

Opinnäytetyö YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Mira Kuusela

KORONAPANDEMIAN VAIKUTUS TYÖNANTAJAKUVAAN

Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalalla

Mira Kuusela

KORONAPANDEMIAN VAIKUTUS TYÖNANTAJAKUVAAN

- Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalalla

Koronapandemia rantautui Suomeen maaliskuussa 2020 muuttaen jokaisen ihmisen arkea ja työelämää suuresti. Turun Osuuskaupassa suurimmat muutokset koki matkailu- ja ravitsemiskauppa, jossa toiminta hävisi lähes olemattomiin hyvin nopealla aikataululla. Työtä päädyttiin organisoimaan uudelleen ja monen työntekijän tuli oppia täysin uusi työmarkettoimialalla.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten koronapandemia vaikutti Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan. Työssä haluttiin selvittää, mitkä asiat vaikuttivat työnantajakuvaan ja sen muutoksiin. Tavoitteena oli löytää onnistumiset, mutta saada tietoa myös kehityskohteista, jotta tulevaisuudessa osataan työnantajana toimia paremmin ison muutoksen tai kriisin kohdatessa. Tutkimus teetettiin syyskuun 2020 aikana tapaustutkimuksena kyselymenetelmällä yrityksen johdolle, asiantuntijoille sekä työntekijöille.

Työnantajakuva on yhden ihmisen kokemus työnantajasta ja siihen vaikuttavia tekijöitä on monia. Tutkimuksen mukaan matkailu- ja ravitsemisalalla työntekijöiden kokema työnantajakuva oli varsin positiivinen ja koronapandemian vaikutus näkyi parantaneen sitä entisestään. Työntekijät kokivat, että päätös olla lomauttamatta työntekijöitä kriisin keskellä ja siirtää työvoima markettoimialalle, oli merkittävin syy positiivisemmän työnantajakuvan luomiseen. Myös työnantajan luotettavuus ja työsuhteen varmuus koettiin sitoutumista ja tyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi pandemia keskellä.

Vaikka työnantajana Turun Osuuskauppa tutkimuksen mukaan pärjäsikin mallikkaasti kriisijohtamisessa pandemian keskellä, löydettiin myös selkeitä kehittämiskohteita. Nämä olivat sisäinen viestintä, esimiestyö, työhyvinvointi sekä kriisitoimintamallit ja niiden toteutus.

Koronapandemia ei ole ohi vuoden 2020 lopussakaan, eikä sen kesto pysty kukaan vielä arvioimaan. On kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota onnistumisiin ja kehittymistarpeisiin jo aikaisessa vaiheessa, jotta toimintaa päästään kehittämään ja suunnittelemaan varhain. Tärkeää on saada isoimmat opit osaksi käytäntöä kriisin jälkeen, joka vahvistaa Turun Osuuskaupan asemaa hyvänä työnantajana myös tulevaisuudessa.

ASIASANAT:

työnantajakuva, työntekijäkokemus, sisäinen viestintä, kriisijohtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Business Development

2020 | number of pages 57, number of pages in appendices 18

Mira Kuusela

IMPACT OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC ON THE EMPLOYER IMAGE

- in the hospitality industry of Turun Osuuskauppa

The coronavirus pandemic landed in Finland in March 2020 and changed everyone's life. The biggest changes in Turun Osuuskauppa were in the hospitality industry, where operations decreased almost completely on a very fast schedule. The work was reorganized, and many employees had to learn a whole new job in the trade industry.

The subject of this thesis was to explore how the coronavirus pandemic affected the employer image experienced by the employees of the Turun Osuuskauppa's hospitality industry. The purpose was to find out which things affected the employer image and its changes. The aim was to find successes, but also to get information about areas for development. The explore was commissioned during September 2020 as a case study using a survey method for the company's management, experts, and employees of restaurants and hotels.

An employer image is one person's experience of an employer and there are many factors that affect it. According to the study, the employer image experienced by workers of hospitality industry was quite positive and the impact of the coronavirus pandemic appeared to have further improved it. Employees felt that the decision not to lay off workers during the crisis and move the workforce to the trade business was the main reason for creating a more positive employer image. Employer reliability and employment security were also perceived as factors that increase commitment and satisfaction during a pandemic.

Turun Osuuskauppa, as an employer, did well in crisis management during a pandemic, although clear areas for development were found. These were internal communication, supervisory work, well-being at work, and crisis management models and their implementation.

The coronavirus pandemic is not over at the end of 2020, and no one can yet estimate its duration. However, it is important to focus on successes and development needs at an early stage and to be able to develop and plan future activities. It is important to put the biggest lessons into practice after the crisis, which will strengthen Turun Osuuskauppa's position as a good employer also in the future.

KEYWORDS:

employer image, employee experience, internal communication, crisis management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	8
2 TYÖNANTAJAKUVA	9
2.1 Sisäinen työnantajakuva	9
2.2 Arvolupaukset ja niiden lunastaminen	10
2.3 Yrityskulttuuri	11
2.4 Brändi, maine ja imago	12
2.5 Työntekijäkokemus ja -ymmärrys	15
2.6 Työnantajakuvan tavoite	16
3 COVID19 JA SEN VAIKUTUKSET	18
3.1 Koronapandemian vaikutus matkailu- ja ravitsemisalaan Suomessa	18
3.2 Hallituksen linjaukset matkailu- ja ravitsemisalalle	19
3.3 Turun Osuuskaupan linjaukset	20
3.3.1 Kysely marketkauppaan siirtyneille	21
3.3.2 Työyhteisötutkimuksen koronakysely	22
4 KRIISIJOHTAMINEN	24
4.1 Sisäinen viestintä	24
4.2 Koronan kriisityyppi ja sen ominaisuudet	26
4.3 Kriisiviestintä osana johtamista	28
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
5.1 Menetelmä ja lähestymistapa	29
5.2 Aineiston keruu	29
6 TUTKIMUSTULOKSET	31
6.1 Analyysi	31
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi	47
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuus	48
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	50

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake työntekijöille

Liite 2. Kyselylomake yrityksen johdolle

KUVAT

Kuva 1. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka 2019, 128.)	15
Kuva 2. Leidenschaftin organisaation menestysketju (Luukka 2019, 118)	17
Kuva 3. Viestinnän kanavat (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68.)	25
Kuva 4. Työnantajakuvan muutoksiin vaikuttaneet tekijät korona-aikana	32
Kuva 5. Kuinka tärkeänä pidetään päätöstä, ettei ketään lomautettu korona-aikana	33
Kuva 6. Työntekijöiden tyytyväisyys korona-aikana tehtyihin päätöksiin	33
Kuva 7. Työntekijöiden tyytyväisyys korona-aikana yrityksen sisäiseen viestintään	34
Kuva 8. Työntekijöiden tyytyväisyys esimiehensä viestintään korona-aikana	35
Kuva 9. Työntekijöiden kokemus työilmapiiristä korona-aikana	35
Kuva 10. Työntekijöiden toiveet sisäisen viestinnän sisällöstä	36
Kuva 11. Arvojen merkitys työntekijöiden työhön	37
Kuva 12. Työntekijöille merkityksellisimpiä asioita työssään	38
Kuva 13. Työntekijöiden tyytyväisyys työpaikkaansa	39
Kuva 14. Työntekijöiden ylpeys työpaikkaansa	40
Kuva 15. Työntekijöiden tunne työn merkityksellisyydestä	41

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

COVID19-pandemia tuli nopeasti ja muutti jokaisen työtä ja arkea ympäri maailman. Koronakriisin alkua huomattiin Kiinassa jo vuoden 2019 marras-joulukuun taitteessa, mutta Suomeen kriisi iski voimakkaimmin maaliskuussa 2020. Koronapandemia laittoi kaikki totut toimintatavat uusiksi ja pakotti toimimaan nopeasti. Isoja päätöksiä piti tehdä kiireellisellä aikataululla ja hataralla tietoperustalla skenaarioihin pohjautuen. Historiasta tai aiemmista kokemuksista ei ollut paljoakaan apua, koska COVID19-pandemia oli ensimmäinen laatuaan.

Maailmaa vavisuttava pandemia loi turvattomuuden tunnetta ympärilleen. Tuttu ja turvallinen arki muuttui jokaisella. Koko Turun Osuuskauppa koskevat yhteistoimintaneuvottelut aloitettiin heti maaliskuussa, minkä tuloksena työtä organisoitiin uudelleen, mutta lomautuksilta sekä irtisanomisilta säästyttiin. Turun Osuuskaupassa useita toimipisteitä jouduttiin sulkemaan varsinkin matkailu- ja ravitsemisalalta. Moni joutui opettelemaan täysin uuden työn eri toimialalta. Turun Osuuskauppa joutui tekemään isoja päätöksiä ja valtavia muutoksia arvoihinsa pohjautuen. Vastuu ihmisistä, asiakkaista sekä työntekijöistä, otettiin vakavasti. Asiakkaiden kasvaneisiin päivittäistavarakaupan tarpeisiin pyrittiin vastaamaan monin muutoksin, turvallisuutta ja terveellisyttä vaalien. Arvoihinsa perustuen piti toimia mahdollisimman tuloksellisesti, tappiot minimoiden.

Työnantajakuva on organisaation nykyisten tai potentiaalisten työntekijöiden ja asiakkaiden kokemusta siitä, millainen organisaatio on. Työnantajakuvaan vaikuttaa kaikki organisaatiosta koettu, nähty, tunnettu ja kuultu, joten se on hyvin subjektiivinen, yhden ihmisen kokemus organisaatiosta. Koko maailmaa ravisuttanut pandemia muutti Turun Osuuskaupan toimintaa ja vaikutti mullistavasti myös monen työntekijän elämää. Vaikka irtisanomisilta ja lomautuksilta säästyttiin, uusi arki ja huoli omasta sekä läheisten turvallisuudesta mietitytti monia. Tulevaisuus on iso kysymysmerkki kaikille, koska pandemian loppua ei kukaan osaa ennustaa. On luonnollista, että ennen koettu työnantajakuva muuttuu ison kriisin tai muutoksen toimesta. Siitä lähti idea tälle opinnäytetyölle.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia, miten koronapandemia vaikutti Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan. Työssä halutaan selvittää, mitkä asiat vaikuttivat työnantajakuvaan ja sen muutoksiin

sekä miten toimintaa tulisi kehittää, jotta tulevaisuudessa pärjätään työnantajana paremmin ison muutoksen tai kriisin kohdatessa.

Aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Turun Osuuskauppa on suuri paikallinen osuuskauppa, joka työllistää noin 2500 työntekijää ympäri Varsinais-Suomea. Matkailu- ja ravitsemiskauppa koki koronapandemian aikana suurimmat muutokset, koska valtaosa ravintoloista ja hotelleista jouduttiin sulkemaan sekä kokous- ja tapahtumaliiketoiminta hävisi lähes olemattomiin hyvin nopealla aikataululla. Rajauksen valintaan vaikutti kokemus kyseiseltä toimialalta sekä tietoisuus siitä, että koronaepidemia vaikutti tähän alaan suurimmin kaikista toimialoista Turun Osuuskaupassa. Tässä työssä työnantajamielikuvaa puolestaan tutkitaan vain sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden näkökulmasta, sillä organisaation omien työntekijöiden mielikuva työnantajasta vaikuttaa suuresti yrityksen menestykseen niin potentiaalisten työntekijöiden, kuin asiakkaidenkin, silmissä. Koronapandemian lopullista kestoja on mahdotonta ennustaa, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään matkailu- ja ravitsemisalaa toistaiseksi eniten muuttaneeseen ajankohtaan, maaliskesäkuuhun 2020.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Turun Osuuskaupan työnantajakuva on tutkittu itsessään vain vähän, vaikka vuosittain teetettävä työyhteisötutkimus on kerännyt työntekijöiltä tietoa työnantajakuvasta jo pitkään. Työnantajakuva kuitenkin on tärkeä osa organisaation kehitystä ja sen merkitys ymmärretään menestyksen avaintekijänä.

Tämän työn tutkimuskysymys on:

Miten koronapandemia vaikutti Turun Osuuskaupan matkailu ja ravitsemiskaupan työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan?

Tämän kysymyksen kautta saadaan vastauksia siitä, miten hyvin Turun Osuuskaupassa onnistuttiin kriisijohtamisessa tässä vallitsevassa tilanteessa. Tulosten kautta pystytään arvioimaan onnistumisia, mutta saamaan myös palautetta sekä työkaluja siihen, miten toimintaa tulisi kehittää, jotta selvittää tulevaisuudessa entistä paremmin kriisijohtamistilanteissa.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen pohjaksi tutustuttiin tutkimustyössä tarvittavaan lähdeaineistoon. Tietoa koronakriisin vaikutuksista Suomeen sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaan löytyi muun muassa eduskunnan virallisista pöytäkirjoista ja eduskunnan sekä alan järjestöjen tiedotteista. Turun Osuuskaupan linjauksia löytyi yrityksen omista ulkoisista ja sisäisistä viestintäkanavista. Työnantajakuvasta sekä kriisijohtamisesta löytyi paljon tietoa niin kotimaisista kuin ulkomaisistakin teoksista sekä artikkeleista. Laajasta työnantajakuva-käsitteestä piti käsitellä monia aiheeseen vaikuttavia teemoja, kuten arvoja ja yrityskulttuuria. Kriisijohtamisessa keskityttiin nimenomaan kriisityyppeihin, jotka käsitelivät koronan tyylisiä, organisaation ulkopuolelta nousevia kriittisiä tai uhkaavia tilanteita. Lisäksi tutustuttiin syyskuussa 2020 teetettyyn uusimpaan työyhteisötutkimukseen, jossa käsiteltiin työnantajakuvan lisäksi myös koronapandemian vaikutuksia. Tässä työssä käytettiin myös pohjana toukokuussa 2020 henkilöstölle tehtyä tutkimusta Turun Osuuskaupan toimista koronapandemian aikana. Kyselyn teki S-ryhmän sisäinen koulutusorganisaatio Jollas Instituutti. Näin saatiin teoriapohja tutkimukselle ja muodostettua kysymykset, joihin haettiin vastauksia.

Kun tarkat kysymykset olivat valmiina, teetettiin kysely yrityksen johdolle sekä asiantuntijoille, jotta tiedettiin, mikä oli yrityksen johdon näkökulma aiheeseen ja mikä oli tavoitetaso työnantajakuvalla tässä vallitsevassa tilanteessa. Tämän jälkeen teetettiin kysely Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalan työntekijöille, jotta saatiin kuva työnantajakuvan todellisesta tilasta ja miten työntekijät kokivat ja näkivät koronapandemian muuttaneen sitä. Loppupäätelmänä voidaan tehdä johtopäätökset työntekijöiden kokemusten perusteella sekä näin auttaa organisaatiota löytämään konkreettiset kehityskohdet, joilla onnistua tulevissa muutoksissa tai kriiseissä entistä paremmin.

Lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus, jossa pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa sekä halutaan ymmärtää kohdetta syvällisemmin ja tuottaa näin uusia kehittämisideoita. Tapaustutkimuksessa ei käytännössä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. Tätä tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 38, 52–53.)

2 TYÖNANTAJAKUVA

Työnantajakuva on yksittäisen ihmisen kokemus siitä, millainen yritys on. Työnantajakuva koostuu kaikesta koetusta, nähdystä, kuullusta ja tunnetusta, joten se on hyvin subjektiivinen, yhden ihmisen kokemus yrityksestä. Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva koostuu yrityksen sisäisten asiakkaiden, kuten työntekijöiden, kokemuksesta siitä, miten luvutut asiat vastaavat käytännön tekoja organisaatiossa. Sisäisen työnantajakuvan yhteydessä puhutaan usein myös käsitteestä työnantajamielikuva (employer brand), joka kertoo enemmänkin siitä, millainen yritys on työnantajana ja millaista yrityksessä on tehdä työtä. Ulkoinen työnantajakuva puolestaan koskee yrityksen ulkoisia asiakkaita tai potentiaalisia työntekijöitä. Heidän kokemukseensa työntajasta voidaan vaikuttaa esimerkiksi tiedoilla, joita yritys antaa itsestään nettisivuilla, sosiaalisessa mediassa tai markkinoinnin avulla. (Korpi ym. 2012, 66–67; Luukka 2019, 135; Mäkinen 2019; Salminen-Kultanen 2019; Kajjala & Tolvanen 2020, 63.)

2.1 Sisäinen työnantajakuva

Sisäinen työnantajakuva on laaja aihe ja siihen vaikuttavia tekijöitä on monia. Muun muassa esimiestyöllä sekä yrityksen henkilöstöjohtamisella pystytään vaikuttamaan paljon työntekijöiden kokemuksiin työntajasta. Kun yrityksen sisäinen työnantajakuva on kohdallaan, ollaan jo pitkällä ulkoisen työnantajakuvan rakentamisessa ja siinä onnistumisessa.

Työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan vaikuttavat kaikki kokemukset työsuhteen elinkaaren aikana, lähtien rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Lisäksi työn sisältö ja haasteellisuus, mahdollisuus kehittyä työssä, palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä työsuhte-edut vaikuttavat merkittävästi työntekijän sisäiseen työnantajakuvaan. Yhä tärkeämmäksi nykypäivänä työntekijöille ovat työyhteisö- ja ympäristö, työhyvinvointi, yrityksen viestintä ja sen avoimuus, vastuullisuus sekä arvot, kulttuuri ja eettiset toimintatavat. Näitä ei voida sivuuttaa tutkittaessa sisäistä työnantajakuva. (Kajjala & Tolvanen 2020, 63.) Koska vaikuttavia asioita on paljon ja jokainen perustaa oman työnantajakuvansa omien menneiden ja nykyisten kokemustensa perusteella, itse

työnantajakuvaa on vaikea hallita tai johtaa. Siihen vaikuttavia tekijöitä on kuitenkin helpompi hallita ja johtaa yksinään, kuin koko aihetta kokonaisuudessaan.

Positiivisen sisäisen työnantajakuvan perustana ovat tyytyväiset työntekijät. Hyvinvoiva ja työssään viihtyvä henkilöstö on organisaation tärkeimpiä kilpailutekijöitä tämän päivän työmarkkinoilla, sillä työntekijät eivät välttämättä tyydy pelkästään kohtuulliseen kompensatioon ja mielekkäisiin työtehtäviin: työssä halutaan myös viihtyä. Niin sisäisen kuin ulkoisenkin työnantajakuvan kannalta tärkeää on työntekijöiden kokemus siitä, kuinka hyvin organisaatio osaajistaan pitää huolta. (Kansonen 2013)

Jotta voidaan ymmärtää työnantajakuvaa ja siihen vaikuttavia asioita, on avattava kokonaisuutta ja paneuduttava pintaa syvemmälle vaikuttaviin asioihin. Seuraavassa paneudutaan aiheisiin, joilla on olennainen vaikutus sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen.

2.2 Arvolupaukset ja niiden lunastaminen

Työnantajan arvolupaukset (Employer Value Proposition) viestivät niitä hyötyjä ja arvoja, joita organisaatio tarjoaa työntekijöilleen ja potentiaalisille työnhakijoille sekä asiakkailleen. Näiden arvojen tulee olla totuudenmukaisia ja aitoja sekä tukea yrityksen strategiaa. Niiden tulee näkyä työntekijöiden työssä sekä yrityksen päätöksissä. Arvolupauksen tehtävänä on myös erottaa yritys kilpailijoistaan. (Manpower 2016. Kaijala & Tolvanen 2020, 16–17.)

Työnantajalupauksen tehtävä on kuvata arvo (aineellinen tai aineeton), jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Työnantajalupauksen tulee olla huolella pohdittuja, yrityksen kulttuuria ja sen arkea aidosti kuvaavia, suhteellisen pysyviä asioita. Antamalla realistia lupauksia ja panostamalla niiden toteuttamiseen työntekijöiden odotukset asetetaan kohdilleen ja annetut lupaukset lunastetaan. Näin syntyy positiivinen työntekijäkokemus. (Luukka 2019, 129.)

Turun Osuuskaupan toiminta perustuu vastuulliseen osuustoiminnallisuuteen, jossa arvot ohjaavat toimintaa ja päätöksentekoa. Turun Osuuskaupan arvoja on neljä:

- Olemme asiakasta varten
- Uudistamme jatkuvasti toimintaamme
- Kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä

- Toimimme tuloksellisesti (S-ryhmä 2020.)

On tärkeää, että yrityksellä on yhtenäinen päämäärä ja näkemykset asioista, jotta toimintaa johtamalla saadaan tavoitteen mukaisia tuloksia. Tästä syystä yrityksen yhteiset arvot ovat tärkeä määrittää yhdessä organisaation ihmisten kanssa ja avata kaikille organisaatiossa työskenteleville. Jotta arvot olisivat osa yrityksen arkea, niiden tulee olla läsnä kaikessa toiminnassa, esimerkiksi osana strategiaa, tavoitteiden asetannassa, johtamisessa ja esimiestyössä, tiimien pelisäännöissä, perehdyttämisessä, valmennuksissa ja toiminnan arvioinnissa, kuten palautteissa ja kehityskeskusteluissa. Yhteinen arvopohja auttaa toivotunlaisen yrityskulttuurin muodostumiseen ja tätä kautta positiivisesti myös työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 17.)

2.3 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri kuvastaa muun muassa organisaation tapaa toimia, tapaa puhua, tapaa johtaa, erilaisia käytäntöjä, symboleja ja tarinoita. Kulttuuri muodostuu organisaatioihin ajan saatossa, tietoisesti tai tiedostamatta: päätöksillä, teoilla ja tekemättä jättämisillä. Se koostuu niistä toimintatavoista, joiden avulla on jossakin organisaation menneisyyteen kuuluvassa keskeisessä vaiheessa ratkaistu jokin tilanne tai siihen liittynyt ongelma. Näitä toimintatapoja pidetään itsestäänselvyyksinä, eikä niitä huomata usein kyseenalaistaa. Kulttuuriin sisältyvät toimintatavat ovat usein käyttökelpoisia, vaikka pohjautuvatkin pitkälle historiaan, mutta joskus ne eivät nykyajan yrityskulttuurissa ole enää relevantteja. Siksi yrityskulttuuria tulisi johtaa, jotta parhaimmat toimintatavat saadaan toimimaan, mutta vanhentuneimmat tavat saataisiin uudistettua vastaamaan nykyisiä tarpeita. (Juuti 2015, 24–25; Jabe 2017, 48, 268; Luukka 2019, 34; Kaijala & Tolvanen 2020, 17.)

