



# Myymäläpäälliköiden kokemuksia itsensä johtamisesta koronapandemian aikana

**Case: Glitter Oy, Jyväskylä**

Laura Hynninen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi, liiketalouden tutkinto-ohjelma

Hynninen, Laura

**Myymäläpäälliköiden kokemuksia itsensä johtamisesta koronapandemian aikana**  
**Case: Glitter Oy Jyväskylä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2021, 47 sivua

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

**Tiivistelmä**

Kaikki menestyksekkäs johtaminen lähtee menestyksekkäästä itsensä johtamisesta. Työntekijöiden johtamisen lisäksi esimiehen on siis kyettävä johtamaan myös itseään.

Tutkimuksessa selvitettiin miten koronapandemian aiheuttama poikkeusaika on vaikuttanut Glitter Oy:n Jyväskylän kivijalkamyymässä toimivan esihenkilön itsensä johtamiseen. Työssä haluttiin saada lisäymmärrystä myymäläpäällikön valmiuksista toimia tehtävässään poikkeusajan olosuhteissa sekä yrityksen siihen tarjoamasta tuesta. Opinnäytetyössä etsittiin kehitysehdotuksia lähiesimiestyön parantamiseen ja itsensä johtamiseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineisto kerättiin haastattelemalla kahta Glitter Oy:n Jyväskylän alueen myymäläpäällikköä. Aineistoa analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset osoittivat että koronapandemia ei ole merkittävästi vaikuttanut esimiestyöhön. Se on kuitenkin vaikuttanut Glitter Oy:n myymäläpäälliköiden itsensä johtamisen osa-alueisiin, mm. jaksamiseen ja yleiseen hyvinvointiin. Koronapandemian pitkittyminen tuli kaikille yllätyksenä ja vaikka koronaan reagointi oli yrityksen puolelta tehokasta, olisi vertaistukea ja työhyvinvoinnin puolelta toivottu enemmän. Tutkimus Glitter Oy:n toimineen hyvien johtamisperiaatteiden mukaisesti myös poikkeusolojen aikana. Tätä tukivat osaltaan hallittu henkilöstöpolitiikka, toimivat prosessit sekä työpaikkatytyväisyys, sekä hallittu reagointi koronan aiheuttamaan kriisiin. Hyvänä asiana nähtiin Jyväskylässä kahden myymälän välinen aktiivinen yhteydenpito ja vertaistuki koronan aikana.

**Avainsanat (asiasanat)**

itsensä johtaminen, esimies, myymäläpäällikkö, korona, laadullinen tutkimus

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Hynninen, Laura**

**Store managers experiences of self-management during COVID-19  
Case: Glitter Oy**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 47 pages

Degree programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

Successful leadership starts with successful self-management. In addition to managing employees, the supervisor must also be able to manage themselves.

The aim of the research was to gain deeper understanding of the store manager's ability to perform their duties in exceptional circumstances and the support provided by the company. The research sought development suggestions for improving the work of immediate supervisors and self-management.

The study was conducted with a qualitative research approach. The data were collected by interviewing two store managers of Glitter Ltd Jyväskylä area. The data were analyzed by using qualitative content analysis.

The results of the study revealed that Glitter Ltd acted in accordance with good management principles during exceptional circumstances in terms of Covid-19 pandemic. These results were supported in part by a controlled personnel policy, well-functioning processes and job satisfaction, as well as a controlled response to the crisis caused by the Covid-19. The challenges brought by Covid-19 pandemic have affected the aspects of Glitter Ltd's store managers' own management, e.g. resilience and general well-being. The prolongation of the Covid-19 pandemic came as a surprise to everyone and although the response to the Covid-19 pandemic was effective on the part of the company, more peer support and more attention to well-being at work would have been desirable.

Active communication and peer support between the two stores in Jyväskylä were seen as a good thing during the pandemic.

**Keywords/tags (subjects)**

self-management, manager, store manager, COVID-19, qualitative research

**Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>5</b>
1.1	Tausta ja tavoitteet.....	5
1.2	Toimeksiantaja Glitter Oy ja tutkimuksen tehtävän kuvaaminen .....	6
1.3	Tutkimuksen eteneminen.....	7
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>8</b>
2.1	Laadullinen tutkimusote .....	8
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	8
2.3	Aineiston keruumenetelmät .....	9
2.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	13
2.5	Luotettavuus ja eettisyys .....	14
<b>3</b>	<b>Esimiestyö ja itsensä johtaminen poikkeusoloissa</b> .....	<b>15</b>
3.1	Esimiehen itsensä johtaminen myymäläympäristössä.....	15
3.2	Esimies muutoksen ja kriisitilanteen keulassa.....	20
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>23</b>
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	23
4.2	Tutkimuksen tulokset .....	25
4.2.1	Työhön sitoutuminen ja työssä onnistumisen edellytykset .....	25
4.2.2	Motivaatio ja palkitseminen .....	28
4.2.3	Hyvinvointi ja työhyvinvointi.....	29
4.2.4	Yrityksen tarjoamat työvälineet ja tuki työntekijän työhön.....	32
4.2.5	Muutosvalmius.....	33
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>37</b>
5.1	Johtopäätökset.....	37
5.2	Itsensä johtaminen kriisiajassa.....	39
5.3	Suosituksia ja kehittämisajatuksia itsensä johtamisen kehittämiseen .....	41
5.4	Luotettavuustarkastelu ja eettisyys .....	42
	<b>Lähteet</b> .....	<b>45</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>48</b>
	Liite 1. Haastattelurunko .....	48
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Esimerkki tutkimusaineiston abstrahoinnista.....	28

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Esimies on yrityksen johdon ja sen työntekijöiden välissä oleva tärkeä koneiston osa. Tämän vastuulla on yrityksen tavoitteiden ja arvojen jalkauttaminen alaisilleen ja niiden toteutumisen seuranta. Esimies ohjaa ja tukee työntekijöiden jokapäiväistä työtä, on vastuussa viestinnästä ja hyvä esimies pyrkii mahdollistamaan myös työntekijöiden ammatillisen kasvun. On selvää, että esimiehellä on merkittävä rooli yrityksen käytännön toiminnassa. Aarnikoivun (2013, 123) mukaan itsensä johtaminen on esimiestyössä toimivan oikeus ja velvollisuus (Aarnikoivu 2013, 213). Työntekijöiden johtamisen lisäksi esimiehen on siis kyettävä johtamaan myös itseään.

Nykyään itseohjautuvuus ja oman toiminnan kokonaisvaltainen hallinta, eli itsensä johtaminen, liitetään hyvien johtamisperiaatteiden kokonaisuuteen. Vähän sama idea on tilanteessa, jossa lentokoneessa ilmanpaine tippuu yhtäkkisesti; katosta putoava happinaamari laitetaan aina ensin itselle ja vasta sen jälkeen autetaan vieressä istuvaa. Itsensä johtamisen taitoja odotetaan nykypäivänä jokaiselta työntekijältä, eikä sitä täten voi unohtaa myöskään esimiestyöstä puhuttaessa. Kaikki menestyksekkäs johtaminen lähtee menestyksekkäästä itsensä johtamisesta.

Opinnäytetyön aihe tulisi valita niin, että se kiinnostaa tekijää itseään ja josta tällä on opintoja sekä mieluusti myös omakohtaista kokemusta (Kananen 2010, 13). Opinnäytetyöntekijälle itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat läsnä päivittäisessä kivijalkamyymälän esimiestyössä. Kokeemukset myymäläesimiehen työstä ja tiimin johtamisesta ovat avartaneet näkemystä siitä, millaisia perustaitoja edellytetään niin työntekijältä kuin esimiestyössä toimivalta.

Opinnäytetyöhön oli luonteva valita esimiestyön aspekti, sillä opinnäytetyöntekijän opinnot ja henkilökohtainen mielenkiinto kohdistuvat ihmisten johtamiseen. Aihe on läheinen myös käytännön kautta tekijän työhistoria huomioiden. Tutkimusprosessin aikana toimeksiantajayrityksen henkilöstöpuolella tapahtui myös muutoksia niin, että opinnäytetyöntekijä siirtyi myymäläpäälliköksi aiemman päällikön jatkaessa muihin tehtäviin.

Lisäksi myymälän toimintaa, esimiestyötä ja itsensä johtamista on haastanut kuluneen vuoden ajan maailmanlaajuinen koronapandemia, joka on väistämättömästi vaikuttanut toimintaamme niin yksilön kuin yrityksen ja yhteiskunnan näkökulmista. Kaupan liiton (2021) mukaan korona on kohdellut kaupan toimialoja hyvin erilaisesti: esimerkiksi rautakauppa, kodin tekniikka ja urheilu sekä sisustuskauppa ovat hyötäneet koronan myötä ihmisten liikkuvuuden vähenemisestä ja etätyöskentelyn sekä kotona oleilun lisääntymisestä. Samaan aikaan kuitenkin muun muassa muodin ala on menettänyt melkein neljänneksen liikevaihdostaan. (Mts.)

## **1.2 Toimeksiantaja Glitter Oy ja tutkimuksen tehtävän kuvaaminen**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Glitter Oy. Vuonna 1992 Ruotsissa perustettu perheyrittäjä on naisille koruja ja asusteita myyvä muodin yritys, jonka myymälöissä panostetaan ensiluokkaiseen asiakaspalveluun (N.d., Glitter -sivusto). Yrityksen arvoihin kuuluu olennaisesti henkilöstön hyvinvointi ja hyvät johtamisperiaatteet näkyvät myös tutkitusti työpaikkatytytyväisyytenä sekä vähäisenä henkilöstön vaihtuvuutena. Glitter Oy on Bergendahl & Son AB -konsernin tytäryhtiö. Konsernin omistuksessa on Glitter Oy:n lisäksi laajasti myös muiden toimialojen liiketoimintaa, kuten kodin ja vapaa-ajan tuotteisiin erikoistuneita yrityksiä sekä muun muassa supermarketketju City Gross (N.d., Bergenhahls -sivusto).

