

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Katja Nissinen

KORONAVIRUSPANDEMIAN VAIKUTUKSET KAUPAN ALAN  
ESIMIESTYÖSKENTELYYN

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2020**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Katja Nissinen

Nimeke  
Koronaviruspandemian vaikutukset kaupan alan esimiestyöskentelyyn

Toimeksiantaja  
Kaupalanalan Esimiesliitto KEY ry

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää koronavirus covid-19:n vaikutuksia kaupalanalan esimiesten työskentelyyn. Koronaviruksesta muodostui pandemia keväällä 2020 ja se aiheutti uusia haasteita päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen. Tästä syystä koronavirus tarjosi mielenkiintoiseen aiheeseen opinnäytetyölle.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena käyttäen kvantitatiivista tutkimusmetodia. Opinnäytetyön tutkimusmateriaali kerättiin Webropolin sähköisellä kyselytutkimuslomakkeella. Teoreettinen osuus koostuu kolmesta pääaiheesta, jotka ovat koronaviruspandemian vaikutukset, työhyvinvointi ja muutosjohtaminen. Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu eri uutisten sekä järjestöjen sivustojen tietokannasta.

Tutkimustulosten mukaan covid-19:n on vaikuttanut työhyvinvointiin ja se aiheutti myös haasteita muutosjohtamiseen.

Kieli  
suomi

Sivuja 29  
Liitteet 1

**Asiasanat**

Covid-19, koronaviruspandemia, muutosjohtaminen, työhyvinvointi



**THESIS**  
**December 2020**  
**All Degree Programmes**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Katja Nissinen

Title  
The Effects of the Covid-19 Pandemic on Managerial work in the Trade sector

Commissioned by  
The Association of Commercial Supervisors Key ry

Abstract

The purpose of this thesis is to examine the effects of the coronavirus Covid-19 on managerial work in the trade sector. The coronavirus became a pandemic in the spring 2020, causing new challenges on day-to-day personnel management. Therefore, the effects of the coronavirus provided an interesting topic for the thesis.

The study was conducted using a quantitative research methodology. The research material for the thesis was collected by an electronical survey tool Webropol. The theoretical part consists of mainly three topics which are the effects of the coronavirus pandemic, well-being at work and change management. The theoretical framework of the thesis was based on a database of various news and organizational websites.

According to the research results Covid-19 had impacted on well-being at work causing also challenges to change management.

Language

English

Pages 29

Appendices 1

Keywords

Covid-19, coronavirus pandemic, change management, well-being at work,

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Tutkimuksen luonne.....	5
2.1	Kaupalanalan Esimiesliitto KEY ry.....	5
2.2	Työn toteutus, rajaus ja lähdeaineisto .....	6
2.3	Työn rakenne.....	7
3	Käsitteistö .....	7
3.1	Covid-19 .....	7
3.2	Epidemia ja pandemia .....	8
4	Pandemian aiheuttamat yleiset vaikutukset .....	9
4.1	Kaupan ala.....	9
4.2	Hotelli- ja ravintola-ala .....	9
4.3	Teollisuus.....	10
5	Henkilöstöjohtaminen.....	11
5.1	Päivittäisjohtaminen .....	11
5.2	Työhyvinvointi ja vuorovaikutus .....	12
5.3	Muutosjohtaminen .....	13
5.4	Sairauspoissaolot .....	15
5.5	Lomautustoimet ja irtisanominen .....	15
6	Kyselytutkimus ja haastattelu.....	17
6.1	Kyselytutkimus liiton jäsenille.....	17
6.2	Tutkimustulokset.....	17
6.3	Päivittäis- ja käyttötavarakaupan erot .....	21
6.4	Avoimet vastaukset.....	22
7	Pohdinta.....	23
	Lähteet.....	26

### Liitteet

Liite 1      Webropol-kyselytutkimuksen kysymykset

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kaupanalan Esimiesliitto KEY ry. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää koronaviruspandemian aiheuttamia muutoksia kaupan alan esimiesten työskentelytavoissa, päivittäisjohtamisessa sekä työhyvinvoinnissa. Muutoksia pyritään selvittämään kyselytutkimuksella, joka lähetetään KEY ry:n jäsenille. Tutkimustulosten avulla voidaan selvittää, millaista tukea kaupan alan esimiehet kaipaavat työssä jaksamiseen.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi keväällä 2020 covid-19 viruksen aiheuttamaa globaalia pandemiaa ja sen yleisiä vaikutuksia kaupan alaan. Yritysten lisäksi koronaviruspandemia aiheutti muutoksia lähes kaikkiin arkisiin rutiineihin ja yhteiskuntamme toimintoihin ,ja sen vaikutukset jatkuvat edelleen. Kaupan alan esimiestyöskentelyn muutoksia tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Muutosjohtamisen periaatteita on mahdollista soveltaa poikkeusoloissa, ja kuten myös tämän kaltaisissa tilanteissa. Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin ja stressinsietokyky vaihtelee henkilöittäin. Onkin selvää, että stressi voi osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja sairauspoissaolojen lisääntymiseen. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään, kuinka paljon lomautuksia ja irtisanomisia koronaviruspandemia aiheutti kaupan alan esimiehille.

## 2 Tutkimuksen luonne

### 2.1 Kaupanalan Esimiesliitto KEY ry

Kaupanalan esimiesliitto on esimiehiä järjestävä ammattiliitto ja se on perustettu vuonna 1951. KEY ry on kaupanalan ja matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden esimiesten etujärjestö. 1.1.2020 liittoon kuului yhteensä 7901 jäsentä, joista miehiä oli 2448 ja naisia 5453. Jäseneksi voi liittyä kaupanalalla,

matkailu-, ravintola- tai vapaa-ajan palvelualalla palkansaajana toimiva esimies tai muualla palvelualalla vastuutehtävissä työskentelevä palkansaaja. Esimiestehtävissä toimivalla ei välttämättä tarvitse olla alaisia lainkaan, mutta tehtävään tulee sisältyä vastuuta, joka näkyy myös palkassa. Kiinteä liiton jäsenmaksu sisältää myös Erityisalojen Toimihenkilöiden työttömyyskassan jäsenmaksun.

## **2.2 Työn toteutus, rajaus ja lähdeaineisto**

Opinnäytetyö toteutettiin pääasiallisesti käyttäen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää Kaupanalalan Esimiesliitto KEY ry:n jäsenille lähetetyn kyselytutkimuksen muodossa. Kysely suoritettiin sähköisesti Webropol-kyselyllä, joka takaa anonymiteetin. Kyselytutkimus rajattiin koskemaan päivittäis- ja käyttötavarakaupan esimiehiä lukuun ottamatta ylintä johtoporrasta.

Vaikka KEY ry toimii myös matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita tarjoavien yritysten esimiesliittona, koronapandemian vaikutukset kyseisiin aloihin poikkeavat huomattavasti kaupanalalan vaikutuksista, joten tästä syystä matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluala rajattiin pois tutkimuksesta. Tällä tavoin rajaamalla kyselytutkimus lähetettiin sähköisenä nettilinkkinä 2492 jäsenelle.

