

KORONAVIRUKSEN VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN

Tutkimus koronaviruksen vaikutuksista Heinolan Yrittäjät ry:n
jäsenyritysten henkilöstöhallintoon

Tiivistelmä

Tekijä(t) Raatila, Tomi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 47	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi Koronaviruksen vaikutukset henkilöstöjohtamiseen Tutkimus koronaviruksen vaikutuksista Heinolan Yrittäjät ry:n jäsenyritysten henkilöstöhallintoon		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Henkilöstöjohtaminen on yritysten elintärkeä toiminto. Koronaviruksesta COVID-19 muodostui pandemia keväällä 2020 aiheuttaen taantumaa yrityksille. Tämän vuoksi koronaviruksen vaikutukset henkilöstöjohtamiseen tarjosivat ajankohtaisen ja mielenkiintoisen aiheen opinnäytetyölle. Opinnäytetyössä tarkasteltiin koronavirus COVID-19:n vaikutuksia heinolalaisten yritysten henkilöstöhallintoon. Tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöjohtamista soveltaisi riskienhallinnan tukemiseen. Toimeksiantajana toimi Heinolan Yrittäjät.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselynä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kysely toteutettiin Heinolan Yrittäjien neljän jäsenyrityksen neljälle henkilöstöhallinnon asiantuntijalle. Yrityksiltä kysyttiin vain avoimia kysymyksiä, jotta tiedot tutkittavasta aiheesta olisivat riittävän laajat tutkimuksen laajuuteen nähden. Kysely pohjautui tutkimuksen teoreettiseen osuuteen, mikä oli perusta koko tutkimukselle.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtaminen on onnistunut hyvin ja esimerkiksi kohdeyrityksissä molemminpuolisilla joustoilla. Vuorovaikutuksen tärkeys ja etätyö on lisääntynyt. Ajankäyttö, ajan tasalla ja aikataulussa pysyminen on ollut haasteellista, ja koronakriisin vuoksi tehdyt muutokset ovat vaatineet lisäaikaa järjestelyihin. Koronaa ei vielä koettu kuitenkaan ongelmalliseksi. Lähinnä oli kartoitettu etätyön ja etätoimimisen mahdollisuuksia, ja vastuullisuus työhygieniasta on ollut entistä tärkeämpää. Asiakkaisiin yhteyden pitäminen on ollut myynnin elinehto. Koronakriisin vaikutukseen liiketoiminnan kannalta ei vielä osattu vastata. Tutkimustulosten perusteella sen arvioitiin tapahtuvan viiveellä, vuoden 2020 lopussa tai vuonna 2021. Toimintaedellytykset oli huomioitu kaikilla vastaajilla ajatellen tulevaa, sillä yritykset olivat varautuneet koronaviruksen seurauksiin tulevissa suunnitelmissaan.</p>		
Asiasanat henkilöstöjohtaminen, koronavirus, riskienhallinta		

Abstract

Author(s) Raatila, Tomi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 47	
Title of publication The effects of the coronavirus on human resource management A study of the effects of the coronavirus on the personnel management of Heinolan Yrittäjät member companies		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>Human resource management is a vital function of companies. The coronavirus COVID-19 became a pandemic in the spring of 2020, causing a recession for companies. Therefore, the effects of the coronavirus on personnel management provided a topical and interesting topic for the thesis. The thesis examined the effects of the coronavirus COVID-19 on the personnel management of companies in Heinola. The purpose of the study was to investigate how human resource management would be applied to support risk management. The client was Heinolan Yrittäjät.</p> <p>The study was conducted as a questionnaire using a qualitative research method. The survey was conducted for four human resource experts in the four member companies of Heinolan Yrittäjät. Only open-ended questions were asked in order to obtain sufficient information on the subject. The survey was based on the theoretical part of the study.</p> <p>The results of the study show that human resource management has been successful and exemplary in the studied companies with mutual flexibility. The importance of interaction and teleworking has increased. Time management, keeping up to date and on schedule has been challenging and changes due to the interest rate crisis have required additional time for arrangements. However, the coronavirus pandemic was not yet perceived as problematic. Opportunities for teleworking and teleworking had mainly been identified, and responsibility for occupational hygiene has become increasingly important. Keeping in touch with customers has been a lifeline for sales. The impact of the interest rate crisis on business has not yet been addressed. Based on the results of the survey, it was estimated that it would take place with a delay, at the end of 2020 or in 2021. The operating conditions had been taken into account by all respondents for the future, as companies had prepared for the consequences of the coronavirus in their future plans.</p>		
Keywords human resource management, coronavirus, risk management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	6
2.1	Henkilöstöhallinnon historia	6
2.2	Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön hankinta.....	6
2.3	Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen.....	7
2.4	Päivittäisjohtaminen ja suorituksen johtaminen.....	8
2.5	Työhyvinvointi, vuorovaikutustaidot ja tunteiden merkitys	9
2.6	Asiakkuuksienhallinta ja myynnin johtaminen	11
2.7	Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen	13
3	KORONAVIRUKSEN VAIKUTUSTEN RISKIENHALLINTA	15
3.1	Koronaviruksen vaikutukset	15
3.2	Lomautukset sopeuttamistoimenpiteinä	20
3.2.1	Lomautuksien toteuttaminen.....	21
3.2.2	Lomautuksien siirtäminen, keskeyttäminen ja peruuttaminen	21
3.2.3	Lomautuksista ilmoittaminen ja lomautuksien päättyminen	22
3.3	Yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut ja lakipykälät	22
3.3.1	Yhteistoimintalaki 60 §.....	23
3.3.2	Työsopimuslaki 2:12 §.....	24
3.3.3	Hallituksen esitys 26/2020	24
3.4	Työpoissaolot	25
3.5	Rahoitusratkaisut poikkeustilanteessa	25
4	KORONAVIRUKSEN VAIKUTUKSET HEINOLALAIISIIN YRITYKSIIN	28
4.1	Tutkimuskonteksti	28
4.2	Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi	28
4.3	Kyselyn tulokset.....	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
5.1	Tulosten pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	33
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	36
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	37

6 YHTEENVETO	38
LÄHTEET	40
LIITTEET	44

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Yrityksen toiminta on riippuvaista sen henkilöstöstä. Kun ihmiset yrityksen sisällä eivät tule toimeen keskenään tai heitä johdetaan huonosti, ei yritys useimmiten menesty. Yrityksen menestyminen edellyttää uudistumiskykyä, jatkuvasti kehittyvää osaamista, tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Henkilöstöjohtaminen on oleellinen kilpailukeino, minkä avulla yrityksissä saadaan aikaan mahdollisimman tehokasta tulosta. Se on yrityksen menestystekijä. On tärkeää, että työsuhde on terve ja työsuhteen elinkaaren eri vaiheet toteutetaan oikeaoppisesti. Yrityksen taloudelliseen menestykseen ei päästä ilman sen inhimillistä arvostamista ja tukemista. Henkilöstöjohtamisessa tuetaan henkilöstön kehitystä ja osaamista. Henkilöstöjohtaja toimii ikään kuin mentorina työyhteisön jäsenille. Henkilöstöjohtaja vastaa sekä työtuloksista että työntekijöiden hyvinvoinnista.

Henkilöstöjohtaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää lukuisia velvollisuuksia, vastuita ja osaamisen alueita. Se on asiantuntemusta, jossa selviydytään liiketoiminnan toimenpiteissä, erilaisten lakisäädösten kanssa ja vaihtelevissa muutostilanteissa. Henkilöstöjohtaminen on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin sekä ryhmiin. Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on saada organisaatio menestymään, avustaa henkilöstö ymmärtämään organisaation kokonaiskuva ja avustaa työntekijät onnistumaan. Työntekijöiden on ymmärrettävä omien työtehtävien toimeksiannot ja roolit ja se, mihin heidän on tavoiteltava ja kehityttävä. (Hyppänen 2007, 7.)

Henkilöstöjohtamisen kenttä ja sen eri vaihtoehdot on tunnettava hyvin. Henkilöstövoimavaroja on osattava hyödyntää oikein ja henkilöstöprosessien sisällöt tulee hallita. Henkilöstöjohtaminen rakentuu parhaimmillaan vahvasta osaamisesta. Siinä tarvitaan tutkivaa ja kehittävää otetta sekä vahvaa ammatti-identiteettiä. Erilaiset henkilöstöä koskevat tietojärjestelmät, aluetta säätelevät lait ja työehtosopimukset tulee tuntea. Yritysten henkilöstövoimavarojen johtaminen on Suomessa pitkälle säädelyä. Lait ja asetukset ovat vahvasti läsnä, ja lisäksi työnantajaliitot ja työntekijäliitot sitovat työmarkkinoilla olevia. Työsuhdeasioiden oikeuslähteitä on osattava tasapainotella henkilöstöjohtamisen suuntaajina ja rajaajina.

Henkilöstöjohtaminen on henkilöstösuunnittelua ja siinä huolehditaan liiketoiminnan edellyttämästä henkilöstön määrästä ja rakenteesta, turvataan asianmukainen osaaminen yrityksen tavoitteiden onnistumiseksi, ennakoidaan ja säännellään henkilöstökustannuksia ja määritellään tapoja, joilla organisoidaan, vaalitaan ja johdetaan (Viitala 2007, 52).

Työsuhde koostuu lukuisista eri osa-alueista. Prosessiin kuuluu monia eri teemoja. Työsuhde alkaa yleensä työsopimuksesta ja päättyy työsopimuksen purkuun tai irtisanomiseen. Työsuhteen elinkaari tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta kuin pelkkä työsuhde. Se alkaa jo ennen työsopimusta tehdyistä valmisteluista ja harkinnoista ja käsittää irtisanomisen jälkeistä uudelleensijoittamista. Henkilöstöjohtamisen toteuttaja vastaa työsuhteen elinkaaren eri vaiheista ja pyrkii niiden avulla auttamaan yritystä ja henkilöstöä pääsemään päämääriinsä ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä.

Henkilöstöjohtaminen tänä päivänä ei ole enää sitä, mitä se oli ennen. Nykypäiväinen henkilöstöjohtaminen eroaa radikaalisti jo siitä, mitä se oli esimerkiksi vain noin kymmenen vuotta sitten. Maailma globalisoituu kovaa vauhtia ja yritysten tulee muuttua maailman mukana. Henkilöstöjohtajan tulee olla uudistuskykyinen ja seurata maailman tapahtumia valppaana. Maailma ei aina muutu pelkästään kehityksen mukana, vaan välillä tulee taantumia. Mutta kuinka niistä sitten selvitään? Taantumat vaikuttavat kaikkeen, suuresti myös henkilöstöhallinnon tehtäviin. Henkilöstöhallinnolle taantumat yleensä tarkoittavat työyhteisön normien muuttumista ja uusia menettelytapoja. Taantuma on laaja käsite, sitä voidaan tarkastella eri piirteittäin. Siihen liittyy yleensä jokin katastrofi ja talouskriisi. Taloustieteen perusoppikirjoissa taantumalla tarkoitetaan aikaa, jolloin talouden kehitys monilla eri mittareilla tarkasteltuna on heikkoa. Syinä ovat bruttokansantuote, työllisyys ja muut muuttujat. (Urrila 2015.)

Taantuma aiheuttaa asiakaskatoa, menekien heikkenemistä, työttömyyttä, pulaa työvoiman saatavuudesta ja muutoksia koulutuksissa. Tässä opinnäytetyössä taantuma käsittää yllättäen ja nopeasti pandemiaksi levinneen koronaviruksen vaikutuksia henkilöstöhallintoon ja työyhteisöön. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja selvittää, miten koronavirus vaikuttaa yritysten henkilöhallintoon ja miten sitä voitaisiin soveltaa ja kehittää. Tarkoituksena on lisätä tietoa koronaviruksen vaikutuksista toimeksiantajana toimivalle Heinolan Yrittäjät ry:lle.

Heinolan Yrittäjät on Suomen Yrittäjien ja aluejärjestö Päijät-Hämeen Yrittäjien kanssa yhteistyössä toimiva yhdistys. Se on perustettu vuonna 1945. Paikallisella tasolla se toimii jäsentensä etuja ajavana paikallisena yritys-elämän elävöittämisestä ja tukemisesta järjestävänä yhdistyksenä. Yhdistys sopii hyvin opinnäytetyöni tutkimusta varten, koska sillä on laaja yritysverkosto, jonka kautta koronaviruksen vaikutukset henkilöstöhallintoon löytyvät monipuolisesti. (Heinolan Yrittäjät 2020.)

Koronavirus eli COVID-19 (coronavirus disease 19) on Kiinassa joulukuussa 2019 todettu uusi, aiemmin tuntematon koronavirus, SARS-CoV-2 (severe acute respiratory syndrome coronavirus 2). Tämä uusi koronavirus on eräänlainen hengitystieinfektio, joka aiheuttaa

vakavia, jopa kuolemaan johtavia infektiota. Siitä on muodostunut maailmanlaajuinen pandemia vuonna 2020. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020.) On huomioitava, että tilanne muuttuu jatkuvasti ja opinnäytetyö on tehty kyseisen hetken voimassa olleiden tilanteiden, tietojen ja ohjeistusten pohjalta.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstöprosessin vaiheita sekä koronaviruksen vaikutuksia heinolalaisten yritysten henkilöstöjohtamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää laadullisella tutkimuksella koronaviruksen vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen. Tarkoituksena on edesauttaa yrityksiä varautumaan tällaisiin tilanteisiin tulevaisuudessa. Työllä kehitetään yritysten riskienhallintaa ja tietämystä koronaviruksen kaltaisten tilanteiden varalle. Opinnäytetyö selventää henkilöstöjohtamisen asiantuntijoille, opiskelijoille ja muille aiheesta kiinnostuneille, mitä henkilöstöjohtaminen on kriisitilanteessa, ja miten koronavirus vaikuttaa työympäristöön sekä millaisia haittoja ja hyötyjä se tuo yritystoimintaan.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten koronavirus on vaikuttanut henkilöstöjohtamiseen?

Vastataksaan päätutkimuskysymykseen, tulee ensin selvittää alatutkimuskysymykset:

- Mitä henkilöstöjohtaminen on nyt, tulevaisuudessa ja millä tavoin se on muuttunut?
- Minkälaisia vaikutuksia koronaviruksella on kaiken kaikkiaan?
- Minkälaisia asioita henkilöstöjohtamiseen kohdistuu kohdeorganisaatioissa?
- Miten koronaviruksesta aiheutuneita riskejä voidaan hallita, kehittää ja tehostaa?

Alatutkimuskysymyksiin selvitetään vastaukset perehtymällä kirjallisuuteen liittyen henkilöstöjohtamista ja koronavirusta sekä suorittamalla kysely kohdeyrityksille aiheeseen liittyen.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään yrityksiä, jotka toimivat pienellä henkilöstömäärällä, eikä se siten koske kaikkia Heinolan yrityksiä. Rajaukset kyselyssä on asetettu kohdistumaan vain henkilöstöhallinnon jäsenille, eikä kysely koske näin ollen muita työntekijöitä.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö koostuu sekä aiemmasta teoriasta että Heinolan Yrittäjien kohdeyrityksille toteutetusta kyselystä. Tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu kahdesta isommasta

kokonaisuudesta. Ensimmäinen osuus käsittää henkilöstöjohtamisen määritelmää, sen taustaa sekä metodeja. Toinen osuus käsittää koronaviruksen vaikutusten riskienhallintaa ja siihen liittyviä haasteita. Samalla määritellään, miten koronavirus vaikuttaa toimeksiantajan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä.

Tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnetään kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus on aikaisemmista tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista, teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omista ajatuksista ja päätelmistä rakentuva laadullinen tutkimus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu piirteiltään tähän tutkimukseen, sillä työssä halutaan selvittää ja ymmärtää tarkemmin ilmiötä.

Opinnäytetyöhön valikoitu tutkimusmenetelmä on kysely. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kysely, sillä kysely oli paras mahdollinen toimintatapa, joka pystyttiin järjestämään etätyötapoja hyödyntäen. Koronaviruksen vaikutukset nimittäin vaikeuttivat haastateltavien saamista tutkimusta varten. Kyselyllä myös vastaajien anonymiteetin säilyminen voidaan taata paremmin ja saadut vastaukset ovat näin ollen mahdollisimman avoimia ja rehellisiä. Opinnäytetyön tutkimus on keskitetty henkilöstöhallintoon, sillä sieltä tarvittavat tiedot koronaviruksen vaikutuksista löytyvät opinnäytetyön aihetta varten parhaiten.

Kysely suoritetaan sähköistä Webropol-kyselyä hyödyntäen. Tämä tekee mahdolliseksi vastaamisen anonyyminä ja näin edesauttaa kyselyn vastaajia pyrkimään mahdollisimman todenmukaisiin vastauksiin. Anonymiteetti on huomioitava myös kyselyn kysymyksissä. (KvantiMOTV 2010.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön vaiheet

Opinnäytetyö kulkee vaihe vaiheelta (kuvio 1) mukaisessa järjestyksessä. Ensiksi kerätään tutkimuksen kannalta riittävästi teoriapohjaa empiriaosuuden tukemiseksi. Tämän jälkeen teoriapohjaa sovelletaan varsinaisen kyselyn tekemiseen. Kun kysely on toteutettu Heinolan Yrittäjien kohdeyrityksille, tarkastellaan saatuja tuloksia, ne analysoidaan ja yhdistellään toisiinsa.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö kulkee (kuvio 2) mukaisessa järjestyksessä, missä on esitettyä opinnäytetyön rakenne.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannosta, jossa lukija johdatetaan opinnäytetyön aiheeseen ja perustietoihin aihealueesta.