Yrityskulttuuriin vaikuttavat olennaisesti kuusi keskeistä ominaisuutta. Kulttuuri on aina ryhmään liittyvä ominaisuus, se luodaan yhdessä ryhmän sisällä. Kulttuuri opitaan ja se on opetettavissa. Kulttuuri on myös jaettu: se yhdistää ryhmän jäseniä ja erottaa heidät muista ryhmistä. Lisäksi kulttuuri vaikuttaa ja yhdistää ryhmää oletusten, arvojen ja käyttäytymisen tasolla ja on aina yksilöä vahvempi. (Luukka 2019, 25.)

Yrityksen johdolla pitää olla näkemys siitä, millainen yrityskulttuurin halutaan olevan. Jos yrityksen strategian mukaan halutaan olla nykyaikainen ja innovatiivinen, pitää se näkyä koko organisaation toiminnassa ja sitä on hyvä myös mitata. Puhutaankin sisäisestä

todellisuudesta, jossa yrityskulttuuri koetaan. Johdolla on näkemys ja tahtotila siitä, millainen yrityskulttuurin halutaan olevan, mutta työntekijät näyttävät toiminnallaan, millainen yrityskulttuuri todellisuudessa on. Jos asiaa ei mitata tai seurata, voidaan elää harhauskossa vääränlaisesta yrityskulttuurista. Tähän perustuu vanha toteamus siitä, että kulttuuri syö strategian aamumuroina. Jos yrityskulttuuri saadaan tukemaan strategian toteuttamista, vältetään tältä hotkaisulta. (Luukka 2019, 39; Kaijala & Tolvanen 2020, 17.)

Kulttuuria uudistettaessa on kaikkein helpointa ja loogisinta lähteä tarkastelemaan niiden organisaation palveluksessa olevien henkilöiden toimintaa, jotka päivittäin suorittavat asiakaspalvelua. Kun tarkastellaan niiden ihmisten toimintaa, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta avainasemassa ollessaan yhteydessä asiakkaisiin, saadaan selville, mitkä ovat yrityksen nykyisten toimintatapojen vahvuuden ja heikkoudet asiakastarpeiden tyydyttämisen sekä oman strategian kannalta. Henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli kulttuurin ja kulttuurin muutoksen kanssa. Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa yrityksen tiedonkulkuun, yhteistyöhön, innovatiivisuuteen sekä ihmisten asenteeseen. Kaiken kaikkiaan on kyse kuitenkin siitä, että hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen kasvot asiakkaille. (Juuti 2015, 26–28)

2.4 Brändi, maine ja imago

Brändi, maine ja imago tarkoittavat kaikki yrityksestä tai tuotteesta vastaanottajan mielessä olevaa kuvaa. Niillä pyritään rakentamaan luottamusta ja ennakko-odotusta, joka konkretisoituu esimerkiksi asiakkaiden ostopäätöstilanteissa tai työnhakijan kannalta yrityksen houkuttelevuusmielikuvassa. (Pohjola & Pohjola 2019, 87.) Brändi, maine ja imago yhdistetään usein ulkoiseen yrityskuvaan tai ulkoiseen työnantajakuvaan. Käsitteet ja niiden vaikutus tulee kuitenkin tiedostaa, jotta voidaan ymmärtää niiden vaikutus myös sisäiseen työnantajakuvaan eli itse työntekijöihin.

Brändi

Brändi tarkoittaa tuotemerkkiä tai laajemmin ymmärrettynä kohderyhmän tuntemaa tuotteen, palvelun, organisaation tai ihmisen nimeä. Kaksi tärkeää brändiin liittyvää tekijää

ovat tunnettuus ja mielikuva. Tunnettuus kertoo, miten laajalti brändi tunnetaan, kun taas mielikuva kertoo, mistä se tunnetaan. Tunnettuus ja mielikuva muodostavat yhdessä brändin arvon perustan. Brändin arvoa voidaan myös mitata. (Kauhanen 2016, 57.)

Brändi syntyy aina asiakkaan mielessä ja sen syntymiseen vaikuttaa hyvin paljon sellaisia asioita, joihin markkinoija, viestijä tai yrityksen johto, eivät voi vaikuttaa. Jokaisella ihmisellä on erilaisia, ainutlaatuisia kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Yritys ei voi päättää, mitä asiakas tai työntekijä ajattelee yrityksestään tai sen tuottamista tuotteista tai palveluista. Brändi on jotain, jonka jokainen vastaanottaja kokee yksilöllisesti. Hän suhteuttaa sen omaan maailmaansa, omalle paikalle mielessään muiden vastaavien asioiden kanssa. Yritys voi silti tehdä paljon asioita, jotka edesauttavat sen toivoman mielikuvan syntymiseen kunkin asiakkaan päässä. Se on brändin tietoista kehittämistä. (Ruokolainen 2020, 19)

Yritysbrändin näkökulmasta katsottuna brändin perusta luodaan ensin yrityksen sisällä. Jollei yrityksen johto ymmärrä, että jokaisen työntekijän täytyy kokea yritysbrändi merkitykselliseksi, on hyvin vaikea olettaa, että se olisi sitä myöskään yrityksen asiakkaille ja loppukäyttäjille. (Ruokolainen 2020, 29.)

Backhaus (2018, 381) kirjoittaa artikkelissaan työntekijöiden tärkeästä roolista työnantajabrändin kehittämisessä ja levittämisessä. 'Ihmiset tekevät brändin' sanonnalla Backhaus tarkoittaa, että yrityksen työntekijöiden tulee toiminnallaan osoittaa ja näyttää samanlaista brändimielikuvaa, kuin yrityksen visio on määrittänyt. Jos näin ei ole, hajottaa se asiakkaan koko brändikokemuksen.

Maine

Maineella (reputation) tarkoitetaan vallitsevaa käsitystä ja arviota jostakin kohteesta. Maine on mielikuvia, kokemuksia ja tarinoita. Maineen muodostumisessa henkilökohtaisella kokemuksella on suuri vaikutus, vaikka muilta kuullut tarinat vaikuttavat myös mainekäsityksiin. Maine on siis yhteisöön liittyvien sidosryhmien kokonaiskäsitys arvioitavana olevasta kohteesta. (Juholin 2009, 47; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 44.)

Hyvästä maineesta on yhteisöille monenlaista hyötyä. Maine tuo asiakkaita, houkuttelee työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita, innostaa sijoittajia ja kiinnostaa mediaa. Maineella on myös haittapuolia: sen eteen pitää tehdä työtä ja sen voi menettää nopeasti. Nykyään

valveutuneille yhteisöille alkaa olla itsestään selvää, että mainetta pitää rakentaa, ylläpitää ja varjella kriiseiltä. (Juholin 2009, 150; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 44.)

Hyvä maine saavutetaan määrätietoisella työllä. Kovastakaan mainityöstä ei ole kuitenkaan hyötyä, jos toiminnasta ja hyvistä teoista ei osata viestiä. Siksi on tärkeää, että maine liitetään strategiseen johtamiseen sekä viestinnän strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 43–44.)

Imago

Imago eli yrityskuva syntyy hyvästä toiminnasta ja hyvästä viestinnästä (Juholin 2009, 47). Se on visuaalisuuteen perustuva mielikuva, joka muodostuu mielikuvista ja uskomuksista itse yritykseen ja sen tuotteisiin. Yrityksen identiteetti eli millainen yritys todellisuudessa on, vaikuttaa imagomielikuvaan, mutta siihen vaikuttavat myös vastaanottajan asenteet. Yrityksen toiminta on tärkeämpää kuin imago: brändiä, imagoa tai mainetta ei voi olla ilman tunnettuutta, ja kaikkien näiden kolmen rakentamisella pyritään luomaan yrityksen tai tuotteen kannalta edullinen mielikuva. (Pohjola & Pohjola 2019, 86.)

Brändin ja imagon ero on aiemmin näkynyt ainakin niiden käyttöyhteyksien perusteella: brändi on liittynyt markkinoinnin ja markkinointiviestinnän suunnitteluun, imago taas on esiintynyt kokonaisvaltaisemman yritysviestinnän suunnittelussa. Nyt brändi on yleistymässä kaikille yhteiseksi termiksi. (Pohjola & Pohjola 2019, 87.)

Imago on käsitteenä hyvin lähellä edellä mainittua brändiä. Lähinnä imago on kuitenkin organisaatiosta muodostunut mielikuva sidosryhmien mielessä. Yksi osa imagoa on organisaatiosta välittynyt mielikuva työnantajana eli työnantajaimago. Kiristyneessä kilpailussa hyvistä, oikeanlaisista henkilöistä kilpailtaessa työnantajaimago on merkittävä tekijä etenkin nuorten hakiessa ensimmäisiä työpaikkoja. Organisaation imagoa ja työnantajaimagoa voidaan mitata sidosryhmille suunnatuilla kyselyillä tai haastatteluilla. Organisaation työnantajaimagoon vaikuttavat muun muassa seuraavat seikat: henkilöstön osaamistaso, pieni vaihtuvuus ja työhyvinvointi. (Kauhanen 2016, 58.)

2.5 Työntekijäkokemus ja -ymmärrys

Työntekijäkokemus (employee experience, EX) kuvaa työntekijän kokemusta työpaikastaan. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. (Luukka 2019, 128; Kajjala & Tolvanen 2020, 210.)

Työntekijäkokemusta pystyy johtamaan. Sitä johdetaan ensisijaisesti tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Siihen liittyy olennaisesti myös työnantajan arvolupaukset ja niiden lunastaminen sekä yrityskulttuuri, joka heijastaa totuutta yrityksen toiminnasta. Kuvassa 1 esitetään yrityksen sisäistä todellisuutta, jossa johdon ja työntekijöiden ymmärrys ja kokemus yrityksen kulttuurista voi paikoin kohdata, mutta valitettavan usein se on kuitenkin kovin erilainen. Johto puhuu siis siitä, millainen se haluaa kulttuurin olevan, ja työntekijät siitä, millainen kulttuuri on. Pahinta on se, jos johto ei vain puhu vaan aidosti uskoo oman käsityksensä kulttuurinsa erinomaisuudesta. (Luukka 2019, 128)



Kuva 1. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka 2019, 128.)

Hyvä työntekijäkokemus ei tapahdu, vaan sitä johdetaan. Mutta kuten kulttuurin kanssa, huono ja ei-toivottu työntekijäkokemus tapahtuu usein johtamatta. Siksi

työntekijäkokemus ja -ymmärrys tulisi olla organisaation johdon sekä esimiehien tehtävänä työntekijöiden koko työsuhteen elinkaaren ajan.

Filosofian tohtori Josh Plaskoffin (2017) mukaan työmarkkinoilla ollaan ensimmäisen kerran tilanteessa, jossa neljä hyvin erilaista sukupolvea työskentelevät yhdessä. Näillä jokaisella sukupolvella on oman historiansa muokkaamia odotuksia työpaikastaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikoilla on siis jo lähtökohtaisesti otettava huomioon ihmisten erilaisuus ja se, että ihmiset motivoituvat erilaisista asioista ja heihin vaikuttavat hyvin erilaiset sitoutumistekijät. Yleisesti ajatellaan, että konkreettiset edut täyttävät työntekijöiden perustarpeita ja pitävät tyytyväisyyttä yllä. Menestyäkseen on kuitenkin otettava huomioon ihmisten erilaisuus ja katsottava heitä kokonaisuuksina, jolloin vaikuttavia tekijöitä ovat myös psyykkiset ja sosiaaliset tarpeet. Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja suoritukseen. Plaskoffin mukaan nykyajan muuttuvassa maailmassa on yritysten strategiaan otettava mukaan myös työntekijäkokemus, jonka tavoitteena ei ole tarjota palveluja, vaan luoda kokemus, joka osoittaa työntekijöille, että heistä pidetään kokonaisvaltaisesti huolta. Tämä vaatii ennen kaikkea empaattista johtamisotetta.

2.6 Työnantajakuvan tavoite

Hyvän työnantajakuvan keskeinen tavoite on sitouttaa työntekijät organisaatioon, motiivoida heitä sekä näin saada säilytettyä työntekijät organisaation palveluksessa. Hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö ovat menestyvän yrityksen ydin. Positiivisella sisäisellä työnantajakuvalla on tutkitusti vaikutusta myös ulkoiseen työnantajakuvaan, jolla on vaikutusta potentiaaliin työntekijöihin sekä asiakkaisiin.

Kuvassa 2 esitetään Leidenschaftin organisaation menestysketju, jolla havainnollistetaan, miten työntekijäymmärrys vaikuttaa organisaation yrityskulttuuriin. Toivotunlainen yrityskulttuuri puolestaan tuottaa hyvän työntekijäkokemuksen, jolla on keskeinen merkitys asiakaskokemukseen. Jokaisen menestyksensä organisaation keskiössä on asiakas, jolloin asiakaskokemuksen johtaminen edellä mainitulla tavalla pitäisi olla strategista työtä koko organisaation toiminnassa.



Kuva 2. Leidenschaftin organisaation menestysketju (Luukka 2019, 118)

Asiaa voidaan ajatella myös positiivisuuden kierteenä niin, että positiivinen työntekijäkokemus mahdollistaa positiivisen asiakaskokemuksen. Luonnollisesti myös tuotteen tai palvelun pitää täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. Positiivinen asiakaskokemus luo asiakasuskollisuutta ja tuo uusia asiakkuuksia. Tämä taas edistää positiivisen tuloksen muodostumista, joka mahdollistaa investoimisen, myös henkilöstöön: heidän osaamiseensa ja hyvinvointiinsa sekä työntekijäkokemuksen kehittämiseen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 215.)

3 COVID19 JA SEN VAIKUTUKSET

3.1 Koronapandemian vaikutus matkailu- ja ravitsemisalaan Suomessa

Koronavirus COVID-19 on laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti ja Maailman terveysjärjestö WHO julisti sen maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Valtioneuvosto antoi 16.3.2020 linjaukset koronavirustartuntojen leviämisen hidastamiseksi ja riskiryhmien suojelemiseksi. Valtioneuvosto totesi 16.3.2020 yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa, että maassa vallitsevat valmiuslain mukaiset poikkeusolot. Poikkeusolot toettiin lain 3 §:n 3 ja 5 kohdan mukaisesti. Nämä poikkeusolot tarkoittavat väestön toimeentuloon tai maan talouselämän perusteisiin kohdistuvaa erityisen vakavaa tapahtumaa tai uhkaa, jonka seurauksena yhteiskunnan toimivuudelle välttämättömät toiminnot olennaisesti vaarantuvat, sekä vaikutuksiltaan erityisen vakavaa suuronnettomuutta vastaavaa, hyvin laajalle levinnyttä vaarallista tartuntatautia. (Eduskunnan PTK 25/2020.)

Koronapandemian rantautuessa Suomeen alkuvuodesta 2020 sen vaikutukset näkyivät laajalti ja nopeasti. Kaikkien ihmisten oli omattava uudet turvallisemmat toimintatavat osaksi arkeaan. Yritykset joutuivat nopeasti ahdinkoon, eikä tulevaisuutta osattu ennustaa. Aalto-yliopiston ja Rahoituksen laitoksen tekemän tutkimuksen mukaan noin 39 % - 50 % majoitus- ja ravitsemisalan yrityksistä ajautui koronapandemian takia maksuvaikeuksiin ilman ulkopuolista apua ensimmäisen kuukauden aikana liikevaihdon romahtamisen jälkeen. Skenaarioiden mukaan tilanteen jatkuessa puoli vuotta seuraukset ovat jo brutaalit ja vain 10–15 % yrityksistä selviää itsenäisesti ilman maksuvaikeuksia. Tämä kertoo siis alan kokonaisvaltaisesta ajautumisesta suureen ahdinkoon. (Puttonen ym. 2020.)

Työ- ja elinkeinoministeriö on virkatyönä laatinut matkailukysynnän kehitystä kuvaavat arviot yhdessä Visit Finlandin, Tilastokeskuksen, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n ja Suomen Matkailualan liitto SMAL ry:n kanssa. Arviot julkaistiin ensimmäisen kerran 6.5.2020, ja niitä on päivitetty. Toukokuussa 2020 arvioitiin vielä, että kulutus supistuisi tänä vuonna 60–70 prosenttia. Suomalaisten ja ulkomaisten matkailijoiden Suomessa käyttämä rahan määrä eli matkailukysyntä oli arviolta 16,1 miljardia euroa vuonna 2019. Arvioiden mukaan kestää ainakin vuoteen 2023 ennen kuin kysyntä palautuu vuoden 2019 lukuihin. (Mara Ry 2020.)

Palvelualojen Ammattiliiton puheenjohtaja Annika Rönni-Sällinen kirjoitti 31.8.2020 koronapandemian katastrofaalisista vaikutuksista matkailu- ja ravitsemisalalle. Julkisuu-teen tulee koko ajan lisää uutisia matkailu- ja ravitsemisalan lomautuksista, jotka johtuvat alan pitkittyneestä epävarmuuden tilasta. Varsinkin matkailuala on hädässä. Hallituk-selta toivotaan nopeita päätöksiä toimintaedellytysten korjaamiseksi ja elvyttämiseksi. PAM on tehnyt jatkuvasti vaikutustyötä, jotta toimialan tulevaisuus voidaan turvata ja työpaikat säilyttää laajasti myös kriisiaikana ja sen jälkeen. (Palvelualojen ammattiliitto 2020a.)

Koronapandemian aikana poikkeustilanteeseen pyrittiin löytämään nopeasti erilaisia rat-kaisuja tekemällä muutoksia muun muassa alan työehtosopimuksiin. Muutokset astuivat voimaan 19.3.2020 ja ovat voimassa saman ajan, kuin vastaavat lainsäädäntömuutokset eli 31.12.2020 saakka. Muutoksissa sovittiin lomautusilmoitusajan lyhentämisestä, yt-neuvottelujen määräaikojen lyhentämisestä, takaisinottovelvollisuuden pitenemisestä, sairauspoissaolojen omailmoituskäytäntöjen laajenemisesta sekä työvuorolistojen ilmoi-tusaikojen lyhentämisestä sekä vuosilomien siirtämisestä. Työnantajalle annettiin liiton puolelta monia helpotuksia poikkeustilanteesta selviämiseen, mikä osaltaan muutti radi-kaalistikin työntekijöiden totuttuja toimintatapoja arjessa. (Palvelualojen Ammattiliitto 2020b.)

3.2 Hallituksen linjaukset matkailu- ja ravitsemisalalle

Eduskunta päätti 2.4.2020 perustuslakivaliokunnan ehdotuksen mukaisesti, ettei ravitsemisliikkeiden aukiolon väliaikaisesta rajoittamisesta tartuntataudin leviämisen ehkäi-semiseksi 31.3.2020 annettua valtioneuvoston asetusta kumota. Valtioneuvoston ase-tuksen mukaan (M 15/2020 vp) ravintolat kaikissa Suomen maakunnissa suljettiin 4. 4. 2020. Ravintolat suljettiin 31.5.2020 asti koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Tuot-teiden ulosmyynti asiakkaille oli edelleen sallittua. Sulkeminen ei koskenut sellaisia ra-vintoloita, jotka eivät ole avoinna yleisölle eli esimerkiksi henkilöstöravintoloita tai oppi-laitosten ruokaloita. (Eduskunta 2020a.)

Eduskunta käsitteli asiaa ensin hallituksen lainmuutosesityksen pohjalta. Se hyväksyi hallituksen esityksen (HE 25/2020 vp) ravitsemisliikkeiden aukiolon väliaikaisesta rajoit-tamisesta 28.3.2020 ja tasavallan presidentti vahvisti lain 30.3.2020. Laki tuli voimaan samana päivänä. (Eduskunta 2020a.)

Eduskunta hyväksyi 29.5.2020 tartuntatautilakiin tehtävät väliaikaiset muutokset, joilla ravitsemisliiketoiminnalle asetettiin sellaisia rajoituksia, joilla elinkeinotoimintaa voitiin avata asiakkaille ja samanaikaisesti estää koronavirustaudin leviämistä. Väliaikaiset rajoitukset koskivat muun muassa ravintoloiden aukiolo- ja anniskeluaikoja sekä asiakaspaikkamääriä ja niiden käyttöä. Ravintolat voivat olla alkuvaiheessa auki kello 6–23 ja anniskelu on mahdollista kello 9–22. Sosiaali- ja terveysvaliokunta piti mietinnössään tärkeänä, että toimenpiteiden vaikutuksia ja muuttamistarpeita tarkastellaan säännöllisesti ja ryhdytään tilanteen edellyttämiin joko rajoituksia kiristäviin tai lieventäviin toimiin. Ravitsemisliikkeet ovat koronavirusepidemian aiheuttamissa poikkeusoloissa suljettuina asiakkailta 31.5.2020 saakka. Eduskunta hyväksyi hallituksen esityksen (HE 72/2020) muutettuna, sosiaali- ja terveysvaliokunnan mietinnön (StVM 11/2020) mukaisesti. Lakiehdotuksen sisällöstä eduskunta päätti täysistunnossa 26.5.2020 (Eduskunta 2020.)

3.3 Turun Osuuskaupan linjaukset

Turun Osuuskauppa tiedotti 13.3.2020 yt-neuvotteluista, jotka koskevat lähes koko Turun Osuuskaupan henkilöstöä ja sen piirissä olevia noin 2 000 työntekijää. Toimella Turun Osuuskauppa varautui koronaviruksen vaikutuksiin. TOK:n tiedotteen mukaan kyse oli määräaikaisista lomautuksista. Toimitusjohtaja Antti Heikkisen mukaan ”olemme uuden ja poikkeuksellisen tilanteen äärellä. Tällä hetkellä emme tarkalleen tiedä, miten koronavirus vaikuttaa lähiaikoina liiketoimintaamme. Pahimman skenaarion mukaan saatamme joutua sulkemaan toimipaikkoja”. (TOK 2020a.)

Turun Osuuskauppa noudatti linjauksissaan Suomen Osuuskauppojen Osuuskunnan, SOK:n, Riskien hallinnan antamia ohjeistuksia. Riskien hallinnan sisäinen, kolmiportainen ohjeistus annettiin 12.3.2020 ja jo samana päivänä Turun Osuuskaupassa todettiin vallitsevan tilanteen pakottaneen siirtymisen suoraan vaiheeseen 2, jossa epidemia uhkaa levitä, ja epidemian leviämisen estäminen vaatii toimenpiteitä.