Glitter Oy työllistää noin 230 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2020 oli 11,6 miljoonaa euroa. Jyväskylässä sijaitsee kaksi myymälää, ensimmäinen keskustassa kauppakeskus Forumissa ja toinen keskustan lähialueella kauppakeskus Sepässä. Forumin myymälässä työntekijöitä on yhteensä 4 ja Sepässä 5, myymäläpäälliköt mukaan lukien. Opinnäytetyöntekijä on ollut Glitter Oy:n työntekijä vuoden 2020 marraskuusta ja siirtynyt sittemmin Forumin myymälästä Seppään. Forumissa hän on toiminut myyjänä ja toimii nykyään Sepässä myymäläpäällikkönä. Tämä muutos työsuhteessa tapahtui keskellä opinnäytetyöprosessia, joka itsessään lisäsi entisestään mielenkiintoa aiheen tutkimiseen.

Hakalan (2004, 21–22) mukaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ovat kaikki yksinkertaistettuja joko tutkimustyyppisiä töitä tai kehittämistöitä (mts. 21–22). Toimeksiannossa ei määritelty tutkimustehtävää tai menetelmiä tarkasti, mutta opinnäytetyöntekijä kävi monia keskusteluja Jyväskylän myymälöiden päälliköiden ja työntekijöiden kanssa aiheen ympärillä.

Tutkimusongelman eli tehtävän osalta pohdittiin maailmanlaajuista koronaepidemiaa ja sen kiistatonta vaikutusta yrityksiin ja erityisesti kivijalkaliikkeisiin. Koska esimiehen rooli on merkittävä tiimin johtamisessa, motivoinnissa sekä viestinnässä muutoinkin kuin kriisitilanteissa, päädyttiin tutkimaan juuri esimiehen näkemyksiä tilanteesta. Aihe on siis ajankohtainen ja mielenkiintoinen, eikä siitä ole aiemmin tehty toimeksiantajayritykselle tutkimusta.

Tutkimustehtäväksi eli ongelmaksi jalostui, miten vallitseva koronatilanne on vaikuttanut Glitter Oy:n Jyväskylän kivijalkamyymässä toimivan esimiehen itsensä johtamiseen. Tutkimusongelmaan kiinnittyi vielä kaksi tarkempaa tutkimuskysymystä: 1) Millaiset edellytykset esimiehellä on itsensä johtamiseen ja 2) Miten yritys tukee esimiehen itsensä johtamista?

Näiden kysymysten kautta pyritään saamaan käsitys myymäläpäällikön valmiuksista toimia tehtävässä haasteellisina aikoina sekä yrityksen siihen tarjoamasta tuesta. Tavoitteena on kartoittaa nykytilanne niin kattavasti, että mahdollisten kehityskohteiden löytäminen on helppoa. Lisäksi tutkimuksen rajaus yhteen kaupunkiin ja sen myymälöihin koettiin mielekkääksi siksi, että opinnäytetyöntekijällä on itsellään näistä työkokemusta ja myymälät ovat tutut. Tutkimuksen toivotaan hyödyttävän Glitter Oy:tä laajemminkin, kuin pelkästään vain tähän tutkimukseen valikoituneita myymälöitä. Tuloksia voidaan myös hyödyntää kaupan alalla ja esimieskoulutuksessa.

### **1.3 Tutkimuksen eteneminen**

Luvussa 2 keskustellaan tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä menetelmistä, luotettavuudesta ja eettisyydestä tutkimusasetelmaan kuuluena. Tämän jälkeen luvussa 3 kuvataan työn teoreettista viitekehystä kuvaamalla esimiestyön, itsensä johtamisen sekä kriisiajan johtamisen teorioita ja kirjallisuutta. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset sekä tehdään synteisiä saaduista löydöksistä. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen johtopäätökset, käydään keskustelua saaduilla tuloksilla ja arvioidaan tutkimusprosessia kokonaisuutena sekä esitetään kehittämisideoita että jatkotutkimusaiheita.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Laadullinen tutkimusote

Kanasen (2010, 36) mukaan tutkimusote voidaan jakaa yksinkertaisesti kvalitatiivisiin eli laadullisiin, sekä kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusotteisiin. Kvantitatiivisin menetelmin tulkitaan lukuja ja niiden välisiä suhteita, kun taas laadulliseen tutkimukseen lukeutuu kaikki tämän ulkopuolelle jäävä tutkimus (Kananen 2010, 36–37). Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysia voidaan kuitenkin tarvittaessa soveltaa samassa tutkimuksessa (Alasuutari 1995, 32). Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiötä ja antamaan sille tulkinnan, eikä siis pyri yleistykseen. (Kananen 2008, 24.) Kvalitatiivinen tutkimus kohdistuu muutamaaan havaintoyksikköön, jotka voidaan sen menetelmin tutkia hyvinkin perusteellisesti (Kananen 2011, 16). Mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, sitä luultavimmin laadullinen tutkimus on ainoa tapa saada vastaus tutkimusongelmaan (Kananen 2010, 41). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan perinteisiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi ja haastattelu.

Tutkimus toteutetaan täysin kvalitatiivisin menetelmin. Ilmiö on uusi eikä tutkimus pyri yleistykseen, vaan siinä tutkitaan tapauskohtaisesti yhtä yritystä ja sen yhden kaupungin myymälöissä toimivia esimiehiä (Jyväskylä). Aihe on myös ajankohtaisuudessaan uusi eikä sitä ole aiemmin tutkittu toimeksiantajalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät antavat myös enemmän tilaa vapaalle keskustelulle tutkittavien henkilöiden kanssa, jolloin on mahdollisuus saada juuri halutunlaista tietoa tutkimusongelman kannalta. Verrattuna määrälliseen tutkimukseen, laadullisen prosessi mahdollistaa myös tarvittaessa tulosten kannalta tärkeiden korjausliikkeiden tekemisen tutkimuksen aikana, joskaan se ei ole ensisijainen peruste tutkimusmenetelmän valinnalle.

### 2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Yksiselitteisen ja hyvin rajatun tutkimusongelman tarkoitus on pitää punainen lanka katkeamattomana projektin alusta loppuun. Tutkimusongelman asettaminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa



suhteellisen joustavaa, kunhan siinä ei pyritä kuvaamaan määrällisesti kausaliteettia, eli syy-seuraussuhteita. (Saaranen & Puusniekka 2006.) Tutkimusongelma voidaan Kanasen (2015, 28) mukaan muotoilla tutkimuskysymyksiksi, jonka tarkoitus on helpottaa ratkaisun löytymistä (mts. 28).

Tutkimusongelma voidaan Kanasen (2015, 28) mukaan muotoilla tutkimuskysymyksiksi, jonka tarkoitus on helpottaa ratkaisun löytymistä (mts. 28). (Kvalitatiivinen tutkimus alkaa tutkimusongelman määrittelystä, jota seuraa tutkimuskysymykset, joihin taas hankitaan vastaus työn aineistolla. (Kananen 2010, 36–37.)

Tutkimusongelmana on selvittää, miten vallitseva koronatilanne on vaikuttanut Glitter Oy:n Jyväskylän kivijalkamyymässä toimivan esimiehen itsensä johtamiseen.

Tutkimusongelman alakysymyksiksi muotoituivat:

- 1) Millaiset edellytykset esimiehellä on itsensä johtamiseen?
- 2) Miten yritys tukee esimiehen itsensä johtamista?

Näiden kysymysten kautta pyritään saamaan käsitys myymäläpäällikön valmiuksista toimia tehtävässä haasteellisina aikoina sekä yrityksen siihen tarjoamasta tuesta. Tavoitteena on kartoittaa nykytilanne niin kattavasti, että mahdollisten kehityskohteiden löytäminen on helppoa. Lisäksi tutkimuksen rajaus yhteen kaupunkiin ja sen myymälöihin koettiin mielekkääksi siksi, että opinnäytetyöntekijällä on itsellään näistä työkokemusta ja myymälät ovat tutut. Lisäksi se toisi tarkasteluun seuraavan lisäaspektin: löytyykö saman kaupungin myymälöistä huomattavia eroavaisuuksia tutkimusongelman kannalta, johtuen eri sijainneista?

## 2.3 Aineiston keruumenetelmät

Kanasen (2008, 56) mukaan tiedonkeruu- ja sen analyysivaihe ovat kytköksissä toisiinsa eikä niitä voida eritellä toisistaan erillisiksi vaiheiksi laadullisessa tutkimuksessa. Näin ollen tutkimusprosessi ei ole lineaarinen, vaan välillä joudutaan palamaan tutkimussyklin edelliseen vaiheeseen. Myös

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 136) mukaan aineiston analyysi alkaa jo haastatteluvaiheessa (mts. 136).

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ohjaa tutkimusta. Syklisyys sekä toistuva reflektointi kuuluvat kvalitatiivisen tutkimusotteen ominaisuuksiin sekä tutkimuksen pätevyteen, eli validiteettiin. Laadullisen tutkimuksen prosessi ja sen läpivienti siis vaikuttaa sen laatuun. (Mts. 56–57.)

Laadulliseen tutkimukseen voidaan hankkia tietoa sekundäärisen aineiston, eli valmiiden dokumenttien sekä primääriaineiston, eli tutkijan itsensä keräämän aineiston avulla. Primääriaineisto hankitaan ns. ”kentällä” haastattelujen, havainnoinnin ja kyselyjen muodossa. (Kananen 2015, 132.) Vastaamalla tutkimuskysymyksiin tutkimuksen empiirisessä, eli teoriaosuudessa, saa vastauksen samalla myös itse tutkimusongelmaan (Kananen 2008, 51). Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 79) sanovat, että tutkijalla on oltava jo ennen haastattelua teoreettinen, tulkintaa määrittävä viitekehys (mts. 79).