Seuraava luku, henkilöstöjohtaminen, johtaa lukijan henkilöstöjohtamisen käsitteeseen. Luvussa on lueteltu henkilöstöjohtamiselle tavanomaisia toimintaprosesseja. Se käsittelee henkilöstöhallinnon työn muutoksia ja avaa käytännön läheistä kuvaa henkilöstöjohtamisesta ja sen ominaisuuksista.

Koronaviruksen vaikutusten riskienhallinta -luku käsittelee koronaviruksen vaikutuksia sekä toimenpiteitä, joilla tämänkaltaisissa taantumatilanteissa tulee toimia. Luvusta ilmenee tärkeimpiä asioita, joita henkilöstöhallinnon tulee huomioida riskienhallinnassa.

Koronaviruksen vaikutukset heinolalaisiin yrityksiin -luku sisältää tutkimuksen empiirisen osuuden. Luvussa kerrotaan enemmän tutkimuskontekstista, käydään läpi tutkimusmenetelmät, selvennetään tutkimusprosessia ja julkistetaan kysely- ja tutkimustulokset.

Lopun johtopäätöksissä ja yhteenvedossa käydään täsmällisemmin läpi saadut tutkimustulokset, analysoinnit ja niiden luotettavuus. Lisäksi pohditaan jatkotutkimusehdotuksia ja viimeistellään yhteenveto.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Henkilöstöhallinnon historia

Henkilöstöhallinnon historia alkoi 1800-luvun lopulla teollisuuden nopean kehittymisen seurauksena. Ensimmäisiä maita olivat Pohjois-Amerikka, Englanti, Ranska ja Saksa. Ensimmäisistä henkilöstöhallinnollisista tehtävistä vastasivat tehtaan johtajat, joiden tehtäviin kuuluivat lähinnä palkanmaksu ja motivointi työntekoon. Vasta 1900-luvulle tultaessa yritykset alkoivat tarjota työntekijöilleen työpaikkaetuja, kuten terveydenhuoltoa, lounashuoneita, apua asumiseen ja virkistysohjelmaa. Lisäksi ensimmäiset erilliset työvoimatoimistot perustettiin. Niissä hoidettiin työhönotto, palkanmaksu ja kirjanpito työntekijöistä. Henkilöstöhallinnon tutkimus alkoi kehittyä vauhdilla 1900-luvun alun jälkeen. Tarvittiin lisää resursseja huolehtimaan liittojen vaatimista asioista ja sopimuksista. Toisin kuitenkin kävi, sillä maailmansodat käynnistyivät. (Boxall, Purcell & Wright 2008, 20–23.)

Henkilöstöjohtamisen termi alkoi vakiintua yrityksissä 1950-1970-luvuilla, sotien jälkeen. Keskisuurissa yrityksissä vakiintuivat omat osastot henkilöstöhallinnolle. Työsuhdeasiat jakautuivat henkilöstöjohtamiseen ja työmarkkinasuhteisiin. 1980-1990-luvuille tultaessa yritykset globalisoituivat ja teknologia alkoi kehittyä liiketoiminnassa suuresti. Henkilöstöjohtaminen laajentui Eurooppaan, Aasiaan, Etelä-Amerikkaan ja Afrikkaan. Nyt 2000-luvulla henkilöstöhallinnosta on muodostunut keskeinen osuus organisaatioiden liiketoimia ja strategista suunnittelua. (Boxall ym. 2008, 28, 41.)

2.2 Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön hankinta

Henkilöstösuunnittelu on henkilöstön ja siitä seuraavien prosessien suunnittelua ennakoon. Se vastaa yrityksen tulevaisuudesta, siihen liittyvästä ennakkoinnista ja varautumisesta. Henkilöstösuunnittelun periaate on suunnitella yrityksen henkilöstö niin, että se on toimiva ja mahdollisimman kustannustehokas. Henkilöstösuunnittelu vastaa yrityksen kaikista suunnitelmista ja henkilöstöstä etukäteen ja on yleensä yritystoiminnan lähtökohdana. Henkilöstösuunnittelun kohteisiin ja vastuisiin kuuluvat henkilöstön määrän, laadun ja kohdentumisen suunnittelu. Suunnittelussa otetaan myös kantaa siihen, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan yrityksessä ja säädellään henkilöstökustannuksia. Henkilöstösuunnittelussa käytetään useimmiten hypoteeseja ja strategisia malleja, joiden lähtökohdana ovat yrityksen strategia ja päämäärät. Niitä seuraavat niiden avulla toteutettavat tulevaisuuden toimintatavat ja käytännön ratkaisut. Henkilöstösuunnittelun ongelmana on liiketoiminnan nopeasyklisyys. Reagoimisen vaihteluihin tulee olla nopeaa, ja henkilöstömääriä tulee ajatella sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Viitala 2007, 52–53.)

Henkilöstön hankinta on oikeiden työntekijöiden palkkaamista oikeisiin tehtäviin. Se sisältää ne toimenpiteet, joiden avulla yritys rekrytoi eri työtehtäviin tarvitsemansa henkilöt. Henkilöstön hankinnan lähtökohtana on henkilöstösuunnittelun tavoin yrityksen strategia ja päämäärät. Se määrää, minkä verran ja millaisia henkilöitä ja osaamista kyseiseen yritykseen tarvitaan. Tarkoituksena on saada mahdollisimman pitkälle kantavia työsuhteita ja uuteen työtehtävään sopivia henkilöitä. Kiireiset tilanteet tuovat kuitenkin mukanaan haasteita juuri sen oikean työntekijän löytämiseen.

Henkilöstön hankinnassa käytetäänkin usein ajan puutteen takia ennalta määriteltyjä valintakriteereitä. Ne voidaan jaotella kolmeen pääasialliseen kriteeriryhmään. Ensimmäinen on organisaatiotason kriteerit. Siinä tarkastellaan yrityksen strategiaa päämääriä, toiminnan luonnetta, kulttuuria ja ilmapiiriä. Toisena määritellään tekijät, johon uusi työntekijä sijoittuu, eli yksikön kriteerit. Siinä otetaan huomioon, yksikön odotukset tulijalta, millaiseen työyhteisöön hänen tulisi mukautua ja minkälaista joukkoa hän täydentää. Kolmanneksi määritetään tehtäväkohtaiset kriteerit, kuten millaista tehtävä-, yritys- ja alakohtaista osaamista tehtävässä tarvitaan. Valintakriteerit antavat siis tietoa sekä palkattavalle työntekijälle että työnantajalle. (Viitala 2007, 103.)

Henkilöstön hankinnasta edetään henkilövalintoihin. Niissä käytetään erilaisia hakemuksia, haastatteluita, itsearviointeja, työn näytteitä ja kokeita. Hakuprosessi sisältää useita vaiheita ja karsii sieltä työhön sopivimmat henkilöt. Henkilövalintoja seuraa työsuhteen solmiminen. Työntekijän kanssa laaditaan kirjallinen työsopimus, joka sitoo molempia osapuolia. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset rajoittavat sopimuksia. Ne määräävät työlle minimi- ja maksimiehdot.

2.3 Perekdyttäminen ja osaamisen kehittäminen

Perekdyttäminen on palkatun työntekijän tutustuttamista ja opettamista työtehtäviinsä ja työympäristöönsä. Perekdyttäminen antaa valmiudet työskennellä työyhteisössä oikein ja sen avulla ennaltaehkäistään työtaturmia ja huolehditaan työturvallisuudesta. Henkilöstöjohtajan tulee varmistaa, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä, käytettävät koneet ja työvälineet, jotta henkilö kykenee toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa. Henkilöstöjohtajan on myös opetettava työntekijä kantamaan vastuuta osaamisestaan. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Perekdyttäminen järjestetään aina uusille palkattaville työntekijöille. Perekdyttämistä annetaan kuitenkin työturvallisuuskeskuksen mukaan silloinkin, kun tulee muutoksia työtehtäviin, työmenetelmät muuttuvat, hankitaan tai otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita. Myös silloin, kun työ toistuu harvoin, turvallisuusohjeita laiminlyödään, on

puutteita, jotakin poikkeavaa tai virheitä toiminnassa, järjestetään perehdyttäminen. Perehdyttämisen tukena käytetään yleensä erilaisia kirjallisia lähteitä, kuten käsikirjoja, manuaaleja, kaavioita, ohjeita ja opastuksia. Perehdyttäminen on erityisen tärkeää, kun työ vaatii luvanvaraisuutta tai erityistä pätevyyttä. Yrityksillä on tästä syystä käytössään omia työlupakäytäntöjä. Esimerkiksi erilaiset tulityöt ja räjäytystyöt vaativat tarkkoja ohjeistuksia. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Osaamisen kehittäminen on henkilöstöjohtajuuden tärkeä osa-alue. Kehittääkseen henkilöstön osaamista henkilöstöjohtajan on osattava johtaa osaamista. Hyvän johtamisen avulla voidaan saavuttaa ihmisten osaamista ja sitä kautta rakentaa yrityksen osaamista.

Henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriä ovat, yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, työtehtävien suorittamisen tehostuminen, muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen ja yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala 2007, 182.)

Osaamisen kehittämisessä menetelminä käytetään erillisiä henkilöstön kehittämysyksiköitä tai kehittämisammattilaisia. Ne eivät kuitenkaan yksinään riitä ison organisaation osaamisen kehittämiseen. Osaamista kehitetään siksi myös muun muassa tiimityöskentelyllä, palavereilla, kehittämisprojekteilla, erilaisilla kokeiluilla, työnkierrolla ja perehdyttämisohjelmilla. Osaamisen kehittäminen vaatii suunnittelua. Asioita on asetettava tärkeysjärjestykseen, erilaisia valintoja on pohdittava ja kehittämiselle on varattava aikaa ja resursseja. Osaamisen kehittämistoimenpiteitä tulee myös arvioida. Yrityksen sisäinen viestintä on tärkeässä roolissa osaamisen johtamisen keinoina. Osaamisen kehittäminen vaatii useimmiten kehittämisammattilaisia. (Viitala 2007, 184.)

2.4 Päivittäisjohtaminen ja suorituksen johtaminen

Päivittäisjohtaminen pitää sisällään kaikkea sellaista tarkoituksellista toimintaa, jonka kautta yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Päivittäisjohtaminen on johtamista yhteisiin tavoitteisiin ja yrityksen strategiaan. Esimiehen tavoite päivittäisjohtamisessa on myötävaikuttaa omalta osaltaan tavoitteiden toteutumiseen ja pitää henkilöstö tyytyväisenä. Päivittäisjohtaminen vaatii onnistuakseen ja kehittyäkseen henkilöiden välistä jatkuvaa vuorovaikutusta, standardien noudattamista ja sovitusta asioista kiinni pitämistä. Se tapahtuu johtamisjärjestelmän kautta seuraamalla erilaisia mittareita. Päivittäisjohtamisella varmistetaan toiminnan ja johtamisen kannalta tärkeän tiedon välittyminen jokaiselle työntekijälle. (Viitala 2007, 134.) Päivittäisjohtaminen

on käytännönläheistä johtamista, jonka tavoitteena on tulosten aikaansaaminen. Päivittäisjohtamisessa esimies toimii aktiivisena tiiminvetäjänä. Henkilöstöjohtajan tehtävänä on saada tiimi tekemään tulosta yhtenä ryhmänä. Päivittäisjohtamisessa keskitytään strategiseen johtamiseen ja osaamisen valmentamiseen. Tärkeimmät päivittäisjohtamisen osa-alueet ovat ohjaustoiminta, valmentaminen ja motivaation kehittäminen. Päivittäisjohtamisen lisäksi tarvitaan suorituksen johtamista. (Laurent 2006, 9, 54–55.)

Suorituksen johtaminen on osa-alue, jossa yrityksen tehokkuuden sekä tuottavuuden suoriutumista mitataan. Suorituksen johtamisessa keskitytään yksilöihin. Siinä seurataan yksilötason tavoitteista suoriutumista. Henkilöstöjohtamisen kannalta se on tärkeää, sillä se lisää tuottavuutta sekä edistää työhyvinvointia. Suorituksen johtamisessa tärkeäksi muodostuu selkeiden, mitattavissa olevien tavoitteiden sekä kriteerien asettaminen sekä niistä palkitseminen. Suoritusmittarit voivat olla numeraalisiin asioihin liittyviä taikka laadullisia selvityksiä. Ne antavat tietoa sekä yritykselle että yksittäiselle työntekijälle. Suoritusmittareiden perusteella arvioidaan ja palkitaan yksilösuorituksia. Suorituksen seuranta sekä siitä palkitseminen lisäävät työmotivaatiota. Lisäksi yrityksellä on velvollisuus maksaa kohtuullinen korvaus työpanoksesta. Palkkio voidaan maksaa työn sisällön ja laadun perusteella (vaativuus), suorituksen perusteella yksilö- ja ryhmätasolla (työsuoritus) ja työn tulosten perusteella (tulos). Palkitseminen edellyttää seurantaa erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Hyviä keinoja palkita tehdystä työstä ovat myös sosiaaliset palkkiot, kuten organisaation jäseniä yhdistävät tapahtumat sekä juhlat. Myös statussymboleilla on merkitystä monille henkilöille. (Viitala 2007, 141.)

2.5 Työhyvinvointi, vuorovaikutustaidot ja tunteiden merkitys

Työhyvinvointi on varsin laaja aihealue. Liiketaloustieteen näkökulmasta se tarkoittaa palveluksessa olevan henkilöstön työkyvystä, terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimista. Se sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Työhyvinvointi on ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä mieluisaksi, turvalliseksi ja menestyväksi. Työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät ja organisaatioon liittyvät tekijät. (Kauhanen 2016, 23–30.)

Yritys ei voi päästä päämääriinsä ilman, että sillä on hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvoinnin edistäminen on työntekijöiden, työyhteisön ja koko organisaation kannalta tärkeintä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi on kyse henkilöstön terveydestä, osaamisesta sekä fyysisistä ja psyykkisestä työympäristöstä. Hyvinvointia haittaavat tekijät ovat liika fyysinen ja psyykinen kuormitus. Esimerkiksi huonot työasennot, työvuorot ja työajat tai ristiriidat työntekijöiden tai työntekijän ja työn välillä aiheuttavat negatiivista kuormitusta. Negatiivinen kuormitus johtaa häiriöihin, jotka vaikuttavat suorituksia heikentävästi. Työhyvinvointia

voidaan edistää suunnittelemalla paremmin. Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työnkuvia. Esimerkiksi turhista liikkeistä koituvaa fyysistä rasitusta voidaan vähentää ja psyykkistä työrhythmiä rytmittää paremmin. Lisäksi yrityksellä voi olla erillisiä hyvinvointiohjelmia, jotka ennalta ehkäisevät työperäisten ongelmien syntyä. Työhyvinvointia tulee myös ylläpitää, esimerkiksi kulttuurillisella työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, ja työterveydenhuollon tulee olla kunnossa.

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen tuottavuudessa. Työhyvinvointi on sekä organisaation että henkilöstön menestystekijä. Hyvinvointi on oleellista ottaa keskeiseksi osaksi organisaation strategiaa ja johtamista, koska se on taloudellisen tuloksellisuuden aikaansaaja, lisää tuottavuutta, innovatiivisuutta ja positiivisuutta. Henkilöstön on mukavampi työskennellä hyvin johdetussa ja menestyvässä organisaatiossa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on selkeästi tilanneanalysointia, tavoitteiden asettamista, toimenpiteiden tekemistä ja tuloksien määrittämistä. (Kauhanen 2016, 124.)

Henkilöstön sisäinen vuorovaikutus on tärkeää. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä on pohja, johon työsuhde ja luottamus tullaan rakentamaan. Vuorovaikutuksella tässä asiayhteydessä tarkoitetaan esimiehen tapaa toimia alaistensa kanssa. Vuorovaikutustilanteessa johtamisen onnistuminen riippuu esimiehen vuorovaikutustaitojen tasosta. Esimiehen tulisi pystyä saavuttamaan luottamus työyhteisön välillä, sillä se parantaa yleistä ilmapiiriä. Luottamuksellisissa organisaatioissa työskentelevät ovat tuottavampia, heillä on enemmän energiaa työssä, tekevät parempaa yhteistyötä kollegoidensa kanssa ja pysyvät samalla työnantajalla kauemmin kuin heikosti luottamusyhtiöissä työskentelevät. He kärsivät myös vähemmän kroonisesta stressistä ja ovat onnellisempia elämässään. (Zak 2017.)

Ennen esimiesasemaan astumista tulee valmistautua ihmisten ymmärtämiseen. Hyvä alustus, välittämisen tunne ja käyttäytymisen muuttaminen ihmiskohtaisesti ovat menestystekijöinä luottamuksen synnyssä. Alaisille tulisi pystyä myymään itsensä vakuuttavasti luottamuksen kautta heijastaen omiin henkilökohtaisiin taitoihin, kuten uskottavuuteen, vakuuttamiseen ja psykologiaan. Luottamus vaikuttaa tuottavuuteen, energisyyteen ja yhteistyökykyyn. Se luo merkityksellisyyden tunnetta. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat positiiviset vuorovaikutustaidot. Esimiehen tulee olla ystävällinen, auttava ja innostava, ja hänen työtehtäviinsä kuuluu ehdottomasti alaistensa kuunteleminen ja tarvittaessa avustaminen ja keskittyminen työseurantaan ja palautteisiin. Esimiehen tulee olla parempi kuuntelija kuin kertoja, aidosti kiinnostunut, ei höpötellä turhia. Näin esimies saa käsityksen alaisistaan kuuntelemalla. Vuorovaikuttamalla viihdyttävästi, esimerkiksi

perehdytystilanteessa, luodaan hyvä ilmapiiri ja saadaan työntekijä suhtautumaan opittaviin asioihin paremmin. Samalla kasvaa luottamus johtajan ja alaisen välillä.

