubandusettevõtete ja toidlustuskohtade sulgemised, haridusasutuste jt avalike asutuste sulgemised. Eestis on kriis jätnud sügava jälje tööhõivele ning tekitanud vajaduse teha muudatusi ärimudelites ja inimeste oskustes ning harjumustes. Kõik see mõjutas ettevõtete käibe vähenemist (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2020).

Kõige rängemalt tabas COVID-19 Eestis HoReCa (hotellid, restoranid, catering) sektori ettevõtteid. Hotellid, restoranid ja muud toidlustuskohad suleti 2020. aasta kevadel koroonaviiruse tõkestamiseks mitmeks kuuks täielikult, toidlustusettevõtted pidid oma tegevuse peatama, avatuks jäid vaid toidukauplused. Viiruse levik tõi märtsis kaasa Eestis ja teistes riikides ranged piirangud, mis avaldas tugevat mõju turismile. (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2020). Koroonaviiruse levik mõjutas rängalt kogu sektori majandustulemust, alates kõige väiksemast kohvikust kuni tuntud ja edukate restoranideni või hotellideni välja. Mitmed majutusteenuseid pakkuvad ettevõtted on pidanud tegevuse lõpetama ja ukseid sulgema. Ettevõtted, kellel on jätkunud ressursse, on peatanud tegevuse suuremateks renoveerimistöödeks.

Eesti Konjunkturiinstituudi küsitletud ettevõtjate hinnangud majandusolukorrale olid väga negatiivsed. Koroonaviiruse levik ja sellest tingitud piirangute kehtestamine oli hotellide, restoranide ja turismiettevõtjate jaoks veelgi hullem kui 2008. a majanduskriis. Peamine probleem oli seotud madala nõudlusega, kuid toodi esile ka muid probleeme, mis

eeldatavalt olid seotud just piirangutega. Eriolukorra lõppedes oli töö kaotanud iga viies HoReCa sektori töötaja (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2020). CV-Online tehtud küsitluse tulemusel on piirangud ja teadmatus tuleviku ees tekitanud kolmandikul töötajatest ärevust. Küsitlusest selgub, et Covid-19 kriis on mõjutanud töötajate vaimset tervist (Personaliuudised, 2021a). Tööõnne uurija ja koolitaja Tiina Saar-Veelmaa on väitnud, et pandeemiaga kaasnenud muutuste mõjul on paljudes organisatsioonides “pohmelli-laadne” seisund – tüdimus, apaatsus ja huvi kadu. Samuti on distantsilt töötamisega kahanenud juhtide kontakt oma töötajatega ehk nad ei teagi, kuidas neil läheb (Personaliuudised, 2021b).

Psühhosotsiaalsetest ohuteguritest on viimastel aastatel palju räägitud. Näiteks oli juba Sotsiaalministeeriumi 2019. aasta andmetel Euroopas järjest rohkem levimas vaimse tervise probleemid, mille tõttu kaob töövõime ja tekib varajase pensionile jäämise oht. Euroopas on töövõimetuslehtede peamiseks põhjusteks depressioon (Sotsiaalministeerium, 2019). Eriti teravalt on teema aga tõstatunud viimaste aastate COVID-pandeemia tingimustes. Samuti kinnitavad teaduslikud uuringud pandeemia mõju inimeste vaimsele tervisele ning psühhosotsiaalsete ohuteguritega seotud ohtudele. OECD maikaise raporti andmetel halvenes rahvastiku vaimne tervis pandeemia ajal märgatavalt. Alates 2020. aasta märtsist suurenes ärevuse ja depressiooni levimus ning mõnes riigis see isegi kahekordistus. (OECD, 2021a). Poolas läbiviidud uuring, mille käigus analüüsiti töölt puudumiste põhjuseid perioodil jaanuar 2018 kuni oktoober 2021, näitas, et puudumised psühhiaatrilistel põhjustel suurenesid COVID-19 algusega märkimisväärselt. Peamiselt suurenesid ärevuse diagnoosimised. Antidepressantide tarbimine suurenes vaatlusalusel perioodil 48,8%. (Krupa, Czech, Pinkas, Mosiolek, 2022).

Paljudes ettevõtetes on psühhosotsiaalseid ohutegureid käsitletud riskianalüüsis, kuid pigem on käsitus üldine ning ei anna konkreetseid soovitusi riskide vähendamiseks. Tööandja roll psühhosotsiaalsete ohutegurite ennetamisel seisneb töökorralduse ja tööprotsesside kaardistamises ja riski hindamises. Tööandja saab tuvastada peamised psühhosotsiaalsed probleemid ja selgitada välja töötajate grupid, kellel võib tekkida antud psühhosotsiaalne oht. Meetmeteks, mida kasutatakse, on küsimustik, vestlus, tööalaste probleemide analüüs, puudumiste ja tööjõu voolavuse põhjuste analüüs jne (Sotsiaalministeerium, 2019). Kui palju aga suudab tööandja COVID-19 olukorras, kus ettevõtte säilimine on küsimärgi all, süveneda töötajate muredesse ja neid ennetada?

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada ning kaardistada psühhosotsiaalsed ohutegurid COVID-19 ajal HoReCa sektori töötajate seas ja tuua välja soovitusel töökeskkonna riskide maandamisel. Eesmärgi saavutamiseks on autorid püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- a) analüüsida teaduskirjanduse põhjal psühhosotsiaalsete ohutegurite olemust ja rolli;
- b) kaardistada ennetusmeetmed töötajate seas COVID-19 olustikus;
- c) töötada välja intervjuu plaan ja viia läbi poolstruktureeritud intervjuud valitud HoReCa sektori juhtide seas;
- d) selgitada välja tööandjate algatused psühhosotsiaalsete ohuteguritega toimetulekuks COVID-19 olustikus;
- e) töötada uuringu tulemuste põhjal välja ettepanekud HoReCa sektori ettevõtetele psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju vähendamiseks, ennetamiseks ja anda soovitusi paremaks toimetulekuks COVID-19 ajal.

Magistritöö jaguneb kaheks osaks – teoreetiliseks ja empiiriliseks. Esimeses, teoreetilises osas, käsitlevad autorid psühhosotsiaalseid ohutegureid, selgitamaks välja nende olemuse. Püstitatud uurimisülesannete täitmiseks analüüsivad autorid erialast teaduskirjandust, rahvusvaheliste ja kohalike ekspertide ning organisatsioonide raporteid ning hinnanguid. Autorid toovad välja psühhosotsiaalsete ohutegurite mõiste käsitlused, uurivad nimetatud ohutegurite ja COVID-19 vahelisi seoseid ning kirjeldavad pandeemiaaja praktikaid Eestis, samuti keskenduvad autorid psühhosotsiaalsete ohutegurite olulisuse muutusele COVID-19 pandeemia ajal, analüüsides värsked raporteid ja tööandjate praktikaid.

Töö teises, empiirilises osas analüüsivad autorid poolstruktureeritud intervjuude toel HoReCa sektori ettevõtteid ja valdkonda. Uurimismeetodina kasutatakse kvalitatiivset uuringut, milles viiakse läbi intervjuud HoReCa sektori esindajatega, ning pakutakse töö tulemusena välja lahendusi psühhosotsiaalsete riskide maandamiseks pandeemia tingimustes. Eestis ei ole meile teadaolevalt uuritud psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju HoReCa sektori töötajate vaimsele tervisele COVID-19 olustikus.

Magistritöö autorid avaldavad tänu juhendajatele Eneli Kindsikole ja Veronika Krassavinale ning kõikidele uuringus osalenud HoReCa sektori ettevõtetele, kellega intervjuud läbi viisime.

Märksõnad: psühhosotsiaalsed tegurid, läbipõlemine, COVID-19 kriis, HoReCa.

CERCS: 190 ettevõtete juhtimine, S180 majandus, ökonomeetria, majandusteooria, majanduslikud süsteemid, majanduspoliitika.

1. Psühhosotsiaalsete ohutegurite teoreetilise aluse ja HoReCa sektori spetsiifika

1.1. Psühhosotsiaalsete tegurite olemus ja roll töökeskkonnas

Psühhosotsiaalseteks ohuteguriteks on Töötervishoiu ja tööohutuse seaduse järgi „õnnetus- või vägivallaohuga töö, ebavõrdne kohtlemine, kiusamine ja ahistamine tööl, töötaja võimetele mittevastav töö, pikaajaline töötamine üksinda ja monotoonne töö ning muud juhtimise, töökorralduse ja töökeskkonnaga seotud tegurid, mis võivad mõjutada töötaja vaimset või füüsilist tervist, sealhulgas põhjustada tööstressi“ (TTOS § 9¹, 2021). Töökeskkond ja töö iseloom mõjutavad inimese üldist tervist ja heaolu. Seadusandluses ollakse üksmeelel psühhosotsiaalsete riskide olemuse ja tuvastamise osas, nagu tööjõuvajadused, töökorraldus ja sisu, sotsiaalsed suhted ja juhtimine, töökoha väärtused, õiglus ja austus, tervis ja heaolu ning solvavad käitumised (Sotsiaalministeerium 2019).

Alates 1950. aastatest on töö psühholoogilisi ohutegureid ja nende mõju töötajate vaimsele tervisele üha rohkem uuritud (Johnson, 1996; Sauter, Hurrell, Murphy, 1998). Töökeskkonna uuringute hoogustumine ja tööpsühholoogia esilekerkimine 1960. aastatel andis nendele uue hoo (Johnson ja Hall, 1996), põhirõhk nihkus indiviidi tasandilt töökeskkonna ja tervise vahelistele seostele (Cox, Griffiths ja Rial-González, 2000). Üldiselt viitab sõna psühhosotsiaalne lihtsalt seostele üksikisikute mõtete ja käitumise ning nende sotsiaalse keskkonna vahel (Kennedy Na, 2018). Rahvusvaheline Tööassotsiatsioon määratleb psühhosotsiaalseks riskiks töö sisu, töökorralduse ja juhtimise, organisatsiooniliste ja keskkonnatingimuste ning töötaja oskuste ja vajaduste vahelise koostoime. Kirjanduses ollakse üksmeelel psühhosotsiaalsete riskide olemuses, milledeks on tööjõuvajadused, töökorraldus ja sisu, sotsiaalsed suhted ja juhtimine, töökoha väärtused, õiglus ja austus, tervis ja heaolu ning solvav käitumine (Fernandes ja Perreira, 2016). Psühhosotsiaalseid ohte defineeritakse ka kui „töö kavandamise, töökorralduse ja juhtimise aspekte ning nende sotsiaalseid ja keskkonnavalaseid aspekte“. Teenindussektori puhul on eriti suureks väljakutseks kõrged ootused paindlikkuse, kiiruse ja kliendikeskse suhtumise osas (Matuska, 2020).

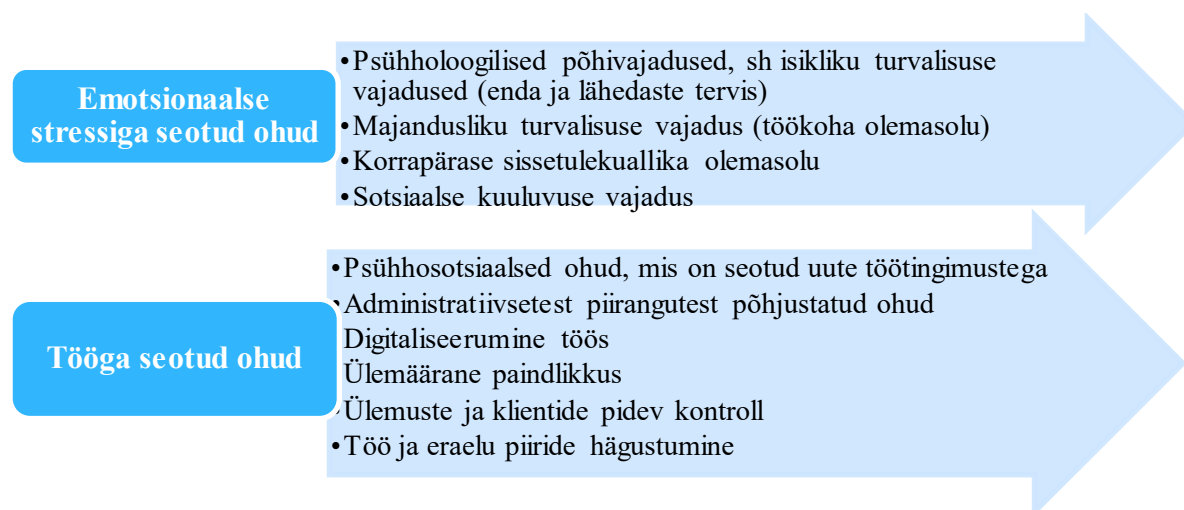
2020. a kogesid töötajad kogu maailmas pandeemia tagajärjel oma tööelus märkimisväärsed häireid - nad olid sunnitud töötama kodukontoris, õppima distantsõppes ning hakkama saama uute riskidega esiliinil töötades. Kogu OECD-s on umbes 10 miljonit töötut rohkem kui enne kriisi, kusjuures töökohtade kadumine on koondunud enim mõjutatud sektoritesse, nagu meelelahutus, restoraniärid, hotellindus, transport ja jaekaubandus (OECD, 2021b). Võrreldes pandeemiaeelsete tulemustega on ärevuse ja depressiooni

esinemissagedus 2020. aastal võrreldes eelmiste aastatega tõusnud (OECD, 2020a).

Elanikkonna vaimne tervis on samuti tõusnud ja langenud erinevate „lainetena”, vaimse stressi tipud joonistuvad välja COVID-19 surmajuhtumite tippudega ning perioodidega, mil pandeemia tõrjemeetmed olid kõige rangemad. Vaimne stress oli eriti suur kriisi alguses 2020. aasta märtsis-aprillis, enne suve, kui olukord mõnevõrra paranes (OECD, 2021c).

COVID-19 kriisist põhjustatud töö kaotamine on suurendanud vaimse tervisega seotud riskitegureid – rahaline ebakindlus, töötus, hirm, vähene sotsiaalne seotus, puudulik tööhõive ja haridustegevus, muutused igapäevastes rutiinides, vähenenud ligipääs tervishoiuteenustele. Ebakindlust tuleviku osas tekitab hirm kaotada töö, asetleidvad palgakärped, koondamised ja seeläbi sissetulekute vähenemised (OECD, 2021d). COVID-19 pandeemia ajal suurenes töökoormus töölt puudumiste, psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tingitud vaimse tervise probleemidega, nagu stress, ärevus, depressioon ja läbipõlemine. COVID-19 ajal kogeti ka alakoormatust, mis võib samuti suurendada tööstressi ning avaldada negatiivset mõju tervisele ja tööga rahulolule (OECD, 2021e).

Varasemates teadusuuringutes, kus on uuritud teenindajate positiivsete ja negatiivsete emotsioonide allikaid, leiti, et positiivsete emotsioonide allikad hõlmavad klientidega suhtlemist, juhi juhtimisstiili, kaastöötajate tuge, isiklikku enesekindlust, saavutusi ning vaba aja veetmist. Negatiivseid emotsioone tekitavad vääritimõistmised, destrukttiivne juhtimine, halb ülesannete jaotus, ebapiisav töötasu, karjäärivõimaluste puudumine, klienditeeninduse probleemid ja tervis ning vaba aja veetmise võimaluste puudumine (Yang, Wang, Yang, 2020). Ewa Matuska jagab COVID-19-ga seotud psühhosotsiaalsete ohud emotsionaalse stressiga ja töö sisuga seotud ohtudeks (vt Joonis 1) (Matuska, 2020).



Joonis 1. Psühhosotsiaalsete ohtude jagunemine Ewa Matuska järgi

Allikas: Matuska 2020; autorite koostatud.

HoReCa sektori töötajatel esineb mõningaid levinumaid psühhosotsiaalseid ohte: ebaregulaarne tööaeg, pikad töötunnid, vahetustega töö, klientide agressiivsus, ebakindel töö ning halb töö- ja eraelu tasakaal. Suur hulk töökohti hotelli- ja restoranisektoris ei nõua haridust ning vajavad vaid vähesel määral koolitust ja kogemusi. Sel põhjusel meelitab sektor ligi palju madala haridustasemega töötajaid (Hassard, 2020). Paljud uuringud on esile toonud, et COVID-19 olustikus on valdkonna psühhosotsiaalseteks ohuteguriteks liigne vastutus, kiire töötempo, sellest tulenev ülekoormus, pinged töökeskkonnas, mille tulemusena võib tekkida tööstress. Samuti kurdavad HoReCa valdkonna töötajad ebapiisava töötasu ning puuduliku juhendamise üle. Levinud on ebavõrdne kohtlemine, tööalane kiusamine, seksuaalne ahistamine, harvem vaimne ja füüsiline vägivald. HoReCa sektoris tegutseb erineva suurusega ettevõtteid, väiksemates ettevõtetes võib ette tulla olukordi, kus ettevõtte juhid ei anna töötajatele edasi ettevõtte väärtuseid, missiooni, visiooni. Probleeme võib esineda töötajate oskustele mittevastava töö osas ning teenindustöötajate ebakindlust oma töökoha säilima jäämises. Paljud uuringud on esile toonud, et COVID-19 olustikus on HoReCa töötajaid tabanud hirm haigestuda nakkushaigustesse, koroonaviirusesse. Nendel töökohtadel on väga väike võimalus kodukontoris töötada ja töö nõuab eesliinil olemist (Avdiu, Nayyar, 2020).

Järgnevalt käsitletud riskid ei ole HoReCa sektori spetsiifilised ega ainulaadsed, kuid nii mõnedki neist on sektori eripärade tõttu HoReCa töötajate hulgas eriti teravalt esile tõusnud. Näitena võib tuua vähese autonoomia ja pideva kontrolli, suure töökoormuse, pika tööaja ja ajutise iseloomuga töö, ahistamise ja vägivalla.

Psühhosotsiaalsed riskid võib liigitada 10 põhidimensiooni (vt tabel 1): töö sisu, töökoormus ja töötempo, töögraafik, töökontroll, töökeskkond ja varustus, organisatsioonikultuur ja -funktsioon, inimestevahelised suhted tööol, roll organisatsioonis, võimalused karjääri arendamiseks ning töö-kodu koosmõju (Cox, Griffiths, 2000). Nagu järgnevast tabelist näha, on enamus psühhosotsiaalsetest ohuteguritest suuremal või väiksemal määral HoReCa sektoris esindatud.

Tabel 1.

Peamised psühhosotsiaalsed riskid HoReCa sektoris

Töö sisu, selle seos hariduse ja koolitusega	Vahelduse puudumine või lühikesed töötsüklid, oskustele mittevastav töö, puudulik juhendamine, oskuste vähekasutamine, suur ebakindlus, monotoonne töö
Organisatsiooni kultuur ja inimese roll organisatsioonis	Organisatsiooni eesmärgid, missioon ja visioon ei ole töötajale arusaadavad, rollide ebaselgus, liigne vastutus, kehv suhtlus, vähene toetus probleemide lahendamiseks ja isiklikuks arenguks
Inimsuhted tööl	Sotsiaalne või füüsiline isolatsioon, halvad suhted ülemustega, inimestevahelised konfliktid, sotsiaalse toetuse puudumine, pinged töökeskkonnas
Karjäär	Ala- või üleedutamine, töö madal sotsiaalne väärtus, vähene võimalus karjääri teha
Töökoormus, -graafik ja -tempo, füüsilised töötingimused	Töö ülekoormus või alakoormus, kiire töötempo, ajutine (hooajaline) töö, vahetustega töötamine, öised vahetused, paindumatu töögraafik, ettearvamatud töötunnid, vaheaegade ebaregulaarsus, füüsilised töötingimused
Kontroll ja autonoomia	Vähene autonoomia, pidev kontroll, väike võimalus osaleda otsuste tegemisel, kontrolli puudumine töökoormuse, tempo, vahetustega töötamise jms üle
Keskkond ja varustus	Ebapiisavad või -sobivad töövahendid, halvad keskkonnatingimused (kindla ruumi puudumine, halb valgustus, liigne müra)
Kliendid	Pidev kokkupuude inimestega, hirm haigestuda nakkushaigustesse (eesliinitöö), kliendi nõudmised ja käitumine
Kohatu käitumine	Töökius, ebavõrdne kohtlemine, väime ja füüsiline vägivald, seksuaalne ahistamine

Allikas: Autorite kohandatud Leka, Griffiths ja Cox (2003), Jettinghof ja Houtman, (2009), Cerasa (2020), Asheber, Shkoda (2020), Rayner (2017), Silva-Junior, Fischer (2014) järgi

Töö sisu, selle seos hariduse ja koolitusega. 2019. aastal moodustasid EL riikides HoReCa sektoris alla 25-aastased töötajad 8% keskmisest rohkem, kui kõigis ELi majandussektorites. Hooajaline ja vahetustega töö võimaldab sobitada tööd ja hariduse omandamist, kuid võib muuta selle ebaatraktiivseks vanematele töötajatele, kellel on perekondlikud kohustused (Hassard, 2020). Eesliinitööl on noorte tööturule sisenejate jaoks palju atraktiivseid omadusi – sektorisse sisenemiseks pole vaja erialaseid teadmisi ega oskusi, samuti on paljudes riikides sellised töökohad kergesti kättesaadavad (Baum, 2019). Noorte suur osakaal tähendab paratamatult suurt kaadrivoolavust. CV Keskuse poolt 2015. aastal läbiviidud uuringust selgus, et Y-põlvkond (18-29 aastased) püsib ühel ametikohal alla kahe aasta, X-põlvkond (30-51aastased) aga enam kui 3,5 korda rohkem ehk pea kuus aastat (CV Keskus, 2015). Pidev uute töötajate väljaõpetamine tähendab tööandja jaoks suurt aja- ja

ressursi kulu. Heal tasemel väljaõpe on väga oluline. Näiteks suured välismaised hotelliketid panustavad uute inimeste väljaõppesse põhjalikult ja sisseelamisprogramm hõlmab nii kultuuriliste väärtuste tutvustamist kui praktilist teavet (Baum, 2019). Eesti väiksemates ettevõtetes jääb sellest paraku tihti vajaka – eeldatakse, et kuna tegemist on „lihtsa“ tööga, saab sellega hakkama igaüks, kel tahtmist. Kui töötaja pannakse tegema tööd, milleks tal puudub ettevalmistus, on ta ebakindel ja ei tunne ennast hästi. Samamoodi tekitab inimeses frustratsiooni see, kui tööandja tema võimeid ei märka ning ei saa aru, et töötaja oleks võimeline tegema oluliselt suurema vastutusega ning mitte nii monotoonset tööd. Nii ühel kui teisel juhul pole kumbki pool rahul. On leitud, et kui töötaja on professionaalselt konkurentsivõimeline, võib see aidata hakkama saada tööalaste kõrgete nõudmistega ja kujundada seeläbi positiivset hoiakut tööandja suhtes (Huo, Jiang, Cheng, Wilkinson, 2022).

Organisatsioonikultuur ja inimese roll ettevõttes. Organisatsioonikultuuril on oluline roll selles, et inimesed oleksid tööandjale lojaalsed. Kultuur algab juba värbamisest ning töötaja sisseelamise korraldamisest. Kantar-Emori uuringuekspert Mari-Ann Ploom ütleb, et hea sisseelamiskava tagamine vähendab uute töötajate voolavust ning ühtlasi ettevõtte kulusid (Ploom, 2022). Kahjuks aga enamuses sektori ettevõtetes on töötajate pideva vahetumise tõttu uute töötajate värbamisel tegemist „tulekahju kustutamisega“ (eriti COVID-19 pandeemia tingimustes) ning *on-boarding* jääb seetõttu tihti puudulikuks. Kui tööandja suudab olla töötajale atraktiivne, teda pidevalt koolitada ja pakkuda arenguvõimalusi, on tulevikus märksa vähem vaja tegeleda tööjõu voolavuse teemadega.

Teaduskirjanduses soovitatakse juurutada perelaadset organisatsioonikultuuri, kus töötajad tunnevad end osana perekonnast ning soovivad seetõttu ettevõttesse pikemaks perioodiks jääda (Narayansani, Isa, 2021). Perepõhine lähenemisviis (usaldus, avatus, vastastikune pühendumus) on eriti oluline olukordades, kus organisatsioonid peavad tegema pingutusi ellujäämise nimel (Obiekwe, 2018). Sellise olukorra alla liigitub kahtlemata ka COVID-19 pandeemia ning autorid leidsid käesoleva töö empiirilises osas perepõhise lähenemisviisi plussidele kinnitust. Kang, Gatling ja Kim on enda uuringu olulisima järeldusena toonud välja, et töötajad kipuvad lahkuma oma juhtide juurest, mitte organisatsioonidest, ning seda peaksid silmas pidama ettevõtted, kes soovivad oma tööjõuvoolavust vähendada (Kang, Gatling, Kim 2015).

Inimsuhted tööl. Käesolev teema haakub mingil määral eelmises lõigus väljatooduga. Vaadeldava sektori üks omapäradest on see, et lihtsamate tööde tegemiseks pole vaja eriharidust või töökogemust. See tähendab seda, et tihti saavad suures kollektiivis

kokku väga erineva tausta ja tõekspidamistega inimesed. Kui eelnev töökogemus või meeskonnas töötamise kogemus puudub, on inimestevaheliste konfliktide vältimiseks ja meeskonna paremaks toimimiseks vajalik väga oskuslik juhtimine. Ka sellest aspektist vaadatuna tasub juurutada organisatsioonilist perekultuuri. Sel juhul aidatakse kaasa vastastikusele kolleegidevahelisele sotsialiseerumisele, mis tähendab lojaalsust ja pühendumust tööandjale ning selle eesmärkidele (Obiekwe, 2018).

