

**Korona-ajan johtamisen haasteet lähiesimiehen kokemana**  
**Case: Turun Osuuskaupan Prisma-marketit**

Aatu Johansson

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Liiketalouden tutkinto

## Tiivistelmä

**Tekijä**

Aatu Johansson

**Tutkinto**

Liiketalouden tradenomi

**Opinnäytetyön nimi**

Korona-ajan johtamisen haasteet lähiesimiehen kokemana- Case: Turun Osuuskaupan Prisma- marketit

**Sivu- ja liitesivumäärä**

37 + 5

Globaali pandemia on ollut viime vuosien aikana paljon puhuttu aihe. Covid-19-virus aiheutti pandemian ja yhteiskunnallisia suojautumistoimia maaliskuusta 2020 lähtien. Suojautumistoimet vaikuttivat voimakkaasti yhteiskuntaan esimerkiksi ravintoloiden pakkosulkujen ja etätyösuositusten muodossa. Nämä kaksi mainittua asiaa vaikuttivat siihen, että päivittäistavara-kauppojen asiakas- ja ostosmäärät kasvoivat huomattavan paljon.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Turun Osuuskaupan Prisma-markettien lähiesimiesten kokemuksia henkilöstön johtamisen osaamisesta sekä ylemmältä johdolta saadusta tuesta korona-aikana. Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen ja se toteutetaan kuvailevan case -tutkimuksen keinoin. Opinnäytetyön rakenteena käytetään vetoketjumallia. Vetoketjumallissa aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohjautuvaa teoriaa ei ole kuvattu erillisenä teorialukuna, vaan teoria ja empiria kulkevat rinnakkain läpi koko opinnäytetyön. Opinnäytetyön empirian muodostavat Turun Osuuskaupan Prisma-markettien lähiesimiesten puolistrukturoidut teemahaastattelut. Opinnäytetyön teoria perustuu johtamista, sekä kriisi- ja muutosjohtajuutta käsittelevään teoreettiseen kirjallisuuteen.

Tämä opinnäytetyö tuo esille Turun Osuuskaupan Prisma-markettien lähiesimiesten kokemuksia Covid-19 tilanteesta selviämisestä. Opinnäytetyön haastateltavien mukaan Covid-19-pandemian aikana Turun Osuuskaupan Prisma-markettien lähiesimiesten keskeisimmät johtamisen osa-alueet liittyivät organisoimiseen sekä työn sujumisen varmistamiseen. Haastateltavien mukaan korona-ajan johtamistehtävissä suurimpana henkilökohtaisena valmiutena lähiesimiehet pitivät omaa henkilökohtaista kokemusta. Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut korkeakoulutasoista tutkintoa.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että Turun Osuuskaupan Prisma-markettien lähiesimiehet kokivat korona-ajan kriisinä. Suurimpina kriisin aiheuttajina koettiin kasvaneen tavaramäärän ja henkilöstövajauksen yhteisvaikutus. Myös osaamisen hallinta ja perehdytys koettiin haastavana. Tämä korostui erityisesti Covid-19- pandemian alussa, kun henkilökuntaa siirtyi lyhyellä varoitusajalla Turun Osuuskaupan ravintolatoiminnoista Prisma-markettien työntekijöiksi.

Haastattelujen perusteella lähiesimiehet olivat tyytyväisiä saamaansa tukeen case-yrityksen suunnalta. Haastateltavien mukaan case-yrityksen kyky vastata yllättäviin kriiseihin on viime vuosina parantunut ja se koettiin haastattelujen tekoheikkellä hyväksi. Erilaisiin yllättäviin muutoksiin ja kriiseihin oli case-yrityksen suunnalta varauduttu esimerkiksi valmiussuunnitelmien muodossa, jotka voidaan ottaa tarpeen tullessa käyttöön. Kaupan alan lähiesimiesten johtamista tulisi organisaatiossa edelleen tukea ja kehittää vastaamaan myös tulevia muutos- ja kriisitilanteita.

**Asiasanat**

Kriisi johtaminen, muutosjohtaminen, Covid-19

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Opinnäytetyön suorittaminen.....	4
2.1	Tutkimusmenetelmät.....	4
2.2	Case -organisaatio.....	6
2.3	Haastateltavien valikoituminen .....	8
2.4	Haastattelujen analysointi .....	8
3	Johtajuuden moninaisuus.....	10
3.1	Johtajuus: synnynnäistä vai opittua?.....	10
3.2	Johtajuuden valmiudet työyhteisössä.....	12
3.3	Esimiestyö ja johtamisen haasteet .....	13
4	Muutosjohtaminen kriisitilanteessa .....	17
4.1	Organisaation kriisi ja sen vaiheet.....	17
4.2	Muutokseen varautuminen.....	19
4.3	Sopeutuminen muutokseen vai kriisitilanne?.....	20
4.4	Muutoksen jälkeinen aika .....	23
4.5	Muutos ja oppiminen .....	25
4.6	Vastuu ja valta muutoksessa.....	26
5	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	29
5.1	Opinnäytetyön keskeisimmät johtopäätökset .....	29
5.2	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi .....	31
5.3	Jatkotutkimusaiheita .....	33
	Lähteet .....	34
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Haastattelupyynnö .....	38
	Liite 2. Haastattelun saatekirje .....	39
	Liite 3. Haastattelusopimus .....	40
	Liite 4. Teemahaastattelurunko .....	41
	Liite 5. Organisaatiokaavio .....	43

## 1 Johdanto

Kun Covid-19- pandemia alkoi keväällä 2020, ei sen vaikutuksen laajuutta heti ymmärretty. Pandemia tuli kyseenalaistamaan kaiken mitä teemme, miten toimimme ja minkä olimme kokeneet normaaliksi elämässä. Tämän opinnäytetyön tekijä työskenteli poikkeusolojen julistamisen aikaan Turun Osuuskaupan ravintolatoimialalla alueena kokous- ja tapahtumatoiminnot. Covid-19-pandemian iskiessä kaikki tilaisuudet peruttiin koko vuodelta yhdessä yössä. Seuraavana päivänä opinnäytetyön tekijä löysi itsensä yhdestä Turun alueen Prisma- marketista hyllyttämistä tuotteita tyhjiin hyllyihin, joista ihmiset olivat jo edellisenä päivänä hamstranneet kaiken mahdollisen. Koska opinnäytetyön tekijä näki henkilökohtaisesti market -toimialan tilanteen, esimiesten kokemukset ja jaksaminen pandemia -aikana alkoivat kiinnostaa opinnäytetyön aiheena.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään lähiesimiesten kokemuksia johtamisen osaamisesta sekä ylemmältä johdolta siihen saatua tukea. Tarkastelun kohteena on erityisesti Covid-19- pandemian vaikutukset Turun Osuuskaupan Prisma -markettien lähiesimiesten kokemuksiin henkilöstön johtamisen osaamisesta sekä ylemmältä johdolta saadusta tuesta korona-aikana. Covid -19-pandemia aiheutti kaupan alalle ennen näkemättömän kaaoksen sekä paljon muutoksia, haastaen kaupan alan lähiesimiesten johtajuutta. Kaupan ala oli uuden edessä, kun rajoituksia, ohjeistuksia ja säädöksiä tuli lyhyellä varoitusajalla ja samaan aikaan kaupan ala kuitenkin kasvoi (Tilastokeskus 2021). Pandemian aiheuttamat muutokset kuten henkilöstön riittävyden varmistaminen sekä henkilökunnan osaamisen huomioiminen edellyttivät kaupan alan lähiesimiehiltä nopeaa kykyä reagoida uudelleen muutostilanteeseen. Miten kaupan alan lähiesimiehet selvisivät arjen esimiestyöstä tilanteessa, joka oli täysin uusi ja johon kukaan ei ollut osannut varautua?

Covid-19-pandemian aikana Turun Osuuskaupan Prisma -markettien lähiesimiesten suurimmat johtamisen osa-alueet liittyivät organisoimiseen sekä työn sujumisen varmistamiseen. Normaalioloissa lähiesimiestyön haasteita ovat muun muassa muuttuva työelämä, työvoimapula sekä toiminnan tehostamiseen kohdistuvat paineet (Kujanpää 2017, 11.) ja muutostilanteissa johtamisen osaaminen korostuu (Juuti & Virtanen 2009, 160.) Vuosi 2020 oli kaupan alalle hyvin erikoinen. Covid-19-pandemia aiheutti laajoja muutoksia arkisiin rutineihin sekä yhteiskunnan toimintoihin. Yhtenä näkyvimpänä muutoksena olivat yhteiskunnalliset suojautumistoimet maaliskuusta 2020 lähtien. Suojautumistoimet vaikuttivat voimakkaasti yhteiskuntaan, esimerkiksi ravintoloiden pakkosulkujen sekä etätyösuositusten muodossa. Nämä kaksi mainittua asiaa vaikuttivat siihen, että päivittäistavarakauppojen asiakas- ja ostosmäärät kasvoivat lyhyessä ajassa huomattavan paljon. Kaupan alan lähiesimiesten tehtävänä oli varmistaa toimintakyvyn ja osaamistason säilyminen, vaikka henkilöstö vaihtui ja globaali pandemia aiheutti ennen kokemattomia lisähaasteita.

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tutkimusongelmat ja rajaukset

Ihmiset ovat organisaation peruspilari ja sen toiminnan mahdollistajia. Yrityksen toiminnan kannalta henkilöstöjohtaminen on yksi merkittävimmistä toiminnoista (Viitala 2013). Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan siitä, että yrityksellä on oikein kohdennettu ja oikea määrä henkilöstöä. Koronapandemian aikana hyvän ja laadukkaan henkilöstöjohtamisen merkitys on korostunut entisestään. (Luoma & Viitala 2017, 8.) Kaupan alalla alkoivat nopeat muutokset, kun maailmanlaajuinen koronapandemia saapui Suomeen keväällä 2020.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa lähiesimiesten henkilöstön johtamisen osaamista sekä ylemmältä johdolta saatua tukea korona-aikana. Tämän opinnäytetyön pääongelmana oli kuvata, millaisia johtamisen haasteita korona-aika aiheutti Turun Osuuskaupan Prisma-markettien lähiesimiesten kokemusten mukaan. Jotta löydetään vastaus pääongelmaan, tutkimusongelmaa pyrittiin lähestymään seuraavien osaongelmien kautta:

1. Mitä henkilöstön johtamisella tarkoitetaan?
2. Mistä kriisi- ja muutosjohtamisessa on kyse?

Kaupan alan erityisesti korona-ajan vuoksi lisääntynyt myynti ja osaavan työvoiman tarve edellyttää enenevässä määrin esimiehiltä osaavaa johtamista. Päivittäistavarapäälliköllä ja hänen apunaan toimivalla kakkosella on merkittävä rooli työntekijöiden miehityksessä ja työn valmistumisen seurannassa. Kaupan sujuvan toiminnan kannalta on hyvin tärkeää, että työntekijöiden tarpeellinen miehitys ja siten työn valmistuminen aikataulussa toteutuu huolimatta myynnin muutoksista ja erilaisten rajoitusten keskellä toimimisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi selvittää keinoja, joiden avulla henkilöstöjohtamisosaamista voidaan kehittää tulevaisuutta ajatellen. Lähiesimiesten työ ei tule helpottumaan lähitulevaisuudessa. Työn haasteellisuuteen tulee varautua niin esimiesten valmennuksessa, kuin uusien esimiesten koulutuksessakin. Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia apuvälineenä tulevaisuuden johtamiskoulutusta ja käytäntöjä suunniteltaessa Turun Osuuskaupassa.

Opinnäytetyön käsittelemä toimiala on kaupan ala. Kaupan ala on toimialana hyvin laaja. Pelkästään S-ryhmässä kaupan ala pitää sisällään päivittäistavarakauppaa, käyttötavara-kauppaa sekä tavaratalo- ja rautakauppaa. Muut toimijat huomioiden kaupan ala laajenee kattamaan valtavan määrän erilaista myyntiä. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan S-ryhmää ja sen Prisma-marketteja, rajautuen edelleen Turun Osuuskaupan Prisma marketteihin.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Turun Osuuskaupan Prisma marketeista tutkimukseen kutsuttiin päivittäistavaraosastojen päälliköt (n=6) sekä osaston kakkoset (n=6). Tehty rajausta palvelee case-yrityksen tavoitteita hyvin, sillä Prismojen päivittäistavarakauppa on yksi merkittävimmistä toiminnoista Turun Osuuskaupassa.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenteena käytetään vetoketjumallia. Vetoketjumallissa aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen pohjautuvaa teoriaa ei ole kuvattu erillisenä teorialukuna, vaan teoria ja empiria kulkevat rinnakkain läpi koko opinnäytetyön. Vetoketjumalli yhdistää siten opinnäytetyön tutkimustulokset suoraan teoriaan. (Vuorijärvi & Boedeker 2007, 177–180.) Vetoketjumalli valikoitui tämän opinnäytetyön malliksi erityisesti siksi, että sen avulla opinnäytetyöstä syntyi yhtenäinen ja helposti seurattava kokonaisuus.

Kauppan alan esimiesten henkilöstöjohtamisen osaaminen sekä ylemmältä johdolta saatu tuki korona-aikana edellyttää aihealueen monipuolista tarkastelua. Tämän opinnäytetyön *ensimmäisessä luvussa* johdatetaan aihepiiriin sekä määritellään opinnäytetyön tarkoitus rajauksineen. *Luvussa kaksi* kuvataan opinnäytetyön tutkimusmenetelmää sekä kuvailaan opinnäytetyön käytännön suorittamista. Lisäksi luvussa esitellään case -organisaatio.

Varsinaisia teorialukuja on kaksi ja ne jakautuvat tutkimusongelman mukaisesti. Ensimmäisessä teorialuvussa, *luvussa kolme*, käsitellään johtajuutta yleisellä tasolla sekä pohditaan, mitä valmiuksia johtajalla tulee olla. *Luvussa neljä* käsitellään esimiestyön kenttää sekä käsitellään korona-aikana ilmenneitä haasteita esimiestyössä. *Luvussa viisi* käsitellään kriisijohtamisen teoriaa sekä paneudutaan siihen, mitkä asiat aiheuttivat haastateltavien mukaan kriisin korona-aikana. Yhdistetyn teoria ja tutkimus -osion jälkeen luvussa *kuusi* esitetään opinnäytetyön keskeisimmät johtopäätökset siitä, millainen osaaminen kaupan alan esimiehillä oli korona ajan henkilöstöjohtamiseen ja millaista tukea he kokivat saavansa ylemmältä johdolta. Lisäksi luvussa arvioidaan opinnäytetyötä ja työn luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita. Opinnäytetyön lopussa on luetteloituna opinnäytetyössä käytetyt lähteet. Viimeisenä on liitteenä haastattelulupa, haastatteluun liittyvä saatekirje, teemahaastattelurunko, case -organisaation organisaatiokaavio sekä haastateltavien taustatiedot.