Opinnäytetyössä käytetty lähdeaineisto on koronaviruksen käsittelyä koskevissa osioissa kokonaan sähköistä aineistoa johtuen aiheen uutuudesta ja ajankohtaisuudesta. Lähteet koostuvat Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen eli THL:n sivustoista sekä luotettavista asiantuntijalausunnoista. Painettua kirjallisuutta ja sähköistä lähdeaineistoa käytetään henkilöstöjohtamista ja työhyvinvointia käsittelevissä luvuissa. Painettu aineisto koostuu muutosjohtajuuden ja työhyvinvoinnin asiantuntijoiden kokemuksista sekä työterveyslaitoksen sivustoilla julkaisemasta materiaaleista.

## 2.3 Työn rakenne

Työ koostuu koronaviruspandemian yleisistä vaikutuksista kaupan alaan ja teollisuuteen, henkilöstöjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Johdannossa ja toisessa luvussa kuvataan opinnäytetyön tarkoitusta ja menetelmiä sekä opinnäytetyössä käytettyä lähdeaineistoa. Opinnäytetyön kolmas luku käsittelee covid-19 virusta sekä siitä aiheutuneeseen pandemiaan liittyvää käsitteistöä. Neljännessä luvussa kartoitetaan koronaviruspandemian vaikutuksia kaupan alan, matkailualan ja teollisuuden näkökulmasta. Viidennen luvun aiheet käsittelevät henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia sekä lomautusten ja irtisanomisten vaikutuksia yleisellä tasolla.

Pandemia muutti ja tulee muuttamaan työelämän yhteisiä pelisääntöjä ja myös muutosviestinnän merkitys on korostunut. Kuudes luku esittelee opinnäytetyössä käytetyn Webropol-kyselytutkimuksen. Luvussa käsitellään myös toteutettu kyselytutkimus sekä kyselytutkimuksen avoimet vastaukset, niiden tulokset ja analysointi. Opinnäytetyön päättävät viimeisen luvun kehitysehdotukset, pohdinta ja oman oppimisen analysointi.

## 3 Käsitteistö

### 3.1 Covid-19

Joulukuussa 2019 Kiinassa todettiin ensimmäiset keuhkokuumeetapaukset, joiden aiheuttajaksi varmistui aiemmin tuntematon koronavirus, SARS-CoV-2. Uusi koronavirus nimettiin sen sukulaisviruksen, SARS-koronaviruksen mukaisesti. Uuden koronaviruksen aiheuttamaa tautia alettiin kutsumaan nimellä covid-19, joka tulee sanoista corona, virus, disease. (THL 2020.) Covid-19 virus on läheistä sukua SARS-koronavirukselle ja lepakoista löydetyille koronaviruksille mutta täysin varmasti viruksen alkuperää ei ole pystytty selvittämään.

Koronavirus aiheuttaa äkillisen hengitystieinfektion mutta oireita on raportoitu myös muunlaisia. Osalla sairastuneista oireet kehittyvät nopeasti vakaviksi mutta on myös raportoitu vähäoireisista tai jopa kokonaan oireettomista tartunnoista. Selkeimmät oireet liittyvät hengitysteihin hengenahdistuksen, kurkkukivun tai yskän muodossa mutta virus voi osalle aiheuttaa myös pahoinvointia ja ripulia. On myös raportoitu muutoksista haju- ja makuaistiin. Vakavan koronavirusinfektion saaneilla potilailla on usein ollut lisäksi jokin perussairaus, kuten vaikea-asteinen sydänsairaus. (THL 2020.)

Koronavirus tarttuu ensisijaisesti pisaratartuntana, kun sairastunut henkilö yskii tai aivastaa. Lähikontaktissa korona voi tarttua myös kosketuksen välityksellä, kun sairastunut on esimerkiksi yskinyt käsiinsä ja sen jälkeen koskenut toiseen ihmiseen. Tartuntojen ehkäisemiseksi suositellaan käsihygieniasta huolehtimista käsien pesun ja käsidesinfiointiaineen avulla, kosketuksen välttämistä ja turvavälien pitämistä toisiin ihmisiin. Useissa maissa, kuten myös Suomessa, on annettu erinäisiä suosituksia kasvomaskien käyttöön. Kasvomaskia kannattaa käyttää alueellisen viranomaisen suosituksen mukaan myös muissa tilanteissa, joissa lähikontaktien välttäminen ei ole mahdollista. (THL 2020.)

### **3.2 Epidemia ja pandemia**

Epidemiolla tarkoitetaan tartuntasairautta, joka esiintyy poikkeuksellisen suurella osalla jonkin tietyn alueen väestöä. Epidemia voi puhjeta esimerkiksi luonnon katastrofin, kuten maanjäristyksen, trooppisen myrskyn tai tulvan jälkeen, ja tartunta voi levitä myös eläimiin.

Kun epidemia leviää laajalle maantieteelliselle alueelle ja koskee suurta väestömäärää, epidemiaa kutsutaan pandemiaksi. Maailman terveysjärjestö WHO julisti koronaviruksen pandemiaksi 11.3.2020. (Punainen risti 2020.)



## **4 Pandemian aiheuttamat yleiset vaikutukset**

### **4.1 Kaupan ala**

Tilastokeskuksen asiantuntijoiden talouskatsauksesta ilmenee, että korona-aika on kasvattanut selvästi päivittäistavarakauppaa ja peli- ja ohjelmistoyritysten liiketoimintaa. Myös monet erikoiskaupat, kuten rauta-, kodintekniikka ja puutarha-alojen kaupat, ovat kasvattaneet myyntiään toisella neljänneksellä. (Tilastokeskus 2020.)

Kaupan toimialalla myynnin lasku alkoi huhtikuussa, ja yritysten myynnin määrä supistui toisella neljänneksellä 2,3 %.Vaihtelu toimialojen välillä oli kuitenkin suurta. Tilanteesta kärsi eniten autokauppa, jonka työpäiväkorjattu myynnin määrä supistui toisella neljänneksellä 15 %. Samaan aikaan vähittäiskaupan myynnin määrä taas kasvoi viime vuoden takaiseen verrattuna 4,8 %. Vähittäiskaupan alalla eniten kasvoi kodintekniikan vähittäiskauppa (18,6 %), puutarha-ala (16,5 %), rautakauppa (13,2 %), urheiluvälineiden vähittäiskauppa (9,1 %) ja päivittäistavarakauppa (7,3 %). Korona-ajan kotiin jäännistä kärsivät eniten vähittäiskaupassa optinen ala (-47,4 %), kultasepäntuotteet (-25,6 %) sekä vaatteiden ja jalkineiden kauppa (-39,1 %). (Tilastokeskus 2020.)