2021. aastal läbiviidud uuringus tuuakse välja personalijuhtimise rolli olulisuse kasvu peale COVID-19 pandeemiat. Iseäranis peaksid ettevõtete personalijuhid tulevikus tähelepanu pöörama järgmistele põhiteemadele: juhtimine, kommunikatsioon, kaugtöö, töökorraldus, tehnoloogia, töö- ja eraelu tasakaal ning töökoha ümberkorraldamine (Goncalves, Santos, Silva, Veloso, Brandao, Moura, 2021).

Karjäär. HoReCa sektoris on probleemiks töö madal sotsiaalne väärtus. Näiteks töökohti hotellinduses on juba ajalooliselt iseloomustanud madalad palgad, kehvad töötingimused ja ebakindlad töölepingud (Baum, Mooney, Robinson ja Solnet, 2020). HoReCa töötajad on tihti klienditeenindaja rollis ning klientide rahulolule pööratakse suurt tähelepanu. Järelikult võivad teenindajad olla olukorras, kus nad on kliendiga eriarvamusel, kuid nad peavad nõustuma kliendi arvamusega põhimõttel “Klient on kuningas”. Klienditeenindajad saavad tihti kliendi esmase negatiivse emotsiooni osaliseks. Loomulikuna näib, et klienditeenindaja ei pea olema väljaõpet saanud, vaid teeb seda tööd lihtsalt selleks, et raha teenida. Samas on meil tiptasemel kokkasid, kelnereid ja hotellitöötajaid. Seega nii nagu igas sektoris, võib ka siin end üles töötada, kuid pigem on vajalik ühiskonna suhtumise muutus (Hassard, 2020).

Töökoormus, -graafik ja -tempo, füüsilised töötingimused. Kehvad füüsilised töötingimused võivad mõjutada nii töötajate stressikogemust kui ka nende psüühilist ja füüsilist tervist. Pikaajalised uuringud on näidanud, et tööstress on seotud südamehaiguste, depressiooni ning luu- ja lihaskonna häiretega ning kõrged nõudmised tööl, vähene kontroll ning tasakaalustamatus pingutuse ja tasu vahel, on vaimse ja füüsilise tervise riskifaktorid (Leka, Jain, 2010). Töökoha ja sissetuleku kaotamise hirmus võivad töötajad olla tõrksad abi küsimast ja tõstatama töökorralduse ja tööohutusega seotud muresid. Töötajad võivad olla nõus suurenenud töökoormuse ja pikkade tööpäevadega, mille eesmärk on juhtidele ja ülemustele meeldida. Samuti võivad nad sissetuleku kaotuse hirmus vältida haiguslehe võtmist. See probleem süveneb töötajate puhul, kellel on lühiajaline leping või kes on palgatud töövõtulepingute alusel, ning sellised töötajaid on HoReCa sektoris palju ja tihti on

tegu noortega (OECD 2020b). Stress järgneb pikalt kestnud vahetustega tööle, pikkadele töötundidele ja tööiseloomule. Kõik ülalnimetatud stressiilmingud on olemuslikud HoReCa sektorile.

Kontroll ja autonoomia. Paljud HoReCa sektori töötajad seisavad silmitsi kontrolli ja autonoomia puudumisega. Näiteks on hotellikoristajatel vähe kontrolli oma vahetuste, ruumide ja seadmete/kemikaalide üle, mida nad saavad kasutada. Ettekandjatel ja kelneritel on piiratud mõju sellele, keda nad teenindavad ja millal nad töötavad. Nendel töötajatel on sageli ka piiratud vastutus, kuna nende töö iseloom on täita madala kvalifikatsiooniga korduvaid ülesandeid. Juhtimiskontroll on külalislahkuse valdkonnas levinud, sageli seotud halva suhtluse ja tagasisidestatusega (Hassard, 2020). COVID-19 pandeemia ajal tekkida võivad psühholoogilised pinged võivad mõjutada töötajate enesehinnangut tööülesannete täitmisel. Nõudluse vähenemise tõttu seisavad HoReCa sektori töötajad silmitsi töökoha ebakindlusega ning seetõttu peavad nad toime tulema suurenenud töökoormusega. Töökoha ebakindlust seostatakse ärevusega ja see mõjutab töö tulemuslikkust (Aguiar-Quintana, Hong, Nguyen, Araujo-Cabrera, 2021).

Keskkond ja varustus. HoReCa sektoris on peamiselt kõik ametialad seotud teenindusega. See tähendab seda, et töötama peab olukorras, kus mitmed kliendid korraga soovivad kõige kiiremat teenindust, töötaja peab pidevalt tegelema mitme erineva tööülesandega ja seda piiratud aja jooksul. Sageli tuleb seda teha keskkonnas, kus on palju müra ja muid segajaid. Üheaegselt tuleb tihti tegeleda nii rahaliste arvelduste kui suhtlemisega, samal ajal peab olema kõik korrektselt tehtud. HoReCa sektoris on inimestevahelistel suhetel ülioluline roll, kuna töötajate ja klientide vaheline suhtlust peetakse sotsiaalse suhtluse üheks levinumaks vormiks (Kim, Qu, 2020), mille lõpuleviimine määrab klientide rahulolu ja lojaalsuse (Lee, Park, 2019).

Kliendid. Vaadeldava sektori töötajad puutuvad oma töös väiksemal või suuremal määral kokku klientidega. COVID-19 pandeemia ajal tõi see kaasa palju täiendavat stressi võrreldes tavaolukorraga, kuna klienditeenindajatele oli pandud kohustus kontrollida maskikandmist, COVID-passe jne. Kõik see tekitas klientides tihti negatiivseid emotsioone ja oma pahameel elati välja teenindajate peal. Sel perioodil tekitas lisapinget ka risk haigestuda ja viia haigus koju. Teenindajatel ei olnud võimalust teha oma tööd turvaliselt kodukontoris, vaid paratamatult puutusid nad eesliinitöötajatena vahetult kokku klientidega (Hassard, 2020). Varasemalt läbiviidud uuringus leiti, et teenindustöötajad saavad positiivseid emotsioone klientidega suhtlemise, eriti mõistlike klientide, klientide tänukäitumise,

elukogemuste jagamise ja meeldiva vastastikuse suhtluse kaudu. Seega võib teeninduspersonali õige käitumine külalislahkusettevõtte tulemuslikkust tõsta (Lee, Hallak, 2020). Negatiivsete emotsioonide allikad olid otseselt seotud töötajate tööeluga, sealhulgas töökohal valesti suhtlemine, destruktiivne juhtimine, halb ülesannete haldamine, ebapiisav töötasu, karjääriarengu probleemid ja probleemne klienditeenindus (Yang, Wang, Yang, 2020). Klientide väärkohtlemise ja halva suhtumise juhtimine kulutab töötajate psühhosotsiaalseid ressursse. Negatiivsete emotsioonide ärahoidmiseks on soovitatav pühendada vaba aega taastumiseks ja lõõgastumiseks (Wang, Liao, Zhan, Shi, 2011).

Kohatu käitumine. Kohatu käitumise all mõeldakse töökiusu, ebavõrdset kohtlemist, vaimset ja füüsilist, sh seksuaalset ahistamist. Töövägivalda ja ahistamist nähakse üha enam inimese tervist ja heaolu mõjutavate psühhosotsiaalsete riskitegurite olulise osana. Ahistamist (kiusamist) võib süvendada organisatsiooni kliima, mida iseloomustab väga pingeline keskkond, kus on töötajad, juhid ning erisoovidega kliendid. See võib põhjustada arusaamatusi, meeleheidet ja agressiivset käitumist. Uuringud HoReCa sektoris on näidanud, et ahistamine/kiusamine vähendab pühendumust ja tööga rahulolu ja suurendab tööstressi ning läbipõlemist. Tööga rahulolu määratletakse kui „meeldivat emotsionaalset seisundit“, mis tuleneb töö hindamisest ja saavutustest. Teisiti öeldes on see hinnang töötaja töö ootuste ja töö vahelistest seostes. Tõepoolest, tööga rahulolu on iga inimese oluline sisemine eesmärk. Varasemad uuringud näitasid konfliktidega seotud tööalaseid stressoreid - kodune elu, rasked ülesanded ja ebarahuldav palk, sellest tulenevad konfliktid, tööalane vastutus, ebaõiglane kohtlemine ning toetuse puudumine (Wong, Seongseop, Jungkeun, Heesup, 2021).

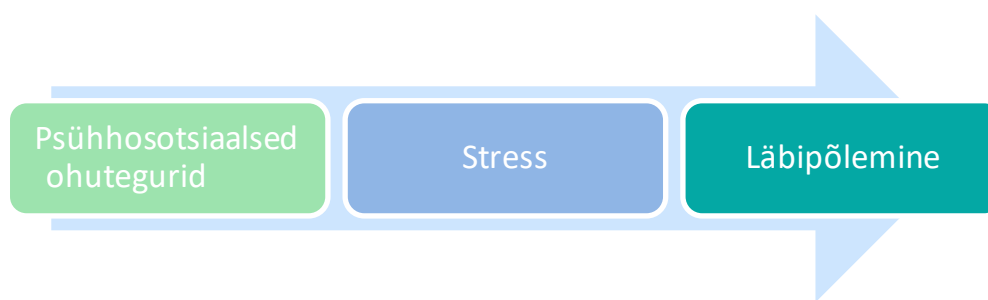
Psühhosotsiaalsete ohutegurid võivad tekitada stressireaktsiooni. Stressi mõistet võib käsitleda läbi Lazaruse ja Folkmani tööstressi uuringute teooria. Lazarus uuris, milline mõju on tunnetusel stressiga toimetulekul. Tema väitel kannatatakse stressi all ainult siis, kui ei suudeta probleemidega toimet tulla. Ta tõi välja, et heaolu seisukohast on tähtis, kuidas stressiga toime tulla. Kui stress ei ole kontrollitud, siis võib see viia psühhosotsiaalsete probleemideni (Lazarus, Folkman, 1987). Stress on pingeseisund, mis tekib, kui inimesel tekib vastuolu ühiskonna ootuste ja oma võimaluste vahel. Tööga seotud stress on reaktsioon, mida inimesed võivad kogeda, kui neile esitatakse tööalased nõudmised ja surve, mis ei vasta nende teadmistele ja võimetele ning mis seab väljakutse nende toimetulekule (WHO, 2003). Seetõttu on tööstressi vaadeldud ka nende inimeste reaktsioonina, kes on koormatud pikkade töötundide, tööpinge ja muude sellega seotud nõudmistega, mis sageli ei vasta nende

teadmiste tasemele ja nende võimetele, mis seab väljakutse nende suutlikkusele vastata, töökohal üles tõusta, toime tulla ja tõhusalt, tulemuslikult ja produktiivselt toimida (Kennedy Na, 2018). Psühhosotsiaalsed ohud viivad stressini, mida iseloomustavad nii töökoormus, tööstruktuur, töökorraldus, tööeeskirjad ning seetõttu on psühhosotsiaalsed ohud töökohtade üldise riskihindamise lahutamatuks osaks. Töö iseloom ja töökoht on kõik olulised töötaja heaolu, tervise ja elukvaliteedi parandajad (Kennedy Na, 2018). Olulisteks stressiallikeks peetaksegi probleemseid kliente, pikka või ebaregulaarset tööaega, hirm kaotada töö ning kolleegide ja juhi toetuse puudumist (Sotsiaalministeerium 2019). Võime eeldada, et COVID-19 pandeemia on sarnane mõju stressi tajumisele. COVID-19 pandeemia ei kujuta endast mitte ainult isiklikku terviseriski, vaid ka keskkonnamõju stressi tekkele (Wilkesmann, Wilkesmann, 2021).

Kõik eelpool toodud aspektid mõjutavad otseselt töötajate motivatsiooni taset. Üldise konsensuse järgi avaldab stress kahjulikku mõju nii indiviidi tervisele, elukvaliteedile, organisatsioonile, kus ta töötab, tema töö kvaliteedile ja produktiivsusele, aga ka ühiskonnale tervikuna. Tööstressi kasvamise põhjuseks on peetud peamiselt muutusi majanduses - globaliseerumist, informatsioonitehnoloogia laiemat kasutuselevõttu, otseselt klientidega kontaktis oleva teenindussektori osakaalu tõusu (Eesti Rakendusuuringu Keskus, 2010). Valitsus saab kasutada abimeetmeid, kuid kui rahalist toetust sellisena ei tajuta, siis suurendab see stressitaju. Poliitilised toetusmeetmed võivad suurendada stressitaju, kui neid peetakse ebapiisavaks (Wilkesmann, Wilkesmann, 2021).

Paljud tööandjad HoReCa sektoris on olnud olukorras, kus nende tööjõu voolavus on hüppeliselt suurenenud ning töölt lahkumise põhjusena tuuakse üha enam välja tööstressi. Puudumised ja kõige tõsisematel juhtudel töövõimetus on halva tervise ja heaolu peamised tagajärjed, samas kui halb isiklik motivatsioon tööle mõjutab negatiivselt ettevõtete tulemuslikkust. Lisaks võivad COVID-19 põhjustatud erinevate negatiivsete tagajärgedega silmitsi seismine, töötajate arvu vähendamine tööjõukulude vähendamiseks ja organisatsioonide võimalikud ümberstruktureerimistoimingud ohustada töötajaid ja tekitada töökoha ebakindlustunde (Baum, 2020; Meyer, 2018).

Tööandja jaoks tähendab see pidevat uute töötajate otsimist ja koolitamist, mis on tööturu hetkeolukorra tõttu keeruline ja kulukas. Kui töötajad ka ei soovi töölt lahkuda, põhjustab tööstress siiski töövõime arvestatavat langust, mis on pikas plaanis kahjulik nii töötajale kui tööandjale. Pikaajaline tööstress võib viia läbipõlemiseni.



Joonis 2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite mõju inimeste vaimsele tervisele

Allikas: autorite koostatud

Maailma Terviseorganisatsioon WHO kirjelduse järgi tekib läbipõlemine kroonilise ja halvasti juhitud tööstressi tulemusel. Läbipõlenud inimest iseloomustab kolm mõõdet – kurnatus, küünilisus ning vähenenud efektiivsus tööl. (WHO, 2019). Sama kinnitab Maslachi mudel, kus tuuakse läbipõlemise tunnustena samuti välja emotsionaalse kurnatuse, teistest eemaldumise ja vähenenud efektiivsuse (Maslach, Jackson 1981).

Psühhosotsiaalsed riskid ja tööstress on ühed tööohutuse ja töötervishoiu keerukaimad probleemid, mis halvendavad oluliselt inimtervist ning organisatsioonide ja riikide majandustulemusi. Ligikaudu pooled Euroopa töötajatest arvavad, et stress on nende töökohas tavaline; see põhjustab ligikaudu poole puudunud tööpäevadest (Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu amet, 2022). Töökoha psühhosotsiaalsete ohtude, tööstressi, töötajate tervise ja heaolu ning tootlikkuse vahel on tugev seos. Palju on räägitud ka vahetustega – ja öötöö mõjust töötaja tervisele, sotsiaalsetele – ja peresuhetele ning töötulemustele ning täheldatud mälu, tähelepanu, õpivõime halvenemist (Kennedy Na, 2018). Soorituse ja motivatsiooni parandamiseks on vaja teatud hulgal stressi, kuid äärmuslik stress või pikaajaline kokkupuude tööstressoritega võib avaldada negatiivset mõju tervisele ja heaolule. Pikaajalise stressiga kokkupuute üheks tagajärjeks võib olla läbipõlemine. Läbipõlemisega kaasnevad sageli unetus, peavalud, seedetrakti sümptomid, mitmesugused lihas- ja liigesevalud, mäluhäired ja depressiivne meeleolu.

Eestis on vaimse tervise häired teisel kohal töövõime vähenemise põhjustest. Haigekassa andmetel tõusis psüühika- ja käitumishäirete tõttu võetud haiguslehtede hulk 2020 aastal pea 2000 lehe võrra (15%). Selline haigusleht kestab 17 päeva, kauem sellest kestavad vaid kasvajate tõttu võetavate haiguslehed (Täks, Pihlamäe, Neppo, 2022). Riikides, kus mõõdetakse 2020. aasta jooksul regulaarselt kogu elanikkonna vaimse stressi taset (Kanadas, Prantsusmaal, Uus-Meremaal, Hollandis, Ühendkuningriigis ja USA-s), oli ärevuse ja/või depressiooni tase kõrgeim vahemikus märtsi keskpaigast kuni 2020. aasta

aprilli alguses, enne langemist umbes 2020. aasta juunis-juulis ja seejärel alates 2020. aasta septembrist tõusis see näitaja uuesti. Inimesed, kellel on vähem turvaline töökoht, madalam haridustase ja sissetulek, kogevad COVID-19 kriisi ajal suuremat vaimset stressi (OECD, 2021f). Samas uuriti aprillis 2022 HoReCa sektori töötajate tööga rahulolu COVID-19 pandeemia ajal. Leiti, et naiste ja meeste vahel ei olnud olulist erinevust tööga rahulolu osas, puudus seos haridustaseme ja tööga rahulolu vahel ning samuti puudus seos ametikoha ja tööga rahulolu vahel (Sandu, Rus, Robu, Neacsu, 2022).

Kokkuvõttes psühhosotsiaalsed riskid tekivad, kui töö on halvasti planeeritud, töötajate töö kehvasti organiseeritud ja juhendatud ning kommunikatsioon töötaja ja juhendaja vahel on puudulik. Need võivad põhjustada vaimseid, füüsilisi ja sotsiaalseid tagajärgi – tööstressi, läbipõlemist või lõpuks depressiooni. Tööstress tekib, kui töötajalt nõutakse liiga palju võrreldes tema võimekusega. Väga tihti ei märgata nende probleemide tekkimist ja ei tegelda lahendustega, kuid nendega õigeaegselt ja efektiivselt tegeledes saab tõsta töötajate motivatsiooni ja töövõimekust ning vältida probleemi süvenemist. Teaduslikes uuringutes on soovitatud pakkuda eesliinitöötajatele tasuta vaimse tervise alast nõustamist ning rõhutatakse, et juhid peaksid olema koolitatud märkama töötajate tööstressi märke ja aitama neil abi otsida (Chen, 2022). Samuti peaksid tööandjad teavitama oma töötajaid tegutsevate vihjeliinide osas, mis pakuvad tuge vaimse tervise probleemide korral. Lisaks peaksid tööandjad töötajaid suunama tervislikul moel stressiga hakkama saama (Bufquin, Park, Back, Meira, Hight, 2021). Seega toob töötajate süvenev stressitase kaasa oluliselt lisakoormust ka tööandjatele.

Need ja muud psühhosotsiaalsed riskid võivad tekkida või suureneda COVID-19 kriisi tagajärjel. COVID-19 sotsiaalseteks tagajärjed on näiteks ka suutmatusest kodust välja minna ning sotsiaalsete suhete kadumine. Kui psühhosotsiaalseid riske ei hinnata ega juhita õigesti, võivad need suurendada stressitaset ning põhjustada füüsilise ja vaimse tervise probleeme. Psühhosotsiaalsed probleemid võivad tekitada motivatsioonilangust, kurnatust, ärevust, depressiooni, läbipõlemist. Eestis on perearsti poole pöördujate hulgas ärevushäire sümptomitega 10,2 protsenti naisi ja 5,5 protsenti mehi, paanikahäire sümptomitega inimestest 8,0 protsenti naised ja 5,5 protsenti mehed (Himma, 2019).

1.2. Tööandja algatused psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tingitud tagajärgede ennetamiseks HoReCa sektoris

Organisatsiooni kahjustavad psühhosotsiaalsed riskid sellega, et vähenevad majandustulemused, töötajad puuduvad haiguse tõttu rohkem ja tulevad haigena tööle (kuigi ei suuda haigena tõhusalt töötada) ja seetõttu võivad õnnetused ja vigastused sageda. Hind ettevõtlusele ja ühiskonnale tervikuna on suur ning võib riikide tasandil ulatuda miljarditesse eurodesse (OSHA, 2021a). Alahinnata ei saa selliste tegurite mõju ettevõtte mainele - kui ettevõttest puudub/ lahkub tööstressi tõttu keskmisest rohkem inimesi, räägib see klientidele ja potentsiaalsetele töötajatele nii mõndagi ettevõtte kohta. COVID-19 pandeemia on radikaalselt muutnud töö olemust ja kiirendanud tööandjate vajadust seada töökohal prioriteediks vaimne tervis ja heaolu. Kehval psühhosotsiaalsel töökeskkonnal võib-olla märkimisväärne mõju töökoha tootlikkusele. Stressi ja väsimuse kuhjumine vähendab töö täpsust ja suurendab eksimuste võimalust, suurendades töövigastuste ja õnnetuste ohtu.

Riskid tuleb esmalt kindlaks teha riskianalüüsi abil, mis on tööandja kohustus. Psühhosotsiaalsete riskide juhtimine ja preventsioon on loogilise reaktsioonina kujunemas üheks olulisimaks teemaks arenenud riikide töötervishoiualases tegevuses. Töökeskkonna psühholoogilised ja sotsiaalsed aspektid, nagu tajutud õigluse puudumine organisatsioonis, madal sotsiaalne toetus, töö- ja perekonflikt ning madal töökontroll, on tervisega seotud sama tugevalt kui konkreetsemad töökoha aspektid, nagu näiteks kokkupuutumine vahetustega tööga, pikkade töötundidega ja ületunnitööga (TTOS, 2021).

Tabel 2

Meetmed, mida saab võtta ette HoReCa sektori psühhosotsiaalsete riskide leevendamiseks

Psühhosotsiaalne risk	Ettevõttepoolne ennetav tegevus	Ennetav tegevus indiviidi tasandil
Suur töökoormus	Organisatsiooni muudatused, töökohtade kujundamine töötaja järgi, töötajate kaasamine otsustusprotsessi.	Stressijuhtimise koolitus Ajajuhtimise koolitus
Pikad ja ebastabiilsed töötunnid	Lepingute ja töögraafikute ülevaatamine	Töötaja ja tööandja vaheline usalduslik suhe, töötajapoolsete ootuste/ võimalustega kursisolek
Töö ja eraelu tasakaal	Paindlik töökorraldus. Lastehoid	Töötaja ja tööandja vaheline usalduslik suhe, psühholoogi teenuse pakkumine tööandja poolt
Kliendikontakt	Ohutusmeetmete täiustamine	Koolitus "raske kliendiga" toimetulekuks

Allikas: Hassard, 2020

Töökoormus. Ebaturvaline füüsiline keskkond ja ebaregulaarsed töötunnid võivad muutuda tööstressoriteks ja nõuda töötajatelt nende nõuete täitmiseks suuri jõupingutusi. COVID-19 kriisi ajal võivad tööalased nõudmised, sh pikad ja ebastabiilsed töötunnid põhjustada emotsionaalset kurnatust ning viia tööülesannete täitmise halvenemiseni (Venkatesh, 2020). Töötajate töökoormuse vähendamiseks saab muuta protsesse ja teha muudatusi vahetustes ja töötundides või suurendada personali arvu. Individuaalsel tasandil saab läbi viia mitmesuguseid koolitusi, et parandada töötajate suutlikkust tulla toime psühhosotsiaalsete riskidega HoReCa sektoris. Stressijuhtimise koolitus võib sobida neile, kes töötavad suure pingel all, näiteks keskastmejuhid ja klienditeenindajad. Enesekehtestamise koolitus või agressiooniga toimetulemine võib olla oluline klienditeenindajate jaoks.

Pikad ja ebastabiilsed töötunnid. COVID-19 ajal on tööandjad pidanud jagama ümber tööülesandeid tagamaks, et töötajad saaksid piisava hulga tööd. Samuti muutnud töögraafikuid, et vältida liiga pikki töötunde (pikad vahetused, ületunnid, mis võivad mõjutada töötaja tervist) ning tagada piisavad puhkeperioodid. Kiired ja pikad vahetused ning alamehitatud personal on põhjuseks sellele, et hotellide ja restoranide personal on rahulolematu ja mitte kuigi püsiv (Moyeenudin, Anandan, 2020). Keerulise olukorra tõttu on paljud ettevõtted pidanud tegevuse lõpetama. Töötajaid on koondatud, vähendatud tööaega, töökoormust ja palka. Töötukassa meetmed on olnud HoReCa sektorile suureks abiks.

Töö ja eraelu tasakaal. Juhid peaksid looma töökeskkonna, mis võimaldab eesliinitöötajatel kasutada töötaja heaolu soodustavaid ja peresõbralikke hüvesid, mis lisaks meelitaks võimalikke häid kandidaate vakantsetele ametikohtadele kandideerima (Karatepe, Baddar, 2005). Kõikjal OECD riikides võeti töökohtade kaitsmiseks kasutusele või kohandati töökohtade säilitamise või lühendatud tööaja skeeme, kuna need skeemid võimaldavad töötajatel säilitada oma tööandjaga sõlmitud lepingud ka siis, kui nende töö on peatatud (OECD, 2021g). Tööandjad võtsid kasutusele ajutised meetmed, et vältida koondamist, näiteks ajutine osaline töökoormus (vähem tunde päevas või vähem päevi nädalas), ületunnitöö ja töötajate ümberpaigutamine ülesannetele, mida kriis vähem mõjutab. Enne koondamist peaks kindlasti uurima võimalusi, milliseid meetmeid rakendab valitsus ettevõtete ja tööjõu toetamiseks COVID-19 kriisiga toimetulekuks (nt rahalised toetused, palgatoetused, ajutised koondamisskeemid ja puhkusehüvitised). Töökoha säilitamise skeemid on kaudselt vähemalt esialgu aidanud kaasa abisaajate kaitsmisele nende vaimse tervise halvenemise eest. Üks võimalus, kuidas valitsused saavad kaasa aidata inimeste

vaimse tervise toetamisele, on julgustada tööandjaid inimeste töökoormust vähendama, selle asemel, et töösuhe lõpetada, samuti soodustada osalist töökoormust ja töö jagamist.