## 2 Opinnäytetyön suorittaminen

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön case -organisaatio sekä selvitetään opinnäytetyössä käytettäviä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla, selittää, kartoittaa tai ennustaa tutkittavaa asiaa. Tarkoitus määrittelee, millaista menetelmää tutkimuksessa noudatetaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 137–138.) Johtaminen ja esimiestyö ovat paljon tutkittuja aiheita. Tässä opinnäytetyössä aihetta lähestytään vähemmän tutkitusta näkökulmasta käsin yhdistämällä esimiestyö, ylemmän johdon tuki, kaupan ala sekä Covid-19-pandemian aiheuttamat poikkeusolot. Tämä opinnäytetyö kuvailee kaupan alan lähiesimiesten henkilöstön johtamisen osaamista sekä ylemmältä johdolta saatua tukea korona-aikana. Tarkastelun kohteena on erityisesti Covid-19- pandemian vaikutukset Turun Osuuskaupan Prisma -markettien lähiesimiesten kokemuksiin henkilöstön johtamisen osaamisesta sekä ylemmältä johdolta saadusta tuesta korona-aikana. Opinnäytetyössä käytettävien menetelmien avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma totuudenmukaisesti ja luotettavasti. Aineistonkeruumenetelmillä kerätään tietoa ongelman ratkaisemiseksi ja kerätyt aineistot analysoidaan analyysimenetelmillä ratkaisun löytämiseksi. (Kananen 2015, 80.) Tämä opinnäytetyö on laadullinen, kuvaileva case-tutkimus, jonka tavoitteena on nostaa haastateltavien omat kokemukset ja näkemykset mahdollisimman hyvin esille. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna niille Turun Osuuskaupan Prismojen päivittäistavarakaupan päälliköille ja apulaispäälliköille, jotka olivat toimineet tehtävässään korona-ajan alusta maaliskuusta 2020 lähtien (n=8).

### 2.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on laadullinen, kuvaileva case-tutkimus, jonka tavoitteena on nostaa haastateltavien omat kokemukset ja näkemykset mahdollisimman hyvin esille. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kokonaisvaltaiseen tiedonhankintaan (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Laadullisessa tutkimuksessa yleensä keskitytään vain pieneen määrään tapauksia. Pyrkimyksenä on analysoida tutkimukseen valikoituneita tapauksia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Koskinen ym. 2005, 31). Laadullisessa tutkimuksessa ei keskitytä päätelmiin, jotka ovat yleistettävissä. Laadullisen tutkimuksen pyrkimys on kuvata tiettyjä tapahtumia ja ymmärtää tutkimuksen kohdetta sen omassa ympäristössä (Eskola & Suoranta 2003, 61).

Tapaus- eli case-tutkimus on tutkimustapa, ei tutkimusmenetelmä. Case- tutkimuksessa tutkitaan yhtä valikoitua tapausta (Koskinen ym. 2005, 154). Tapauksena voi toimia yksilö, organisaatio, yhteisö tai ilmiö. Case voi olla yritys tai yrityksen osa. Se voi myös olla

toimiala- organisaatio- tai yksilötasoinen. Case- tutkimus keskittyy aina vain luonnollisesti ilmeneviin tapauksiin (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10). Tämä opinnäytetyö on rajattu yhteen tapaukseen, korona-ajan johtamisen haasteisiin lähiesimiehen kokemana. Tapauksista käsitellään case-organisaation kontekstissa.

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelu on sopiva tiedonkeruumenetelmä, kun tutkija haluaa selventää haastateltavan vastauksia tai syventää saatua tietoa. Teemahaastattelussa keskeistä on, että se pyrkii huomioimaan ihmisten tulkinnat kuitenkin unohtamatta, että tulkinnat syntyvät vuorovaikutteisen keskustelun seurauksena. Puolistrukturoidusta teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle ominainen kysymysten tarkka järjestys sekä muoto. Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta puolistrukturoitu teemahaastattelu etenee valittujen teemojen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48). Teemahaastattelu antaa siis tutkijalle mahdollisuuden määrittellä kysymykset sekä poiketa kysymysten järjestyksestä tutkijan niin halutessa (Koskinen ym. 2005, 104). Teemahaastattelua ohjaa tarkasti rakennettu teemahaastattelurunko. Teemahaastattelurunko auttaa tutkijaa kysymään kaikki tarvittavat kysymykset kaikista teemoista. Haastattelijä voi lisäksi hyvin rakennetulla teemahaastattelurungolla varmistaa haastattelun loogisen kulun sekä välttämään asioiden turhaa toistamista (Koskinen ym. 2005, 108–109). Haastateltava vastaa teemahaastattelun kysymyksiin omin sanoin. Tällöin haastateltavan oma tulkinta sekä asioiden merkitys nousevat esiin. Teemahaastattelu soveltuu hyvin case-tutkimukseen, koska se antaa mahdollisuuden tarkastella tutkittavaa kohdetta laajassa kontekstissa. Teemahaastattelussa tutkija voi ohjata haastattelua muttei täysin kontrolloida sitä (Koskinen ym. 2005, 104–105). Tämän opinnäytetyön teemahaastattelurunko löytyy liitteestä 4.

Tämän opinnäytetyön puolistrukturoidut teemahaastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluna. Valittu menetelmä antaa mahdollisuuden vapaamuotoiseen keskusteluun tutkittavasta aiheesta. Tutkija on määrittänyt haastattelut teemat, kysymykset ja aihepiirit etukäteen, jotka on koottu tutkimusongelman sekä lähdekirjallisuuden pohjalta. Tutkijan omat kokemukset aihepiiristä yhdistettynä lähdekirjallisuuteen vaikuttivat haastattelujen teemojen valitsemisessa. Haastattelun kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman selkeäksi ja ymmärrettäväksi.

## 2.2 Case -organisaatio

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Turun Osuuskauppa. S-ryhmään kuuluva Turun Osuuskauppa on nimensä mukaisesti Turun alueella toimiva alueosuuskauppa, jonka omistus on osuuskuntamuotoinen. Turun Osuuskauppa on Suomen vanhin edelleen toiminnassa oleva osuuskauppa, joka on perustettu vuonna 1901. Nykyään Turun Osuuskauppa työllistää noin 2300 henkeä ja toimii laajasti palvelusektorin toimialoilla. Toimialoihin kuuluvat hotelli- ja ravintolakauppa, tavaratalo-, ja polttonestekauppa, sekä päivittäistavarakauppa. Päivittäistavarakaupan toimialalla Turun Osuuskauppa operoi kolmen eri ketjun voimin. Sale-ketju keskittyy pieniin myymälöihin, S-market-ketju keskikokoisiin myymälöihin. Prisma-ketjun myymälät ovat suuria hypermarketteja, joissa toimii päivittäistavaraosaston lisäksi käyttötavaraosasto. Käyttötavaraosasto keskittyy muihin, kun elintarvikkeisiin. Esimerkiksi kodinkoneet, polkupyörät, kirjat ja vaatteet ovat käyttötavaraosaston tuoteryhmiä. Päivittäistavaraosastojen tuoteryhmiin kuuluvat puolestaan elintarvikkeet sekä jokapäiväisessä arjessa tarvittavat tarvikkeet. Tällaisia tarvikkeita ovat muiden muassa hygieniatuotteet, kosmetiikka, siivoustarvikkeet ja pesuaineet. Prisma-myyvälöitä Turun Osuuskaupassa on kuusi: Prisma Itäharju (Turku), Prisma Mylly (Raisio), Prisma Loimaa, Prisma Tampereentie (Turku), Prisma Piispanristi (Kaarina) sekä Prisma Länsikeskus (Turku).

Myyvälöistä Prisma Itäharju ja Prisma Mylly ovat kooltaan suurimpia, joissa toimii päivittäistavaraosaston yhteydessä myös ruoan verkkokaupan keräilypalvelu. Muut myymälät ovat toistensa kanssa samaa suuruusluokkaa, eivätkä toimi ruoan verkkokaupassa. Jokaisessa Prismassa toimii palvelutiski eli Ruokatori. Prisma Tampereentie ja Piispanristi ovat Turun Osuuskaupan ainoat ympäri vuorokauden auki olevat Prismat (Turun Osuuskaupan internet-sivut). Kaikki myymälät ovat uudistettu lähivuosina uuden Prisma-konseptin mukaisiksi. Prisma Piispanristi rakennettiin uudistamisen myötä kokonaan uudelleen (Turun Osuuskaupan tiedote). Prisma Tampereentie on viimeinen vanhalla konseptilla toimiva Turun Osuuskaupan Prisma, jonka uudistustyöt alkoivat keväällä 2022 (Turun Osuuskaupan tiedote).

Opinnäytetyön haastatteluissa ei ole eroteltu suurien Prismojen ja pienempien Prismojen esimiehiä toisistaan. Ensinnäkin Prismoja käsitellään kohdeorganisaatioissa yhtenä kokonaisuutena, suurena marketyksikkönä. Täten on perusteltua käsitellä niitä yhtenä yksikkönä myös tämän opinnäytetyön puitteissa. Toisena syynä suurten ja pienten Prismojen esimiesten erittelemättä jättämiselle on haastateltavien yksilönsuoja. Koska marketteja on lukumääräisesti vähän, olisi haastateltavat mahdollista tunnistaa. Pitämällä kaikki Prismat

yhtenä kokonaisuutena opinnäytetyön tekijä pyrkii parhaansa mukaan turvaamaan haastateltavan yksilönsuojan toteutumisen.

Tämä opinnäytetyö keskittyy lähiesimiesten kokemuksiin. Opinnäytetyö rajautuu käsittelemään lähellä suorittavaa tasoa työskentelevien esimiesten kokemuksiin korona-ajan henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Opinnäytetyöhön ei haastatella toimialan ylempää johtoa. Pääsyy tälle rajaukselle on, että ylemmän johdon haastattelu ei vastaa tutkimuksen aiheeseen eli lähiesimiesten kokemusten selvittämiseen. Haastatellut päivittäistavaraosastojen päälliköt ovat organisaatiokaaviossa toimialajohtajan ja Prisma-johtajan jälkeen. Organisaatiokaavio löytyy liitteestä 5.

Taustaoletuksena on, että korona-aika on vaikuttanut merkittävästi koko yhteiskuntaan, näin myös päivittäistavarakauppaan. Päivittäistavarakaupan toiminta on turvattu kaikissa yhteiskunnallisissa tilanteissa. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteivät yhteiskunnalliset muutokset vaikuttaisi päivittäistavarakauppaan tai sen toimintaan. Korona-aikana päivittäistavarakauppaan vaikuttavia yhteiskunnallisia tekijöitä ovat erityisesti olleet maskisuositus, käsihygieniasta huolehtiminen sekä kokoontumisrajoitusten aiheuttamat haasteet erityisesti henkilökunnan kannalta. Lisäksi Turun Osuuskauppa siirsi ravintolatoiminnoistaan lähes kaiken henkilökuntansa market-toimialalle pandemian aikana. Taustaoletuksena on, että näin laaja-alainen siirto on aiheuttanut haasteita market-toimialalla. Myös ihmisten etätyöskentelyn ja kotona oleskelun lisääntymisen johdosta kasvanut myynti on huomattavasti kasvanut. Taustaoletuksena on, että kasvanut myynti on aiheuttanut haasteita erityisesti henkilökunnan riittävyyden ja tavaratoimituksien osalta.

Tutkimukseen valittaviin tiedonantajiin tulee erityisesti valita henkilöt, joilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta (Burns & Grove 2009). Tähän opinnäytetyöhön on valittu haastateltavaksi Turun Osuuskaupan Prismojen päivittäistavarakaupan päälliköistä ja heidän apulaispäälliköitään (N=12). Haastateltavien rajaus on tehty sillä taustaoletuksella, että Turun Osuuskaupan päivittäistavarakaupan toimialalla erityisesti Prismat ovat kokeneet korona-aikana suurimmat muutokset niin asiakasmäärissä kuin henkilöstön osaamisen ja määrän suhteen. Opinnäytetyön tekijä otti aluksi yhteyttä Turun Osuuskaupan Prismajohtaja Tuomo Makkoseen, joka otti yhteyden osaamisen kehittämisen päällikkö Ami Kalliomäkeen. Tutkimuslupa opinnäytetyölle haettiin ja saatiin hänen kauttaan 19.8.2021. Makkonen nimettiin opinnäytetyön yhdyshenkilöksi. Hänen kauttaan järjestettiin myös haastateltavien yhteystiedot. Haastateltaviin otettiin aluksi yhteys sähköpostitse lähetetyllä haastattelupyynnöllä (Liite 1), jossa heille kerrottiin halusta haastatella heitä korona-ajan henkilöstöosaamisen kokemuksia kartoittavaa opinnäytetyötä varten. Lisäksi haastattelupyynnössä kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta, haastattelun nauhoittamisesta, sekä anonymiteetin säilyttämisestä niin että haastateltavia ei pysty lopullisesta

työstä tunnistamaan. Sähköpostitse tehdyn yhteydenoton jälkeen opinnäytetyön tekijä otti yhteyden haastateltaviin puhelimitse, jossa tiedusteltiin kiinnostumista tutkimukseen osallistumiseen. Kaikki kutsutut haastateltavat kertoivat suostuvansa opinnäytetyön tutkimukseen.

### **2.3 Haastateltavien valikoituminen**

Tämän opinnäytetyön haastateltavaksi valikoitui Turun Osuuskaupan Prismojen päivittäistavarapäälliköt sekä apulaispäälliköt. Tutkimus toteutettiin alkusyksystä 2021, jolloin päälliköissä oli tapahtunut jo vaihtuvuutta, eikä uusilla päälliköillä ollut kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastateltaville lähetettiin ensin haastattelupyyntö sähköpostitse (liite 1) jossa kerrottiin, että heitä halutaan haastatella osana korona-ajan johtamisen haasteita käsittelevää opinnäytetyötä. Lisäksi heitä informoitiin tiivistetysti työstä ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Haastateltaville myös kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan mutta yksittäisiä haastateltavia ei tule lopputuloksesta tunnistamaan. Kaikki kutsutut suhtautuivat tutkimukseen mielenkiinnolla. Kuitenkin osa haastateltavaksii kutsutuista olivat aloittaneet työtehtävänsä vasta kesän 2021 aikana eikä heillä siten ollut omakohtaista kokemusta tutkimuksen aihealueesta. Lopulta haastateltaviksi valikoitui ne päivittäistavarapäälliköt ja apulaispäälliköt, jotka olivat toimineet tehtävässään korona-ajan alusta maaliskuusta 2020 lähtien (n=8). Tämän jälkeen haastatteluajankohta sovittiin joko sähköpostitse tai puhelimitse. Jokaiselta haastateltavalta saatiin myös kirjallinen tutkimuslupa (liite 3), jonka yhteydessä haastateltavat saivat myös kirjallisen tutkimussopimuksen (liite 2).