Ajat ovat muuttuneet, samoin myös vuorovaikutus. Nykypäiväinen vuorovaikutus on viety niin pitkälle, että yksinkertaisimmatkin keskustelut saattavat johtaa laajaan argumentointiin. Mielipiteet päätetään asioiden suhteen jo ennakkoon. Eli emme enää kuuntele toisiamme, vaan vakaudumme aikaisempiin mielipiteisiimme. Tästä syystä esimiehen olisi oleellista oppia taito kiinnittää huomiota vuorovaikutustilanteisiin, kuunnella ja ymmärtää toista. Esimiehen on tarkoitus luoda ihanteelliset olosuhteet vuorovaikutustilanteelle. Se onnistuu erilaisten harjoitteiden ja ihmispsykologian kautta. Neuvojen pohjalta saadaan alainen ajattelemaan asioita ja myös kertomaan ne. Ennen kaikkea opitaan myös uutta, kun kuunnellaan puhumisen sijaan. Ihmiset kokevat parhaiden kuuntelijoiden olevan niitä, jotka esittävät säännöllisesti kysymyksiä, jotka edistävät löytämistä ja oivalluksia. Hyvälle kuuntelulle ominaista on turvallisen ympäristön luominen. Hyvä kuuntelija saattaa haastaa oletukset ja olla eri mieltä, mutta saa ihmisen tuntemaan, että kuuntelija yrittää auttaa, eikä halua voittaa väitettä. Kuuntelijan tulee ymmärtää toisen henkilön tunteita ja tuntemuksia käsillä olevasta aiheesta ja tunnistaa ne. Tiedät onnistuneesi kuuntelijana, kun vuorovaikutustilanne antaa energiaa ja selkeyttää ajattelua. (Headlee 2015.)

Äänen käytöllä on myös merkitystä neuvottelu- ja vuorovaikutustilanteessa. Äänen käytön painotus riippuu tilanteesta ja paikasta. Tieteelliset datat kertovat, että aivomme toimivat 31% tehokkaammin, jos olemme hyvällä tuulella (Achor 2011). Esimerkiksi hymyileminen tai positiivisuus äänessä, saa myös toisen osapuolen hymyilemään ja positiiviseksi, ja näin ollen toimimaan yhteistyöhaluisemmin. Tunteiden ja sitä kautta haluttujen ajatusten sisällyttäminen puhetyyliin vaikuttaa haluttuun lopputulokseen. Jos tarvitset lisää aikaa toimia, toistamalla kuulemaasi takaisin kertojalle, heijastat keskustelua osapuolellesi mieluisaksi ja näin ollen saatat saavuttaa haluamasi lopputuloksen. Ymmärtääkseen toisen ihmisen tunteita tulee sinun ensin ymmärtää omia tunteitasi. Tunteiden tehokas käsittely on keskeinen johtamistaito. Ymmärtääkseen tunteita tulee esimiehen oppia laajentamaan tunnesanastoa. (David 2016.)

2.6 Asiakkuuksienhallinta ja myynnin johtaminen

Organisaatioiden johtaminen on nykyisin entistä haastavampaa monestakin eri syystä. Yhden alan tietämyksellä ei enää pysty menestyksekkäästi johtamaan organisaatiota. Markkinat ovat segmentoituneet tai segmentoitavissa aivan uusilla keinoilla. Yrityksen toimimisen suunnittelussa pelkästään asiakaslähtöisyys ei enää riitä, vaan täytyy olla asiakasymmärrystä. (Kauhanen 2016, 45.)

Yhteiset tavoitteet yrityksen sisällä takaavat myynnin ja kestäväen kasvun. On tärkeää, että yrityksen jäsenet ymmärtävät, mitä yritys tekee, ja mitkä ovat sen tavoitteet ja niistä keskustellaan, jotta kehittymistä pystyy tapahtumaan. Esimiehen tulee kouluttaa myyjät ymmärtämään myyntiprosessia. Myyntiprosessilla tarkoitetaan myyjän tapaa toimia asiakkaiden kanssa. Se on pohja, johon asiakkuus tullaan rakentamaan. Myyntiprosessi on yrityksen yhteinen toimintatapa, jolla saavutetaan asiakkuuksienhallinta. Asiakkuuksienhallinta on tapa ajatella ja käsitellä asiakkuuksia. Erilaiset asiakashallintajärjestelmät, kuten CRM antavat yritykselle arvokasta dataa, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakkaita ja heidän käyttäytymistään paremmin. Dataa voidaan hyödyntää esimerkiksi omassa markkinoinnissa, segmentoinnissa, tuottavuuden parantamisessa, asiakasuskollisuudessa ja tulevaisuuden mahdollisuuksien suunnittelemisessa. Henkilöstöjohtamisen kannalta tämä mahdollistaa muun muassa asiakaslähtöisen palvelun tuottamisen ja kustannustehokkaan työskentelyn.

Esimes toimii myynnin johtajana. Myynnin johtaminen tarkoittaa innostavaa tapaa johtaa henkilöstöä. Yrityksen menestyminen edellyttää uudistumiskykyä, jatkuvasti kehittyvää osaamista, tuottavuutta ja innovatiivisuutta. Myynnin johtamisen eri vaiheita ovat strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen ja ihmisten johtaminen. Strateginen johtaminen on tulevaisuuden strategisten päätösten tekoa. Strateginen johtaminen varmistaa pitkän tähtäimen menestyksen. Operatiivinen johtaminen on organisaation päivittäisen toiminnan johtamista. Operatiivinen johtaminen varmistaa tehokkuuden ja tuloksellisuuden. Ihmisten johtaminen on ihmisten modernia johtamista kehittymiseen ja edistymiseen työssään. Ihmisten johtaminen on näistä tärkein. (Maliranta 2020.)

Myynnin kokonaiskuva on tärkeää opettaa yrityksen jäsenille. Se auttaa ymmärtämään yrityksen yhteisiä rakenteita ja edistää myyntiä. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä organisaation sisällä tapahtuvassa tiimityössä. Siksi esimiehen tulisikin itse toimia mallina muille ja oppia tunnistamaan eri ihmistyyppien roolit ryhmässä ja koota niiden pohjalta mahdollisimman kustannustehokas työryhmä. Johdon tärkein tehtävä on saada työntekijät mukaan ja uusiutumaan. (Sinek 2012.)

Hyvä alustus, välittämisen tunne ja käyttäytymisen muuttaminen ovat menestystekijöinä myynnissä. Myyjien tulisi pystyä myymään itsensä asiakkaille vakuuttavasti luottamuksen kautta heijastaen omiin henkilökohtaisiin taitoihin, kuten uskottavuuteen, asiakkaan vakuuttamiseen ja psykologiaan. Esimiehen tulee innostaa myyjiä tuomaan omaa osaamistaan esiin. Asiakkaalle kannattaa tehdä selväksi, millä tavalla häntä voidaan auttaa. Yrityksen omissa kanavissa, joissa myös asiakkaat liikkuvat, on hyvä olla aktiivinen, asiakkaiden on näin helpompi lähestyä myyjää. Uuden tuominen verrattuna kilpailijoihin on

tärkeää. Etenkin tulevaisuudessa tämä trendi tulee kasvamaan tuotteiden samanlaisuuden vuoksi. Tuotteet tulevat tulevaisuudessa olemaan hyvin samantapaisia ja ainoa asia, millä tulee olemaan merkitys on, mikä on tuotteen hinta ja mitä arvoa se tuottaa asiakkaalle. Työelämä tulee nähdä uusista näkökohdista. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ei katoa, vaan tulisi löytää tarve tarjota mahdollista ratkaisua asiakkaan ongelmaan kauppojen synnyttämiseksi. Asiakkuudesta tulee huolehtia myyntitilanteen jälkeenkin ja sen takia myyntiprosessin jälkeiset toimet, esimerkiksi asiakashuolenpito on oivallettava. (Cialdini 2015.)

Asiakasta tulee kuunnella ja ymmärtää. Erilaisten ostajapersonien tunnistaminen on tärkeää, sillä tunnistamalla erilaisia persoonia pystytään muuntamaan omaa myyntityyliä asiakaskohtaiseksi. Jokaiselle asiakkaalle tulisi tuoda esiin, että hänen parastaan ajatellaan. Etujen lisäksi voidaan myös kertoa, mitä asiakas voi menettää. Myyjän tulee tulla huomatuksi ja kertoa asiakkaalle tarpeelliset tiedot. Eri asiakkailla on erilaiset arvot ja tarpeet. Myyjän tehtävä on auttaa asiakasta häntä kuunnellen. Asiakkaan yksilöllistäminen on tärkeää, kun myydään esimerkiksi perheelle. Myyjän tulee palvella jokaista yksilöllisesti. Kertomalla hyödyt, olemalla empaattinen ja luotettava oma itsensä ja tekemällä enemmän kuin odotetaan, ylitetään odotukset ja jäädään asiakkaan mieleen. Myyntitapahtuma on dialogi, ei monologi. Tunneäly on tärkeää. (Kenner 2018.)

2.7 Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen

Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen ovat työsuhteen elinkaaren viimeisiä vaiheita. Ne ovat tarkoin lailla säänneltyjä. Irtisanomisen ja uudelleen sijoittamisen käynnistävinä tekijöinä voivat olla organisaation toimintojen muuttuminen, uudenlaisen teknologian aiheuttamat työnkuvan muutokset tai taloudellisen tilanteen heikentyminen. Työnantaja saa työsuopimuslain mukaisesti sanoa irti toistaiseksi voimassa olevan työsuopimuksen pelkästään asiallisesta tai vakuuttavasta perustelusta. Tällaisia ovat muun muassa henkilöstä johtuvat syyt tai taloudelliset ja tuotannolliset syyt. Määräaikaista työsuopimusta ei saa sanoa irti, ellei irtisanomisesta ole erikseen sovittu. Irtisanomiseen johtaneen syyn tulee olla olennainen ja työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti. Työnantajan on irtisanottava työntekijä kohtuullisen ajan kuluessa, yleensä se on kahdesta viikosta korkeintaan pariin kuukauteen. Työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi irtisanomisperusteista ja oikeus ilmaista oma näkökantansa asiasta. Tilaisuuteen on olennaista kutsua mukaan luottamusmies tai työsuojeluvaltuutettu tai jokin luotettava henkilö. (Toimihenkilöliitto ERTO 2020a.)

Työnantajan tulee myös selvittää, voiko irtisanomisen välttää sijoittamalla työntekijän muihin työtehtäviin. Esimerkiksi, työntekijän osoittautuessa sopimattomaksi asiakaspalvelutyöhön, on työnantajan irtisanomisen yhteydessä selvitetävä, voiko työntekijälle jakaa

toisia tehtäviä. Kuitenkaan työntekijää ei tule asettaa toisiin töihin, jos työsuhde päättyy esimerkiksi velvollisuuksien laiminlyömiseen. (Toimihenkilöliitto ERTO 2020a.)

Uudelleen sijoittamisessa työnantajan on irtisanottaessa tarjottava työntekijälle uudelleen sijoittamista, vaikka oman yhtiönsä toimipisteestä toisella paikkakunnalla.

Työnantaja ei saa irtisanoa työntekijää, jos hänet voidaan sijoittaa tai kouluttaa toisiin tehtäviin. Työntekijälle on tarjottava ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä. Työn tarjoamisvelvollisuuden laajuus riippuu tällöin työsuhteen ehdoista. (Toimihenkilöliitto ERTO 2020b.)

Työnantajan tulee tarjota määräaikaista tai osa-aikaista työtä, jos työntekijälle ei ole tarjota pysyvää ja kokoaikaista työtä. Työntekijää ei voida asettaa vähempiarvoisiin tehtäviin, kun aikaisempiin töihin verrattavaa työtä on tarjota tai työntekijälle on toista koulutusta, ammattitaitoa tai kokemusta vastaavaa työtä tarjolla. Muuta työtä työnantajan on tarjottava työntekijälle siten, että työntekijä käsittää, että kyseessä on muun työn tarjoaminen irtisanomisen vaihtoehtona. Työntekijän kieltäytyessä hänet voidaan irtisanoa tuotannollisilla ja taloudellisilla perusteilla. Työsopimuksen päättymisen edellytyksenä on työnantajan puolelta tapahtuva irtisanominen. (Toimihenkilöliitto ERTO 2020b.)

3 KORONAVIRUKSEN VAIKUTUSTEN RISKIENHALLINTA

3.1 Koronaviruksen vaikutukset

Koronavirustauti Covid-19 ohjaa maailmaa vuonna 2020. Varmaan kukaan ei voine välttyä sen vaikutuksilta. Maiden johdon määräykset ja toimenpiteet rajoituksineen pidättäytyä sosiaalisista lähitilanteista monin keinoin vaikuttaa suoraan tai epäsuorasti liiketoimintaan sekä kansan ja valtion talouteen vähintäänkin kuukausia. Valtiovarainministeriön verkkosivuilla löytyy vastauksia keskeisimpiin kysymyksiin, esimerkiksi miten viruksen torjuntatoimet vaikuttavat kansantalouteen.

Suoria vaikutuksia syntyy esimerkiksi työpaikkojen sulkemisesta, sairauspäivistä, sairastuneiden hoitoon käytettävistä voimavaroista ja menetetyistä ansiosta. (Valtiovarainministeriö 2020a).

Lisäksi häiriöt sekä kotimaisissa että globaaleissa tuotantoketjuissa viivästyttävät tai vähentävät pysyvästi tuotantoa. (Valtiovarainministeriö 2020a).

Epäsuorasti tartuntataudit ja taudin torjuntatoimet vaikuttavat muun muassa työn tehokkuuteen. Ne saattavat myös nostaa investointien kustannuksia ja lykätä niistä päättämistä, vähentää panostuksia työvoiman osaamiseen ja aiheuttaa kustannuksia julkiselle sektorille. (Valtiovarainministeriö 2020a.)

Koronaviruksen vaikutukset ovat pääasiassa epäsuotuisia. Sairastuminen ja sairaanhoidon kaikinpuolinen riittävyys askarruttaa. Koronavirus työllistää liikaa ainakin terveydenhoidon ammattilaisia, apteekkeja, siivoojia, suojarustelua, poliiseja ja pelastustoimintaa sekä hallitusta. Valtioneuvoston toimenpiteinä on muun muassa määrätty etätöskentelyyn koulutoiminta ja opiskelut, osittain yritystoiminta ja työssäkäynti, kulttuuri ja viihde, urheilu ja harrastustoiminta. Myös ulkomaan matkat ja suuret ryhmäkokoonnotukset on kielletty ja ravintolat suljettu sekä rajoitettu kansalaisten liikkumista.

Hallituksen tiedotustilaisuudessa 17. maaliskuuta 2020 pääministeri Sanna Marin luki kansalaisille 19. kohdan toimenpiteet. Jo maaliskuun lopussa hallitus antoi lisää rajoitteita ja tiukennuksia sekä pidensi vanhojen rajoitusten voimassaoloaikoja koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Tässä niistä yleisimmät: 1. Ravintolat, kahvilat ja anniskelupaikat kiinni kahdeksi kuukaudeksi toukokuun loppuun asti, ruuan ulosmyynti sallitaan. 2. Koulujen kiinniorajoitusta jatketaan ainakin toukokuun 13. päivään asti. Varhaisopetusta on, ja 1.-3. luokkalaiset saavat tarvittaessa mennä lähiopetukseen, vaikkei sitä suositella. Ylioppilasjuhlatkin saatetaan siirtää. 3. Rajat kokonaan ulkomaihin kiinni, myös laivaliikenteen henkilö- ja matkustajaliikenne lopetetaan toistaiseksi. 4. Yli kymmenen henkilön

kokoontumisrajoitusta ja sisärajan valvontaa jatketaan toukokuun 13. päivään asti. Myös EU:n liikkumisrajoitukset jatkuvat. 5. Uudenmaan liikkumisrajoitus on voimassa huhtikuun 19. päivään saakka. 6. Näytteidenoton lisääminen, ja testaamista on koronavirustapaus-ten selvittämiseksi ja epidemian hillitsemiseksi. 7. Koronakoordinaatioryhmän (VN COVID-19) kokoonpanon vahvistaminen. 8. Yli 70-vuotiaat veloitetaan olemaan karanteenia vas-taavissa olosuhteissa ja pysymään erillään kontakteista muiden ihmisten kanssa, jos suin-kin mahdollista. 9. Työt hoidetaan etätyöskentelynä mahdollisuuksien mukaan, ja muu-toinkin kaikkia kehoitetaan pysymään kotioloissa. (YLE 2020a.)