Tööotsijate tööturule naasmise toetamine tööotsingutoetuse, nõustamise ja koolitusvõimaluste kaudu on endiselt peamine hoob töötava elanikkonna parema vaimse tervise edendamisel. Pikaajalise töötuse ennetamine peaks olema prioriteet, sest mida kauem tööpuudus kestab, seda enam eemalduvad tööotsijad tööturult (OECD, 2021h).

COVID-19 tõi välja meeskonnatöö, usalduse ja koostöövalmiduse tähtsuse.

Tööandjad peaksid teavitama töötajaid hetkeolukorrast ja andma informatsiooni ettevõtte plaanidest COVID-19 kriisist taastumiseks vältimaks kuulujuttude levikut. Julgustama töötajaid, nende esindajaid, juhendajaid ja juhte töökoha ebakindluse ajal avalikult suhtlema, korraldades regulaarseid koosolekuid, pidama kirjavahetust ja osalema rühmatöodes. Julgustama töötajaid, keda koondatakse või naasevad tööle lühema tööajaga, et nad kasutaksid ära olemasolevat aega oma oskuste parandamiseks, sealhulgas kasutaksid ära erinevaid koolitusvõimalusi (OSKA, 2020b). Ettevõtete jaoks on olnud põhiliseks probleemiks teadmatus, millised piirangud kehtivad järgmisel päeval. Väga keeruline on üles seada pikaajalisi plaane ja teha kokkuleppeid ning väga keeruline on kiirelt muutustele reageerida (OSKA, 2020c). Seetõttu on oluline tunnustada ja hinnata töötajate jõupingutusi pandeemia ajal töökorralduse ja -viiside muutustega toimetulekul. Teha kindlaks ja arutada töötajatega võimalikke töögraafikut puudutavaid muudatusi ja valikuid, sealhulgas töö algus- ja lõpetamisajad, vahetused, puhkused, et vältida töötajate kogunemisi ja hoida füüsilist distantssi, samuti anda pikemate vahetuste vahelised vabad päevad väsimusest taastumiseks (OSKA, 2020).

Kliendikontakt. Pingesituatsioonides võivad tekkida konfliktid klientide ja töötajate vahel. COVID-19 kriisi ajal on pidanud enamik töötajaid kasutama uuenduslikke suhtlemisviise, kuna nakkusohu vältimiseks tuleb järgida füüsilisi distantseerimismeetmeid. Käesoleval aastal valminud USA HoReCa sektori töötajate hulgas läbiviidud uuringus leiti, et tajutud nakkusoht on peamine tegur, mis tekitab tööstressi ja tööjõu volavust (Chen, Zou, Chen, 2022).

COVID-19 pandeemia ajal olid paljud töötajad mures tööalase nakatumise pärast, eelkõige töötajad, kes töötavad nõ eesliinil, sealhulgas töötajad kauplustes, supermarketites, restoranides ja turismiasutustes. Selguse puudumine koroonaviirusesse nakatumise vältimiseks suurendas töötajate ärevust. Nakkusehirmu saab vähendada, kui kaardistada koos töötajatega olemasolevad ohud ja sellega kaasnevad riskid, võtta kasutusele asjakohased

meetmed ning informeerida ja koolitada töötajaid. Arvesse tuleks võtta psühhosotsiaalseid ohutegureid (näiteks pikad töötunnid, lühendatud puhkeperioodid, suurenenud töökoormus ja surve, ahistamine), ergonoomikat, keemilisi ja muid ohte. 2020. aastal läbiviidud uuringust selgus, et 64,71% restorani klientidest ja 70,42% hotelliklientidest usuvad, et vajalik on minimeerida inimestevahelisi kontakte ja võtta kasutusele teenindusrobotid, kontaktivabad maksed, digimenüüd ja muud sarnased võimalused (Gursoy, Chi, 2020). See aga tähendaks seda, et HoReCa sektor ehk nn külalislahkuse sektor oma tavapärasel kujul enam ei taastu.

Kokkuvõttes on HoReCa sektor COVID-19 kriisist tugeva löögi saanud. Sektori ettevõtetele sai kõige olulisemaks kiiresti tekkinud olukorrale reageerida ja muutustega kaasa minna. Sektori töötajaid on palju koondatud, vähendatud on palku ja töökoormust, paljud ettevõtted on tegevuse lõpetanud. Kui koondamist tuleb rakendada, siis peab otsus olema põhjendatud ja töötajale viisakalt kommenteeritud koos infoga edasiste hüvitiste kohta. Veelgi enam, kui on olemas riigi abiplaane töökohtade leidmiseks, tuleb neid töötajatele tutvustada, et pakkuda neile pandeemia ajal parimat lahendust (Wilkesmann, U; Wilkesmann, M., 2021). Sektorisse alles jäänud töötajad täidavad erinevaid ametiülesandeid ja peavad olema multifunktsionaalsed, omades laia teadmiste ja oskuste pagasit. Raske on ette näha, millised muutused valdkonnas tulevikus aset leiavad. Tõenäoliselt taastub HoReCa sektori kriisist teiste sektoritega võrreldes aeglasemalt, sest turistide voog ei pruugi lähiaastatel varasemate aastate tasemele jõuda. Sektori töötajate arv on märgatavalt vähenenud. Kasutusele võetakse uusi tehnoloogilisi iseteeninduslahendusi (klassikalise hotelli administraatori vajadus, toitlustuses lauateeninduse osa) (Kutsekoda, 2020).

Tööandjad peaksid psühhosotsiaalsete riskide tuvastamisel tegema koostööd töötajatega. Töökohtade hindamisel tuleb eristada psühhosotsiaalseid riske – näiteks liigset töökoormust – ja selliseid töötingimusi, kus on olemas toetav töökeskkond, kus töötajad teevad oma tööd hästi ja on motiveeritud andma endast parima. Hea psühhosotsiaalne keskkond soodustab töötulemusi ja isiklikku arengut ning tagab töötajate vaimse ja füüsilist heaolu.

Töötajate vaimse tervise parandamise algatusteks võivad olla muudatused tervisekäitumismustrites. Tõhusaks tulemuseks ei piisa, kui töötajate seas innustatakse vaid tervislike eluviiside juurutamist, muutma peaks ka vajadusel töö ümberkujundamist ja töökohal tekkivate psühhosotsiaalsete ohtude vähendamist või kõrvaldamist. Näiteks võib töö ümberkujundamine töö- ja pereelu tasakaalu saavutamiseks tähendada tööaja reguleerimist (ettearvamatut tööaja vähendamist) ja paindliku töökorralduse juurutamist. Kuigi mõned

stressitegurid – nagu pikad töötunnid ja vahetustega töö on juba seadusega reguleeritud, esineb seda HoReCa sektoris jätkuvalt palju (Goh, Pfeffer, Zenios, 2015). Samuti soovitatakse personalijuhtidel praegusel Covid ajastul vaadata üle töötajate koolitusplaanid, kuna karjääri kasvuvõimalused aitavad positiivselt kaasa töötajate vaimse seisundi parandamisele (Huo, 2021).

2. Psühhosotsiaalsete ohutegurite ennetamine HoReCa sektoris COVID-19 olustikus

2.1. Uurimisprotsessi tutvustus

HoReCa sektor on Eestis arvestatava turuosaga. Seetõttu mõjutab see Eesti majandust suurel määral ja annab suure osa tööhõivest ka turismi toetavatele sektoritele (kauba tarned, transport, pesumajad, joogitootjad). Täpsem numbriline info sektori statistiliste näitajate kohta on toodud käesoleva töö lisades (vt lisa A, B, C, D). HoReCa sektor on saanud riigi poolt toetust, kuid piirangute jätkudes sellest ei piisa, et hoida sektoris kriitiline arv kvalifitseeritud töötajaid. Valdav osa selle sektori ettevõtetest on väikesed ja keskmise suurusega. Kuigi enam kui 250 töötajaga ettevõtted moodustavad 12% EL tööjõust, töötab majutus- ning toidu- ja joogisektori suurtes organisatsioonides vastavalt vaid 8% ja 0,6% töötajatest (Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium, 2020). Väikesed ettevõtted võivad olla kriisidest rohkem mõjutatud.

2.2. Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Magistritöö valim koosneb kolmekümne kolme HoReCa sektori ettevõtte, ühingu või liidu juhtidest ja keskastmejuhtidest (vt lisa F). Autorid koostasid sihipärase valimi, valides välja just need ettevõtted HoReCa sektoris, kes olid teadaoleva info põhjal kõige rohkem COVID-19 kriisist mõjutatud, kuna sõltusid COVID-19 tõttu vähenenud väliturismist või vastupidi hoogustunud siseturismist. Valimisse võeti seega ettevõtted piirkondadest, mida iseloomustab suur sesoonsus (Haapsalu, Pärnu, Viljandi, Tallinn, Tartu, Lõuna-Eesti (Valgamaa, Võrumaa). Tallinna puhul jälgiti, et oleks kaasatud ka erinevate linnaosade, sh vanalinna ettevõtted, mida COVID-19 kõige rohkem puudutas. Samuti kaasati erineva suuruse ja suunitlusega (lõunasöögiarestoran, õhtusöögiarestoran, kohvik, baar, hotell) ettevõtteid. Viimasena mängis rolli see, kas ettevõtte juhtkond oli meedias sõna võtnud. Mõningatel juhtudel kasutati lisaks lumepallivalimi põhimõtet, mis tähendab, et valimisse kaasatud inimene soovitas, kelle poole võiks veel pöörduda. Autorid ei taotle valimi representatiivsust ega tulemuste üldistatavust kogu sektorile või teistele sektoritele, vaid üksnes sarnastele ettevõtetele.

Valimisse kaasatud ettevõtete keskastmejuhtide, tegevjuhtide või omanikega viidi läbi poolstruktureeritud individuaal- või grüpiintervjuud. Andmete kogumise meetodiks valiti just intervjuud, kuna autorid soovisid saada detailset infot ja sügavat arusaama valitud ettevõtetest. Intervjuu küsimuste ettevalmistamisel lähtusid autorid teoreetilise osa teemaplokkidest ning küsimused on jagatud seitsmeks plokiks (vt lisa E). Kõigi plokkide peale kokku oli 25 põhiküsimust: alguses üldised ettevõtet iseloomustavad küsimused ning seejärel küsimused, mis puudutavad töökeskkonda ja selle muutumist COVID-19 olustikus, riigipoolset tuge ja ettevõtete hakkamasaamist, indiviidi (töötaja) hakkamasaamist, töandja poolset toetust psühhosotsiaalsete ohutegurite ennetamiseks või leevendamiseks. Intervjuu lõpetasid kokkuvõtavad küsimused ja intervjuueeritavate ettepanekud. Poolstruktureeritud intervjuuvorm võimaldas intervjuu jooksul esitada täiendavaid küsimusi lisainformatsiooni hankimiseks või detailide täpsustamiseks.

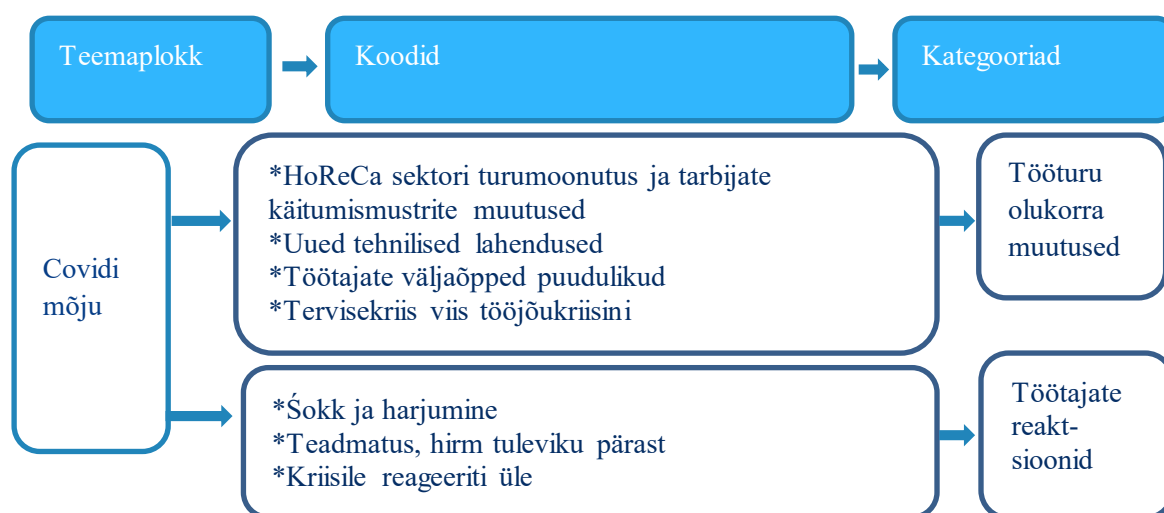
Esmalt tegid autorid ühe pilootintervjuu, mille järel selgus, millistele küsimustele vastamisega probleeme tekkis, ning selle alusel täiendasid autorid küsimustikku. Kõik intervjuud viidi läbi 2022. aasta märtsist maini. Intervjuude kestus oli keskmiselt 25 minutit, jäädes 18 kuni 53 minuti vahele. Intervjuud viidi peamiselt läbi silmast-silma kohtumiste käigus, kuid mõned intervjuud tehti Microsoft Teams'i kaudu, kuna märtsis kehtisid veel COVID-19 piirangud. Intervjuueeritavate nõusolekul salvestati intervjuude heli ning transkribeeriti TalTechi Küberneetika Instituudi foneetika- ja kõnetehnoloogia laboris väljatöötatud veebipõhise kõnetuvastuse programmiga. Intervjuude transkriptsioonid ei kuulu magistritöö lisade hulka, kuid tsitaadid intervjuudest on lisatud töösse.

Analüüsimetodiks valisid autorid intervjuude kvalitatiivse sisuanalüüsi. Selle kaudu on võimalik analüütiliselt tõlgendada sõnumeid intervjuu tekstis, kuid see võimaldab analüüsida ka varjatud informatsiooni ja võtta arvesse ridade vahele peidetut ehk intervjuueeritava vihjeid, kavatsusi ja eesmäärke. Analüüsi käigus moodustati tekstist koodid ja kategooriad ning selle jaoks kombineeriti deduktiivse ja induktiivse lähenemist. *Deduktiivne* on varasematel uurimustel ja teoorial põhinev lähenemine, mis võimaldab kinnitada, ümber lükata või laiendada olemasolevat teooriat. *Induktiivne* on uurimuses osalejate vastustel põhinev lähenemine, mis võimaldab suuremat avatust uutele ilmingutele ja seeläbi uute teoreetiliste avastuste tegemist. Magistritöö autorid on seotud HoReCa sektoriga ning seega kasutasid nad tulemuste tõlgendamisel ka enda töökogemusel põhinevaid teadmisi. Ühelt poolt võis seetõttu esineda subjektiivse arvamuse oht, kuid teiselt poolt võis see anda lisaväärtust tulemuste tõlgendamisel.

2.3. HoReCa sektori psühhosotsiaalsete ohuteguritega seotud intervjuude analüüsi tulemused

Käesolevas alapeatükis toovad autorid välja tulemused vastavalt intervjuude küsimuste plaanil aluseks olnud teemaplokkidele: Covidi mõju HoReCa sektorile, töokeskkond, riigipoolne tugi, juhtide hakkamasaamine, tööandjapoolne toetus töötajale ja ettepanekud. Iga teema juures kirjeldavad autorid põhjalikumalt intervjuudest saadud koode ja tekkinud kategooriad, mille kinnituseks kasutavad autorid tsitaate intervjuudest. Autorid analüüsivad kategooriaid, sidudes omavahel teooria ja intervjuude tulemused ning lisavad omapoolsed ettepanekud.

Esimeseks teemaks on **Covid'i mõju HoReCa sektori töötajate psühhosotsiaalsetele ohuteguritele**, kus tuuakse välja ilmnunud probleemid.



Joonis 4. Esimeses teemaplokis loodud koodid ja kategooriad

Allikas: autorite koostatud

Esimese teemaploki esimeseks kategooriaks on **tööturu olukorra muutused**, mis leidsid aset 2020. aasta märtsikuus. COVID-19 muutis paljude intervjuueeritavate ettevõtete olukorda. Esimese laine ajal oli palju HoReCa sektori ettevõtteid, kes sulgesid oma uksed – seda tegid nii tipp-restoranid, lõunasöögirestoranid, hotellid ja toitlustusettevõtted. Tuntud restoranide Lee ja Lore Bistrot omanik, Kristjan Peäske julges sõnavõtnud ajakirjanduses on juhtinud tähelepanu, kui raskes olukorras HoReCa sektori ettevõtted tegelikult on. Peäske sõnul on valitsuse käitumine kogu turismisektori osas on olnud ülbe, küüniline ja lõhestav, kuna maha on kantud sektor, mis on viimase 15 aasta jooksul olnud oluline osa meie maine kasvust ning panustanud eelarvesse igal aastal 8% (Ärileht, 2020). Restoran Ö ja Kolm kokka peakokk Martin Meikas on avaldanud arvamust Ärilehele antud intervjuus, pärast seda, kui ta

on andnud teada kahe oma elutööks nimetava ja juhitava restorani sulgemisest:

“Restoraniäris ei ole võimalik tegutseda pakkudes tööd inimestele Covid olustikus, kui riigi toetus on olematu”. Meikas avaldas nõrdimust selle üle, et mainitud restoranid ei saanud toetust, kuna asusid teisel pool tänavat, mitte Vanalinna piirkonnas.

Esimese laine ajal kardeti nii oma töötajate kui klientide tervise pärast, kuna haiguse kulgemise ja selle leviku osas oli informatsiooni vähe. Teadmatus oli väga suur haiguse ja sellest põhjustatud majanduslike muutuste osas. Varasemate uuringute najal võib ka välja tuua, et eesliini töötajal tekitab hirm haigestuda nakkushaigustesse psühhosotsiaalseid ohte (Avdiu, Nayyar, 2020). Uuringute tulemustes on leitud, et tajutud nakkusoht on peamine tegur, mis tekitab tööstressi ja tööjõu voolavust (Chen, Zou, Chen, 2022).

COVID-19 esimese laine ajal oli vastanute sõnul HoReCa sektori tegutsemises palju rööprähklemisena näivat käitumismustrit. Lõpptulemusena kaotas HoReCa sektor väga palju raha. Esimese laine ajal pidid enamuse HoReCa sektori ettevõtteid oma töötajaid koondama, tööaega vähendama või sõlmima mitmeks kuuks kokkuleppeliselt palgavähendamise kokkuleppeid. Otsused ettevõtte järgmiste sammude osas tehti käigu pealt ja suhteliselt vastukäiva info põhjal. Samas olukorras, kus sissetulekud puudusid, tuli tasuda kõik riiklikud maksud. Teise laine ajal seda ei juhtunud, jätkati tegevust riigi poolt kehtestatud normide järgi. Kõik oli juba kord läbi käidud teekond ning suuri üllatusi uus haiguspuhang kaasa ei toonud. Teise laine ajal on intervjueeritavate sõnul sektori töötajate seas märgata rahunemist, leppimist ja käega löömise tunne oli kerge tekkima.

COVID-19 mõjul tuli HoReCa sektoris uusi IT-lahendusi ja rakendusi, mis tulid, et jääda. Esimene laine pani käima kõik IT lahendused ja varasemad ootele jäetud ideed võeti uuesti arutluse alla. Paremas olukorras olid need, kes olid selles vallas juba eeltöö teinud. Toitlustusettevõtted hakkasid pakkuma kaasamüüki, avati erinevaid veebipoode, hotellid pakkusid väga soodsa hinnaga majutusteenuseid. Kõike seda tehti suuresti entusiasmist, kuhu kulus hästi palju aega ja energiat. HoReCa sektori ettevõtjate soov oli olla pildis, teised jälle sulgesid ukSED ja avasid siis, kui olukord oli veidi stabiliseerunud.

„Hoidusime signalist, et oleme suletud. Pidevalt proovisime pildis olla ja väga head püsikundad meid niimoodi üles leidsid ja elus hoidsid!“ (Intervjueeritav 16, 28.04.2022).

Kuid mitmed intervjueeritavad tõdesid, et see ei toonud sellist oodatud edu, mis oleks andnud võimaluse raske aeg üle elada ja tagantjärele on intervjueeritavad arvanud, et õnneks ei tehtud ka liiga kallihinnalisi investeeringuid IT-lahendustesse. Paljud toitlustusettevõtted, kes oma tegevuse ümber mängisid (hakkasid pakkuma kaasamüüki), tõdesid hiljem, et see oli kõik, mis oli hädavajalik ellujäämiseks, kuid ärimudel oli ehitatud üles hoopis teistmoodi.

Mitme intervjueeritava sõnul ei haakunud kaasamüük ettevõtte senise kontseptsiooniga, sest kui ettevõtte on investeerinud restorani interjööri, alates ruumidest kuni lauanõudeni ning pühendanud aega saavutamaks tipptasemel teeninduskvaliteedi, siis kaasamüük ei paku emotsionaalselt midagi ei ettevõtjale, töötajale ega tellijale. Teenindussektori puhul on ettevõttele iseäranis suureks väljakutseks kõrged ootused paindlikkuse, kiiruse ja kliendikeskse suhtumise osas, mida kinnitasid intervjuude sisuanalüüsist saadud sarnased arvamused teoorias osas kajastatuga (Matuska, 2020).

Ühe intervjueeritava sõnul: *“Kaasa võid müüa linnaäärsest putkast. Meie olime oma ärimudeli üles ehitanud nii, et inimesed tulevad koha peale toitu nautima.”* (Intervjueeritav 11, 07.03.2022).

Mitmed intervjueeritavad tõid välja, et riigil on olnud väärarusaam tööstusharu taastumise osas. Tegelikult ei ole sektor siiani taastunud. Kodukontorite tulek ja mentaliteedi muutus toidlustusturul on pöördumatult muutnud olukorda, mis paneb lõunasöögi restoranid keerulisse olukorda. Turg on muutunud – tipprestoranide asemel on burgeri, pitsa ja kebabi kioskid. Bolt ja Wolt löövad laineid sektoris, kus varasemalt võis restorani külastust võrrelda ühelt teatrietenduselt saadava emotsiooniga. Turumoonutus on toimunud ja täna tuleb tegeleda sellega, et see turumoonutus tagasi keerata.

“Ma ei oska öelda, mis õige oleks olnud, aga fakt on see, et suretati välja sektor väga suures mahus” (Intervjueeritav 4, 31.03.2022).

HoReCa sektoris on oluline uute töötajate väljaõpe ning sellega alustatakse juba enne hooaja algust kevadel. Intervjueeritavad on väitnud, et väga kahju on neil olnud sellest, et COVID-19 ajal töötajate väljaõpped jäid puudulikuks ja see on kandunud edasi tänasesse päeva. See kinnitab käesoleva töö teoreetilises osas väljatoodud arvamusi, et põhjalik *onboarding* protsess on oluline ning vähendab pikemas plaanis tööjõu voolavust ja tööandja kulusid (Baum, 2019; Ploom, 2022). Ebakindlus pani inimesed sektorit vahetama, samuti COVID-19 perioodil teenitud väiksemad tasud ja stress, mis pani inimesi muutma omi valikuid.

“Sektori töötajad, kellele väga meeldis töötada teenindajana kohvikus või baarileti taga, olid sunnitud ära minema, sest ebakindel töölaad - tööd on ja tööd ei ole, oleme kinni, oleme lahti - tõid oma õpitud kutse selle ohverduseks ja liikusid mujale sektoritesse” (Intervjueeritav 4, 31.03.2022).

Pahameelt või kadedust külvas asjaolu, kui juhtumisi sinu endine kolleeg lahkus sektorisse, kus töögraafik oli esmaspäevast reedeni, viis päeva nädalas kella kaheksast viieni, siis mujal sektorites töötamine võis tunduda ahvatlevana. Vestlusest ühe intervjueeritavaga tuli välja, et kui osadele inimestele on tipptasemel teenindus elustiil, siis teised nägid mõistlikumat perspektiivi - sama palga teenib kaheksast viieni tööga, nii et õhtud ja

nädalavahetused on su enda ja pere jaoks. Seega valdkond kaotas väga palju häid tegijaid, kes tõenäoliselt tagasi ei pöördunud. Teine intervjuueritav tõdes, et kui esimese laine ajal olid inimesed väga tublid, mõistvad ja panustasid palju rohkem, siis teiseks laineks olid paljud töötajad üle saanud tööta olemise hirmust ning võtsid teadlikult aja maha. Sama ütles ka intervjuueritav 14: *“Ei saa panna töötajaid riiulisse ja võtta sealt pärast välja. Koondatud inimene on läinud vahepeal kas mujale tööle või naudib mõnuga töötustaatusi”*.

Ühest läbiviidud vestlusest ilmses veel üks huvitav tähelepanek – väga palju on tekkinud teadlikke töötajaid, kes suurepäraselt orienteeruvad juriidilistes nüanssides ja seetõttu peaks Töötukassa süsteemi ümber korraldama, et see poleks nii lihtsasti manipuleeritav ja annaks sinna tegelikult panustanud tööandjatele varasemast rohkem tuge.