### **4.2 Hotelli- ja ravintola-ala**

Koronakriisi on koetellut eniten matkailu- ja ravintola-alaa erilaisten rajoitusten takia. Kiinalaisista matkailijoista alkaneet peruutukset levisivät nopeasti muihin ulkomaihin sekä suomalaisiin yrityksiin. Ravintolat ja kahvilat suljettiin asiakkailta koronavirusepidemian aiheuttamissa poikkeusoloissa 4.4.2020 alkaen, ja ne olivat koronaviruskriisin johdosta käytännössä suljettuina 31.5.2020 saakka. (Eduskunta 2020.) Ruuan noutomyynti kuitenkin sallittiin, ja osa ravintoloista kehitti toimintaansa tarjoamalla esimerkiksi ruuan noutopalvelun suoraan parkkipaikalle.

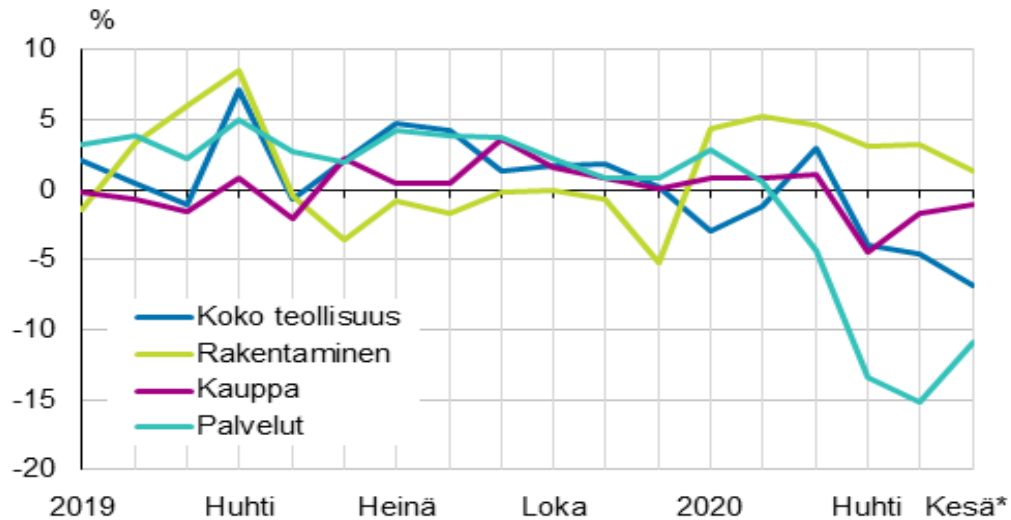
Sulkemisrajoitukset eivät varsinaisesti koskeneet hotelleja, mutta erilaiset liikkumis- ja kokoontumisrajoitukset romahduttivat asiakasmäärät, ja osa hotelleista laittoikin ovet kiinni. Suurista hotelliajan toimijoista S-Ryhmä piti 40 % hotelleistaan auki, kun taas Scandic vain 18 prosenttia. Kotimaanmatkailu käynnistyi kesäkuukausina, mutta alueellinen vaihtelu oli kuitenkin huomattavaa. Median luoma mielikuva kaikkien aikojen matkailukesästä oli virheellinen, koska kotimaan matkailukysyntä ei riitä täyttämään ulkomaisten matkailijoiden puuttumista ja suomalaisten ulkomaanmatkailusta aiheutuvaa kysyntää. (TEM 2020.) Myös Lapin matkailu on kriisissä ulkomaisten matkailijoiden puuttuessa. Vaikka toimenpiteitä onkin tehty tilanteen korjaamiseksi, tuleva talvi 2020 tulee näyttämään millainen konkurssiaalto Lappiin iskee.

### **4.3 Teollisuus**

Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) tilannekuvasta (kuvio 1) selviää, että teollisuuden tuotanto on laskenut koko kevään ajan ja kesäkuussa laskua oli lähes 7 prosenttia vuoden takaisesta. Uusien tilauksien arvo oli 11,7 prosenttia pienempi kesäkuussa, ja kaikki teollisuuden alat saivat heinäkuussa vähemmän tilauksia. Vaikutukset teollisuuteen nähdään viiveellä investointihyödykkeiden tilaussykliden hitaudesta johtuen, ja suurten vientiyhtiöiden tilauskirjat ovatkin kannatelleet teollisuutta. (TEM 2020.) Suomen teollisuus onkin selvinnyt useita muita maita vähäisemmillä vaurioilla tuotannon pysyessä käynnissä. Kansainvälisesti teollisuustuotannossa on nähty suuria kasvulukuja jyrkästä pudotusta toipuessa, mistä on ennusteiden mukaan vetoapua Suomen teollisuudelle ja viennille. (TEM 2020.)

Koronakriisin pitkittyessä uhkakuvat kuitenkin synkkenevät ja teollisuudessa on jo nähty isoja irtisanomisia. Työttömyyden ja lomautusten määrä heikentää ihmisten ostovoimaa, minkä seurauksena myös myynnit laskevat, ja tämä johtaa myös teollisuuden tuotannon laskuun.

## Toimialojen työpäiväkorjatun tuotannon vuosimuutos



Kuvio 1. Tilastokeskus 2020. Teollisuustuotannon volyymiindeksi, Kaupanliikevaihtokuvaaja, Palvelualojen liikevaihtokuvaaja, Rakentamisen liikevaihtokuvaaja

Kuten yllä olevasta kuvaajasta selviää, laskua on tapahtunut kaikilla muilla aloilla, paitsi kaupan alalla. Tilanne kuitenkin elää ja kriisin jatkuessa tulee todennäköisesti vaikuttamaan myös kaupan alaan negatiivisesti.

## 5 Henkilöstöjohtaminen

### 5.1 Päivittäisjohtaminen

Johtajuus on muuttunut vuosien saatossa työmääräysten jakajan ja työn valvojan roolista motivoivan ja innostavan keskustelukumppanin suuntaan. Tämän päivän johtajan roolissa korostuu muutoksen johtaminen, vision luominen sekä ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen. (Rauramo 2012,131.) Esimiestyö

määritetään vastuiden, roolien ja tehtävien kautta ja esimies vastaa niin asioiden kuin ihmisten johtamisesta.

Päivittäisjohtamisesta voidaankin erottaa neljä erilaista roolia: Arjen toimintavastuu pitää sisällään työn tavoitteellisuuden, aikatauluissa pysymisen sekä työn resurssit. On tärkeä varmistaa töiden sujuminen ilman häiriötekijöitä sekä huolehtia henkilöstön osaamisesta. Muutoksen hallintaan kuuluu kehittämistavoitteiden määrittäminen, muutosten ennakointi sekä muutosvastarinnan ymmärtäminen ja kohtaaminen. Muutoksen johtamisessa korostuu myös viestinnän merkitys. (TTK 2020.)

Päivittäisjohtamisen kolmas rooli pitää sisällään ihmisistä huolehtimisen. Hyvä esimies arvostaa, luottaa ja innostaa sekä antaa henkilöstölle tilaa kehittyä. Myönteisellä ihmiskuvalla ja vuorovaikutustaidoilla onkin suuri merkitys työhyvinvointiin ja työkyvyn edistämiseen. Päivittäisjohtamisessa on kuitenkin myös tärkeää huolehtia myös omasta jaksamisesta. Myös esimies tarvitsee tukea ajankäytön hallintaan sekä kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Hyvin toimiva ja vuorovaikutteinen työyhteisö tukeekin myös omaa esimiestään. (TTK 2020.)