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Ei olisi perusteltua käyttää aikaa tutkittavien havainnointiin sen ollessa työlästä ja tehoton tähän tutkimukseen. Toki voi ajatella opinnäytetyöntekijän olevan myös ilmiön havainnoitsija ollessaan toimeksiantajan työntekijä. Havainnointi tässä tapauksessa kuitenkin rajoittuu hyvin yleiselle tasolle. Myöskään ainoastaan tarkkailemalla ei voida saada lisätietoa ihmisten tunteista, ajatuksista tai kokemuksista. Kyselyn tekeminen olisi tässä tutkimuksessa mahdollista, eli jonkinlaisen lomakkeen antaminen tutkittavan täytettäväksi. Tällaisessa lomakekyselyssä saattaisi jotain tärkeää jäädä huomioitta. Tutkiessa ihmisten ajatuksia omasta toiminnastaan, parhaiten mahdollisuuksia sen selvittämiseen tarjoaa haastattelu. Se tukee parhaiten tutkimuksen tavoitetta eikä vaadi ajan lisäksi muita resursseja.

Kanasen (2008, 73) mukaan Eskola ja Suoranta (1998) jakavat haastattelumuotoja on tiukasta enakkoon suunnitellusta rakenteesta avoimeen keskusteluun. Näistä teemahaastattelua käytettäessä haastattelijä valmistelee etukäteen väljän kyselyrunгон sekä aiheeseen liittyvät teemat, joihin liittyen haastattelu käydään läpi. Mitä vähemmän tutkittavasta ilmiöstä tiedetään, sitä väljempää kysymyksiä kannattaa esittää. (Kananen 2008, 73–74.) Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 47) mukaan teemahaastattelun voi hahmottaa myös yhdenlaisena puolistrukturoituna haastattelun muotona. Puolistrukturoiduille menetelmille tyypillistä on se, että jokin haastattelun puoli on etukäteen

määritelty, mutta ei aivan kaikkia. Teemahaastattelussa tämä lukkoon lyöty ominaisuus on sen teemat niiden ollessa kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu huomioi muotona nimenomaan haastateltavien kokemukset sekä tulkinat ja antaa tilaa niiden läpikäyntiin. Tämä mahdollistaa vuorovaikutuksen tutkijan ja haastateltavan välillä. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua sen sisältäessä sopivassa suhteessa ennalta suunniteltua ja vapautta. Tiukasti rajattu strukturoitu haastattelu tiputtaa mahdollisuuden reagoida haastateltavalta saatuun tietoon haastattelutilanteessa. Tällöin esimerkiksi siinä tapauksessa, kun tutkijan suunnittelemat ilmiöön liittyvät aihealueet ovat puutteellisia tai kenties kokonaan epäolennaisia, voi haastattelu epäonnistua. Avoin keskustelu ei myöskään täysin tue tarkoitusta, tutkittavaan ilmiöön on löydetty kattavat teemat, ja ne toimivat perustellusti haastattelurunkona. On myös tietyt kysymykset, jotka halutaan haastateltavilta kysyä. Teemahaastattelussa tämäkin on sallittua.

Kanasen (2010, 53) mukaan teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä ja se voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelun valitsevan tutkijan työ kasvaa haastateltavia ollessa useita, mutta toisaalta ryhmähaastattelun vaarana on ryhmän vaikutus siihen mitä haastattelutilanteessa saadaan sanotuksi. Vaikka yksilöhaastattelujen käsittely ja tulkinta vie enemmän aikaa, saadaan sen avulla yleisesti ottaen tarkempaa ja luotettavampaa tietoa tutkimukseen. Teemahaastattelun haastateltavat valitaan niistä henkilöistä keitä ilmiö koskettaa, tai jotka tietävät siitä eniten. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määrittellä haastateltavien määrää. Kuitenkin sitten kun vastaukset alkavat toistua (saturaatio) voi olettaa, etteivät lisähaastattelut tuo enää uutta tietoa. (Kananen 2010, 53–54.)

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluina, jotta haastateltava saa mahdollisuuden puhua vapaasti ja ilman ryhmän häiriötekijöitä (kuten paine, roolit, ryhmädynamiikka). Haastateltavien valinta on yksiselitteistä tapauksessa, jossa kyseessä on yhden kaupungin liikkeiden esimiehet sekä heidän näkemyksensä. Haastatteluun valittiin siis sekä Jyväskylän Forumin sekä Sepän myymäläpäällikkö, heidän ollessaan aiheen asiantuntijoita.

Kanasen (2010, 53) mukaan tutkimukseen valittujen teemojen tarkoitus on kattaa tutkittava ilmiö riittävän monipuolisesti. Teemahaastattelussa liikutaan yleisestä yksityiskohtiin. Tämä siksi, ettei

alussa haluta rajata pois mitään merkityksellistä. Ilmiöstä erittäin vähän tiedettäessä haastattelukierroksia saatetaan tehdä useita, jotta päästään yhä lähemmäs tutkittavaa ilmiötä. Teemahaastattelun tarkoitus onkin luoda ja ruokkia lisäkysymyksiä aiheesta ja näin ilmiöön liittyvät asiat täsmentyvät. Haastattelua suunniteltaessa on myös huomioitava kysymysten asettelu ja muotoilu: haastateltavaa johdattavia kysymyksiä ei tule käyttää, sillä tarkoitus ei ole manipuloida haastattelun tuloksia. (Kananen 2010, 53–58.) Myös Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017, 68) mukaan haastattelijan tulee olla neutraali, eikä tämän tule näyttää omia näkemyksiään tai mielipiteitään. Hänen tehtävänsä on kysymysten esittäminen, lyhyet kommentit koskien vastauksien riittävyttä sekä haastattelun ajallinen hallinta. Kommentointia muuten kehoitetaan välttämään ja neutraaliuden vaatimus on olennainen osa haastattelua. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 68-69.) Haastattelu tallennetaan digitaalisesti ja aineisto litteroidaan (puhtaaksikirjoitus), jotta aineistoon voidaan aina tarvittaessa palata. (Kananen 2010, 58.) Litteroidessa haastateltavien puheita ei saa muuttaa tai muokata, sillä se vaikuttaa suoraan tutkimuksen luotettavuuteen (Vilka 2005, 116).

Tutkimuksen teemat ovat seuraavat: 1. Työhön sitoutuminen ja työssä onnistumisen edellytykset, 2. Motivaatio ja palkitseminen, 3. Hyvinvointi ja työhyvinvointi, 4. Yrityksen tarjoamat työvälineet ja tuki sekä 5. Muutosvalmius. Suunnittelussa otettiin huomioon teemojen mahdollinen muuttuminen tiedonkeruuvaiheen jälkeen.

Litteroinnin tasolla tässä tutkimuksessa riittää yleiskielinen litterointi. Sanantarkka litterointi, jossa jopa puheen vivahteet otetaan ylös, ei ole tarpeellinen tutkimusongelman kannalta. Propositiota-litterointi on taas liian löyhä ottaen huomioon, miten paljon voi jäädä huomioimatta. Koska havaintoyksiköitä ei yleensä laadullisessa tutkimuksessa ole kovin montaa, on tärkeä saada mahdollisimman paljon irti kustakin haastateltavasta. Tutkimukseen liittyvissä valinnoissa on myös huomioitava opinnäytetyön vaadittu laajuus ja täten valinnat tulisi pitää siihen nähden mielekkäinä ja resurssien puolesta järkevinä.

## 2.4 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen analyysin voisi jakaa kahteen ryhmään: analyysihin, joita ohjaa jokin tietty teoria, kun taas toisen ryhmän analyysimuodoissa voi vapaammin soveltaa teoreettista perustaa eri näkökulmista. Sisällönanalyysi kuuluu tämän määritelmän mukaan näistä jälkimmäiseen ja sitä pidetään laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Tutkimuksen alussa tutkijan tulisi hahmottaa teorian asema työssään ja sen suhde tutkimukseensa. Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 79) mukaan tutkijalla on jo ennen haastattelua jonkinlainen teoreettinen, tulkintaa määrittävä viitekehys (mts. 79).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan Eskola ja Suoranta (1998, 83) määrittelevät aineistolähtöisen tutkimuksen pohjaavan pitkälti aineistoon ja siitä tehtyihin löytöihin. Tällöin aineisto määrittelee sen, miten tutkimuksen teoriakehys rakennetaan. Tässä tapauksessa tutkija pyrkii tutkimuksellaan induktiivisuuteen, eli tämä etenee tutkimuksessaan tekemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väittämiin. (Mts. 2006.) Kuitenkin on huomattava, että laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruuvaihe ja analyysivaihe ovat jatkuvassa vuoropuhelussa keskenään eli vaikkamennään aineistolähtöisesti, on aiheen aiempi keskustelu läsnä tutkimuksessa: se, tai tutkijan omat asenteet ja ennakkokäsitykset, ei kuitenkaan saa vaikuttaa aineiston tulkintaan sitä väärentävästi.

Sisällönanalyysissä ensisijaista on rajata tutkimuksen kannalta olennaisimmat löydökset ja keskittyä niihin. Menetelmällä jaotellaan tieto aineistossa toistuvien piirteiden mukaisesti, esimerkiksi tutkittavilta saatujen yhteisten näkemysten mukaan. Aineiston jaotteluun voidaan käyttää teemoittelua, jolloin analyysissä painotetaan mitä asetetuista teemoista on sanottu eikä esimerkiksi sitä, montako kertaa asia aineistossa esiintyy. Jotta näitä nostoja voidaan tehdä, aineistoa tulisi hallinnoida tiivistämällä tietoa ja merkatien siitä ylös olennaisimmat havainnot. Yhtä ainoa oikeaa tapaa tähän ei ole. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1).

## 2.5 Luotettavuus ja eettisyys

Kanasen (2010, 68) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvio on haasteellisempää kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuuskysymykset tulee huomioida jo työn suunnitteluvaiheessa, koska aineiston keruun ja analyysin jälkeen luotettavuutta ei voi enää parantaa. Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuuskäsitteitä, jotka sopivat sellaisenaan ainoastaan määrälliseen tutkimukseen. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli tutkimus antaa toistettaessa samat tulokset, ja validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Näitä käsitteitä ei kuitenkaan sellaisenaan voida soveltaa laadullisen tutkimuksen arviointiin. (Kananen 2010, 68–69.)