20.2.2020 annetun Turun Osuuskaupan ulkoisen tiedotteen mukaan COVID-19-koronaviruspandemia vaikuttaa erityisesti matkailu- ja ravitsemistoimialaan Suomessa. Kysyntä ja asiakasmäärät ovat hotelleissa ja ravintoloissa vähentyneet merkittävästi, ja arvio oli, että tilanne tulee vaikeutumaan edelleen. Tämän takia Turun Osuuskauppa päätti sopeuttamistoimenpiteenä sulkea 27.3.2020 alkaen toistaiseksi Solo Sokos Hotel Turun Seurahuoneen ravintoloinen, sekä 23.3.2020 alkaen Kauppakeskus Myllystä ravintola Rosson, Rapidon, Obran ja Tsikenin, Wiklund-keskuksesta ravintola VENNin ja

Uudestakaupungista ravintola KIRSTA & Kahvelin. Myöhemmin ilmoitettiin, että ovensa sulkevien matkailu- ja ravitsemusyritysten joukkoon liittyvät 23.3.2020 myös Bar Edison, Runostuoppi sekä Kauppakeskus Myllystä Fafa´s. Sulkeutuvia toimipisteitä ovat myös Original Sokos Hotel Wiklund, rakennuksessa sijaitseva ravintola Trattoria sekä katto-baari Walo. (TOK 2020b.)

Turun Osuuskaupassa yhteistoimintaneuvotteiden tuloksena ketään ei kuitenkaan päädytty lomauttamaan, vaan työtä organisoitiin uudelleen. Matkailu- ja ravitsemisalalan työntekijät, joiden toimipaikka meni joko kokonaan tai määräaikaisesti kiinni, siirrettiin vastaamaan kasvaneeseen päivittäistavarakaupan tarpeeseen markettyöhön ympäri Varsinais-Suomea. Päivittäistavarakaupan kasvaneeseen tarpeeseen vastattiin laajentamalla kauppojen aukioloaikoja, muuttamalla osa toimipaikoista palvelemaan 24/7 aukioloilla sekä laajentamalla ruoan nettimyyntiä Kauppakassi-palvelulla. Muutos oli suuri eikä varautumisaikaa ollut paljon. Uudet kaupan työntekijät joutuivat nopeasti oppimaan uuden työn ja toimintatavat samalla, kuin kaupan työntekijät joutuivat nopealla aikataululla perehdyttämään suuren määrän uusia työntekijöitä.

3.3.1 Kysely marketkauppaan siirtyneille

Jollas Instituutti on Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) verkosto, joka valmentaa ja kouluttaa S-ryhmän työntekijöitä erilaisiin tarpeisiin ympäri Suomea. Jollas Instituutti auttaa myös Suomen Osuuskaupan Keskuskunnan sekä paikallisten alueosuuskauppojen johtoa erilaisissa muutoksissa. Koronapandemia nähtiin erittäin mullistavaksi muutokseksi, ja sen vaikutus näkyy pitkään. Jollas Instituutti teetti touko-kesäkuussa alueosuuskauppatasoisesti kyselyn koronaepidemian aikana marketkaupassa työskennelleille. Turun Osuuskaupassa työpaikkansa marketkauppaan siirtyneitä oli yli 200. Kyselyyn vastasi 169 Turun Osuuskaupan työntekijää, joista 80 % oli matkailu- ja ravitsemiskaupan työntekijöitä (Jollas Instituutti 2020, sisäinen tiedote.)

Kyselyssä käytettiin mitta-asteikkoa 1–5, jossa 1 on erittäin tyytymätön ja 5 erittäin tyytyväinen. Kyselyn mukaan työntekijöiden mielestä Turun Osuuskauppa reagoi koronatilanteesta aiheutuneeseen kriisiin hyvin, arvosanalla 4,3. Osuuskaupan viestintään toimipaikan siirroista oltiin myös hyvin tyytyväisiä, arvosanalla 4,0. Työntekijöiden mukaan vastaanotto uudessa toimipaikassa oli melko hyvää, arvosanalla 3,8 ja perehdytys uusiin työtehtäviin arvosanalla 3,4. Perehdytyksessä hajontaa erittäin tyytymättömien ja erittäin tyytyväisten välillä oli suurta, joten toimipaikkojen ja perehdyttäjien välisiä eroja oli paljon.

Poikkeusjärjestelyiden aikana uusien työkavereiden kanssa työskentely sujui hyvin, arvosanalla 4,1. Kokonaisarvosanaksi kaupan puolella työskentelyksi annettiin keskiarvolta 3,9, joten voidaan katsoa, että työn uudelleen organisointi tehtiin onnistuneesti vallitsevasta tilanteesta huolimatta. (Jollas Instituutti 2020, sisäinen tiedote)

Kyselyn mukaan marketkauppaan haluaisi kokonaan tai säännöllisesti siirtyä työskentelemään 19 % vastanneista. 15,4 % puolestaan vastasi, ettei haluaisi lainkaan siirtyä marketkauppaan tekemään työtä. Valtaosa, 65,7 % vastanneista kuitenkin voisi silloin tällöin tai tarpeen vaatiessa siirtyä omasta työstään marketkauppaan työskentelemään. (Jollas Instituutti 2020, sisäinen tiedote) Uudelleen organisoitua työtä ei siis nähty huonona vaihtoehtona lomautuksille, vaan pääsääntöisesti työntekijät olivat tyytyväisiä uudesta työstä toisella toimialalla. Näin pystyttiin varmistamaan myös työntekijöiden säännöllinen toimeentulo koronapandemian poikkeustilassa.

3.3.2 Työyhteisötutkimuksen koronakysely

Turun Osuuskaupassa teetetään vuosittain yhteistyössä Corporate Spirit Oy:n kanssa työyhteisötutkimus. Vuonna 2020 työyhteisötutkimus teetettiin henkilöstölle syyskuussa 2020 ja vallitsevan tilanteen takia tulosten valmistumista aikaistettiin lokakuulle 2020, jotta päästään tilanteen tasalle ja vaikuttamaan mahdollisiin ongelmakohtiin ajoissa.

Kysely kattoi koko Turun Osuuskaupan, mutta sitä pystyttiin tarkastelemaan myös toimialoittain ja toimipisteittäin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan koronamoduulia vain Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalanelosten perusteella. Kyselyyn vastasi 280 matkailu- ja ravitsemisalanel työntekijää Turun Osuuskaupasta. Arviointiasteikko on 1–4, jossa tulos 4 on paras.

Kyselyn mukaan Turun Osuuskauppa on suoriutunut kokonaisuudessaan koronan aiheuttaman tilanteen hoitamisessa hyvin, tuloksella 3,35. Koronaan liittyvä johtaminen ja kriisin hallinta on koettu hyväksi yrityksessä, koska tulos oli 3,28. Myös riittävä ajankohdainen tieto ja ohjeistus koronavirustilanteesta katsotaan olleen hyvällä tasolla tuloksella 3,30. Kokemus tarvittavan henkilökohtaisen tuen saannista koronavirustilanteessa koettiin melko hyväksi, tuloksella 3,15. Turvallisuuden tunne oli kuitenkin hieman horjunut, sillä kokemus oman työskentelyn turvallisuudesta korona-aikana sai arvosanan 2,90. Kokemus, että on pystytty turvaamaan asiakkaiden turvallisuus korona aikana sai melko hyvän arvosanan 3,02. Samoin koronatilanteen huomiointi työn organisoinnissa

arvosanalla 3,05. Toimialarajat ylittävässä ristiin työskentelyssä on onnistuttu melko hyvin, arviolla 2,89. Tämä ristiin työskentely sisältää muun muassa toiminnan selkeyden, perehdytyksen ja esimiestyön.

Kokonaisuudessaan työntekijät ovat myös tämän työyhteisötutkimuksen mukaan olleet melko tyytyväisiä korona-ajan johtamiseen, toimintaan sekä työn organisointiin. Turvallisuuden tunteen horjumisen sekä toimialojen ristiin työskentelyn organisointi, perehdytys sekä esimiestyö nähtiin kuitenkin suurimmiksi kehityskohteiksi.

4 KRIISIJOHTAMINEN

Kriisijohtaminen on pääasiassa viestintää. Kriisiviestintä on olennainen osa kriisin keskellä toimimista ja kriisistä selviämistä. Mutta jotta voidaan ymmärtää kriisiviestinnän lainalaisuuksia ja onnistumaan siinä, on ensin ymmärrettävä organisaation sisäistä viestintää. Onnistuneen kriisijohtamisen- ja viestinnän pohjana on jo toimiva organisaation sisäinen viestintä. (Juholin 2009, 300.)

4.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa, rakennetaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa, viestitään henkilöstölle erilaisten toimenpiteiden ja muutosten syistä ja seurauksista sekä sitoutetaan henkilöstöä. Tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, tulevista muutoksista, yrityksen taloudesta ja sidosryhmistä sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. Sisäisen viestinnän avulla luodaan positiivista yrityskuvaa, mikä lisää työntekijöiden ylpeyttä organisaatioon kuulumisesta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola. 2015, 61; Joki 2018, 189.)

Sisäisestä viestinnästä käytetään joskus rinnastettavaa määritelmää työyhteisöviestintä. Sillä tarkoitetaan koko henkilöstön eli työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä viestintää, jota he käyvät organisaationsa viestinnän foorumeilla. Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen – työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. (Juholin, E. 2009, 143; Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 14.)

Viime vuosikymmenien aikana viestintä on muuttanut muotoaan paljon. Nykymaailmassa tietoa on niin paljon, että organisaation tulee auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mikä siitä kaikesta on oleellista. Jos organisaation jokainen työntekijä joutuu käyttämään kallista työaikaansa löytääkseen olennaista tietoa ja tulkitakseen sitä, menettää

organisaatio huomattavan määrän työpanosta. Siksi organisaation tulee nostaa esiin ja jalostaa relevanttia tietoa proaktiivisesti. (Joki 2018, 194; Luukka 2019, 337.)

Sisäiseen viestintään liitetään muutamia olennaisia asioita, joista pitää olla tietoinen tavoitellessaan hyvää sisäistä viestintää. Viestinnän avoimuus on suuri tekijä, joka epäonnistuuessaan luo työyhteisöön tai koko organisaatioon epäluottamuksen ilmapiirin, jossa huhut saavat paljon valtaa. Tämä voi johtaa tyytymättömyyteen sekä sekaannukseen. On ensiarvoisen tärkeää miettiä, miten viestitään, jotta jokainen työntekijä kokisi organisaation viestinnän avoimeksi. Tällöin tarvitaan vuorovaikutteista viestintää, jolloin jokaisella on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, tulla kuulluksi ja saada vastauksia. (Joki 2018, 191–194; Luukka 2019, 337.)

Sisäisen viestinnän toinen keskeinen asia on viestinnän monikanavaisuus ja -muotoisuus. Tärkeiden viestien on tavoitettava kaikki. Mitä useammasta kanavasta työntekijä kuulee viestiä, sitä parempi, etenkin jos viestintä on samansuuntaista. Viestintä kanavia on organisaatioissa monia ja niitä käytetään osaksi myös samanaikaisesti. Kuvassa 3 nähdään, miten paljon erilaisia kanavia viestin viemiseen on. Tärkeää on kuitenkin löytää oikea viestikanaava, jotta tieto menee perille. Viestiä voi välillisesti eli esimerkiksi jonkin virtuaalisen kanavan kautta tai välittömästi eli fyysisen kontaktin avulla. Molemmille on paikkansa jokaisen organisaation viestinnässä, koska viestinnän tulee olla myös monimuotoista. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen ymmärtää asioita eri tavalla; kuulemalla, lukemalla tai katsomalla. (Joki 2018, 191; Luukka 2019, 337–338.)

Työyhteisöviestinnän kanavat ja areenat	
VÄLITTÖMÄT	VÄLILLISET
palaverit	mobiiliviestintä
neuvottelut	sähköposti
kokoukset	intranet
tiedotustilaisuudet	sosiaalinen media
henkilökohtaiset keskustelut	tiedotteet
kahvi-, lounas- ja käytäväkeskustelut	pikaviestimet
kehityskeskustelut	verkkokokoukset ja -palaverit
ryhmäkeskustelut	webinaarit
aamukahvitilaisuudet	video- ja verkkoneuvottelut
kick off -tilaisuudet	ilmoitustaulu
suunnittelupäivät	henkilöstölehti
koulutustilaisuudet	webcastit
virikistystapahtumat	osavuositarkastukset
juhlat	vuosikertomukset

Kuva 3. Viestinnän kanavat (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68.)

Viestinnän systemaattisuus on myös toimivan sisäisen viestinnän merkki. Viestintää ei voida tehdä vain silloin, kun siltä tuntuu tai kun on mukavia asioita kerrottavana. Viestintää tulee tehdä jatkuvasti ja systemaattisesti. Neljäntenä sisäisen viestinnän ominaisuutena voidaan pitää tapaa, jolla viestiä. Yrityskulttuurin kannalta merkittävää ei ole se, mitä sanotaan, vaan myös miten asioita sanotaan. Kieli on osa yrityskulttuuria ja rakentaa osaltaan organisaation uniikkia, sosiaalista todellisuutta. (Luukka 2019, 337–338.)

Sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys kaikessa organisaation toiminnassa. Yksi ihminen, esimerkiksi yrityksen viestinnästä vastaava ihminen, ei voi vaikuttaa yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuteen. On tärkeää ymmärtää, että sisäinen viestintä on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla. Ihmisillä on erilaisia motivaatiotekijöitä ja toiset tekevät työtä tarviton siihen vain pienen osan sitä tietoa ja viestintää, mitä on saatavilla. Sitoutunut, motivoitunut ja kilpailuetua yritykselle tuottava työntekijä puolestaan on vuorovaikutteinen viestijä, joka vastaanottaa viestejä ammattimaisesti, mutta myös etsii ja jakaa sitä muille. Parhaimmillaan tarvittavaa ja relevanttia tietoa tuottavat kaikki yrityksen johdosta työntekijöihin. (Luukka 2019, 339.)

4.2 Koronan kriisityyppi ja sen ominaisuudet

Kriisillä tarkoitetaan tapahtumaa tai prosessia, joka uhkaa yrityksen tai yhteisön aineellisia tai aineettomia arvoja eli ihmisiä, kiinteistöjä, irtaimistoa tai mainetta. Kriisi on erikoistilanne, jossa kärjistynyt, kielteinen tapahtuma voi kehittyä vielä pahemmaksi, jollei tilanteeseen osata reagoida oikein. Kriisi edellyttää nopeita toimenpiteitä ja välitöntä viestintää. Kriisi tarkoittaa usein muutosta entisiin toimintatapoihin. (Juholin 2009, 299; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 110.)

Kriisin tietä kuvataan tyypillisesti aikajanalla, jossa kriisi kulkee ennakkoinnista jälkihoitoon ja organisaation saamiin oppeihin. Kriisiä voidaan kuvata myös kuusiportaisella mallilla, jonka vaiheet ovat riskien arviointi, ennaltaehkäisy, valmius, reaktio, toipuminen ja oppiminen (Wooten & James 2008, 355; Sorainen 2018, 269.)

Kriisejä voidaan tyypitellä monin tavoin. Tavallista on luokitella kriisejä esimerkiksi organisaatiotyyppin, toiminnan ja toimintaympäristön mukaan seuraavasti: odottamattomat ja hiipivät kriisit, sisäiset ja ulkoiset kriisit tai aineelliset ja aineettomat kriisit. Koronakriisi on kriisityypiltään hiipivä, ulkoinen kriisi. Se on pandemiasta johtuva poikkeustila. Yksi tapa luokitella koronakriisi on luokitella se kriittiseksi tai uhkaavaksi tilanteeksi, jossa

kriittiset tilanteet, vaarat, uhat tai sellaisiksi muuttuvat tilanteet nousevat organisaation ulkopuolelta. Koronakriisi voidaan luokitella myös yhteiskunnalliseksi uhaksi, jossa tietyn alueen turvallisuutta uhkaavat ulkoiset tekijät. Yhteiskunnallisella uhalla ja katastrofiksi luokitellulla kriisillä, kuten luonnonkatastrofeilla, on paljon yhteisiä ominaisuuksia. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 110; Sorainen 2018, 271–272.)

Yhteiskunnallisella uhalla tarkoitetaan tietyn alueen vakautta tai turvallisuutta uhkaavia tekijöitä tai tapahtumia. Uhan konkretisoituessa vaikutukset ovat laajat ja yleinen turvallisuus horjuu. Yhteiskunnalliset uhat ovat yleensä viranomaisten ja heidän kumppaniensa ennakoitavia, ennaltaehkäistäviä ja johdettavia tilanteita. Toteutuessaan ja pahimmillaan ne voivat johtaa katastrofeihin. (Sorainen 2018, 271–273.)

Jo vakava uhkatilanne voi aiheuttaa kriisireaktioita kansalaisissa ja uhan kohteena olevissa yhteisöissä ja ihmisissä. Tilanteen johtaminen ja viestinnällinen hoitaminen vaativat erityishuomiota ja osaamista. Monet uhista koskettavat koko yhteiskuntaa, ja niiden arvioimisessa ja ymmärtämisessä vaaditaan laaja-alaista yhteistyötä. Uhat vaativat eri alojen organisaatioiden osaamista, kykyä ja valmiutta yhteistyöhön, ymmärrystä erilaisista uhista ja niiden vaikutuksista omaan ja yhteiskunnan toimintaan sekä jatkuvaa koulutautumista. (Sorainen 2018, 272, 318–319.)

Oleellista lähes kaikkien kriisityyppien kannalta on hoitaa kriisitilannetta myös jälkikäteen. Tilanteen aiheuttamat reaktiot, hämmennys, turvattomuuden tunne ja sekasorto eivät katoa hetkessä, vaan sidosryhmien tiedontarve jatkuu akuutin vaiheen jälkeen. Organisaatiossa on tärkeää antaa mahdollisuus käydä kriisi läpi sisäisesti. Jos tilannetta ei käsitellä, menetetään mahdollisuus oppia ja kehittyä. Oppiva kriisijohtaminen on jatkuvaa kehittämistä, jossa aiempien onnistumisten ja epäonnistumisten pohjalta omaa tai organisaation johtamismallia parannetaan. Tämä edellyttää, että tilanteet ja prosessit analysoidaan tarkoin ja tulokset siirretään kriisiviestinnän malliin. (Juholin 2009, 302; Sorainen 2018, 322; Wooten 2018, 352.)

4.3 Kriisiviestintä osana johtamista

Kriisiviestintä on viestintää poikkeustilanteessa, jossa tarvitaan tehostettuja toimenpiteitä. Viestinnän tehtävänä on estää tai vähentää kriisin kielteisiä seurauksia. Sen tavoitteena on suojella organisaation toimintaedellytyksiä, mainetta ja ihmisiä, mutta parhaimmillaan kriisiviestintä ei poista itse kriisiä. Kriisiviestinnästä päävastuun kantaa aina organisaation ylin johto. Viestinnän tärkeimmät sidosryhmät ovat oma henkilöstö, asiakkaat, omistajat ja media. Kriisiviestintä on parhaimmillaan proaktiivista toimintaa, jossa erityistilanteisiin on varauduttu ennakkoon. Digitaalisessa ajassa kriisiviestintä on hyvin monikanavaista, mikä tuo lisähaasteita viestintään. Jotta yhteisö voi selvittää viestinnästä poikkeusoloissa, päivittäisen johtamisviestinnän pitää olla kunnossa normaalitilanteessa. (Juholin 2009, 300; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola. 2015, 110, Kortesus 2016, 12; Sorainen 2018, 270.)

Viestinnän periaatteet kriisitilanteissa on määriteltävä etukäteen, jotta osataan toimia erityistilanteissa johdonmukaisesti ja yhtenäisesti. Kriisiviestinnän yleisiä piirteitä ovat nopeus, avoimuus, luotettavuus, rehellisyys, aloitteellisuus, vastuullisuus ja inhimillisyys. Jokainen piirre vaatii yhteisen keskustelun siitä, miten kukin piirre näkyy toiminnassa. (Juholin 2009, 307; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola. 2015, 111; Kortesus 2016, 32.)

Muutoksen tai kriisin vahvuuden kokemus on yksilöllinen asia. Yrityksen johto voi esimerkiksi hahmottaa, että yritys on syvässä taloudellisessa kriisissä, mutta yksittäinen henkilökunnanjäsen ei tunnista mitään ongelmaa. Toisaalta yrityksen johdon tekemä pieni ja rutiinomainen organisaatiouudistus saattaa merkitä joillekin työntekijöille irtisanomista, joka usein johtaa syvään henkilökohtaiseen kriisiin. Muutoksen kokemisen yksilöllisyys on johtajalle aina suuri haaste. (Hiltunen 2012, 51–52.)

Johtajan tehtävä kriisissä on arvioida samaan aikaan korjaavia tekoja ja viestinnän toimenpiteitä sekä estää lisävahinkojen syntyminen. Hänen vastuullaan on löytää syy ja seuraukset tapahtumille, arvioida tehtyjä virheitä ja tulevia ratkaisuja, tehdä nopeita päätöksiä, tulkita tapahtumat sidosryhmille ja saada organisaatio toipumaan mahdollisimman nopeasti. Kriisitilanteessa johtajuus vaatii johtajilta vahvaa havainnointikykyä ja tunneälyä, jotta voidaan löytää sopivimmat toimintatavat hallita yrityksen kriisiä. (Wooten & James 2006, 354; Sorainen 2018, 270.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Menetelmä ja lähestymistapa

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osan lähestymistapa on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus (case study) soveltuu lähestymistavaksi silloin kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei käytännössä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan sen avulla luodaan kehittämissideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun tapaukseen tai ongelmaan. Tutkimustyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 38, 52–53.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia, miten koronapandemia vaikutti Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan. Työssä halutaan selvittää, mitkä asiat vaikuttivat työnantajakuvaan ja sen muutoksiin sekä miten toimintaa tulisi kehittää, jotta tulevaisuudessa pärjätään työnantajana paremmin ison muutoksen tai kriisin kohdatessa. Tavoitteena on saada vastauksia, miten hyvin Turun Osuuskaupassa onnistuttiin kriisijohtamisessa tässä vallitsevassa tilanteessa. Tulosten kautta pystytään arvioimaan onnistumisia, mutta saamaan myös palautetta sekä työkaluja siihen, miten toimintaa tulisi kehittää, jotta selvitään tulevaisuudessa entistä paremmin kriisijohtamistilanteissa.

Kysely valikoitu tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin laajalta otannalta autenttista tietoa tutkittavasta ilmiöstä anonyymisti. Kyselyt teetettiin Surveypal-järjestelmän kautta.