Kaikkiaan haastatteluja tehtiin kahdeksan kappaletta. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla. Ensimmäinen haastattelu tehtiin 2021 elokuun puolivälissä ja viimeinen syyskuun puolivälissä samana vuonna. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat teemat (liite 4), mutta kysymysten järjestys ja niiden tarkka muoto vaihtelivat. Haastateltaville painotettiin, että heidän omat käsityksensä aiheesta ovat merkityksellisiä, eikä kysymyksiin ole väärää vastauksia. Osaa teemoista käsiteltiin tarkemmin ja osaa pinnallisemmin riippuen haastateltavasta. Osa haastateltavista olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja. Tämä ei kuitenkaan aiheuttanut haasteita haastattelun tekemiseen.

### **2.4 Haastattelujen analysointi**

Haastattelujen jälkeen aineisto tulee kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. Litteroinnin tarkkuuden tutkimuksen tekijä saa päättää itse (Eskola & Vastamäki 2001, 41). Tämän tutkielman nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanasta sanaan. Litteroinnin yhteydessä haastateltavat

merkittiin käyttämällä heistä merkintää J1, J2 ja niin edelleen. Jokaisesta haastattelusta tehtiin oma tiedostonsa, mikä osaltaan helpotti jatkoanalyysiä. Fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5 litterointeja syntyi yhteensä 42 sivua.

Litteroidun aineiston analyysillä pyritään selventämään tutkittavaa ilmiötä sekä tuottamaan uutta tietoa. Lisäksi analyysivaiheessa pyritään tiivistämään kerättyä aineistoa. Tehtävä on haasteellinen, koska määrällisesti suuresta aineistosta tulisi luoda selkeä ja informatiivinen. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysoiminen on analyyttistä. Analyyttiseksi voidaan nimetä aineiston luokittelu sekä jäsentäminen teemojen mukaiseksi. Aineiston analysoinnin tavoitteena on pyrkiä teemojen kokonaisvaltaiseen käsittelyyn löytämällä keskeiset asiat. Tulokset eivät nouse aineistosta, vaan tutkijan on itse suoritettava analyysi ja tulkinta (Eskola & Suoranta 2001, 137). Ennen analyysia tutkija luki litteroidun aineiston useaan otteeseen läpi. Lukemisen jälkeen aineistosta eroteltiin teemat merkitsemällä. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin ja poimittiin toistuvia ilmauksia sekä lauseita. Teemahaastattelurunko ohjasi aineiston erottelua. Erotteluvaiheen jälkeen aineistoa aloitettiin tulkitsemaan.

Lukijalla tulee olla mahdollisuus arvioida tutkimuksen tulkintojen osuvuutta (Koskinen ym. 2005, 231). Tässä tutkimuksessa tehdyt tulkinnat on pyritty tuomaan sitaattien avulla avoimesti esille. Referoitujen sitaattien tekstiä on osin muutettu yleiskieleksi tunnistettavan murteen takia. Muutokset on pyritty tekemään niin, ettei se vaikuta referoitujen sitaattien sisältöön. Tällä toimenpiteellä on haluttu varmistaa haastateltavien anonymiteetti.

### 3 Johtajuuden moninaisuus

Tässä luvussa tarkastellaan johtajuutta: ihmisten ja asioiden johtamista, niihin tarvittavia valmiuksia sekä esimiestyötä ja siihen liittyviä haasteita. Esimiestyö on johtamista, mutta johtaminen ei välttämättä ole esimiestyötä, mikäli johtajalla ei ole alaisia (Aarnikoivu 2013, 13). Johtamisella kuitenkin ohjataan toimintaa ja siinä tarvittavia resursseja, jotta saavutettaisiin toiminnalle määritellyt tavoitteet (Viitala & Jylhä 2019, 11). Johtajuudesta on monta määritelmää (Stodgill 1974, 259, Yuklin 2012, 2). Johtajuuden moniulotteisuudesta kertoo, että Rost (1993, Bassin 2008, 15 mukaan) löysi 221 johtajuuden määritelmää 587 julkaisusta. Bassin mukaan määritelmien suuri lukumäärä ei ole kuitenkaan ongelma, vaan hän kehottaa käyttämään sitä määritelmää, jonka näkökulma tukee omaa kiinnostuksenkohdetta. Määritelmien suuri lukumäärä johtuu erityisesti siitä, että johtamista ja johtajuutta ilmenee niin erilaisissa toimintaympäristöissä kuten esimerkiksi työelämässä, armeijassa, koulussa ja harrastuksissa. Selkeät käsitteet ja määrittelyt auttavat ymmärtämään johtamista ja johtajuutta paremmin. Tutkijoiden välillä on eroja siinä, miten johtaminen määritetään. Perinteisesti tutkijat jakavat johtamisen kahteen: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership) (Kotter 1996, 22–23). Kotter määrittää asioiden johtamisen koostuvan budjetoinnin ja suunnittelun tekemisestä resursien varaamiseksi ja tulosten saavuttamiseksi. Myös organisoinnin Kotter näkee kuuluvan asioiden johtamiseen. Nykyisessä johtamiskulttuurissa ihmisten johtaminen korostuu, vaikka asioiden ja ihmisten johtamista ei voida erottaa toisistaan. Sydänmaalakka (2004) puolestaan määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa tavoitteiden tehokkaaseen saavuttamiseen päästään johtajan vaikuttamisella yksilöön tai tiimiin. Asiajohtamisen ydin on organisaation toimivuuden varmistaminen. Asiajohtamiseen kuuluu organisointia, rekrytointia sekä ongelmanratkaisua. Henkilöstön johtamisessa keskitytään työntekijöihin. Henkilöstön johtamisessa tarvitaan kommunikaatiota, motivointia ja inspirointia sekä taitoa kehittää yhteistyötä (Sydänmaalakka 2004, 23). Johtajuuteen liittyy laaja valikoima keinoja, joilla johtaja saa organisaation suunnattua kohti asetettuja tavoitteita sekä tarvittaessa muuttamaan arjen toimintaa tavoitteiden suuntaan ja tarvittaessa ottamaan täysin uuden suunnan. (Korhonen & Bergman 2019, 10.)

#### 3.1 Johtajuus: synnynäistä vai opittua?

Tämän opinnäytetyön keskeinen käsite on rajattu johtajuuteen, jonka Sydänmaalakka (2004, 23) määrittelee johtajan ja johdettavan väliseksi vuorovaikutusprosessiksi. Yhteistä tutkijoille on, että he näkevät johtajuuden vaikuttamisena. Viitalan & Jylhän (2019, 11) mukaan johtamisella ohjataan toimintaa sekä siinä tarvittavia resursseja, pyrkimyksenä saavuttaa toiminnalle määritellyt tavoitteet.

”...mun mielestä henkilöstön johtaminen tiivistettynä on sitä, että antaa tiettyjen raja-arvojen sisällä mahdollisuuden onnistua omassa työssään.” (J1)

Johtajuus on arvostuksen osoitusta, oikeudenmukaisuutta, kannustusta, kuuntelua, luottamusta ja erilaisuuden hyväksymistä (Hyppänen 2013, 282–284).

”...semmosta välittämistä, jämäkkyyttä ja läsnä olemista.” (J7)

Vaikka johtaminen voidaan jakaa kahteen pääryhmään, on tärkeää muistaa, että ne kulkevat yhtenä kokonaisuutena (Sydänmaalakka 2004, 22–23). Salmisen (2017, 29) mukaan asioiden johtamista on esimerkiksi suunnitelmien laatiminen, talouden ja resurssien seuraaminen, sekä niiden johtamista ja organisointia.

”Se pitää sisällään niinku sen niinku henkilöstön resurssinhallintaa, sit sen niinku tota sen resurssin tarpeiden hallintaa.” (J4)

Johtajuustaito määrittää johtajan tehokkuuden tason. Kun johtamisen osaaminen on alhaista, on myös tehokkuus keuhkoa. Vastaavasti hyvillä johtamistaidoilla tehokkuus on korkeampaa. Vaikka jotkut ovat luonnostaan lahjakkaampia johtajana kun toiset, ovat johtamisen taidot kuitenkin opittavissa olevia asioita (Maxwell 2008, 13–19). Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna voidaan nähdä johtajuuden olevan synnynnäistä. Tällöin on kyse johtajan karismaattisuudesta. Toisilla ihmisillä on karismaa enemmän kuin toisilla. Synnynnäiset ominaisuudet kuten luonne, sosiaalisuus ja jo mainittu karismaattisuus voivat antaa hyvän pohjan toimia johtajana. Kuitenkaan synnynnäiset ominaisuudet eivät tarkoita sitä, etteikö johtajuutta voisi kenessä tahansa kehittää. Karismaattiset henkilöt ovat usein innostavia ja puoleensavetäviä, mutta karismaattisuus ei ole tae johtajuuden laadusta tai strategisesta osaamisesta (Kostamo 2004, 36). Johtajaksi voi oppia vain käytännön kautta. Kirjallinen tieto sekä johtamisvalmennukset tukevat johtajuuden kehitystä, mutta niistä on todellista hyötyä vasta kun niitä sovelletaan oikeassa elämässä. Johtamisteorioiden soveltaminen käytännön tilanteissa sekä niiden kautta oppiminen mahdollistavat johtajuuden kehittymisen (Kostamo 2004, 18).

Kriisitilanteissa johtajalla tulee olla normaalitilanteen johtaminen hallinnassa, jotta hän voi hallita kriisitilannetta (Seeck 2009, 6). Kriisitilannetta ei siis voi johtaa pelkillä karismaattisuudella eikä toisaalta pelkillä teorioilla. Johtaja tarvitsee kriisitilanteessa käytännön johtamisen osaamista sekä sosiaalisia taitoja. Haastattelujen perusteella kaikki haastateltavat ovat tehneet pitkän uran kaupan alan palveluksessa ja ovat kasvaneet nykyisiin tehtäviinsä myyjän työn ja pienempien yksiköiden esimiesten ja apulaispäälliköiden tehtävien

kautta. Tulokset osoittavat, että valtaosa haastateltavista on tehnyt oman urapolkunsa S-ryhmässä.

### 3.2 Johtajuuden valmiudet työyhteisössä

Johtajuuden määritelmät keskittyvät usein johtajan persoonallisiin ominaisuuksiin, toimintaan tai henkilöstön kanssa käytävään vuorovaikutukseen (Bass 2008, 15). Johtajuuden ydin on Kouzesin ja Posnerin (2012, 329) mukaan uskottavuudessa sekä henkilöiden keskinäisissä suhteissa. Kotterin (1996, 25–27) mukaan kommunikointi, inspirointi ja motivointi korostuvat ihmisten johtamisessa. Johtajuudessa ei ole olennaista kuka olet, vaan miten toimit (Kouzes & Posner 2012, 15). Johtajan tulee ymmärtää, että hän ei kykene tekemään kaikkea omakätisesti. Johtajat ottavat myös usein liian suuren vastuun siitä, miten alaisille annettuja tehtäviä hoidetaan. Kouzesin ja Posnerin mukaan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia on luottaa alaisten toimintaan, antaa vastuuta ja delegoida. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa on tärkeää huomioida alaiset yksilönä ja jakaa heille osaamista sekä tietoa. Johtajan tulee itse osoittaa pätevyyttä, jotta alaiset alkavat luottaa hänen toimintaansa (Kouzes & Posner 2012, 214–269).

Jotta esimies pystyy toimimaan johtajana työyhteisössä menestyksekkäästi, hänellä tulee olla hyvät valmiudet tehtävästä suoriutumiseen. Haastatteluissa esimiehen tärkeimmiksi valmiuksiksi nimettiin erityisesti kokemus, sosiaalinen luonne sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Esimiehen on tärkeää saada yhdistettyä työntekijät toimimaan tiiminä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

”...pitkä kokemus. Kaikki kaupan työtehtävät on mulla tavallaan niinku tuttuja et ku on niitä aika pitkää itsekin niitä niinku tehny. Ei se tietenkää oo ainut polku mitä mennä mut se ymmärrys tulee varmasti nopeemmin niissä vuorovaikutustilanteissa ja siten myös valmius toimii henkilöstön kans tota tuloksekkäästi.” (J8)

” Mulla on myöskin niinku kyky ottaa erilaisia ihmisiä huomioo. Varsinki näin isossa työporukassa täällä on niinku monenlaista tekijää ja on hyvä huomioida heijät ja saada puhaltamaa yhtee hiileen...” (J4)

Eräs haastateltava nosti esille, että myös esimiehen tulee pitää omaa osaamistaan ajan tasalla. Kun esimies tuntee yksikössään tapahtuvat asiat ja työtehtävät, hänen ohjeillaan ja sanomisillaan on työntekijöiden silmissä suurempi painoarvo.

”Ne (työntekijät) luottaa siihen että mä osaan ja tiedän nii sillon niitten on helpompi ottaa vastaan sitä mitä mä vaadin... Mun on kauheen vaikee vaatia asioita mitä mä

en ite osaa tehdä. Sä et oo sillon kauheen uskottava kun sä selostat asioita väärillä termeillä tai muuta.” (J1)

Esimiehellä on tehtäviensä vuoksi paljon valtaa, mutta vallan vastapainona on suuri vastuu. Esimiehen tulee olla tarkkaavainen ja ajan tasalla siitä, miten yksikkö toimii ja mitä milloinkin tapahtuu. Henkilöstöä tulee kohdella tasapuolisesti. Esimiehen tulee varmistaa, että tämä toteutuu myös työntekijäportaassa. (Kauhanen 2018, 41–47; Manka & Manka 2016, 43, 81.) Muuttuvissa tilanteissa esimiehen tulee pystyä reagoimaan nopeasti. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa kylmälaitteiden hajotessa kesäkuumalla, esimiehen tulee organisoida nopeasti myytävät tuotteet toimivaan kylmälaitteeseen ja järjestää huoltaja mahdollisimman nopeasti paikalle tilanteen korjaamiseksi. Esimiehen tulee olla hereillä ja puuttua nopeasti ja määrätietoisesti havaittuihin epäkohtiin, koska se sitten ihmisiä tai asioita. Mitä hitaammin asioihin reagoidaan, sitä suuremmiksi ongelmat kasvavat. Esimiehen tulee myös huolehtia avoimesta viestinnästä ja nopeasta palautteen annosta. Palautteen suhteen positiivisen palautteen merkitystä ei voi aliarvioida suomalaisessa työelämässä, jossa kiitosta jaetaan harvemmin, kun kritiikkiä (Kauhanen 2018, 41–47).