Tuomen (2007, 150) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointin ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta sen laatua voidaan arvioida perustellusti sisäisen johdonmukaisuuden, koherenssin avulla. Tällöin huomioidaan seuraavat tutkimuksen osiot sekä niiden valintoihin liittyvät perustelut: aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantajasuhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen eettisyys sekä tutkimuksen raportointi. (Tuomi 2007, 150–152.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä dokumentoinnilla tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Myös eri menetelmiin tulisi tutustua huolellisesti, jotta osataan tehdä tutkimuksen kannalta oikeat valinnat. Myös tulkintojen tekeminen vaikuttaa laadullisen tutkimuksen pätevyYTEEN.

Eli vaikka tutkimusaineistosta voi olla monia tulkintoja, ei tutkimuksen lopputuloksissa tulisi olla tulkinnanvaraisuutta. Täten tulkinnan ristiriidattomuus voidaan nähdä kvalitatiivisen tutkimuksen tietynlaisena reliabiliteettina. Näiden lisäksi saturaatio, eli tiedon kylläntyminen sekä tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen tutkittavan kannalta voivat lisätä tutkimuksen ”oikeellisuutta”. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, mutta sen kohdalla voidaan puhua siirrettävyydestä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten tulisi olla pitäviä myös muissa vastaavanlaisissa tapauksissa. (Kananen 2010, 69–71.) Triangulaation käyttäminen on yksi tapa lisätä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Siinä tutkija yhdistelee menetelmässä eri tutkimusotteita sekä niiden aineistonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiä. Menetelmän tehtävä on todentaa, että eri menetelmin kerättynäkin aineisto tukee samaa johtopäätöstä, joka alkuperäisessä tutkimuksessa on tehty. (Kananen 2015, 358–359.) Hyvää tutkimusta ohjailee tutkijan eettinen sitoutuneisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 127)

### **3 Esimiestyö ja itsensä johtaminen poikkeusoloissa**

Hyvä ihmisten johtaminen tukee henkilöstön työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiseen. (Vesterinen 2006, 83–84) Myös Juutin ja Vuorelan (2006, 131) mukaan hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvää ilmapiiriä sekä terveyttä edistävän toimintatavan (mts. 131). Tämä lähtee aina organisaation johdosta ja sen asettamista arvoista sekä strategioista, aina esimieheen ja käytännön työhön asti. Se mitä periaatteita organisaatio noudattaa, niitä myös yleensä esimiehen johtamista heijastelee. Aarnikoivun (2013, 123) mukaan hyvä esimies tunnistaa sen, että ollakseen hyvä muille, tulee tämän olla hyvä itselleen. Itsensä johtaminen on siis osa onnistunutta johtamista ja sen merkitys korostuu esimiehen toimiessa esimerkkinä alaisilleen. (Aarnikoivu 2013, 123.)

#### **3.1 Esimiehen itsensä johtaminen myymäläympäristössä**

Tässä luvussa käsitellään tutkittavaan ilmiöön liittyvä teoreettinen viitekehys aiemman keskustelun avulla, ja määritellään tutkimuksen kannalta olennaisimmat havainnot. Koska tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myymäläpäällikön itsensä johtamisen kokemuksia korona-aikana, on perusteltua itsensä johtamisen lisäksi läpikäydä muutos- ja kriisijohtamisen käsitteet. On myös huomiotava, minkälaisessa työympäristössä myymäläpäällikkö työtä tekee ja mitä ominaisuuksia myymälätyöskentelyyn kuuluu. Empiirisessä osuudessa keskitytään esimiehen itsensä johtamisen näkökulmiin näitä rajauksia noudattaen.

Johtamisella huolehditaan organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. Esimiehen tehtävä on ajaa yrityksen arvoja ja strategiaa eteenpäin sen etulinjassa. Tämän tärkein tehtävä on konkretisoida, mikä tämän yksikkönsä perustehtävä organisaatiossa on. Tämän lisäksi esimies kirkastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa. (Järvinen 2006, 22–23). Ilman esimiestä organisaation tavoitteet jäisivät suunnitelman tasolle ja tämän tehtävä onkin ohjata yrityksen tavoitteita siellä, missä tulokset todellisuudessa tehdään. Myymäläympäristössä myymäläpäällikön rooli on olla esimerkkinä: tämä tekee vastuutehtäviensä lisäksi samaa työtä mitä tämän työntekijät. Suuri osa myymäläpäällikön työstä on siis myymälätyöskentelyä, eli myyntiä ja asiakaspalvelua.

Myymäläympäristössä tehtävälle työlle vaatimuksia ja mahdollisuuksia tuo vaihtelevien aukiolojen lisäksi vaihtuvat valikoimat, tulosseuranta sekä työvälineiden tekninen kehittyminen. Esimiehen

tulee osaltaan huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista sekä tuloksesta, omaa hyvinvointia unohtamatta. Tämä on edellytys menestyksekkäälle myymälätyölle. Kaupan alan esimiestyöhön kuuluu myös tiettyjä vaatimuksia työn ollessa hektistä ja käytäntöjen usein kankeita. Kuten missä tahansa työssä, liialliset tai pitkittyvät vaatimukset voivat olla vaaraksi jaksamiselle. Kaupan esimiehen jaksamisen ja motivaation takia on tärkeää, että työstä löytyy mahdollisuuksia kuormituksen tasapainottamiseen. Näillä voimavaroilla esimies voi parhaassa tapauksessa edistää tavoitteiden saavuttamista ja henkilökohtaista kasvua sekä oppimista. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 4.)

Esimiestyön hallinta kiireen vallitessa edellyttää tavoitteiden asettamista, toiminnan arvioimista, tehtävien priorisointia sekä tuohon tärkeysjärjestykseen pyrkimistä. Myös oman ajan käyttöä pitää suunnitella. Ajanhallinta onkin yksi tärkeimmistä asioista, joka vaikuttaa jaksamiseen. Myymälässä on usein sekä enemmän että vähemmän tunteja tekeviä työntekijöitä, eli osaa työntekijöistä esimies näkee harvemmin kuin toisia. Ennakointi ja kyky laittaa asiat nopeasti tärkeysjärjestykseen on olennainen taito myymäläympäristössä toimiessa. Myös ketjuohjaus tuo osaltaan haasteita ja vahvistusta tekemiseen: ketjun ohjeet selkeyttävät työtä mutta samalla esimieheltä vaaditaan ohjeiden haltuunottoa, jotta ne ovat tarvittaessa perusteltavissa työntekijöille vakuuttavasti. Myös myymälässä toimivan tiimin vuorovaikutus voi kuormittaa tai vahvistaa. Ongelmatilanteissa palautteen anto ja keskustelu oman esimiehen kanssa on tärkeää. Myös lähimyyvälöissä toimivat kollegat voivat olla kullanarvoisia tukiverkostona. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 27–29.)

Palaute on olennainen osa oppimista. Jatkuva ja oikein ajoitettu palaute myös estää ongelmien syntymistä työyhteisössä, ja tämä on yksi esimiehen tärkeistä vastuualueista. (Sydänmaanlakka 2007, 62.) Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, 131) mukaan palautetaidot ovat oppimisen ytimessä. Saamalla ja antamalla esimies mahdollistaa oman sekä toisten kehittymisen. Myös palautteen pyytäminen ja itse itselleen annettu palaute ovat merkittäviä itsensä johtamisen taitoja. Esimiehen on hyvä muistaa, että vaikka työntekijä tietää onnistuneensa, tämä tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehensä palautteen (Järvinen 2001, 113).

Itsejohtajuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä hallinnoida itseään, omien rajojen tunnistamista ja oman johtamistoiminnan rehellistä arviointia sekä kehittämistä. Itsensä hyvin tunteva johtaja pyrkii luomaan tasapainon työn ja vapaa-ajan välille, varmistaen riittävät henkiset ja fyysiset resurssit molempiin. (Paasivaara 2010, 33.) Sydänmaanlakan (2017, 16) mukaan menemme kohti jaettua



johtajuutta, jossa itsensä johtamistaito on kaikille työntekijöille tarpeellinen. Itsensä johtaminen on nykyään olennainen osa organisaation johtamisjärjestelmää.

Sydänmaanlakka (2017, 30) jaottelee itsensä johtamisen viiteen eri hallinnoitavaan kokonaisuuteen: kehoon, mieleen, tunteisiin, arvoihin ja työhön. Tämän määritelmän mukaan kehon johtamisen kokonaisuuteen kuuluu kaikki fyysiset toiminnot, kuten liikkuminen ja lepääminen. Mieleen kuuluu havaitseminen, ajatteleminen ja oppiminen. Tunteiden osioon kuuluu kaikki sosiaaliset ja emotionaaliset toiminnot, kuten vuorovaikutussuhteet. Arvoihin taas kuuluu henkiset toiminnot, jotka liittyvät yksilön kokemaan merkityksen tunteeseen. Työosioon kuuluu tämän määritelmän mukaan ammatilliset toiminnot. Ammatilliseen kuntoon kuuluu selkeät työtehtävät ja tavoitteet, mutta myös osaaminen ja palautteen kautta kehittyminen. (Sydänmaanlakka 2017, 30–32). Haaranen (2015) määritteli itsensä johtamisen osa-alueet seuraavasti: 1. Tavoitteellisuus, 2. Motivaatio, 3. Itsetuntemus, 4. Hyvinvointi, 5. Ajankäytön hallinta, 6. Stressin hallinta, 7. Muutosvalmius, 8. Tunneäly ja tunteiden hallinta ja 9. Vuorovaikutus ja viestintä (Haaranen 2015). Itsensä johtamisen osa-alueisiin ei ole yhtä oikeaa, yksiselkoista määritelmää. Mutta määritelläänpä kenen tahansa mukaisesti, toistuu kaikissa tämä näkökulma: itsensä johtaminen on itsensä kokonaisvaltaista tuntemista ja määrätietoista kehittämistä. Seuraavaksi käydään läpi myymäläpäällikön itsejohtajuuden kannalta olennaisimmat tekijät.