5.2 Aineiston keruu

Ensimmäinen kysely teetettiin yrityksen johtoryhmälle, jossa toimii toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö sekä toimialajohtajat. Toimialajohtajista valittiin tähän kyselyyn vastaamaan matkailu- ja ravitsemistoimialan toimialajohtaja. Lisäksi yritykseen johtoon nähtiin kuuluvaksi matkailu- ja ravitsemisalalan johtoryhmä, johon kuuluvat toimialajohtajan lisäksi palvelupäällikkö, matkailu- ja ravitsemisalalan markkinointipäällikkö, hotellinjohtajat sekä ryhmäpäälliköt, jotka edustavat yrityksen keskijohtoa. Johdoksi tähän kyselyyn katsottiin

kuuluvan yhteensä 10 ihmistä, joista kahdeksan vastasi kyselyyn. Tämän kyselyn tavoitteena oli saada tietoon, mikä on yrityksen johdon näkökulma koronan vaikutuksista työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan ja mitä asioita yrityksen johto näkee korona-ajan onnistumisiksi ja kehityskohteiksi.

Toinen kysely teetettiin Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalan työntekijöille, jotta saatiin näkemys työnantajakuvan todellisesta tilasta ja miten työntekijät kokivat ja näkivät koronapandemian muuttaneen sitä. Loppupäätelmänä voidaan tehdä johtopäätökset työntekijöiden kokemusten perusteella sekä näin auttaa organisaatiota löytämään konkreettiset kehityskohteet, joilla onnistua tulevissa muutoksissa tai kriiseissä entistä paremmin. Matkailu- ja ravitsemisalan työntekijöitä Turun Osuuskaupassa on 200–300 kauden mukaan. Tätä tutkimusta tehdessä kyselyn potentiaalinen populaatio oli 200 työntekijää. Kyselyyn vastasi 61 työntekijää, joista 10 oli tulosvastuullisia päälliköitä, 18 vuoro-esimiehiä ja 33 hotellien tai ravintoloiden palvelutehtävissä toimivia työntekijöitä. Vastaajat jaottuivat kaikkiin ikäryhmiin tavalla, joka vastaa hyvin todellista tilannetta alalla.

Kysely teetettiin Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan johdolle sekä työntekijöille 27.10.2020 – 15.11.2020 välisenä aikana. Kysely lähetettiin johdolle henkilökohtaisella sähköpostilla ja työntekijöille kysely lähetettiin sähköisen viestintäkanava Workplacen kautta TOK/Maratoimiala-ryhmän sisällä. Tähän ryhmään kuuluvat kaikki Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemistoimialan työntekijät. Lisäksi kysely lähetettiin henkilökohtaisesti kuudelle toimialaansa koronakevään jälkeen vaihtaneelle työntekijälle. Kaikille kyselyn kohderyhmille lähetettiin muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta vastausajan puolesta välissä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

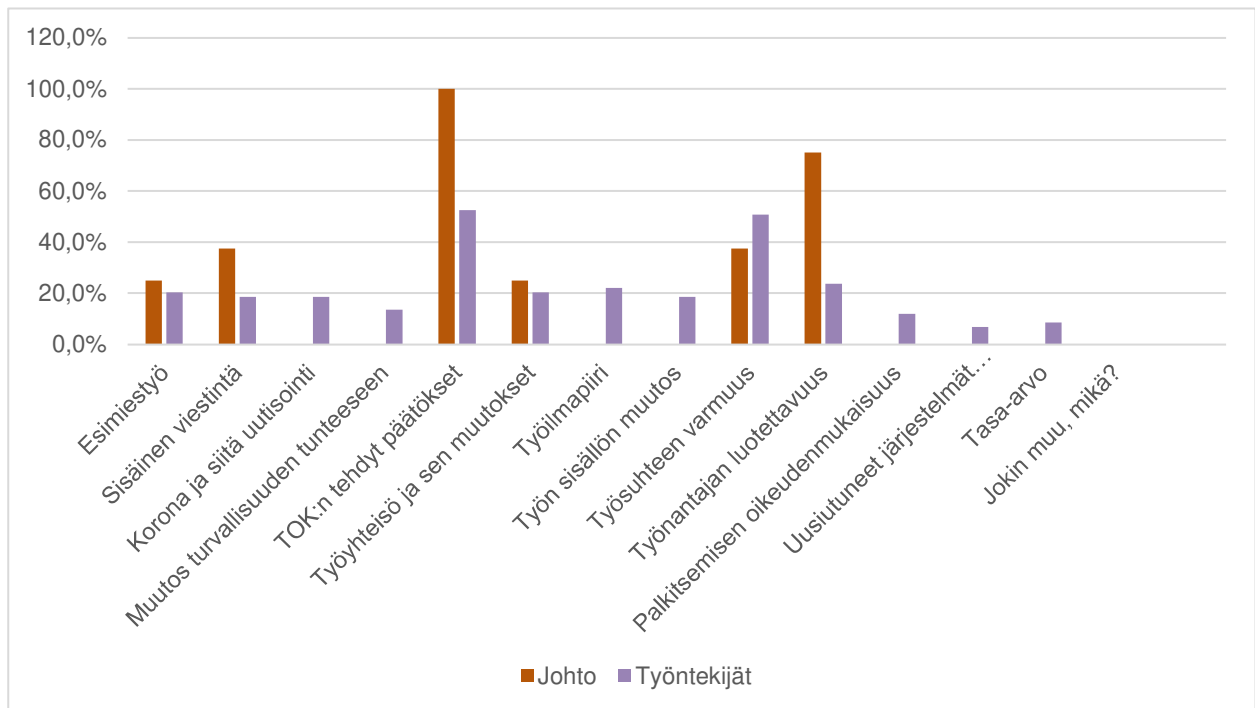
Tässä osassa avataan kyselytutkimuksen tuloksia. Tulokset on jaettu työnantajakuvaan käsitteleviin aiheisiin sekä työntekijöiden sitoutumista käsitteleviin aiheisiin. Lisäksi tässä osassa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimuksen mahdollisuutta.

6.1 Analyysi

Työnantajakuva

Tässä kyselyssä pyrittiin tutkimaan työnantajakuvaan ja siihen vaikuttaneita asioita hyvin monipuolisesti. Aluksi kysyttiin kokemuksia työnantajakuvaan muutosista koronakevään aikana. Yrityksen johto koki työntekijöiden työnantajakuvaan muuttuneen positiivisesti Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalalla koronapandemian poikkeustilan aikana maaliskuu-kesäkuussa 2020. 37,5 % yrityksen johdosta uskoi työntekijöiden työnantajakuvaan parantuneen merkittävästi ja 62,5 % parantuneen vähän. Työntekijöiden mielipide oli hajanaisempi, mutta enimmäkseen positiivinen. 29,5 % työntekijöistä koki työnantajakuvaan parantuneen korona-aikana ja 39,3 % koki, että se on parantunut vähän. 14,8 % kertoi, ettei koe työnantajakuvaan muuttuneen ja 14,8 % koki työnantajakuvaan huonontuneen vähän. Yksi vastaajista koki työnantajakuvaan huonontuneen merkittävästi korona-aikana.

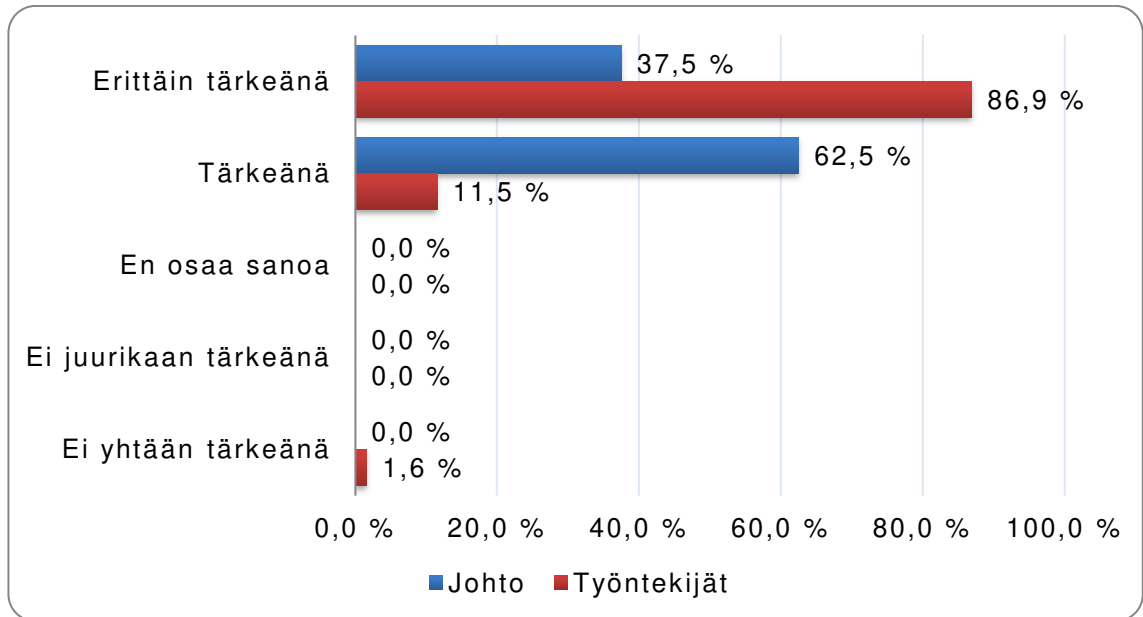
Työnantajakuvaan muutokseen on tärkeää löytää myös muutokseen vaikuttaneet syyt. Kuvassa 4 esitetään johdon ja työntekijöiden mielipiteitä syistä, joiden uskotaan vaikuttaneen työntekijöiden työnantajakuvaan muuttumiseen korona-aikana. Kaikki johdon vastaajat olivat sitä mieltä, että työnantajana tehdyt päätökset ovat vaikuttaneet positiivisen työnantajakuvaan luomiseen. Tällä viitataan muun muassa päätökseen, ettei ketään henkilökunnasta lomautettu, vaikka toimipisteitä jouduttiin sulkemaan; työvoima siirrettiin toiselle toimialalle, jolloin turvattiin työntekijöiden toimeentulo. Myös 52,5 % työntekijöistä piti tätä merkittävänä työnantajakuvaan muuttumisen syynä. 75 % johdon vastaajista piti työnantajan luotettavuutta merkityksellisenä syynä parantuneelle työnantajakuvalle. Lisäksi johto piti merkittävimpinä syinä työsuhteen varmuutta, työyhteisöä ja sen muutoksia, sisäistä viestintää ja esimiestyötä.



Kuva 4. Työnantajakuvaan vaikuttaneet tekijät korona-aikana

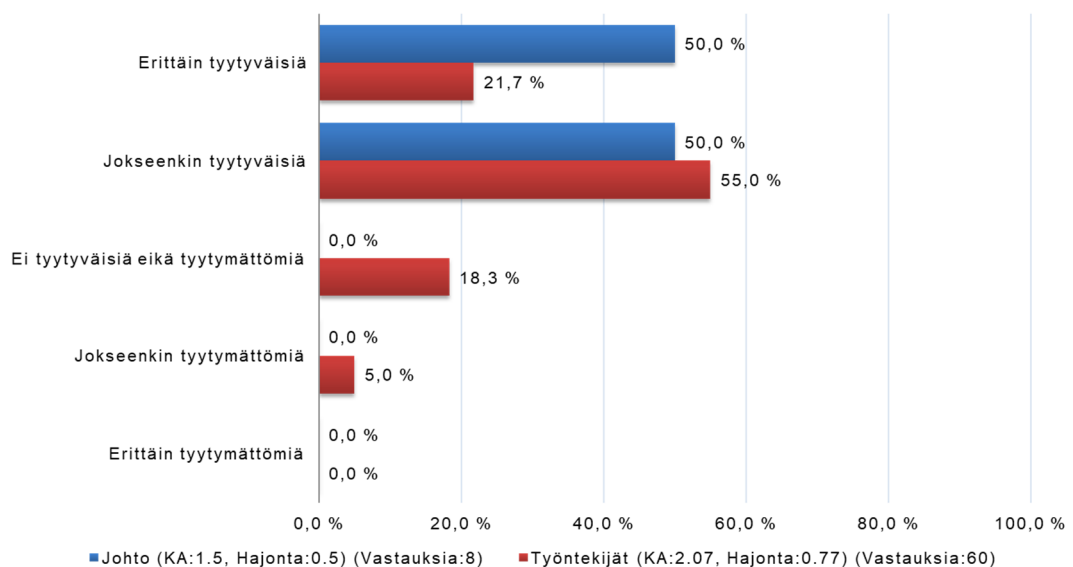
Työntekijöiden mielestä työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä on useampia, kuin johdon mielestä. Työilmapiiri, korona ja siitä uutisointi, muutos turvallisuuden tunteeseen, työn sisällön muutos, uusiutuneet järjestelmät ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä tasa-arvo nähtiin työntekijöiden mielestä muutoksiin vaikuttaneiksi syiksi. Työnantajakuva on kuitenkin hyvin henkilökohtainen käsitys, joten on luonnollista, että tuloksissa on paljon hajontaa. Voidaan kuitenkin tulkita, että johdon ja työntekijöiden käsitykset muutoksen syistä ovat hyvinkin samankaltaisia.

Kuvassa 5 nähdään, kuinka johto arvioi työntekijöiden pitävän työnantajan päätöstä siitä, ettei työntekijöitä lomautettu, tärkeänä (62,5 %) tai erittäin tärkeänä (37,5 %). Myös työntekijät arvostivat tätä päätöstä, sillä 86,9 % vastasi pitävänsä päätöstä erittäin tärkeänä ja 11,5 % tärkeänä. Yksi työntekijä ei pitänyt päätöstä ollenkaan tärkeänä itselleen.



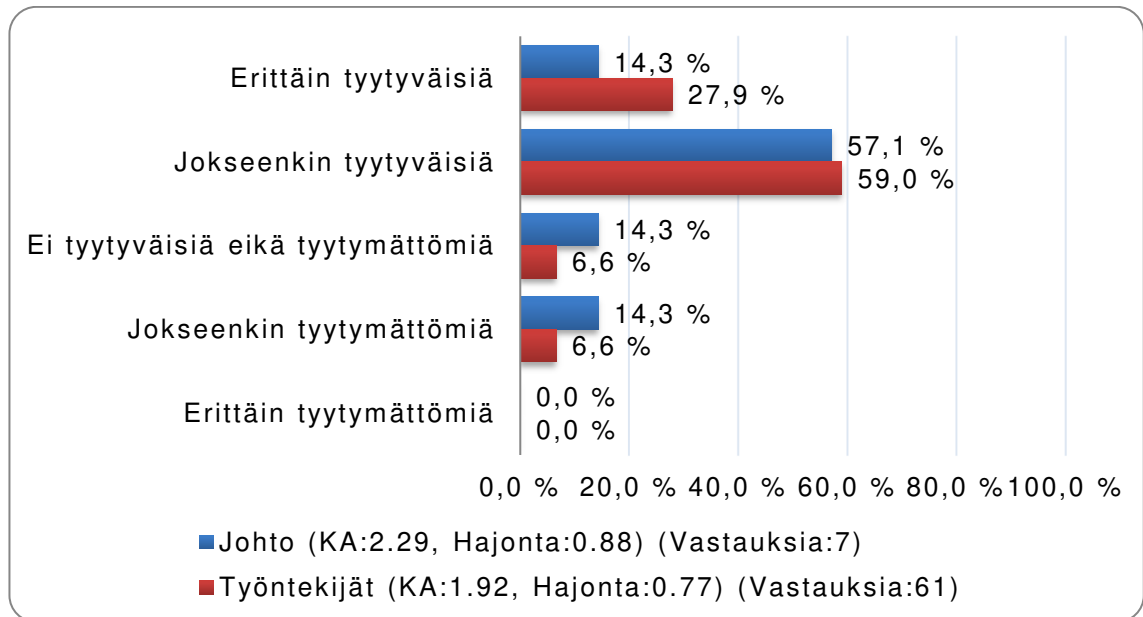
Kuva 5. Kuinka tärkeänä pidetään päätöstä, ettei ketään lomautettu korona-aikana

Kuvassa 6 nähdään, miten korona-aikana TOK:ssa tehtyihin päätöksiin suhtauduttiin positiivisesti, sillä johdosta 50 % vastaajista arvioi työntekijöiden olevan erittäin tyytyväisiä ja 50 % tyytyväisiä. Enemmistö työntekijöistä, 55 % oli päätöksiin jokseenkin tyytyväisiä, 21,7 % erittäin tyytyväisiä. 18,3 % työntekijöistä ei ollut tyytyväisiä eikä tyytymättömiä ja 5 % kertoi olevansa jokseenkin tyytymättömiä päätöksentekoon.



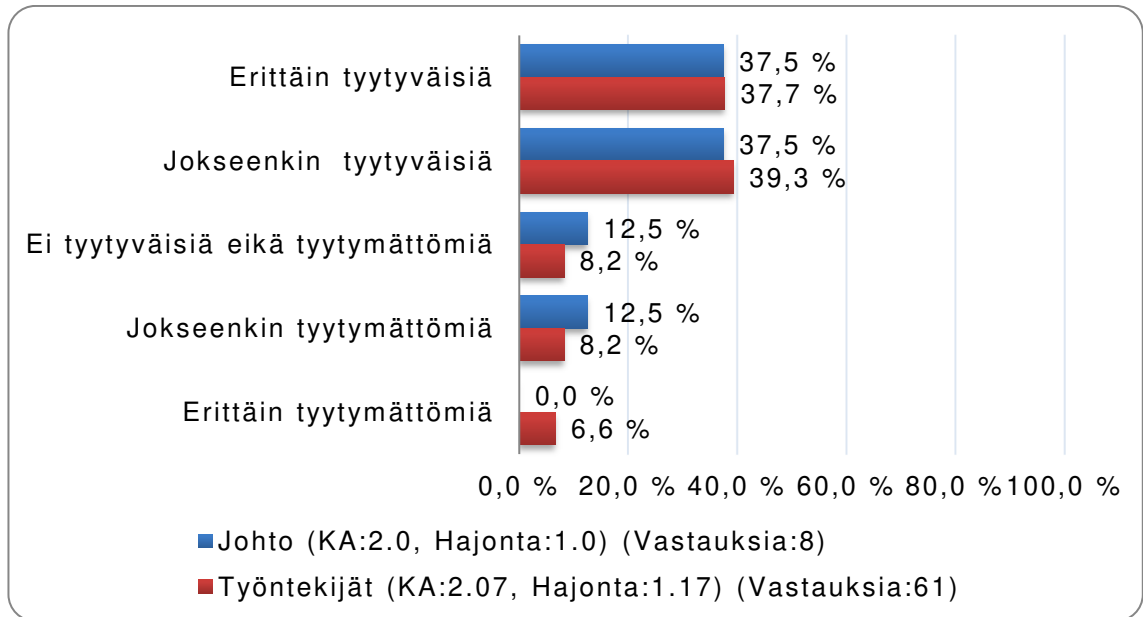
Kuva 6. Työntekijöiden tyytyväisyys korona-aikana tehtyihin päätöksiin

Johto arvioi työntekijöiden olevan melko tyytyväisiä yrityksen sisäiseen viestintään (kuva 7). 57,1 % johdon vastaajista arvioi työntekijöiden olevan jokseenkin tyytyväisiä sisäiseen viestintään. 14,3 % johdosta arvioi työntekijöiden olevan sisäiseen viestintään erittäin tyytyväisiä, jokseenkin tyytymättömiä tai ei tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Työntekijät olivat lähes samalla kannalla, sillä 27,9 % työntekijöistä oli sisäiseen viestintään erittäin tyytyväisiä ja 59 % jokseenkin tyytyväisiä. Vain muutama työntekijöistä ei osannut sanoa kantaansa tai oli jokseenkin tyytymätön.



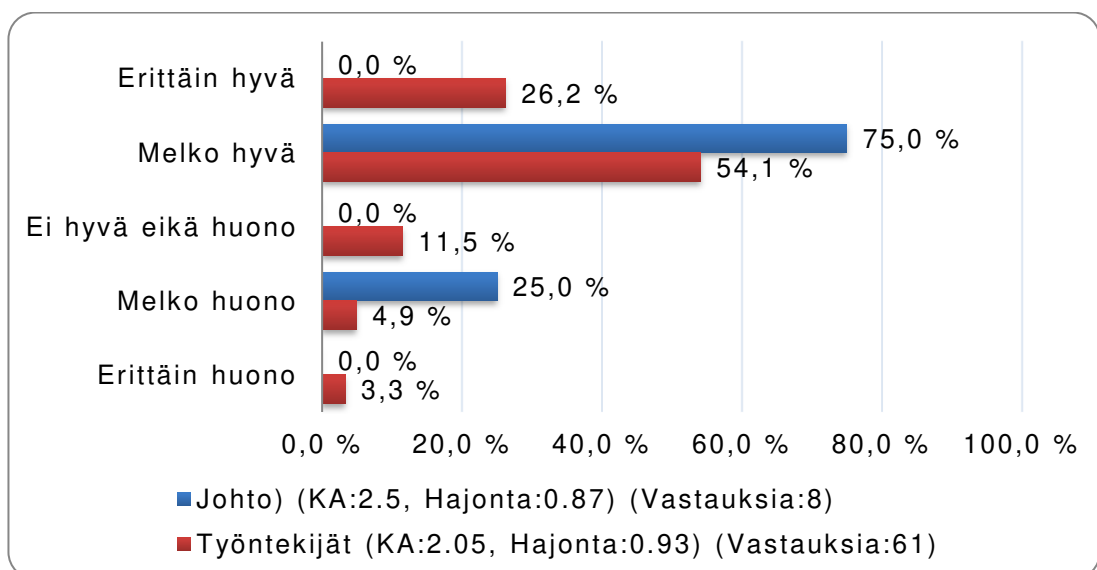
Kuva 7. Työntekijöiden tyytyväisyys korona-aikana yrityksen sisäiseen viestintään

Esimesten viestintään puolestaan oltiin tyytyväisempiä. 37,5 % johdosta arvioi työntekijöiden olevan erittäin tyytyväisiä esimiehensä viestintään ja 37,5 % tyytyväisiä. 12,5 % johdosta arvioi työntekijöiden olevan jokseenkin tyytymättömiä tai ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä. Työntekijät olivat enimmäkseen tyytyväisiä esimiehensä viestintään korona-aikana. 37,7 % työntekijöistä kertoi olevansa erittäin tyytyväisiä esimiehensä viestintään ja 39,3 % jokseenkin tyytyväisiä. Vain 6,6 % työntekijöistä kertoi olevansa erittäin tyytymätön esimiehensä viestintään, 8,2 % jokseenkin tyytymätön. 8,2 % työntekijöistä koki, ettei ole esimiehensä viestintään tyytyväinen eikä tyytymätön.