Antud teemaploki teine kategooria käsitleb **töötajate reaktsiooni**. Esimene kõige olulisem reaktsioon kõikide intervjuueritavate väitel oli šokk, mis tabas HoReCa sektoris töötavaid inimesi. Teine oluline väide kõikide intervjuueritavate jaoks oli teadmatus ja hirm tuleviku pärast. Mis saab edasi, kui kaua antud olukord kestab? Lisaks toodi välja turvatunde kadumist, mis on meeskonna jaoks kõige olulisem. Kõik see tekitas palju segadust, ebamugavust, ebakindlust. Olukord erinevates leibkondades oli erinev. Leibkondade olukord oli keerulisem, kes olid laenukoormusega koormatud. Üks intervjuueritav tõi lisaks välja, et tema juhina pidi väga palju noortele finantstõdesid ja kuludega paremini hakkamasaamist õpetama.

Pea kõigist läbiviidud intervjuudest jäi kõlama ajakirjanduses häiriv ja korduv poleemika HoReCa sektori haavatavuse üle. HoReCa sektorist räägiti kui sektorist, kus toimuvad suurimad koondamised ning kahjuks mõjutas see paratamatult inimeste soovi HoReCa sektoris edasi töötada. Inimesed lihtsalt kartsid, kas seda tööd ka paari aasta perspektiivis jagub, ning seetõttu eelistasid oma karjääri alustada/ jätkata mujal. Kahe intervjuueritava sõnul ei tohiks meedia mõju alahinnata. Meedia mõju süvendas töötajates hirmu ja ebakindlust ning andis tõuke sektorist lahkuda.

„Meedia, kus reaalne elu on vastuolus Delfi pealkirjadega. Maapiirkondades loetakse ainult Delfi pealkirju ja artikleid ei osteta, mis tähendas, et meedia sõnumeid tuli hästi palju tõlkida ja töötajaid rahustada“ (Intervjuueritav 5, 20.04.2022).

Esimese laine ajal toodi välja lisaks veel tervisestressi–hirm oma lähedaste ja enda tervise pärast. Ka varasemate mainitud OECD uuringute najal võib kinnitada, et COVID-19 pandeemia ajal olid paljud eesliini töötajad mures tööl nakatumise pärast. Haiguse osas selguse puudumine ja nakkushirm suurendas töötajate ärevust.

Esimese teema kokkuvõtteks, põhinedes teoreetilisele osale, dokumendianalüüsile ja intervjuude sisuanalüüsile, on autorite poolseks ettepanekuks ettevõtetele omada kriisijuhtimise kava ja mitte üle reageerida. Kriisile iseloomulik tendents on see, et kui kriis kätte jõuab, siis see on alati üllatus ja sellele reageeritakse üle. Hiljem tekib mõningane harjumus ja inimesed lepivad olukorraga. Lõpuks tekib „kriisiväsimus“. Läbimõtlematult ja kiirustades tegutsedes võivad ettevõtted saada majanduslikku kahju. Riik peaks meediasõnumeid kontrollima ja hindama nende mõju haavatava sektori töötajatele, samuti võimaldama tasuta juurdepääsu meediakanalitele ja infole, millel on oluline tähtsus.

Töökeskonna teemaplokis käsitlevad autorid töökeskonna muudatusi HoReCa sektoris COVID-19 olustikus, kus intervjuude tulemuste koodide põhjal on loodud kolm kategooriat.



Joonis 5. Teises teemaplokis loodud koodid ja kategooriad

Allikas: autorite koostatud

Teise teemaploki esimeseks kategooriaks on **töökorralduslikud muudatused**. COVID-19 olustikus olid ettevõtted sunnitud töötajaid koondama ja osalisele koormusele viima. Töötaja vaatevinklist muutusi graafikud seeläbi küll ebamugavamaks, kuid see andis võimaluse säilitada töökohad. Info tuli nädala kaupa, mis tähendas, et kogu aeg tuli plaani ümber mängida ja töötajatele uus plaan kommunikeerida.

“Meie elasime teadlikult nädala kaupa, ootasime pressikonverentsi ära ja tegime otsuseid”

(Intervjueeritav 5, 20.04.2022).

Lahendusena muutsid mitmed ettevõtted avamisaegu, näiteks varasema kogu nädal avatud olemise asemel, jäi restoran avatuks teisipäevast laupäevani. Sellisel moel toimides vähendasid ettevõtted graafikute muutmisega töötajate arvu, sellest tulenevalt aga jagati töökohustused ringi ja olemasolevad töötajad said tihti koormust juurde. Sellist teguviisi pidasid vajalikuks mitmed intervjueeritavad, kuid samas tõid nad välja ka erinevad kitsaskohad. Mitme ettevõtte juhi väitel tähendas selline teguviis - „tapame lõpuks oma inimesed ära“. Nii palju kui võimalik, siis hoiduti koondamisest. Esimeste sammudena võeti välja kõik puhkused, lepitati kokku palgata puhkustes. Ühesõnaga pidid kõik tegema omalt poolt mingisuguseid kompromisse. Mitmel korral on vastajad väitnud, et kriisi tõttu on olnud sunnitud loobuma võtmeisikutest, kuna paljud neist ei soovinud oma elustiili muuta ja oma seniste kompetentside tõttu ei olnud nõus loobuma tavapärasest ametist ja tegema lihtsamaid töid. Töö teoreetilises osas on toodud välja, et vahelduse puudumine või lühikesed töösükliid, oskustele mittevastav töö, puudulik juhendamine, oskuste vähekasutamine, suur ebakindlus, monotoonne töö, tekitavad psühhosotsiaalseid ohte (Jettinghoff, Houtman, 2009). Teooria kinnitab intervjuudest saadud tulemusi, et psühhosotsiaalne ohutegur „monotoonne töö“ võib tekkida, kui ettevõtetel ei ole võimalik vaheldusrikkamat töökohta pakkuda, sest kriisides teevad kõik töötajaid kõiki töid ja asendavad multifunktsionaalsuse põhimõttel teineteist.

Intervjueeritavate arvamusel COVID-19 tõttu personalipoliitikas väga suuri muudatusi aset ei leidnud ja isikkoosseis ei muutunud, sest kvaliteetttööjõu osas on sektor pidevas defitsiidis. Intervjuud tõid välja ka seda, et kuna otsused tuli teha kiiresti, jäi koondamiste läbiviimisel puudu inimlikust suhtlusest. Kui hiljem kutsuti koondatuid tööle tagasi, siis mitmed neist ei tulnud, sest inimesed olid solvunud nendega käitumise pärast. Ettevõtted ei saanud pikki plaane ja uusi töötajaid väga palju juurde värvata, sest pikka perspektiivi ei teatud. Ilmekas näide oli 2021 kevad, kus uudis piirangute lõppemise kohta tuli paaripäevase etteteatamisega. Tööjõudu polnud ettevõtetel kohe võtta ja töötajate töögraafikutes tehti muudatusi, et saaks töö tehtud. Kõik see oli lisastress. Väga paljud töötajad töötasid ennast läbipõlemise piirini. Stressi tekitas iga päev uus info ja korraldus, olukorras, kus pead täitma kõiki ameteid koristajast nõudepesijani välja. Esialgne eufooria „me saame hakkama“ asendus väsimuse ja apaatiaga. Töö teoreetiline osa kattub sisuanalüüsis kinnitatuga, et pikad töötunnid, suurenenud töökoormus, võivad mõjutada nii töötajate psühhosotsiaalsete ohtude tekkimise tõenäosust. Töökohta ja sissetuleku kaotamise hirmus ei julge töötajad murede tekkimisel abi küsida, sest kardetakse töökohta säilimise pärast ning tahetakse juhtidele ja ülemustele meeldida (Leka, Jain, 2010).

Ka teisele lainele iseloomuliku erinevad versioonid lahtiolekuaegadest tekitasid nii töötajates kui tööandjas stressi, samuti nõudis algul harjumist kehtestatud maskikohustuse, COVID-tõendite kontrollimise, testimise jm regulatsioonide täitmine. Vahepeal olid toimunud olulised muutunud tööturul, kuna paljud endised HoReCa sektori töötajad olid leidnud väljundi teistes sektorites ning paljud olid tänu töötustaatusele aja maha saanud võtta. Seega vahepeal oli tekkinud täiesti loogikavastane olukord, kus tööturult ei olnud enam häid töötajaid võtta. Seda tajusid ka olemasolevad töötajad. Ühe intervjuueeritava sõnul oli paljudel inimestel kujunenud hoiak, mis väljendus võimupositsiooni näitamises ning sektoris töökaotamise hirmu puudumises.

“...mis sa ikka minuga teha saad, nagunii sul kedagi asemele võtta pole” (Intervjuueeritav 12, 06.04.2022).

Teiseks vaadeldavaks kategooriaks on **plussid ja miinused töötaja poolt vaadates**. Töötajate vaimne tervis kannatas, kuna teadmatust oli palju. Algul oli valdavaks emotsiooniks hirm tuleviku pärast - kas minu töökoht on homme olemas, kas võetud kohustused saavad täidetud? Ainuüksi Swedbankist taotleti märtsis 2020, so pandeemia algul, maksepuhkust pea 5000 korral, tavapärane taotluste arv kuus on umbes 100 (Ärileht, 2020). Õnneks jäi ära kardetud finantskrahhi, mida sügiseks 2020 ennustati - kui saavad läbi koondatute toetused ning samal ajal lõpeb pangast võetud maksepuhkus.

COVID-19 ajal tekkisid distantse ja hügieenireeglid - maskid, kiirtestid, ühisruumide kasutamise reeglid. Kõik uus vajas aega harjumiseks. Tööandjad on väitnud, et kriisisituatsioonis suutsid töötajad vastu pidada, kuid kui piirangud leevenesid, siis alles ilmnesid tõsised vaimsed probleemid. Selgus, et töötajatel on avaldunud ärevus – ja depressiooni ilmingud, osadel töötajatel unehäired, mis lõppkokkuvõttes on tegelikkuse peegeldus. Sama kinnitab OECD info – ärevuse ja depressiooni all kannatavat inimeste hulk suurenes pandeemia ajal märgatavalt, samuti Eesti statistika, mille kohaselt kasvas psüühika ja käitumishäirete tõttu võetud haiguslehtede arv 2020. aastal 15% võrreldes 2019. aastaga (OECD, 2021).

Mitmed intervjuueeritavad on kahetsusega tõdenud, et Eestimaal inimesed olid väga ülbed, mis oli teeninduses hästi tugevalt tajutav. Põhjustena arvati olevat meedia kajastus HoReCa sektori toetuste teemal. Klienditeenindaja pidi silmitsi seisma jonnaka kliendiga, kes keeldus COVID passi näitamisest. Niigi keerulises situatsioonis piisas päeva jooksul ühest ebameeldivast seigast ja mõistmatust kliendist, et tööpäeva stressi juurde tuua. Ühiskond tervikuna ei mõistnud seda, et inimene teeb lihtsalt oma tööd. Kui COVID passid kadusid, kadus ka töötajatel stressifaktor ja kliendid olid õnnelikud, et tüütust kohustusest vabaks

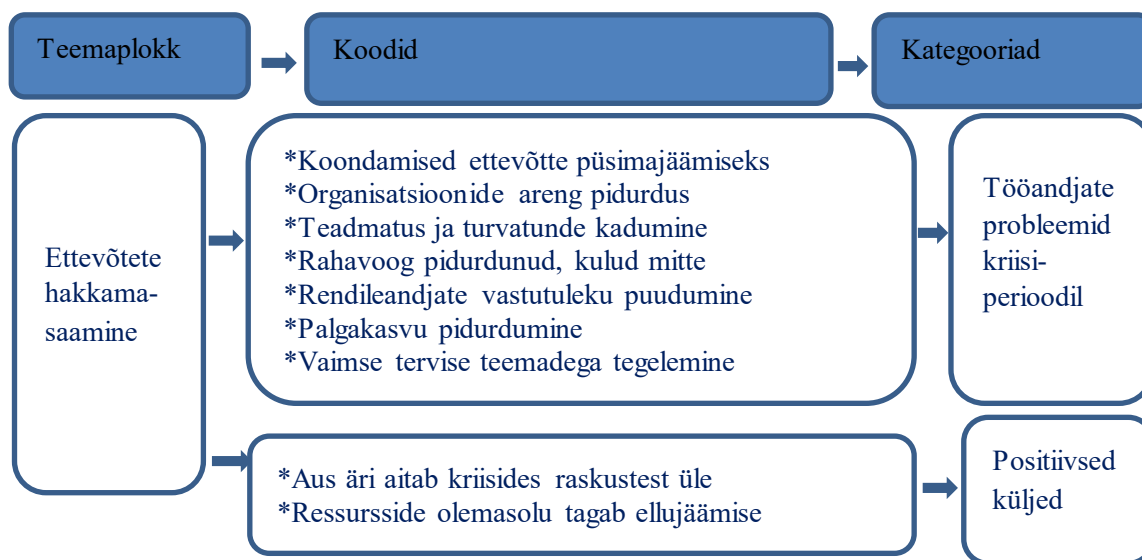
saadi. Üllatuslikult toodi mitmetes intervjuudes välja, et töötajad võtsid teadlikult aja maha, kasutasid töötustaatus puhkamiseks, ümberõppeks ja perega ajaveetmiseks. Aeg andis võimaluse uuteks katsetusteks ja tegemata tööde äratemiseks.

Tööandja poolt vaadatuna oli vaja teha palju ümberkorraldusi, ning seda tavapärasest olulisemalt väiksema kaalumisaajaga. Mitmed intervjuueeritavad on toonud välja selle, et kriisiga kaasnenud korrektuurid olid mõnes mõttes isegi hädavajalikud ja head. Kriisiaeg näitas ära selle, et tihti on võimalik väiksema töötajate arvuga töö ära teha ning esimeses järjekorras koondati siiski need, kelle töötulemused, väärtushinnangud või muu ei vastanud tööandja ootustele. Tõele vastas ka see, et kriis näitas ära meeskonna tugevuse. *“Tegelikult see kriis näitas ära, kes meeskonnas on need, kes tahavad sinuga koos selle tee läbi käia, vaatamata sellele, et vahel võib ette tulla halvasti ütlemissi, hoitakse väga palju kokku. Koos sellest kriisist välja tulla võitjana, teeb meeskonna palju tugevamaks.”* (Intervjuueeritav 12, 06.04.2022).

Ka mitme teise intervjuueeritava väitel avaldus kriisis inimeste tõeline pale - kes läks kergemini muudatustega kaasa ja kes ei olnud nõus muutunud oludega leppima. Rahulolematus oli näha pigem esimese laine ajal ja siis liiguti teistesse sektoritesse. Autorite ettepanekud antud teemaploki osas, tulenevalt sisuanalüüsist ja teooriast – kriisides tuleks teha otsuseid personali koondamise osas läbimõeldult, sest väljaõppinud personali ja võtmetegelaste hoidmine on lihtsam, kui tavapärasesse tööritmi naastes uute leidmine. Töö teoreetilises on välja toodud, et pidev uute töötajate väljaõpetamine tähendab tööandja jaoks suurt aja- ja ressursi kulu, kuid heal tasemel väljaõpe on väga oluline (Baum, 2019). Iseäranis keeruline on hea teeninduspersonali leidmine, kelle väljaõpe on kulukas. Esmalt võiks pakkuda töötajatele erinevaid võimalusi kriisi üleelamiseks – korralised puhkused, palgata puhkused, osaline koormus. Töölolijate koormus ei tohi lõputult kasvada ja iseäranis koondatud personali tõttu. Ületöötamine viib tööstressi ja läbipõlemiseni, mida kinnitab töö teoreetilises osas kirjeldatud Maslachi mudel, mis toob välja läbipõlemise tunnustena emotsionaalse kurnatuse, teistest eemaldumise ja vähenenud efektiivsuse (Maslach, Jackson 1981). Töötajatele tuleb anda rahustavat infot, et nad ei muretses liigselt oma töökoha säilimise pärast, vaid saaksid tegeleda põhitööga. Koostöö ja üksteise toetamine, head suhted meeskonnas aitavad kriisidest kergemini üle saada ning jätkata tavapärase tööritmiga. Riik peab jagama infot avatud ja suletud ühiskonna kohta õigeaegselt, et töötajates ei tekiks pidevalt muutuva info tõttu raskusi oma töö ja pereelu ühildamisel ja töökeskkonnas säiliks stabiilsus. Positiivsest küljest tuleks kriisi enda heaks ära kasutada ja tegeleda töödega, mida tippaegadel polnud võimalik ette võtta. Selle kinnituseks ja psühhosotsiaalsete ohutegurite

kasvu ärahoidmiseks soovitatakse töö teoreetilises osas pühendada vaba aega taastumiseks ja lõõgastumiseks (Wang, Liao, Zhan, Shi, 2011).

Kolmanda teemaplokis käsitlesid autorid ettevõtete hakkamasaamist ning koostasid intervjuude tulemuste koodide põhjal kaks kategooriat. Esimeseks kategooriaks on **tööandjate probleemid kriisiperioodil**.



Joonis 6. Kolmandas teemaplokis loodud koodid ja kategooriad

Allikas: autorite koostatud

Ettevõtjate käitumismustrid olid erinevad ja sõltusid ka ressursside olemasolust, kui palju oli kasumit kogutud ja kui palju oli võetud laenukoormuseid. Ettevõtte omanikud, kellel olid laenukoormused, olid keerulisemas olukorras ja sellest oli tingitud stress, millal tekib raha, millega kohustusi tasuda. Edukad olid need ettevõtted, kes olid aastatepikkuse töö tulemusena ettevõtte arendamisel ehitanud vundamendi, mis oli sedavõrd tugev, et mingid kriisid seda ümber ei lükka. Arvati, et kriis, mille kestvus on viis kuud, ei tohiks ettevõtet ümber lükata.

„No ma olen näinud, kuidas inimeste elutööd põhimõtteliselt ikkagi lendavad vastu taevast, ettevõtte, mis oli võib-olla Eesti suurimaid ja parimaid, on tänasel päeval nii-öelda keskendunud ellujäämisrezhiimile!“ (Intervjueeritav 7, 28.03.2022).

Ettevõtted, kes kohe erinevates suundades „rapsima“ hakkasid, kaotasid hiljem võib-olla isegi rohkem kui need, kes jäid äraootavale seisukohale. Kui ettevõttes on kokku lepitud protsess, mida kriisisituatsioonis käibe saamise eesmärgil hakatakse muutama, võib selle tulemusena olukord veelgi halvemaks minna. Aga olukorras, kus ettevõtted oleksid teadnud, et kriis kestab viis aastat või enamgi veel, oleksid väga paljud kindlasti sootuks teistsuguseid otsuseid teinud. Väga raske oli ettevõtetel, kes olid otsustanud avatuks jääda, tehes iga nädal

muutuva info taustal uusi graafikuid. Kogu aeg toimusid muudatused töötamise võimaluste osas. Kõik see väsis vaimsetl töötajaid ja ettevõtjaid. Samas püsis HoReCa sektoril lootus suve saabudes naasta tavapärasest rütmi. Kui esimene laine oli möödas, oli teadmatust suur, mis suvest saab, ja sügise osas puudus kindlustunne. Teadmatust suurendas asjaolu, et räägiti juba uuest lainest, mis pani ettevõteteid käituma teatava ettevaatlikkusega ja seetõttu toimus HoReCa ettevõtetes avanemine juba väiksemas määras.

Mujal Eesti piirkondades paiknevad ettevõtted, kelle tegevusse oli sesoonsus sisse kirjutatud väitsid, et neil oli lihtsam, sest COVID-19 sattus ajale, kui nendes piirkondades oli madalhooaeg. Neil oli kogemus olemas, kuidas madalhooajal käituda. Väljaspool Tallinna vastanud intervjuueeritavad kinnitasid, et esimesele lainele järgnenud suvi oli positiivses mõttes üllatav, sest reisimise piirangute tõttu avastasid eestimaalased Eestimaad ja neid leiti maapiirkondadest üles. Külalistatavuse järsk suurenemine viis automaatselt järgmise probleemini, tööjõupuuduseni.

“Väga keeruline on ka elukutselisel suusataja, kes kaks aastat vigastuse tõttu on olnud treeningutest eemal ja peab päevapealt Tartu Maratoni sõitma minema!” (Intervjuueeritav 5, 20.04.2022).

Ettevõtete jaoks oli keeruline see prognoosimatus, kui kaua selle kriisiga läheb ja otsustamine, kas koondada töötajaid või igaks juhaks neid palgalehel hoida. Mitme intervjuueeritava arvates oleks neile sobinud rohkem täielik sulgemine, kui selline pidevate muutuste keskel töötamine, mis oli iseloomulik teisele lainele. Tasakaalu leidmine oli omaette riskide võtmine. Ajutist kokkuleppelist palga vähendamist oli väga paljudes ettevõtetes. Kui teadusartiklites anti ettevõtetele soovitusi lasta töötajatel aeg maha võtta ja maksta sel ajal töötasu, et parandada töötajate vaimset tervist, siis Eestis see päriselust nii ei toiminud. Kuna nii põhjalikke ja pikaajalisi riigipoolseid toetusmeetmeid ei olnud, siis meie HoReCa sektori ettevõtted poleks olnud võimelised selliseid kulusid enda kanda võtma. Olemasolevaid riigipoolseid abimeetmeid hinnati ja kasutati, kuid mõnedel hinnangutel jõudsid need abivajajateni liiga hilja, mida kinnitab teoreetilises osas käsitletud uuringutes leitud väide, et kui valitsuse abimeetmeid ja rahalist toetust ei hinnata piisavaks, suurendab see psühhosotsiaalsete ohutegurite kasvu ja tekitab stressi (Wilkesmann, U; Wilkesmann, M., 2021). Kui riigi poolt olid rahalised toetused, siis keerulisemad olid läbirääkimised rendileandjatega.

Ettevõtted kinnitasid, et tegid vigu, kuna uues situatsioonis oldi esimest korda. Tagantjärele hinnates oleksid tõenäoliselt olukorrad lahendatud teisiti, kuid head nõu polnud kellegi käest küsida. Sarnaste äride juhid otsisid tuge ja olid omavahelises pidevas suhtluses. Oma tegevuses käituti tasakaalukalt ja hoiduti pikkade aastate jooksul üles ehitatud äride

lõhkumisest. Intervjueeritavate üldine seisukoht oli, et oleks võinud teha kiiremaid ja jäigemaid otsuseid, aga kuna meeskonnaga on olnud koostöö pikk, siis oli keeruline nõ „ebapopulaarseid otsuseid“ teha. Töötajate koondamise järgselt said töötajad töötukassa hüvitised, mis võimaldas neil mingi aja olla töötuna arvel ja saada riiklikku toetust.

Tagantjärei tõdesid intervjueeritavad, et äärmiselt oluline on kriisikommunikatsioon. Kriisikommunikatsiooni tähtsust kinnitavad teaduslikud uuringud, kuid rõhutatakse ka seda, et kriisijuhtimisplaan peab olema paigas enne kriisi kätte jõudmist, samuti tuleb pidevalt panustada olulistesse sisemistesse juhtimisfaktoritesse nagu visioon, personal ning finantsiline tugi (Lee, Kao, Kung, 2022). Ettevõtteid, kes olid avatud ja rääkisid asjadest nii nagu need olid, hoidsid töötajatega sidet ka siis, kui töötajad olid koondatud.

„Tiimi pärast tuldi tagasi, sest siin majas hooliti!“ (Intervjueeritav 16, 28.04.2022).

Samas tõi üks intervjueeritav vastupidise näitena hilisema tööjõupuuduse põhjuseks just selle, et raskel hetkel ei jõutud või ei peetud oluliseks nõ viisakat lahkuminekut.

“Sõnum töötajatele koondamise üleandmisel oleks pidanud selgelt olema selline, et me väga tahame temaga töösuhet jätkata kohe, kui kriis läbi saab.” (Intervjueeritav 12, 07.04.2022).

Intervjueeritavad pidasid väga oluliseks, et töötajate vaimne tervis ja töövõime säiliks ajaks, mil oodati hooaja algust, s.o 2020 suveks. Kommunikatsioonistrateeg Kadi Hansalu soovitas koroonaajal mõelda hirmul ja ärevatele inimestele, kes on koduseinte vahel istumisest hulluks minemas ja vajavad positiivseid sõnumeid nagu õhku, selleks on aga kommunikatsioonis vaja hirmu asemel pakkuda lootust (Hansalu, 2021). Positiivse näitena ideaalsest kriisikommunikatsioonist tõi ta Arkadi Popovi esinemised, kes mõjus igas sõnavõtus enesekindla ja rahustavana.

Koostöö ja ühtehoidmise tunne kõigi intervjueeritavate sõnul kasvas. Kriis liitis töötajaid ja ettevõtteid. Töötajad ja tööandjad seisid seljad vastamisi ja toetasid üksteist. Iseäranis täheldati seda väiksemates ja tugevamates kollektiivides. HoReCa sektori töös on üsna palju koostööd ja meeskonnatunnetust. Ettevõtteid õppisid ja said tagasisidena teada, kuidas asjad tegelikult ettevõttes on. Üldiselt on intervjueeritavad väitnud, et püüti hoida võtmetegelasi, kes koos tuumikuga hakkama saaksid ja kui kriis läbi, siis ehitaksid meeskonda uuesti üles. Teoorias kajatust leidnud ülioluline faktor teenindussektoris on kliendisuhtlus, mis määrab kokkuvõttes klientide rahulolu ja lojaalsuse (Lee, Park, 2019).