Paasivaaran (2010, 16) mukaan toimivan johtajuuden pohjana on itsetuntemus. Siihen tiiviisti kuuluu yksilön kasvu ja terve käsitys omasta itsestä, mutta sen kautta rakentuu lisäksi arvostus itseä ja toisia kohtaan. Itsetuntemukseen kuuluu omien kykyjen, vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen ja motiivien rehellistä tarkkailua, sekä kykyä muuttaa omaa toimintaa tarvittaessa. Jotta johtaja voi suunnitella omaa työtään, tehdä päätöksiä ja sitoutua tehtyihin päätöksiin, on tällä oltava taito itsetuntemukseen. (Paasivaara 2010, 16). Järvisen (2006, 69) mukaan myös esimiehen persoona vaikuttaa siihen, millaisena hän näkee itsensä johtajana ja millaiset hänen kykynsä ovat siihen liittyen. Vaikka persoonallisuuttaan on vaikea muuttaa, voi esimies kehittää omaa johtamiskäyttätymistään: itsetuntemuksen kautta esimies voi ymmärtää ja hallita paremmin johtajuuttaan. (Järvinen 2006, 69.) Hyvä itsetuntemus on tärkeä apu vaikeissa elämäntilanteissa ja tärkeä osa tavoitteellista toimintaa. (Salmimies 2008, 43.)

Itseluottamus on sananmukaisesti luottamusta itseensä. Kun ihminen tietää itse kuka ja minkälainen on ja osaa arvostaa sitä, voi ajan ja saavutusten myötä alkaa luottaa itseensä. Itseluottamuksen avulla ihminen myös arvioi omia mahdollisuuksiaan erilaisten haasteiden suorittamisen edessä ja antaa itselleen realistisen kuvan omasta selviytymisestään ja kyvyistään. (Niemi 2013, 28.) Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, 23) mukaan tasapainoinen ja hyvinvoiva esimies uskoo omaan potentiaaliinsa ja osaamiseensa.

Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, 23) esimiehen hyvinvoinnista puhutaan suhteellisen vähän, sillä hänen oletetaan pitävän huolta itse itsestään. Tämä on totta, mutta on myös yrityksen ja oman esimiehen vastuulla varmistaa, että tälle on tarjolla tukea ja apua sitä tarvittaessa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 23.) Hyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluu henkinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi. Näiden lisäksi esimiehen on tärkeä huolehtia myös omasta työhyvinvoinnistaan. Tarkkosen (2012, 7) mukaan työhyyvinvointiin kuuluu osa-alueina työturvallisuus, työkyky, työssä jaksaminen sekä henkinen hyvinvointi (Tarkkonen 2012, 7). Tässä nivoutuu yhteen yksilön vastuu sekä yrityksen tälle tarjoamat työvälineet suoriutua työstä turvallisesti ja hyvinvointia ylläpitäen.

Stressin hallinta Sydänmaanlakan (2017, 121) mukaan stressi vaikuttaa suoraan kehoon stressihormoneiden kautta. Sydämen syke nousee, hengitys nopeutuu ja lihakset jännittyvät. Tämä on automaattinen reaktio, joka pahimmillaan saattaa tapahtua monta kertaa päivässä ja huonoimmassa tapauksessa keho altistuu ylikierroksille jatkuvasti. Tällaisen toistuessa liian useasti, ihmisen sydän, verisuonet sekä aivot ovat vaarassa vaurioitua. Vastalääke stressiin on rentoutuminen ja se n avulla voidaan aktiivisesti vähentää stressin vaikutuksia. (Sydänmaanlakka 2017, 121–124.) Stressi voi pahimmillaan olla henkisen hyvinvoinnin lisäksi myös fyysiseen hyvinvointiin liittyvä riskitekijä. Stressin hallitsemiseen on erilaisia keinoja ja jokaisen tulisikin tuntea itsensä niin hyvin, että pystyy määrittelemään itselleen parhaiten soveltuvat rentoutumiskeinot.

Aikaa ei voi hallita, mutta on kuitenkin mahdollista päättää, mihin ja miten sitä käyttää. Ajankäyttö on kiinni valinnoista, joita ihminen päättää toteuttaa: osa näistä päätöksistä on omassa hallinnassa, osa valinnoista on toisten päätösten varassa. Näissäkin hetkissä on mahdollista vaikuttaa siihen, miten eri tilanteisiin asennoituu. Nykyaikana kiire on hyvinkin näkyvä kirous. Toisaalta kiireen voisi nähdä joissain tapauksissa tarkoittavan vain sitä, ettei oman ajan käyttöä ole suunniteltu tehokkaasti. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 72.)

Paasivaara (2010, 74) painottaa tunneälyn ja omien tunteiden tiedostamisen tärkeyttä. Omaan kehittymiseen kuuluu persoonallinen kasvu, joka taas on sidoksissa omien tunteiden käsittelyyn ja niiden ymmärtämiseen. Paasivaara (2010, 74) myös sanoo, että toista ihmistä voi ymmärtää parhaimmillaan samassa suhteessa, kuin mitä itseään. (Mts. 74.) Esimiehen työ on johtaa ihmiset parhaisiin mahdollisiin tuloksiin heidän potentiaalinsa hyödyntäen ja tässä kyky ymmärtää toista ihmistä on olennainen. Paasivaaran (2010, 81) mukaisesti nykyjohtajalta edellytetään tunneälyä ja tavoitteellista tunnejohtamista. Tunnejohtamisessa on kyse omien tunteiden tiedostamisesta, hyväksymisestä ja käsittelystä, mutta sen lisäksi kyvystä motivoida itseään, kyvystä ymmärtää myös toisen tunteita sekä taidosta muodostaa merkittäviä ihmissuhteita. (Mts. 81.) Tunnejohtamisen avulla myös pidetään työpaikalle kuulumattomat, työn tehokkuuteen vaikuttavat tunnemyllerrykset poissa tieltä. Työpaikalla ollaan ensisijaisesti töissä ja jotta jokainen voi keskittyä olennaiseen, on työyhteisössä hyvä olla selkeät asianmukaiset rajat.

Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja sosiaalinen pätevyys ovat tärkeitä arvioitaessa johtajan kelpoisuutta. Näihin kuuluu johtamisen lisäksi johtajan motivaatio. (Paasivaara 2010, 27.) Työmotivaatio on parhaimmillaan silloin, kun henkilö motivoituu suoritukseen itse. Tällöin henkilö kokee intohimoa tai ns. työn imua: itsensä motivointi on asiaankuuluvaa ammatillista älyä. Työn imulla tarkoitetaan suhteellisen pysyvää, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jonka voisi sanoa olevan kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila. Tällaisessa tilassa ihminen on ylpeä työstään ja tuntee sen merkityksellisenä. Tällöin työhön myös panostetaan. Tällaiseen tilaan päästään silloin, kun työn haasteet ja sen hallinta ovat tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2017, 230–231.)

Tavoitteiden tärkeys painottuu juuri kiireen keskellä: ilman tavoitteitamme huomiomme ja energiamme kuluu vääriin asioihin. Tavoitekeskeinen ajattelu sekä toimintamme ohjaaminen tavoitteisiin tuo tuloksia ja energiamme ohjautuu määränpään saavuttamiseen. Tämän lisäksi tavoitteiden avulla voimme arvioida suorituksiamme. Täten tavoitteita voisi kutsua jopa tietynlaisiksi toiminnan mittareiksi, joiden avulla voimme määritellä oliko aikaansaannoksemme hyvä vai ei. (Bischof & Bischof 2004, 21.) Tavoitteet tarkoittavat siis toiminnan aktiivista ja tietoista suunnittelua sekä tavoitteiden seuraamista sekä arviointia.

Muutokset ovat tosiasia: niitä tulee jatkuvasti vastaan elämän joka osa-alueella. Tarkoitus ei ole yrittää muuttaa tätä tosiasiaa, vaan haasteena sopeutuminen. Muutokset voivat heikentää ihmisen suhdetta tämän työhön, työpaikkaan sekä joskus koko tämän elämään ja tulevaisuuteen. (Järvinen 2008, 143–144.) On huomattavaa, että vaikka nykyään ihmiset tunnistavat muutosten olevan osa arkea, he eivät tunnetasolla koskaan ole siihen täysin valmiita tai vähintäänkin muutos herättää aina hieman huolta ja pelkoa (Järvinen 2006, 134).

Ihmisten välinen toiminta on vuorovaikutusta. Sujuvat vuorovaikutustaidot saadakse ihminen tarvitsee sosiaalisia taitoja. Vuorovaikutukseen voisi määritellä kuuluvaksi keskustelutaidot, kuunteleminen, neuvottelutaidot, yhteistyö- ja tiimitaidot, tunnetietoisuus sekä empatiakyky. Itsensä johtamisen kulmasta on olennaista tutkiskella, miten itse pyrkii saamaan yhteyden toisiin ihmisiin. Sosiaalinen vuorovaikutus vaihtelee tilannekohtaisesti. Yksilön onkin olennaista miettiä ja tiedostaa oma vuorovaikutustyylinsä, jota yleensä käyttää viestiessään toisten kanssa. Täten ihminen voi reflektoida itseään ja ymmärtää myös toisten ihmisten toimintaa tehokkaammin. (Salmimies 2008, 96–98.)

### **3.2 Esimies muutoksen ja kriisitilanteen keulassa**

Nykyään jatkuvasti ja nopeasti muuttuvassa maailmassa yritykset tarvitsevat muutosjohtamista: se nähdään usein jo osana yrityksen strategiaa, eikä siitä niinkään erillisenä toimenä. Muutokset organisaatiossa ja sen toiminnassa voivat johtua monenlaisista sisäisistä tai ulkoisista syistä. Olennaista on se, että yritys pyrkii muutosjohtamisella selviytymään muuttuneesta tilanteesta. Muutoksen systemaattisella johtamisella yritys pyrkii reagoimaan muutokseen tehokkaasti sekä jalkauttamaan tarvittavat toimenpiteet onnistuneen muutoksen läpivientiin. Muutosjohtamisen periaatteita voidaan hyödyntää myös kriisitilanteessa, sillä kriisikin on muutos.