”Hyvä johtaja on semmonen joka antaa kiitosta sun onnistumisista, tsemppaa ja luottaa. Ite odotan esimiehelläni apua, tukea ja työrauhaa.” (J3)

Esimiehen tulee olla sosiaalinen, taitava ihmisten kanssa ja pystyä käsittelemään ilmenneitä ongelmia lyhyelläkin varoitusaikalla. Huonolla esimiestyöllä voi olla pitkäkantoiset vaikutukset työyhteisöön sekä yksittäiseen henkilöön. Vaikutukset voivat ilmentyä esimerkiksi turhautumisena tai ilmapiiriongelmina (Kauhanen 2018, 41–47). Ihmisten johtamiseen liittyy aito arvostus, kunnioittaminen, luottamus, tavoitteiden ja ohjeistuksen selkeys, kiittäminen, palautteen antaminen sekä kuunteleminen (Hyppänen 2013, 11).

Haastateltavien mukaan heidän huonoimmissa esimieskokemuksissaan on esimiehellä puuttunut arvostus ja kuuntelun taito.

”Kamalimpia on semmoset joilta puuttuu se arvostus, ingoorataan eikä kuunnella mitä sä sanot.” (J1)

### 3.3 Esimiestyö ja johtamisen haasteet

Johtaminen ja esimiestyö kulkevat usein yhdessä mutta ovat silti kaksi eri nimikettä. Johtajuutta voi ilmetä vaikkapa jalkapallojoukkueen kapteenissa. Hän ei silti ole joukkueensa esimies. Esimiehellä tarkoitetaan ihmistä, joka johtaa työkseen ihmisiä ja vastaa tietystä osa-alueesta, esimerkiksi toimintayksiköstä (Kauhanen 2018, 39–43). Esimiehen rooliin

kuuluvat keskeisesti asiajohtaminen ja esimiestyö. Asiajohtamisessa esimiehen työ on hallinnollista. Asioiden johtamiseen esimiestyössä liittyy strateginen suunnittelu budjetointiin sekä työtehtävien ja -vuorojen organisointi. Myös osaamisen kehittämisen varmistaminen, koordinointi oman organisaation ja ulkoisten toimijoiden kanssa, sekä raportointi sisäisille että ulkoisille toimijoille kuuluvat esimiehen tehtäväkenttään (Kauhanen 2018, 39–43).

Esimiestyön merkitys on noussut vuosien mittaan tukitoiminnosta yhdeksi yritysten merkittävimmäksi menestystekijäksi. Yritykset painottavat, että henkilöstö on organisaation tärkein resurssi (Schmidt & Vanhala 2010, 7–12.) ja henkilöstöjohtaminen yrityksen toiminnan kannalta yksi merkittävimmistä toiminnoista (Viitala 2014, 22). Kun henkilöstö ja sen johtaminen toimivat organisaatiossa, luo se yritykselle kilpailuetua (Schmidt & Vanhala 2010, 7–12).

Esimiestyö on määritelty useilla eri tavoilla. Ulrich (1997, 34) määrittelee esimiestyön sisältävän neljä osa-aluetta; strategisen henkilöstöjohtamisen, yrityksen infrastruktuurin johtamisen, henkilöstön ohjauksen ja tukemisen sekä muutoksen johtamisen. Viitala (2014, 22) puolestaan määrittelee esimiestyön koostuvan kolmesta tehtäväkentästä; henkilöstövoimavarojen hyödyntämisestä, työelämän suhteiden hoitamisesta sekä johtajuudesta ja esimiestyöstä. Esimiestyöhön kuuluu myös ihmisten johtaminen sekä työyhteisön kehitys. Voidaan sanoa, että esimiestyö kattaa kaiken kanssakäymisen työntekijöiden ja työnantajan välillä (Viitala 2014, 22). Armstrongin ym. mukaan (2014) esimiestyö on johdonmukainen ja kokonaisvaltainen lähestymistapa ihmisen kehittymistä ja työtä kohtaan. Esimiestyö voidaan nähdä ihmisten johtamisen filosofiana. Se perustuu ihmisen käyttäytymisen teorioihin ja tavoitteena on parantaa organisaatioiden tehokkuutta ihmisiin vaikuttamalla. Esimiestyössä tulee myös muistaa eettinen näkökulma. Ihmisiä tulee kohdella moraalisten arvojen mukaisesti (Armstrong & Taylor 2014, 39).

Esimiestyössä on tärkeää huolehtia, että organisaatiossa on tarpeeksi henkilöstöä ja osaamista. Tarpeen mukaan osaamista ja henkilöstön määrää kehitetään. Esimiestyön laadulla voidaan varmistaa henkilöstön työkyvykkyys, hyvinvointi sekä motivaatio. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla heitä voidaan myös sitouttaa yritykseen (Viitala 2014, 21–23). Esimiestyöhön kuuluvia asioita ovat myös vaikkapa suorituksen johtaminen, rekrytointi, koulutus sekä palkitseminen (Armstrong & Taylor 2014, 45).

Suurin osa haastateltavista näki osaamisen ja henkilöstön määrän hallinnan olleen korona-aikana hyvin haasteellista. Ravintoloista siirtyneen henkilöstön perehdyttäminen yhdistettynä tavaravirran määrään oli haastateltavien mukaan haasteellinen yhdistelmä.

Eräs haastateltava näki yrityksen kilpailukyvyyn olevan heikko verrattuna muihin yrityksiin uusien työntekijöiden rekrytoinneista puhuttaessa.

”Tavarapelin (hyllytettävän tavaran määrän) ja henkilökuntapulan yhteisvaikutus oli pahin. Sitä tavaraa tuli vähän miten sattuu ja sitä tuli nopeella temmolla henkilöstöä sieltä ravintoloista niin ei ollut mitään mahdollisuutta perehdyttää koska heidät oli pakko laskea suoraan miehitykseen.” (J4)

”Korona-aikana osaamisen tasoa ei oo voinu varmistaa millään tavalla. Ollaan rimpuiltu sillä väellä mitä on ollu ja koitettu pärjällä... Mehän ei pystytä kilpailemaan rahalla hyvistä tyypeistä. Ainoa mitä me pystyttäisiin tekemään on yksikön ilmapiiri ja semmonen välitön henkilöstöjohtaminen.” (J1)

Esimiestyöstä ja sen luonteesta on kirjoitettu paljon tieteellisiä artikkeleja, mutta yksimielisyyttä määritelmästä ei ole. Esimiestyö on erityisesti yleisjohdon työkalu, jolla pyritään henkilöstövoimavarojen mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen (Guest 1987). Vaikka esimiestyöhön liittyen on useita määritelmiä, useimmissa on kuitenkin yhteisiä teemoja. Storeyn (2001, 6) määritelmä esimiestyöstä on tunnettu ja paljon käytetty. Määritelmän mukaan henkilöstöressurssien johtaminen on asennoitumistapa henkilöstön johtamiseen. Asennoitumistavan avulla pyritään saavuttamaan sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön avulla kilpailuedun muihin organisaatioihin nähden. Johtamisen apuna voidaan käyttää erilaisia rakenne-, kulttuuri-, sekä henkilöstötekniikoita.

Haastateltavat kokivat työyhteisötutkimuksen suurimpana yksittäisenä esimiestyön apuvälineenä. Työyhteisötutkimus antaa käsityksen siitä, miten työyhteisössä voidaan. Vaikka työyhteisötutkimus koetaan tärkeänä työkaluna, se kuvaa haastateltavien mukaan kyselyyn vastaajien sen hetkistä oloa, ei kulunutta vuotta kuten tutkimuksen olisi tarkoitus tulkita. Työyhteisötutkimuksen tulostilaisuudessa henkilöstöltä voidaan haastateltavien mukaan saada lisää tietoa parannettavista asioista. Myös työyhteisötutkimuksen supistuminen vuosien mittaan nähdään ongelmana.

”No se tytti on ihan keskeinen. Työyhteisötutkimus on niinkun.. toki se lähtökohdastaan toteutetaan kerran vuodessa et se kertoo sen ajan tilanteen mut yhtäläillä tärkeä se silti on ja ja työyhteisötutkimuksen purkutilaisuus on tosi hyvä foorumi saada tietoa niistä asioista mitkä ei oo ihan sataprosenttisesti maalissa.” (J8)

”Tytissäkin on se että mun mielestä se on supistunu tässä vuosien varrella tosi paljon siitä mitä se on ollu.” (J6)

Henkilöstö on yritykselle ensiarvoisen tärkeä asia sen toiminnallisuuden ja olemassaolon kannalta. Ilman henkilöstöä ei yrityksen toiminta olisi mahdollista. Henkilöstö on yritykselle voimavara, mutta myös hyvin hauras. Henkilöstöongelmia esiintyy yrityksessä tasaisesti koko yrityksen toiminnan ajan. Esimerkiksi työntekijöiden siirtyminen pois tehtävistään voi aiheuttaa suuria haasteita yrityksen toimintaan ja pahimmillaan vaikuttaa asiakkaiden luottamukseen.

”Et tulis tosi nopee henkilöstön vaihdos et tulee useampi henkilö tai irtisanoutuis tai vaihtais paikkaa. Sillon taas --- se osaaminen ei ole samalla tasolla kun mihin on totuttu.” (J6)

Haastatteluissa nousi esiin myös kulttuuripohjaiset eroavaisuudet henkilöstön johtamisen haasteena. Kulttuuriset tekijät voivat aiheuttaa mahdollisia konfliktitilanteita erilaisista kulttuureista peräisin olevien ihmisten välillä.

”Siel on kulttuuripohjasii eroja niin paljo ihmisten temperamenteissa ja tän tyyppisissä asioissa.” (J2)

Myös kiristynvä kilpailu luo haasteita ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden sekä pysyvyyden kannalta (Strömmer 1999, 10). Yritys voi aiheuttaa myös omalla toiminnallaan haasteita esimiestyöhön. Kun yritys kohtaa vaikeuksia, monet yritykset pakottavat henkilöstötoiminnot mukautumaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Tällöin henkilöstö voidaan nähdä kontrolloitavana kustannuseränä. Tämän kaltaisessa tilanteessa keskitytään huolehtimaan henkilöstön määrän riittävydestä sekä sen sijoittelusta mahdollisimman edullisesti. Yrityksen toimintaympäristön muutoksen vaikutus henkilöstötoimintoihin ja esimiestyöhön riippuu siitä, kuinka vahvasti yrityksen toimintakyky on sidottu henkilöstöön (Strömmer 1999, 233–234).

## 4 Muutosjohtaminen kriisitilanteessa

Tässä luvussa tarkastellaan muutosjohtajuutta kriisin näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan organisaation kriisiä ja sen vaiheita. Kriisillä on suuri vaikutus organisaatioon sekä työyhteisöön. Valtaosalla organisaatioista on olemassa kriisejä varten suunnitelmia. Covid-19-pandemia on osoittanut että kriisit voivat olla erilaisia ja yllättäviä. Kaikkeen ei välttämättä pystytä varautumaan eikä kriisejä pystytä aina ennakoimaan. Kriisin ilmestyessä on toimitettava nopeasti ja johtajan on otettava vastuu tilanteesta (Jordan-Meier 2011.) Organisaation selviäminen kriisistä edellyttää rohkeaa johtajuutta ja päätöksen tekoa sekä tehokasta viestintää (Sihgn 2020, 13–19.)

### 4.1 Organisaation kriisi ja sen vaiheet

Kriisiä voidaan luonnehtia teoriatasolla äärimmäisiä ristiriitaisuuksia sisältäväksi tilaksi, joka on uhka yksilön tai organisaation elinkyvylle ja niiden välittömälle ympäristölle (Iivari 2011, 4). Oxford Dictionaryssa puolestaan (2021) kriisi määritellään käännekohtaksi ja vaaran tai jännityksen hetkelliseksi vaiheeksi. Kriisin kohdatessa organisaation, voidaan kriisi joko voittaa tai kohdata suurempia menetyksiä (Lehtonen 2009, 9). Kriisejä syntyy jokaisessa organisaatiossa. Kriisit eivät ole kokonaisuudessaan vältettävissä. Seeckin (2009, 9) mukaan kriisi ei vain tapahdu, se myös kehittyy. Kriisi kehittyy usein lyhyellä varoitusajalla ja sen seuraukset ovat vaikeasti ennakoitavissa. Vaikeasti ennakoitavista kriiseistä hyvänä esimerkkinä voidaan nostaa Covid-19-pandemia. Covid-19-viruksen ei uskottu leviävän yhtä laajasti ja vaikuttavan ihmiskuntaan niin laajasti, miten se todellisuudessa vaikutti (Hovi 2020).

Kriisijohtamisella vähennetään tai ehkäistään kriisistä aiheutuvia negatiivisia seurauksia. Kriisijohtamisella suojellaan organisaatiota sekä sen sidosryhmiä vahingoilta sekä jälkiseurauksilta (Seeck 2009, 35). Onnistunut kriisijohtaminen pohjautuu pitkälti esimiehen kykyyn käsitellä kriisistä saatua tietoa ja toimia sen mukaisesti sekä kykyyn vaikuttaa organisaation sisällä (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs 2017). Kriisitilanteessa esimies ei voi välttää vastuuta. Esimies on kriisissä organisaation selviytymisen kannalta tärkeässä asemassa. Kriisi voi yllättää minkä tahansa organisaation kuin myös koko yhteiskunnan tai globaalin yhteisön. Kriisit ovat yhtäkkiä, odottamattomia ja seurauksiensa suhteen usein ennakoimattomia. Kriisin johtamisessa vaaditaan hyviä kokonaisuuden hallintaa, tilanteen tasalla pysymistä, viestintätaitoja sekä hyvää johtajuutta (Seeck 2009, 5).

Kriisijohtaminen voidaan jakaa vaiheisiin. Seeckin (2009, 8) mukaan kriisijohtaminen jaetaan yleisesti kolmeen vaiheeseen:

### 1. Varautuminen

Kriisisuunnitelman tekeminen, henkilöiden valinta ja kouluttaminen, kriisiviestintäjärjestelmän rakennus sekä harjoittelu

### 2. Kriisitilanne

Kriisisuunnitelmien käyttöönotto, tilanteen tasalla pysyminen ja ratkaisujen tekeminen saadun tiedon perusteella, sekä tehokas vuorovaikutus sidosryhmien ja kriisissä osallisena olevien kanssa

### 3. Kriisin jälkeinen aika

Kriisinajan toiminnan arviointi ja toiminnan kehittämien tulevien kriisien varalta

Kriisejä aiheuttavat lukuisat erilaiset tekijät. Kaikkia kriisin aiheuttajia ei voida yleisluontoisesti nimetä, mutta niitä voidaan jaotella erilaisiin yleisluontoisiin pääluokkiin. Karhu ja Henriksson (2008, 33–36) jakavat kuuteen pääluokkaan kriisejä aiheuttavat tekijät:

1. **Julkisuuskriisit** syntyvät hyvin usein ajattelemattomasta viestinnästä tai julkilausumista. Julkisuuskriisejä voi lisäksi aiheuttaa salailu sekä perättömät uutiset sekä huhuheet.
2. **Henkilöstökriisit** aiheutuvat esimerkiksi henkilöstön irtisanomisen, sosiaalisten ongelmien tai lakkojen seurauksena. Henkilöstökriiseihin usein johtaa organisaation johtamiskulttuuri.
3. **Toimialakriisit** koskevat kokonaista toimialaa, ei vain yhtä yritystä. Toimialakriiseihin johtaa laiminlyönnit tai onnettomuudet. Myös alaa koskeva boikotti voi aiheuttaa toimialakriisin.
4. **Talouskriisit** syntyvät yrityksen talousongelmista. Talousongelmia voivat aiheuttaa esimerkiksi toimituskatkokset, kilpailutilanteen muuttuminen, väärät toimintastrategiat tai laatuongelmat.
5. **Väkivaltakriisit** ovat tahallaan kohdistettuja hyökkäyksiä organisaatioon, sen henkilökuntaan tai asiakkaisiin, joiden tarkoituksena on vahingoittaa näitä tahoja.
6. **Onnettomuudet** ovat nopeasti tapahtuvia ja yllätyksellisiä. Onnettomuuksia ovat esimerkiksi henkilövahingot, luonnonmullistukset, tulipalot sekä räjähdykset. Onnettomuudet

aiheuttavat suuria haasteita palveluiden tuottamiselle. Onnettomuudet ovat myös suuri riski niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin.