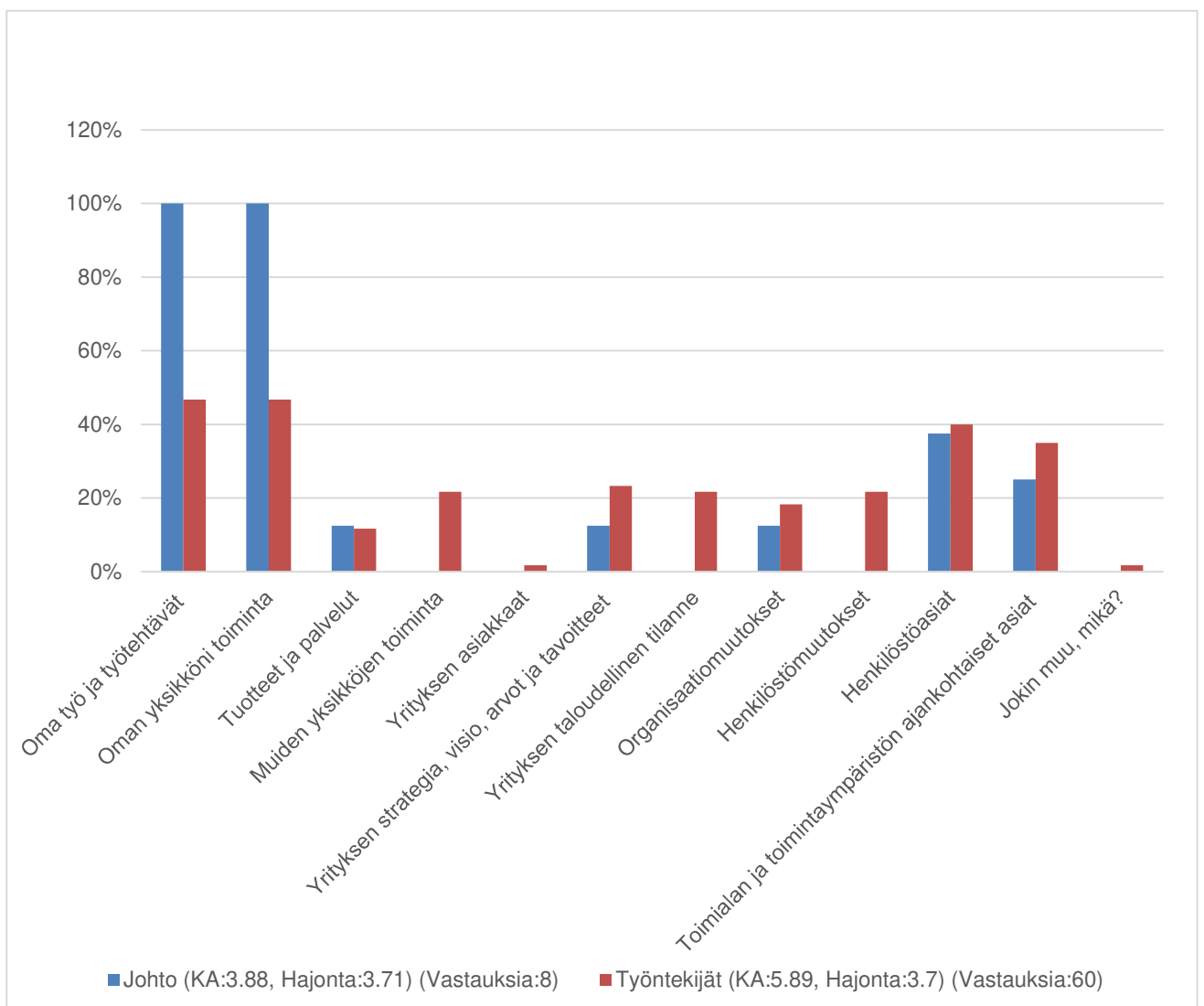
Kuva 8. Työntekijöiden tyytyväisyys esimiehensä viestintään korona-aikana

Kuvassa 9 nähdään, miten johto ja työntekijät ovat arvioineet korona-aikana työilmapiiriä työssään. Johto arvioi työntekijöiden kokevan työilmapiirin olevan enimmäkseen melko hyvä, 75 %, kun taas 25 % johdosta arvioi työntekijöiden työilmapiirin olevan melko huono. Vaikka johdon näkemysten hajonta olikin melkoinen, enemmistö työntekijöistä koki työilmapiirin melko hyväksi 54,1 % tai erittäin hyväksi 26,2 %. 11,5 % työntekijöistä ei osannut sanoa kantaansa ja vain 4,9 % työntekijöistä koki työilmapiirin melko huonoksi ja 3,3 % erittäin huonoksi.



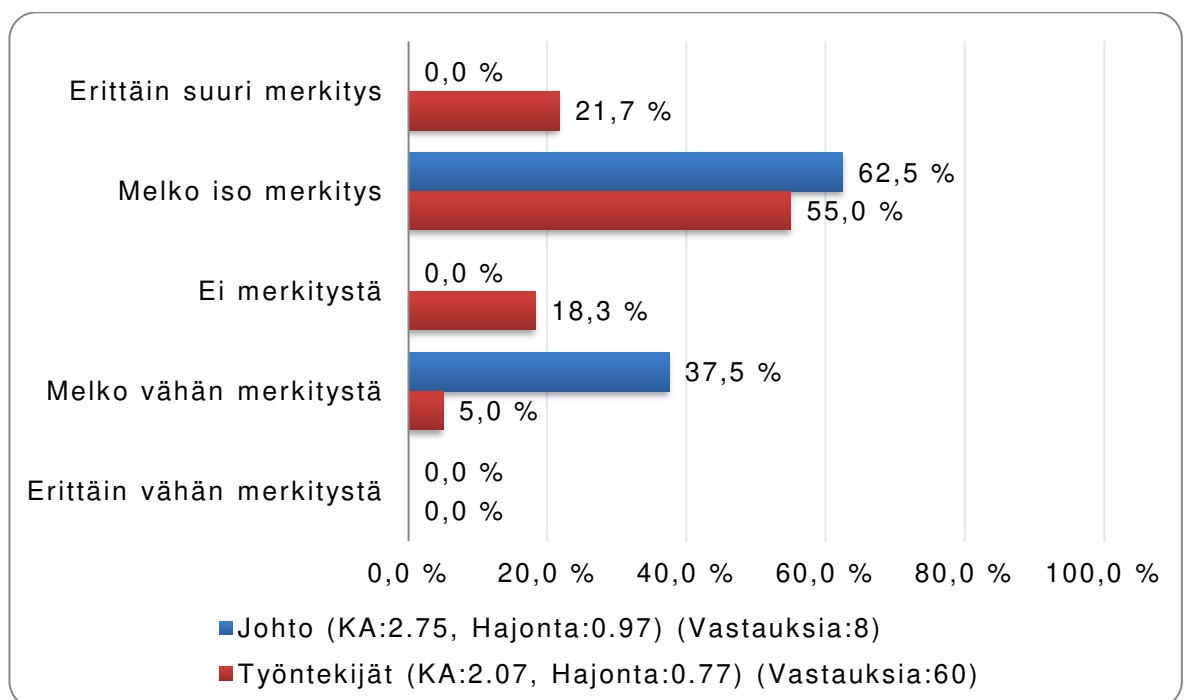
Kuva 9. Työntekijöiden kokemus työilmapiiristä korona-aikana

Koska sisäinen viestintä on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja menestystä, haluttiin selvittää, mistä työntekijät haluavat enemmän informaatiota. Kuvassa 10 esitetään johdon ja työntekijöiden vastaukset, joissa sisäisessä viestinnässä halutaan saada lisää informaatiota. Niin johdon, kuin työntekijöidenkin selkeät aiheet olivat oma työ ja työtehtävät sekä oman yksikön toiminta. Lisäksi yrityksen strategia, visio, arvot ja tavoitteet, henkilöstöasiat sekä toimialan ja toimintaympäristön ajankohtaiset asiat nähtiin molemmissa vastaajaryhmissä kiinnostaviksi aiheiksi. Lisäksi henkilökunta halusi lisää informaatiota myös muiden yksikköjen toiminnasta, yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä henkilöstömuutoksista.



Kuva 10. Työntekijöiden toiveet sisäisen viestinnän sisällöstä

Työnantajakuva käsittelevässä tutkimuksessa haluttiin käsitellä myös työnantajalle hyvin tärkeää aihetta, arvoja. Arvot vaikuttavat myös työnantajakuvaan, joten haluttiin tutkia sen merkitystä työntekijöille. Kuvassa 11 nähdään, miten johdon ja työntekijöiden mielenpitojen arvojen tärkeydestä eroavat toisistaan. Suurin osa johdosta, 62,5 %, arvioi arvoilla olevan melko iso merkitys työntekijöille ja 37,5 % johdosta arvioi arvoilla olevan vain melko vähän merkitystä. Kuitenkin valtaosa työntekijöistä, 55 % vastasi arvoilla olevan melko iso merkitys ja 21,7 % vastasi arvoilla olevan erittäin suuri merkitys omaan työhön. Vain 5 % työntekijöistä arvoilla on melko vähän merkitystä ja 18,3 % työntekijöistä ei koe arvoilla olevan mitään merkitystä omaan työhön.

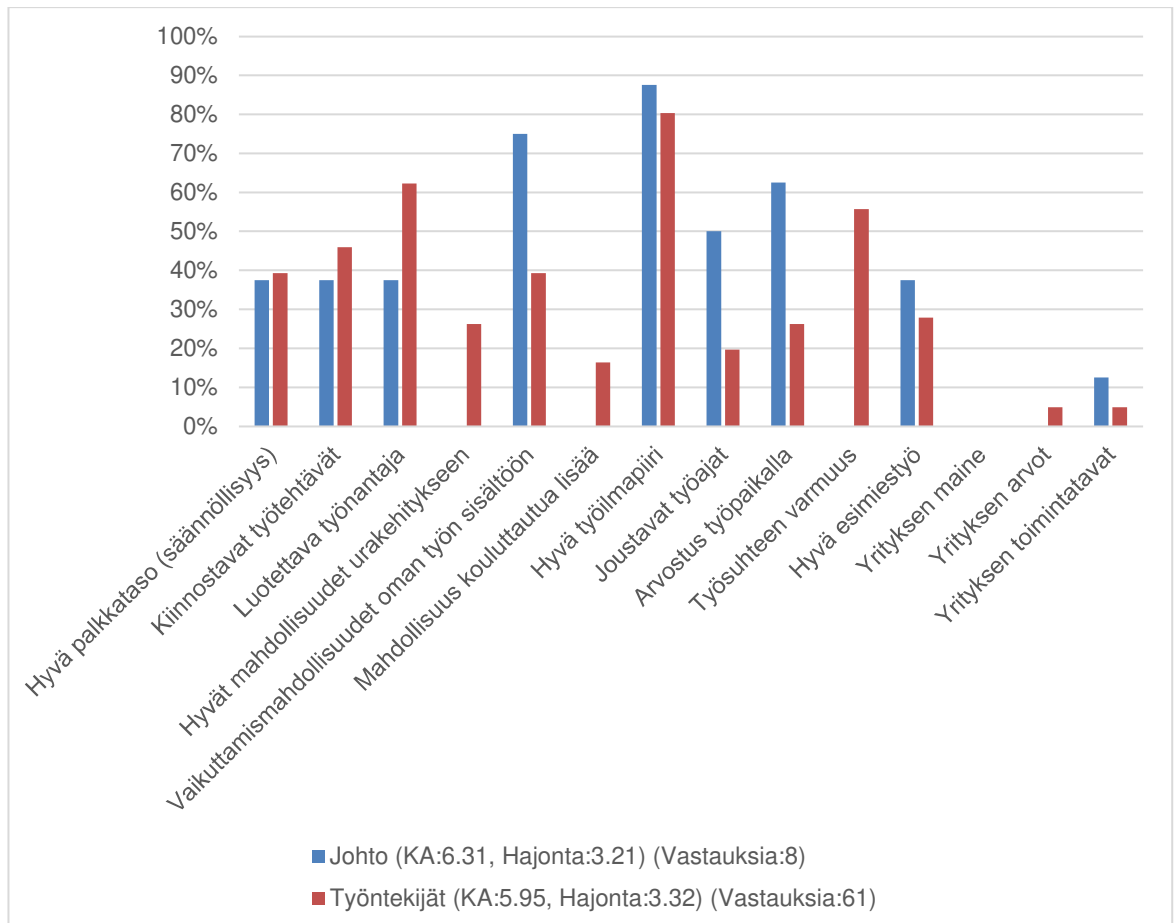


Kuva 11. Arvojen merkitys työntekijöiden työhön

Sitoutuminen

Työnantajakuva vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaansa. Sitoutumiseen pystytään vaikuttamaan monin eri tavoin, joita selvitetään tämän kyselyn kautta. Kyselyssä haluttiin selvittää, mikä on työntekijöille merkityksellisintä työssä. Kuvassa 12 nähdään johdon ja työntekijöiden vastauksien eroavaisuudet. Osittain näkökulmat vastaavat toisiaan tarkastikin, sillä hyvää työilmapiiriä pidetään merkittävämpänä työhön

vaikuttavana asiana molemmissa vastaajaryhmissä. Lisäksi hyvää palkkatasoa ja sen säännöllisyyttä, kiinnostavia työtehtäviä, hyvää esimiestyötä ja luotettavaa työnantajaa pidetään molemmissa vastaajaryhmissä merkittävänä. Lisäksi työntekijät arvostavat merkittävästi työsuhteen varmuutta sekä hyviä mahdollisuuksia urakehitykseen.

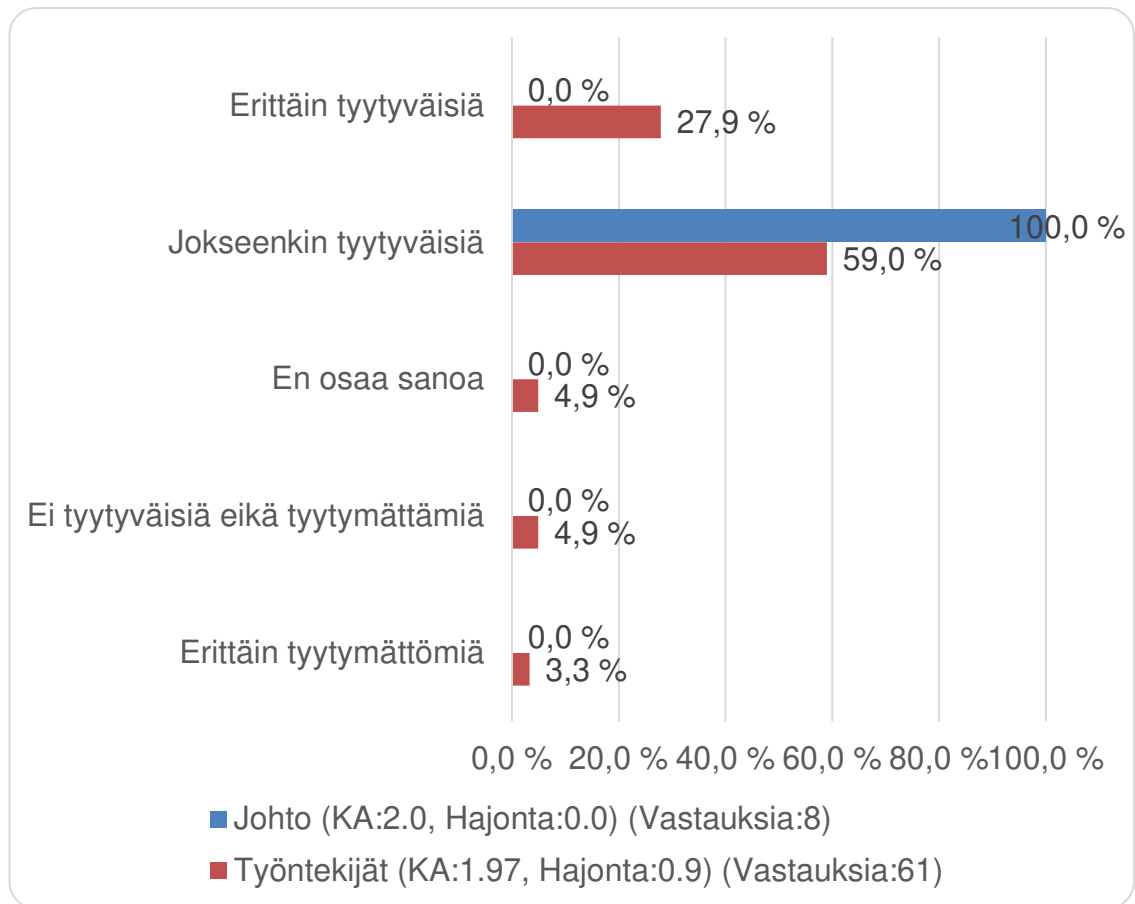


Kuva 12. Työntekijöille merkityksellisimpiä asioita työssään

Työntekijöille merkittäviä asioita on siis laajasti ja ne ovat selkeästi hyvin yksilöllisiä. Kuitenkin yrityksen arvoilla ja maineella näyttää olevan vähän tai todella vähän merkitystä työntekijöille.

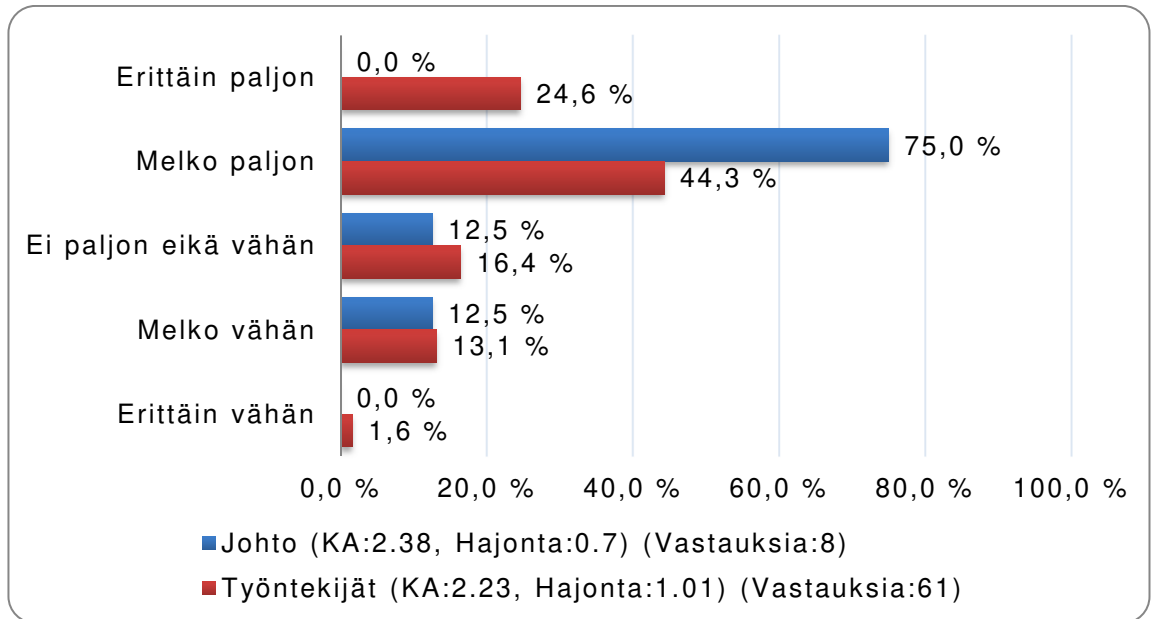
Kun tutkitaan työnantajakuva, on tärkeää tietää, miten tyytyväisiä työntekijät ovat työssään. Yrityksen johto oli yksimielisiä siitä, että työntekijät ovat jokseenkin tyytyväisiä työpaikkaansa. Kuvassa 13 esitetään, miten työntekijöiden mielipiteet tyytyväisyydestään ovat melko hajanaiset. Pääosin työntekijät ovat jokseenkin tyytyväisiä, 59 % ja 27,9 % erittäin tyytyväisiä. Vastajiin mahtui myös tyytymättömämpiä työntekijöitä, joista 3,3 %

olivat erittäin tyytymättömiä työpaikkaansa, ja 4,9 % eivät osanneet sanoa tai eivät olleet tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä.



Kuva 13. Työntekijöiden tyytyväisyys työpaikkaansa

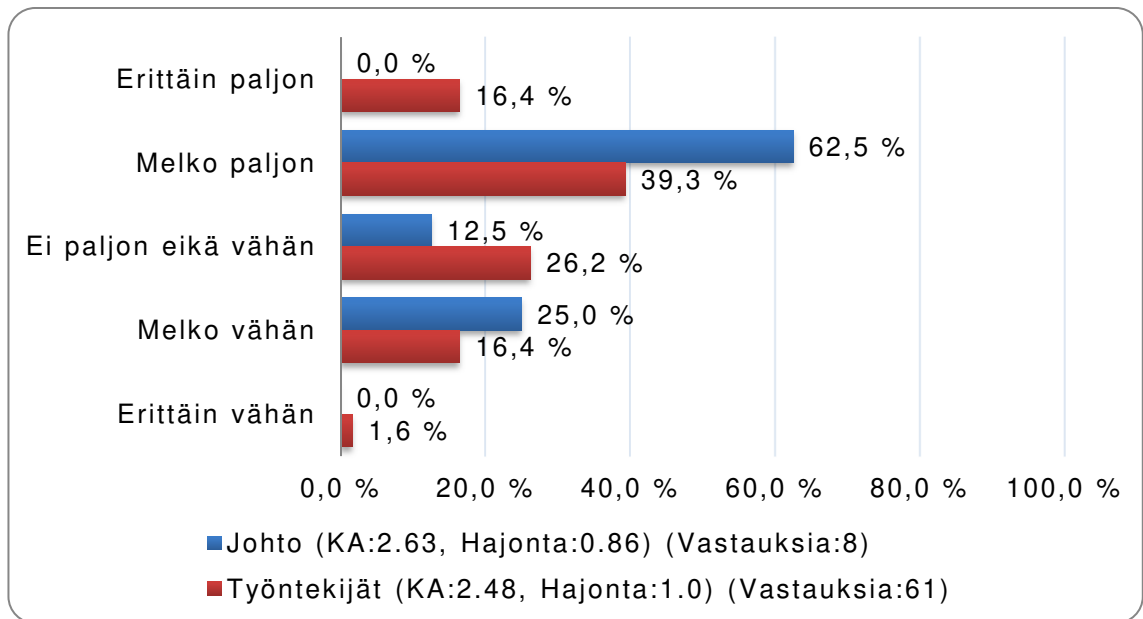
Kyselyssä haluttiin myös selvittää, ovatko työntekijät ylpeitä työpaikastaan. Tässä niin johto kuin työntekijätkin vastasivat melko hajanaisesti. Pääosin (75 %) johto uskoi, että työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan. Kuitenkin yksi johdon edustaja uskoi työntekijöiden olevan melko vähän ylpeitä työpaikastaan ja yksi ei osannut sanoa kantaansa.