„Robotid restoranis tööd ei tee ja teist korda ei ole sul võimalik esmamuljet luua!“ (Intervjueeritav 16, 28.04.2022).

“Kliendid on täna rohkem rahul ja oskavad meie tegemisi hinnata, aga kohtades, kus ei ole piisavalt tööjõudu, tulevad algajad ja nad ei oska teha, siis läheb tase kolinal alla. Meil on vana kaader töö,

meil on väga vähe uusi töötajaid. Nendes kohtades, kus staff jooksis minema, on kvaliteet kehv. Meie seda ei tahtnud lubada ja me lootsime, et kõik saab korda. Tänu riigi toetustele me saimegi!”
(Intervjueeritav 1, 01.04.2022)

Töötajate ja juhtide toetamisel toodi olulise faktorina välja kaasavat juhtimisstiili ning juhi/omanikupoolset huvitundmist, kuidas inimesed tegelikult hakkama saavad, samuti olemasolevat tugevat meeskonda, kellele rasketel hetkedel toetuda. Teaduskirjanduses soovitatakse juurutada perelaadset organisatsioonikultuuri, kus töötajad tunnevad end osana perekonnast ning soovivad seetõttu ettevõttesse pikemaks perioodiks jääda (Narayansani, Isa, 2021). Sellise olukorra alla liigitub kahtlemata ka COVID-19 pandeemia ning käesoleva töö empiirilist osa koostades said autorid perepõhise lähenemisviisi plussidele kinnitust. Töötajad tunnetavad suuremat seotust ettevõtte eesmärkidega ja oma rolli nende saavutamisel. Sarnase kultuuriga ettevõtetes panustasid omanikud kriisiajal ka isiklikke vahendeid hoidmaks ettevõtte raskel ajal töös. Kirjanduse põhjal on perepõhine lähenemisviis (usaldus, avatus, vastastikune pühendumus) eriliselt oluline olukordades, kus organisatsioonid peavad tegema pingutusi ellujäämise nimel (Obiekwe, 2018) ning mitme intervjueeritava poolt räägitut analüüsides selgub, et see vastab tõele. Samas on selge, et sellist organisatsioonikultuuri ei looda üleöö ja see algab lihtsast inimlikust suhtlemisest oma töötajatega. Intervjuude sisuanalüüs kinnitas teoorias öeldut, et lahkutakse mitte ettevõttest vaid kehva juhi juurest, mis omakorda suurendab tööjõuvoolavust (Kang, Gatling, Kim 2015).

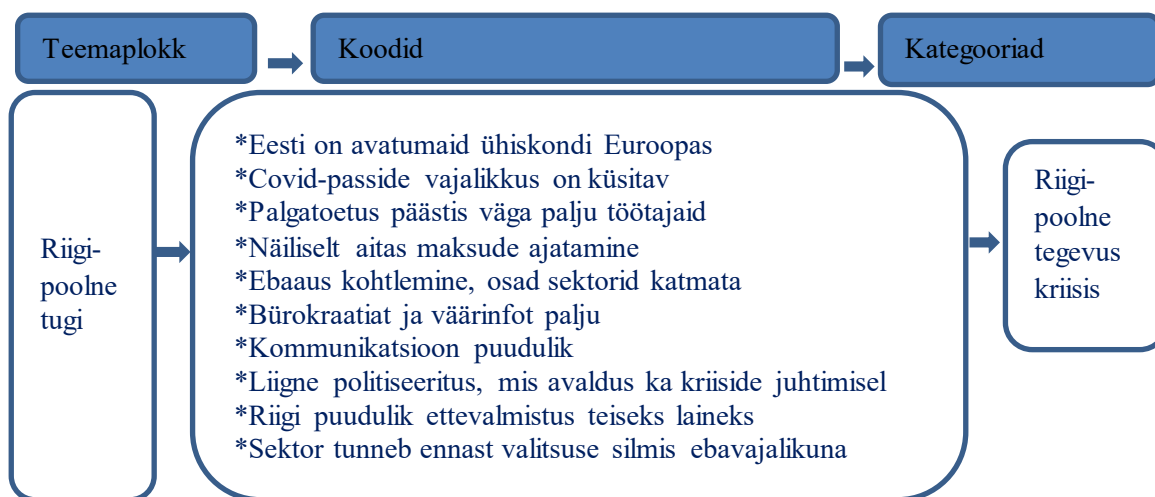
Tugevamad olid ettevõtted, kes olid avatud, kus teadvustati vaimse tervise probleeme ja nendega tegeleti teadlikult. Iseäranis tublid olid need, kes olid varasemalt juba psühhosotsiaalseid ohutegureid töökeskkonnas teadvustanud, koolitatud töötajad olid teadlikumad, oskasid neid ohumärke näha ja küsida abi. Töötajaid toetati ja võimaldati mõnes ettevõttes psühholoogi teenust. Teoreetilises osas tõime välja, et teaduslikes uuringutes soovitatakse eesliinitöötajate nõustamist. Siinjuures on oluline koolitatud juhtide oskus täheldada õigeaegselt töötajate tööstressi ilminguid ning aidata neil abi otsida (Chen, 2022). Psühholoogilise toe pakkumise olulisus töötajate motivatsiooni tõstmiseks on väga oluline (Zopiatis 2021).

Mitmed tööandjad on kurtnud, et nad ei saanud kahjuks ressursside puudusel palkasid tõsta. Energia- ja sõjakriisi tagajärjel ei ole palju ettevõtjad suutelised vastama palgatõusu ootel töötajate ootustele. Kardetakse, et lähitulevikus on kvalifitseeritud tööjõupuudus HoReCa sektoris kasvav trend ja see võib kulmineeruda 2022. a suvel. Suve lõpus võib karta

veelgi suuremat sektorist lahkujate arvu ja tööjõupuuduse suurenemist HoReCa sektori ettevõtetes.

Järgmiseks kategooriaks antud teemaplokis on **positiivsed küljed**. Positiivse poole pealt on mitmed intervjueritavad öelnud, et kriis andis võimaluse tulla mugavustsoonist välja ja otsida erinevaid võimalusi efektiivsuse saavutamiseks. Õpiti tegelikult tundma oma töotajaid ja optimeerima töökorraldust. Kindlasti on ettevõtted, kes sellest kriisist läbi tulid, kogemuse võrra rikkamad. Kuid kokkuvõttes on intervjueritavad ühel meelel, et COVID-19 pärssis siiski ettevõtete arengut.

Autorite soovitusel kolmandale teemaplokile basseeruvad intervjuudel: ettevõtted peaksid omama teatavat ressursside tagavara, selleks, et rasked ajad üle elada. Kui kriis kestab pikemat aega, siis tuleb kaaluda koondamist. Ettevõtte sulgemine teatud ajaks käibemahtude vähenemisel, võib olla mõistlik. Rendileandjad võiksid mõelda, et pikemaajalises perspektiivis on mõistlik tulla kriisisituatsioonides ettevõtetele, kelle käibed on mitmeid kordi langenud, vastu ja teha soodustusi renditasu osas. Hästi korraldatud kriisikommunikatsioon aitab kaasa kriisiolukorra lahendamisele. Ettevõtted peavad tegelema meeskonnatunde loomise ja töötajate vaimse tervise teemadega sihipäraselt, sest kriiside tekkides on selleks juba hilja.



Joonis 7. Neljandas teemaplokis loodud koodid ja kategooriad
Allikas: autorite koostatud

Neljanda teemaploki esimeseks kategooriaks on **riigipoolne tegevus kriisis**. Ühiskonna avatuna hoidmine on olnud valitsuse teene ja HoReCa sektori ettevõtjad on seda kõrgelt hinnanud. Riigijuhtidele heideti ette liigset politiseeritust, mis kriiside aegu pärsib selgeid ja suunavaid otsuseid. Kuid tekkinud oludele vaatamata suutis Eesti jääda siiski pigem rohkem avatud ühiskonnaks võrreldes teiste EU riikidega. Ka riigi ja valitsuse juhtide

jaoks oli olukord suhteliselt uus ja seetõttu oli mõistetav, miks riigipoolne informatsioon tuli viimasel minutil ja oli pidevas muutumises. Täna ei ole kriisid läbi - hiljuti tabas meid energiakriis ning täna oleme sõjakriisis, millest sektor tõenäoliselt puutumata ei jää.

Sõjakriisist on tingitud pagulaskriis, mis võib-olla jälle leevendab sektori olukorda töökäte näol, keda tööle värvata. Kui vaadata riigipoolseid regulatsioone COVID-19 olustikus, siis COVID passide ja sulgemiskellaaegade osas on intervjuueeritavad olnud erinevatel seisukohtadel.

„Kellaajapiirangud ei toimi, viirus kella ei tunne. Tegelikult tehti igasuguseid salapidusid ja lõppkokkuvõttes need ei täida oma eesmärki. Pigem oli see vanema generatsiooni ja kaasuvate haigustega inimeste vaksineerimise motiveerimine.“ (Intervjuueeritav 7, 28.03.2022).

„Covid passid meile meeldisid, sest põhitegevus sai toimida“ (Intervjuueeritav 16, 28.04.2022).

Kellaajapiirangute otstarbekuses kahtlesid väga mitmed intervjuueeritavad. Arvati, et COVID pass annab turvatunde ja maandab terviseriski, kuid teisalt nägime teise laine ajal haigestumiste jätkumist vaksineeritute seas. Lisaks on skeptikud väitnud, et COVID passid on küll head, kuid automaatselt ca 30% Eesti kodanikest restorani tulla ei saa. COVID passide kontroll oli aeganõudev ja töömahukas olukorras, kus tuli hakkama saada väiksema meeskonnaga. Kahtlemata kulutas see ka paljude sektorite töötajate ning klientide närvirakke. Riigi käitumist mõisteti hukka viimase Omikroni tüvi leviku aegu, sest palju on kinnitust leidnud väiteid Omikroni tüve leviku osas – mask ja vaktsiin 100% kaitset ei anna. Haiguse kulg on tavapäraselt kergekujuline ja haiglakoormust sellest ei teki. Avaldati nõrdimust, et kui mujal Euroopas avati ühiskond mitmeid kuid varem, siis Eestis hoiti ärid kinni. Teiste kogemusest tasuks õppida, sest iga päev, mil piirangud kehtisid, kannatasid ettevõtted. Kui ühiskond uuesti avada, siis võiks avanemine ettevõtjale toimuda ilma oluliste tõrgeteta – töötajatele säilitatakse palk ja muud kohustused sh. rendid ja laenud on tasutud. Praktiliselt kõik HoReCa ettevõtted kasutasid palgatoetust, mis oli oma olemuselt kõige lihtsam ja arusaadavam meede üldse, mis aitas ettevõtetel seda paanikat vähendada või kontrolli all hoida. Ettevõtetel ei tekkinud eksistentsiaalset ohtu.

„Külastajate sektorile oli kõige olulisem meede palgatoetus, mis päästis väga palju töötajaid“ (Intervjuueeritav 7, 28.03.2022).

Intervjuud tõid välja, et kuigi palgatoetus oli iseenesest väga hea ja vajalik, jõudis see abivajajateni liiga hilja. Intervjuueeritavate üldine seisukoht oli, et valitsuse poolt oli palju selgitamata tööd. Eestis seadusandlus on pikk ja kõikidel raskesti loetav. Keeruline oli ka näiteks aru saada, millist infot tuleks edastada restoranide külastajatele ja kodulehtedel. Teiste meetmete kohta väideti, et sektori ettevõtted tunnetasid ebaõiglast kohtlemist ja liigset

bürokraatiat. Toetuste piisavust hinnates on intervjueeritavatel olnud vastakaid arvamusi. Mitme intervjueeritava hinnangul oli toetusi piisavalt, kuid esimesed toetused anti ebaõigetest kaalutlustest ja jagati valesti, ka neile, kes ei olnud toetusi üldse välja teeninud. Näiteks ühekordne toetus summas 60 000 EUR, mis väikeettevõtetele aitas katta kuu kohustused, ei omanud suuremate ettevõtete puhul nii suurt efekti. Samas mõned sektorid unustati sootuks, näitena võib tuua ööklubid.

„Raha laristamist meie sektoris küll ei toimu. Praegu pigem makstakse tagasi võlgu, sest ega selle aasta esimesed kuud väga palju sisse ei toonud. Raha läks välja rohkem, kui sisse tuli ja selleks oli vaja käibekapitali laenu“ (Intervjueeritav 6, 07.04.2022).

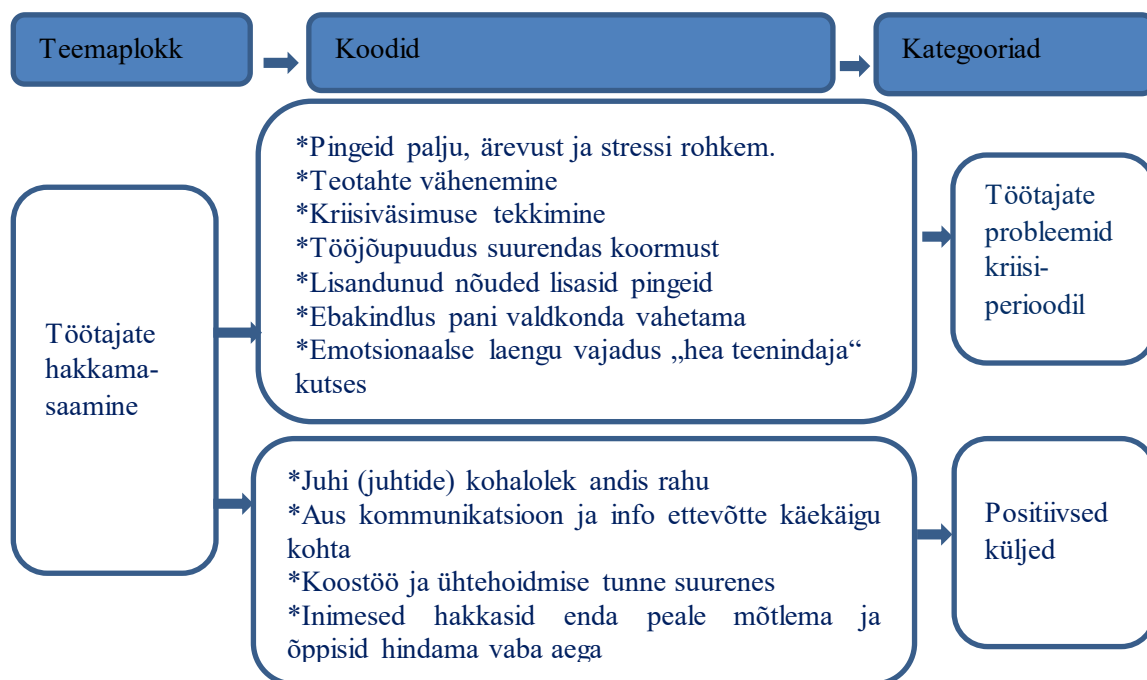
Riik tuli vastu käibemaksu ajatamisega, kuid lõppkokkuvõttes peab ettevõtja selle kunagi ikka maksma. Peamiselt on arvatud, et toetused on olnud piisavad, kuid oldi ka seisukohal, et riik ei peaks eraettevõtlust toetama. Arvati, et tegu peaks olema ümbritsevate oludega toimetulemise ja ettevõtte riskide juhtimise küsimus. Kuid olukorras, kus on riigi enda valik sulgeda HoReCa sektori ettevõtted, selleks, et haiglasüsteem kokku ei kukuks ja hoida haigestumine kontrolli all, peaks riik ettevõtteid toetama, kuna neil puudub võimalus tulu teenida ja kriisi paremini üle elada. Sellisest vaatevinklist lähtudes hinnati toetusi ebapiisavaks.

„Piisavalt oleks olnud toetusi siis, kui me oleksime saanud oma sektori inimesed kõik alles hoida, aga neid ei olnud piisavalt, mis viis järgmise - tööhõukriisini. Kui sul ikka sektoris on kolmekümnest tuhandest kümme tuhat kriisi tõttu teistesse sektoritesse vabaks lastud töötajat, siis nende tagasi saamine on jube keeruline!“ (Intervjueeritav 6, 07.04.2022)

Antud olukorra taustal valmistasid pettumust poliitikute väljaütlemised ja hinnangud HoReCa sektori suunal. Eesti on silma paistnud eesrindlike kokkade poolest, kes oma haridust ja oskuseid mujal maailmas täiendamas on käinud ja seeläbi taldrikule jõudvat rooga viimse kriipsuni lihvinud on. Kõigi intervjueeritavate hinnangul võis Eestit enne COVID-19 vaieldamatult pidada number üks kulinaariamaaks Baltikumis.

„Kas ägedad start up'd tulevad Eestisse, kui siin hästi süüa ei saa?“ (Intervjueeritav 3, 30.03.2022)

Antud teemaploki kokkuvõtteks on autorite ettepanek jälgida valdkonnapõhiseid trende Euroopas ja juhendada nende järgi. Samuti hoida ühiskond võimalikult avatuna ja toetuste maksmisel vähendada liigset bürokraatiat. Toetused peavad olema piisavad selleks, et sektori ettevõtted kriisijärgselt püsima jääksid. Poliitikute omavahelised kemplemised võiksid jääda kriisivälisesse aega. Töötamist HoReCa sektoris tuleks riiklikult populariseerida ja anda välja meediasõnumeid teenindussektori töötajate toetuseks. Riigil peavad olema tegevuskavad järgnevateks kriisideks.



Joonis 8. Viiendas teemaplokkis loodud koodid ja kategoriad.

Allikas: autorite koostatud.

Viienda teemaploki esimeseks kategooriaks on **töötajate probleemid**. Töötajates tekitasid stressiilminguid erinevad nõuded. Soov oli oma tööd teha tavapärasel viisil ja olla kindel töö säilimise osas. Valitsuse seisukoht ja väljaütlemised sektori osas tekitasid tunde, et sa ei ole vajalik.

„Mingitel hetkedel sa tajud, et inimesed on väsinud sellest eraldatusest, et nad otsivad kontakti, mis teatsi koosolekutelt puudu jääb. Inimene on ikkagi sotsiaalne olend, ta tahab suhelda, mõni vähem, mõni rohkem.“ (Intervjueeritav 9, 01.04.2022).

Töötajad ei tundnud ennast HoReCa sektoris pidevalt muutuva info taustal enam turvaliselt. Teenindussektori töötaja on oma loomult isik, kellele meeldib teenindada ning ta soovib oma töölt saada emotsionaalset laengut. Ja kui ta seda ei saa, siis üks osa tema boonusest jääb justkui saamata. Seda kinnitab ka teooria, et positiivse tagasiside ja avaliku tunnustuse andmine teenindustöötajate annab neile töötajatele saavutustunde (Yang, Wang, Yang, 2020). Teooria kinnitab, et teenindajad saavad klientidega suhtlemisel nende tänulikkuse ja meeldiva vastastikuse suhtluse kaudu emotsionaalset tagasisidet. Seeläbi saab õigete käitumismustritega külalislahkuse tulemuslikkust tõsta (Lee, Hallak, 2020).

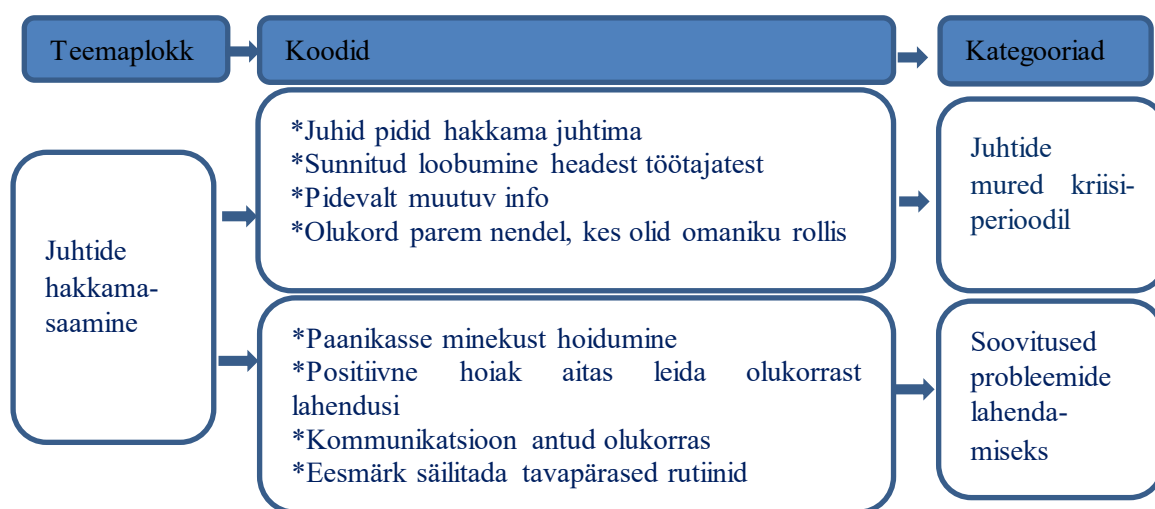
„Ma arvan, et meie valdkonnas on vähe neid, kes töötavad siin lihtsalt tunnipalga pärast, teenindustöö on väga suure emotsionaalse laenguga töö ja kui sa ei saa seda emotsionaalset laengut, siis üks osa sinu emotsionaalsest boonusest jääb saamata“ (Intervjueeritav 6, 07.04.2022).

Teisalt väitsid intervjuueeritavad, et ka ühiskonnas on üldiselt stressitase kõvasti tõusnud. Teenindusvaldkond tunneb seda esimesena, nähes, kui palju on kergesti ägestuvaid, ärritunud ja pahased kliente. COVID passide kontrollimisel oli riigipoolne kommunikatsioon nõrk, kogu vastutus jäeti teenindusettevõtte kanda, kes pidid klientidele nõudeid selgitama ja neid kontrollima. Kliendi pahameele osaliseks said teenindajad.

„Stress tekib kõikidel ka siis, kui kogu aeg räägitakse haigestumistest, surmadest ja sellest, et meelelahutusettevõtted on kinni, siis selle elad veel kuidagi üle. Kuid HoReCa sektori inimesele on selle taga sotsiaalne hakkamasaamine – kas on töö ja leib laual?“ (Intervjuueeritav 6, 07.04.2022).

Põhiliseks stressiallikaks hinnati ebakindlust töö osas ja mure lähedaste pärast. Teise laine ajal tekitas stressi väsimus ja muutuvates oludes oma pereelu korraldamine. Näiteks oli töötajaid, kelle lastele e-kool sobis ja kes seeläbi suutsid töö- ja pereelu tasakaalus hoida, kuid oli ka töötajaid, kelle lastele e-kool ei sobinud. Neil avaldus lisastress, mis vaimsele tervisele halvasti mõjus.

Autorite poolsete soovitude osas jõuame taas tugeva meeskonna ja kriisikommunikatsiooni olulisuseni. Töötajatel on vaja ausaid ja konkreetseid vastuseid, igapäevast mõnusat suhtlust kolleegide ja juhtidega, mis võtab pingeid maha. Ei toimi e-kirja teel saadetud juriidiliselt korrektne info jagamine, vaid lihtne suhtlusstiil „räägi inimestega“. Mida paremini tunneb tööandja oma töötajaid, seda lihtsam on tal neid toetada. Heaks näiteks on ühe intervjuueeritava poolt välja toodud tööandja algatus lastega töötajate toetamiseks kriisiajal, kus tööandja aitas laste koduõppele jäädes õppevahendite, st arvutite hankimisel. See eeldab, et oma töötajaid tuntakse ja teatakse, mis on nende taust. Suures ettevõttes on seda keerulisem korraldada (raske on jõuda iga inimeseni), kuid see on siiski võimalik, kui keskastme juhid on tugevad. Seega siit soovitus: suhelge töötajatega, suhelge enda juhtidega sõbralikult, toetavalt ja pidevalt, mitte ainult siis, kui on kriisiaeg. Tugeva meeskonna loomiseks pole alati vaja suuri investeeringuid, enamasti mängib rolli õige personalivalik ja töötajate iseloomude sobivus.



Joonis 9. Kuuendas teemaplokis loodud koodid ja kategooriad

Allikas: autorite koostatud

Kuuendas teemaploki esimene kategooria kirjeldab **juhtide muresid kriisiperioodil**. Juhtide jaoks oli COVID-19 periood keeruline. Kõige raskem oli keskastme juhtidel, kelle osas on täheldatud ka enim läbipõlemist. Väga paljud intervjuueeritavad kinnitasid juhtide läbipõlemisilminguid.

“Keskastme juhi ülesanne on meeldida alla ja ülesse. Alla pead sa olema eeskujuks, juhiks, õpetajaks, rahustajaks, pihisaks ja ülesse pead sa meeldima samamoodi. Seetõttu said kõige rohkem pihta ja põlesid läbi noored keskastme juhid. Need põlesid heleda leegiga, ja enam ei taha seda tööd teha” (Intervjuueeritav 5, 21.04.2022).