Tässä opinnäytetyössä haastateltujen yksiköiden esimiehet kokivat hyvin eri tavalla sen, mitkä asiat tai tilanteet aiheuttavat kriisin juuri heidän omassa yksikössään. Osa näki väkivaltatilanteiden tai kuoleman kohtaamisen aiheuttavan kriisin. Osa puolestaan koki, että kriisitilanteen aiheuttaa kiinteistöön liittyvät rikkoontumiset tai onnettomuudet. Muutama haastatelluista koki, että mikään tilanne ei aiheuta työyhteisössä kriisiä. Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän yksiköllään on hyvät mahdollisuudet selviytyä kriisitilanteista.

”Varmasti semmosii (kriisiä aiheuttavia) asioi kyllä on mut tota mun mielestä meillä se perustekeminen on tällä hetkellä sen verran vahvaa et sanoisin et hyvin helposti semmosta kriisii ainakaa niin et se näkyis työntekijöille asti nii en keksi.” (J4)

”Meillähän ne liittyy yleesä siihen kiinteistöön ne kriisit sillee että tulvii vettä katosta tai tulee sähkökatko tai mahdollisesti voi tulla jopa tulipalo --- ja niihi meillä on hyvä valmius toimia. Kaikissa vuoroissahan on aina joku vanhempi joka osaa toimia ja johtaa, niinku vuorovastaava.” (J1)

Kriisit voidaan myös luokitella taloudellisiksi, poliittisiksi, sosiaalisiksi, organisaationaalisiksi, ekologisiksi, psykologisiksi tai teknologisiksi kriiseiksi (Iivari 2011, 8). Kriisitilanteen aiheuttaa useissa tapauksissa moni yksittäinen asia, jotka yhdessä tapahtuen laukaisevat kriisin. Tämän vuoksi kriisissä voi olla piirteitä monesta erilaisesta kriisin aiheuttajatyypistä (Lehtonen 2009, 48). Työyhteisössä kriisit voivat olla erilaisia. Kriisin voi aiheuttaa esimerkiksi organisaatiomuutokset tai irtisanomiset. Työyhteisön kriisejä voidaan johtaa samojen kriisijohtamisen teorioiden avulla kuin muitakin kriisejä (Seeck 2009, 6).

## 4.2 Muutokseen varautuminen

Jokainen organisaatio kohtaa jossain toimintansa vaiheessa kriisejä. Jotta kriiseistä voidaan selviytyä onnistuneesti, täytyy kriiseihin pystyä varautumaan. FOKUS-hankkeen kriisiohjeiden (toim. Naumanen 2020) mukaan on tärkeää, että yrityksen johto on motivoitunut ja osaava ja että yhteistyö työntekijäportaan kanssa on sujuvaa. Lisäksi henkilökunnan osaaminen ja työhyvinvointi sekä organisaation yleisesti hyvä ilmapiiri tekevät organisaatiosta kestävämmän kriisejä vastaan.

”Jos normaalit päivät on hyvin johdettu ja suunniteltu, sitä paremmin se (työyhteisö) kestää ne kriisit. Ku jos se arkiki on jo sellanen et miettii miten mä hallitsen tän niin sit sitä venettä on aika paljon helpompi keikuttaa.” (J5)

Kriisitilanteessa tapahtuvan esimiestyön suunnittelu alkaa siinä vaiheessa, kun organisaatio tunnustaa kriisin olemassaolon (Skoglund 2004, 69). Kriisiajan esimiestyötä ei voida suoraan erottaa normaaliajan esimiestyöstä. Normaalin ajan esimiestyö rakentaa pohjan kriisiaikojen esimiestyölle (Seeck 2009, 8). Kriisin aikana tapahtuva esimiestyö ei siis ole erillinen johtamisen muoto. Erilaisille kriisitilanteille on olemassa kuitenkin pääpiirteet, joiden perusteella on helpompi suunnitella ja toteuttaa kriisiajan esimiestyötä, kun kriisi iskee. On kuitenkin olennaista muistaa, että jokainen kriisi on aina yksilöllinen, eivätkä ne noudata valmista kaavaa.

Eräs haastateltavista koki, että moniin kriisejä aiheuttaviin asioihin pystyy varautumaan. Epävarmuustekijä on, koska kriisin aiheuttamat asiat tapahtuvat.

”Moneen asiaan pystyy niinku varautumaan mut se et koska joku asia tapahtuu nii se on vaikeeta” (J8)

### 4.3 Sopeutuminen muutokseen vai kriisitilanne?

Kriisitilanteessa esiin nousevat esimiehet, jotka kykenevät tekemään nopeita päätöksiä, sekä toimimaan ja ottamaan vastuuta sekavissa olosuhteissa. Onnistunut kriisijohtaminen vaatii ammatillista osaamista ja oikeita arvoja. On tärkeää pystyä seisomaan oman ansiensa takana ja toisaalta olla optimisti - tästäkin selvitään (Åhman 2008, 154). Jotta kriisitilannetta pystytään hoitamaan nopeasti ja tehokkaasti, yrityksen johdon tulee pystyä muodostamaan oikea tilannekuva jo ennakoivasti. Oikean tilannekuvan muodostaminen ei ole mahdollista, ellei organisaatiossa ole kaksisuuntaista kulttuuria, jossa tieto kulkee henkilökunnalta johdolle ja päinvastoin. Terveessä organisaatiossa rehellinen tiedonjako, palaute ja kritiikki ovat hyväksyttäviä piirteitä (Hammarlund 2010, 221).

Kriisiin vastataan vastatoimilla. Vastatoimet määrittyvät kriisin perusteella. Kriisiin vastatessa voidaan lähteä neljään eri suuntaan, joita ovat kieltäminen, vähättely, vahvistaminen ja vastuunotto (Korpiola 2011, 79). Kieltämisellä tarkoitetaan, että henkilö kiistää kriisin olemassaolon. Hän voi jopa hyökätä kriisiä väittävää tahoa kohtaan. Vähättelyllä tarkoitetaan organisaation vastuun pakenemista. Vähättelemisellä yritetään saada kriisistä vähemmän merkittävä. Yksittäistapauksissa vähättely voi toimia, mutta jos kriisi uusiutuu, vähättelykulttuuri kääntyy organisaatiota vastaan. Vahvistamisella tarkoitetaan hyvien asioiden korostamista. Hyvä maine voi jossain määrin suojella organisaatiota kriisitilanteissa. Jos kriisin uhri on hyvämaineinen, se saa sympatiaa ja tukea osakseen. Vastuunotto on

hyväksyttävien tapa reagoida kriisiin. Vastuunotolla tarkoitetaan rehellistä ja vastuullista toimintaa, jossa kriisin olemassaolo myönnetään ja siihen puututaan asiaankuuluvalla tavalla. Vastuullisessa kriisinhoidossa kiinnitetään myös huomiota kriisiviestintään. Kriisiviestintä on maltillista, mutta tehokasta ja nopeaa.

Kriisi voi vaikuttaa myös sidosryhmiin, kuten tavarantoimittajiin ja alihankkijoihin. Kriisien laajan vaikutusalueen vuoksi on hyvin tärkeää hoitaa kriisitilanteet huolellisesti, jotta sidosryhmät ja yhteistyökumppanit eivät kärsi oman organisaation lisäksi. Kriisien puolivillainen ratkaiseminen voi lisäksi viedä luottamuksen asiakkaiden ja markkinoiden silmissä. Tällöin yrityskuvan vahingoittuminen on hyvin vakava asia (Seeck 2009, 7). Kriisi toimii yrityksen käännekohtana. Kriisin myötä yritys joko kehittyy, taantuu tai lopettaa toimintansa kokonaan (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 10).

Kriisijohtaja ei saa unohtaa organisaatiota. Kriisin vaikutusten minimoimisen ohella täytyy panostaa henkilökunnan viestintään. Yrityksen ylin johto vastaa kriisiviestinnästä henkilökunnalle, sidosryhmille ja yrityksen ulkopuolelle. Kriisisuunnitelman yhteydessä laadittava viestintäsuunnitelma nopeuttaa ja helpottaa tiedotusta. Nopeuden lisäksi tärkeää on tiedon oikeellisuus. Kriisitilanteessa henkilökunta haluaa tietää, miten kriisi vaikuttaa heihin, tietoa haetaan aktiivisesti myös omin voimin. Näin hankittua tietoa tarkastellaan sen suuremmin kyseenalaistamatta tiedon alkuperää tai oikeellisuutta. Tämän kaltaisissa tilanteissa henkilökunta kokoaa erilaisista tiedoista kokonaisuuksia ja tekevät niiden perusteella johtopäätöksiä. Johtopäätökset ovat värittyneitä kriisin mukanaan tuoman epävarmuudentunteen vuoksi. Tämänkaltaiset tiedot eivät enää pohjaudu faktoihin. Kriisin alkuvaiheessa sähköiset viestikanavat ovat yrityksen johdolle helppo ja nopea tapa toimittaa oikeaa tietoa. Myöhemmässä vaiheessa tarvitaan fyysisesti järjestettäviä tilaisuuksia, jossa henkilökunta pääsee esittämään kysymyksiä ja olemaan vuorovaikutuksessa. Kriisissä tärkeintä on ihmisten välinen yhteys (Huhtala & Hakala 2007, 35).

Kriisijohtamiselle ominainen piirre on tarve nopeaa, päätöksentekoon, joka joudutaan perustamaan osittain vajavaiseen tietoon. Kriisijohtamisen olennaisin asia on päätöksentekokyky. Ilman päätöksiä organisaatio ei pysty toimimaan. Päätöksien tekeminen on paras kriisin hallintakeino, vaikka ne toisinaan olisivat väärä.

"Se (kriisijohtaminen) on sellanen että äkillisessä tilanteessa uskalletaan tehdä rohkeita ratkasuja että ei laiteta päätä pensaaseen vaan päätetään mitä tehään ... ja täytyy vaan lähteä toteuttamaan sitä mitä ylemmältä tasolta annetaan." (J1)

Kriisi ei olisi kriisi, ellei se uhkasi yrityksen toimintaa tai turvallisuutta (Lassila 2002, 141). Kriisin vaikutukset ilmaantuvat ja etenevät organisaatiossa nopeasti. Päätöksenteon nopeuden turvaaminen erilaisilla kriisiprosesseilla on hyvin tarpeellista erityisesti suuremmissa yrityksissä, jossa päätöksenteko on hitaampaa suuremman hallinnon vuoksi (Gertner Jr. 2002, 68). Kriisitilanne ei kuitenkaan kumoakaan normaaleiden olosuhteiden hyvän johtamisen periaatteita. Vaikka kriisin hoito vaatii nopeatempoista otetta, on tärkeää ylläpitää organisaation menestystekijöitä kuten esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia. Tällä tavalla voidaan luoda turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta henkilökunnan keskuudessa. Haastateltavien kokemusten perusteella ilmeni, että he kokevat kriisijohtamisessa tärkeänä yksilön huomioimisen ja auttamisen kriisin keskellä.

”Me kaikki ollaan erilaisia. Nii silloin pitää olla aika tarkka, pitää pystyä lukemaan ihmisiin et jos joku pelkää tai on paniikissa tilanteen takii nii sit sulla pitää olla kaikki työkalut olemassa miten sä pystyt ohjaamaan ja auttamaan sitä työntekijää.” (J5)

Kriiseissä on hyvä muistaa, että ihmiset eivät toimi rationaalisesti. Rationaalisuuden menettäminen voi heijastua myös esimiehiin, joka on tärkeää huomioida kriisijohtamisessa. Kriisit aiheuttavat ihmisissä myös pelkoa. Pelon vaikutus heijastuu niin ikään päätöksentekoon. Päätökset ovat pelkistetympiä ja yksityiskohtia sivuuttavia. Tällöin tärkeitä asioita voi jäädä kokonaan huomioimatta ja päätösten laatu huononee (Åhman 2008, 100).

Johtaminen on aina kritiikin kohteena, ajasta ja paikasta riippumatta. Kriisin aikana kriittisyys kasvaa entisestään. Kriittisyys normaalia ja sitä ilmenee jokaisessa johtamismallissa. Kynnys kritiikkiin kuitenkin alenee huomattavasti, jos organisaatiossa on ongelmia. Kritiikki ei kuitenkaan saa lamaannuttaa päätöksentekoa. Monet haastateltavat kokivat, että työyhteisön voidessa hyvin tulee palautetta henkilökunnalta hyvin vähän. Henkilökunta antaa palautetta esimiehille lähinnä niissä tapauksissa, kun asioissa olisi parantamisen varaa. Palautteenanto tapahtuu usein epäsuorasti.

”Jos täällä ollaan hiljaa eikä kommentoida asioihin nii se meinaa et kaikki menee semi hyvin et yleensä sitten jos asiat olis tosi huonosti nii sit se ei tulis suoraa henkilöltä vaan kautta rantain saan tiedon et joku on tyytymätön. Joo et tota mut suoraa palautetta ei tule. Sais tulla toki jos on jotain sanottavaa.” (J6)

On huomioitavaa, että ihmisten käsittelykynnys asioille on erilainen. Toiset voivat kokea asian kriisinä, toiset taas kokevat saman asian arjen muuttumisena.

”Jos itellä oli semmonen että joo tää on korona ja tällä mennään nii en tajunnu enkä osannu lukee niitä muita ihmisiä et osalle se oliko aika paljon kovempi paikka” (J7)

Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavat olivat pääasiassa tyytyväisiä yrityksen johdon toimintaan korona-aikana. Erityisesti alkuun ohjeet olivat kuitenkin sekavia. Haastateltava kuitenkin koki, että yritys korjasi toimintatapojaan toimivammaksi.