Maaliskuun loppuun mennessä koronatartuntoja on jo ainakin kahdessa sadassa maassa. Euroopan unioni päätyi sulkemaan ulkorajat maaliskuussa. Lisäksi kukin maista ja Maail-man terveysjärjestö WHO on tehnyt parhaaksi näkemiään toimenpiteitä pandemian taltut-tamiseksi mahdollisimman nopeasti ja vähin menetyksin. Kuitenkin huhtikuun alussa yh-dysvaltalainen Johns Hopkins -yliopiston tilasto ja maamme Terveiden ja hyvinvoinnin lai-tos vahvistaa tartuntoja maailmanlaajuisesti olevan jo yli miljoona ja kuolemantapauksia seitsemänkymmentä tuhatta. Myös sadat tuhannet sairastuneet ovat onnistuneet selättä-mään jopa useita viikkoja kestäneen koettelemuksensa. Näyttäisi, että Kiinassa ja koko Aasiassa on melkein päästy eroon aluetta kuukausia riepoteleesta epidemiasta. Toisaalta on pelko toisesta infektioaallostasta vielä sairastumattomien osalta, virus tartuttaa yhä.

Yhdistyneiden kansakuntien alainen Maailman terveysjärjestö WHO ei alussa pitänyt tau-tia globaalina terveysuhkana ja hätätilana, vaikka epidemia alkoi levitä nopeasti Kiinasta muihin maihin. Maaliskuun 11. päivänä 2020 koronavirusinfektio julistettiin jo pandemi-aksi. (YLE 2020b).

Maailmanterveys järjestön suurin yksittäinen rahoittaja Yhdysvallat ilmoitti 14. huhtikuuta keskeyttävänsä WHO:n rahoituksen, koska presidentti Donald Trumpin mielestä WHO on hoitanut koronavirus-tilanteen huonosti. USA:n osuus on noin 15 prosenttia järjestön koko-naisbudjetista, noin 400 miljoonaa dollaria. Suomi sen sijaan lisää omaa tukeaan WHO:lle, 5,5 miljoonaan euroon. Jo aiemmin Suomen ulkoministeriö rahoitti tänä vuonna WHO:n COVID-19 varautumis- ja vastesuunnitelmaa miljoonalla. (Talouselämä 2020.)

Huhtikuun puolivälissä tartuntoja on maailmanlaajuisesti jo liki kaksi miljoonaa ja tautiin kuolleita yli satatuhatta.

Suomessa on todettu 3 369 varmennettua tartuntaa. Kuolleita on 75. Sairaalahoi-dossa on 215 potilasta, joista 76 saa tehohoitoa. (THL 16.4. klo 15.45). (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2020, Yleisradion uutisten 2020c mukaan).

On selvää, että Covid-19 on vakava terveysuhka ja pahimmillaan tappava tartuntatauti. Kiinasta vuoden vaihteessa 2019 - 2020 alkunsa saanut koronaepidemia Covid-19 on pahin rauhan aikamme pandemia, jonka leviämisen estämiseksi myös Suomeen katsottiin välttämättömyydeksi päätyä asettamaan poikkeusolot maaliskuussa. Suomalaiset ovat seuranneet päivittäin jo viikkoja valtionhallinnon linjauksia, organisointia ja johtamista. Käsihygienian merkitys nostettiin ensimmäisenä tärkeimmäksi tekijäksi taudin leviämisen ehkäisemiseksi. On painotettu, että kädet tulee pestä hyvin saippualla ja tarvittaessa käyttää käsidesiä. Lisäksi on ohjeistettu pitämään vähintään metrin, kahden turvaväli pisaratartunnalta suojautumiseksi.

Poikkeusolot täytäntöön saattaakseen Suomen hallitus tarvitsi käyttöön valmiuslain, jonka asetusta jouduttiin tarkentamaan ja hyväksyttämään eduskunnassa.

Hallitus linjasi 16. maaliskuuta 2020 lisätoimenpiteistä koronavirustilanteen hoitamiseksi Suomessa. Linjattujen toimenpiteiden tarkoituksena on suojata väestöä sekä turvata yhteiskunnan ja talouselämän toiminta. Linjaukset ovat voimassa 13. huhtikuuta 2020 asti. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa, että maassa vallitsee koronavirustilanteen vuoksi poikkeusolot. Valtioneuvosto ja toimivaltaiset viranomaiset saattavat päätökset ja suositukset voimaan valmiuslain, tartuntatautilain ja muun lainsäädännön mukaisesti. Toimivaltaiset viranomaiset antavat tarkempia ohjeita vastuidensa mukaisesti. Hallitus antaa valmiuslain käyttöönottoasetuksen eduskunnalle tiistaina 17. maaliskuuta 2020. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtioneuvoston viestintäosasto 2020.)

Suomi ei voine välttyä pahalta, nyt jo yli 20 miljardin lisävelkaantumiselta, kun tällainen näkymätön ja ennalta arvaamaton katastrofi mahdollisesti aiheuttaa taantuman ja massatyöttömyyden. Emme tiedä vielä, kauanko tämä terveys- ja talouskriisi kestää. Talouden kehitys on pysähtynyt suurelta osalta, kun yritystoimintoja suljettiin viranomais määräyksin koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Valtiovarainministeriön uudessa talousennusteessa valtio velkaantuu, korona kaataa yrityksiä ja työttömyys lisääntyy. (Vento 2020.)

Yrityksille on säädetty mahdollisuus pikaisesti toimenpiteisiin yrittääkseen selviytyä. Yhteistoimintaneuvotteluiden lomautusilmoitusaikataulua on lyhennetty viiteen päivään 1.4.–30.6.2020 aikana. Lomautukset ja irtisanomiset tai jopa konkurssi on siis monella edessä ja kansalaisten toimeentulo työttömyysetuuksien varassa. Osa yrittäjistäkin on poikkeuksellisesti oikeutettu sosiaaliturvajärjestelmän piiriin. Huhtikuun puolivälissä koronavirustilanteen vuoksi on pelkästään vähintään 20 henkilöä työllistävien työnantajien työ- ja

elinkeinotoimistolle ilmoittamia käynnistyviä yhteistoimintaneuvotteluita jo noin 394 000. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

Työmarkkinoilla suurin osa yksityis- ja pienyrittäjistä on joutunut ongelmatilanteeseen, kun kysyntä on laskenut. Yritystoiminnat yritetään pitää hengissä esimerkiksi valtiovallan tukihakemuksin, sekä työntekijän ja työnantajan joustotoimin. Toivotaan, että kansalaiset käyttäisivät palveluita. Maassamme on huhtikuussa noin puoli miljoonaa lomautettua tai lomautusuhan alla. Kesän koittaessa selviytymiskeinona ovat muun muassa lomien ajoittaminen ja lomarahojen vaihtaminen vapaaksi. Työntekijöiden osalta toimeentulon turvaaminen on tärkeintä. Kunnat voisivat auttaa töiden tilapäisjärjestelyin ja kouluttaa työntekijöitä työllistyäkseen, vaikka nekin ovat vaikeassa tilanteessa.

Alun kaupoissa hamstraaminen on tasaantunut ja kansalaiset ovat kotoutuneet noudattamaan hallituksen ohjeita. Huhtikuun 15. päivänä maan sisäinen liikkumisrajoitus, Uudenmaan eristys purettiin, koska tautitilanne on tasaantunut, ja virusta esiintyy koko maassa. Kuitenkin maan hallituksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön suositus on, että kansalaiset jatkaisivat omaehtoista kotiloissa olemista. Koronaviruksen estotoimien vaikutus on kauaskantoinen. Emme palaa entiseen, vaan syntyy jotain aivan uutta, uusia ideoita ja toimintatapoja. Etätö ja verkkokauppa, tuotteiden ja palveluiden tilaaminen sekä toimitukset kotiovelle asti, on jo kasvanut räjähdysmäisesti, ja yhteisöllisyys on lisääntynyt.

Valtiovarainministeriön ennuste maamme taloustilanteesta vuodelle 2020 pohjautuu perusuraan, siihen tietoon, joka on laadittu 26.3.2020 silloisten voimaan asetettujen sulkutoimien ja rajoitusten pohjalta. Jos sulkutoimet päättyvät kolmen kuukauden sisällä eli kesäkuussa, ennustetaan Suomen talouden tilan supistuvan 5,5 prosenttia. Maailmantalouden ennustetaan supistuvan kaksi prosenttia vuonna 2020.

Ennusteen yhteydessä olevassa vaihtoehtoisessa laskelmassa rajoitusten oletetaan kestävä 6 kuukautta. Tällöin BKT supistuisi 12 prosenttia ja julkisen talouden alijäämä nousisi yli 10 prosenttiin suhteessa BKT:hen vuonna 2020. Laskelman mukaan rajoitusten pidentäminen ei vain syvennä talouden taantumaa vaan myös pidentää sitä tuhoamalla enemmän tuotantokapasiteettia. Jos näin tapahtuu, talous toipuu kriisistä hyvin hitaasti. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Valtiovarainministeriön arvion mukaan yhden kuukauden ajan kestävät rajoitukset nykyisessä laajuudessaan supistavat BKT:ta 1,5–2 prosentilla. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Julkisyhteisöjen velka suhteessa BKT:hen kääntyy jyrkkään kasvuun ja nousee tänä vuonna lähelle 70 prosenttia. Vuoteen 2024 mennessä velkasuhde uhkaa lähestyä jo 80 prosenttia. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Suomen talouden raju supistuminen johtuu kansainvälisen kysynnän ja viennin supistumisesta sekä Suomen omista koronaan liittyvistä rajoitustoimista. Käyttöön otetut rajoitustoimet vähentävät yksityistä kulutusta. Erityisesti vähenee palveluiden kulutus, mutta myös tavaroiden kulutus vähenee. Päivittäistavaroiden kulutuksessa muutos näkyy vähiten. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Koronaviruksen muita erityisvaikutuksia ovat muun muassa asiakaskato, menekin heikkeneminen, työvoiman saatavuus, lääkoulutukset, etätö ja työturvallisuusnäkökulmat.

Koronakriisi jättää syvän jälkensä lentoliikenne-, matkailu-, ravintola- ja palvelualan yrityksiin. Muutos kohti verkkokauppaa ja digitaalisia palveluja kiihtyy. Etäyhteydet ja etätö lisääntyvät mikä lisää näiden palvelujen, mutta myös tietoturvan kysyntää. Tuotannossa automaatio ja robotiikka lisääntyy. Rahahanat terveydenhuoltoalan yhtiöihin ovat jatkossa auki. (Heikkilä 2020.)

Yritykset ovat yllättävän muutostilanteen keskellä. Etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tarvitaan nyt jatkuvaa uudistumiskykyä. Erilaiset yhdistykset ovat jakaneet materiaalia, kuten oppaita ja työkaluja koronaviruksen riskien hallitsemiseksi yrityksille. Organisaatioissa tarvitaan nyt joustavuutta. Totuttuun työelämään tulee radikaali muutos. Tilanteeseen täytyy mukautua ja sen pohjalta tulee oppia luomaan uutta. Esimerkiksi Pysytään pinnalla -hanke 2020 julkaisi verkkojulkaisuna toimintaoppaan, jonka mukaan organisaatioiden tulisi panostaa resilienssiin. Resilienssi tarkoittaa tapaa kohdata muutoksia ja vaikeuksia, tapaa pysyä toimintakykyisenä hyödyntäen kokemustaan tulevaisuuden ennakointiin. Oppaan mukaan tärkeintä olisi panostaa oppimiskykyyn, toimijuuteen ja työhyvinvointiin. (Alakulppi, Irtala, Kallioniemi, Kiviniemi, Männikkö, Niskanen, Partanen, Puolakka, Raulo, Saarinen, Saukkonen, Soini & Uusitalo 2020.)

Päijät-Hämeen Yrittäjät, jonka kanssa Heinolan Yrittäjät toimii yhteistyössä, puolestaan jakoi uutiskirjeessään 3/2020 tietoa yrittäjille liittyen koronavirukseen. Uutiskirjeessä käsiteltiin oleellisia tietoja, joita yrittäjät erikoistilanteen keskellä tarvitsevat. Uutiskirje sisälsi myös Suomen Yrittäjien ohjeet työnantajalle lomauttamisesta, yhteistoimintalaista, sairastumisista, karanteenista, matkustamisesta, työsuhteesta, palkanmaksusta, työturvallisuudesta ja etätöistä. Uutiskirje sisälsi tietoja tuoreimmista uutisista, kysymyksistä, yritystoiminnasta ja avusta. Sivustolle oli koottu ajankohtaista tietoa, jota yrittäjä tarvitsee saadakseen yrityksensä selviytymään koronakriisin yli. Lisäksi Päijät-Hämeen Yrittäjät ja alueen kunnat käynnistivät yhteistyön yritysten tukemiseksi koronakriisissä. Päijät-Hämeen

Yrittäjät kohdisti kaikki resurssinsa pienten ja keskisuurten yritysten auttamiseen koronakriisin aikana. Näillä resursseilla pyritään turvaamaan yritysten toimintaedellytykset. (Päijät-Hämeen Yrittäjät 2020.)

Helsingin Sanomien ennakkotiedon mukaan yrityksille on koko Suomessa tulossa miljardin euron verran suoria tukia koronan vuoksi (Lamassaari 2020).

3.2 Lomautukset sopeuttamistoimenpiteinä

Lomautuksilla tarkoitetaan työnantajan suorittamaa tai aloittamaa toimenpidettä, jolla väliaikaisesti keskeytetään työnteko ja palkanmaksu, kun työsuhde pysyy muuten voimassa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että päävelvoitteet keskeytyvät tai sitten niitä alennetaan. Muilta osin työsuhde jatkuu edelleen ja on olemassa. Lomauttamiset ovat väliaikaisia toimenpiteitä, toistaiseksi voimassa olevia. Tausta-ajatuksena on se, että työnantajalla on aikomus lakkauttaa lomautukset ja kutsua työntekijä takaisin töihin. Lomautuksien toteuttamisessa on kolme erilaista perustetta, joiden käyttö riippuu siitä, toteutetaanko lomautus yksipuolisesti vai toteutetaanko se sopimalla. (Wassman 2020.)

Yksipuolisen eli työnantajan lomautusilmoituksen perusteella toteutettava lomautus edellyttää, että on joku tuotannollinen tai taloudellinen irtisanomisperuste. Eli esimerkiksi työ on vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Tällöin lomautus voi olla käytännössä pidempi, enemmän kuin 90 päivää tai sitten jatkuu toistaiseksi voimassa olevana. (Wassman 2020.)

Työnantajan lomautusilmoitusta kevyempi versio on se, että lomautetaan työn tai työn tarjoamisedellytysten tilapäisen vähentymisen takia. Lomautuksen arvioidaan kestävän enintään 90 päivää, jolloin puhutaan vielä tilapäisestä vähentymisestä. Oikeuskäytännöissä se on merkitty enintään 64 päivää kestäväksi lomautukseksi. Tällöin ei tarvita tuotannollisia tai taloudellisia irtisanomisperusteita yksipuolisesti toteutettavalle irtisanomisperusteelle. (Wassman 2020.)

Näiden ohella on sopimusperusteinen lomautus, jolloin ei tarvita tuotannollisia tai taloudellisia irtisanomisperusteita eikä työn tai työn tarjoamisedellytysten tilapäisen vähentymisen perusteita, vaan riittää, että sopiminen on tarpeellista työnantajan toimien tai taloudellisen tilan vuoksi. Eli työnantaja ja työntekijä sopivat ja pääsevät yhteisymmärrykseen lomautuksesta ja sen toteutumisesta. (Wassman 2020.)

3.2.1 Lomautuksien toteuttaminen

Lomautuksien toteuttamisessa tulee ottaa huomioon, kuinka paljon työaika on alentumassa ja kuinka kauan toimenpide kestää. Lomautukset voidaan toteuttaa muun muassa niin, että viikoittainen työaika lyhenee tai vuorokautinen työaika lyhenee tarkoituksenmukaisen toimenpiteen mukaan. Toimenpiteen kestosta tulee huomioida, jatkuuko se määräjaksan vai jatkuuko se toistaiseksi voimassa olevana. (Wassman 2020.)

Lomautuksia on pääsääntöisesti kahdenlaisia, kokoaikainen ja osa-aikainen lomautus. Kokoaikainen lomautus tarkoittaa sitä, että työntekijän työnteko keskeytyy kokonaisuudessaan lomautuksen ajaksi. Osa-aikainen puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijän säännöllistä työaika lyhennetään. Näiden lisäksi on vielä sekamuotoinen lomautus. Sekamuotoinen lomautus tarkoittaa tilannetta, jossa työnantajalla on tarve lomauttaa toistaiseksi, mutta samaan aikaan pystytään määrittelemään, että lomautus päättyy kuitenkin viimeistään määrättyinä päivinä. (Wassman 2020.)

On myös olemassa erityistilanteita, jotka tulee myös huomioida, kuten määräaikaiset työsopimukset, sekamuotoiset työsopimukset, koeaika, uusi työntekijä, henkilöstön edustajat ja perhevapaalla olevat. Määräaikaiset työsopimukset voidaan lomauttaa samoin kuin toistaiseksi voimassa olevat. Sekamuotoiset työsopimukset voidaan lomauttaa tuotannollisilla tai taloudellisilla irtisanomisperusteilla. Koeajalla oleviin kohdistetaan tilapäisiä sopeuttamistoimenpiteitä, niihin ei päde tuotannolliset tai taloudelliset syyt. Uudet työntekijät tulee aina ajatella yritysten omien lomautuksien pohjalta, ensin tulee uudelleen sijoittaa vanhat työntekijät vapaana oleviin tehtäviin uusien sijaan. Henkilöstön edustajilla on korotettu työsuhdeturva ja lomautussuoja, heitä saattaa koskea mahdollinen uudelleen sijoittaminen. Perhevapaalla olevia muutokset koskevat siinä tapauksessa, kun he ovat palautumassa töihin. Näihin erityistilanteisiin ollaan ehdottamassa muutoksia työmarkkinajärjestön toimesta hallitukselle. (Wassman 2020.)