Läbipõlemine on muutumas levinud probleemiks, mida põhjustab halva psühhosotsiaalse keskkonnaga kokkupuutumine ja sellest tulenev pikaajaline tööstress. Läbipõlemist on kirjanduses defineeritud kui füüsilise, emotsionaalse ja vaimse kurnatuse seisundit, mis tuleneb pikaajalisest seotusest emotsionaalselt keerulistes tööolukordades (Schaufeli, Greenglass, 2001). Esimese laine aja võttis juhtide tasandil kohanemine muutustega rohkem aega, sest juhid tundsid vastutust ülejäänud meeskonna ees. Mitmed juhid kurtsid, et keeruline oli iga päev muutavas olukorras anda adekvaatset infot. Töö teoreetiline osa kinnitab intervjuudest saadud tulemusi, et kui eelnev töökogemus või meeskonnas töötamise kogemus puudub, on inimestevaheliste konfliktide vältimiseks ja meeskonna paremaks toimimiseks vajalik väga oskuslik juhtimine, mis tähendab lojaalsust ja pühendumust tööandjale ning selle eesmärkidele (Obiekwe, 2018). Vastutus meeskonna toimimise ja töötaja ees pani juhtidele peale pinge, millega osa juhtidest said kenasti hakkama ja teised ebaõnnestusid.

Koostöö kindlasti paranes, sest kui inimeste arvu vähendati, siis selle efektiivsuse saavutamiseks oli vaja rohkem koostööd teha. Pikaajalised töökaaslased on positiivsete emotsioonide mõjutajad (Yang, Wang, Yang, 2020). Töötajad hindasid ka seda, kui ettevõtte juht ütles, et ettevõttel lähebki kehvasti. Ka negatiivne vastus oli vastus, mitte teadmatus ja ilusa homsepäeva ootus ja pettumus avastada, et seda ei tulegi. Ja kui olukord paranes, siis kõik panustasid olukorra taastumisse. Meeskonna juhina ei saa juht endale lubada masendusse langemist ja seda ka lootusetus olukorras. Juht peab meeskonna vaimu üleval hoidma, sest kui tema alla annab, siis annavad ka teised lülid järele. Juhid peaksid mõistma, kui oluline on nende roll kogu ettevõtte ja töötajate tervise seisukohast. Juhtide kaasatuse olulisust näitab ka sisuanalüüs. Töö teoreetilises osas tõime välja, et negatiivsete emotsioonide (halvad suhted meeskonnas, destrukttiivne juhtimine, halb ülesannete jaotus, probleemne klienditeenindus) tõttu suureneb oht psühhosotsiaalseid ohutegurite kasvuks töökeskonnas (Yang, Wang, Yang, 2020).

Keeruliseks muudab olukorra asjaolu, et juht ei tohi kaotada optimismi ja tulevikulootust ning peab meeskonnale süstima kindlustunnet olukorras, kus tal endal puudub piisav teadmine toimuvast ja on vaja teha ka majanduslikult otstarbekaid otsuseid, mis ei pruugi alati olla parimad töötaja jaoks. Kõik küsitletud juhid väitsid, et oluline oli säilitada tavapärane tegutsemine ja sissejuurdunud rutiinid ning mitte hakata erinevates suundades rapsima. Juhid, kes olid omaniku rollis või need, kellel oli tugev seljatagune, säilitasid paremini enesekindluse ja hoolivuse oma meeskonna suhtes. Mitmed juhid on väitnud, et oluline oli teadmine, et omanike rahaline seisund on tugev ka juhul, kui riik ei oleks toetanud.

Intervjueeritud keskastme juhtide hinnangul jääb tihti puudu tippjuhtkonna/omanike poolsest siirasthuvist, kuidas tegelikult hakkama saadakse. Kõik vastanud juhid on väitnud, et enda vaimse ja füüsilise tervisega tuli sellel perioodil intensiivsemalt tegeleda. Juhi kohalolek raskes olukorras oli töötajatele väga oluline, sest see sisendas kindlustunnet ettevõtte püsijäämise osas.

„Kriiside aegu kadusid piirid tavatöötajate ja juhtide vahel. Meeskonnaliikmed olid üksteisele hästi lähedased. Kõigil oli vaja personaalselt suheldes stressi maha võtta“ (Intervjueeritav 6, 07.04.2022).

Kui algselt keskendus käesolev töö HoReCa sektori töötajate vaimse tervise toetamisele, siis mitmed läbiviidud intervjuud osutasid veel ühele suurele probleemile - tähelepanuta on jäänud juhi vaimne tervis. Juht võib anda endast kõik töötajate eest hoolitsedes, samas on tema kanda ka mure ja vastutus selle eest, kas ettevõtte üldse püsima jääb. Paljude keskastme- ja tippjuhtide läbipõlemise põhjused võivad olla just siin.

Nagu kinnitab psühholoog Mare Teichmann, on keha tervik ning ei saa öelda, et “see osa stressist on tingitud tööst ja see isiklikust elust” (Teichmann, 2022) - kõik peab olema tasakaalus. Kahtlemata võimendavad probleemid isiklikus elus tööprobleeme. Samas tõi üks intervjuueritav välja selle, et hoolimata väga toetavast perekonnast kannatas ta COVID-19 perioodil poolteist aastat raskekujulise depressiooni all ning sellest aitas ta välja vaid väga otsustav pööre oma elustiilis ja ellusuhtumises.

COVID-19 perioodil on paljudel tööandjatel tulnud teha raskeid otsuseid inimesi koondades või nende töökoormust vähendades. Tööandja kannab kaudselt vastutust paljude perede majandusliku hakkamasaamise pärast. Juhid on ka inimesed ning kuigi nende põhieesmärk on ettevõtte toimivana hoida, ei ole usutav, et inimesi puudutavate raskete otsuste tegemine juhti ennast emotsionaalselt ei mõjuta. Läbiviidud intervjuude põhjal ei saa küll teha üldistusi, kuid toome välja mõned kõnekad faktid. Väiksemate ettevõtete (töötajate arv vahemikus 50-75) seas läbiviidud vestluste põhjal on läbipõlemise risk suurem omanikel, kes on ka tegevjuhi staatuses. Suuremates ettevõtetes tabab tööstress pigem keskastme juhte. Ühine joon on see, et mõlemad tunnevad end otseselt vastutavatena alluvate käekäigu eest ning nende emotsionaalne side inimestega on tihedam kui suurettevõtte tippjuhil/omanikul.

Üks intervjuueritavatest tunnistas, et COVID-19 perioodil oli tema 75 töötaja seast ainukene, keda tööstress eriti rängalt tabas. Rahulolematus hiilis ligi märkamatuks, häirima hakkasid pisikesed detailid, lisandus rahaliste kohustuste kasv ja COVID-19 perioodil töötajate tasude väljamaksed. Nagu ta ise ütles, „...ärkasin ühel hommikul teise inimesena ja olin nagu hulluks läinud – kõik tundus mõttetu, motivatsiooni millegi tegemiseks ei leidnud. Ma ei leidnud lahendust ning peas olid väga mustad mõtted“.

Sellest hetkest kuni tervenemiseni kulus poolteist aastat. Teda aitas täielik elustiili muutus, pere ja kolleegide toetus. Teine intervjuueritav töötab keskastme juhina suures ettevõttes ning vastutab igapäevaselt 70 inimese eest. Tema kirjeldas oma igapäevast tööd COVID-19 perioodil nii: „Asusin tööle pool aastat enne Covidi esimest lainet. Olin just kokku saanud oma ideaalmeeskonna. Olin meeletult jooksnud ja panustanud, ja siis olin ma alguses tagasi, ja nii kaks aastat järjest. /.../ Kogu initsiatiiv kiireteks kriisi aja muudatusteks tuleb keskastme juhtidelt. Seda on natuke liiga palju ja see on see, miks lõpuks inimene läbi põleb – ise ehitad kõik üles, ise oled sotsiaaltöötaja, ise oled personalijuht ja juht. Pinge oli tunnetatav juba kuid. Lihtsalt kukkusin kokku, sest lõpuks oled sa nagu karussellil, sa ei saa maha, sa tahad kõiki aidata. Kõik klammerduvad su külge ja sa lõpuks unustad iseenda ära“. Tema jaoks tähendas see kolmekuulist haiguslehte.

Juhtide vaimne pinge, tööstress ja läbipõlemine on kindlasti teema, millele peaks rohkem tähelepanu pöörama nii ettevõtte kui riigi tasandil. Kuniks eeldatakse, et vastutus ning vaimne pinge on sisse kirjutatud juhi motivatsioonipaketti ja ütlus “Tipus on üksildane”, on kehtinud ja jääb kehtima, jääbki juhtide läbipõlemise teema lahendamata. Tallinna Ülikooli õppejõu, tööpsühholoog Liina Randmanni sõnul on juhi kõige suuremad stressorid tema töötajad, vastutus teiste eest. Samas ei anna ükski stressijuhtimise strateegia püsivaid tulemusi, kui (tajutud) töökoormus käib üle jõu. Randmann soovib juhtidele õppida usaldama oma töötajaid ja neile töid delegeerima (Koovit, 2018).

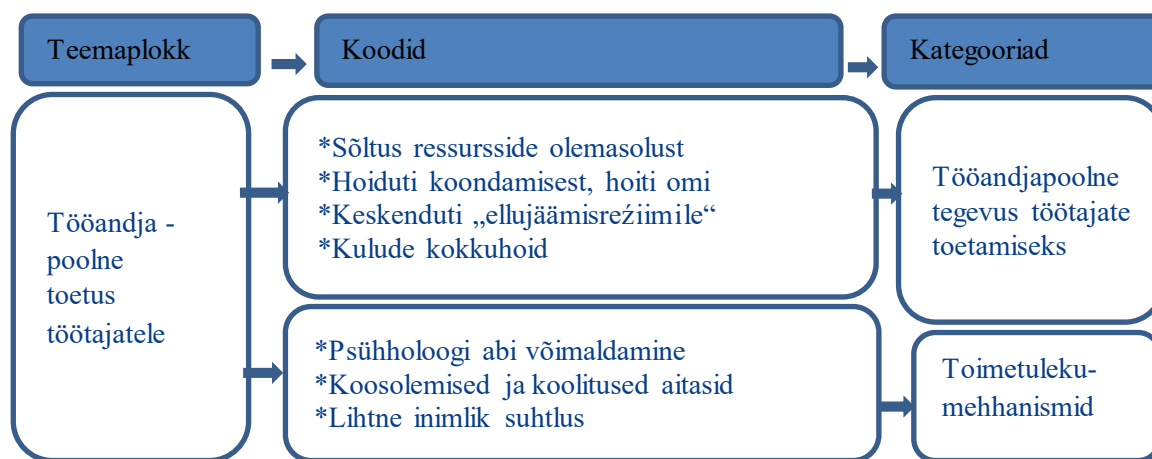
Kui töötajate või keskastme juhtide läbipõlemisilminguid märkab hea juht varakult, siis tippjuhi või ettevõtte omaniku läbipõlemise märkamisega on olukord keerulisem. Juhi läbipõlemise märkamisel ja tema toetamisel on suur roll lähematel kolleegidel/alluvatel, kes vajalikul hetkel delikaatselt tuge saavad pakkuda. Mõistagi on iga juht erinev, kuid antud kontekstis on edukamad need juhid, kes kasutavad kaasavat juhtimisstiili ning suhtlevad oma alluvatega vahetult ja lugupidavalt. Suure tõenäosusega hakkab põlvkondade vahetusega vähenema varasemalt laialt levinud autoritaarne juhtimisstiil, mis kaasamist ei soosinud. Kui aga mingil põhjusel ei soovi tippjuht alluvaid endale lähedale lasta, võib olla abi ettevõttevälisest konsultandist või mentorist. Huvitav tähelepanek on see, et kui otsingumootoritesse sisestada sõnad „juht, läbipõlemise vältimine“, saame vasteks põhiliselt artiklid, kuidas juht oma töötajate läbipõlemist saab ennetada, kuid juhi enda läbipõlemise vältimise kohta on materjali vähe. Ühe intervjuueeritava sõnul oli näha suurt muutust juhtkonna omavahelises suhtluses pandeemia ajal. Kuna riskide vältimiseks suunati esimesel võimalusel kodukontoritesse kõik, kelle töö ei nõudnud kohapeal olemist, töötas kodukontoritest ka juhtkond. Kui varasemalt suhtlesid inimesed kontoris töötades pidevalt, siis see võimalus kadus. Elektroonilised kanalid ei asendanud vahetut suhtlust ning nii jäid ka juhid oma muredega üksi. Pooleteistaastase perioodi tulemusel oli kümnest juhtkonna liikmest neli ilmselgete läbipõlemise tunnustega ja kaks neist lahkusid töölt.

Juhtimistreener Rachel Montanez on ajakirjas Forbes toonud välja kolm juhi isiksuse tüüpi, keda läbipõlemine kõige sagedamini ohustab - perfektsionist, töönarkomaan ja inimeste hoidja (Montanez, 2019). Fakt on see, et läbipõlemine juhtub inimestega, kes armastavad oma tööd, on väga hõivatud ja üldiselt energilised, produktiivsed töötajad. Limeade'i uurimus näitas läbipõlemise probleemi sügavust. Nende töötajate arv, kes tundsid end pandeemiaeelselt läbipõlenud, oli 42%, augustis tõusis see arv 72%ni. Rohkem kui

kolmandik vastanutest ütles, et läbipõlemine on COVID-19 kõige stressirohkem aspekt, hoolimata kõigist teistest stressiteguritest, mida nad 2020. aastal kogesid (Rice, 2021).

Autorid soovivad rõhutada töö teoreetilises osas välja toodut ja kõikide intervjueeritavate kinnitust, kes märkisid keskastmejuhtide olulisust kriisides. Juhtide hea tuju, tähelepanelikkus ning soe suhe juhi ja töötaja vahel suurendavad turvatunnet ja vähendavad psühhosotsiaalsete riskide tekkimise tõenäosust. Juhtide toetav juhtimisstiil on stabiilse töökeskkonna loomisel hädavajalik. Juhid peavad võtma arvesse töötajate seisukohti ja annavad käitumisjuhiseid (Yang, Wang, Yang, 2020). Juhtkond vastutab ettevõtte käekäigu eest ja loob vajalikke protsesse ja protseduureegleid, kuid keskastmejuht peab teostama kontrolli ja viima tegevused ellu. Kriisiperiood seab juhtidele tavapärasest märksa suuremad nõuded ja ootused. Kindlasti on vajalik teadvustada psühhosotsiaalsete riskide olemasolu ettevõtte juhtkonna ja juhtide tasandil, mis on esimene samm ettepanekute tegemisel. Samuti vajab iga juht ja ka omanik oma väikest turvalist ja toetavat meeskonda, keda ta saab usaldada, kaotamata sealjuures oma autoriteeti.

Seitsmendas teemaplokis käsitletud esimene kategooria **Tööandjapoolsed tegevused** töötajate toetamiseks.

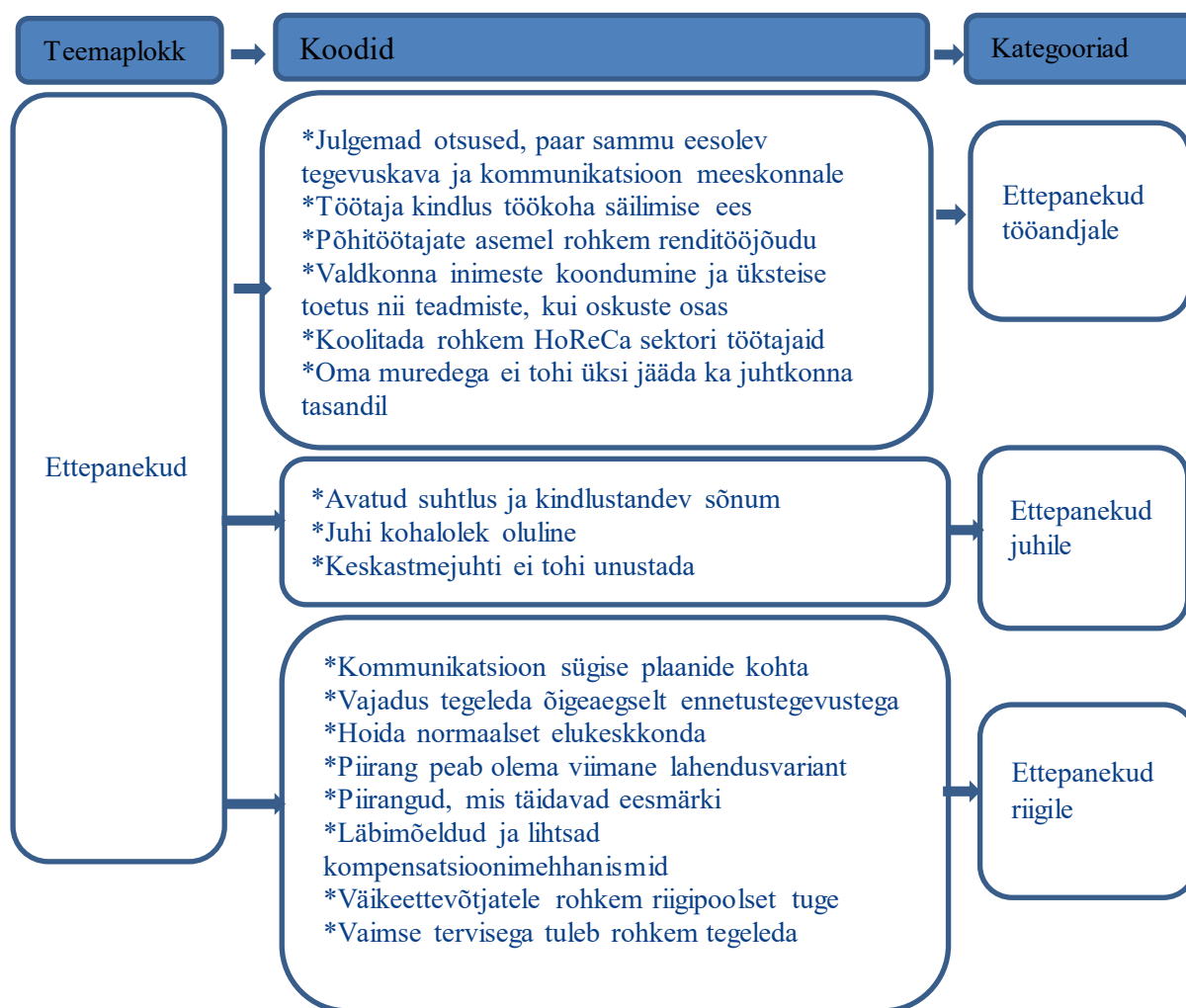


Joonis 10. Seitsmendas teemaplokis loodud koodid ja kategooriad

Allikas: autorite koostatud

Mitmed ettevõtjad rääkisid, et pärast COVID-19 ajal lõppu on leitud rahalisi vahendeid ja koolitanud töötajaid. Pakutud on enesejuhtimiskoolitusi ja erialaseid täiendõppekoolitusi, mille eesmärgiks töötajate vaimse tervise parendamine ning meeskonnaga koos aja veetmine. Teoorias leidis ka kinnitust, et töötajate vaimse seisundi parandamisele, aitavad kaasa karjääri kasvuvõimalused ja koolitused (Huo, 2021).

Inimestesse investeerimist on peetud varasema ajaga võrreldes olulisemaks, justkui tahes kaotatud aega tasa teha. Töötajate toetamiseks loeti ka seda, kui ettevõtte kohe alguses otsustas, et nad üritavad vältida inimeste koondamist. Pigem lepidi töötajatega kokku mingiks perioodiks töötasusid vähendada. Intervjuueritavate sõnul toetati meeskonnaliikmeid vabade päevade andmise ja motiveerivate tööväljasõitude ja üritustega. Samuti korraldati vaimu turgutavaid koolitusi ning psühholoogi konsultatsioone, mida töötaja saab anonüümselt kasutada. Nende abinõude osas oli intervjuueritavate üldine arvamus, et kõige paremini mõjub juhipoolne siiras huvi, kuidas töötajal läheb. Normaalse töökeskkonna säilitamist pidasid intervjuueritavad samuti teatavas mõttes töötajate toetamiseks.



Joonis 11. Kaheksandas teemaplokis loodud koodid ja kategooriad.
Allikas: autorite koostatud.

Kaheksanda teemaploki esimeseks kategooriaks on **ettepanekud tööandjale**. Ettevõtete hindasid oma tegevust COVID-19 situatsioonis heaks ning tagantjärei väga palju midagi teisiti ei teeks. Mõne intervjuueritava arvates oleks tulnud käituda kiiremini ja võib-

olla ka mõnes mõttes ettevõtte suhtes vähemhoolivamalt. Lisaks pidasid ettevõtjad oluliseks, et headel aegadel tuleb ka ettevõtete tasandil kõrvale panna säästusid, mis aitaksid keerulistest aegadest üle saada. Meeskonna turvatunne on tähtis. Eesti on väike ja kollektiivi tunne on oluline.

„Palgasurve on suur, igalt poolt ostetakse töötajaid üle, aga kui oled tugeva tiimi kokku pannud, ei ole raha ainus motivaator. Ma olen ülimalt rahul, et me suutsime oma pubidesse luua suure perekonna.” (Intervjueeritav 11, 07.03.2022).

Intervjueeritavad tõid välja, et tuleb koguda reserve ja rasketel aegadel, kas ühistegevuste näol kuidagi oma meeskondi toetada, sest hiljem on väga pikk protsess kõik senisel kujul taastada. Ettevõtetel, kes oma spetsialistid kaotasid, on oluliselt keerulisem uuesti alustada.

Sama teemaploki teiseks kategooriaks on **ettepanekud juhile**. Kõikidest kriisidest aitab välja avatud suhtlus ja õigeaegne ja konstruktiivne kommunikatsioon. Juhid pidid oma kohalolekuga tõendama, et asi on kontrolli all. Info edastamine oli oluline ja ülevaate andmine, kuidas ettevõttel läheb ja mis on järgnevad plaanid. Ka lühike kindlustandev sõnum oli oluline. Pakkudes selget ja läbipaistvat teavet organisatsiooni tulevikuplaanide kohta, saab vähendada töötajate hirmu tundmatu ees (Hamouche, 2020). Juhtide ülesanne oli säilitada tavaolukord, et töötajad saaksid jätkata oma igapäevast tööd ka kriisiolukorras. Töötajaid ei saa tööga ära tappa, ületunde tuleb ka kriiside aegu vältida. Vajadusel võiks kaasata renditööjõudu ajutise koormuse vähendamiseks. Kui ollakse sunnitud töötajate arvu vähendama, tuleks koondamine läbi viia võimalikult empaatiliselt ja jätta üks töötaja jaoks avatuks, et vältida asjatuid solvumisi ning jätta alles hilisem võimalus taas koostööd teha. *“Ma juhtidele annaksin selle soovitus, et võtke julgelt otsuseid vastu. Võtke endale see hetk läbi mõelda paar sammu, tegevusplaan ja enesekindlalt seda meeskonnaliikmetele öelda! Covid-19 oli aeg, kus inimesed ootasid juhtimist ja juhid pidid hakkama juhtima. See oli see hetk, kus juhilt loodeti seda otsust, ja see oli justkui jagatud vastutus” (Intervjueeritav 10, 18.03.2022)*

Soovitus tippjuhtidele on märgata keskastme juhte. Neil on oma emotsioonid, nad elavad raskeid otsuseid läbi ja kõik ei talu lõpmatuseni pinget. Kriisiolukord paneb tavapärasest suuremad nõudmised ka personalijuhile, kes peaks märkama muutusi nii töötajate, keskastme juhtide kui tippjuhi käitumises. Siiras huvi tundmine, oma inimestest hoolimine ja vajadusel aja mahavõtmine on põhiline, mida kõik vajavad.

Autorite arvates ja 2021. aastal läbiviidud uuringute najal tuuakse välja personalijuhtimise rolli olulisuse kasv peale COVID-19 pandeemiat. Iseäranis peaksid ettevõtete personalijuhid tulevikus tähelepanu pöörata järgmistele põhiteemadele: juhtimine,

kommunikatsioon, kaugtöö, töökorraldus, tehnoloogia, töö- ja eraelu tasakaal ning töökoha ümberkorraldamine (Goncalves, Santos, Silva, Veloso, Brandao, Moura, 2021).

Viimaseks kategooriaks antud teemaplokis on **ettepanekud riigile**. COVID-19 on leidnud koha meie viirushaiguste maastikul. Oleme olukorraga leppimas ja leidmas lahendusi tavapärase elutegevuse toimimiseks. Oodatakse valitsuse poolt kommunikatsiooni, põhimõttelist lähtepunkti sügise osas. Riik peaks suutma säilitada võimalikult stabiilse ja avatud keskkonna, kus on hea oma ettevõtlusega toimetada. Piirang peaks olema viimane lahendusvariant. Poliitikud peavad usalduse välja teenima tavaolukorras ja igapäevaselt, kriis ei ole koht, kus populaarsust teenida. Toetuste osas peaks olema selge ja arusaadav kompensatsioonimehhanism, mis kohtleb kõiki võrdselt. Kui riik paneb ettevõtetele piiranguid peale, siis peavad olema selged kompensatsioonimehhanismid, et inimesed saaksid oma küttearveid maksta.

„Riigi seisukoht oli piirata haiguse levikut, kuid väga oluline on võimaldada inimestele täisväärtuslikku elu ja piirata haiguse levikut nii, et ta häiriks seda normaalset elu võimalikult vähe, ehk siis tasakaalu otsimine peaks olema igapäevane töö kriiside aegu!“ (Intervjueeritav 9, 01.04.2022).