”Ohjeita tuli joka päivä ja sieltä ei oikeen tullut mitään selkeitä. Välillä oli keltasella uusia ohjeita ja välillä ei ollut niin se oli kyllä tosi sekavaa. Syksyllä sit taas mentii loistavalla tasolla kyl. Keväästä todella otettiin oppia.” (J7)

Eräs haastateltavista nosti esille, että päällikön vastuulle jäi paljon selvittävää. Haastateltava olisi toivonut selkeämpää tehtävänjakoa yrityksen johdolta. Haastateltava näkee organisaation vastuualueet nopeasti muuttuvina ja siten vaikeaselkoisena.

”Mun roolissa asiat menee niin että täytyy itse ottaa asioista selvää. Meillä on muuttunut organisaatio aika reilusti tässä parin vuoden aikana. Ennen oli ehjä silleen selkeet vastuut että tiesi kenelle missäkin asiassa soittaa mut nyt organisaatio ja vastuualueet muuttuu tiheesti ja esimerkiksi mulle ei ole ihan selvää kenelle mikäkin asia hallinnossa kuuluu. Myös kriisinäkökulmasta se on hidastava tekijä kun et tiedä kenelle soittaa” (J1)

#### **4.4 Muutoksen jälkeinen aika**

Covid-19-viruksesta aiheutunut pandemia on ollut muutos, joka on vaikuttanut jokaisen ihmisen elämään. Monet organisaatiot joutuivat pandemian vuoksi johtamiskriisiin (Schulman 2021, 6). Covid-19-pandemia on ollut globaali muutos, jollaista nyky-yhteiskunta ei ole aiemmin kohdannut. Pandemia on koskettanut kaikkia organisaatiota huolimatta sen taloudellisesta tilanteesta, toimialasta, koosta tai sijainnista (Deloitte 2020).

2019 joulukuussa havaittiin Kiinan Wuhanissa useampia sairastuneita, joiden oireita olivat kuume, kuiva yskä ja väsyneisyys. Taudinaiheuttaja jäi vieraaksi, mutta monet tautitapaukset voitiin yhdistää Wuhanin kalatorille (EK 2020, 9). Virus lähti leviämään tämän jälkeen ja tammikuun lopussa 2020 Maailman Terveysjärjestö (WHO) nimitti Covid-19-viruksen terveysuhaksi koko maailmalle ja edelleen maaliskuussa pandemiaksi (EK 2020, 9). Suomessa ensimmäiset Covid-19-tartunnat uutisoitiin tammikuun lopussa (YLE 2020). Maaliskuun 16. päivä Suomen hallitus julisti virustilanteen vuoksi maahan poikkeusolot (Valtioneuvosto 2020).

Covid-19-pandemian erityispiirteitä ovat sen nopeus, laajuus, kompleksisuus sekä sen aiheuttama yleinen epävarmuus (Schulman 2021, 7). Kun Suomen hallitus julisti poikkeusolot maahan maaliskuussa 2020, annettiin sen julistuksen yhteydessä useita määräyksiä ja suosituksia. Annetut määräykset ja suositukset vaikuttivat merkittävästi organisaatioihin sekä heidän toimintaansa. Suomessa annettiin voimakas etätyösuositus sekä erinäisiä koontumis- ja liikkumisrajoituksia sekä ulkorajojen sulkemista koskeva määräys (Valtioneuvosto 2020).

Pandemia ja sen mukanaan tuomat rajoitukset vaikuttivat koko yhteiskunnan toimintaan, niin siis myös päivittäistavarakauppaan. Moni haastateltavista koki Covid-19-pandemian aiheuttaneen omassa yksikössään kriisin. Eri yksiköissä kriisin aiheuttajat kuitenkin erosivat toisistaan. Suurimmat kriisit yksiköissä painottuivat kevääseen 2020, jolloin muutos vanhaan oli suurinta. Kriisejä aiheutti erityisesti toimitusvaikeudet, henkilökunnan puute. Myös asiakkaiden aggressiivisuus on vaikuttanut erään haastateltavan mukaan työyhteisön kriisiin.

"Siis tota totta kai jonkinmoista kriisii aiheutti se alku. Pahiten erilaisii kriisin muotoja. Tavarapelikriisii, ei saatu tavaraa, hyllyt tyhjänä Sit saadaa tavaraa ei oo työntekijöitä. Sit se seuraava vaihe et tulee työntekijöitä ne ei oo kertaakaan ollu kaupassa, miten me saadaa ne hommii käsiksi. --- Seuraava kriisi se et meil onki yks osasto kaikki karanteenissa." (J2)

"Kyllä se aiheutti. Se alku nyt oli vähän et kukaan ei tajunnu mikä juttu tää on et miks ihmiset niinku sekoaa yhtäkkiä hakee kaiken kaupasta. --- Asiakkaitten aggressiivisuus oli täällä sisällä hurjaa et tapellaan siitä yhestä jauhelihapaketista." (J7)

Myöhemmin syksyllä tapahtuneet tautiaallot rajoituksineen eivät haastateltavien mukaan aiheuttaneet kriisiä yksiköissä. Turun Osuuskauppa oli haastateltavien mukaan oppinut kevään 2020 kriisistä ja oppinut varautumaan pandemian aiheuttamiin muutoksiin.

"Keväästä otettii kyl oppia. Se oli tietty yhtäläisesti ihan uus asia kaikille et ei voi siinä mielessä moittii" (J7)

Kaikki haastateltavista eivät kokeneet Covid-19-pandemian aiheuttaneen kriisiä toimipaikassaan. Eräs haastateltavista koki työpaikan pandemian aikana kriisin sijaan henkireikänä ja henkisen hyvinvoinnin tukijana. Erityisesti kriisitilanteessa yksilö alkaa hakea tukea yhteisöstä sekä yhteisöllisyydestä. Erityisesti Covid-19 on ollut jokaista suomalaista yhdistävä tekijä, sillä virus on vaikuttanut jokaisen elämään ainakin jollain tasolla.

”Ei, en mä koe (että COVID-19 aiheutti kriisiä), siis tietyllä tavalla kriisi mut se oli enemmän mun mielestä sitä että miten me ihmiset koetaan se koska tää ei oo vaan työpaikalla vaan tää on jokapaikassa. Mut sitten taas monelle se korona oli kriisi kun sä jouduit lukkiutumaan kotiin, et nää ketään ihmisiä. Monet koki täällä et tää on henkireikä et me päästään tänne. Saadaan nähdä meidän asiakkaita, saadaan nähdä toisiamme. Vaikka me ei saatu olla kun kuus kerrallaan syömässä niin mä sain kuitenkin syödä viiden mun työkaverin kanssa. --- Nii sit taas mä koen et tää oli monelle niinkun koronakriisin keskellä niitä harvoja paikkoja missä me ei murehdittu niin paljoo. Täällä vaan painettiin töitä ja keskityttiin siihen työhön.” (J6)

#### 4.5 Muutos ja oppiminen

Kriisin myötä voi löytyä uusia, toimivia käytäntöjä ja toimintatapoja jos yrityksestä löytyy osaamista hyödyntämään tilannetta. Kriisin ollessa käynnissä ei johtajan tehtävä ole helppoa. Jotta esimies kykenee hyödyntämään henkilökuntaa mahdollisimman hyvin, tulee hänen toimia enemmän sparraajana kuin kontrolloijana. Jotta kriisi voidaan kääntää yritykselle hyödylliseksi, vaaditaan esimiehiltä ja yrityksen johdolta rohkeutta, osaamista ja avoimuutta ympäristöön (Mäki 2017, 241–244).

Mahdollisia kriisejä kartoittaessa on tärkeää selvittää juuri kyseisen organisaatiota mahdollisesti kohtaavat kriisit, sillä kriisit ovat erilaisia riippuen toimialasta sekä toimintaympäristöstä. Huolimatta siitä, että kriisit voivat olla erilaisia, osaan niistä voidaan varautua. Varautumisella voidaan edistää nopeaa ja oikein kohdistettua toimintaa. Kriiseihin voidaan varautua kolmella eri tavalla: tunnistamalla riskit, tunnistamalla mahdolliset kriisit ja olemalla aktiivisesti yhteydessä henkilöihin, joita mahdollinen kriisi koskee. Jos organisaatio osaa arvioida kriisitilanteita omassa toimintaympäristössään, ne voivat näin lisätä toimintavarmuutta ja siten myös varautua kriisiin (Ulmer, Sellnow & Seeger 2007, 7–15, 42).

Haastateltavat kokivat, että kriisitilanteissa organisaation avulla laatimista toimintaohjeista on suuri apu kriisitilanteissa. Toimintaohjeiden avulla yksiköissä voidaan varautua kriiseihin. Toimintaohjeiden avulla henkilöstö pystyy tarvittaessa toimimaan itsenäisesti, jos tilanne niin vaatii. Kaikki haastateltavat nostivat esille, että toimintaohjeet helpottavat kriiseihin ja muutoksiin varautumista yksiköissä.

”Yleisesti kriisit on kaikkesta parhaiten johdettu myymälässä silloin kun meillä on selkeet ohjeistukset mitä tehään koska tehään millä tavoin tehään ja niin sanotut työkortit. --- Silloin kun meillä on ne laadittu niin me pystytään ketä tahansa laittaa johonkin taululle lukemaan et teeppä tämä.” (J2)

Eräs haastateltavista otti haastattelussa esille, että kriiseihin varautuminen pohjautuu vanhoista, jo selvitetystä kriiseistä oppimiselle. Kun kokemusta ja tietämystä kertyy erinäisistä kriiseistä, tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ennaltaehkäisevästi.

”Sillon ku oli se kauppatorin puukotus nii sen jälkeenhän meillä tehtiin ihan erillinen tällöinen kriisiorganisaatio mihin ollaan yhteydessä. --- Kyllähän näissä sitten aina opitaan että tehään niinku tietynlainen sapluuna.” (J3)

Eräs haastateltavista painotti lisäksi, että jo tapahtuneista kriiseistä opitun tiedon tulee olla saatavilla sitä tarvitseville henkilöille, jotta suunnitelmaa voidaan käyttää nopeasti ja sujuvasti tilanteen niin vaatiessa. Haastateltava nostaa myös valmiin viestintämallin esille, joka haastateltavan mukaan nopeuttaa tilanteen haltuunottoa.

”Kyl täs nyt kannattaa ottaa oppi nyt talteen mikä täs on nyt tapahtunu. Että on jonnakkonen viestintärunko valmiina ja toimintamalli ja kenelle se lähtee ja kuka tekee päätökset. Tärkeehän olis et ne olis tiedossa kaikilla et pystytään lyömään äkkii tulille jos tarvitaan” (J5)

#### 4.6 Vastuu ja valta muutoksessa

Sydänmaalakan mukaan (2015, 8) organisaatioissa on ollut aina muutoksia. Muutoksen nopeus on kasvanut radikaalisti viime vuosikymmenten aikana, eivätkä entiset toimintatavat ole enää päteviä uudessa toimintaympäristössä. Muutosjohtaminen koostuu erilaisista johtamistavoista. Onnistunut muutos sisältää 70–90 % johtajuutta sekä 10–30 % johtamista (Kotter 1996, 25-27). Bassin (1996, 32) mukaan organisaatio pystyy käsittelemään muutoksia paremmin, jos sen johdossa on muutosmyönteinen johtaja.

Muutos on arkipäivää jokaisessa työyhteisössä ja jokaiselle työntekijälle (Holten & Brenner 2015, 2). Muutoksella tarkoitetaan siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen. Muutoksen yhteydessä vanhat ajattelumallit ja toimintatavat muokkautuvat uudellaisiksi (Juholin 2006, 317). Muutokseen johtavia syitä on lukuisia. Osa muutoksista ovat ennakoivia. Ennakoiva muutos vastaa johonkin tulevaisuudessa kohdattavaan tilanteeseen. Osa muutoksista ovat taas reagoivia. Reagoivilla muutoksilla puututaan jo olemassa oleviin epäkohtiin tai eteen tulleeseen tilanteeseen. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä koronapandemia voidaan ajatella reagoivana muutoksena, sillä muutos tapahtui olemassa olevan virustaudin leviämisen estämiseksi. Pandemian jälkeen tapahtuvaa yhteiskunnan avautumista voidaan kuvata ennakoivaksi muutokseksi.

Muutosprosessilla pyritään avaamaan yhteiskuntaa järjestelmällisesti ja hallitusti. Dumas ja Beinecken (2017) mukaan muutos on tarpeellista johtajuudessa. He korostavat erityisesti organisaation sekä johtajien merkitystä muutoksen johtamisessa. Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosprosessin ohjaamista nykytilasta tavoiteltuun tilaan. Muutosjohtajuuden onnistumisen kannalta on tärkeää määritellä muutos, joka halutaan saavuttaa (Valpola 2004, 27). Muutosjohtajuuden onnistuminen edellyttää myös, että toiminnan kohde ja tavoite ovat koko muutosprosessin ajan selkeitä. Muutoksen johtamisessa tulisi keskittyä henkisten asioiden johtamiseen ja kiinnittää huomiota ympärillä tapahtuvaan kulttuuriseen muutokseen sekä organisaatiotason oppimiseen. Muutosjohtajuuden tulisi ohjata henkilöstöä osallistavaan ja itseohjautuvaan suuntaan, jolloin muutoksen johtamisesta tulisi palvelevaa ja valmentavaa johtamista. (Dumas & Beinecke 2017, 867–876.)

Muutosjohtajuus perustuu tosiasioihin ja on prosessinomaista toimintaa (Luomala 2008, 4–5). Muutosjohtajuudessa olennaisinta on esimiesten kyky motivoida henkilökuntaa sekä antaa heille mahdollisuuden osallistumiseen sekä asioihin vaikuttamiseen. Heille tulee antaa myös aikaa ja tilaa käsitellä asioita. Muutosjohtajuus vaatii hyviä johtamistaitoja sekä muutoksen ymmärtämistä: miksi muutos tehdään ja mitä hyötyä siitä on omalle yksilölle? Muutosjohtajuudessa tulee osata johtaa henkilökuntaa niin että niin organisaation laajuiset, kun yksilöllisetkin tarpeet otetaan huomioon. Muutosjohtajuudessa on myös tärkeää olla läsnä muutosta toteuttavien henkilöiden kanssa. Tällöin esimies on tietoinen muutoksen tilasta ja saa tietoa nopeasti (Luomala 2008, 5). Muutosjohtaminen on onnistunutta, kun se sopii kyseessä olevaan muutokseen. Onnistuneessa muutosjohtajuudessa määritetään lisäksi kriteerit, jonka perusteella muutos voidaan katsoa onnistuneeksi. Kokonaisuuden huomioivalla muutosjohtajuudella varmistetaan organisaation kyky toimia muutoksessa sekä muutoksen jälkeen (Juppo 2007, 17–18). Muutoksia tapahtuu toimialoilla jatkuvasti ja osa muutoksista voi olla täysin ennalta arvaamattomia. Samaan aikaan johtajien tulisi kuitenkin kyetä ennakoimaan tulevia muutoksia, jotta voidaan varmistaa tarvittava osaaminen ja työntekijöiden valmentaminen. Esimiesten tulisi kyetä valmentamaan työntekijöitä toimimaan ketterämmin ja itseohjautuvammin arjen muutoksessa. (Dumas & Beinecke 2017, 867–876.)