## **5.2 Työhyvinvointi ja vuorovaikutus**

Työyksikön työhyvinvoinnin luomisessa esimies on keskeinen vaikuttaja. Esimieheltä vaaditaan aitoa kiinnostusta toiminnan, henkilöstön sekä itsensä kehittämiseen. (Rauramo 2012,132.) Vuorovaikutteisesti toimiva työyhteisö hyväksyy jäsentensä erilaisuuden ja antaa yksilölle tilaa kasvaa ja kehittyä.

Parhaimmillaan tällainen työyhteisö saa voimavaroja juuri erilaisuudesta. Vuorovaikutuksen toimivuus kuten myös sen puute ovat yhteydessä työinnostuksen syntymiseen . Yhtenä esimerkkinä vuorovaikutuksen puutteesta on yrityksen toimintastrategioiden päättäminen johtoportaassa lainkaan kuuntelematta työntekijöitä. Valmiit ideat ja toimintamallit tuodaan työntekijöille

lähinnä informatiivisina asioina. (Hämäläinen 2005, 90–92.) Tällainen ei kuitenkaan juurikaan innosta työntekijöitä, ja pahimmillaan voi käydä niin, ettei johtoportaalalla ole käsitystä ideoiden toimivuudesta käytännössä. Asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä voi olla asioihin käytännönläheisempi ja toimivampi ratkaisu, ja on selvää, etteivät valmiit ideat haasta työntekijöitä kehittymään. Hyvinvoiva ja vuorovaikutteinen työyhteisö kykenee toimimaan myös muutostilanteissa paremmin.

### **5.3 Muutosjohtaminen**

Muutoksia on ollut ja tulee olemaan aina, ja niitä tulee koko ajan kiihtyvällä vauhdilla. Osa muutoksista on hyviä, ja näitä kutsumme kehitykseksi. Muutoksia aiheuttaa mm. globalisaatio, digitalisaatio, rajallisen maapallon ongelmat sekä väestömuutokset. (Nurmi 2012, 24–25.) Ihmiset kokevat muutokset eri tavoin; toisten on helppo sopeutua isoihin muutoksiin, kun taas toiset tarvitsevat tukea pienempiinkin muutoksiin.

Koronaviruspandemia toi tullessaan uuden ja uhkaavan muutoksen, jolla on vaikutus kaikkeen: terveyteen, talouteen, yhteiskuntaan sekä myös liikkumisen vapauteen. Muutokset aiheuttavat haasteita myös esimiehille, etenkin jos muutos on yllättävä ja epämääräinen. Esimiehen tehtävä on kuitenkin selittää muutos ja sen merkitys henkilöstölle. Usein vain käy niin ettei esimies välttämättä itsekään tiedä muutoksen sisältöä ja sen vaikutuksia omaan työhönsä. (Ponteva 2010, 53.)

Muutoksen johtamisessa korostuu viestinnän merkitys, johon myös koronaviruspandemia on aiheuttanut omat haasteensa. Aiemmin on ajateltu, että esimiesviestinnän ydin on kasvokkain tapahtuva viestintä, vaikka erilaiset sähköiset kanavat ovatkin olleet osa informaation välittämistä jo kauan

(Nummelin 2007, 35). Juuri tähän koronaviruspandemia toi suurimmat muutokset henkilöstöpalavereiden muututtua etäkokouksiksi ja Teams-palavereiksi. Toimintatapojen muuttuessa on kuitenkin tärkeää kehittää myös viestintämalleja, koska tiedottaminen on tärkeä osa henkilöstön motivointia.

Työterveyslaitos on listannut mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet, joita voi soveltaa hyvin myös muihin työpaikalla tapahtuviin muutoksiin. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteita ovat rehellinen ja ymmärrettävä viestintä, henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä erilaiset tukitoimet. Mikä tahansa muutos on kuitenkin aina oppimisprosessi, jossa pyritään oppimaan pois vanhoista toimintamalleista. Mielekkääseen muutokseen panostaminen vähentää epävarmuutta, pitää työn määrän kohtuullisena sekä ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Onnistuneella muutosviestinnällä edistetään ymmärrystä muutokseen ja autetaan henkilöstöä sopeutumaan siihen paremmin (TTL 2020) .

Muutoksessa onnistumiseen tarvitaan kuitenkin tukea. Koska koronaviruspandemia koskettaa meitä jokaista, tukea tarvitsee niin henkilöstö kuin esimiehetkin. Tämän kaltainen tilanne ei ole vielä tullut eteemme omana elinaikanamme, joten tässä vaiheessa on hankala arvioida, onko tällä hetkellä saatavissa olevaa tukea ollut tarpeeksi. Koska tuen muoto ja tarve vaihtelevat, olisi työpaikoilla hyvä selvittää, millaista tukea henkilöstö kaipaa. Tuki voi olla esimerkiksi valmennusta kohdata muutosprosessin aiheuttamia tunteita, mentorointia muutosjohtajuuden kehittämiseksi tai riskien arviointia niin muutosprosessin seuraamusten arvioimiseksi kuin uusien työtapojen turvallisuuden varmistamiseksi (TTL 2020).

## 5.4 Sairauspoissaolot

Sairauspoissaolossa on kyse henkilön työkyvyn menetyksestä, joka voi johtua sairaudesta, tapaturmasta, kuntoutuksesta tai tarkastus- ja hoitokäynnistä. Sen lisäksi, että sairauspoissaolosta aiheutuu työnantajalle kustannuksia ja käytännön hankaluuksia, se myös kuormittaa työyhteisöä. (Rauramo 2012, 41.) Koronaviruspandemia on aiheuttanut haasteita myös tässä suhteessa. Normaali flunssa menee yleensä ohi parissa-kolmessa päivässä, mutta koronaviruksen testauksessa tulosten saaminen on voinut kestää jopa viikon. Keväällä, koronatestauksien kehittämisen ollessa vasta alkuvaiheessa, pieni nuha saattoi aiheuttaa kahden viikon koronakaranteenin.

Monilla aloilla riskiryhmiin kuuluvia henkilöitä siirrettiin etätöihin tai muihin työtehtäviin, osa joutui myös lomautetuksi. Pitkät sairauspoissaolot voivat myös kuormittaa liikaa muuta henkilökuntaa, jolloin on myös riski sairastumiseen. Sairauspoissaoloissa esimies on vastuussa työn resursoinnista sekä työntekijöiden työterveydestä ja -turvallisuudesta. (Rauramo 2012, 41) .