Vajalikud on läbimõeldud Töötukassa meetmed, kui sektoris on töö pärsitud. Koondamine on ettevõtjale kulukas, kuid Põhjanaanabrite näitel on teisi meetmeid, kus riik tuleb töökuludega ettevõtjale appi. Tööleping töötajaga säilib ja inimest on võimalik koheselt vajadusel tööle rakendada. Riiklikult on väga oluline, et inimestel säiliks sissetulek, sotsiaalkindlustus ja töökoht tulevikuks. Oluline on riigi suhtumine HoReCa sektori toimimisse ja ettevõtete teadmine, et riigi tugi on neil olemas. Peaksime rohkem jälgima naaberriike ja häid näiteid sealt üle võtma. Riigipoolse kommunikatsiooniga – me hoiame sektorit üleval ja toetame ettevõtjaid - kaasneb ka sektori töötajate turvatunne. „Jaanalinnu kombel pea liiva alla peitmine“ ja valeväited, justkui piiranguid ei oleks, olukorras, kus teenindusäride käive langeb ja kliendiarv on madal, pahandasid ettevõtjaid. Intervjueeritavad on avaldanud nõrdimust, et riik on kommunikeerinud, et HoReCa sektor on täiesti ebavajalik. Riik peab panustama sektori töötajate turvatunde säilimisse, seda ei saa ainuisikuliselt ettevõtte ja ettevõtja teha. Väga palju probleeme on meedia poolt tekitatud. Arusaadav, et meedia elab oma elu ja “sõna on vaba”, kuid riigi võimuses on anda selge sõnum, et HoReCa pole Eesti kõige haavatavam sektor, kuhu polegi mõtet tööle minna, sest nagunii kaob töö varsti ära. Kriiside aegu peaks olema meedia seadustega reguleeritud. Tegu on sektoriga, mis loob elamusi eestimaalaste ja välituristide jaoks. Restoranidel on oluline roll Eesti populariseerimisel väljapoole.

“Toitlustussektor on ebavõrdses olukorras võrreldes põllumeestega, kui ilm on kehv ja maasikad lähevad mädanema, siis saab põllumees toetusi. Aga kui meil on vilets ilm ja vihma sajab, siis ei tule keegi Pühajärvele randa ja meie jääme teenistusest ilma” (Intervjueeritav 5, 20.04.2022).

Oodata oleks olnud Euroopa Liidu sees mingisugust ühtsust. Koordinatsioon oleks võinud olla parem ja kiirem. Kuigi Euroopa Liit põhineb ühtsetel kokkulepetel, siis COVID-19 oludes kehtestasid kõik Euroopa Liitu kuuluvad riigid täiesti omi reegleid.

„Kui me kriisides ei suuda Euroopa Liidus ühtselt toimida, siis ei ole piltlikult öeldes tavapärase elus oluline, kui kõver on banaan, kas pulksirge või kuusirbi moodi kõver ja kas värvus on kollane ja milline kollane täpselt on!“. (Intervjueeritav 9, 01.04.2022).

Varasemad uuringud näitavad, et COVID-19 on oluliselt mõjutanud rahva vaimset tervist ning arvestades vaimse tervise haiguste kasvutrendiga on vajalikud rahvatervise programmid (Krupa, Czech, Pinkas, Mosiolek, 2022). Eestis ei tegeleta vaimse tervise teemadega piisavalt. Seda kinnitavad ka intervjuudest saadud tulemused. Inimese vaimne tervis on korras, kui tal on kindlus homse ees! Riik loob keskkonna, kus tal tekib kindlus homse, ülehomse ees ja ta ei pea liigselt muretsema oma lähedaste tervise ja elukäigu pärast. Psühholoogi teenus on kalliskas ja kättesaadav jõukamale elanikkonnale. Nendele inimestele, kes seda aga tegelikult vajavad, ei ole see kättesaadav. Vanemad põlvkonnad tulevad olukorrast kergemini välja, sest nemad on harjunud raskuseid taluma ja keeruliste olukordadega leppima. Teine lugu on „Lumehelbekeste“ põlvkonnaga, kes kõik pärinevad hästi hoitud keskkonnast. Riik üksi ei saa siin otseselt midagi teha, kuid meie hariduspoliitika võiks ette näha koostöös ettevõtjatega kutseõppe populariseerimist. Tootmisettevõtted on aastaid kurnud kvalifitseeritud oskustöölise puuduse üle (COVID-19 järgselt ka HoReCa sektor), samal ajal kui aastaid on kõrgkoolidest tulnud juriste, kellele töökohti ei jagu. Meedia ja riik saaks aidata kaudselt väärtustades teenindaja ametit ja kutsudes rahvast üles näitama viisakust teenindussektori töötajate suhtes.

“Klientide ebaviisakus ei tohiks kanduda teenindusse, sest neid ärevushäirete tõttu nutvaid teenindajad või läbipõlenud kokkasid suitsunurgas või kiirabis, neid on väga palju!” (Intervjueeritav 5, 20.04.2022).

Seitsmenda teemaploki intervjuude kokkuvõtvates küsimustes uurisid autorid veel arvamusi, kuidas oleks võimalik riiklikult paremini antud teemaga tegeleda ja millist tuge vastajad riigilt ootasid. Autorite nägemusel on vajalik säilitada sektoris kvalifitseeritud oskustööjõud, et kiiresti taastada pandeemiaeelne olukord. Abi oleks HoReCa sektori ettevõtetele maksusoodustustest ja meetmetest, mis aitaksid madalseisudest üle. Toetused töötajatele peaksid olema sihtotstarbelisemad. Toetused ettevõtetele peaksid lähtuma senise

tegevuse tulemustest ja kriteeriumitest, mille alusel ettevõtte jätkusuutlikkust hinnatakse— ettevõtte kui töökohtade looja, ettevõtte kui „aus maksumaksja“. Ettevõtted ootavad, et riik annaks selgemad juhised, kuidas ühiskond ja majandus koos saaksid viiruse leviku tõkestamisele suunatud piirangute oludes hästi edasi toimida. Kõik intervjuus osalenud ettevõtjad on väitnud, et nende jaoks oli ja on siiani kriitiliseks probleemiks teadmatus, millised piirangud kehtivad homme või nädala pärast. Suuremas pildis võiks riik tegelda teavitustööga, juhendite väljatöötamise, koolitustega, vajadusel toetama kriisisektoris töötajaid psühholoogiteenuse võimaldamisega. Vajalik on tervisenõuetest ja planeeritavatest piirangutest pikemaajaliselt ja selgelt teada anda, et tööandjad jõuaksid reageerida. Piiranguid peaks olema nii palju, kui vaja, kuid võimalikult palju peaks säilima tavaelu. Piirangute ja nõuete seadmisel on oluline jälgida, et ei tekiks ülereguleerimist. Kõikide käesoleva teemaploki kategooriate osas saab esile tuua koostöövajaduse erinevate inimeste vahel, et tagada parem infovahetus ning ressursikasutus.

Mitmetes ettevõtetes informeeriti töötajaid pidevalt, kuidas käituda. Keskastme juht oli see, kes andis suunad, kuidas käituda ja tema järgi juhitud. Keeruline oli mõningatel juhtudel, kui juht ise ei teadnud, mis seisukohta võtta ja mida edasi teha. Iseäranis keeruline oli siis, kui juht ise läbi põles. Seetõttu ei tohi kriisides juhte ära unustada ja tuleb neid koolitada, kuidas käituda. Ka arutelud juhtide ja töötajate vahel oli üks psühhosotsiaalsete riskide vähendamise meetod. Üks intervjuueeritav tunnistas, et tegevjuhina ei lubanud ta COVID-19 perioodil endale kodus olemist, vaid oluliseks sai olla tükike meeskonnast, mõistmaks ja tajumaks paremini töötajate muresid ja hakkamasaamist keerulistes oludes. Arutelusid ja „südamest-südamesse“ vestlemist töötajatega mainisid mitmed intervjuueeritavad.

Positiivse tulemusena tuli intervjuudest välja, et ka omanikud ise toetasid töötajaid ja hoidsid seeläbi psühhosotsiaalsed ohutegurid kontrolli all. Töötajate heaolu peetakse oluliseks ja selle tulemusena säilis ettevõtetes parem sisekliima. Intervjuueeritavad väitsid ühest suust, et koostöö ja ühtekuuluvustunne COVID-19 ajal nende ettevõtetes kasvas. Kokkuvõttes on hea sisekliima teenindusettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks ülimalt oluline, sest see aitab suurendada ettevõtte konkurentsivõimet ja vähendada töötajate rahulolematusest tingitud mõju ettevõtte majandustulemustele. Töö teoreetiline osa kattub antud sisuanalüüsiga, kus on märgitud olulise osana sotsiaalne või füüsiline isolatsioon, halvad suhted ülemustega, inimestevahelised konfliktid, sotsiaalse toetuse puudumine, pinged

töökeskonnas, tekitavad psühhosotsiaalseid riske (Leka, Griffiths ja Cox, 2003; Jettinghof ja Houtman, 2009).

Autorite arvates mängib ettevõtte suurus (väike-või suurettevõtte) psühhosotsiaalsete ohutegurite tekkimises rolli. Väiksemates ettevõtetes on rohkem personaalsust, tihti tekivad perekondlikud suhted ja töötajate vaheline suhtlus on seeläbi tihedam. Peamiselt suheldakse silmast silma ja probleemide ilmnemisel leitakse neile kiiresti lahendus. Teisalt aga ei pruugi väikeettevõtetel piisata ressursse olukorra lahendamiseks. Näiteks ei pruugi olla piisavalt tööjõudu, et leevendada olukorda töömahtude kasvufaasis. Nii juhtus see mitme ettevõttega, kes esimesele lainele järgnenud suure käibe ja töömahtude kasvus seisid silmitsi olukorraga, kus tööd oli nii palju, et seda ei jõutud ära teha. Siseturismi kasvutingimustes ja välisreisimise vähenemise vaates avaldus tendents, kus kliendid hakkasid väga lühikese etteteatamisajaga broneerima ja see muutis teenindusettevõtete töö keeruliseks tööjõu planeerimise ja töögraafikute koostamise osas. See jälle omakorda suurendas psühhosotsiaalsete ohutegurite tekkimise tõenäosust töötajate seas.

Kokkuvõte

COVID-19 pandeemia on jätnud sügava jälje maailmamajandusele, arvatakse suuremat mõju, kui seda oli 2008 a. majanduskriis (ILO, 2020). Tänapäevaks on kriisist põhjustatud majanduslangus järsult tõstnud töötuse määra, mõjutanud ettevõtete hakkamasaamist ja elanikkonna sissetulekuid. COVID-19 pandeemia tõttu kehtestatud piirangud on viinud HoReCa sektori teiste sektoritega võrreldes raskemasse seisu. Paljud HoReCa sektori ettevõtted on sulgenud oma ukse ja võimalik, et suletuks need jäävadki. Mitmed sektori ettevõtted on ellujäämise eesmärkidel vähendanud töötajate arvu, teinud töökorralduslikke muudatusi ning jälginud hügieenireegleid ja -tavasid selleks, et kaitsta oma töötajaid ja kliente nakkuse leviku eest (ILO, 2020). Sektori töötajad on olnud hirmul töökaotuse, koondamise ja palga ning sissetulekute vähenemise ees. COVID-19 pandeemia oludes on tööandjad pidanud tähelepanu pöörama töökeskonnas tekkivatele psühhosotsiaalsetele ohuteguritele, sest kehv vaimne tervis, sellest tulenev tööstress ja äärmuslikumatel juhtudel läbipõlemine on kujunemas üha levinumaks probleemiks.

Käesoleva magistritöö eesmärk oli selgitada ning kaardistada HoReCa sektori töötajate seas psühhosotsiaalsete ohutegurite esinemise tõenäosus COVID-19 olustikus, uurida ettevõtete algatusi ennetusmeetmete osas ja tuua välja soovitusel, kuidas töötajate

vaimset tervist paremini hoida. Eesmärgi saavutamiseks viisid autorid läbi intervjuud 17 erineva suuruse, asukoha ja spetsiifikaga HoReCa sektori ettevõtte omaniku, tippjuhi või keskastme juhiga. Läbi kvalitatiivse andmeanalüüsi jõudsid autorid järgmiste järeldusteni:

Eesti HoReCa sektori ettevõtted mõistavad psühhosotsiaalsetest ohutegurite olemust, kuid nendega ei tegeleta sihipäraselt. Seda iseäranis COVID-19 olustikus, kus ettevõtete peaesmärk oli ellujäämine. Intervjueeritavate hinnangul olid levinumateks ohuteguriteks ebakindlus tuleviku osas ja hirm kaotada töö. Nendest tulenevate riskide parim maandamismeetod on töötajate informeerimine, koolitamine ja juhendamine, mis annab töötajatele enesekindluse ja iseseisvuse. Läbiviidud intervjuude põhjal võib öelda, et mida siiram ja vahetum on juhi ja alluvate suhtlus, seda lihtsam oli kriis üle elada (nõ perekeskne juhtimisstiil) ja märgata, kui kellelgi pinge üle pea kasvab.

Kui töötajate psühhosotsiaalseid ohutegureid on võimalik heal juhil varakult märgata, siis intervjuude baasil tuleb tõdeda, et meie juhtide psühhosotsiaalsete ohutegurite tase on paraku tihti selline, mis võib viia tööstressi ja halvematel juhtudel läbipõlemiseni. Intervjueeritavatest kaks juhti tunnistasid, et nad on Covid oludes kogenud tugevat läbipõlemist, millest taastumine võtab kuid, kui mitte aastaid. Ka ülejäänud intervjueeritavad tunnistasid, et juhtide seas on läbipõlemine väga suur probleem, kuna ühtpidi kannab juht vastutust töötajate ja nende perede eest, teisalt tuleb aga teha majanduslikult ratsionaalseid otsuseid ning need kaks poolt pole alati kooskõlas.

Pea kõigis intervjuudes rõhutati läbimõeldud kriisikommunikatsiooni tähtsust, seda nii ettevõtte kui riigi tasandil. Huvitava järeldusena tuli välja meedia roll pandeemia oludes ning vajadus läbimõeldud meediasõnumite järele.

Lähtuvalt läbiviidud uuringust on meie soovitusel tööandjatele järgnevad:

- Kujundage sõbralik ja hooliv õhkkond, kus juht tunneb oma inimesi ja töötajad julgevad oma muredest rääkida (perekeskne organisatsioonikultuur)
- Koolitage juhte nii erialaselt kui ka juhtimisalaselt/psühholoogiliselt, kuna pandeemia seab juhtidele tavapärasest kõrgemad nõudmised
- Juhtidel ja omanikel on suuremad eeldused läbipõlemiseks, seega juhid, ümbritsege end väikese usaldusväärse tiimiga, kes suudavad märgata, kui teil pinge üle pea kasvama hakkab
- Tippjuhid ja omanikud, märgake töötajate kõrval ka keskastme juhte
- Pakkuge töötajatele võimalust töötada erinevatel ametikohtadel, areneda erialaselt ja töötada paindlikult, et töö ja eraelu oleks tasakaalus

- Pöörake tähelepanu kriisikommunikatsioonile, mis on õigeaegne, aus ja kindlustunnet sisendav
- Kui olete sunnitud inimesi koondama, jätke lahkuva töötaja jaoks uks avatuks – nii väldite olukorda, kus ettevõtte on majandusliku olukorra paranedes silmitsi töökäte puudusega.

Uuringu tulemusel on meil soovitusel ka riigile:

- Psühhosotsiaalsetele ohuteguritele on vaja ka riigi tasandil rohkem tähelepanu pöörata, jagades vastutust ja kulusid tööandjatega (näiteks riiklikud nõustamisliinid jne)
- Eriolukordades peab kommunikatsioon avalikkusele/ tööandjatele olema õigeaegne, põhjendatud ja üheselt mõistetav
- Kriisiolukordades peaks riik hoolitsema selle eest, et kõik inimesed saavad meediakanalitest tasuta kätte adekvaatse info ja meedias edastatav info ei oleks kallutatud
- Töötukassa süsteem vajab uuendusi – vaja on rohkem koostööd ettevõtja ja Töötukassa vahel, samuti on praegune süsteem staažikamate töötute jaoks lihtsalt manipuleeritav.

Kokkuvõttes on rõõm tõdeda, et Eesti HoReca sektori ettevõtted pööravad psühhosotsiaalsetest ohuteguritest tingitud riskidele järjest enam tähelepanu. Loodetavasti aitab see kaasa meie inimeste vaimse tervise paranemisele ning järgnevate pandeemiatega hakkamasaamiseks oskame juba paremini valmistuda.

Viidatud allikad

1. Aguiar-Quintane, T., Nguyen, T. H. H., Araujo-Cabrera, Y., Sanabria-Diaz, J. M. (2021). *Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience*. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102868>
2. Baum, T. (2019). *A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and GenZ)?* Retrieved from: Baum_OD_2019_A_changing_world_of_work_what_can_we_learn_from_the_service_sector.pdf (strath.ac.uk).
3. Baum, T., Mooney, S. K. K., Robinson, R. N. S., & Solnet, D. (2020). *COVID-19's impact on the hospitality workforce—New crisis or amplification of the norm? International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
4. Bronfman, N., Repetto, P., Cordon, P., Castañeda, J., Cisternas, P. (2021). *Gender Differences on Psychosocial Factors Affecting COVID-19 Preventive Behaviors*. Retrieved from: (Sustainability | Free Full-Text | Gender Differences on Psychosocial Factors Affecting COVID-19 Preventive Behaviors (mdpi.com))
5. Chen, C.-C., Zou, S., C, M.-H. (2022). *The fear of being infected and fired: Examining the dual job stressors of hospitality employees during COVID-19*. Retrieved from: International Journal of Hospitality Management 102 (2022) 103131.
6. Chichester, Wiley & Sons. (1995). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Food and beverage sector: *Working Conditions and job quality*, 2014. (04.02.2022).
7. *Covid-19 kriis põhjustab töötajates suurt ärevust* (21.01.2022). Personaliuudised 2021. Retrieved from <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2021/11/02/covid-19-kriis-pohjustab-tootajates-suurt-arevust>
8. *COVID-19 põhjustatud majanduskriisi mõju tööjõu ja oskuste vajaduse muutusele* (18.02.2022) Retrieved from https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2021/01/OSKA_COVID-19_eriuring_11.01.2021_loplik.pdf
9. Cox, T., Griffiths, A. (1995) 'The assessment of psychosocial hazards at work', in Shabracq M.J., Winnubst J.A.M. & Cooper C.L. (Eds.). Retrieved from: Handbook of Work and Health Psychology.

10. CV Keskuse uuring. (2015) Retrieved from Uuring: noored töötavad ühes firmas alla kahe aasta - Uudised - Majandus (postimees.ee) 19.05.2015
11. EU-OSHA- European Agency for Safety and Health at Work, *Innovative solutions to safety and health risks in the construction, healthcare and HORECA sectors*, 2011. (03.02.2022)
12. EU-OSHA – European Agency for Safety and Health and Work, E-fact 22 – *Safety and health risks in HORECA*, 2008f. Retrieved from <http://osha.europa.eu/en/publications/e-facts/efact22/view>. (12.02.2022)
13. EU-OSHA – European Agency for Safety and Health and Work, E-fact 24 – *Musculoskeletal disorders (MSDs) in HORECA*, 2008e. Retrieved from: <http://osha.europa.eu/en/publications/efacts/efact24/view> (12.02.2022)
14. Eesti Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2022). *Ettevõtete olukord ja hoiakud seoses Covid-19 pandeemiaga*. Retrieved from https://mkm.ee/sites/default/files/ettevotete_olukord_ja_hoiakud_seoses_covid-19_pandeemiaga_1006.pdf (03.02.2022).
15. Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE (25.01.2022) "*Juhtide läbipõlemine koroona perioodil*". Retrieved from <https://pare.ee/juhtide-labipolemine-koroona-perioodil/>
16. Eesti Vabariigi Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. (2020). Retrieved from <https://www.riigiteataja.ee/akt/129122020013>
17. Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Amet. (2022). Töökoha psühhosotsiaalsed riskid ja stress | Safety and health at work. Retrieved from <https://osha.europa.eu/et/themes/psychosocial-risks-and-stress>. (21.02.2022)
18. Fernandes C, Pereira A. (2022). *Exposure to psychosocial risk factors in the context of work: a systematic review*. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4902095/> (15.02.2022).
19. Goh, J. (2022). *Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace | Behavioral Science & Policy Association*. Retrieved from: https://behavioralpolicy.org/wp-content/uploads/2017/02/BSP_vollis1_Goh.pdf (10.02.2022).
20. Goh, J., Pfeffer, J., Zenios SA. (2015). *Workplace stressors & health outcomes: health policy for the workplace*. Retrieved from: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50306> (13.02.2022).
21. Goncalves, S. P., Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandao, C., Moura, R. (2021) *COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers*. Retrieved

from Administrative Sciences | Free Full-Text | COVID-19 and People Management: The View of Human Resource Managers (mdpi.com)

22. Gursoy, D., Chi, C. (2020). *Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda*, Journal of Hospitality

Marketing & Management, 29:5, 527-529, DOI: 10.1080/19368623.2020.1788231:

23. Hamouche, S. (2020) *COVID-19 and employees' mental health: stressors, moderators and agenda for organizational actions*. Retrieved from COVID-19 and employees' mental... | Emerald Open Research (15.04.2022)

24. Hansalu, K. (2021). „*Kriisikommunikatsioon on hirmu asemel vaja lootust*“. Retrieved from Kadri Hansalu: kriisikommunikatsioon on hirmu asemel vaja lootust | Arvamus | ERR

25. Hassard, J., Teoh, K., Cox, T. (2020). *Managing psychosocial risks in HORECA - OSHWiki*. Retrieved from

https://oshwiki.eu/wiki/Managing_psychosocial_risks_in_HORECA (15.01.2022).

26. Hesselink, J. K., Houtman, I., van den Berg, R., van den Bossche, S., & van den Heuvel, F. (2022). *EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions*. Retrieved from: Eurofound Report: Dublin,

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2004/working-conditions/eu-hotel-and-restaurant-sector-work-and-employment-conditions> (04.02.2022)

27. Himma, M. (2019). „*Tööstressi tekitab 120 tegurit, teiste hulgas suhted tööl ja kehv juhtimine*“. Retrieved from Tööstressi tekitab 120 tegurit, teiste hulgas suhted tööl ja kehv juhtimine | Tervis | ERR

28. ILO (2020). *Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic*.

29. Jain, T., Currie G., Aston, A. (2021). *COVID and working from home: Long-term impacts and psycho-social determinants*. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.tra.2021.12.007> (14.04.2022)

30. Jettinghoff, K., and Houtman, I., A. (2009). *Sector perspective on working conditions*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. (23.02.2022).

31. Johnson, J.V., Hall, E.M. (1996). *Dialectic between conceptual and causal enquiry in psychosocial work-environment research*. Journal of Occupational Health Psychology. Retrieved from: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.4.362> (24.04.2022).

32. Kalimo, R., El-Batawi, M.A., Cooper, C.L. (1987). „*Psychosocial factors at work and their relation to health*“ Retrieved from World Health Organization, Psychosocial factors at

work and their relation to health / edited by Raija Kalimo, Mostafa A. El-Batawi, Cary L. Cooper (who.int) (13.03.2022)

33. Kantar Emor „*Töötajate onboarding ja exit uuringud*“. Retrieved from <https://www.kantaremor.ee/teenus/tootajate-onboarding-ja-exit-uuringud/>

34. Kennedy, NA (2018). *Assessment of Psychosocial Hazards among Workers at the University of Port Harcourt*. Retrieved from [www.Assessment_of_Psychosocial_Hazards_among_Workers_a%20\(1\).pdf](http://www.Assessment_of_Psychosocial_Hazards_among_Workers_a%20(1).pdf) (15.03.2022)

35. Keskus, E., Seppo, I., Järve, J., Kallaste, E., Kraut, L., Voitka, M. (2010) C E N T A R Psühhosotsiaalsete „Psühhosotsiaalsete riskide levik Eestis“ (23.02.2022).

36. Kim, H., & Qu, H. (2020). *Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry*. International Journal of Hospitality Management, 89, 102577. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102577> (18.04.2022).

37. Kivi, E.-L., Maaleht (15.09.2020). *Turismiettevõtted on tuleviku osas üllatavalt optimistlikud*. Retrieved from: <https://maaleht.delfi.ee/uudised/uuring-turismiettevõtted-on-tuleviku-osas-ullatavaltoptimistlikud>. (16.01.2022).

38. Koovit, K. (2018). „Miks juhi stressi ei tohi eirata ja kuidas läbipõlenud juhti ära tunda?“. Retrieved from: <https://arileht.delfi.ee>

39. Krupa, D., Czech, M., Pinkas, J., Mosiolek, J. (2022). *Antidepressant and Antianxiety Pharmaceuticals as Well as Sick Leave in Poland*. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/4/2135> (14.04.2022).

40. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). *Transactional theory and research on emotions and coping*. European Journal Of Personality. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/per.2410010304> (15.04.2022).

41. Lee, B. Y., Park, S. Y. (2019). *The role of customer delight and customer equity for loyalty in upscale hotels*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 39, 175–184. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.04.003> (29.04.2022).

42. Lee, C., & Hallak, R. (2020). *Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs*. Tourism Management, 80, 104128. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104128> (28.04.2022).

43. Leka, S., Jain. A. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. World Health Organization. Retrieved from

https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44428/9789241500272_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y. (11.02.2022)

44. Majandusülevaade 2020. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. Retrieved from: https://mkm.ee/sites/default/files/majandusulevaade_2020.pdf (14.01.2022).

45. Maslach, S., Jackson, S.E. (1981). *The Measurement of Experienced Burnout*. Retrieved from DOI:10.1002/job.4030020205

46. Matuska, E. (2020). *COVID-19 as a Source of Psychosocial Hazard Related to Work*. Retrieved from https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ojs-issn-2353-7000-year-2020-volume-34_34_-article-2c83006a-d11c-3479-99a4-a7ac484b160a (19.01.2022).