Kuva 14. Työntekijöiden ylpeys työpaikkaansa

Työn merkityksellisyyden tunne auttaa työntekijää sitoutumaan työhönsä. Kyselyssä haluttiin selvittää, tunteeko työntekijät tekevänsä merkityksellistä työtä (kuva 15). Johdosta 62,5 % arvioi työntekijöiden tuntevan merkityksellisyyden tunnetta melko paljon työssään. 26,2 % johdosta arvioi työntekijöiden tuntevan merkityksellisyyden tunnetta melko neutraalisti, ei vähän eikä paljon. 25 % johdosta arvioi työntekijöiden tuntevan merkityksellisyyden tunnetta työssään melko vähän. Työntekijöistä 16,4 % tunsivat tekevänsä erittäin merkityksellistä työtä. 39,3 % tunsivat merkityksellisyyden tunnetta melko paljon ja vain 16,4 % melko vähän. Erittäin vähän merkityksellisyyden tunnetta tunsivat vastaajista vain

yksi työntekijä ja 26,2 % vastaajista ei osannut sanoa kantaansa eli merkityksellisyyden tunne oli melko neutraali, ei paljon eikä vähän.

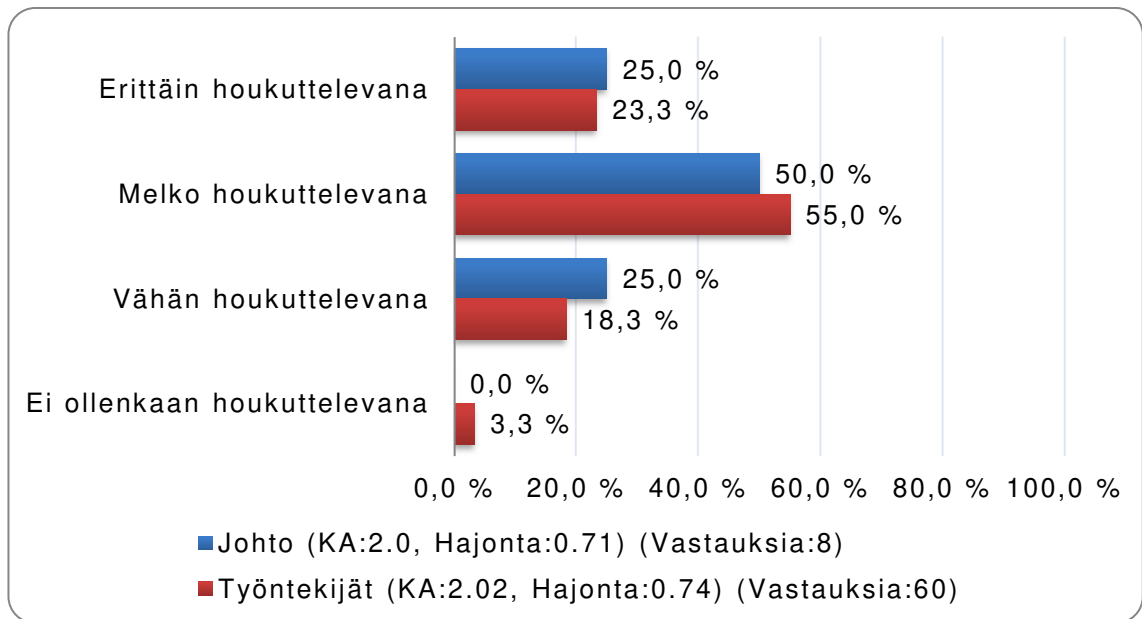


Kuva 15. Työntekijöiden tunne työn merkityksellisyydestä

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, ovatko työntekijät valmiita suosittelemaan työnantajaansa myös muille, esimerkiksi kaverilleen. Yrityksen johdosta 100 % ja työntekijöistä 90,2 % olivat valmiita suosittelemaan Turun Osuuskauppaa tuttavalleen työnantajaksi. Vain 9,8 % työntekijöistä ei olisi valmis suosittelemaan työnantajaa.

Suositteluhalukkuuteen liittyy myös se, kuinka houkuttelevana työntekijät pitävät työnantajaansa. Kuvassa 16 esitetään, kuinka kyselyn mukaan johto näkee työnantajan melko houkuttelevana (50 %) tai erittäin houkuttelevana (25 %). Johdosta 25 % oli sitä mieltä, että työntekijät pitävät työnantajaa vähän houkuttelevana. Työntekijöistä suurin osa piti Turun Osuuskauppaa melko houkuttelevana (55 %) ja 23,3 % erittäin houkuttelevana.

18,3 % työntekijöistä piti työnantajaansa vain vähän houkuttelevana ja vain 3,3 % ei pitänyt työnantajaa lainkaan houkuttelevana.



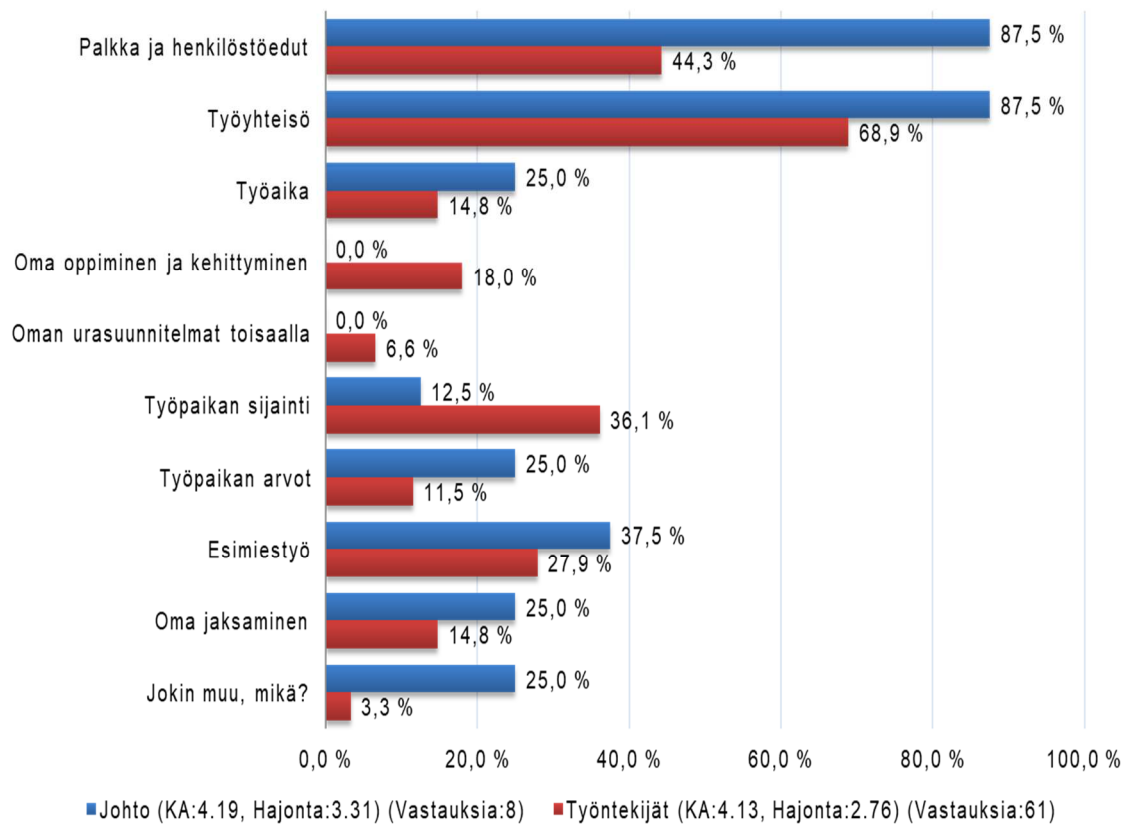
Kuva 16. Työnantajan houkuttelevuus

Työnantajakuva voidaan kuvailla monenlaisin adjektiivein ja tässä työssä haluttiin selvittää, millaisiin adjektiivein johto sekä työntekijät näkevät Turun Osuuskaupan työnantajana. Johdon mielestä parhaiten kuvaavimmat adjektiivit ovat uudistuva, vakavarainen, tasa-arvoinen, välittävä, hyvämaineinen, asiantunteva, esimerkillinen ja myönteinen. Työntekijät puolestaan näkevät työnantajan vakavaraisena, myönteisenä, uudistuvana, ihmissläheisenä, tasa-arvoisena, hyvämaineisena ja hierarkkisenä. Lisäksi työntekijät näkivät adjektiivit joustava ja palkitseva kuvaavina työnantajastaan.

Kuten aiemmin on todettu, työnantaja pystyy toimillaan vaikuttamaan paljonkin työntekijöiden työnantajakuvaan sekä sitoutumiseen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä asiat edesauttavat työntekijöiden sitoutumista työnantajaan ja mitkä asiat puolestaan heikentävät sitä. Kuvassa 17 nähdään, että johdosta valtaosa piti sitoutumista edesauttavina tekijöinä vahvasti palkkaa ja henkilöstöetuja sekä työyhteisöä. Myös esimiestyölle, työpaikan arvoille, työntekijöiden omalle jaksamiselle ja työajalle johto antoi paljon painoarvoa sitouttavina tekijöinä.

Työntekijät näkivät työyhteisön olevan ehdoton sitouttamista lisäävä tekijä. Lisäksi palkka ja henkilöstöedut, työpaikan sijainti sekä esimiestyö olivat sitouttamista lisääviä

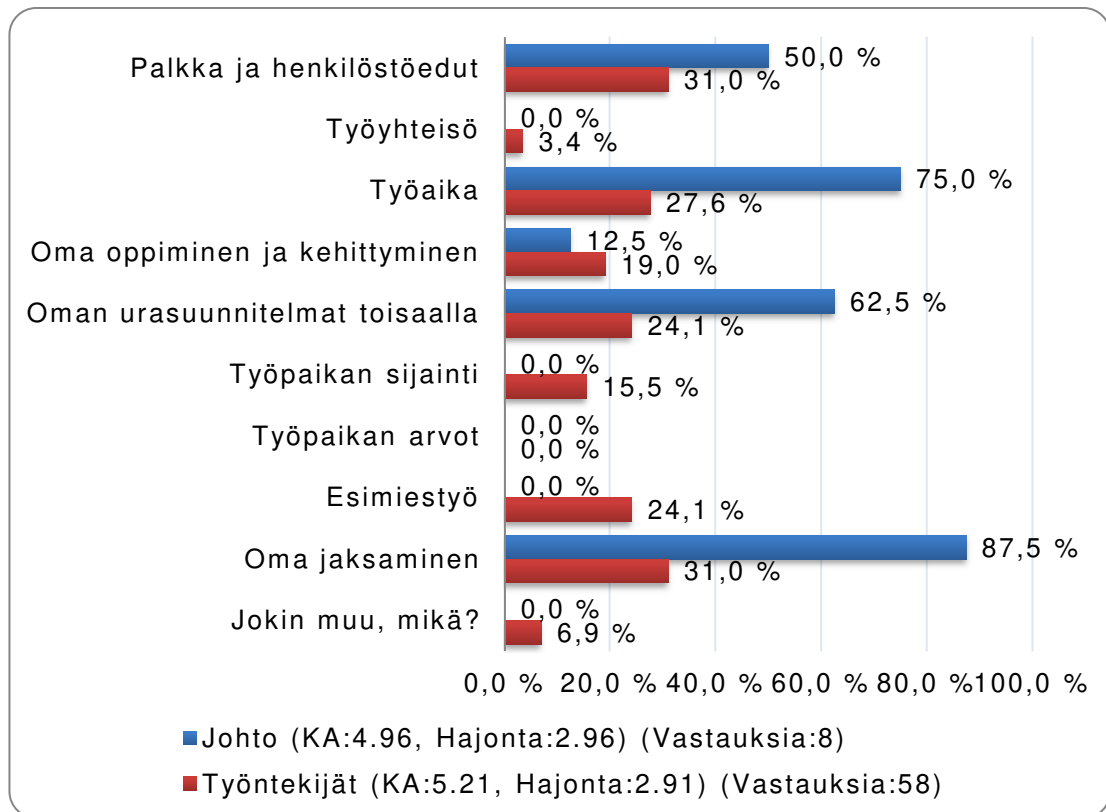
tekijöitä monella. Avoimissa kommentteissa myös työterveyshuoltoa pidettiin hyvänä sitouttamiskeinona sekä työpaikan varmuutta sekä turvallisuutta.



Kuva 17. Työntekijöiden sitoutumista edesauttavia tekijöitä

Kuvassa 18 nähdään puolestaan työntekijöiden sitoutumista heikentäviä tekijöitä. Yrityksen johto arvioi sitoutumista heikentäviksi tekijöiksi palkan ja henkilöstöedut, työajan, työntekijöiden omat urasuunnitelmat työnantajan toimialueen ulkopuolella sekä oman jaksamisen. Yrityksen johto oli hyvin tietoinen henkilöstönsä mielipiteistä, sillä työntekijöiden tulokset olivat hyvin samankaltaiset. Lisäksi työntekijät antoivat esimiestyölle,

työpaikan sijainnille sekä omalle oppimiselle ja kehittymiselle painoarvoa sitoutumistaan heikentävinä tekijöinä.



Kuva 18. Työntekijöiden sitoutumista heikentävät tekijät

Lisäksi avoimissa kommentteissa työntekijät mainitsivat työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteellisuuden vuorotyön osalta sitoutumista heikentäväksi tekijäksi.

Onnistumiset ja kehittämiskohteet

Kyselyssä pyydettiin johtoa ja työntekijöitä mainitsemaan mielestään parhaimmat työnantajan onnistumiset korona-aikana. Johdon mielestä työnantajana onnistuttiin toiminnan turvaamisessa sekä työpaikkojen jatkuvuuden säilyttämisessä, koska ketään ei tarvinnut lomauttaa. Lisäksi toisten toimialojen myynnin lisäämisen mahdollistaminen ja kannattavuuden parantaminen omien toimipisteiden määräaikaisen sulkemisen vuoksi nähtiin onnistumisena. Johdon mielestä myös tiedottamisessa onnistuttiin sekä päätöksenteon riipeys ja reagointi muuttuviin tilanteisiin hoidettiin onnistuneesti. Katsottiin myös, että työturvallisuutta pystyttiin kehittämään korona-aikana ja henkilökunta saatiin

pidettyä rauhallisena vallitsevasta tilanteesta huolimatta. Myös työntekijöiden toiveet saatiin toteutettua mahdollisuuksien mukaan hyvin.

Työntekijöiden mielestä työnantaja onnistui korona-aikana erityisesti siinä, ettei ketään lomautettu, vaikka oman toimipisteen sekä toimialan työt määräaikaisesti loppuivatkin. Työntekijät olivat tyytyväisiä myös siihen, että turvallisuuden tunne saatiin säilytettyä vallitsevasta tilanteesta huolimatta. Lisäksi ohjeistuksia sekä esimiestyötä pidettiin hyvänä sekä turvallisuutta lisäävänä tekijänä korona-aikana. Työntekijöiden mielestä positiivinen ilmapiiri saatiin ylläpidettyä ja työntekijöitä tsemppattiin hyvin. Myös toimialojen tasa-arvoisuus kriisitilanteessa ja toimialojen muuntautumiskyky nopealla aikataululla nähtiin onnistumisena korona-aikana.

Jotta toiminnasta voidaan oppia uutta, on selvitettävä myös, missä asioissa nähdään kehitystarvetta. Johdon mielestä perehdytysprosessia markettoimialalla olisi pitänyt suunnitella paremmin, jotta se olisi ollut tasapuolista ja sujuvaa. Jokaiselle työntekijälle olisi pitänyt nimetä toiselta toimialalta oma nimetty ”kotitoimipiste”, jotta työntekijä pysyisi sopeutumaan, tutustumaan sekä perehtymään yhteen paikkaan kunnolla. Korona-aikana joitakin työntekijöitä työllistettiin monessa eri toimipisteessä, jolloin sitoutumista ja tutustumista ei päässyt tapahtumaan. Työpisteen jatkuva muutos myös kuormittaa työntekijää merkittävästi.

Johdon mukaan myös sisäiseen viestintään tulisi panostaa enemmän; viestintää siitä mitä tapahtuu ja mitä on tapahtumassa. Lisäksi viestinnän säännöllisyys ja jatkuvuus pitäisi taata, vaikka kriisitilanne hetkellisesti laantuisikin. Suojainten käyttöön ja hygieniaan liittyvät ohjeistukset muuttuivat toimialoilla niin usein, ettei työntekijät pysyneet enää perässä mitä linjausta tulee noudattaa. Myös viestinnän monikanavaisuutta pitäisi kehittää. Ihmisten yksilöllistä kuuntelua pitäisi lisätä ja esimiestyölle varata enemmän aikaa.

Johto tunsi hyvin työntekijöidensä tilanteen, sillä työntekijät mainitsivat samat asiat omilla kehittämistoiveissaan. Työntekijöiden mielestä ehdottomia kehittämiskohteita on viestintä, esimiestyö, työhyvinvointi sekä markettoimialalle siirtymiseen liittyvät asiat. Viestinnän osalta toivottiin tarkempaa ja selkeämpää informaatiota tehdyistä toimista sekä tulevaisuudesta. Ohjeistuksissa epätietoisuutta kylvi myös termi suositus, joka ei varsinaisesti ollut määräys, joten se jättää epätietoisuuden oikeista toimintatavoista. Ohjeet olisi pitänyt olla enemmänkin määräyksiä kuin suosituksia, jotta olisi ollut selkeämpää toimia oikeasti virallisten ohjeiden mukaisesti, kun kaikki toimisivat samalla tavalla.

Myös viestinnän avoimuutta toivottiin lisää. Henkilöstön kuuntelemiseen haluttaisiin resursseja enemmän, erityisesti esimiehiltä.

Esimiestyöhön kaivattiin enemmän aikaa, jotta esimiehet olisivat voineet ottaa paremmin huomioon oman tiiminsä hyvinvoinnin. Työntekijät kaipasivat myös enemmän inhimillisyyttä. Työntekijät saivat usein informaatiota jostain muualta, kuin omalta esimieheltään, joka koettiin vääräksi. Työntekijät olisivat kaivanneet oman esimiehensä tukea ja palautetta, vaikka työ määräaikaisesti siirtyikin toiselle toimialalle. Toimitusjohtajan positii-visuuteen ja tsemppaavaan asenteeseen oltiin tyytyväisiä, mutta samaa olisi toivottu myös muulta toimialajohdolta. Johdon toivottiin myös näkyvän enemmän kentällä ja jalkautuvan toimipisteisiin tekemään myös suorittavaa työtä.

Myös sovittujen toimintamallien toteutuksen jatkuvuus pitäisi taata, koska koronakriisin jatkuessa ja tasaantuessa unohdettiin joissain toimipisteissä esimerkiksi hygieniatasoon panostaminen. Työntekijät näkivät myös markettoimialalle nimitettävän kotitoimipaikan tärkeäksi, jottei poikkeustilanteessa työntekijät itse tartuta koronaa moniin toimipisteisiin. Siirrossa kaupan puolelle olisi voitu kartoittaa paremmin henkilökunnan osaamista ja kiinnostusta tiettyjä kaupan puolen osa-alueita kohtaan. Yhden kotitoimipaikan nimeäminen koettiin myös sitoutumista parantavaksi tekijäksi.

Osa osa-aikaisista työntekijöistä oli tyytymättömiä päätöksentekoon, koska osa-aikaiset työntekijät kokivat olevansa heikossa ja epätasa-arvoisessa asemassa. Tämä johtui työvuorojen epätasaisuudesta, koska kokoaikaiset työntekijät saivat ison osan kaupan työntekijöiden sekä osa-aikaisten tunneista. Osa-aikaiset työntekijät kokivat lisätyön tarjoamisen henkisesti hyvin raskaaksi, koska tarjottavia työvuoroja piti vahtia myös vapaa-ajalla, joten irtaantuminen töistä oli hyvin vaikeaa. Työntekijät olisivat toivoneet haluaville lomautusvaihtoehtoa.

Kesälomien ”pakkosijoittaminen” toukokuulle koettiin epätasa-arvoiseksi. Samat työntekijät joutuivat tekemään loppukesän työtä vajaalla miehityksellä, joten varsinkin heinäkuu koettiin raskaammaksi, kuin itse koronan poikkeusaika maaliskesäkuu.

Jotkut työntekijät markettoimialalle siirryessään kokivat joutuvansa ristipaineen alle, koska ravintoloiden avautuessa kesäkuussa työvoiman tarve jatkui myös markettoimialalla, joten työntekijät eivät tienneet kumpaa toimialaa pitäisi auttaa enemmän.

Yhteinen avoin perehdytyskansio kaupan työhön esimerkiksi Workplacen kautta olisi ollut hyvä saada. Nyt perehdytykset hoidettiin toimipisteissä nopeasti eikä se ollut kaikissa

toimipisteissä laadukasta tai tasapuolista. Ohjeita olisi ollut helpompi lukea ja opiskella omatoimisesti ja sitä kautta sisäistää ne myös omaan muuttuneeseen työtehtävään.

Työntekijät olivat myös huolissaan tulevaisuudesta. Avoimissa kommentteissa tuli ilmi, että koronan vaikutukset tulee huomioida, kun tehdään seuraavan vuoden budjettia. Tulosta ei saada oikaistua nopeasti, joten kovat tulos- tai tehotavoitteet on vaikea saavuttaa, jos halutaan säilyttää työntekijöiden hyvinvoinnin taso. Työntekijät olivat myös huolissaan, ettei uusia työntekijöitä ole vielä rekrytoitu, vaikka iso määrä työntekijöitä on lopettanut työsuhteensa yrityksessä.