## 5.5 Lomautustoimet ja irtisanominen

Työsopimuslain 26.1.2001/55 mukaan lomauttamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työn tekeminen ja palkanmaksu keskeytetään joko toistaiseksi tai määräajaksi työsuhteen kuitenkin jatkuessa. Lomauttaminen on aina väliaikainen toimenpide, jonka keston ja lomautustavan määrää työn väheneminen. Työnantajalla on oikeus lomauttaa työntekijä, jos hänellä on tuotannollinen tai taloudellinen peruste työsopimuksen irtisanomiseen tai edellytykset työn tarjoamiseen ovat vähentyneet tilapäisesti. Jos kuitenkin työnantaja voi kohtuudella järjestää työntekijälle muuta työtä tai työnantajan tarpeisiin vastaavaa koulutusta, lomautusoikeutta ei ole. Työn sekä työn tarjoamisedellytysten katsotaan lomauttamisen perusteena vähentyneen

tilapäisesti, jos sen arvioidaan kestävän enintään 90 päivää. Myös tällöin edellytetään, ettei työnantajalla ole tarjota muuta työtä tai tarpeisiin vastaavaa koulutusta. (Erto 2020a.)

Lakiin yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334) on tullut muutoksia esimerkiksi lomautuskäytäntöjen osalta. Työsopimuslain mukaan lomauttamisesta on ilmoitettava vähintään 14 päivää ennen lomautuksen alkua, ja se on tehtävä henkilökohtaisesti. Lomauttamisilmoitusajat voivat kuitenkin vaihdella työehtosopimuksissa siten, että ilmoitusaika on sidottu työsuhteen keston. (Erto 2020a.) Määräaikaisella työsopimuksella työskentelevä työntekijä voidaan lomauttaa vain, jos hän työskentelee vakituisen työntekijän sijaisena ja työnantajalla olisi oikeus lomauttaa vakituinen työntekijä. Lomautetulla määräaikaisella työntekijällä on tällöin oikeus purkaa työsopimus tai lomautuksen pitkittyessä irtisanoa se. (Erto 2020b.)

Koronaviruspandemia aiheutti kuitenkin muutoksia myös lomautuskäytäntöön. 1.4.-31.12.2020 voimassa olevan työsopimuslain mukaan työntekijän lomautusilmoitusaikaa on lyhennetty 14 päivästä viiteen päivään. Lain mukaan työnantajalla on oikeus lomauttaa myös määräaikaisessa työsuhteessa oleva työntekijä samoilla edellytyksillä kuin vakituudessa työsuhteessa oleva. Lakimuutosta ei kuitenkaan sovelleta julkiseen sektoriin. (Erto 2020b.)

Työsopimuslain mukaan työnantajalla on oikeus irtisanoa toistaiseksi voimassaoleva työsopimus vain painavasta ja asiallisesta syystä. Syyt voivat olla henkilöstä johtuvia tai tuotannollisia ja taloudellisia. Kuitenkaan määräaikaista työsopimusta ei voi irtisanoa ellei sitä ole sovittu. Työsopimuslaista löytyy myös omat säännöksensä muun muassa liikkeen luovutuksen, saneerausmenettelyn ja työnantajan konkurssin tai kuoleman yhteydessä tapahtuvaan irtisanomiseen. Omat säännökset ovat myös luottamusmiehen tai -valtuutetun sekä raskaana tai perhevapaalla olevan työntekijän irtisanomiseen. Irtisanomisperusteet



ratkaistaan kokonaisarviolla, jossa otetaan huomioon kaikki asiaan vaikuttavat sekä työntekijälle edulliset ja epäedulliset seikat. (Erto 2020 c)

## **6 Kyselytutkimus ja haastattelu**

### **6.1 Kyselytutkimus liiton jäsenille**

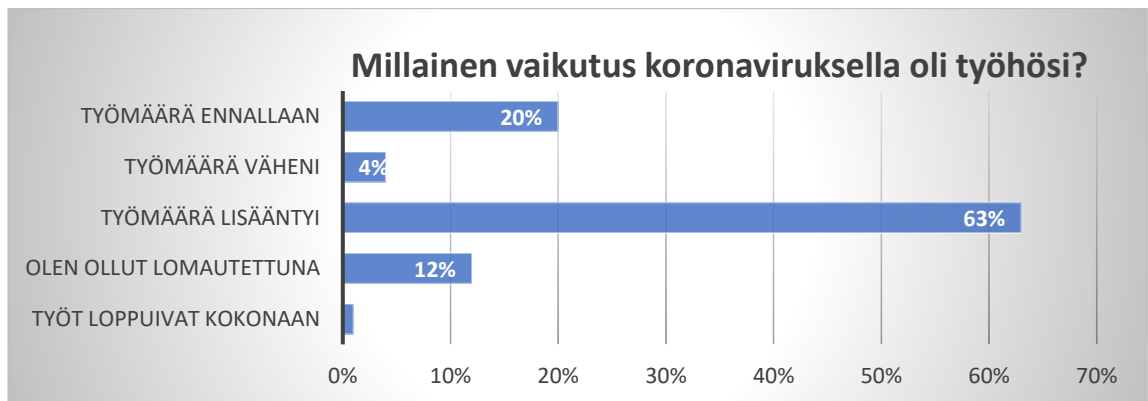
Kyselytutkimus lähetettiin 2492 kaupan esimiehille, jotka toimivat esimiestehtävissä päivittäis- tai vähittäistavarakaupassa. Tutkimuksesta rajattiin pois matkailu-, hotelli- ja ravintola-alan esimiehet, koska koronapandemian vaikutukset näihin aloihin eivät olleet verrattavissa keskenään.

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyalustan avulla, ja nettilinkki kyselyyn lähetettiin jäsenille sähköpostitse. Nettilinkin käyttö takasi vastaajille anonymiteetin eikä vastauksia ollut mahdollista yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Kysely oli avoinna 21.9.-14.10.2020 ja vastauksia kertyi yhteensä 549 kappaletta, vastausprosentin ollessa 22 %.

### **6.2 Tutkimustulokset**

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 549 kappaletta, joista naisia 74 % ja miehiä 26 %. Päivittäistavarakaupassa työskenteli 46 % vastaajista ja vähittäiskaupan puolella 54 %. Suurin osa vastaajista eli 37 %, oli iältään 41–50-vuotiaita. 30–40-vuotiaita sekä yli 50-vuotiaita vastaajia oli prosentuaalisesti saman verran, 29 %. Alle 30-vuotiaita esimiehiä kyselyyn vastasi 5 %.

Kuviosta 2 selviää, että koronaviruspandemia lisäsi vastaajien työmäärää yli 63 % vastaajista ja vain 1 % kertoi joutuneensa työttömäksi. Lomautettuna vastaajista oli ollut 12 % ja 4 % kertoi töidensä vähentyneen. Työt olivat säilyneet ennallaan 20 prosentilla vastaajista.