47. Meyer, J. P., Morin, A. J., Wasti, S. A. (2018). *Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity*. *Human Relations*, 71(9), 1204–1233. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0018726717739097> (15.04.2022).

48. Montanez, R. (2019). „*Three Types Of Personalities Prone To Burnout And What To Do If You Identify*“, retrieved from <https://www.forbes.com/sites/rachelmontanez/2019/06/03/three-types-of-personalities-prone-to-burnout-and-what-to-do-if-you-identify/?sh=7d86881624db> (02.04.2022)

49. Moyeenudin, H.M., Anandan, R. (2020). *Work Life Balance to Overcome Stress in Hospitality Sector*, retrieved from International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, Issue 05, 2020.

50. Narayansany, K., Isa, R. M. (2022). *The Relationships between Onboarding Program and Newcomers' Turnover Intention: The Role of Organizational Identification as Mediator*. Retrieved from <https://ejournals.ukm.edu.my/pengurusan/article/view/49278> (12.04.2022)

51. Obiekwe, O. (2018). *Organizational Family Culture, theoretical concept, definition, dimentions and implication to business organizations*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325615497_organizational_family_culture_theoretical_concept_definition_dimentions_and_implication_to_business_organizations (12.03.2022)

52. OECD. (2015). *Fit Mind, Fit Job*. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/9789264228283-EN> (16.01.2022).

53. OECD. (2021a). *Supporting young people's mental health through the COVID-19 crisis*. Retrieved from <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/supporting-young-people-s-mental-health-through-the-covid-19-crisis-84e143e5/> (16.01.2022).

54. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19) | OECD iLibrary. *Supporting young people's mental health through the COVID-19 crisis*. Retrieved from https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/supporting-young-people-s-mental-health-through-the-covid-19-crisis_84e143e5-en (21.01.2022).
55. OECD. (2021b). *Tackling the mental health impact of the COVID-19 crisis: An integrated, whole-of-society response - OECD*. Retrieved from https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1094_1094455-bukuf1f0cm&title=Tackling-the-mental-health-impact-of-the-COVID-19-crisis-An-integrated-whole-of-society-response (2020).
56. OSKA Kutsekoda. (2020). *COVID-19 põhjustatud majanduskriisi mõju tööjõu ja oskuste vajaduse muutusele*. Retrieved from https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2021/01/OSKA_COVID-19_eriuring_11.01.2021_loplik.pdf (01.02.2022).
57. OSKA Kutsekoda. (2020). *Eesti Tööturg täna ja homme 2019-2021*. Retrieved from https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2020/05/T%C3%B6%C3%B6j%C3%B5%C3%B5uprognosi-1%C3%BChiaruanne_veeb.pdf (01.02.2022).
58. Personaliuudised. (2021). *Töödõnne uurija: pärisorjus on lõppenud, aga paljud juhid ei tea seda*. Retrieved from: <https://www.personaliuudised.ee/saated/2021/11/19/tooonne-uurija-parisorjus-on-loppenud-aga-paljud-juhid-ei-tea-seda> (02.02.2022).
59. *Psychosocial factors at work and their relation to health* / edited by Raija Kalimo, Mostafa A. El-Batawi, Cary L. Cooper. Retrieved from *Psychosocial factors at work and their relation to health* / edited by Raija Kalimo, Mostafa A. El-Batawi, Cary L. Cooper (who.int) (19.04.2022)
60. Rice, D. (2021). *The Factors Driving Burnout in 2021*. Retrieved from <https://hrexchangenetwork.com> (01.02.2022)
61. Sandu, M. L., Rus, M., Robu, R.E., Neacsu, L. *Job satisfaction for Horeca staff in the current pandemic context*. Retrieved from *Job satisfaction for Horeca staff in the current pandemic context* | Technium Social Sciences Journal (techniumscience.com) (12.04.2022).
62. Sauter, S.L., Hurrell, J.J., Jr., Murphy, L.R., Levi, L. (1998). *Psychosocial and organizational factors* *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety*. International Labour Organization.
63. Smith, R. N. B., Wolpert, M. (2021). *Putting science to work - Understanding what works for workplace mental health*. Retrieved from

<https://cms.wellcome.org/sites/default/files/2021-05/putting-science-work-understanding-workplace-mental-health.pdf> (14.01.2022).

64. Teichmann, M. (2022) Ettekanne Personalitöö Aastakonverentsil 2022.

65. Töökoha psühhosotsiaalsed riskid ja stress. Retrieved from <https://osha.europa.eu/et/themes/psychosocial-risks-and-stress> (03.02.2022)

66. Täks, V., Pihlamäe M., Neppo, M., www.pare.ee (25.01.2022) *Juhtide läbipõlemine koroonaperioodil*. Retrieved from *Juhtide läbipõlemine koroonaperioodil* (pare.ee) (18.02.2022)

67. Töökeskkonna vaimse tervise analüüs 2019. Sotsiaalministeerium. Retrieved from https://www.sm.ee/sites/default/files/tookeskkonna_vaimse_tervise_analuus_2019.pdf. (16.01.2022).

68. Viswanath Venkatesh (2020). *Impacts of COVID-19: A research agenda to support people in their fight*. International Journal of Information Management. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197> (22.04.2022).

69. Wilkesmann, U., Wilkesmann, M. (2021). *Which factors are associated with the chefs' perception of stress at the beginning of COVID-19 lockdown?* International Journal of Hospitality Management. Retrieved from www.elsevier.com/locate/ijhm (16.04.2022).

70. WHO (2019) *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*, *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*

71. Wong, A. K. F., Kim, S. (S.), Kim, J., Han, H. (2021). *How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences*. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431920303509> (16.04.2022).

72. Tan Vo-Thanh, Thinh-Van Vu, Nguyen Phong Nguyen, Duy Van Nguyen (2022).

Mustafeed Zaman & Hsinkuang Chi. *COVID-19, frontline hotel employees' perceived jobinsecurity and emotional exhaustion: Does trade union support matter?* Retrieved from <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910829> (16.04.2022).

73. Wu, G., Hu, Z., Zheng, J. (2019). *Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling*. Retrieved from IJERPH | Free Full-Text | Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling | HTML (mdpi.com). (19.02.2022)

74. Wang, M., Liao, H., Zhan, Y., & Shi, J. (2011). *Daily customer mistreatment and employeesabotage against customers: Examining emotion and resource perspectives*. Academy of Management Journal. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228079283_Daily_Customer_Mistreatment_and_Employee_Sabotage_Against_CustomersExamining_Emotion_and_Resource_Perspectives (21.04.2022).
75. Ärioleht 22.11.2021. *Kuuest kolm on läinud. Uksed on sulgenud veel üks tuntud restoran*. Retrieved from: <https://arileht.delfi.ee/artikkel/95196187/kuuest-kolm-on-lainud-uksed-on-sulgenud-veel-uks-tuntud-restoran> (08.01.2022).
76. Ärioleht, 30.10.2020. *Swedbank: eraisikute maksepuhkuste voog näitab vaibumise märke*. Retrieved from: Swedbank: eraisikute maksepuhkuste voog näitab vaibumise märke - Ärioleht (delfi.ee)
77. Äripäev 05.11.2021. *Peäske: restoranid kaotasid mõne päevaga 400 000 eurot*. Retrieved from <https://www.aripaev.ee/saated/2021/11/05/peaske-restoranid-kaotasid-mone-paevaga-400-000-eurot>. (07.01.2022).
78. Yang, C.-E., Wang, Y.-C., Yang, J. (2020). *Hotel Restaurant Service Employees' Sources of Positive and Negative Emotions*. Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1712306> (20.04.2022).

Lisad

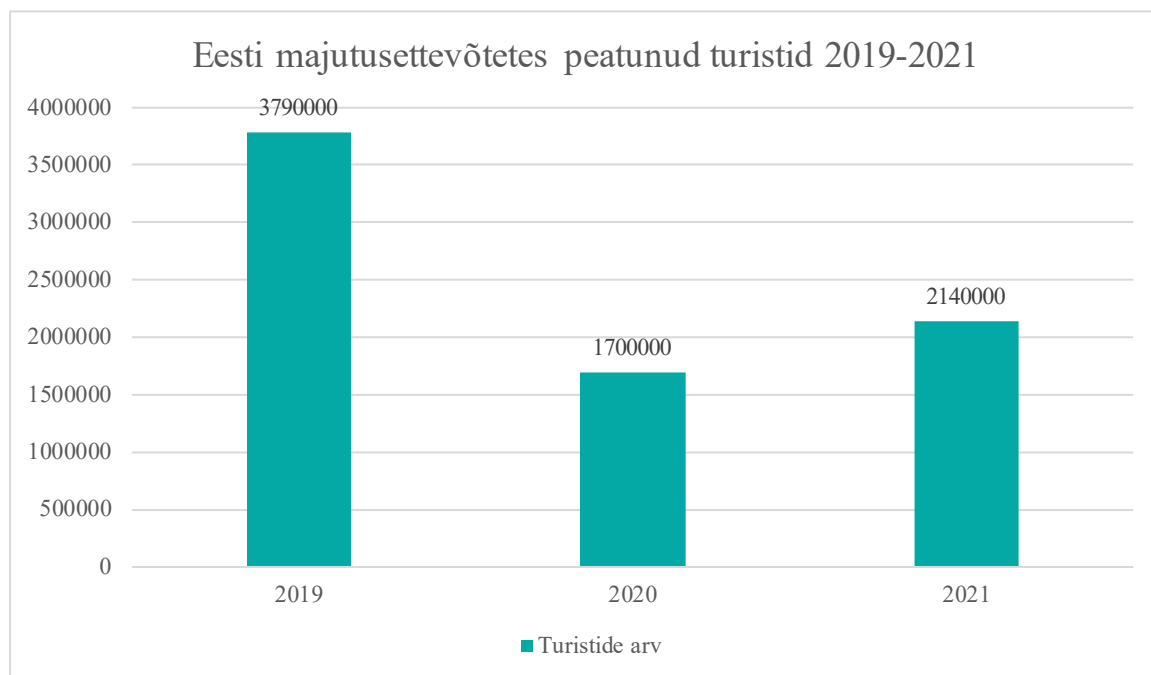
LISA A Eesti HoReCa sektori tutvustus

Ettevõtted	Arv	Suurimad ettevõtted sektoris
Majutusettevõtete arv	Ca 900	OÜ TLG Hotell (Tallink), AS Sokotel Hotell Viru), Hotell Olümpia AS, Meriton Hotels AS, OÜ Swissotel Estonia, OÜ SPA Tours
Toitlustusettevõtete arv	Ca 2000	Premier Restaurants Eesti OÜ (McDonald's), AS Hesburger, Baltic Restaurants Estonia AS
Reisiettevõtete arv	Ca 300	AS Estravel, Novatours OÜ, Reisieksperdi AS, OÜ TEZ Tour, CWT Estonia AS
Sektori turumaht kokku	260 mln-270 mln EUR	

Joonis 2. Eesti HoReCa sektori tutvustus

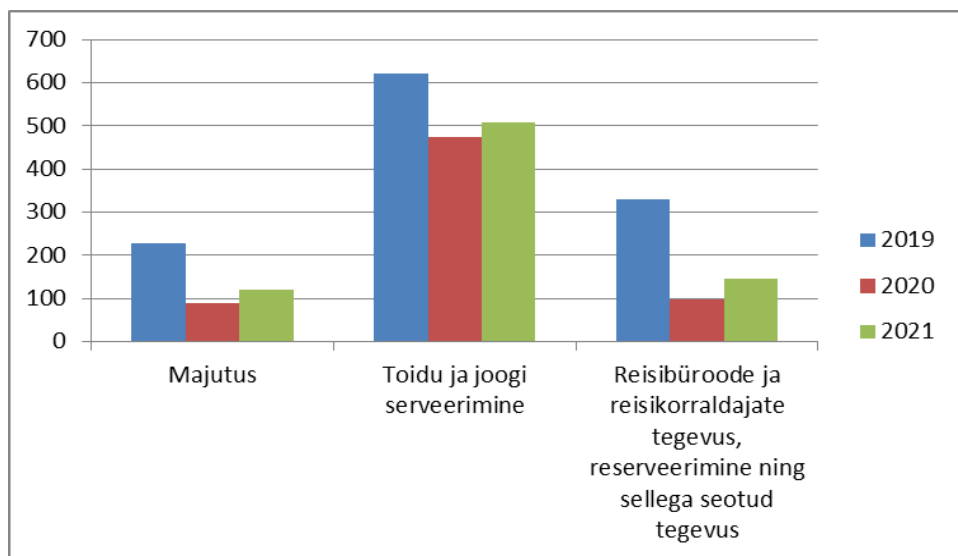
Allikas: Eesti Statistikaamet, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (2020) Autorite koostatud

LISA B Eesti majutusettevõtetes peatunud turistid 2019-2021

*Joonis 3.* Eesti majutusettevõtetes peatunud turistid 2019-2021

Allikas: Eesti Statistikaamet (2022). Autorite koostatud

LISA C. Majutus-, toitlustus- ja turismiteenuste müük.



Joonis 4. Majutus- toitlustus- ja turismiteenuste müük (miljonit eurot).

Allikas: Eesti Statistikaamet (2022), autorite koostatud.

Lisa D. HoReCa sektorist lahkunute määr (%).

Tabel 3.

2019-2021 a. HoReCa sektorist lahkunute määr (%).

Tööandja algatusel töölt lahkunute määr (%) majutus- ja toidlustussektoris	
2019 I kvartal	1,3
2019 II kvartal	1,0
2019 III kvartal	1,0
2019 IV kvartal	1,1
2020 I kvartal	1,5
2020 II kvartal	7,5
2020 III kvartal	3,9
2020 IV kvartal	4,6
2021 I kvartal	1,8
2021 II kvartal	7,4
2021 III kvartal	3,7
2021 IV kvartal	5,0

Allikas: Statistikaamet, 2022, autorite koostatud.

LISA E. Intervjuu küsimused

Teemaplokk	Küsimus
Üldised/sissejuhatavad küsimused	- Kui suur on teie ettevõtte töötajate (arv enne COVID-19 ja nüüd)? Kuidas COVID-19 seda muutnud on? Kui palju on ettevõttes mehi ja kui palju on naisi? - Kas töötajad on kohalikud elanikud või tulevad kaugemalt tööle? - Kas olite sunnitud töötajaid koondama, töötasusid vähendama või töötajaid osalise koormusega rakendama?
Töökeskkond	- Millised töökorralduslikud muudatused aset leidsid COVID-19 esimese laine ja teise laine ajal võrreldes n-ö tavaolukorraga (kaugtöö, Covid-passide kontrollimine jne)? - Millised olid põhilised probleemid või ebameeldivused uues olukorras? - Kas oli ka midagi positiivset ja kas oli ka õppimiskohti?
Riigipoolne tugi ja ettevõtte hakkamasaamine Covid perioodil	- Kas kasutasite valitsuse poolt kehtestatud toetusmeetmeid ja kas hindate neid piisavaks? - Kuidas hindate toimetulekut koroonaviirusest tingitud muudatuste sisseviimisel (Covid-passid, hügieenireeglid, maskid jms)?
Töötajate hakkamasaamine uues olukorras	- Kas märkasite muutusi töötajate igapäevases käitumises? Milliseid? - Kuidas hindate töötajate kohanemist muutustega (kodukontor, silmast-silma kontakti vähenemine)? - Kuidas muutus koostöö ja ühtehoidmise tunne? - Kas täheldasite töötajate seas vaimse tervise halvenemist või psühhosotsiaalsete ohutegurite kasvu (ärevus, ebakindlus töö säilimise osas, läbipõlemine)? - Mis oli teie hinnangul põhiline stressiallikas töötajate jaoks? - Kas ja kuidas on töötajate vaimne tervis pikast pandeemiast mõjutatud? - Kuidas saite juhina hakkama olukorras, kus pidite samaaegselt vastutama nii ettevõtte säilimise kui töötajate psühholoogilise toetamise eest? Mis oli teie jaoks siin kõige raskem?
Tööandjapoolne toetus töötajatele	Kas olukorras, kus tuli keskenduda ellujäämisele, oli teil tööandjana võimalik ka oma töötajaid

	toetada? Kas ja milliseid abinõusid kasutasite, et töötajate stressi ja ebakindlust vähendada? • Kui koroonapiirangud lõdvenesid, kas töötajate COVID-19 perioodil tekkinud psühholoogilised probleemid lahenesid? • Kas ja kuidas valmistusite uuteks koroonalaineks, selleks et töötajaid paremini toetada (psühhosotsiaalsete ohutegurite vähendamise vaates)?
Ettepanekud	• Kui saaksite teha ettepanekud siis: • Mis on teie kui ettevõtja jaoks õppetunnid - mida tegite töötajate toetamisel õigesti ja mida teeksite tänase teadmise juures teisiti? • Millist teie poolt pakutud toetust/ tegevust hindasid töötajad kõige rohkem? • Kas ja kuidas saaks riik toetada tööandjaid töökeskkonna riskide maandamisel ja ohutegurite mõju vähendamisel kriisisituatsioonides nagu COVID-19 seda oli/on? • Kuidas vaimse tervise probleemidega tulevikus tõhusamalt tegeleda?
Lõpetuseks	• Lõpetuseks, mis on psühhosotsiaalsete ohutegurite teema kõige olulisemad mõtted, mida ma siit teiega tehtud intervjuust kaasa peaks võtma?

Lisa F. Intervjueeritavate ettevõtete valim ja toimumise info

Intervjuu	Kestus ja aeg	HoReCa valdkond	Ettevõtte kirjeldus ja intervjueeritava ametikoht.
Intervjuu 1	23 minutit, 01.04.2022	Toitlustus	Kaks Tallinna kesklinnas asuvat restorani. Tegevjuht, omanik.
Intervjuu 2	29 minutit, 29.03.2022	Toitlustus	Kolm lõunasöögiarestorani Tallinnas. Tegevjuht, omanik.
Intervjuu 3	35 minutit, 30.03.2022	Toitlustus, kaubandus.	Kaks Tallinna restorani – Vanalinna restoran ja Kesklinnas asuv restoran, veebipood, mis Covid-19 ajal avati. Tegevjuht, omanik
Intervjuu 4	18 minutit, 31.03.2022	Toitlustus	Kaks lõunasöögiarestorni. Tegevjuht, omanik.
Intervjuu 5	33 minutit, 21.04.2022	Toitlustus, majutus, seminariteenused.	Otepääl, Haapsalus ja Tartus asuvad restoranid. Keskastmejuht
Intervjuu 6	29 minutit, 07.04.2022	Liit või ühing	HoReCa sektoriga seotud liit või ühing, Tegevjuht
Intervjuu 7	33 minutit, 28.03.2022	Liit või ühing	HoReCa sektoriga seotud liit või ühing. President
Intervjuu 8	19 minutit, 08.04.2022	Liit või ühing	HoReCa sektoriga seotud liit või ühing. Liige.
Intervjuu 9	54 minutit, 01.04.2022	HoReCa valdkonna varustaja, kelle peamiseks klientideks on restoranid, hotellid, baarid, pubid, toitlustusettevõtted.	HoReCa varustaja kontserniettevõtte, millega seotud 4 ettevõtet. Kontserniettevõtte tegevjuht.
Intervjuu 10	18 minutit, 14.03.2022	HoReCa sektorile töokeskkonnateenuseid pakkuv ettevõtte.	Töokeskkonnateenusettevõtte, pakub teenust ettevõtetele, millede töötajate koguarv ulatub 2500 töötajani. Keskastmejuht
Intervjuu 11	24 minutit, 17.03.2022	75 töötajaga 20 aastat tegutsenud pubikett Tartus	Pubikett Tartus. Omanik ja tegevjuht.
Intervjuu 12	31 minutit, 07.04.2022	Spaa, hotell ja restoran Pärnus, mis annab tööd ca 280 inimesele	Spa Pärnus. Grupiintervjuu keskastmejuhtidega.
Intervjuu 13	22 minutit,	Tippkokkade	Toidukultuuri edendav ja

	05.04.2022	juhendamisel toidukoolitusi pakkuv ettevõtte Tartus ja Tallinnas	koolitusi ja toitlustust pakkuv ettevõtte. Keskastmejuht.
Intervjuu 14	20 minutit, 12.04.2022	Võrumaal asuv nii peredele kui ärikliendile suunatud spaa, hotell ja restoran	Spa Lõuna-Eestis. Tegevjuht ja juhatuse liige.
Intervjuu 15	11 minutit, 22.04.2022	Toiduettevõtte, mis koondab enda alla erinevad HoReCa sektorit varustavad ettevõtted.	HoReCa sektori varustaja ettevõtte. Personalidirektor.
Intervjuu 16	26 minutit, 28.04.2022	Toitlustus	Tallinna vanalinna restoran. Keskastmejuht
Intervjuu 17	32 minutit, 26.04.2022	Valgamaal aastakümneid tegutsenud spaahotell	Spa Lõuna-Eestis. Tegevjuht.

Summary

THE ROLE AND PREVENTION OF PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS IN THE HORECA SECTOR DURING COVID-19 PANDEMIC

Kaja Kuus, Kristiina Varblane

The COVID-19 pandemic has left a deep mark on the world economy, with a greater impact than the 2008 economic crisis (ILO, 2020). Today, the economic downturn caused by the crisis has led to a sharp rise in unemployment and affected the survival of businesses and the incomes of the population. Restrictions imposed due to the COVID-19 pandemic have put the HoReCa sector in a more difficult position than other sectors. Many companies in the HoReCa sector have closed their doors, and it is quite possible that they will remain closed. Many companies in the sector have reduced their workforce for survival purposes, made organizational changes, and monitored hygiene rules and practices to protect their workers and customers from the spread of the infection (ILO, 2020). Workers in the sector have feared job losses, redundancies, and declining wages and incomes. In the context of the COVID-19 pandemic, employers have had to pay attention to psychosocial risk factors in the work environment, such as poor mental health, resulting in work stress and, in extreme cases, burnout is becoming an increasing problem.

The aim of this Master's thesis was to find out and map the probability of psychosocial risk factors in the COVID-19 situation among workers in the HoReCa sector, to study companies' initiatives on preventive measures, and to make recommendations on how to better maintain the mental health of workers. To achieve this goal, the authors conducted interviews with 17 business owners, senior executives, or middle managers in HoReCa sectors of different sizes, locations, and specificities. Through qualitative data analysis, the authors came to the following conclusions:

Estonian companies in the HoReCa sector understand the nature of psychosocial risk factors, but these are not addressed in a targeted manner. This is especially true in the context of COVID-19, where the main goal of companies was survival. According to the interviewees, the most common risk factors were fear of losing their job and uncertainty about the future. The best way to manage the resulting risks is to inform, train and instruct employees, giving them confidence and independence. Based on the interviews, it can be said that the more sincere and direct the communication between the manager and the

subordinates, the easier it was to survive the crisis (so-called family-centered management style) and to notice when someone's tension grows to the intolerable level.

If a good manager can notice the psychosocial risk factors of employees early, then it must be admitted on the basis of the interviews that the level of psychosocial risk factors in our managers is often such that it can lead to work stress and, in worse cases, burnout. Of the interviewees, two middle managers admitted that they had experienced severe burnout in Covid conditions, which would take months, if not years, to recover. The rest of the interviewees also admitted that burnout is a big problem among managers because, on the one hand, the manager is responsible for the employees and their families; on the other hand, economically rational decisions have to be made, and the two sides are not always in agreement.

Almost all interviews emphasized the importance of well-thought-out crisis communication, both at the company and national level. An interesting conclusion was the role of the media during the pandemic and the need for well-thought-out media messages.

Based on the study, our recommendations for employers are as follows:

- Create a friendly and caring atmosphere where the manager knows his or her people and where the employees dare to talk about their concerns (family-oriented organizational culture)
- Train managers both professionally and managerially/psychologically, as a pandemic places higher demands on managers than usual.
- Managers and owners are more prone to burnout, so managers surround themselves with a small, reliable team that can detect when you start to get overwhelmed.
- Top managers and owners notice middle managers as well as employees
- Offer employees the opportunity to work in different positions, develop professionally and work flexibly to achieve a work-life balance
- Pay attention to crisis communication that is timely, honest, and inspires the feeling of security.
- If you are forced to lay off people, leave the door open for the outgoing employee - this will prevent the company from facing a shortage of labor as the economic situation improves.

As a result of the study, we also have recommendations for the state:

- There is also a need to pay more attention to psychosocial risk factors at the national level, sharing responsibilities and costs with employers (e.g., national counseling lines, etc.)
- In emergency situations, communication to the public/employers must be timely, reasoned, and unambiguous
- In crisis situations, the state should ensure that all people receive adequate information from the media free of charge and that the information provided in the media is not biased.
- The Unemployment Insurance Fund system needs to be renewed - more cooperation is needed between the entrepreneur and the Unemployment Insurance Fund, and the current system is easier to manipulate for the more experienced unemployed.

In conclusion, it is gratifying to note that companies in the Estonian HoReCa sector are paying more and more attention to the risks caused by psychosocial risk factors. Hopefully, this will help improve the mental health of our people, and we will be better prepared to deal with subsequent pandemics.

Lihthitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Kaja Kuus ja Kristiina Varblane,

anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihthitsentsi) meie loodud teose

„Psühhosotsiaalsete ohutegurite roll ja ennetamine HoReCa sektoris COVID-19 olustikus“,

mille juhendajad on Eneli Kindsiko ja Veronika Krassavina,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.

Kinnitame, et lihthitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Kaja Kuus, Kristiina Varblane

19. mail 2022. a