Muutostilanteessa yksilön hyvinvointi on kovilla. Tämä koskee kaikkia muutoksessa osana olevia. Tämän vuoksi muutoksia täytyy johtaa älykkäästi. Esimiesten johtamistyyleihin kiinnitetään huomiota. Nykyaikainen johtajuus on taitoa lukea ihmisten odotuksia ja kääntää ne toiminnaksi. Nykyaikainen, motivoiva johtaja on innostava ja saa henkilökunnan yhtenäisesti toimimaan asetettujen tavoitteiden eteen (Denhardt & Campbell 2006, 559–560). Johtamistyylillä ja asioiden esittelyllä on merkitys siihen, miten henkilökunta muutokseen suhtautuu. Muutoksen kohteena olevalta henkilökunnalta odotetaan muutokseen si-

toutumista sekä aktiivisuutta. Jos muutosjohtaminen on mietitty hyvin, huomio on henkilöstön sitoutumisessa ja motivaatiossa, hyvässä työnjaossa sekä samaistumisessa (Keskinen 2005, 25–33). Jos henkilökunta on innostunut ja hyvinvoivaa, he tekevät myös työnsä tehokkaammin, joka tarkoittaa parempaa tulosta (Ahonen 2002, 10).

Hyvässä muutosjohtajuudessa lähdetään aina liikkeelle ihmisestä. Huomio kohdistuu muutoksen piirissä työskenteleviin ihmisiin. Huomiota kiinnitetään erityisesti heidän työskentelyolosuhteisiinsa ja elämäntilanteisiinsa. Muutosjohtajuudessa tulee kiinnittää suurin huomio ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen muutostilanteessa. Vasta ihmisten jälkeen tulevat koordinoitavat asiat. Muutosjohtamisen tyyli vaikuttaa muutosprosessin onnistumiseen. Jos esimies on positiivinen, energinen, läsnä oleva ja toimii aktiivisesti yrityksen johdon ja henkilökunnan välillä, hän herättää luottamusta ja nopeasti muutokselle suuntaa sekä vauhtia (Valpola 2004, 53; Denhardt & Campbell 2006, 559).

Hyvän työilmapiirin säilyttäminen on oleellista muutoksen onnistumisen kannalta. Hyvässä muutosjohtajuudessa huomioidaan myös työyhteisön toimivuus, työn kannustavuus ja ihmisten vaikutusmahdollisuudet (Luomala 2008, 23). Muutosjohtajalla tulee olla hyvä ja todenmukainen kuva muutoksen perusteista ja henkilökunnan osaamisesta. Henkilökunnan hyvä huomioiminen koko muutosprosessin ajan on hyvin tärkeää. Jos henkilökunta ei koe muutosta omakseen, muutos ei tule osaksi organisaation toimintaa. Tällöin muutos voidaan katsoa turhaksi ja epäonnistuneeksi (Salonen 2017, 220). Muutosprosessien epäonnistumisella voi olla kauaskantoiset seuraukset. Organisaatio voi ajautua tilanteeseen, jossa pienetkin muutokset tehtävissä tai roolituksissa estävät keskustelun kokonaisuuden tarpeista sekä vanhojen käytäntöjen hylkäämisestä (Valpola 2004, 61).

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön keskeisimpiä johtopäätöksiä sekä arvioidaan tuloksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa lähiesimiesten henkilöstön johtamisen osaamista sekä ylemmältä johdolta saatua tukea korona-aikana. Opinnäytetyön pääongelmana oli kuvata, millaisia johtamisen haasteita korona-aika aiheutti Turun Osuuskaupan Prisma-markettien lähiesimiesten kokemusten mukaan. Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että Covid 19 -pandemia aiheutti ainakin jossain vaiheessa kriisin työpaikalla. Pandemian alkuvaiheessa huoli ja epävarmuus vaikutti työntekoon, mutta tilanteen tasautuessa on uusiin toimintatapoihin ja uuteen normaaliin totuttu. Haastateltavien mukaan heidän keinonsa koronapandemian aikaisessa kriisitilanteessa oli selviytyä oman tiimin avulla. Ylemmältä johdolta saatu tuki oli erityisesti alkuun sekavaa, mutta haastattelujen perusteella ohjeistuksiin oltiin myöhemmissä tautiaalloissa tyytyväisiä.

### 5.1 Opinnäytetyön keskeisimmät johtopäätökset

Johtaminen on laaja ja moniulotteinen ilmiö. Lähiesimiehet ovat keskeisessä roolissa siinä, miten johtaminen toteutetaan käytännössä työpaikoilla. Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli kuvata, millaisia johtamisen haasteita korona-aika aiheutti Turun Osuuskaupan Prisma-markettien lähiesimiesten kokemusten mukaan. Opinnäytetyön tavoitetta lähestyttiin seuraavien osaongelmien kautta:

1. Mitä henkilöstön johtamisella tarkoitetaan?
2. Mistä kriisi- ja muutosjohtamisessa on kyse?

Opinnäytetyö toteutettiin case-organisaatiosta kerätyn empiirisen aineiston ja kirjallisuuden välisenä vuoropuheluna. Case-organisaatiossa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia sekä haastattelussa esiin nousseita asioita peilattiin opinnäytetyössä kirjallisuuteen. Tällä tavoin menettelemällä pyrittiin rakentamaan mahdollisimman kattava kuva johtamisesta korona-aikana peilattuna case-organisaation lähiesimiesten kokemuksiin.

Haastattelujen alussa tiedusteltiin henkilöiden taustatietoja esimerkiksi koulutuksen ja työkokemuksen suhteen. Kaikilla haastateltavilla oli pitkä kokemus toimialalla ja lähes kaikki olivat olleet suurimman osan työurastaan case-yrityksen palveluksessa. Haastateltavista yksi oli suorittanut kaupallisen korkeakoulututkinnon. Muilla haastateltavilla ei ollut korkeakoulututkintoa vaan ammattikohtaisia valmennuksia. Opinnäytetyön tekijä pitää korkeakoulututkintojen yleistä puuttumista hyvin yllättävänä erityisesti liiketoiminnan koko sekä henkilökunnan määrän huomioon ottaen.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, mitä henkilöstön johtaminen on? Tavoitetta lähestyttiin teorian ja empiirisen aineiston avulla. Henkilöstön johtamista lähestyttiin tässä opinnäytetyössä johtajuuden moninaisuuden, valmiuden sekä esimiestyön ja johtamisen haasteiden kautta. Näiden kautta päästiin lähiesimiestyön valmiuksiin sekä osaamiseen. Haastatteluissa ilmeni, että case organisaation lähiesimiehet kokivat henkilöstön johtamisen asioiden organisoimisena sekä työn valvomisena. Haastateltavat kokivat, että heidän suurin valmiutensa henkilöstön johtamiseen oli oma kokemus. Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan haastateltavien mukaan työyhteisötutkimuksella, jonka hyödyllisyydestä haastateltavat olivat keskenään eri mieltä. Osa haastateltavista näki tulokset hyvin hyödyllisenä, toiset taas vastaamisajankohdan mielentilana, joka ei kuvaa koko vuoden työtyytyväisyyttä. Henkilöstön osaamisen varmistaminen on nostettu jo aiemmin case-organisaatiossa tärkeäksi kehityskohteeksi market- toimialalla. Haastattelujen aikana uusi perehdytysmalli oli ollut jo hetken käytössä. Haastateltavat kokivat uuden perehdytysmallin yhtenäisempänä ja tasalaatuisempaan aiempaan kisällityyppiseen perehdytykseen verrattuna. Henkilöstön pitämisestä organisaatiossa oltiin haastateltavien kesken montaa mieltä. Toisten mielestä henkilöstön pysymistä organisaatiossa edesauttaa hyvät henkilökuntaedut. Toisten mielestä uutta henkilöstöä on haastavaa rekrytoida, sillä case-yritys maksaa haastateltavien mukaan vähemmän kuin kilpailijat. Osan mielestä henkilöstöedut eivät yksinään auta henkilöstön pysymistä, jos palkanmaksu ja esimerkiksi työilmapiiri eivät ole kunnossa. Haastatteluissa kysyttiin myös näkemyksiä, millaista on huono henkilöstön johtaminen. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että empaattisuuden ja arvostuksen puute sekä epäasiallinen käytös vaikuttavat hyvin negatiivisesti johdettavaan henkilöstöön.

Opinnäytetyön toisessa osatavoitteessa kuvattiin, mistä kriisi- ja muutosjohtamisessa on kyse. Toista tavoitetta lähestyttiin teorian ja empiirisen aineiston kautta. Kriisi- ja muutosjohtamista tarkasteltiin muutokseen varautumisen ja siihen sopeutumisen tai siitä kriisiytymisen kautta. Lisäksi aihetta tarkasteltiin muutokseen liittyvän vastuun, vallan ja oppimisen kautta. Kriisijohtaminen miellettiin case -organisaatiossa hyvin eri tavoin. Kriisijohtaminen koettiin paitsi selviytymistäisteluna, myös mahdollisimman normaalien työolojen ylläpitona. Kriisinä haastateltavat pitivät työpaikalla tapahtuvaa tapaturmaa tai koronapandemian aiheuttamaa yhteiskunnallista muutosta, joka vaikutti voimakkaasti normaaliin arkeen. Suurin osa haastateltavista koki, että Covid 19 -pandemia aiheutti ainakin jossain vaiheessa kriisin työpaikalla. Muutamien haastateltavien mielestä koronapandemia ei aiheuttanut kriisiä, vaan hetkellisiä haasteita. Suurimpina kriisin aiheuttajina haastateltavat kokivat yksimielisesti tulevan tavarain määrän sekä henkilöstön määrän riittämättömyyden. Myös perehdyttämisen- sekä tiedon puute nousivat muutamien haastateltavien keskusteluissa esiin.

Haastateltavat kokivat, että heidän keinosensa koronapandemian aikaisessa kriisitilanteessa oli selviytyä oman tiimin avulla. Ylemmältä johdolta saatu tuki oli erityisesti alkuun sekaavaa, mutta haastateltavien vastausten perusteella ohjeistuksiin oltiin myöhemmissä tautiaalloissa tyytyväisiä. Haastateltavat kokivat, että kriisitilanteisiin voi varautua parhaiten tekemällä yleisimpiä kriisitilanteita varten toimintaohjeet, joiden perusteella tehdään tarvittavat toimenpiteet kriisin sattuessa. Case-organisaatio tukee haastateltavien mukaan toimintaohjeiden laatimista ja haastattelujen perusteella se on merkittävin kriisitilanteisiin varautumisen muoto.

Opinnäytetyön tekijän mielestä haastatteluista saadut tulokset ovat keskenään suhteellisen yhtenäisiä. Esimerkiksi johtamiskäytännöt ja -näkemykset olivat haastateltavien välillä yllättävän samankaltaisia. Suurimmat erot olivat nähtävissä siinä, miten koronapandemia koettiin. Tuloksesta näkee selvästi, että ihmiset kokevat erilaiset asiat kriiseiksi.

## 5.2 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Arviointi on yksi osa tutkimusta. Tieteellisen tutkimuksen arviointi sisältää koko tutkimusprosessin. Tärkeintä arvioinnissa on varmistaa tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa mahdollisimman läheistä vastaavuutta todellisuuden kanssa (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Tämän opinnäytetyön todellisuus rakentuu Turun Osuuskaupan Prismojen esimiesten haastatteluista. Opinnäytetyön tuloksia ei ole tarkoitettu yleistettäväksi. Opinnäytetyön tekijän oma tausta ja kokemus tutkittavasta ilmiöstä tai tutkimuskohteesta vaikuttavat koko tutkimusprosessiin. Tekijän oma tausta ja kokemus ovat erityisen merkityksellisiä silloin, kun ne ovat yhteydessä tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön tai organisaatioon. Tutkimuksen tekijän tulee rehellisesti tuoda esiin yhteydet tutkittavaan ilmiöön. (Denzin & Lincoln 2000, 24.) Tämän opinnäytetyön tekijän taustalla on useiden vuosien työkokemus case -organisaation palveluksessa. Tämä kokemus on osaltaan muokannut opinnäytetyön tekijän käsitystä tämän työn aiheesta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat niin aineiston keruu, sen analysointi ja tutkimuksen raportti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen ei ole arviointikriteerejä. Tutkija itse toimii tutkimuksensa luotettavuuden arvioijana läpi tutkimuksen. Laadullista tutkimusta tehdessä tulee tekijän säilyttää tutkittava asia sellaisena, kun sen haastateltavien näkökulmasta ilmenee. Lisäksi tutkijan tulee huomioida tutkijan itsensä muodostamat ennakkokäsitykset (Eskola & Suoranta 2003, 211–212). Tutkijalle on aina muodostunut ennakkokäsitys tutkimuksen kohteesta. Ennakkokäsityksen auki kirjoittamista pidetään tärkeänä. Kun ennakkokäsitys on auki kirjoitettu, antaa se lukijalle mahdollisuuden huomioida tutkijan en-