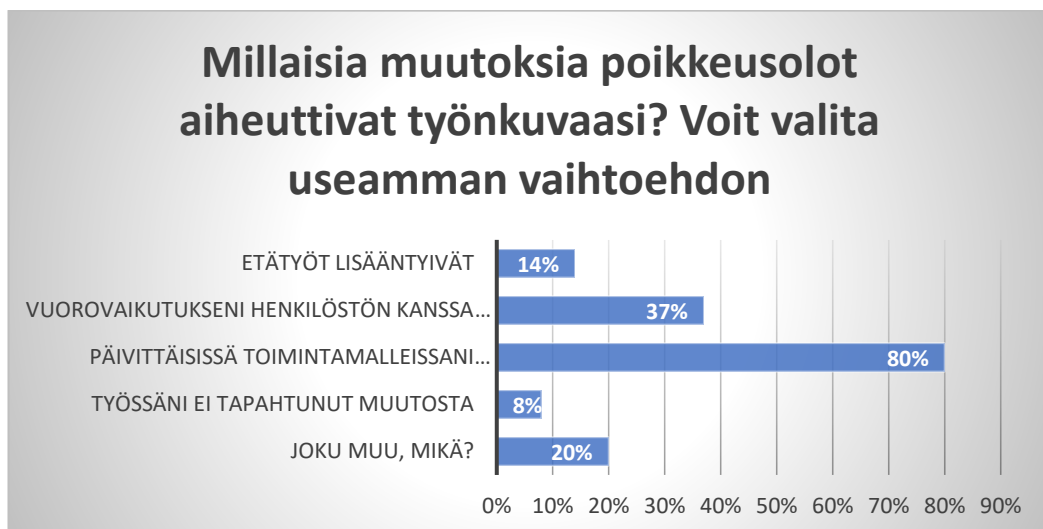
Kuvio 2: Koronaviruksen vaikutukset työhön.

Koronaviruspandemian oli kuitenkin koettu vaikuttavan työn kuormittavuuteen, sillä 82 prosenttia vastasi työn kuormituksen lisääntyneen. Tämä ei kuitenkaan ole juuri vaikuttanut sairauspoissaolojen määrään, koska vain 13 prosenttia oli vastannut kuormittavuuden lisänteen sairauspoissaoloja (kuvio 3).



Kuvio 3. Vaikutukset työn kuormitukseen.

Päivittäisten toimintamallien koettiin muuttuneen koronapandemian aikana, mikä onkin selvää erilaisten rajoitusten ja suositusten takia (Kuvio 4). Ainoastaan 8 prosenttia vastaajista koki, ettei päivittäisissä toimintamalleissa ollut tapahtunut muutosta. Etätyöt olivat lisääntyneet 14 prosentilla vastaajista ja 37 prosenttia koki vuorovaikutuksensa henkilöstönsä kanssa vähenneen. Avoimia vastauksia toimintamallien muutoksesta tuli 20 % vastaajista. Henkilöstön sairauspoissaolot olivat lisääntyneet, mikä aiheutti myös esimiesten venymistä ylitöihin sekä vapaapäivistä luopumista. Myös yksintyöskentely oli lisääntynyt kuten myös asiakasmäärät, mikä aiheutti painetta ja stressiä. Vuosilomia oli aikaistettu usealla ja uusia työntekijöitä oli siirretty töihin ja kiireapulaisiksi muilta toimialoilta, lähinnä hotelli- ja ravintola-aloilta.

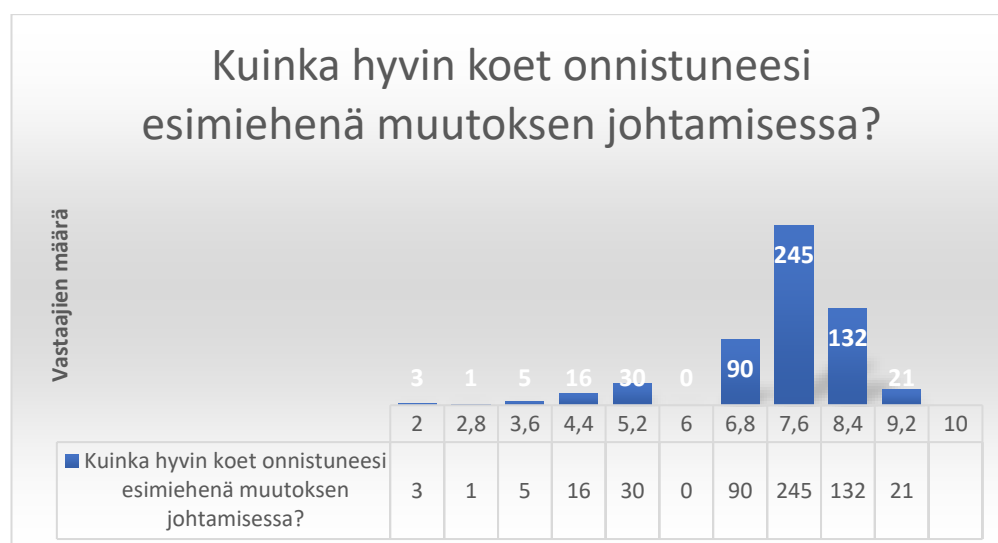


Kuvio 4. Poikkeusolojen aiheuttamat muutokset.

Koronaviruspandemian positiiviset ja negatiiviset toimintamallien muutokset kysyttiin vastaajilta avoimina kysymyksinä. Positiivisia vastauksia tulikin lähes saman verran kuin negatiivisia. Kommenteista 295 kappaletta oli positiivisia, ja niissä korostui hyvin selvästi tiimityöskentelyn ja yhteishengen merkitys. Myös myynnin kehitys on ollut merkittävää ja kiire on lisännyt yhdessä tekemistä. Koronapandemia on muokannut myös palaverikäytäntöjä, ja Teams-palaverit ja etätyöt ovat vieneet asioita teknisempään suuntaan. Tätä kuitenkin pidettiin pääosin hyvänä kehityksenä.

Negatiivisista kommenteista on helposti luettavissa, kuinka kovilla työssä jaksaminen on jatkuvasti muuttuvien ohjeistuksien takia ja sairauspoissaolojaksojen pidentymisen vuoksi, joka johtuu koronatestauksien hitaudesta. Epävarmuus tulevasta sekä huoli töiden jatkuvuudesta ovat kuormittaneet niin henkilöstöä kuin esimiehiä. Myös hygieniasta huolehtiminen on lisännyt työmäärää, eikä toimenpiteiden tekemiseen ole varattu riittävästi aikaa. Erilaiset ohjeistukset aiheuttavat paineita myös asiakkaisiin, ja useassa kommentissa mainittiin eräänlainen käyttäyskulttuuri ja asennemuutokset myös asiakkaissa. Vaikka monissa paikoissa asiakasmäärät ovat lisääntyneet, lomautusuhat ja rekrytointikiellot ovat vähentäneet henkilökuntaa, jolloin kuormien purku on viivästynyt ja työt jatkuvat helposti myös vapaa-ajan puolelle. Osa vastaajista koki myös, etteivät Teams-palaverit anna tarpeeksi kontaktia kollegoihin, ja sosiaalista kanssakäymistä kaivattiin selvästi.

Esimiehet kuitenkin arvioivat omaa onnistumistaan muutoksen johtamisessa erittäin hyväksi. Arviointiasteikolla 1–10, ykkösen ollessa huonoin, vastausten mediaani oli 8 (kuvio 5).