Toisaalta osa työntekijöistä haluaisi jatkaa toimialojen yhteistyötä, jotta vastaavissa tilanteissa selvittää tulevaisuudessa entistä paremmin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, eli toisin sanoen uskottavuutta ja vakuuttavuutta, voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla työskentelyotteella. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi on kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua. Tutkimuksen tekemiseen tulisi asennoitua uteliaalla, mutta samalla myös terveellä skeptisellä tutkimusasenteella. Tutkijoiden saamista tuloksista voidaan tehdä joitakin johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina kontekstuaalisia eli muun muassa aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidoksissa olevia asioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validius mittaa siis sitä, onko selitykset ja analyysit luotettavia. (Hirsjärvi. 2004, 216–217) Tämän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimustulos vastaa tutkittavaa aihetta ja tavoitetta. Kyselyä testattiin usealla henkilöllä, joiden palautteen perusteella kyselylomaketta kehitettiin selkeämmäksi ja monitulkintaiset kysymykset muokattiin yksiselitteisiksi. Opinnäytetyönprosessin aikana tuotiin selkeästi ilmi se, mihin tuloksia käytetään ja miksi opinnäytetyö tehdään. Tutkimuksen tausta avattiin osallistujille kyselylomakkeen saatetiedoissa. Aihe on kuitenkin hyvin subjektiivinen, joten näkemyksiin vaikuttavia tekijöitä on monia. Verraten kuitenkin aiempiin Jollas Instituutin tekemän kyselyn tuloksiin sekä Turun Osuuskaupan oman työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin, tulokset ovat hyvin samankaltaiset. Yhtenäinen tutkimustulos vahvistaa tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Johdosta kyselyyn vastasi 80 % ja työntekijöistä vähän yli 30 %. Johdon vastausten uskottavuutta voidaan pitää erittäin hyvänä. Työntekijöiden vastausaktiivisuus ei ollut yhtä suuri ja tekijöitä siihen on monia. Työntekijöille viesti kyselystä lähetettiin Workplace-järjestelmän kautta. Workplace-järjestelmään tulee työntekijöille kymmeniä viestejä erilaisista ryhmistä päivittäin, joten kyselyn häviäminen muiden viestien sekaan on mahdollista. Kaikki työntekijät eivät käytä sisäistä tietotuskanavaa, Workplacea, niin aktiivisesti, kuin yleisesti toivotaan, joten on mahdollista, että pientä osaa työntekijöistä tämä kysely ei ole tavoittanut vastausaikana. Vastausaikaa oli kuitenkin yli kaksi viikkoa, joten valtaosa työntekijöistä pystyi ongelmitta siihen vastaamaan. Työntekijöiden vastaushalukkuus samankaltaisiin kyselyihin yrityksessä vastaa tämän kyselyn vastaajamääriä.

Valtaosa matkailu- ja ravitsemisalalan työntekijöistä ei vastannut kyselyyn ollenkaan. Syitä on varmasti monia, mutta melko alhainen vastaajamäärä kuitenkin pienentää tutkimuksen todellista uskottavuutta. Saatujen tulosten mukaan kuitenkin voidaan hyvin analysoida tuloksia, sillä vastaajat olivat eri ammattiryhmistä; osa oli päälliköitä, osa esimiehiä ja valtaosa palvelutyössä toimivia henkilöitä. Tämä vastaa myös todellisuudessa ammattiryhmien laajuutta.

Kyselyn kysymyksiin oli vastattu hyvin ja molemmista vastaajaryhmistä vain yksi oli jättänyt vastaamatta joihinkin vapaaehtoiseen kysymykseen. Myös avoimiin kysymyksiin oli tullut lähes jokaiselta aitoja vastauksia, joita selkeästi oli pohdittu ajatuksella. Voidaan siis katsoa, että tulokset ovat uskottavia. Uskottavuutta lisää myös se, että kyselyn vastaukset olivat hyvin vaihtelevia. Aiheena työnantajakuva on hyvin subjektiivinen ja siihen vaikuttavia tekijöitä on monia, joten täysin yhdenmukaisia vastauksia voitaisiin pitää melko epäpätevinä. Tämän kyselyn mukaan monet eriävät mielipiteet tulivat selkeästi esiin, joka lisää tämän tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuus

Tässä tutkimuksessa tutkittiin Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalalan työntekijöiden kokemaa työnantajakuvaa sekä koronapandemian vaikutuksia siihen. Vaikka kyseessä oli vain otanta yhden toimialan tuloksista, voidaan sen katsoa antavan viittauksia myös muiden toimialojen näkemyksistä yrityksen työnantajakuvasta. Mikäli tulevaisuudessa halutaan tutkia koko Turun Osuuskaupan työnantajakuvaa, pitää otanta olla

suurempi, joka lisää myös tutkimuksen luotettavuutta. Työnantajakuvaan eroavaisuuksia toimialakohtaisesti pystyttäisiin myös tutkimaan koko osuuskaupan laajuisella tutkimuksella. Näin ollen tulosten pohjalta pystyttäisiin muutoksia tekemään koko yrityksen laajuisesti.

Työnantajakuvaan tärkeys kasvattaa merkitystään koko ajan. On oltava entistä houkuttelevampi työnantaja ja vastattava myös työntekijöiden kasvaviin tarpeisiin entistä paremmin. Työn merkitys muuttuu tulevien sukupolvien elämässä, joten on oltava hereillä ja muututtava ympäröivän maailman mukaan. Siksi tätä aihetta tulisi mitata ja seurata säännöllisesti.

Vaikka tutkimuksessa tutkittiin koronapandemian vaikutuksia työnantajakuvaan, on tärkeää muistaa, että koronapandemia on voimakkaasti läsnä myös vuoden 2020 lopussa sekä vuoden 2021 alussa. Pandemian todellista kestoja ei kukaan pysty arvioimaan, joten sen vaikutukset tulevat näkymään vielä pitkään. Myöhemmin, kun pandemia todellisuudessa loppuu, saataisiin vielä luotettavampaa kuvaa pandemian vaikutuksista muun muassa työnantajakuvaan ja työntekijäkokemukseen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa kootaan tutkimuksen johtopäätökset yhteen ja pureudutaan merkittävimpiin onnistumisiin sekä kehityskohteisiin, jotka voidaan ottaa mukaan yrityksen toiminnan arviointiin, suunnittelun ja kehityksen tueksi.

Tavoite ja sen toteutuminen

Koronapandemia muutti maailmaa enemmän, kuin kukaan osasi ikinä arvata. Vastaavaa kriisiä ei ole ennen kohdattu, joten ennustaminen tilanteen kehittymisestä oli vaikeaa. Tiedotteita sekä uutisia ja muutostarpeita tuli alkuvuodesta 2020 alkaen monista eri lähteistä, joka aiheutti varmasti jokaisessa ihmisessä epävarmuutta, turvallisuuden tunteen horjumista ja pelkoa omasta sekä läheisten terveydestä.

Myös työelämä muuttui paljon. Asiakaskäyttäytymisen muutokset ja rajoitukset vaikuttivat erityisesti matkailu- ja ravitsemisalalan työhön mullistavasti. Turun Osuuskaupassa jouduttiin sulkemaan toimipisteitä ja työvoimaa siirrettiin markettoimialalle, jossa asiakaskysyntä oli kasvanut merkittävästi. Jokaisen piti totutella uudenlaisiin työskentelymenetelmiin ja ison osan työntekijöistä piti oppia täysin uusi työ. Työnantaja pyrki kaikin tavoin johtamaan toimintaa arvojensa mukaisesti ajatellen henkilökuntaansa, asiakkaita sekä heidän tarpeitaan. Kriisijohtamiskykyä vaadittiin, kun päätöksiä piti tehdä nopealla aikataululla ja hataralla tietopohjalla täysin uudessa tilanteessa.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miten koronapandemia vaikutti Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemiskaupan työntekijöiden kokemaan työnantajakuvaan. Työssä haluttiin selvittää, mitkä asiat vaikuttivat työnantajakuvaan ja sen muutoksiin sekä miten toimintaa tulisi kehittää, jotta tulevaisuudessa pärjätään työnantajana paremmin ison muutoksen tai kriisin kohdatessa. Vaikka koronapandemia ei ole vielä ohi, on tärkeää käsitellä tapahtunutta jo nyt, jotta voidaan oppia sekä kehittää toimintaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Tämä tutkimus saatiin tehtyä aikataulussa vuoden 2020 loppuun mennessä ja tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin suunnitellusti. Vaikka kyselyihin vastattiinkin ennakoitua vähemmän, saatiin kuitenkin luotettava tutkimustulos, jota voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti toiminnan kehittämiseen.

Onnistumiset

Tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät Turun Osuuskauppaa vakavaraisena, myönteisenä, uudistuvana, ihmisläheisenä, tasa-arvoisena, hyvämaineisena, joustavana ja palkitsevana työnantajana. Lisäksi pieni osa työntekijöistä koki työnantajakuvaan olevan hierarkkinen. Työntekijöiden kokemus työnantajakuvasta vastaa johdon käsitystä, joka on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta. Kun työntekijät ja johto näkevät työnantajakuvaan yhtenäisenä, luo se uskottavuutta ja kertoo onnistuneesta strategian jalkauttamisesta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 69.)

Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalalan työntekijät kokivat työnantajakuvaan pääosin positiivisena ja koronapandemian vaikutus muutti sitä suurimmaksi osaksi vielä positiivisemmaksi. Työntekijät kokivat, että päätös olla lomauttamatta työntekijöitä kriisin keskellä ja siirtää työvoima markettoimialle, oli merkittävin syy positiivisemmän työnantajakuvaan luomiseen. Lisäksi koettiin, että työnantajan luotettavuus ja työsuhteen varmuus ovat sitoutumista ja tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä pandemia keskellä, jolloin uutisoidaan jatkuvasti laajoista lomautuksista ja irtisanomisista ympäri Suomea ja maailmaa.

Positiivinen työnantajakuva auttaa yritystä selviämään kriisistä vahvempana, mutta vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen ja siihen, että työntekijät pysyvät työnantajan palveluksessa. Se vaikuttaa myös ulkoiseen työnantajakuvaan, joka auttaa tekemään työnantajasta entistä houkuttelevamman myös uusille potentiaalisille työntekijöille (Kaijala & Tolvanen 2020, 64). Tutkimuksen mukaan lähes kaikki työntekijät olivatkin valmiit suosittelemaan Turun Osuuskauppaa omalle lähipiirilleen työnantajaksi.

Yrityksen johdolle teetetty kysely osoitti, että yrityksen johto tunsii työntekijänsä mielipiteet sekä alan muutokset. Yrityskulttuurimuotoilija Panu Luukka (2019, 128) kirjassaan toteaa, että työntekijäkokemus vaikuttaa työnantajakuvaan ja sitä pystyy johtamaan. Sitä johdetaan ensisijaisesti tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä. Siihen liittyy olennaisesti myös työnantajan arvolutapaukset ja niiden lunastaminen sekä yrityskulttuuri, joka heijastaa totuutta yrityksen toiminnasta. Koronapandemia osoitti, että Turun Osuuskaupassa on onnistuttu vahvistamaan positiivista työnantajakuvaa ja näin auttamaan organisaatiota selviämään kriisistä entistä vahvempana.

Turun Osuuskaupan arvoilla oli jopa enemmän merkitystä työntekijöiden työhön, kuin yleisesti oletettiin. Myös strategiset asiat kiinnostivat työntekijöitä oletettua enemmän, joka kannattaa jatkossa ottaa huomioon. Yrityksen strategia ja arvot olisi hyvä ottaa

mukaan arkiseen työhön ja tiimien tarkastelun alle säännöllisesti. Strategian ja arvojen ymmärrys auttaa jokaista organisaation jäsentä omaksumaan oman työnsä merkityksellisyyden sekä hahmottamaan paremmin yritystä kokonaisuutena. Tämän kautta tulisi ymmärrystä myös enemmän siitä, miksi tehdään tietynlaisia päätöksiä ja mihin päätöksenteko perustuu. (Kaijala & Tolvanen 2020, 17)

Vaikka koronapandemia loi epävarmuutta ympärilleen, osa työntekijöistä piti työilmapiiriä positiivisena ja kokivat saaneensa esimieheltään sekä työkavereiltaan voimaannuttavaa kannustusta. Esimiestyöhön ja työilmapiiriin kannattaa siis panostaa myös tulevaisuudessa, koska niillä on iso merkitys jokaisen työntekijän työelämään sekä jaksamiseen.

Kehityskohteet

On luonnollista, että isot muutokset nostavat myös muita ongelmia näkyviin. Tässä kyselyssä tuli selkeästi ilmi, että pieni osa työntekijöistä ei ollut tyytyväisiä yrityksen päätöksentekoon ja toteutettuihin toimintamalleihin.

Sorainen (2018, 322) teoksessaan kirjoittaa, että oleellista on hoitaa kriisitilannetta myös jälkikäteen. Tilanteen aiheuttamat reaktiot, hämmennys, turvattomuuden tunne ja sekasorto eivät katoa hetkessä, vaan sidosryhmien tiedontarve jatkuu akuutin vaiheen jälkeen. Organisaatiossa on tärkeää antaa mahdollisuus käydä kriisi läpi sisäisesti. Jos tilannetta ei käsitellä, menetetään mahdollisuus oppia ja kehittyä. Koronapandemia ei ole vielä ohi vuoden 2020 lopussa. Se tulee jatkumaan ainakin pitkälle vuoteen 2021, jonka jälkeen voidaan vasta tutkia lopullisia vaikutuksia yrityksen toimintaan ja työntekijöiden henkiseen kuormitukseen sekä tyytyväisyyteen. Siksi koronapandemian jälkeen on annettava jokaiselle työntekijälle ja tiimille sekä esimiehille riittävästi aikaa käydä kriisiä läpi ja löytää todelliset onnistumiset ja kehityskohteet, joista voidaan oppia.

Oppiva kriisijohtaminen on jatkuvaa kehittämistä, jossa aiempien onnistumisten ja epäonnistumisten pohjalta omaa tai organisaation johtamismallia parannetaan. Tämä edellyttää, että tilanteet ja prosessit analysoidaan tarkoin ja tulokset siirretään kriisiviestinnän malliin. (Juholin 2009, 302) Tämän tutkimuksen pohjalta nähdään, että Turun Osuuskauppa onnistui hoitamaan koronapandemian alun mallikkaasti matkailu- ja ravitsemisalalla. Työntekijöiden tyytyväisyys ja luottamus yritystä kohtaan kasvoi, vaikka kriisi oli

käynnissä koko ajan. Tutkimuksen lopputuloksena voidaan kuitenkin koota neljä kehityskohtaa, joihin panostamalla voidaan selvittää tulevista kriiseistä entistä paremmin:

1. Sisäinen viestintä
2. Esimiestyö
3. Työhyvinvointi
4. Kriisitoimintamallit ja niiden toteutus

Vaikka tutkimuksen mukaan sisäiseen viestintään oltiin melko tyytyväisiä, avoimissa kysymyksissä viestintä nähtiin kuitenkin isoimpana kehityskohtana. Vaikka yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä toimi hyvin koronapandemian alussa keväällä 2020, iso osa ei kokenut sitä riittäväksi. Viestinnän säännöllisyys, nopeus ja avoimuus nähtiin yleisesti isoimmiksi kehityskohteiksi niin johdon, kuin työntekijöidenkin mielestä. Myös viestintäkanavien monipuolisuus nähtiin osittain ongelmalliseksi. Osalle sähköiset viestintäkanavat olivat luontevia käyttää, mutta osa vaatii vielä harjoittelua. Tässä esimiehen tuki ja apu viestinnän varmistajana on tärkeää. Viestinnän jatkuvuus kriisin hetkellisesti laantuessakin pitää varmistaa, koska osa henkilökunnasta tarvitsee tietoa meneillään olevasta tilanteesta ja tulevasta, vaikka tilanne olisikin stabiili. Viestintä katsottiin myös osaksi esimiestyötä, joten se personoitui paljon omaan esimieheen ja hänen viestintätaitoihinsa.

Kuten Arto Hiltunen kirjoitti (2012, 51-52), muutoksen tai kriisin vahvuuden kokemus on yksilöllinen asia. Muutoksen kokemisen yksilöllisyys on johtajalle aina suuri haaste. Jokainen työntekijä näkee asiat omasta perspektiivistään ja siihen vaikuttavat kaikki omat aiemmat kokemukset ja elämäntilanne. Siksi myös tuen tarve on hyvin yksilöllinen. Tämä tutkimus osoitti, että osa työntekijöistä oli hyvin tyytyväisiä Turun Osuuskaupan esimiestyöhön ja näki sen turvallisuuden tunnetta ja motivaatiota lisäävänä tekijänä. Osa työntekijöistä puolestaan koki, ettei esimieheltä saanut riittävästi empatiaa, aikaa, tukea ja se lisäsi turvattomuuden tunnetta sekä heikensi sitoutumista. Esimiestyöhön panostaminen on siis iso tekijä, jolla on suuri merkitys niin viestintään, tuottavuuteen, työntekijöiden tyytyväisyyteen kuin työhyvinvointiinkin. Läsä oleva, välittävä ja tukeva empaattinen esimies kriisin keskellä voi olla ratkaisu, jolla on iso merkitys myös kriisistä yli pääsemiseen. (Kajjala & Tolvanen 2020, 54)

Työhyvinvointi on iso ja laaja käsite, joka on monen eri tekijän summa. Siihen pystyy vaikuttamaan niin työntekijä itse, kuin myös esimies sekä yrityksen johto erityisesti henkilöstöpolitiikalla. Hyvä työyhteisö tukee tervettä työhyvinvointia ja työyhteisö nähdään

tämän tutkimuksen mukaan yhdeksi eniten sitoutumista lisääväksi tekijäksi. Työhyvinvoinnilla tässä kehittämiskohteessa tarkoitetaan pääosin henkistä hyvinvointia, joka nähdään kuormittuvan kriisin keskellä. Hyvä esimies pystyy vaikuttamaan alaistensa henkiin kuormittavuuteen paljon, seuraamaan ja ohjaamaan tarvittavien tukipalveluiden pariin, mikäli tarve vaatii. Ilman esimiehen ja alaisen välistä säännöllistä vuorovaikutusta eniten tukea tarvitsevat työntekijät jäävät vaille tarvittavaa huomiota.

Kriisitoimintamallit ja niiden toteutus sisältää tässä yhteydessä toimintamalleja, joita toteutetaan kriisin kohdatessa. Markettoimialan perehdytysprosesseihin ja niiden tasalautaisuuteen oltiin täyttymättömiä. Osa koki keskitetyn perehdytyksen tai videoperehdytyksen kokeilemisen arvoiseksi toteutustavaksi tällaiseen laajaan toteutukseen. Myös jokaiselle työntekijälle markettoimialalta nimetty kotitoimipiste olisi vähentänyt henkistä kuormitusta ja epäselvyyksiä, mutta samalla lisännyt sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä ja suhteen luomista toimipisteen esimieheen sekä muihin työntekijöihin.

Myös turvallisuustoimintatavoista tiedottamiseen kaivattiin lisää selkeyttä. Koronapandemian alussa uusia tiedotteita ja ohjeita tuli jatkuvasti. Henkilökunnan oli vaikea pysyä ajan tasalla, mikä on tärkeintä ja omaan toimintaan vaikuttavaa tietoa. Monikanavainen viestintä mahdollisti paljon, mutta siihen ei ollut totuttu vielä niin, että se olisi ollut jokaiselle helppoa ja luontevaa. Kuten Elisa Juholin (2009, 300) kirjassaan toteaa, onnistuneen kriisijohtamisen- ja viestinnän pohjana on jo toimiva organisaation sisäinen viestintä. Kriisin kohdatessa sisäisen viestinnän ongelmat korostuvat ja nousevat selkeästi esiin.

Lopuksi

Koronapandemia muutti maailmaa nopeasti ja mullistavasti. Se uudisti osaa toiminnasta hetkellisesti, mutta osa toimintatavoista jää arkeen, työhön ja elämään varmasti lopullisesti. Yritysten tulevaisuuden keskeisiksi haasteiksi nousevat yhteisöllisyyden ylläpitäminen sekä henkilöstön hyvinvoinnista ja toimintakyvystä huolehtiminen (Kaijala & Tolvanen 2020, 235). Henkilöstön hyvinvointi, jolla on iso merkitys myös työnantajakuvaan, tulee kasvattamaan merkitystään myös tulevaisuudessa.

Koronakriisi jättää jälkeensä monia onnistumisia sekä epäonnistumisia, jotka muutetaan onnistumisiksi oppimisen kautta. Kriisi jättää jokaiseen erilaisen jäljen ja vaikutuksia

tullaan näkemään pitkään. Varmaa ja luotettavaa työnantajaa osataan arvostaa enemmän, kuin ennen kuviteltiinkaan. Myös terveellisyys ja turvallisuus nousevat entistä isompaan arvoon. Paluuta menneeseen ei ole, mutta kriisistä saadaan käsiimme lopulta myös paljon hyvää.

Kriisitilanteilla on taipumus ruokkia luovuutta ja pakottaa ihmiset kehittämään uusia innovaatioita ja uudenlaisia yhdessä tekemisen muotoja. Koronapandemian jälkeenkin on elämää ja yritykset tarvitsevat yhä monipuolisempaa osaamispääomaa turvatakseen tuoksellisuutensa ja olemassaolonsa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 236) Turun Osuuskoupassa on iso ja monipuolinen henkilöstö, joka on osoittanut muutos- ja sopeutumiskykyä koronakriisin myötä. Osallistamalla henkilökuntaa myös toiminnan tulevaan suunnitteluun ja katsomalla avoimin silmin maailmaa ennakkoluulottomasti, tulee yritys ja sen toiminta kasvamaan entistä vahvemmaksi ja houkuttelevammaksi.

LÄHTEET

Backhaus, K. 2018. People make the brand: A commentary. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 16(4), pp. 380-387. doi:10.1108/MRJIAM-12-2017-0800

Eduskunnan PTK 25/2020 vp. 17.3.2020. Viitattu 16.9.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/PoytakirjaAsiakohhta/Sivut/PTK_25+2020+2.aspx

Eduskunta. 2020a. Eduskunta päätti ravintoloiden sulkemisesta. Viitattu 16.9.2020. <https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/Eduskunta-p%C3%A4%C3%A4tti-ravintoloiden-sulkemisesta.aspx>

Eduskunta. 2020b. Eduskunta hyväksyi lakimuutokset ravintolatoiminnan rajoittamiseksi. Viitattu 17.9.2020 <https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/eduskunta-hyvaksyi-lakimuutokset-ravintoloiden-toiminnan-rajoittamiseksi.aspx>

Eskelinen, M. 2020. Turun Osuuskauppa sopeuttaa toimintaa koronaviruksen vaikutusten vuoksi ja sulkee Solo Sokos Hotel Turun Seurahuoneen sekä useita ravintoloita. Viitattu 16.9.2020 <https://tok.fi/news/turun-osuuskauppa-sopeuttaa-toimintaa-koronaviruksen-vaikutusten-vuoksi-ja-sulkee-solo-sokos-hotel-turun-seurahuoneen-seka-useita-ravintoloita/>

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito: Elämänmittainen matka. 4. p. Helsinki: Talentum.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud. p. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeksisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kansonen, M. 2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Viitattu 10.10.2020. <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>

Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografiaa kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Kortesuo, K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa: Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Helsinki: Kauppakamari.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. 1. p. Helsinki: Edita.

Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uud. p. Helsinki: Talentum.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent

Manpower Group. 2016. Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Viitattu 20.9.2020. <https://blogi.manpower.fi/opaat/tuloksellisen-rekrytoinnin-opas>

Mara Ry. 2020. TEM: Koronapandemia supistaa matkailijoiden kulutusta Suomessa 40 prosenttia vuonna 2020. Viitattu 23.9.2020 <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tem-koronapandemia-supistaa-matkailijoiden-kulutusta-suomessa-40-prosenttia-vuonna-2020.html>

Mäkinen, O. 2019. Mistä työnantajamielikuva syntyy?. Viitattu 18.9.2020. <https://atalent.fi/blog/mista-tyonantajamielikuva-syntyy-podcast>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palvelualojen Ammattiliitto. 2020 A. Matkailualan kriisi vaatii nopeita ratkaisuja - työntekijöiden ja yritysten tilanne on vakava. Viitattu 16.0.2020. <https://www.pam.fi/uutiset/matkailualan-kriisi-vaatii-nopeita-ratkaisuja-tyontekijoiden-ja-yritysten-tilanne-on-vakava.html>

Palvelualojen Ammattiliitto. 2020 B. Työehtosopimukseen koronaepidemian vuoksi tehdyt muutokset. Viitattu 16.9.2020 <https://www.pam.fi/wiki/tyoehtosopimukseen-koronaepidemian-vuoksi-tehdyt-muutokset.html>

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The new human resource management approach. Strategic HR review, 16(3), pp. 136-141. doi:10.1108/shr-12-2016-0108

Pohjola, J. & Pohjola, J. 2019. Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Puttonen, V., Heikkala, V. & Khary, O. 2020. Case korona: Kassatilanne ravitsemus- ja majoitusaloilla. Aalto-yliopisto & Rahoituksen laitos. Viitattu 17.9.2020 https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-03/Case_Korona_26032020.pdf

Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. 2.painos. Viitattu 13.8.2020. Helsinki. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf.

Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja: Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 25.11.2020. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>

Salminen-Kultanen, P. 2019. Työnantajakuvan tutkiminen tarjoaa työkaluja tulevaisuuteen. Viitattu 16.9.2020. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tyonantajakuvan-tutkiminen-tarjoo-tyokaluja-tulevaan>

Sorainen, A. 2018. SORI: Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent.

Turun Osuuskauppa.13.3.2020a. Turun Osuuskauppa varautuu koronaviruksen leviämiseen ja aloittaa yt-neuvottelut. Viitattu 16.9.2020. <https://tok.fi/news/turun-osuuskauppa-varautuu-koronaviruksen-leviamiseen-ja-aloittaa-yt-neuvottelut/>

Turun Osuuskauppa. 22.3.2020b. Turun Osuuskauppa jatkaa toimintansa sopeuttamista. Viitattu 5.10.2020 <https://tok.fi/news/turun-osuuskauppa-jatkaa-toimintansa-sopeuttamista/>

Wooten, L. P. & James, E. H. 2008. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. Advances in developing human resources, 10(3), pp. 352-379. doi:10.1177/1523422308316450

Liitteet

LIITE 1. KYSELYLOMAKE TYÖNTEKIJÖILLE

Kysely koronapandemian vaikutuksista TOK MaRa-toimialan työnantajakuvaan

Hei!

Koronapandemia muutti meidän jokaisen arkea ja elämää suuresti alkuvuonna 2020. Tapahtui paljon pienessä ajassa ja ajatukset koronakriisin alussa olivat monella varmasti hyvin sekavat. Poikkeusaika, jolloin hallitukselta tuli ensimmäiset kriittiset linjaukset koskien matkailu- ja ravitsemiskaupan toimintaa, koski pääosassa maaliskuuta-kesäkuuta 2020. Tällöin iso osa ravintoloista oli kiinni tai vain take away-myyntillä ja työt siirretty pääosin kauppaan. Koronakriisi on päällä vielä tälläkin hetkellä, emmekä pysty arvioimaan koska se loppuu. Mutta jotta voimme oppia tekemisistämme, on meidän hyvä tutkia tilannetta jo nyt.

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, miten työntekijöiden kokema työnantajakuva muuttui koronapandemian aikana Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalalla ja mitkä asiat siihen vaikuttivat. Työnantajakuvalla tässä yhteydessä tarkoitetaan organisaation työntekijöiden kokemus siitä, millainen organisaatio on. Siihen vaikuttavat kaikki organisaatiosta koettu, nähty, tunnettu ja kuultu, joten se on hyvin subjektiivinen, yhden ihmisen kokemus organisaatiosta.

Vastaathan siis **jokaiseen kysymykseen** miettien **omaa kokemustasi** koronapandemian varsinaisena poikkeusaikana eli **maaliskuusta kesäkuuhun 2020**.

Vastausaikaa kyselyyn on 15.11 asti. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kiitos vastauksestasi etukäteen!

Mira Kuusela

Ikä

- 15-20v.
- 21-30v.
- 31-40v.
- 41-50v.
- 51-59v.
- 60+

Asema

- Palvelutehtävissä toimiva henkilöstö
- Vuoropäällikkö tai vastaava (ei tulosvastuuta)
- Päällikkö (tulosvastuullinen)

Työnantajakuva on jokaisen henkilökohtainen mielikuva siitä, millainen organisaatio on työnantajana. Työnantajakuvaan vaikuttaa jokaisen omat kokemukset, kuullut sekä nähdyt ja tunnetut asiat, joten jokaisen kokemus on tärkeä ja oikea.

1. Miten koet työnantajakuvasi Turun Osuuskaupasta muuttuneen koronapandemian poikkeustilan aikana (maalikesäkuussa 2020)?

			Ei	
			vaikuttanut	
Parantunut merkittävästi	Parantunut vähän	samanlainen	Huonontunut vähän	Huonontunut merkittävästi
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse

2. Mitkä asiat ovat vaikuttaneet työnantajakuvasi muuttumiseen?

Valitse mielestäsi kolme suurinta syytä.

- Esimiestyö
- Sisäinen viestintä
- Korona ja siitä uutisointi
- Muutos turvallisuuden tunteeseen
- TOK:n tehdyt päätökset
- Työyhteisö ja sen muutokset
- Työilmapiiri
- Työn sisällön muutos
- Työsuhteen varmuus
- Työnantajan luotettavuus
- Palkitsemisen oikeudenmukaisuus
- Uusiutuneet järjestelmät (MobiiliElli, PeCu, Workplace & -chat)
- Tasa-arvo
- Jokin muu, mikä?

3. Miten tyytyväinen olet TOK:n sisäiseen viestintään (esim. Workplace) koronapandemian poikkeusaikana?

Ei
tyytyväi
nen

Erittäin Melko eikä Melko Erittäin
tyytyväi tyytyväi tyytymä tyytymä tyytymä
nen nen tön tön tön

Valitse

4. Miten tyytyväinen olet esimiehesi viestintään työyhteisössäsi korona-aikana?

			Ei		
			tyytyväi		
			nen		
Erittäin	Melko	eikä	Melko	Erittäin	
tyytyväi	tyytyväi	tyytymä	tyytymä	tyytymä	
nen	nen	tön	tön	tön	

Valitse

5. Miten tyytyväinen olet TOK:n tekemiin päätöksiin koronan poikkeusaikana?

			Ei		
			tyytyväi		
			nen		
Erittäin	Melko	eikä	Melko	Erittäin	
tyytyväi	tyytyväi	tyytymä	tyytymä	tyytymä	
nen	nen	tön	tön	tön	

Valitse

6. Kuinka tärkeänä pidät TOK:n päätöstä siitä, ettei työntekijöitä lomautettu, vaan turvattiin säännölliset tulot työntekijöille organisoimalla työt uudelleen/siirtämällä työt markettiin?

			Ei		
			juurika	Ei	
			an	yhtään	
Erittäin	Melko	En	an	yhtään	
tärkeä	tärkeän	osaa	tärkeän	tärkeän	
nä	ä	sanoa	ä	ä	

Valitse

7. Millaisista asioista toivoisit saavasi enemmän informaatiota?

Valitse kolme merkittävintä.

- Oma työ ja työtehtävät
- Oman yksikköni toiminta
- Tuotteet ja palvelut
- Muiden yksiköiden toiminta
- Yrityksen asiakkaat
- Yrityksen strategia, visio, arvot ja tavoitteet
- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Organisaatiomuutokset
- Henkilöstömuutokset
- Henkilöstöasiat
- Toimialan ja toimintaympäristön ajankohtaiset asiat
- Jokin muu, mikä?

8. Kuinka hyvä työilmapiiri oli työpaikallasi koronapandemian aikana?

Ei hyvä

Erittäin Melko eikä Melko Erittäin

hyvä hyvä huono huono huono

Valitse

9. TOK:n arvot ovat mukana toiminnassamme sekä päätöksenteossa. Arvomme ovat: Olemme asiakasta varten, uudistamme jatkuvasti toimintaamme, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä sekä toimimme tuloksellisesti. Miten suuri merkitys yrityksen arvoilla on sinun työhösi?

Erittäin Melko Melko Erittäin

suuri suuri Ei vähän vähän

merkity merkity merkity merkity merkity

s s stä stä stä

Valitse

10. Mitkä asiat ovat tärkeimpiä työssäsi?

Valitse viisi tärkeintä.

- Hyvä palkkataso (säännöllisyys)
- Kiinnostavat työtehtävät
- Luotettava työnantaja
- Hyvät mahdollisuudet urakehitykseen
- Vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisältöön
- Mahdollisuus kouluttautua lisää
- Hyvä työilmapiiri
- Joustavat työajat
- Arvostus työpaikalla
- Työsuhteen varmuus
- Hyvä esimiestyö
- Yrityksen maine
- Yrityksen arvot
- Yrityksen toimintatavat

11. Olen työpaikkaani...

Ei
tyytyväi
Joksee nen
Erittäin nkin eikä Melko Erittäin
tyytyväi tyytyväi tyytymä tyytymä tyytymä
nen nen tön tön tön

Valitse

○ ○ ○ ○ ○

12 . Olen ylpeä työpaikastani...

Ei
paljon
Erittäin Melko eikä Melko Erittäin
paljon paljon vähän vähän vähän

Valitse

○ ○ ○ ○ ○

13. Tunnen tekeväni merkityksellistä työtä...

			Ei		
			paljon		
Erittäin	Melko	eikä	Melko	Erittäin	
paljon	paljon	vähän	vähän	vähän	

Valitse

14. Suositteletko TOK:ta kaverillesi työnantajaksi?

- Kyllä
- En

15. Millainen työnantajakuva TOK:lla on sinun mielestäsi?
Valitse viisi kuvaavinta.

- Myönteinen
- Vakavarainen
- Esimerkillinen
- Asiantunteva
- Byrokraattinen
- Nykyaikainen
- Uudistuva
- Vanhanaikainen
- Ihmisläheinen
- Välittävä
- Arvostettu
- Kiinnostava
- Palkitseva
- Tasa-arvoinen
- Epätasa-arvoinen
- Joustava
- Joustamaton
- Huonomaineinen
- Hyvämaineinen
- Hierarkkinen

16. Kuinka houkuttelevana pidät TOK:ta tällä hetkellä työnantajana?

			Ei
Erittäin	Melko	Vähän	ollenkaan
houkuttelevana	houkuttelevana	houkuttelevana	houkuttelevana
evana	evana	evana	evana

Valitse:

17. Mitkä tekijät tällä hetkellä edesauttavat sitoutumistasi TOK:hon?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Palkka ja henkilöstöedut
- Työyhteisö
- Työaika
- Oma oppiminen ja kehittyminen
- Oman urasuunnitelmat toisaalla
- Työpaikan sijainti
- Työpaikan arvot
- Esimiestyö
- Oma jaksaminen
- Jokin muu, mikä?

18. Mitkä tekijät tällä hetkellä heikentävät sitoutumistasi TOK:hon?

Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.

- Palkka ja henkilöstöedut
- Työyhteisö
- Työaika
- Oma oppiminen ja kehittyminen
- Oman urasuunnitelmat toisaalla
- Työpaikan sijainti
- Työpaikan arvot
- Esimiestyö
- Oma jaksaminen
- Jokin muu, mikä?

19. Missä mielestäsi onnistuttiin työnantajana koronan poikkeusaikana (maalis-kesäkuu -20)? Mainitse ainakin yksi asia.*

20. Mitä kehittäisit työnantajan toimissa koronaan liittyen? Mainitse ainakin yksi asia.*

LIITE 2. KYSELYLOMAKE YRITYKSEN JOHDOLLE

Kysely koronapandemian vaikutuksista TOK MaRa-toimialan työnantajakuvaan

Heil

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden kokema työnantajakuva muuttui koronapandemian aikana Turun Osuuskaupan matkailu- ja ravitsemisalalla ja mitkä asiat siihen vaikuttivat. Työnantajakuvalla tässä yhteydessä tarkoitetaan organisaation työntekijöiden kokemus siitä, millainen organisaatio on työnantajana. Siihen vaikuttavat kaikki organisaatiosta koettu, nähty, tunnettu ja kuultu, joten se on hyvin subjektiivinen, yhden ihmisen kokemus organisaatiosta.

Työnantajakuvalla on tutkitusti iso merkitys myös yrityksen menestykseen, joten siksi siihen kannattaa myös panostaa. Organisaatio pystyy vaikuttamaan työnantajakuvaan monin eri tavoin esimerkiksi henkilöstöjohtamisella, esimiestyöllä ja viestinnällä. Aihe valikoituikin sen tärkeyden ja ajankohtaisuuden pohjalta.

Teetän erillisen kyselyn MaRa-työntekijöille, mutta tällä kyselyllä haluan selvittää, mikä on organisaatiomme **johdon näkökulma ja oletus**, miten työntekijöiden arvioidaan kokevan työnantajakuva koronapandemian aikana. Vastaathan kyselyyn siis omaan tietämykseeni perustuen, miten arvioit työntekijöiden kokevan työnantajakuvan ja sen mahdolliset muutokset koronapandemian varsinaisena hallituksen määräämänä poikkeusaikana eli **maaliskuusta kesäkuuhun 2020**. Tätä johdon näkökulmaa verrataan lopuksi työntekijöiden tuloksiin ja sitä kautta pystytään arvioimaan onnistumisia, mutta saamaan myös palautetta, miten toimintaa tulisi kehittää, jotta selvittää tulevaisuudessa entistä vahvempana, houkuttavampana sekä kiinnostavana työnantajana.

Vastausaikaa kyselyyn on 15.11.2020 asti. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kiitos osallistumisestasi ja vastauksestasi etukäteen!

Mira Kuusela

Tästä opinnäytetyöstä tulee julkinen asiakirja, joten kaikki sisältö pitää olla julkistettavaa eikä se saa sisältää mitään salassa pidettävää aineistoa.

Ymmärrän tämän ja hyväksyn.

Kyllä.

Ei.

Millä tavalla haluat itsesi mainittavan kyseessä olevassa opinnäytetyössä?

Nimi ja titteli

Vain titteli

Haluan, että itseäni käsitellään vain osana yrityksen johtoa (ei nimeä tai titteliä)

Muu, mikä?

1. Miten koet työntekijöiden työnantajakuvan Turun Osuuskaupasta muuttuneen koronapandemian poikkeustilan aikana (maalis-kesäkuussa 2020)?

	Ei vaikutu		Huonontunut merkittävästi	
	Parantunut merkittävästi	Parantu pysynyt samana vähän	Huonontunut merkittävästi	Huonontunut merkittävästi
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mitkä asiat uskot vaikuttaneet työnantajakuvan muuttumiseen? Valitse mielestäsi kolme suurinta syytä.

- Esimiestyö
- Sisäinen viestintä
- Korona ja siitä uutisointi
- Muutos turvallisuuden tunteeseen
- TOK:n tehdyt päätökset
- Työyhteisö ja sen muutokset
- Työilmapiiri
- Työn sisällön muutos
- Työsuhteen varmuus
- Työnantajan luotettavuus
- Palkitsemisen oikeudenmukaisuus
- Uusiutuneet järjestelmät (MobiiliElli, PeCu, Workplace & -chat)
- Tasa-arvo
- Jokin muu, mikä?

3. Kuinka tärkeänä uskot työntekijöiden pitävän TOK:n päätöstä siitä, ettei työntekijöitä lomautettu, vaan turvattiin säännölliset tulot työntekijöille organisoimalla työt uudelleen/siirtämällä työt markettiin?

				Ei
			juurika	Ei
Erittäin	En	an	yhtään	
tärkeä	Tärkeä	osaa	tärkeän	tärkeän
nä	nä	sanoa	ä	ä

Valitse

4. Miten tyytyväisiä uskot työntekijöiden olevan TOK:n sisäiseen viestintään koronapandemian poikkeusaikana?

Ei

Joksee tyytyväi Joksee

Erittäin nkin siä eikä nkin Erittäin

tyytyväi tyytyväi tyytymä tyytymä tyytymä

siä siä ttömiä ttömiä ttömiä

Valitse

5. Miten tyytyväisiä uskot työntekijöiden olevan esimiehensä viestintään työyhteisössä korona-aikana?

Ei

Joksee tyytyväi Joksee

Erittäin nkin siä eikä nkin Erittäin

tyytyväi tyytyväi tyytymä tyytymä tyytymä

siä siä ttömiä ttömiä ttömiä

Valitse

6. Miten tyytyväisiä uskot työntekijöiden olevan TOK:n tekemiin päätöksiin koronan poikkeusaikana?

Ei

Joksee tyytyväi Joksee

Erittäin nkin siä eikä nkin Erittäin

tyytyväi tyytyväi tyytymä tyytymä tyytymä

siä siä ttömiä ttömiä ttömiä

Valitse

7. Millaiseksi arvioit työntekijöiden kokeman työilmapiirin olleen työpaikalla korona-aikana?

Ei hyvä

Erittäin Melko eikä Melko Erittäin

hyvä hyvä huono huono huono

Valitse

8. Millaisista asioista arvioit työntekijöiden toivovan saavansa enemmän informaatiota? Valitse kolme merkittävintä.

- Oma työ ja työtehtävät
- Oman yksiköni toiminta
- Tuotteet ja palvelut
- Muiden yksiköjen toiminta
- Yrityksen asiakkaat
- Yrityksen strategia, visio, arvot ja tavoitteet
- Yrityksen taloudellinen tilanne
- Organisaatiomuutokset
- Henkilöstömuutokset
- Henkilöstöasiat
- Toimialan ja toimintaympäristön ajankohtaiset asiat
- Jokin muu, mikä?

9. TOK:n arvot ovat mukana toiminnassamme sekä päätöksenteossa. Arvomme ovat: Olemme asiakasta varten, uudistamme jatkuvasti toimintaamme, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä sekä toimimme tuloksellisesti. Miten arvioit työntekijöiden kokevan arvojen merkityksen työssään?

Erittäin	Melko		Melko	Erittäin
suuri	iso	Ei	vähän	vähän
merkity	merkity	merkity	merkity	merkity
s	s	stä	stä	stä

Valitse	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
---------	---

10. Mitkä asiat koet olevan tärkeimpiä työntekijöille työssään?

- Hyvä palkkataso (säännöllisyys)
- Kiinnostavat työtehtävät
- Luotettava työnantaja
- Hyvät mahdollisuudet urakehitykseen
- Vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisältöön
- Mahdollisuus kouluttautua lisää
- Hyvä työilmapiiri
- Joustavat työajat
- Arvostus työpaikalla
- Työsuhteen varmuus
- Hyvä esimiestyö
- Yrityksen maine
- Yrityksen arvot
- Yrityksen toimintatavat

11. Uskon työntekijöiden olevan työpaikkaansa...

				Ei
			tyytyväi	
	Joksee		siä eikä	Erittäin
Erittäin	nkin	En	tyytymä	tyytymä
tyytyväi	tyytyväi	osaa	ttämiä	ttömiä
siä	siä	sanoa		

Valitse

12 . Uskon työntekijöiden olevan ylpeitä työpaikastaan...

				Ei
			paljon	
Erittäin	Melko	eikä	Melko	Erittäin
paljon	paljon	vähän	vähän	vähän

Valitse

13. Uskon työntekijöiden tuntevan tekevänsä merkityksellistä työtä...

			Ei paljon		
	Erittäin paljon	Melko paljon	eikä vähän	Melko vähän	Erittäin vähän
Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Uskotko työntekijöiden suosittelleen TOK:ta työnantajaksi esim. kaverilleen?

- Kyllä
- En

15. Millaiseksi työnantajaksi työntekijät kuvailisivat TOK:ta? Eli millainen työnantajakuva työntekijöillä sinun mielestäsi on? Valitse viisi kuvaavinta.

- Myönteinen
- Vakavarainen
- Esimerkillinen
- Asiantunteva
- Byrokraattinen
- Nykyaikainen
- Uudistuva
- Vanhanaikainen
- Ihmisläheinen
- Välittävä
- Arvostettu
- Kiinnostava
- Palkitseva
- Tasa-arvoinen
- Epätasa-arvoinen
- Joustava
- Joustamaton
- Huonomaineinen
- Hyvämaineinen
- Hierarkinen

16. Kuinka houkuttelevana arvioit työntekijöiden pitävän TOK:ta työnantajana tällä hetkellä?

				Ei
	Erittäin	Melko	Vähän	ollenkaan
	houkuttel	houkuttel	houkuttel	houkuttel
	evana	evana	evana	evana

Valitse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

17. Mitkä tekijät tällä hetkellä arvioit edesauttavan työntekijöiden sitoutumista TOK:hon?

- Palkka ja henkilöstöedut
- Työyhteisö
- Työaika
- Oma oppiminen ja kehittyminen
- Oman urasuunnitelmat toisaalla
- Työpaikan sijainti
- Työpaikan arvot
- Esimiestyö
- Oma jaksaminen
- Jokin muu, mikä?

18. Mitkä tekijät tällä hetkellä arvioit heikentävän työntekijöiden sitoutumista TOK:hon?

- Palkka ja henkilöstöedut
- Työyhteisö
- Työaika
- Oma oppiminen ja kehittyminen
- Oman urasuunnitelmat toisaalla
- Työpaikan sijainti
- Työpaikan arvot
- Esimiestyö
- Oma jaksaminen
- Jokin muu, mikä?

19. Missä mielestäsi onnistuttiin työnantajana koronan poikkeusaikana (maalis-kesäkuu -20)? Mainitse ainakin yksi asia.*

20. Mitä kehittäisit työnantajan toimissa koronaan liittyen? Mainitse ainakin yksi asia.*