3.2.2 Lomautuksien siirtäminen, keskeyttäminen ja peruuttaminen

Lomautuksien siirtämisessä, keskeyttämisessä ja peruuttamisessa sovelletaan joko työehtosopimusta tai työsopimuslakia. Lomautuksien siirtäminen tarkoittaa tilannetta, jossa lomautusilmoitus on jo annettu, mutta lomautus ei ole vielä alkanut ja lomautusilmoitusajan kuluessa ilmenee tilapäistä työtä, jonka myötä on tarve siirtää lomautuksen alkamisajankohtaa. Lomautuksia voidaan siirtää vain kerran ja enintään sen verran, kun työ kestää lomautusilmoitusaikana. (Wassman 2020.)

Lomautuksen keskeyttäminen viittaa tilanteeseen, jossa lomautus on jo alkanut, mutta lomautuksen aikana ilmenee tilapäistä työtä, jonka jälkeen on kuitenkin aikomus jatkaa lomautusta aiemman ilmoituksen mukaisesti antamatta uutta lomautusilmoitusta ja noudattamatta uutta lomautusilmoitusaikaa. Lomautuksen keskeyttäminen edellyttää, että asiasta sovitaan työntekijän kanssa, mahdollisesti jo ennen työhön astumista. (Wassman 2020.)

Lomautuksen peruuttaminen viittaa tilanteeseen, jossa lomautusilmoitus on annettu, mutta lomautus ei ole vielä alkanut ja huomataan, että lomautuksen perusteet katoavatkin alta. Tässä tapauksessa lomautustapaus mitätöidään. Työnantajan täytyy olla aktiivinen ja varmistaa vähentämistoimenpiteissä töiden tarjoaminen vähennystoimenpiteiden kohteiksi joutuneille. (Wassman 2020.)

3.2.3 Lomautuksista ilmoittaminen ja lomautuksien päättyminen

Lomautusilmoitusaika työsopimuslain mukaan on 14 päivää. Työehtosopimuksessa se saattaa kuitenkin olla pidempi tai lyhyempi ja se menee työsopimuslain edelle. Työehtosopimusta voidaan soveltaa vain niihin tehtäviin, jotka ovat työehtosopimuksen piirissä. Lakia epäedullisempia toimenpiteitä ei saa soveltaa työntekijöihin, kuten lakia lyhyempiä neuvotteluajoja tai lomautusilmoitusaikoja. Henkilöstöryhmät ja niiden juridiset sovelluskohdat tulee tuntea. Jos työnantaja soveltaa työehtosopimusta yleissitovuuden nojalla, niin silloin paikallisjoustoja ei pystytä ottamaan käyttöön. Lomautusilmoitus pitää antaa tiedoksi työntekijälle henkilökohtaisesti. Tämän lisäksi henkilöstön edustajalle tulee ilmoittaa muutoksesta. (Wassman 2020.)

Lomautusilmoituksessa tulee ilmoittaa lomautuksen alkamispäivämäärä, lomautuksen peruste ja viitattu laki. Tarvittaessa tehdään lomautustodistus, jolla täsmennetään lomautuksen syytä. Määräajallisessa lomautuksessa tulee ilmoittaa täsmällinen päivämäärä ja täsmällinen päättymispäivämäärä. Toistaiseksi voimassa olevassa lomautuksessa tulee ilmoittaa arvioitu kesto. Määräaikainen lomautus päättyy määräajan umpeutuessa. Toistaiseksi voimassa olevassa lomautuksessa työnantajan tulee ilmoittaa töiden alkamisesta vähintään seitsemän päivää aikaisemmin, jollei toisin sovita. (Wassman 2020.)

3.3 Yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut ja lakipykälät

Yhteistoimintalaki on laki, jolla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Kun yhtiössä työskentelee säännöllisesti vähintään 20 työntekijää, täytyy yhteistoimintalaki ottaa huomioon. Lomautukset kuuluvat yhteistoimintalain 8 luvun piiriin. Kun suunnitelmassa on alle kymmenen työntekijän lomautukset tai

lomautukset enintään 90 päiväksi, kestää yhteistoimintaneuvottelut vähintään 14 vuorokautta, ellei toisin sovita. Kun suunnitelmissa on yli kymmenen työntekijän lomautukset yli 90 päiväksi, kestää yhteistoimintaneuvottelut vähintään kuusi viikkoa, ellei toisin sovita. Neuvotteluesitys on annettava viisi päivää ennen ensimmäistä neuvottelua ja siinä tulee ilmetä neuvottelujen osapuolet ja kohderyhmät. Työsopimuslain mukainen selvitysmenettely tulee myös ottaa huomioon. Ennen päätöksiä suunnitelmista tulee neuvotella yhteistoimintaneuvotteluissa. Yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeen voidaan tehdä päätökset. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

Prosessi alkaa siitä, kun työnantaja antaa neuvotteluesityksen. Neuvotteluesityksen tarkoituksena on se, että työnantaja kuvaa suunnitelman ja vaikutukset kohderyhmään kuuluvaan henkilöstöön. Samalla esitetään ehdotus neuvottelun tarkoituksesta, prosessissa käsiteltävistä asioista, neuvottelujen ajankohdasta, suunnitelluista toimenpiteistä ja vähentämisyjärjestyksen periaatteista. Tämän avulla henkilöstön tulisi saada sellainen kuva, mistä on tarkoitus neuvotella ja pystyä varautumaan neuvotteluihin. Neuvotteluesitys tulee muistaa antaa tiedoksi myös aluekohtaisille työ- ja elinkeinotoimistoille. Käytännön asioista tulee muistaa edustus ja asiantuntijoiden käyttö. Koronavirus vaikuttaa neuvotteluiden neuvotteluajkaan ja vähimmäisneuvotteluajasta voidaan poiketa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.)

3.3.1 Yhteistoimintalaki 60 §

Lähes tuntematon lakipykälä, jota yritykset eivät ole juurikaan joutuneet käyttämään ennen koronavirusta. Yhteistoimintalaki 60 § mahdollistaa sen, että työnantaja saa tehdä muun muassa lomautusta koskevia päätöksiä ilman aikaisempia yhteistoimintaneuvotteluita, kun yrityksen tuotanto tai palvelutoiminnalle tai yrityksen taloudelle aiheuttavat vahinkoa erityisesti painavat syyt, joita ei ole voitu ennakoida. Työmarkkinajärjestöt totesivat olevansa yhtä mieltä siitä, että koronaviruksesta aiheutuva yrityksen tuotteiden tai palveluiden kysynnän äkillinen ja voimakas heikkeneminen, jonka seurauksena yrityksille syntyy tarve lomauttaa merkittävä osa yrityksen työntekijöistä, muodostaisi tällaisen yhteistoimintalaki 60 § säädetyn poikkeustilanteen. Työmarkkinajärjestöt korostivat kuitenkin, ettei yleistä valtakirjaa ole, ja että arvio pitää tehdä tapauskohtaisesti. Kriteereinä yhteistoimintalaki 60 § soveltamiselle voi olla esimerkiksi työvoiman vähentyminen koronaviruksen takia, työt ovat loppuneet tai vähentyneet, taloudellinen tila on merkittävästi heikentynyt, tilaukset peruuntuvat tai neuvotteluiden kesto vaarantaa yrityksen toimintaedellytyksiä. Kun yhteistoimintavelvoitteista ei enää ole perusteita poiketa, on yhteistoimintaneuvottelut käynnistettävä työnantajan toimesta heti, joissa tulee selvittää myös poikkeavan menettelyn perustelut. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 60 §.)

3.3.2 Työsopimuslaki 2:12 §

Työsopimuslaki 2:12 § on lakipykälä, joka koskee tilannetta, jossa työntekijä ei kykene tekemään töitään työpaikassa tapahtuneen tulipalon, poikkeavan luonnontapahtuman tai muun samankaltaisen työntekijästä tai työnantajasta riippumattomissa olleen syyn takia. Se on este, joka kohtaa työpaikkaa, ja joka on riippumaton työsuhteen osapuolista. Tällöin ei edellytetä, että työntekijä tarvitsee lomauttaa, vaan palkanmaksu voidaan keskeyttää säännöksen nojalla. Työsopimuslaki 2:12 §:ään ei liity yhteistoimintaprosessivelvoitetta. Työntekijällä on virallinen lupa palkkaansa häiriön aikana enintään kuitenkin 14 päivältä. Koronavirustilanteessa lakipykälän 2:12 § soveltamisessa voi olla esimerkiksi kyse siitä, että yrityksen pitää mennä kiinni viranomaisen määräyksestä, jonka nojalla pystytään lopettamaan palkanmaksu ylivoimaisen esteen vuoksi. (Työsopimuslaki 55/2001, 2:12 §.)

3.3.3 Hallituksen esitys 26/2020

Hallituksen esitys HE 26/2020 on laki eduskunnalle laeiksi työsopimuslain, merityösopimuslain ja yrityksissä yhteistoiminta lain 51 §:n väliaikaiseen muuttamiseen. Lain tavoitteena on luoda edellytyksiä työnantajille sopeuttaa toimintansa nykyistä joutuisammin koronaviruspandemiasta aiheutuneeseen akuuttiin ja vakavaan kysynnän heikkenemiseen. Lait on asetettu astumaan voimaan mahdollisimman pian ja ovat voimassa 30.6.2020 asti. Työehtosopimus osapuolten sopimusautonomiaan ei puututa eli työehtosopimuksessa sovitut asiat menevät hallituksen esityksen 26/2020 edelle. (Hallituksen esitys HE 26/2020 vp.)

Ehdotettuja muutoksia ovat koeaikapurku, määräaikaisten lomauttaminen, työsopimuslain mukainen lomautusilmoitusaika, työsopimuslain mukainen takaisinottoaika ja työsopimuslain mukainen vähimmäisneuvottelu-aika. Ehdotetuista muutoksista koeaikapurku ei ole ollut mahdollinen aiemmin tuotannollisista tai taloudellisista syistä, mutta nyt muutosehdotuksen myötä sallittaisiin työsopimuksen purkaminen koeaikana myös tuotannollisista tai taloudellisista syistä väliaikaisesti. Esityksen ehdotuksia ovat lisäksi, että työnantaja voisi tästedes lomauttaa määräaikaisen työsuhteen työntekijän samoin edellytyksin kuin työntekijän, jonka työsopimus on toistaiseksi voimassa oleva. Esityksen ehdotuksessa työntekijän lomautusta edeltävä lomautusilmoitusaika lyhennettäisiin 14 päivästä viiteen päivään. Lomautusta koskevien yhteistoimintaneuvotteluiden kesto-aika lyhennettäisiin voimassa olevasta kuudesta viikosta tai 14 päivästä viiteen päivään. (Hallituksen esitys HE 26/2020 vp.)

3.4 Työpoissaolot

Koronavirus tulee aiheuttamaan lukuisille yrityksille työpoissaoloja ja sairastapauksia. Sairaustapauksissa sovelletaan normaaleja toimintaohjeita. Työntekijän sairastuessa työntekijällä on oikeus poissaoloon. Työntekijällä ei kuitenkaan ole oikeutta tartuntatautipäivärahaan, ellei häntä ole erikseen määrätty eristettäväksi. Työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus työnantajan normaalin käytännön ja työehtosopimuksen mukaisesti. Käytännön järjestelyissä tulee huomioida, menetelläänkö työntekijän ilmoituksella, lääkäritodistuksien toimittamisella vai toimitetaanko todistukset vasta töihin palatessa poikkeustilanteen takia. Poissaolossa työntekijän lapsen sairastumisen vuoksi menetellään niin, että alle 10-vuotiaan lapsen sairastuessa on oikeus poissaoloon ja palkanmaksuun tilapäisen hoitovapaan verukkeella ja yli 10-vuotiaan puolestaan samoin tavoin pakottavan perhesyyn verukkeella. Työntekijälle voidaan maksaa tartuntatautipäivärahaa, jos työntekijän lapsi on alle 16-vuotias, lasta hoidetaan kotona, työnteko on estynyt ja työntekijälle on syntynyt ansionmenetystä. (Wassman 2020.)

Karanteeniin määrättyssä poissaolossa on oikeus poissaoloon karanteenin ajan. Karanteeni tulee todistaa viranomaismääräyksellä. Karanteenin tulee olla kunnan tai sairaanhoitopiiriin lääkärin määrittämä. (Koivupuro 2020.) Työntekijän on tehtävä etätöitä, mikäli se on työtehtävien puitteissa mahdollista. Työntekijän joutuessa karanteeniin Suomessa tai EU-alueella tartuntatautipäiväraha toimii ensisijaisena korvauksena ja palkanmaksu tulee vain erotuksesta. Työntekijän joutuessa karanteeniin EU:n ulkopuolella ei ole oikeutta tartuntatautipäivärahaan eikä palkanmaksuun. Poikkeuksena palkanmaksuvelvollisuus pätee työmatkoissa. (Wassman 2020.)

3.5 Rahoitusratkaisut poikkeustilanteessa

Koronavirus on aiheuttanut mullistavan poikkeustilanteen. Monet yritykset ovat ajautuneet koronakriisin takia taloudellisiin ongelmiin. Toimintakyvyn säilyttämiseksi on tärkeää saada tietoa yrityksille siitä, minkälaisia vaihtoehtoja tässä tilanteessa on yrityksille tarjolla.

Suomen valtion omistama organisaatio Business Finland jakoi tukia uusien ideoiden kehittämiseen näinä poikkeuksellisina aikoina. Business Finlandin johtajan Ari Grönroosin mukaan Business Finlandin tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan lainavaltuutta ehdotetaan nostettavaksi 300 miljoonalla eurolla. Se on avustus Suomessa oleville koronaviruksen aikaansaamista liiketoimintahäiriöistä kärsiville työvoimavaltaisten toimialojen yrityksille. Se on tarkoitettu erityisesti muutostilanteen hallintaan, liiketoiminnan selvittämiseen ja kehittämiseen. Avustus on osoitettu yrityksille, joiden liiketoimintaan koronavirus on

luonut ongelmia. Rahoitus aukaistaan huhti-toukokuussa. Rahoitusratkaisu on määräaikaisesti voimassa 31.12.2020 saakka. Kokonaisuudessaan Business Finlandin häiriötilanteisiin tarkoitetut avustusvaltuudet nousevat 800 miljoonaan euroon. (Grönroos 2020.)

Lisäpanostukset tulevat tarpeeseen. Lainavaltuus tukee hyvin häiriötilanteisiin tarkoitettua avustusvaltuutta, jota yritykset ovat hyödyntäneet hyvin. Rahoitusta on haettu 661,8 miljoonaa euroa, ja sitä on myönnetty 3 090 hakemukselle yhteensä 112,3 miljoonaa euroa. (Grönroos 2020.)

Business Finlandin poikkeusrahoitus on tarkoitettu vähintään kuuden hengen yrityksille. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset rahoittavat pienemmät yritykset ja yksityrittäjiä tuetaan kuntien kautta. Rahoitusta ei myönnetä suurille yrityksille, yksityisille elinkeinonharjoittajille, julkisille organisaatioille, säätiöille eikä yhdistyksille. Yritysmuotoja, joille rahoitus myönnetään ovat OY, KY, AY, OYJ, OSK. Rahoitus on tuotteistettu kahdeksi palveluksi: esiselvitykseen liiketoiminnan häiriötilanteisiin ja kehittämisrahoitukseen liiketoiminnan häiriötilanteisiin. Esiselvitys liiketoiminnan häiriötilanteisiin on rahoitus, jolla yritys voi ottaa selvää ja luoda uusia liiketoimintoja, korvaavia alihankintaketjuja ja organisoida koronaviruksen aiheuttamia tuotannollisia häiriötilanteita. Avustuksen arvo on maksimissaan 10 000 euroa. Kehittämisrahoitus liiketoiminnan häiriötilanteisiin on rahoitus, jolla yritys toteuttaa kehittämistoimenpiteitä, joita se on esiselvityksessä tai muuten tunnistanut. Toimenpiteiden päämääränä täytyy olla yrityksiä uudet ratkaisut tuotteisiin, palveluihin tai tuotantoon liittyen. Avustuksen arvo on maksimissaan 100 000 euroa. (Salminen 2020.)

Kassavirran rajussa heikkenemisessä voidaan ottaa yhteys velkojaan ja sopia maksujärjestelystä. Pankkien kanssa voidaan päättää muun muassa lainan lyhennysvapaasta. Suomen hallinto on pyytänyt pankkeja ymmärtämään tilannetta. Monet pankit ovat vakuuttaneet joustoja pienyrityksille. Ennakkoverojen määrää voidaan tarvittaessa myös pienentää. Koronavirustilanteen kannalta keskeisiä vakuutuksia on myös hyvä hyödyntää, mikäli se onnistuu. Hyödynnettäviä vakuutuksia ovat esimerkiksi epidemiavakuutus, sairauskuluvakuutus ja keskeytysvakuutus. Epidemiavakuutuksella korvataan tilojen puhdistaminen erityistapauksessa. Sairauskuluvakuutuksella korvataan sairaudenhoidosta aiheutuneita kuluja. Keskeytysvakuutuksella korvataan viranomaisten määräyksiä, kuten paikkojen sulkemisia tai tapahtumaperuutuksia. (Koivupuro 2020.)