Kuvio 5. Esimiesten muutoksen johtaminen.

Vastaajista 60 % koki saaneensa riittävästi tukea muutoksiin. Kuitenkin 40 % vastaajista olisi kaivannut lisää tukea, ja eniten tukea (94 %) kaivattiin lähiesimieheltä tai työnohjaajalta. Työyhteisön tukea kaipasi neljännes vastaajista, työterveyshuollon 11 % ja liitolta 12 %.

### **6.3 Päivittäis- ja käyttötavarakaupan erot**

Koronaviruspandemia vaikutti eri tavoin päivittäis- ja käyttötavarakauppaan, ja esimerkiksi osa vaateliikkeistä oli suljettuina keväällä 2020. Tästä syystä halusin tarkastella kyselytutkimuksen tuloksia myös vertailemalla niitä alakohtaisesti.

Vastaukset noudattavat kuitenkin hyvin pitkälti samaa linjaa, ja esimerkiksi työn kuormittavuus koettiin lähes samoin. Päivittäistavarakaupan puolella 86 % vastaajista kertoi työn kuormituksen lisääntyneen, kun käyttötavarakaupan puolella vastaava luku oli 80 prosenttia. Sairauspoissaolot lisääntyivät hieman enemmän päivittäistavarakaupan puolella eli 16 prosentilla vastaajista, ja käyttötavarakaupan puolella 10 prosentilla. Suurimmat erot olivat töiden määrässä. Käyttötavarakaupan puolella lomautettuna vastaajista oli 20 %, työt vähenivät 7 prosentilla ja 1 % jäi kokonaan ilman työtä. Päivittäistavarakaupan puolella kukaan ei joutunut työttömäksi, lomautettuna oli vain 2 prosenttia eivätkä työt vähentyneet kuin yhdellä prosentilla vastaajista. Myös henkilöstön välinen vuorovaikutus vähentyi selvästi enemmän käyttötavarapuolella, 47 prosentilla vastaajista, ja etätyöt lisääntyivät 17 prosentilla. Päivittäistavarapuolella vuorovaikutus väheni 23 prosentilla ja etätöitä teki vain 10 prosenttia vastaajista.

#### 6.4 Avoimet vastaukset

Avoimien vastausten lähempi tarkastelu osoittaa koronaviruspandemian aiheuttamien muutoksien moninaisuuden. Parantuneen hygieniatason ja lisääntyneen käsienpesun on havaittu torjuvan paremmin myös kausiflunssia ja vatsatautiepidemioita, ja ihmisten on koettu olevan terveempiä. Osa vastaajista on kokenut turvavälien lisäävän omaa henkilökohtaista tilaa eivätkä asiakkaat tule liian lähelle. Osa vastaajista kuitenkin pitää fyysisen kontaktin puuttumista ikävänä asiana, joka hankaloittaa esimerkiksi työkaverin kannustamista.

Myös etätöihin ja -palavereihin siirtyminen jakaa mielipiteet vahvasti kahtia. Osalle muuttuneet käytännöt ovat lisänneet vapaa-aikaa, kun paikasta toiseen siirtymiset ovat vähentyneet. Etäjohtamisen työkalujen on kuitenkin todettu kehittyneen pandemian aikana, ja se on sujuvoittanut arkea. Muutoksiin sopeutuminen on usean vastaajan mielestä sujunut hyvin, ja niiden on todettu lisäävän työtehtävien monipuolisuutta ja mielekkyyttä. Majoitus- ja ravitsemispuolen lomautusuhan alla olleet työntekijät on työllistetty päivittäistavarakaupan puolelle, ja tämä on auttanut kiireessä ja töiden organisoinnissa. Uudet työkaverit sekä yhteistyö yli osastorajojen on lisännyt työn mielekkyyttä ja antanut uutta virtaa yhteistyöhön.

Käyttötavarakaupan puolella koronaviruspandemia aiheutti muutoksia myymälöiden aukioloaikoihin ja useampi tiimi myös jaettiin kahteen osaan. Tämä aiheutti sen, että esimies ei nähnyt toisen tiimin jäseniä ollenkaan useaan viikkoon. On luonnollista, että yhteydenpito hankaloitui ja esimiehet kokivat, etteivät voineet olla tarpeeksi henkilöstön tukena. Eräs esimies kertoi, että on hoitanut koko myymälän yksin muun henkilöstön ollessa lomautettuina. Työviikot ovat olleet kuusipäiväisiä eikä taukoja ole voinut pitää kuin työn ohessa. Muutenkin raportoitiin työvuorosunnittelun muutoksista, ja työvuorolistat on julkaistu viikko kerrallaan. On toki ymmärrettävää, että esimerkiksi sairauspoissaolot sekä lapsia koskevat rajoitukset kouluissa ja päiväkodeissa ovat aiheuttaneet haasteita myös työpaikoille.

Avoimista vastauksista selviää myös asiakkaiden suhtautuminen vallitsevaan tilanteeseen. Keväällä koettiin, että huoli terveydestä sai myös asiakkaat arvostamaan kauppojen myyjien työntekoa enemmän. Asiakkaiden hamstraus ja ylireagointi kuitenkin koettiin haasteelliseksi valikoiman ja täydennystilausten toimivuuden kannalta, ja pahimman tilanteen korjaaminen kesti kauan myös tavarantoimitusten viivästymisten takia. Pääasiassa kuitenkin asiakkaiden suhtautuminen on ollut positiivista, vaikka toisinaan muutosvastarinta on aiheuttanut tilanteita, joissa asiakas kieltäytyy noudattamasta rajoituksia ja ohjeistuksia.

## **7 Pohdinta**

Opinnäytetyöni aihe valikoitui sekä ajankohtaisuuden että henkilökohtaisten syiden takia. Olen työskennellyt vähittäiskaupan esimiehenä usean vuoden ajan, mutta koronaviruspandemian aikana en ollut työelämässä vaan keskityin opintoihini. Halusin kuitenkin pysyä ajan tasalla kaupan alaa kohtaavista muutoksista, joita koronavirus aiheutti. Aihevalinta osoittautuikin erittäin hyödylliseksi, koska työllistyin vähittäiskaupan esimiestehtävään opintojeni loppusuoralla. Aloittaessani työt minulla oli valmiiksi käsitys siitä, kuinka toimintamallit olivat muuttuneet kuluneen vuoden aikana.

Opinnäytetyössä käsittelin omana aiheenaan myös muutosjohtamista ja työhyvinvointia. Uuden työni ensimmäisenä tehtävänä olikin muuttaa myymälän toimintamallit sekä tehostaa myymälän varaston hallintaa, markkinointia ja myyntejä. Käyttämistäni lähteistä sain useita hyviä vinkkejä rutinoituneen henkilöstön muutoksen johtamiseen.