Sanalla kriisi tarkoitetaan uhkaa tai mahdollisuutta, ratkaisevaa käännettä, yhtäkkistä muutosta tai kohtalokasta häiriötä. Johtui kriisi mistä tahansa, se on väliaikainen epäjärjestyksen ja hämmennyksen tila, johon liittyy kyvyttömyys selvittää tutuilla ongelmanratkaisukeinoilla. (Saarelma-Thiel 2009, 10.) Kukaan ei osannut aluksi odottaa, miten pitkäksi koronatilanne venyisi: se on tämän

opinnäytetyötutkimuksen mukaan hämmentänyt ja aiheuttanut suurta epävarmuutta työyhteisössä. Saarelma-Thielin (2009, 7) mukaan työpaikan joutuessa keskelle kriisi ja suurta muutosta, työyhteisön tasapaino, vakiintuneet arvot ja toimivuus kärsivät. Tällöin onnistunut muutosjohtaminen on hyvää henkilöstön sekä hyvinvoinnin johtamista: mikäli se tehdään oikein, se voi näkyä paremman tuloksen lisäksi kuormittumisen optimointina ja työtyytyväisyytenä. (Saarelma-Thiel 2009, 7.)

Vesterisen (2006, 131) mukaan Juuti ja Vuorela sanovat johtajan roolin korostuvan muutostilanteessa, sillä muutoksen ollessa hallitsematon se vaikuttaa sekä henkilöstön hyvinvointiin että työn tuloksellisuuteen (Vesterinen 2006, 131). Pirisen (2014, 61) mukaan esimiehen tehtävä muutosprosessissa on toteuttaa muutos työntekijöiden kanssa yhdessä. Jotta tavoitteessa onnistutaan, on esimiehen johdettava jämäkästi mutta myös oltava läsnä työntekijöille, jotta muutoksesta nousevat ongelmat saadaan ratkaistua. Muutos on yhteistyötä muutosmatkalla ja lopputuloksista ja onnistumisista hyötyvät parhaimmillaan kaikki. (Pirinen 2014, 61.) Esimiestyö on viestintää ja vaikutusta, ja se on sidoksissa esimiehen ja työntekijän väliseen luottamussuhteeseen. Esimiehen rooli viestinnässä varsinkin muutostilanteessa on merkittävä: jos esimies itse on motivoitunut muutokseen ja viestii sen toimintansa kautta, muutos onnistuu helpommin. Viestintä on myös yleisesti ottaen se asia, josta tulee eniten kriittistä palautetta muutostilanteessa. Henkilöstö voi kokea, ettei viestintä ole tarpeeksi avointa tai laajamittaista. Viestinnän tehtävä on kuitenkin yhteisen ymmärryksen luomista. (Pirinen 2014, 116.)

Mullistavan muutoksen aikana ihminen tarvitsee tietoa tapahtuneesta ymmärtääkseen ja jäsennelläkseen asioita. Näin henkilö pystyy käsittelemään ja hallitsemaan tuntemuksiaan, kuten epävarmuutta tai pelkoja. Muutosten yleensä tullessa yllättäen, taito käsitellä asioita korostuu. Muutamia Järvisen (2008, 144-145) mainitsema selviytymiskeinoja on esimerkiksi positiivinen ja luottavainen asenne, suhteellisuuden taju, kyky ja halua kehittyä, hyväksyminen sekä itsestään huolehtiminen. Ihmisillä on monia eri tapoja koettaa selviytyä vaikeista muutoksista ja onpa selviytymistapa sitten mikä tahansa, asioiden hyväksyminen ja käsittely on ensimmäinen askel muutoksesta selviytymiseen. (Järvinen 2008, 143–145.) Saarelma-Thielin (2009, 39) mukaan työelämän muutostilanteissa selviytymiseen tarvitaan kolmenlaisia voimavaroja: tietoa toimintatavoista, niiden hallintaa ja motivaatiota käynnistää toimet. Käytännössä hallinnan tunteeseen ja sen vahvistu-

miseen liittyy tiedollinen valmius ja motivaatio, mutta pitkittyvässä haasteellisessa tilanteessa esteet voivat lannistaa. (Saarelma-Theil 2009, 39.) Näillä on olennainen osa esimiehen itsensä johtamisessa: hän elää samassa mullistavassa muutoksessa työntekijöiden kanssa, mutta tällä on silti vastuu toimia näille esimerkkinä kaiken keskellä.

## 4 Tutkimustulokset

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen pääaineisto koostuu kahdesta yksilöhaastattelusta, jotka tehtiin aikavälillä 15.3.-23.3.2021. Haastateltaviksi valittiin luontevasti Glitterin Jyväskylän myymälöiden päälliköt. Molemmilla on takanaan pitkä historia yrityksessä: 5 ja 13 vuotta. Pidemmän uran yrityksessä tehnyt oli suurimman osan ajastaan toiminut esimiesasemassa, toinen oli siirtynyt esimiestehtäviin puoli vuotta aiemmin koronan aikana. Tutkimuksessa sai siis sekä vanhan tekijän, että vielä tuoreen esimiehen näkemyksiä asiaan. Kuten johdannossa mainittiin, pidemmän uran yrityksessä tehnyt henkilö lähti yrityksen palvelusta uusiin haasteisiin: tämä ajoittui tutkimusprosessin vaiheeseen juuri ennen sovittua haastattelu-aikaa. Tämä ei kuitenkaan nähtävästi vaikuttanut haastattelussa saatavaan tietoon tai henkilön asenteeseen, sillä henkilön suhde työhön ja toimeksiantajaan on ollut aina myönteinen. Lisäuskottavuutta aineiston tulkintaan tuo osaltaan se, että opinnäytetyöntekijä tuntee yrityksen työsuhteen kautta, ja on sittemmin siirtynyt myös itse myymäläpäälliköksi.

Haastattelut kestivät molemmat keskimäärin tunnin ja aikataulutuksen suhteen pysyttiin alkupe-  
räisessä tavoitteessa. Tapaamiset toteutettiin tutkijan kotona keskeisen sijainnin vuoksi ja sen ol-  
lessa tarpeeksi rauhallinen ympäristö. Turvaväleista pidettiin ajanmukaisesti huolta myös sisäti-  
loissa. Haastattelut tapahtuivat eri päivinä aikataulutusten vuoksi. Itse haastateltavat vaikuttivat  
kiinnostuneilta tutkittavasta aiheesta ja kertoivat innokkaasti näkemyksistään. Molemmilla haasta-  
teltavista tuntui olevan positiivinen kuva omasta työnantajastaan ja olivat motivoituneita anta-  
maan mahdollisimman laajasti tietoa. Haastattelutilanteen alussa molemmista oli huomattavissa  
pieni jännitys. Haastattelut aloitettiin keskustelemalla haastateltavien työkokemuksesta ja työstä,  
alaan kuuluvista vaatimuksista sekä muista siihen liittyvistä yleisistä aiheista. Kysymys kerrallaan  
siirryttiin lähemmäksi tutkittavaa ongelmaa ja sen teemoihin. Samalla haastattelutilanne rentoutui  
ja saadut vastaukset olivat laadukkaita.

Haastattelu oli muodoltaan puolistrukturoitu ja vaikka siihen oli valmis kysymysrunko, annettiin  
haastateltaville myös tilaa puhua vapaasti. Kävi kuitenkin ilmi, että asetetut teemat olivat hyvin  
pitkälti tutkimuksen ja sen rajauksen kannalta olennaisia. Haastattelija piti keskustelun raiteillaan  
ja varmisti että keskustelussa pysyttiin aikataulussa. Haastattelija kysyi näin nähdessään tarkenta-

via lisäkysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja ne litteroitiin manuaalisesti, eli kirjoitettiin auki haastattelujen jälkeen. Litteroitua tekstiä tuli 7-8 sivua per vastaaja. Haastattelun aikana pidettiin silmällä muun muassa haastateltavan äänensävy sekä eleet ja ilmeet, jotta vastauksista tehtäisi mahdollisimman oikeita tulkintoja. Mikäli vastaus jäi epäselväksi, tarkennettiin vastauksen tulkinta haastateltavalta itseltään.

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, joka sopi haastateluista saatujen näkemysten analysointiin. Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) mukaan kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluu aineiston pelkistäminen (reduointi), ryhmittely (klusterointi) ja viimeiseksi teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi). Pelkistämävaiheessa aineistosta karsitaan pois tutkimuksen kannalta turha tieto. Tämän jälkeen etsitään pelkistettyjä ilmaisuja, ryhmitellään löydökset ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Nämä listataan ja samankaltaiset ilmaisut ryhmitellään alaluokiksi, joista tieto sitten tiivistetään yhä yläluokiksi, pääluokiksi ja sitten viimein yhdistäväksi luokaksi. On pidettävä huolta, että tietoa tiivistettäessä yhteys kerättyyn dataan säilyy. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–126.)

Tutkimusaineistosta karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennainen pois, jonka jälkeen siitä eriteltiin informanttien pelkistetyt ilmaisut. Nämä listattiin ja tietoa tiivistettiin alaluokkien ja yläluokkien kautta yhä pääluokiksi, kunnes aineistosta tehdyt huomiot olivat etsittyä ydinasiaa ja ilmauksista pystyttiin muodostamaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä (ks. Kuvio 1).

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Stressinhallintakyky Delegoiminen Työstä nauttiminen	Kokemuksen tuoma varmuus	Perusedellytykset esimiestyölle
Uusi kassajärjestelmä Ajanhallinta parantunut	Toimivat prosessit	

Kuvio 1. Esimerkki tutkimusaineiston abstrahoinnista



Lopulta molempien haastattelujen tiivistettyjä sisältöjä myös vertailtiin keskenään teemoittain. Aineistosta ilmeni hyvin samankaltaisia ilmauksia, vaikka esimerkiksi informanttien työkokemuksen pituus oli hyvin eri.