Finnvera eli Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka täydentää rahoitusmarkkinoita tarjoamalla yrityksille lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuuta, tarjoaa rahoitusta myös koronaviruksen aiheuttamassa poikkeustilanteessa. Finnvera suhtautuu joustavasti erilaisiin rahoituksen järjestelytarpeisiin, joita koronavirus aiheuttaa. Finnveralla on valmius kasvattaa pienten ja keskisuurten yritysten yritysrahoitusta ja auttaa

yritykset yli kriisistä. Tukea saavilla yrityksillä tulee olla pidemmän aikavälin kannattavan toiminnan edellytykset. Finnveran avustuksia ovat pääsääntöisesti lainan takaukset, joista takausosuus on 80% käyttöpääoman takauksella. (Lindstedt 2020.)

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset myöntävät yrityksen kehittämisavustusta koronavirusepidemian aiheuttamista markkina- ja tuotantohäiriöistä kärsiville yrityksille. ELY-keskukset suuntaavat poikkeusrahoitusta yrityksille, joissa työskentelee enintään viisi henkilöä hakemuksen jättämishetkellä, mukaan lukien yrittäjät. Avustuksen tavoitteena on tukea yrityksiä haittavaikutusten minimoimiseen ja kannustaa yrityksiä työllistämiseen. Avustusta myönnetään tilanneanalyysin tekemiseen tai kehittämistoimenpiteisiin. Tilanneanalyysin tekemisessä tuen maksimimäärä on 10 000 euroa. Kehittämistoimenpiteissä tuen maksimimäärä on 100 000 euroa. Yrityksillä tulee olla kannattavan toiminnan edellytykset jatkossa. Tuki ei ole tarkoitettu maa-, metsä- ja kalatalouden sekä maataloustuotteiden jalostuksen alan yrityksille. Hakemuksia on tullut 21 637 kappaletta, päätöksiä on tehty 7 128 kpl ja tukea myönnetty tukimäärältään 62 858 260 euroa 29.04.2020 kello 15.00 mennessä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2020.)

4 KORONAVIRUKSEN VAIKUTUKSET HEINOLALAISIIIN YRITYKSIIN

4.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Heinolan Yrittäjät. Heinolan Yrittäjät on Suomen Yrittäjien paikallisyhdistys. Järjestö ajaa yrittäjien etua ja tarjoaa tukea yrittämisen eri osa-alueille. Yhdistys on perustettu vuonna 1945. Heinolan Yrittäjien tavoitteena on parantaa jäsentensä mahdollisuuksia toimia kannattavasti Heinolassa.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii Heinolan Yrittäjät yhdistyksen pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Heinolan Yrittäjiin kuuluu noin 300 jäsenyrittäjää. Koronavirus on vaikuttanut ja tulee vielä vaikuttamaan myös Heinolan yrittäjien toimintaan. Siksi tutkimuksen toteuttaminen Heinolan Yrittäjien kohdeyritysten henkilöstöhallinnolle on tavoitteellinen ja auttaa kartoittamaan kokonaiskuvaa vaikutuksista sekä edesauttaa riskienhallintaa. (Heinolan Yrittäjät 2020.)

4.2 Tutkimusmenetelmät, tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi

Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena eli tutkimuksessa käytetty tutkimusote oli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoite ymmärtää tiettyä ilmiötä tilastollisten yhteyksien sijasta. Pienempi tutkittavien määrä riittää ja tutkimusaineiston ei tarvitse olla määrällisesti kovin runsas. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaiset dokumentoidut tiedot. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147.)

Opinnäytetyön tutkimusta aloitettiin tekemään ensin tutustumalla aiempaan tietoon tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin kyselyä. Aikaisempi tutkimustieto aiheeseen liittyen ja tutkimuksen teoriapohja helpottivat kyselyn toteuttamista. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa tutkittavasta aiheesta ja hyödyntää sitä. Tiedonhaku luo pohjan tutkimukselle ja näin ollen teorian merkitys on laadulliselle tutkimukselle olennainen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 32).

Tutkimuksen kyselyosuus toteutettiin Heinolan Yrittäjien kohdeyrityksistä yhteensä neljälle henkilöstöhallinnon asiantuntijalle. Kysely muodostettiin avoimista kysymyksistä, jotta tietoa tutkittavasti aiheesta voitaisiin saada mahdollisimman paljon. Avoimet kysymykset mahdollistavat useita eri näkökulmia. Sellaisia, mitä ei välttämättä ole osattu etukäteen ajatella. Ne myös tuovat uusia tietoja tutkittavasti aiheesta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 199–201.)

Opinnäytetyön kysely tehtiin sähköisenä Webropol-kyselynä (liite 2), näin kyselyyn vastaajat saivat vastattua anonymina. Vastaajien anonymiteetti täytyy huomioida tietosuojaa ajatellen, sekä näin varmistetaan myös vastaamishalukkuus. Epävarmuus tietojen väärinkäyttämistä saattaa heikentää kyselyn vastaajien avoimuutta, rehellisyyttä ja luotettavuutta. (KvantiMOTV 2010.) Kyselyn vastaajille lähetettiin 7.4. sähköinen kyselylomake sähköpostiviestin muodossa lyhyen saateviestin kanssa (liite 1). Kysely lähetettiin aluksi seitsemälle yritykselle. Välittäjänä toimi Heinolan Yrittäjät. Vastausaikaa vastaajille annettiin 17.4. asti. Alkuperäistä vastausaikaa jouduttiin kuitenkin pidentämään 28.04. asti, sillä kyselyyn vastanneiden määrä jäi pieneksi. Kysely lähetettiin lopulta Heinolan Yrittäjien koko jäsenistön pienille ja keskisuurille yrityksille, lyhyellä vastausajalla. Vastauksia saatiin yhteensä neljästä yrityksestä.

Kyselyyn osallistuneilta ei pääsääntöisesti kysytty henkilökohtaisia taustatietoja, jotta anonymiteetti säilyisi. Ainoat taustatiedot, joita kyselyn vastaajilta kysyttiin, olivat heidän työvuotensa henkilöstöhallinnon tehtävissä, yrityksen toimiala, henkilömäärä ja ikärakenne. Nämä taustatiedot kysyttiin, sillä ne avarsivat tutkimustuloksien käsittelyä. Taustatietoja ei käsitellä tutkimuksessa, sillä ne eivät ole tutkimuksen kannalta tärkeitä tietoja vastaajista.

Kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 3. Kysymykset liittyivät henkilöstöjohtamiseen nyt ja tulevaisuudessa, henkilöstöjohtamiseen kohdistuneisiin haasteisiin, koronaviruksen vaikutuksiin sekä koronaviruksesta aiheutuneeseen riskienhallintaan, sen kehittämiseen ja tehostamiseen.

Alkuperäiseen vastausaikaan 17.04. mennessä vastasi kaksi yritystä. Kaikkiaan neljän kyselyyn osallistuneen vastaukset vastaanotettiin 28.4. mennessä. Tämän jälkeen vastauksia alettiin analysoida. Aineistoa ei tarvinnut litteroida, sillä kyselyyn vastaukset tulivat kirjallisesti sähköistä vastauslomaketta hyödyntäen. Aineistoa alettiin tiivistää koodaamalla sitä eri väreillä. Koodaaminen tarkoittaa aineiston uudelleen muodostamista eri osioihin, ja siten pienempien osioiden täsmällisempää tutkiskelua. Koodaamisessa muodostuneita löytöjä verrataan ja yhdistellään toisiinsa. Koodaamista hyödyntäen pystytään tutkimuskysymyksien osalta löytämään keskeisiä asioita aineistosta ja tuomaan ne yhteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Värien avulla aineistosta yritettiin erottaa itseään toistavia ja yhtäläisiä tekijöitä. Aineisto taulukoitiin Microsoft Excel-ohjelmaa apuna käyttäen ja kirjoitettiin tämän jälkeen puhtaaksi. Tutkimuksen tekeminen toteutettiin kokonaisuudessaan keväällä 2020. Tutkimusprosessi eteni melko johdonmukaisesti ja vaihe vaiheelta.

4.3 Kyselyn tulokset

Vastaukset kyselyyn saatiin neljältä yritykseltä. Kysymyksiä oli yhteensä 25. Kyselyn kysymykset koostuivat viidestä eri aihealueesta, jotka myötäilevät tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä. Kysymykset 1-2 liittyivät perustietoihin. Kysymykset 3-6 liittyivät henkilöstöjohtamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Kysymykset 7-10 liittyivät henkilöstöjohtamiseen kohdistuneisiin haasteisiin. Kysymykset 11-16 liittyivät koronaviruksen vaikutuksiin. Kysymykset 17-25 liittyivät koronaviruksesta aiheutuneeseen riskienhallintaan, sen kehittämiseen ja tehostamiseen. Pääsääntöisesti kaikki neljä kyselyn vastaajaa vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Ainoastaan yhteen kysymykseen yksi vastaajista ei vastannut, minkälaisia käytännön toimia, tukea ja ymmärrystä työntekijöille on annettu. Vastaamattomuutta kysymykseen voi selittää se, ettei kysymykseen ole osattu vastata tai sitten toimia, tukea tai ymmärrystä ei ole vielä tarvinnut järjestää.

Kysymyksissä, joissa pyydettiin kertomaan henkilöstöjohtamisesta nyt ja tulevaisuudessa korostuivat asiat, kuten vuorovaikuttaminen, lainsäädäntö ja ohjaus työhön. Vastaajien mielestä hyvä henkilöstöjohtaminen on johdonmukaista, ohjaavaa, neuvovaa ja oikeudenmukaista johtamista. Sen tärkein tekijä on hyvien työolojen järjestäminen. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa luotetaan työntekijöihin, annetaan vapauksia ja vaaditaan vastuuta. Se on henkilöstöä arvostavaa, luotettavaa ja sopivasti vaativaa. Omalla työskentelyllä annetaan esimerkkiä työntekijöille. Työntekijöiden kuuntelu ja säännöt ovat ensiarvoisen tärkeitä. Henkilöstöjohtamisessa vaaditaan joustavuutta molemmin puolin. Vastaajat kokivat henkilöstöjohtamisen muuttuneen työuransa aikana niin, että vuorovaikuttaminen on noussut vielä tärkeämmäksi. Alalle on tullut enemmän sääntöjä ja osaavan työvoiman hankinta hankalaa. Etätöön tekeminen on lisääntynyt. Henkilöstöjohtaminen on nykypäivänä vastausten perusteella vuorovaikuttamista, ajankäyttöä, ihmistuntemusta sekä lainsäädäntöjen ja säädösten osaamista. Siinä tarvitaan neuvottelua, jämäkkyyttä ja empatiaa. Se on oikeantyyppistä kommunikointia erilaisten ihmisten kanssa. Täytyy ymmärtää, että työ on vain yksi osa-alue ihmisten elämää. Henkilöstöjohtamiseen liittyvien lakien ei koettu muuttuneen radikaalisti, niiden koettiin kuitenkin lisääntyneen. Henkilöstöjohtamiseen liittyvissä lakipykälissä turvaututaan useimmiten nykyään alan ammattilaisiin.

Kysymyksissä, joissa kysyttiin, henkilöstöjohtamiseen kohdistuneista haasteista ilmeni, että vastaajat kokivat työssään kuormittaviksi asioiksi etenkin kiireen, ajankäytön haasteet, omat fyysiset työt, äkilliset muutokset, sairaspöissaolot ja turhat puhelut. Heidän mielestään aina ei ole aikaa keskittyä asioihin niin hyvin kuin toivoisi tai olisi mahdollista. Työssä jaksamista tukeviksi asioiksi puolestaan koettiin hyvä yhteishenki, onnistumiset, hyvät työntekijät, asioiden sujuminen, positiivinen palaute asiakkailta, työn tulokset,

tuotekehitys ja mahdollisuus vaikuttaa. Henkilöstöjohtamista helpottavat älytyökalut vastauksien perusteella koettiin kiirettä lisääviksi. Ne ovat välttämättömiä nykypäivänä, mutta päivittämiset sekä hankinnat vaativat ylimääräisiä resursseja. Vastaajat priorisoivat työsäään myynnin tärkeimmäksi. Myynnin tulee tulla yrityksessä ensin, sillä ilman myyntiä ei pian ole henkilöstöäkään. Ensin laskutettavat työt, sitten muut. Tärkeimmät asiakkaat palvellaan ensin. Asiakkaat määrittävät paljolti, mitä tehdään ensin. Kalenterilla tapahtuu aikataulutukset, ja priorisointi pääsääntöisesti tehdään nopean kasvun takia tilannekohtaisesti.

Kysymyksissä, jotka liittyivät koronaviruksen vaikutuksiin, vastaajat kokivat henkilöstöjohtamiseen aiheutuneina muutoksina koronakriisin vuoksi etätyön lisääntymisen, asiakaskäyntien loppumisen ja työmatkojen vähenemisen. Kriisi on pakottanut ottamaan käyttöön etäkokouksia ja muita tapoja viedä projekteja eteenpäin. Suunnitelmat pitkälle aikavälille koettiin hankalampina tehdä. Yleisesti ottaen muutoksia on tullut enemmän ja se vaatii aikaa järjestelyihin. Henkilöstöjohtamisen kannalta koronakriisiä ei vielä koettu ongelmalliseksi. Se ei ole vielä merkittävästi vähentänyt tai vaikuttanut toimintaan. Projekteja on siirretty hieman eteenpäin toimitusten ja henkilöstöhaasteiden takia. Sairaspoissaoloja on tullut herkemmin sekä asiakastilauksia peruttu. Vastaajat eivät kokeneet koronavirusepidemian tuoneen henkilöstöhallintoon toistaiseksi paljoa lisätyötä. Lähinnä tehtävissä on kartoitettu etätyömahdollisuuksia ja selkeytetty ohjeistuksia sairastumistapauksissa. Henkilösuojaimia on hankittu pakollisia asiakasvierailuja varten ja yleiseen henkilöhygieniaan on kiinnitetty erityishuomiota. Poissaolojen ja työkyvyn arvioinnin koettiin hankaloituneen.

Käytännön toimenpiteinä vastaajat olivat jakaneet toimia, tukea ja ymmärrystä työntekijöille. Vastauksien perusteella sairaspöissaoloja oli helpotettu omalla ilmoituksella, lasten hoitoon annettiin vapaata, työntekijöille tiedotettiin koronaan liittyvistä asioista, siivousta lisättiin, tauot oli järjestetty useissa eri tiloissa ja suojavälineitä oli tilattu halukkaille sekä keuhkokuumerokotteen osittainen järjestäminen ja kustantaminen halukkaille työntekijöille järjestetty. Koronakriisin vaikutukseen liiketoiminnan kannalta ei vielä osattu vastata. Vaikutus tulee viiveellä. Yksi vastaajista uskoi vaikutusten näkyvän vuoden 2020 lopussa tai 2021 aikana ja yksi vastaajista epäili liikevaihdon pienentyvän noin 30-50 prosentilla. Tällä hetkellä vaikutus miellettiin hieman negatiiviseksi, mutta samalla se loi uusia mahdollisuuksia myös yrityksen kehittämiseksi. Hyötyinä tilanteen koettiin tuoneen kotimaisuuden arvostamisen lisääntymistä ja etäneuvotteluihin oppimista. Aikaa on jäänyt enemmän yrityksen kehittämiseksi, esimerkiksi mahdollisuus uusien palvelujen tuottamiseen.

Kysymyksissä koskien koronaviruksesta aiheutunutta riskienhallintaa, sen kehittämistä ja tehostamista ilmeni, että koronavirus ei ole vielä vaikuttanut henkilöstöhallinnon tehtäviin

vakavasti. Yritykset ovat kuitenkin varautuneet riskienhallintaan, sen kehittämiseen ja tehostamiseen. Vastajien mukaan koronaviruksen seurauksena yhteydenpito asiakkaisiin on ollut entistä tärkeämpää. Muita käytännön lisätoimenpiteitä olivat koronaetäisyydestä huolehtiminen, siivouksen lisääminen ja käsidesin asettaminen saataville. Vastauksista ilmeni, ettei henkilöstön työterveys, sairaustapaukset ja karanteenitapaukset ole kuormittaneet yritysten henkilöstöhallintoa vielä. Yhdessä vastauksista mainittiin sairauspoissaoloja tulleen herkemmin ja näin kuormittaneen henkilöstöhallintoa enemmän. Vastauksien perusteella etätöihin organisointi on järjestetty ongelmitta. Sitä on kuitenkin käytetty hyvin rajallisesti vielä toistaiseksi. Yhdessä vastauksessa henkilöstöhallinto on tehnyt pääasiassa etätöinä työnsä jo ennen korona-aikaa. Ongelmalliseksi etätöiden järjestäminen koettiin muiden työntekijöiden kohdalla. Puolet vastajista kokivat henkilöstöhallintotyön sopivan tulevaisuudessa etätöinä toimivaksi ja puolet eivät vielä osanneet sanoa. Vastauksista sai käsityksen, että henkilöstöhallintoa pystyy tekemään etätöinä merkittävässä määrin.