Kyselytutkimukseen vastanneista 40 % koki, ettei saa riittävästi tukea muutoksen johtamiseen. Tukea kaivattiin eniten työnohjaajalta tai lähiesimieheltä. Uuden

työni myötä koen itsekin kuuluvani tähän joukkoon, koska työskentelen pienessä vähittäiskaupassa. Mielestäni olisi hyvä, että löytyisi kanava, josta tukea voisi saada. Myös lähiesimiehille ja työnohjaajille voisi järjestää koulutusta muutosjohtamisesta, jolloin myös heidän olisi mahdollista tukea henkilöstöään paremmin. Koska koronaviruspandemia aiheuttaa edelleen rajoituksia tilaisuuksien järjestämiseen, kyseeseen voisi tulla webinaari-muotoiset koulutukset tai itse opiskeltavat verkkomateriaalit. Uskoisin, että opinnäytetyöni kyselytutkimuksesta myös toimeksiantajani Kaupanalan esimiesliitto KEY ry sai aineistoa suoraan asiakasrajapinnasta sekä oman liittonsa jäseniltä. Varsinkin pienissä vähittäiskaupoissa myymälävastaava voi joutua kantamaan suuren osan henkisestä kuormituksesta yksin ja tällöin liiton kautta järjestettävän kanavan avulla olisi mahdollista tarjota tukea myös yksin työskenteleville esimiehille.

Opinnäytetyön tekemisen myötä opin etsimään tietoa erilaisista lähteistä ja suodattamaan tietoa omiin tarpeisiini. Koska koronaviruspandemiasta löytyi sähköistä materiaalia paljon, oli tärkeää osata erotella luotettavat asiantuntijalausunnat kuulopuheista ja erilaisista spekulatioista. Työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen kirjallisista lähteistä sai paljon hyviä vinkkejä aiheiden käsittelyyn, ja ne myös auttoivat itseäni tutkimaan omia toimintamallejani esimiehenä työskennellessäni. Avoimista kommentteista sai ajankohtaista tietoa kaupan alaan kohdistuneista muutoksista ja haasteista.

Opinnäytetyöni suunnitelma muuttui hieman alkuperäisestä. Tarkoitukseni oli haastatella muutamaa kaupan alan esimiestä saadakseni lisää syvyyttä ja kvalitatiivista aineistoa tukemaan kyselytutkimuksen tuloksia. Esteeksi muodostuivat kuitenkin koronaviruspandemian aiheuttamat rajoitukset ja suositukset, eivätkä yritykset ottaneet juurikaan vastaan ulkopuolisia vierailijoita. Muutoin yhteistyöni Kaupanalan esimiesliitto Key ry:n kanssa sujui loistavasti, ja kyselytutkimuksen suorittaminen oli vaivatonta. Webropol-kyselytutkimustyökalun käyttö oli sujuvaa ja suodatusmahdollisuuksia tulosten analysoimiseksi oli paljon. Avoimista vastauksista sai myös monia erilaisia



näkökulmia koronaviruksen kaupan alalle aiheuttamista ongelmista. Oli myös mielenkiintoista havaita, kuinka eri tavoin ihmiset suhtautuivat vallitseviin olosuhteisiin ja muutoksiin.

## Lähteet

- Eduskunta. 2020. Ravintoloiden aukioloa koskeva väliaikainen lakimuutos lähete keskustelussa.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/Tartuntalaki\\_ravintolat\\_la\\_hetokeskustelu\\_19052020.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/Tartuntalaki_ravintolat_la_hetokeskustelu_19052020.aspx). 14.10.2020.
- Erto. 2020a. Lomauttaminen. <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/lomauttaminen> 27.10.2020.
- Erto.2020b. Miten toimia, jos työnantaja lomauttaa koronan takia?  
<https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/haasteiden-edessa/4211-miten-toimia-jos-tyoenantaja-lomauttaa-koronan-takia>. 27.10.2020.
- Erto. 2020 c. Irtisanominen. <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/irtisanominen>. 27.10.2020
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. 15.11.2020.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Nurmi, K. 2005. Kipeän muutoksen lääkkeet- Kohti parempia muutoksia. Infor Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WSOY.
- Punainen Risti. 2020.Epidemia.  
<https://www.punainenristi.fi/node/4007/epidemia>. 13.10.2020.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus THL. 2020. Mikä on uusi koronavirus SARS-CoV-2? <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>. 23.9.2020.
- Tilastokeskus.2020.Taloudentilannekuva.  
<http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>. 13.10.2020
- Työ- ja Elinkeinoministeriö TEM. 2020. Korona tilannekuva.  
[https://valtioneuvosto.fi/documents/1410877/16402203/Korona\\_tilannekuva\\_TEM\\_1.9.2020-final.pdf/38cb4dae-0e83-db97-7c37-3cbb77086acd/Korona\\_tilannekuva\\_TEM\\_1.9.2020-final.pdf?t=1599040943409](https://valtioneuvosto.fi/documents/1410877/16402203/Korona_tilannekuva_TEM_1.9.2020-final.pdf/38cb4dae-0e83-db97-7c37-3cbb77086acd/Korona_tilannekuva_TEM_1.9.2020-final.pdf?t=1599040943409). 14.10.2020.
- Työterveyslaitos TTL. 2020. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet.  
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>. 15.11.2020.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2020. Johtaminen ja esimiestyö.  
[https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo). 19.10.2020.

Kyselytutkimus kaupan esimiehille

1. Sukupuoli

Nainen

Mies

Muu

2. Ikä

alle 30

30–40

41–50

yli 50

3. Työskentelen esimiehenä

päivittäistavarakaupassa

käyttötavarakaupassa

4. Millainen vaikutus koronaviruspandemialla oli työhösi?

Työmäärä ennallaan

Työmäärä väheni

Työmäärä lisääntyi

Olen ollut lomautettuna

Työt loppuivat kokonaan

5. Koetko koronaviruspandemian aiheuttaneen muutoksia työn kuormittavuuteen?

Kyllä

Ei

6. Onko työn kuormittavuuden lisääntyminen aiheuttanut muutoksia sairauspoissaolojesi määrään?

Kyllä, sairauspoissaoloni ovat lisääntyneet

Ei, sairauspoissaoloissani ei ole tapahtunut muutosta

7. Millaisia muutoksia poikkeusolot aiheuttivat työnkuvaasi? Voit valita useamman vaihtoehdon

Etätyöt lisääntyivät

Vuorovaikutukseni henkilöstön kanssa vähentyi

Päivittäisissä toimintamalleissani tapahtui muutoksia

Työssäni ei tapahtunut muutosta

Joku muu, mikä?

8. Mitkä muutoksista koet positiivisina?

avoin vastauskenttä

9. Mitkä muutoksista koet negatiivisina?

avoin vastauskenttä

10. Kuinka hyvin koet onnistuneesi esimiehenä muutoksen johtamisessa?

asteikko 0–10

11. Koetko itse saaneesi riittävästi tukea muutokseen?

Kyllä

En

12. Jos vastasit ei, keneltä olisit kaivannut tukea?

Työyhteisöltä

Lähiesimieheltä / Työnohjaajalta

Perheeltä / Ystäviltä

Työterveyshoitajalta / Lääkäriltä

Ammattiliitolta