Aineiston analyysissä käytettiin apuna teemoittelua, sen sopiessa teemahaastattelun kanssa yhteen. Huomioiden tutkittavien määrän on mielekkäämpää toistumien laskemisen sijaan painottaa sisältöä, eli sitä mitä aiheesta on haastatteluissa tullut ilmi. Tutkimus on ensisijaisesti aineistolähtöistä, sillä se ei pyri todentamaan tietyn mallin tai teorian toimivuutta toisessa yhteydessä, eikä se koeta testata tiettyä hypoteesia. Näin ollen tutkimuksen päättely on induktiivista. Vaikka tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, on tutkittavasta ilmiöstä tarkoitus saada viitettä muihin vastaavanlaisiin tilanteisiin. On kuitenkin huomattava, että tutkimusta tehdessä siihen vaikuttaa jonkin verran tutkijan ennakkokäsitykset ja ymmärryspohja käsiteltävästä aiheesta, eli täysin absoluuttista induktiivista tutkimusta on mahdoton toteuttaa.

## 4.2 Tutkimuksen tulokset

### 4.2.1 Työhön sitoutuminen ja työssä onnistumisen edellytykset

Tutkimuksessa haluttiin ensimmäiseksi luoda ymmärrys siitä, millaiselle pohjalle haastateltavan suhde omaan työhön perustuu. Tähän liittyen selvitettiin muun muassa oma osaaminen ja arvot työhön liittyen, sitoutuneisuus sekä stressin- ja ajanhallinnan taidot. Keskustelua käytiin myös tunteiden käsittelystä ja vastaajan osaamisesta vuorovaikuttajana. Jokaisen haastatteluteeman sisällä oli myös kysymyksiä koronan vaikutuksista aiheeseen liittyen.

Molemmista informanteista ilmeni pitkälti samanlaisia piirteitä ensimmäisen teeman osalta. Näitä olivat muun muassa erinomainen asenne omaa työtä ja työnantajaa kohtaan. Korkea työmotivaatio ja halu kehittyä näkyi selvästi. Heillä oli myös samanlaisia kokemuksia omasta ajanhallinnasta. Vastaajat totesivat aiheesta seuraavaa:

*Mää oon nykyään siinä huomattavasti parempi. Ennen saatoin jäädä jotain työtehtävää liian tarkkaan hiomaan ja saatoin huomata, että joku aikaraja paukkuu jossain toisessa tehtävässä ja työaikakin on päättynyt ja sit tekis mieli jäädä vapaa-ajalla te-*

*kemään, ettei deadlinet tule päälle. Toki tää koronakin on vaikuttanut nyt kun myymälässä se asiakaspalvelu ja myynti ei vie niin paljon aikaa ja mun on helppo suorittaa noi muut työtehtävät. (H1)*

*Ajankäyttö parani loppua kohden, varmasti siksikin, kun ei ollut enää niin paljon toimistohommia ja keskityttiin enemmän olennaiseen. Eli lattialla oloon. (H2)*

Informantit ottivat molemmat esiin ennen vuoden vaihetta tehdyn järjestelmä uudistuksen, jolloin yrityksen käyttämä kassajärjestelmä päivitettiin jouhevampaan versioon. Tämä mahdollisti osan toimistotöiden tekemisestä toimiston lisäksi myös myymälässä, eli hiljaiset hetket myymälän puolella pystyttiin hyödyntämään toimistotehtäviin. Tämän uudistus oli olennainen muun muassa siksi, että myymälässä ollaan paljon työvuoron aikana yksin. Myös turhia työvaiheita myymäläpäällikön työstä voitiin näin karsia ja täten myös tehostaa työaika. Tämä koettiin haastattelujen perusteella erittäin myönteiseksi ja suureksi tekijäksi ajanhallinnassa.

Oman osaamistason koettiin olevan riittävällä tasolla: informanteista ovat olleet ensimmäinen 5 vuotta ja toinen 13 vuotta yrityksessä töissä. Ensimmäinen on toiminut esimiehenä alle vuoden ja aloittanut työn koronaepidemian aikana, kun taas toisella oli pitkä esimiestausta yrityksessä ennestään. Myös kokemuksen tuomalla varmuudella ja delegoinnin taidolla oli olennainen osa ajan ja stressin hallinnassa. Tähän liittyen informantit kertoivat myös yleisesti toiveistaan oppia uutta ja halusta kehittää omaa osaamista: yhteneväistä oli, että molemmat olisivat valmiita lisähaasteeseen työssään, sen käyvän jo kokemuksen puolesta rutiinilla. Tämä kuitenkin korostui pidempään yrityksessä työskennelleellä vastaajalla, sillä hän oli kokeillut jo useampaakin eri tason tehtävää yrityksessä. Hän koki, ettei hänellä varsinaisesti ollut mitään uutta, millä haastaa itseään lukujen lisäksi työssään. Hän totesi seuraavasti kysyttäessä siitä ajasta, kun hän siirtyi Jyväskylän uuteen myymälään myymäläpäälliköksi:

*Sitä ennen olin kaiken käytännössä nähnyt ja kokenut. Että sen jälkeen en oo kasvanut muutaku oon halunnu näyttää että tehdään tulos suht koht nopeasti. (H2)*

Stressistä kysyttäessä nousi esiin työkokemuksen tuoman varmuuden lisäksi molemmissa informanteissa oleva ominaisuus. Kumpikaan vastaajista ei kokenut olevansa kova stressaamaan tai

”murehtija”. Jokseenkin stressaavaksi kuitenkin tällä hetkellä koettiin koronasta johtuva asiakaskato, ostokäytöksen muuttuminen ja ymmärrettävästi heikommat myynnit. Kysyttäessä mistä vastaaja stressaantuu, todettiin aiheesta seuraavasti:

*Ehkä varmaan kun haluais päästä niihin budjetoituihin tavoitteisiin kun sä oot esimiehenä niistä vastuussa ja sitten kun tulee tämmönen tilanne ettei niihin vaan päästä, niin tottakai se stressaa. Mutta kyllä mä oon ainakin koronajan ajatellut, että mä en voi tähän vaikuttaa, mun on ihan turha siitä stressata. (H1)*

*Mä en hirveesti stressaa, en oo märehdivä ja analyttinen vaan pistän vaan toimeen. Mut se miksi en enää viimesimpinä vuosina stressannu oli se henkilökunta, se oli niin hyvä. Ei ollut aihetta stressiin. Kunnes tuli korona. (H2)*

Vaikka kumpikaan informanteista ei kokenut olevansa stressaavaa tyyppiä, mainittiin koronan vaikuttaneen siihen ainakin jollain tapaa. Molemmista huomasi kuitenkin järkeilyyn ajatuksen siitä, ettei kannata stressaantua asioista, joihin ei voi omalla toiminnalla vaikuttaa. Tunteiden hallinnasta puhuttaessa kummankin informantin periaate oli selvä: töihin tullessa työhön mahdollisesti vaikuttava tunteilu jätetään myymälän ulkopuolelle. Kuitenkin koronasta johtunut asiakkaiden yleinen käytös saattoi kuormittaa aika ajoin: asiakkaat eivät enää halunneet palvelua, eivätkä olleet yhtä halukkaita ostamaan. Toinen informanteista kuvaili näin:

*Ihmiset ei ymmärrä eikä kunnioita sitä että tehdään meidän työtä. Ne tulee sisään ja tulee vaan kättelemaan ja kun sä haluat myydä eikä ne halua palvelua. Ne haluaa vaan katsella koska ne haluaa hyvää mieltä, koska niidenkin ajatus on koronan myötä muuttunut. Saattaa olla myös vähän ilkeitä. (H2)*

Vaikka suhtautuminen informantilla oli tähänkin ymmärtävä, voi se pitkässä juoksussa vaikuttaa esimieheenkin kuormittavasti: esimies tekee yhtäläillä myymälän puolella käytännön työtä, kuin muutkin työntekijät. Informantti totesi aiheesta lisäksi näin:

*Glitteristä on tullut mulle vuosien saatossa kuin oma yritys ja halusin tehdä työni hyvin ja kunnioitin mun työnantajaa, omistajia ja esimiehiä. Halusin ajatella siis samalla*

*niitä lukuja aika henkilökohtaisesti, eli jos niihin ei päästy niihin tavoitteisiin niin se meni tunteisiin. Muuten ei sit muut asiat mennyt, paitsi nää viime hetken asiat ennen kun mä lopetin. (H2)*

Korona oli siis aineiston mukaan todella suuri tekijä vastaajan päätöksessä lopettaa työssään. Hän painotti useaan otteeseen olevansa tyytyväinen työnantajayritykseen ja päätöksen olleen pitkittyneen koronatilanteen syytä.

#### **4.2.2 Motivaatio ja palkitseminen**

Motivaatio ja ymmärrys siitä mikä itseä motivoi, on osa itsensä johtamisen kokonaisuutta. Tämän teeman kautta haluttiin selvittää vastaajien itsensä tuntemusta sekä tietenkin sitä, miten korona-aika on vaikuttanut myymäläpäällikön itsensä motivointiin. Tälläkin osa-alueella vastaajilla painotui enimmäkseen samat huomiot: omat ja toisten onnistumiset palkitsevat ja motivoivat, normaaliaikoina myyntiluvut motivoivat ja lisäksi yrityksen hyvät kampanjat sekä esimiehen antama palaute. Tässäkin teemassa esiin nousi molemmilla korkea työmoraali sekä intohimo omaa työtä kohtaan. Molemmat informantit kokivat luvut jollain tasolla sisäiseksi motivaattoriksi. Kuitenkin koronan vaikuttaessa myynteihin heikentävästi ja kysyttäessä mikä silloin palkitsee, mainitsivat informantit oman esimiehen antaman palautteen roolin:

*Oman esimiehen antama kiitos. Se tuntuu ja kovaa. (H1)*

*Se jos sai esimieheltä palautetta, kun on jossain onnistuttu tai joku viikkopuhelu ja sieltä saattaa tulla kiitos. (H2)*

Motivaatio työhön ja siinä onnistumiseen oli molemmilla vastaajilla huomattavissa. Mutta vaikka molemmilla luvut ja hyvät myynnit olivat erittäin tärkeitä, korostui pidempään esimiehenä toimineella informantilla luvut useammassa kohdassa voimakkaammin. Tästä syystä on myös ymmärrettävää, että pitkittynyt huono myynti vaikutti häneen:

*Oon niin kilpailuhenkinen, tykkään numeroista. En siedä miinuksia, et niitä ei viime aikoina hirveesti voinu katella et miten mennään budjettiin. (H2)*

Vaikka molempia informantteja huolestutti nykyinen tilanne myyntien puolesta, pidempään esimiehenä toiminut informantti mainitsi sen olevan yksi vaikuttimista lähtöpäätökseen. Työstä motivoitumisen edellytykset normaalissa tilanteessa (ilman koronaa) oli kuitenkin molemmilla hyvin vahvana.