Henkilöstön toimeentulon turvaamisen toimenpiteitä ei ole vielä otettu käyttöön. Vastajien mukaan töitä on ollut toistaiseksi. Toimeentulon turvaamisen toimenpiteinä voidaan ottaa käyttöön esimerkiksi lisämarkkinointi. Myös uusien tuotteiden kehittäminen mahdollistaa yrityksen elinvoimaisen kasvun sekä toimeentulon turvaamisen. Suurin osa vastajista oli hyödyntänyt tukea, ohjeistusta ja neuvoja. Business Finlandilta oli haettu rahoitusta kehittämiseen sekä kuunneltu ja luettu hallituksen ja viranomaisten ohjeistuksia, joita oli pyritty noudattamaan. Kaikilla vastajilla toimintaedellytykset oli huomioitu tulevaa ajatellen. Yrityksien taloudellinen tila ja työtilanne on hyvällä pohjalla. Tilaukset ovat kohtuullisen hyvät ja markkinoinnilla pyritään pitämään tilanne hyvänä. Työtä on tiedossa ainakin kvartaalin verran. Siitä eteenpäin tulevaisuus on pimennossa.

Yhteenvetona kyselyn vastaukset olivat kattavia ja hyvinkin yhtenäisiä keskenään. Eroavaisuuksia oli vähän, yhdellä nyt tullut sairauspoissaoloja herkemmin. Muuten vastaukset näyttivät lähinnä vahvistavan toisiaan. Kyselyssä kävi ilmi, että koronavirus on tuonut henkilöstöjohtamiseen uusia toimenpiteitä. Eniten kehitysehdotuksia kohdistui yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa sekä uusien palveluiden kehittämiseen.

Yhteydenpidosta asiakkaisiin on tullut entistä tärkeämpää. Asiakasyhteydenpidolla voidaan tietää ennalta, onko muutoksia mahdollisesti tulossa tulevaisuudessa. (Vastaja 1.)

Tilausten perumiset voidaan korvata toisilla tilauksilla, joten markkinointia sekä myyntiä lisäämällä. Myös uusien tuotteiden kehittäminen mahdollistaa yrityksen elinvoimaisen kasvun sekä toimeentulon turvaamisen (Vastaja 4.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Huhtikuussa 2020, koronakriisin alkuvaiheessa, kyselyn vastaukset vaikuttivat vielä optimistisilta, koska vastanneiden yritysten talous ja työtilanne tuntui olevan terveellä pohjalla. Yritysten henkilöstöhallinnossa tiedettiin myös, miten poikkeusoloista huolimatta on mahdollisuus selvitä eteenpäin, esimerkiksi kehittämällä uutta toimintaa koronatukirahoituksen avulla. Eroavaisuuksia oli vähän, yksi vastaajista visioi vaikutusten näkyvän vuoden loppussa tai vasta vuoden 2021 aikana. Toinen taas oli jo laskeskellut liikevaihtonsa putoavan jopa puolella. Vaikea onkin arvioida, kun ei tiedetä, kauanko ja miten koronavirus vielä leviää jatkossa. Vastaukset näyttivät suunnan siitä, että suomalainen yrittäjä on tottunut selviämään, vaikka tilauksia peruttaisiinkin. Projekteja siirretään tulevaisuuteen. Vastanneiden mukaan riskienhallinnan kehittämiseen ja tehostamiseen kannattaa varautua. Henkilöstöhallinto soveltuu etätyöksi, mutta ongelmalliseksi etätöiden järjestäminen koetaan työntekijöiden osalta. Asiakkaisiin, nimenomaan tärkeisiin asiakassuhteisiin pitää satsata ja olla etenkin tässä tilanteessa yhteydessä heihin. Asiakaskontaktit on mainittu vastauksissa tärkeimmäksi yrityksen ja myynnin elinehdoksi. Pääsääntöisesti priorisointi tehdään nopean kasvun takia tilannekohtaisesti. Myös nyt, kun aikaa on jäänyt enemmän yrityksen kehittämiseksi, on mahdollisuus uusien palvelujen tuottamiseen.

Tutkimus osoittaa, että johdonmukainen, ohjaava, neuvova ja oikeudenmukainen johtaminen ovat henkilöstöjohtamisen kannalta merkityksellisiä. Henkilöstöjohtamisen kannalta koronakriisiä ei vielä koettu vakavasti ongelmalliseksi. Se ei ole vielä merkittävästi vähentänyt tai vaikuttanut toimintaan. Syynä tähän lopputulokseen on luultavasti se, että vaikutus tulee viiveellä. Koronavirus ei ole vielä kunnolla kerennyt käynnistyä Suomessa. Yritykset olivat kuitenkin varautuneet koronaviruksen seurauksiin tulevaa ajatellen sekä hakeneet tukia uusien kehitysideoiden varalle. Vastaajat kokivat henkilöstöjohtamisen muuttuneen työuransa aikana niin, että vuorovaikuttaminen ja lajit ovat lisääntyneet. Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa etätyön tekemisen uskotaan lisääntyvän. Syynä tähän on teknologian kehitys. Koronaviruksen henkilöstöjohtamiseen vaikuttaneet tekijät muodostuivat uusista järjestelyistä, suunnitelman muutoksista, etätyön lisääntymisestä, sairauspoissaoloista ja poikkeuksellisista rahoitusratkaisuksista. Kohdeyrityksen jäsenyritykset eivät olleet vielä joutuneet ottamaan käyttöön lomautuksia sopeuttamistoimenpiteinä.

Kyselytutkimus selvitti muutaman eri yrityksen henkilöstöhallinnon näkökulmaa. Näin ollen tuloksia pystyttiin vertailemaan keskenään. Tuloksia vertailemalla voidaan sanoa, että vastaukset olivat keskenään samankaltaisia. Vastausten samankaltaisuus johtuu

luultavasti siitä, että tutkittavat yritykset olivat keskenään henkilöstömäärältään suunnilleen samankokoisia. Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöstöjohtamisen kokonaiskuva vastasi opinnäytetyön aiempaa teoriaa. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella yksi merkittävimmistä henkilöstöjohtamista heikentävistä tekijöistä oli äkilliset muutostilanteet, kuten koronaviruksesta aiheutunut taantuma. Äkillisten muutostilanteiden uskottiin heikentävän myös muita työtehtäviä ja tuottavan lisää kiireitä työntekoon. Asiakkaiden palautteiden koettiin vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että koronavirus on vaikuttanut henkilöstöjohtamiseen pohjimmiltaan merkittävästi. Tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, että se tulee vaikuttamaan lisää yhä kasvavassa määrin. Pääsääntöisesti vaikutukset ovat olleet negatiivisia. Tulokset vahvistivat ymmärrystä siitä, miten koronakriisi vaikuttaa ja tulee vaikuttamaan toimintaan kohdeorganisaatiossa. Työn tavoitteena oli esittää tietoperustan ja empiirisen osuuden perusteella koronaviruksen vaikutukset henkilöstöjohtamiseen ja sen mahdolliset kehityskohteet riskienhallinnan kannalta.

Tässä opinnäytetyössä päätutkimuskysymyksenä oli, miten koronavirus on vaikuttanut henkilöstöjohtamiseen. Kysymykseen haettiin vastauksia alatutkimuskysymysten avulla.

Mitä henkilöstöjohtaminen on nyt, tulevaisuudessa ja millä tavoin se on muuttunut?

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen johtamista menestykseen. Nykypäivänä se sisältää henkilöstösuunnittelua, perehdyttämistä, osaamisen kehittämistä, asiakkuuksienhallintaa, myyntiä, riskienhallintaa ja ohjausta työhön. Henkilöstöjohtaminen on jatkuvaa vuorovaikuttamista, jossa tunteiden merkitystä ja lainsäädäntöä ei tule unohtaa. Vastaajien mielestä hyvä henkilöstöjohtaminen on johdonmukaista, ohjaavaa, neuvovaa ja oikeudenmukaista johtamista. Tulevaisuudessa henkilöstöjohtaminen on pääsääntöisesti etätyöskentelynä tapahtuvaa. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan sanoa, että henkilöstöjohtaminen on muuttunut henkilöstöhallinnon historian ajoilta radikaalisti, enemmän työyhteisöön sitoutuneeksi. Kohdeyrityksen jäsenyrityksissä henkilöstöjohtaminen syntyy työntekijöiden ymmärtämisestä, joka heijastetaan yrityksen tarpeisiin ja kehittämiskohteisiin.

Minkälaisia vaikutuksia koronaviruksella on kaiken kaikkiaan?

Koronavirus ja siitä johtuneet määräykset ja toimenpiteet rajoituksineen vaikuttavat suoraan ja epäsuorasti liiketoimintaan sekä kansan ja valtion talouteen. Suoria vaikutuksia ovat työpaikkojen sulkemiset, sairauspäivät ja menetetyt ansiot. Lisäksi häiriöt tuotantoketjuissa viivästyttävät tai vähentävät pysyvästi tuotantoa. Koronavirus vaikuttavaa negatiivisesti töiden tehokkuuteen. Valtioneuvoston toimenpiteinä on määrätty etätyöskentelyyn lähes kaikki, jotka siihen pystyvät. Ravintolat on suljettu sekä kansalaisten liikkumista rajoitettu. Tappava tartuntatauti aiheutti myös valmiuslain käyttöönoton Suomessa.

Koronavirus aiheuttaa yrityksille lisävelkaantumista. Yrityksille on säädetty mahdollisuus toimenpiteisiin yrittääkseen selviytyä. Yhteistoimintaneuvotteluiden lomautusilmoitusajankautua on lyhennetty viiteen päivään sekä yrityksille tarjotaan poikkeusrahoitusta. Suomen talouden tilan oletetaan supistuvan ainakin 5,5 prosenttia. Koronaviruksen muita erityisvaikutuksia ovat muun muassa asiakaskato, menekin heikkeneminen, lomautukset, työvoiman saatavuus, lisäkoulutukset, etätyö ja työturvallisuusnäkökulmat. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan sanoa, että tietoperusta ja tutkimustulokset tukivat toisiaan. Kohdeyhdistyksen jäsenyritysten vastauksista ilmeni, ettei koronavirus kuitenkaan vielä ollut aiheuttanut äärimmäisiä toimenpiteitä. Syynä tähän luultavasti oli se, että tutkimuksen kohteena olleet yritykset eivät olleet täysin riippuvaisia lähikontakteista tai vaikutukset eivät ole vielä näkyneet.

Minkälaisia asioita henkilöstöjohtamiseen kohdistuu kohdeorganisaatioissa?

Henkilöstöjohtamiseen kohdistuivat kohdeorganisaatioissa asiat, kuten vuorovaikuttaminen, ohjaus työhön, ajankäyttö, ihmistuntemus ja lainsäädäntö. Henkilöstöjohtaja toimii kuuntelijana, joka luottaa työntekijöihinsä. Näin työntekijät kuuntelevat ja luottavat myös henkilöstöjohtajaan. Tutkimustuloksissa henkilöstöjohtamiseen kohdistuneita haasteita olivat kiire, ajankäytön haasteet, fyysiset työt, äkilliset muutokset ja sairauspoissaolot. Kohdeyrityksen mielestä aika ei riitä asioihin keskittymiseen aina niin hyvin kuin toivoisi tai olisi mahdollista. Työssä jaksamista tukeviksi asioiksi puolestaan koettiin hyvä yhteishenki, onnistumiset, hyvät työntekijät, asioiden sujuminen, positiivinen palaute asiakkailta, työn tulokset, tuotekehitys ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa henkilöstöjohtamisen olevan monipuolinen käsite. Henkilöstöjohtajan työtehtävät vaihtelevat paljon, joten niitä ei voida ennalta määrittellä täysin tarkasti.

Miten koronaviruksesta aiheutuneita riskejä voidaan hallita, kehittää ja tehostaa?

Riskienhallinta yrityksissä on riskien arvioimista, jotka uhkaavat liiketoimintaa. Riskejä voidaan hallita tunnistamalla muutokseen liittyviä riskejä ja menettelytapoja. Koronaviruksesta aiheutunutta riskienhallintaa voidaan hallita, kehittää ja tehostaa riskienanalysoinnilla, toimintasuunnitelmilla, riskienhallinnan ohjeistuksilla, rahoitusratkaisuilla ja erilaisilla riskienhallinnan mittareilla. Vastaajien mukaan koronaviruksen seurauksena yhteydenpito asiakkaisiin on heikentynyt. Asiakasriski on merkittävä yrityksen toiminnan kannalta. Asiakkaiden menettämisen estämistoimenpiteinä voidaan tutkia asiakastietojärjestelmien mittareita ja ennusteita. Toimeentulon turvaamisen toimenpiteenä vastauksissa mainittiin lisämärkinointi. Vastauksista ilmeni myös, että uusien tuotteiden kehittämisellä voidaan mahdollistaa yrityksen toiminta myös jatkossa. Käytännön toimenpiteinä vastaajat olivat jakaneet toimia, tukea ja ymmärrystä työntekijöille. Käytännön lisätoimenpiteillä, kuten

koronaetäisyydestä huolehtimisella, siivouksen lisäämisellä ja hygienialla pystyttiin ennalta ehkäisemään taudin tarttumista ja näin ollen sairaustapauksia.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin saatujen vastauksien perusteella pystyttiin vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen.

Miten koronavirus on vaikuttanut henkilöstöjohtamiseen?

Toteutetussa kyselyssä kävi ilmi, että henkilöstöjohtamisen kannalta koronakriisiä ei vielä koettu vakavasti ongelmalliseksi. Se ei ole vielä merkittävästi vähentänyt tai vaikuttanut toimintaan. Koronavirus ja sen leviämisen estämiseksi annetut määräykset ja toimenpiteet rajoituksineen ovat kyllä vaikuttaneet henkilöstöjohtamisen suorittamiseen negatiivisesti. Työpaikkojen sulkemiset, sairaustapaukset, häiriöt tuotantoketjuissa, etätyöskentely ja muut äkilliset muutokset ovat vaikeuttaneet työnkuvaa. Henkilöstöjohtamisen toimintaedellytykset akuutissa koronakriisissä, kun terveyden suojeleminen on ollut pääasia, ovat näissä poikkeusoloissa olleet ennen kokemattomat. Henkilöstöjohtajilla on vastuu koronapoikkeusoloihin säädetystä työturvallisuuden toteutumisesta, toimitilojen riittävästä siisteydestä ja muista tarvittavista erityistoimenpiteistä, esimerkiksi pienryhmiin jakautuminen, ettei tauti leviä. Etätöissä olevien kohdalla työseuranta on vaikeutunut, myös poissaolojen ja työkyvyn arvioinnin koettiin hankaloituneen. Käytännön toimenpiteinä henkilöstöjohtaja on jakanut ohjeistusta, toimia, tukea ja ymmärrystä työntekijöille.

Koronan seurauksena henkilöstöjohtamisessa tulee arvioida uusia riskejä, jotka uhkaavat liiketoimintaa. Osassa yrityksiä on jouduttu tukeutumaan lomautustoimenpiteisiin. Yhteistoimintaneuvotteluiden lomautusilmoitusaikataulua on lyhennetty viiteen päivään. Henkilöstöjohtajan tulee seurata vaihtelevaa tilannetta ja lainsäädäntöä pysyäkseen ajan tasalla tarvittavista toimenpiteistä. Samalla tulisi kehittää uusia ideoita, ja tässä koronatilanteesakin ainakin hyvät asiakkaat on palveltava hyvin. Yritykset ovat varautuneet koronaviruksen seurauksiin tulevaa ajatellen sekä hakeneet tukia uusien kehitysideoiden varalle. Tuloksista on luettavissa, että koronaviruksella tulee olemaan lisää vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen vielä merkittävässä määrin. Edessä on uusien kehitysmahdollisuuksien, etätyötoiminnan ja uuden normaalin yhteensovittaminen. Samoin investoinnit ja projektisuunnitelmien toteuttaminen sekä mahdollisesti muuttuneet työkuviot ovat edessäpäin. Se aiheuttaa ainakin lisäkustannuksia, jopa henkilöstömuutoksia.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi tapahtuu reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti määrittää mittaustulosten toistettavuutta. Se varmistaa tulosten toistuvuuden sattumanvaraisuuden sijasta. Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä. Se merkitsee käytetyn

mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti. Kun kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan, tulee ottaa huomioon tutkimuksen täsmällisyys sekä tutkimusvaiheet tulee avata yksityiskohtaisesti. Tutkimuksesta tehdyt päätelmät tulee perustella autenttisilla dokumenteilla. Useilla eri tutkimusmenetelmillä, ja niitä yhdistellen saadaan tutkimuksesta validimpi. (Hirsijärvi ym. 2013, 231–233.)

Tutkimus toteutettiin käyttäen yhtä tutkimusmenetelmää, kyselyä. Tutkimusmenetelmänä oli vain yksi tutkimusmenetelmä, koska koronaviruksesta johtuneet ongelmat hankaloittivat muiden metodien toteuttamista. Esimerkiksi suunnitteilla ollutta haastattelua varten oli haasteellista saada osallistujia, joten työssä päädyttiin pelkkään kyselyyn, mikä heikensi tutkimuksen monipuolisuutta ja luotettavuutta. Kyselyyn osallistuneiden määrä jäi pieneksi tässä vaikeassa epä tietoisuuden tilassa. Kysely koostui vain avoimista kysymyksistä, jotta olennaista tietoa tutkittavasti aiheesta voitaisiin saada kerättyä mahdollisimman runsaasti. Näin saatiin kompensoitua toteuttamatta jääneitä haastatteluita. Kysely toteutettiin huolehtimalla osallistujien anonymiteetista, jotta saadut tulokset olisivat avoimia ja totuudenmukaisia.