nakkokäsityksen yhteyttä tutkimuksen tulkintoihin (Laine 2001, 30–42). Tämän opinnäytetyön kirjoittajalla on ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta. Ennakkokäsitykset ovat muodostuneet henkilökohtaisesta työskentelystä Turun Osuuskaupan marketeissa läpi koko korona-ajan. Lisäksi ymmärrystä kaupan alan operatiivisesta johtamisesta on lisännyt meillä olevalta tradenomin koulutus, sekä entuudestaan käyty johtamisen opinnot Turun Kauppakorkeakoulussa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee arvioida myös tutkimuksen tuloksen luotettavuus. Tutkimuksen tuloksen luotettavuus arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kuvaa, miten tulos kuvaa kuvattua kohdetta. Validiteetti jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin (Koskinen ym. 2005, 254–257). Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen määrittelyiden sekä menetelmällisten ratkaisujen yhteneväisyyttä (Eskola & Suoranta 2005, 213). Tutkimuksen määrittelyt on pyritty tekemään luotettavia lähdeaineistoja apuna käyttäen. Tutkimuksen validiteettia heikentää osassa lähdeaineistoa korkea ikä. Toisaalta suurin osa aineistosta on luotettavien tutkijoiden kirjoituksia tai vertaisarvioituja artikkeleja, jotka nostavat aineiston luotettavuutta. Myöskään kaikissa tutkimuksen teoriaa käsittelevistä aiheista ei ollut tuoreempia, tarpeeksi luotettavia lähdeaineistoja saatavilla. Menetelmällinen ratkaisu tutkimuksena on ollut teemahaastattelu. Tutkimuksen ulkoinen validiteetti kuvaa tulkintojen ja johtopäätösten kestävyttä (Eskola & Suoranta 2005, 213). Ulkoinen validiteetti on pyritty ottamaan huomioon kattavalla kohdeorganisaation kuvauksella. Lisäksi teemahaastattelujen tavoitteena oli luottamuksellisella suhtautumisella saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Rehelliset vastaukset lisäävät tutkimuksen validiteettia. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan, että tutkimustulos on toistettavissa. Kun tutkimuksen kulku sekä valitut menetelmät kuvataan tarkasti, tehdään tutkimuksesta niin helposti toistettava kuin mahdollista. Myös läpinäkyvä kirjoitustapa lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Tämän tutkimuksen kohdalla tutkija itse nauhoitti sekä litteroi kaikki haastattelut. Litteroitu teksti kuunneltiin ja luettiin useaan otteeseen. Teemahaastattelurunko testattiin opinnäytetyön ohjaajalla ja palautteen perusteella siihen tehtiin pieniä muutoksia ennen haastatteluja. Teemahaastattelurunko pyrittiin rakentamaan mahdollisimman vähän johdatteluvaksi mutta kuitenkin niin, että kysymyksiin ei voinut vastata yhdellä sanalla. Lisäksi kysymyksien laatimisessa huomioitiin tila haastateltavien omille näkemyksille. Haastattelutilanteet olivat pääasiassa rentoja ja välittömiä, jossa luottamus syntyi helposti. Tutkimuksessa on käytetty haastateltavien suoria lainauksia. Niiden avulla pyritään osoittamaan tulkintojen ja aineiston yhteys.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän opinnäytetyö keskittyi kuvaamaan henkilöstöjohtamisen haasteita korona-aikana Turun Osuuskaupan Prismoissa. Case- organisaation toiminnasta nousi tutkimuksen teon myötä esille myös erilaisia jatkotutkimusaiheita. Jatkotutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi keskittyä siihen, miten keskijohdon ja toimialajohdon näkemykset ja kokemukset poikkeavat toisistaan henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön osalta korona-aikana. Keskijohto toimii lähellä suorittavaa työtä, toimialajohto vuorostaan hallinnollisissa tehtävissä. Työ olisi mielenkiintoista verrata tämän tutkimuksen tuloksia pienempien market- yksiköiden esimiesten kokemuksiin pandemia-ajasta. Myös vertailututkimus esimerkiksi Keskon tai Lidlin päälliköiden kokemuksiin olisi mielenkiintoinen aihe tutkimukselle.

Korona-aika kohteli rankasti päivittäistavarakauppaa mutta vielä rankemmin ravintola- ja majoitustoimintaa. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tehdä vertailututkimus tässä opinnäytetyössä käsiteltyjen kokemusten ja ravintolaesimiesten kokemusten yhteneväisyyksistä sekä eroista.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Ahonen, G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Työministeriön jaksamisohjelma. Helsinki.

Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13. painos. Kogan Page Publishers.

Bass, Bernard M. 2008. The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications. 4. painos. Free Press.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. 2017. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 43(6), 1661–1692.

Denhardt, J. & Campbell, K. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. *Administration & society*. Vol 38 no. 5. Sage Publications, 566-572.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. Sage. London.

Dumas, C. & Beinecke, R.H. 2018. Change leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.31. No. 4., 867–876. Luettavissa: <https://kaakuri.finna.fi/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. toim. Aaltola, J. & Valli, R. PS Kustannus. Jyväskylä.

Flink, A-L & Reiman, T & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Edita Prima Oy. Helsinki.

Gerstner Jr, L.V. 2002. *Who Says Elephants Can't Dance?* Harper Collins Publishers. London.

Guest, D.E. 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal on Management Studies* 24:5, 503–521.

Hammarlund, C – O. 2010. *Kriisikeskustelu, kriisituki, jälkipuinti, stressin ja konfliktien käsittely*. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Hirsjärvi, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Holten, A. L., & Brenner, S. O. 2015. Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 2–16.

Hovi, T. 2020. (Verkkojulkaisu). Koronavirus SARS-CoV-2-yllätyksellinen vuoden tulokas. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo15971>. Luettu 9.10.2021.

- Huhtala, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä. Gaudeamus Kirja. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen- Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Edita. Helsinki.
- livari, P. 28.2.2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta: Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäasiainministeriön julkaisut 8/2011. Sisäasiainministeriö.Helsinki.
- Juholin, E. 2006. Communicare!. 4. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Juppo, V. 2007. Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. Kunnallistieteellinen aikakauskirja.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.
- Karhu, M. & Henriksson, A. 2008. Skandaalit & katastrofit käytännön kriisiviestintäopas. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissätiö.
- Korhonen, H & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumiseen. Alma Talent. Helsinki.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Jyväskylä.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus: rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1>. Luettu 20.5.2022.
- Kouzes J. & Posner B. 2012. The Leadership Challenge. How to make extraordinary things happen in organizations. 5. painos. Jossey-Bass. San Francisco.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: Tapaustutkimuksen taito. (toim.) Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Talentum Media Oy. Saarijärvi.
- Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi: Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Mainostajien liitto. Helsinki.
- Luoma, M. & Viitala, R. 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen. Books on Demand. Helsinki.
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.

- Maxwell, J. 2008. Leadership Gold: Lessons Learned from Lifetime of Leading. Thomas Nelson Inc.
- Mäki, A. 2017. Johtajuuskulttuuri- toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Naumanen, P (toim.). FOKUS kriisien hallintaan: Tartuntavaarat, onnettomuudet, kyberturvaongelmat, henkilökriisit, liiketoimintamuutokset. Luettavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12313/Osuva\\_Naumanen\\_etal\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12313/Osuva_Naumanen_etal_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu 4.12.2021.
- Oxford dictionary: hakusana crisis. 2021. Oxford Lexico. Saatavana: <https://www.lexico.com/definition/crisis>. Luettu 9.10.2021.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen käsikirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. J-Impact. Helsinki.
- Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talentum. Helsinki.
- Seeck, H. 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisön tukena. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere.
- Shmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009: Tutkimus suurten yritysten ja organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Aalto-Print. Helsinki. Luettavissa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b115.pdf>. Luettu 21.3.2022.
- Signh, S.K. (2020). Leading during times of uncertainty. Cost Management (May/June): 16–19. Boston.
- Storey, J. 2001. Human resource management today: an assessment. Teoks: Storey, John. (toim.) Human Resource Management. A Critical Text. 2. painos. Thomson Larnig, 3–20.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Tilastokeskus. 2021. Talouden tilannekuva. Luettavissa: <https://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/mitenvaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva>. Luettu 21.3.2022.
- Turun Osuuskaupan internetsivut. Luettavissa: [www.tok.fi](http://www.tok.fi). Luettu 9.10.2021.
- Turun Osuuskaupan tiedote Prisma Tampereentien uudistamisesta. Luettavissa: <https://tok.fi/news/tampereentien-prisma-uudistuu-taysin/>. Luettu 9.10.2021.
- Turun Osuuskaupan tiedote Prisma Piispanristin rakentamisesta. Luettavissa: <https://tok.fi/news/prisma-piispanristi-uudistetaan-kaupan-palvelut-turvataan-siirrettavalla-s-marketilla/>. Luettu 10.10.2021.
- Ulmer R., Sellnow T. & Seeger M. 2007. Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity. Sage Publications. London.
- Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. Boston.

- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita 2014. Helsinki.
- Vuorijärvi, A. & Boedeker, M. 2007. Asiantuntijaviestintä ja opinnäytetyötekstin rakenne. Teoksessa Toljamo, M. & Vuorijärvi, A. (toim.) Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö kehittämiskohteena. Käytännön kokemuksia ja perusteluja puheenvuoroja. 2007. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 172–187.
- Åhman, H. 2008. Hullut johtajat, ja mitä ihmismielestä kannattaa tietää. Kirjapaja. Helsinki.
- Yukl, Gary 2012. Leadership in Organizations. 8. painos. Pearson.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelupyyntö

Tervehdys, Prisma- esimies!

Opiskelen ammattikorkeakoulu Haaga-Heliassa liiketalouden tradenomiksi. Opiskeluuni kuuluu olennaisena osana opinnäytetyön tekeminen. Oman opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa, millaisia kokemuksia ja valmiuksia Turun Osuuskaupan Prismojen lähiesimiehillä on henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä korona-aikana ollut. Kohderyhmänä on Turun Osuuskaupan Prismojen PT-päälliköt ja kakkoset.

Pyydän, että saan haastatella sinua saadakseni selville käsityksiäsi tutkittavasta aiheesta. Haastattelu pohjautuu vapaaehtoisuuteen. Haastatteluun osallistuminen ei edellytä sinulta ennakkovalmistautumista. Luvallasi haastattelu äänitetään. Haastattelumateriaalia säilytetään luottamuksellisesti ja tietoturvallisesti. Tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa ole mahdollista tunnistaa. Haastattelu tehdään sinulle sopivana ajankohtana sinulle parhaiten sopivassa paikassa. Haastattelun kesto on noin 30-45 minuuttia. Olen sinuun yhteydessä lähiaikoina tiedustellakseni suostumustasi tutkimukseen osallistumisesta sekä sinulle sopivasta ajankohdasta, jolloin haastattelu voidaan toteuttaa.

Pyydän ystävällisesti sinua osallistumaan haastateltavaksi, koska sinulta saamaani arvokasta tietoa voidaan hyödyntää Turun Osuuskaupan nykyisten ja tulevien esimiesten johtamisvalmennuksessa. Tutkimustulokset julkaistaan vuoden 2021 syksyllä ja se tulee olemaan organisaation vapaasti käytettävissä.

Luvan tutkimukselle olen saanut Ami Kalliomäeltä. Opinnäytetyön yhteyshenkilönä toimii Turun Osuuskaupan puolesta Prisma-johtaja Tuomo Makkonen. Yhteystietosi sain hänen kauttaan.

Yhteistyöterveisin,

Aatu Juovanen

Tradenomi-opiskelija, Prisma Piispanristin päivittäistavaraosaston myyjä

## Liite 2. Haastattelun saatekirje

Opiskelen ammattikorkeakoulu Haaga-Heliassa liiketalouden tradenomiksi. Teen opinnäytetyöni aiheesta *Lähiesimiesten kokemukset ja valmiudet henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön korona-aikana. Case: Turun Osuuskaupan Prisma-marketit*. Tutkimuksessa kartoitetaan, millaisia toimintaedellytyksiä ja -valmiuksia Turun Osuuskaupan Prismojen lähiesimiehillä on ollut korona-aikana johtamisen kannalta. Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla henkilöitä, jotka työskentelevät tutkimuksen kohdeasemissa.

Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja niitä käytetään vain tutkimuksen tarpeisiin. Haastattelujen äänittämisellä varmistetaan, että kaikki tieto saadaan varmasti talteen. Haastattelut kirjoitetaan ääninauhasta puhtaaksi tiedot luottamuksellisesti säilyttäen. Haastattelunauhhat tyhjennetään puhtaaksikirjoituksen jälkeen. Tutkimusraportti laaditaan niin, että yksittäisiä haastateltavia ei siinä pysty erottamaan. Tiedoissa ei tule näkymään haastateltavien tunnistetietoja.

Tutkimus tehdään ammattikorkeakoulu Haaga-Helian Porvoon yksikköön ja tutkielman ohjaajana toimii KTM Anna Vähäsalo.

Kiitos osallistumisestanne tutkimukseen.

Aatu Juovanen,  
Tradenomi-opiskelija

### Liite 3. Haastattelusopimus

Olen saanut kirjallista tietoa tutkimuksesta ja mahdollisuuden esittää siihen liittyviä kysymyksiä tutkijalle. Ymmärrän, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa erityistä syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että haastattelussa kerättävät tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Tutkija säilyttää aineistoa lukittuna tutkimuksen valmistumiseen saakka, jonka jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla. Tutkimukseen liittyvistä raporteista eivät ilmene yksittäisten henkilöiden vastauksia tai henkilötietoja.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

\_\_\_ / \_\_\_ 2021

---

Allekirjoitus

Suostumuksen vastaanottaja:

Päiväys sama kuin yllä.

---

Allekirjoitus

## Liite 4. Teemahaastattelurunko

### Taustatiedot

- Koulutus, työtehtävä, kauanko työskennellyt Turun Osuuskaupassa ja missä rooleissa? Johtamiskokemus vuosina ja vakinaisesti työskentelevien alaisen määrä

### Teema 1. Henkilöstöjohtaminen

- Mitä henkilöstöjohtaminen sinulle johtajana tarkoittaa?
- Mitä valmiuksia sinulla mielestäsi on henkilöstön johtamiseen?
- Onko yksikössäsi käytössä työkaluja tai mittareita henkilöstön johtamisen tueksi?
- Miten hyödylliseksi koet edellä mainitut työkalut?
- Miten sinä henkilöstöjohtajana varmistat henkilöstön perehdyttämisen?
- Miten henkilöstöjohtajana voit varmistaa, että henkilöstön vaihtuessa osaamisen taso säilyy?
- Mitä keinoja sinulla on varmistaa henkilöstön pysyminen organisaatiossa?
- Miten ylempi johto voi mielestäsi varmistaa henkilöstön pysymisen organisaatiossa?
- Mikä mielestäsi voi aiheuttaa organisaatiossasi henkilöstöjohtamisen haasteita?
- Tuleeko mieleesi esimerkkejä huonosta henkilöstöjohtamisesta organisaatiossasi?
- Tuleeko mieleesi esimerkkejä hyvästä henkilöstöjohtamisesta organisaatiossasi?

### Teema 2. Kriisi- ja muutosjohtaminen

- Miten määrittelet termin ”kriisijohtaminen”?
- Mikä voi mielestäsi aiheuttaa johtamassasi yksikössä kriisin? Tuleeko mieleesi esimerkkejä?
- Aiheuttiko koronapandemia mielestäsi johtamassasi yksikössä kriisin?
- Mitkä olivat koronapandemian aikana suurimmat kriisin aiheuttajat organisaatiossasi?
- Mitä keinoja sinulla henkilöstöjohtajana oli koronapandemian aikaisessa johtamistilanteessa?
- Millaista tukea olet saanut ylemmältä johdolta koronapandemian aikana?

- Millaisin henkilöstöhallinnollisin keinoin koronapandemian aikaista tilannetta johdettiin organisaatiossasi?
- Miten kriisitilanteisiin voi mielestäsi varautua organisaatiossasi? Perustele vastauksesi.
- Miten organisaatiosi tukee kriisitilanteisiin varautumista?

Onko muuta, mitä haluat kertoa?

Kiitos haastattelusta!

**Liite 5. Organisaatiokaavio**