Tutkimuskonteksti, tutkimusmenetelmä, tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi on esitetty tutkimuksen empiriaosuudessa mahdollisimman seikkaperäisesti, mikä parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta tukee myös saadut tutkimustulokset, jotka olivat pääsääntöisesti homogeenisia keskenään. Tutkimustuloksien päätelmät ovat perusteltuja sekä ne on tuettu kerättyjen aineistojen vastauksilla. Työssä käytettiin arvostettuja lähteitä, joita myös vertailtiin keskenään.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta voisi laajentaa selvittämällä, kuinka koronavirus on vaikuttanut henkilöstöjohtamiseen suuremmissa organisaatioissa tai globaaleissa kansainvälisissä yrityksissä. Tämän jatkotutkimuksen ideana olisi yritysten monimutkaisempi organisaatorakenne sekä laajempi toiminta ulkomailla. Aiheessa riittäisi paljon mielenkiintoista tutkittavaa, toisenkin opinnäytetyön verran, ja siitä syystä tutkimuksessa ei lähdetty tutkimaan koronaviruksen vaikutuksia laajemmalla tasolla. Jatkotutkimusaiheena se toisi lisää näkökulmaa koronaviruksen vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen.

Koronaviruksen vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen voitaisiin myös tutkia toimialakohtaisesti. Se antaisi oleellista tietoa henkilöstöjohtamisen merkityksestä eri aloilla ja siitä, kuinka paljon koronavirus vaikuttaa alakohtaisesti. Lisäksi koronaviruksen vaikutuksia voitaisiin tutkia henkilöstöjohtamisen sijaan työntekijöihin soveltaen. Näin saataisiin tähän opinnäytetyöhön yhdistellen täydellisempi kokonaiskuva tilanteesta.

6 YHTEENVETO

Henkilöstöjohtamisen haasteet nykypäivänä ovat lisääntyneet, sillä työnkuva on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi ja tarkkuutta vaativammaksi. Henkilöstöhallinnon tulee päivittäin tasapainoilla odottamattomien töiden ja muuttuvien olosuhteiden keskellä. Olosuhteista riippumattomat muutokset, kuten koronavirus, tuovat haasteita ensisijaisesti henkilöstöjohtamisen kentälle. Haasteena äkillisten muutosten lisäksi on työtehtävien kiireellisyys, ajankäytön haasteet ja sairaspoissaolot. Riskienhallinnalla yrityksen toimeentulo on turvattava myös poikkeuksellisina aikoina, esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämisellä tai muilla järjestelyillä. Henkilöstöjohtajan tulee myös tietää sekä huolehtia olemassa olevista tuista ja vakuutuksista. Henkilöstöjohtajan tehtävänä on johtaa yritys ja sen henkilöstö menestykseen. Nykypäivänä se sisältää muun muassa henkilöstösuunnittelua, perehdyttämistä, osaamisen kehittämistä, asiakkuuksienhallintaa, myyntiä, riskienhallintaa ja ohjausta työhön. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden ymmärtäminen on olennaista, sillä näin voidaan puuttua ongelmakohtiin, ja työntekijöiden työskentelyä ja työssäjaksamista pystytään tukemaan ja kehittämään.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja selvittää, miten koronavirus vaikuttaa yritysten henkilöhallintoon ja miten henkilöstöjohtamista soveltaisi riskienhallinnan tukemiseen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Heinolan Yrittäjät, jolle tutkimus toteutettiin. Kohdeyrityksinä toimivat jäsenyritysten henkilöstöjohtajat. Aihetta lähestyttiin tutustumalla henkilöstöjohtamisen teoriaan ja edeltäviin tutkimuksiin aiheesta. Teoreettinen osio tutkimuksessa muodostui henkilöstöjohtamisen ja koronaviruksen määrittämisestä, ydinajatusten avaamisesta, vaikutusten selvittämisestä ja riskienhallinnan ratkaisuista. Henkilöstöjohtamista tutkittiin etenkin koronaviruksen vaikutusten näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin koronaviruksen merkitys ja sen vaikutukset henkilöstöjohtamiseen ja perehdyttiin niiden erikoispiirteisiin.

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvempää ymmärrystä ja havaintoja tutkimuskohteesta. Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselyn tekeminen. Kyselyn runko koostui tutkitusta teoriapohjasta. Kyselyn avulla saatiin syvempää ymmärrystä aiheesta. Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa voitiin huomata, että teoria sekä kyselyn vastaukset olivat toistensa kanssa yhteneviä, mikä vahvisti luotettavuutta tutkimuksessa. Kyselyyn saaduista vastauksista pystyttiin tunnistamaan kehittämiskohteita, joiden pohjalta pohdittiin myös ratkaisuja.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöstöjohtaminen on onnistunut hyvin ja esimerkiksi kohdeyrityksissä molemminpuolisia joustoja hyödyntäen. Vuorovaikutuksen tärkeys ja etätyö on lisääntynyt henkilöstöjohtamisessa. Ajankäyttö, aikataulutukset ja

äkilliset muutokset koettiin haasteellisiksi. Koronaa ei vielä koettu ongelmalliseksi, eikä koronakriisin vaikutuksia liiketoimintaan vielä osattu sanoa. Tutkimustulosten perusteella sen arvioitiin tapahtuvan viiveellä. Toimintaedellytykset, riskienhallinta ja rahoitusratkaisut oli huomioitu kaikilla vastaajilla ajatellen tulevaa, sillä yritykset olivat varautuneet koronaviruksen seurauksiin tulevissa suunnitelmissaan.

LÄHTEET

Achor, S. 2011. The Happiness Advantage. Englanti: Random House UK.

Alakulppi, J., Irjala, J., Kallioniemi, K., Kiviniemi, L., Männikkö, M., Niskanen, A., Partanen, K., Puolakka, S., Raulo, A., Saarinen, T., Saukkonen, S., Soini, P. & Uusitalo, J. 2020.

Pysytään pinnalla. Pysytään pinnalla -hanke 2020 [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://view.joomag.com/pysyt%C3%A4%C3%A4n-pinnalla/0556244001578398504?short>

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. 2008. The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press.

Cialdini, R. 2015. How to sell – The first rule of selling by Robert Cialdini. Video [viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=7uS1aeNMWVo>

David, S. 2016. 3 Ways to Better Understand Your Emotions [viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/11/3-ways-to-better-understand-your-emotions>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2020. ELY-keskusten rahoitus yrityksille koronaviruksen aiheuttamassa poikkeustilanteessa [viitattu 29.4.2020]. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/poikkeusrahoitus>

Grönroos, A. 2020. Business Finlandille uusi TKI-laina koronatilanteen helpottamiseksi [viitattu 19.4.2020]. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/tiedotteet/2020/business-finlandille-uusi-tki-laina-koronatilanteen-helpottamiseksi/>

Hallituksen esitys HE 26/2020 vp.

Headlee, C. 2015. 10 ways to have a better conversation [viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: https://www.ted.com/talks/celeste_headlee_10_ways_to_have_a_better_conversation

Heikkilä, T. 2020. Korona muuttaa maailmaa: yhtiöiden ja valtioiden valtasuhteita. Sijoittajan kannattaa huomioida tämä salkussa [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://www.sijoittaja.fi/208656/korona-muuttaa-maailmaa-yhtioiden-ja-valtioiden-valtasuhteita-sijoittajan-kannattaa-huomioida-tama-salkussa/>

Heinolan Yrittäjät. 2020. Heinolan Yrittäjät [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/paijat-hameen-yrittajat/heinolan-yrittajat/a/heinolan-yrittajat-265450>

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kenner, K. 2018. Myyjän työpaikka on asiakkaan mielessä [viitattu 12.4.2020]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/myyjän-työpaikka-asiakkaan-mielessä-kert-kenner/>

Koivupuro, E. 2020. Pienyrittäjän tietopaketti koronasta [viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: https://blog.holvi.com/fi/pienyrittajan-tietopaketti-koronasta?utm_medium=email&_hsmi=85030320&_hsenc=p2ANqtz-8muKzOUroLkvPMPi2C81r8mSVUyxMY5dZbalrbgnPLqeSxQE0D_gdDPrWqLjX3w2_XqUns&utm_content=85030320&utm_source=hs_email

KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen [viitattu 29.3.2020]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#luottamus>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Lamassaari, J. 2020. HS: Yrityksille tulossa miljardin euron verran suoria tukia koronan vuoksi [viitattu 18.4.2020]. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/uutiset/623027-hs-yrityksille-tulossa-miljardin-euron-verran-suoria-tukia-koronan-vuoksi?utm_source=Uutiskirje+3%2F2020&utm_medium=email&utm_campaign=Uutiskirje#c4544dbc

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Maliranta, P. 2020. Millainen on moderni myyntijohtaja? [viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: <https://mercuri.fi/insights/millainen-on-moderni-myyntijohtaja/>

Opetus- ja kulttuuriministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtioneuvoston viestintäosasto. 2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi [viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi

Päijät-Hämeen Yrittäjät. 2020. Kaikki koronasta yrittäjälle 3/2020 [viitattu 18.4.2020]. Saatavissa: <http://suomenyrittajat.yrittajat.fi/a/s/80128604-46b0049f2c54bb3075001788d3468aa5/3788882>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen

tietoarkisto. Tampereen Yliopisto [viitattu 29.3.2020]. Saatavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Seppälä, J., Riihimäki, V., Lindstedt, O., Salminen, E. 2020. Korona: Rahoitusratkaisut poikkeustilanteessa 2. Webinaari 02.04.2020.

Sinek, S. 2012. If You Don't Understand People, You Don't Understand Business. Video

[viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=llKvV8_T95M

Talouselämä. 2020. Donald Trump: Yhdysvallat katkaisee rahoituksen WHO:lle [viitattu

11.4.2020]. Saatavissa: [https://www.talouselama.fi/uutiset/donald-trump-yhdysvallat-](https://www.talouselama.fi/uutiset/donald-trump-yhdysvallat-katkaisee-rahoituksen-wholle/44134f8c-7533-4641-9eb7-3564f5144cfd)

[katkaisee-rahoituksen-wholle/44134f8c-7533-4641-9eb7-3564f5144cfd](https://www.talouselama.fi/uutiset/donald-trump-yhdysvallat-katkaisee-rahoituksen-wholle/44134f8c-7533-4641-9eb7-3564f5144cfd)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Koronavirus COVID-19 [viitattu 28.3.2020].

Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>

Toimihenkilöliitto ERTO. 2020a. Irtisanominen [viitattu 11.4.2020]. Saatavissa:

<https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/irtisanominen>

Toimihenkilöliitto ERTO. 2020b. Uudelleensijoittaminen, tehtävien uudelleen järjestäminen ja uudelleen kouluttaminen [viitattu 11.4.2020]. Saatavissa:

<https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/irtisanominen/uudelleensijoittaminen-tehtavien-uudelleenjarjestaminen-ja-kouluttaminen>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Koronaviruksen vaikutukset työllisyystilanteeseen

[viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://tem.fi/koronaviruksen-vaikutukset-tyollisyystilanteeseen>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus [viitattu 11.2.2020].

Saatavissa:

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Urrila, P. 2015. Yksi talouskeskustelujen yleinen, mutta samalla kovin väärinymmärretty termi on taantuma. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 28.3.2020]. Saatavissa:

<https://ek.fi/ajankohtaista/2015/10/14/viikon-kysymys-mika-on-taantuma/>

Valtiovarainministeriö. 2020a. Kysymyksiä ja vastauksia koronaviruksen vaikutuksista [viitattu 15.4.2020]. Saatavissa: <https://vm.fi/kysymyksiä-ja-vastauksia-koronaviruksen-vaikutuksista>

Valtiovarainministeriö. 2020b. Koronavirus iskee lujaa Suomen talouteen [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/koronavirus-iskee-lujaa-suomen-talouteen

Vento, H. 2020. Koronan hintalappu. Suomen Kuvalehti 15/2020. Saatavissa: <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/politiikka/julkinen-talous-velkaantuu-yli-20-miljardia-kehysriihessa-uhan-alla-ovat-oppivelvollisuuden-pidentaminen-ja-hoitajamitoitus/>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Wassman, A. 2020. Koronan vaikutukset työsuhteessa. Webinaari 27.03.2020.

Yleisradio uutiset. 2020a. Näistä tiukennuksista hallitus päätti – lue koko lista tästä [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11283466>

Yleisradio uutiset. 2020b. WHO: Koronavirusepidemia on muuttunut pandemiaksi [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11252573>

Yleisradio uutiset. 2020c. Uusimmat tiedot koronaviruksesta: EU-komission puheenjohtaja pyysi anteeksi Italialta, Suomessa 132 uutta tartuntaa ja yhteensä 75 kuollutta [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11212596>

Zak, P. 2017. The Neuroscience of Trust [viitattu 14.4.2020]. Saatavissa: https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust?utm_campaign=hbr&utm_source=linkedin&utm_medium=social

LIITTEET

Liite 1. Webropol-kyselyn saateviesti

Kysely Heinolan Yrittäjät ry:n jäsenyrityksille



Hyvä henkilöstöhallinnon ammattilainen,

Selvitämme kyselyllä koronaviruksen vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Kyselyn tarkoituksena on edesauttaa yrityksiä varautumaan koronaviruksen kaltaisiin tilanteisiin tulevaisuudessa. Kyselyn tuloksia hyödynnetään yritysten riskienhallinnan ja tietoisuuden kehittämisessä koronaviruksen kaltaisia tilanteita varten.


Kysely liittyy opinnäytetyöhön, joka toteutetaan Heinolan Yrittäjät yhdistykselle. Opinnäytetyön aiheena on tutkia miten koronavirus vaikuttaa yritysten henkilöstöjohtamiseen ja miten sitä voitaisiin soveltaa ja kehittää.

Kysely on anonyymi, eikä kyselyyn vastanneita voida tunnistaa. Kysely pitää sisällään 25 avointa kysymystä. Vastaathan jokaiseen kysymykseen kokonaisilla lauseilla ja vähintään muutamalla virkkeellä.

Vastaaminen vie aikaa noin 30 minuuttia. Vastaus aikaa on perjantaihin 17.04.2020 asti.

[Seuraava](#)

Liite 2. Webropol-kyselyn ulkoasu

**Kysely Heinolan Yrittäjät ry:n jäsenyrityksille**

3. Millaista on mielestäsi hyvä henkilöstöjohtaminen ja mitkä mielestäsi sen tärkeimmät tekijät?

4. Miten koet henkilöstöjohtamisen muuttuneen työurasi aikana?

Liite 3. Kyselyn runko

PERUSTIEDOT

1. Työvuosia henkilöstöhallinnon tehtävissä?
2. Yrityksenne toimiala, henkilömäärä ja ikärakenne?

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA

3. Millaista on mielestäsi hyvä henkilöstöjohtaminen ja mitkä mielestäsi sen tärkeimmät tekijät?
4. Miten koet henkilöstöjohtamisen muuttuneen työurasi aikana?
5. Millaista osaamista henkilöstöjohtaminen mielestäsi nykypäivänä vaatii?
6. Miten koet henkilöstöjohtamiseen liittyvien lakien muuttuneen, vaikuttaneen työhösi?

HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN KOHDISTUNEET HAASTEET

7. Mitkä asiat työssäsi kuormittavat sinua?
8. Mitkä asiat työssäsi tukevat jaksamistasi?
9. Miten älytyökalut vaikuttavat työskentelyysi?
10. Kuinka priorisoit ja aikataulutat työsi?

KORONAVIRUKSEN VAIKUTUKSET

11. Miten koet työsi muuttuneen koronakriisin vuoksi?
12. Minkälaisia ongelmia olet kohdannut työssäsi koronakriisin myötä?
13. Minkälaisia etuja tai hyötyjä olet kokenut tilanteen tuoneen?
14. Minkälaista lisätyötä koronavirusepidemia on tuonut henkilöstöhallintoon?
15. Minkälaisia käytännön toimia, tukea ja ymmärrystä työntekijöille on annettu?
16. Kuinka merkittävä vaikutus koronakriisillä on ollut tai tulee olemaan liiketoimintaan?

KORONAVIRUKSESTA AIHEUTUNUT RISKIENHALLINTA, SEN KEHITTÄMINEN JA TEHOSTAMINEN

17. Mitä lisätoimenpiteitä koronaviruksesta on aiheutunut entiseen verrattuna?
18. Onko henkilöstön työterveys, sairaus- ja karanteenitapaukset kuormittaneet henkilöstöhallintoa?

19. Miten etätöihin organisointi on onnistuttu järjestämään?
20. Mitä uusia puolia etätyöstä aiheutuu henkilöstöhallinnon hoitamiseksi?
21. Miten koet henkilöstöhallintotyön sopivan tulevaisuudessa etätyönä toimivaksi?
22. Minkälaisilla toimenpiteillä henkilöstön toimeentulo pystytään turvaamaan tällä hetkellä?
23. Miten olette hyödyntäneet tukea, ohjeistusta ja neuvoja?
24. Minkälaisia uusia toimintatapoja tai vaihtoehtoisia menettelyitä on tarvittu yrityksen toiminnan takaamiseksi tai säilyttämiseksi?
25. Miten toimintaedellytyksenne on turvattu seuraavan 6 kk:n ajaksi?