### **4.2.3 Hyvinvointi ja työhyvinvointi**

Olisi turhaa puhua koronan vaikutuksista tai itsensä johtamisesta käsittelemättä hyvinvointia ja teema onkin tärkeä tutkimusongelman kannalta. Vaikka aineistosta jälleen nousi haastateltavien välillä samoja huomioita, tuli tässä kohtaa ensimmäistä kertaa myös huomattavia eroja vastaajien kokemuksissa. Tässä teemaosiossa käsiteltiin sekä yleisesti hyvinvointiin että työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä kuten palautumista, työilmapiiriä sekä hyvinvoinnin ylläpitoa.

Palautumiseen liittyen molemmilla tukiverkosto oli ensimmäisenä tapetilla. Kumpikin vastaajista kertoi oman tukiverkostonsa olevan hyvä ja molemmilla erityisesti oma perhe oli omassa jaksamisessa sitä edistävä. Oman perheen painoarvo ja helpotus siitä, ettei korona-aikana tarvitse olla yksin, nousi molempien informanttien vastauksista erittäin tärkeäksi tekijäksi. Kävi myös ilmi, että molemmissa Jyväskylän myymälöissä on hyvä työilmapiiri. Lisäksi myymälöiden välillä on vahva tiimijattelu: vaikka kaupungissa on kaksi myymälää, vallitsee niiden välillä yhteistyö ja ”me”-ajattelu. Tämä on osa tiimihenkeä ja yleistä hyvää ilmapiiriä Jyväskylän myymälöissä. Ilmapiirit myymälöissä ovat tutkimuksen mukaan pysyneet hyvänä, koronasta huolimatta. Vastaajat lisäksi molemmat kokivat saavansa yritykseltä apuvälineitä hyvinvoinnin ylläpitoon. Näitä olivat työnantajan tarjoama liikuntaetu, oman esimiehen tuki sekä yrityksen työhyvinvointitiimi. Tässä kohtaa nousi kuitenkin ilmi myös aiemmin mainitut erot. Seuraavaa kommentoitiin kysyttäessä, miten yritys pitää huolta informantin hyvinvoinnista:

*Hän [oma esimies] on hyvä kuuntelemaan ja tulee tunne, että tulen kuulluksi lähiesimiehen toimesta. Ei huolta tollasesta ollenkaan. Mut otetaan tosissaan ja saan apua. (H1)*

*Nyt loppua kohden tietenkun esimiesten aika myös joutu kortille, niin se oli hankalaa itelle. En oo sellanen että tarttis kauheesti esimieheltä mitään puheluita, mutta tietenkun piti ne viikottaiset puhelut sopia että tiedetään mitä kuuluu. Mutta nyt on saattanut olla pidempiä pätkiä, ettei puhuttu. (H2)*

Tässä kohtaa viitataan siis myymäläpäälliköiden lähiesimiesten työajan vähenemiseen säästösyiden takia. Toinen informantti jatkoi vielä aiheesta:

*Olisin ehkä toivonut varsinkin loppua kohden meidän työhyvinvointitiimiä enemmän ottamaan yhteyttä myymälöihin ja kysymään voiteja. Varsinkin myymäläpäällikön ja ykkösmyyjän kanssa. Koska ne on siellä eniten. (H2)*

*Enemmän ois toivonu, et pidettäs huolta jaksamisesta ja saatais enemmän vaikka tukea kollegoilta muualtakin Suomesta, ei vaan omasta kaupungista. Ois toivonut että ois saanu kuulla muiden kokemuksia ja fiiliksiä. Se ois santanu perspektiiviä ja vertaistukea. (H2)*

Pidempään esimiehenä toiminut informantti olisi toivonut enemmän tukea yritykseltä. Tähän varmasti vaikuttaa vertailupohja, jonka kokemusvuodet ovat tuoneet. Kontrasti korona-ajan myyntiluvuista verrattuna siihen, mitä ne parhaimmillaan olivat, oli valtava, ja tätä myöten myös harmitus tiettyjen asioiden poisjäämisestä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi aiemmin säännöllisesti suoritetut mukavat matkat pääkonttorille ja koko Suomen myymälöiden väliset yhteiset palaverit. Myös koko yrityksen laajuisia kilpailuja kaivattiin ja aiemmin hyvistä myynneistä saatuja palkintoja.

Yhdistävää vastaajilla oli huoli tulevasta, siitä miten kauan yritys vielä kestää ja tietenkun epäily työpaikkojen säilymisestä. Korona ymmärrettävästi lisäsi ahdistusta epävarman tulevaisuuden li-

säksi myös omasta terveydestä ja mahdollisesta riskistä sairastua itse. Kysymykseen siitä, onko korona vaikuttanut haastateltavien hyvinvoinnista huolehtimiseen erityisellä tavalla, nousi seuraavat asiat esiin:

*Kun oon niin sanotusti herkkä ihminen ja empaattinen, että jos nään muilla hätää niin koen sen vahvasti. Huomasin esimerkiksi, kun luin paljon uutisia, että sydän alkoi hakkaamaan ja muljahtelemaan. Silloin huomasin, että mun pitää alkaa himmaamaan noiden uutisten lukemista. (H1)*

*En tiedä, ehkä oon vaan puhunut asioista enemmän. Oon ihmisenä sellanen, etten kauheesti puhu paitsi kumppanin kanssa. En halua vaivata ihmisiä, haluan selvittää asiat itse. Mut ehkä sit tuli enemmän puhuttua just vaikka kollegan kanssa. (H2)*

Vaikka korona on tietenkin vaikuttanut informantteihin, on heillä tutkimuksen mukaan myös hallintakeinoja oman henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ylläpitoon. Stressiä käsiteltiin keskustelemalla, kumppanin ja perheen ja harrastuksien avulla. Molemmilla oli mainita keinoja millä he niin sanotusti saavat ”akut ladattua”. Liikunta ja omasta kehosta huolehtiminen liikunnan avulla tuli myös ilmi. Koronan aikainen varovaisuus ja tarkkaan punnitseminen ihmisten keskuuteen menosta nousi myös ilmi. Kumpikin informanteista koki tuntevansa myös itsensä ja omat tarpeensa. Myös myymälätyöskentelyyn otetut säännölliset puhdistusrutiinit ja maskien käyttö on välttämättömyydessään vähentänyt pelkoa sairastumisesta.

Aineistossa kävi myös ilmi hyvä yhteishenki ja tuki Jyväskylän myymälöiden välillä. Molemmat myymäläpäälliköt kokivat vertaistuen kaupungin sisällä toimivan ja sen hieman auttavan, kun tietää ettei ole yksin. Kuitenkin oli huomattavissa se, että pidempään esimiestyötä tehnyt vastaaja oli hieman ahdistuneempi koronatilanteesta. Hänellä oli myös suuri huoli henkilökunnan jaksamisesta. Tähän varmasti osaltaan vaikuttaa myös se, että tämän myymälän vetovoimaisuus oli ennen koronaa aivan huipussaan. Tämä johtuu sen hyvästä sijainnista hypermarketin läheisyydessä, joka vetää suuret määrät asiakkaita päivittäin. Tämä tuo asiakkaita myös ostoskeskuksen viihde- ja vapaa-ajan yrityksille. Täten voi myös olla, että ero siitä hyvästä ajasta koronan aikaiseen tilanteeseen, vaikkapa myynnillisesti, iski koko henkilökuntaan oletettua kovemmin.

#### 4.2.4 Yrityksen tarjoamat työvälineet ja tuki työntekijän työhön

Tämän teeman alla käytiin läpi yrityksen odotukset myymäläpäällikköä kohtaan, arvioitiin oman lähiesimiehen antamaa tukea sekä erityisesti yrityksen antamia käytännön eväitä koronan tuomiin muutoksiin. Tämän osion vastaukset informanttien välillä vahvistivat toisiaan ja hyvin positiivisessa mielessä. Tämä todentaa yrityksen hyviä johtamisperiaatteita ja sitä, miten toiminta on ollut myös koronakriisissä hyvin johdonmukaista ja selkeää.

Molempien informanttien kokemus omasta roolista ja odotuksista tätä kohtaan olivat hyvin selkeät. Kumpikin koki, että vaikka työaika on heiltäkin säästöyistä vähennetty, ehtii siinä tehdä tällä hetkellä vaaditun työmäärän. Tähän kummatkin huomauttivat, että työtunnit vastaavat työ määrää tällä hetkellä sen takia, että asiakkaita on huomattavasti vähemmän ja kiire myymälässä on vähentynyt. Kysyttäessä saavatko vastaajat omalta esimieheltään tarvittavan tuen sitä pyytäessä, he vastasivat näin:

*Kyllä, piste. On kannustava ja hyvin ymmärtäväinen esimies. (H1)*

*Kyllä. (H2)*

Eli vaikka oman lähiesimiehen työaika vähennettiin, eivät myymäläpäälliköt ole kokeneet sen olevan määrittävä tekijä tuen saannissa. Tämän lisäksi yrityksen reagoitakyky koronaan liittyen kuvailtiin tehokkaaksi. Välttämättömät toimenpiteet tehtiin ensi tilassa ja työntekijöitä on tiedotettu jatkuvasti ja reilusti. Vastaajilta kysyttiin, miten yritys on reagoinut koronatilanteeseen:

*Hyvin tehokkaasti, selkästi. Kaikki huomioon ottaen. (H1)*

*Onni onnettomuudessa meillä on iso konserni, että siellä on niin paljon eri osastoja, jotka pystyy rahottamaan tätä muotipuolta, koska tällä hetkellä mikä tahansa muodin piirissä yritys ei toimi. Eli se turva on aina ollu. Olihan se järkytys, mutta kaikki mitä on voitu ottaa huomioon, niin on otettu ja toimittu sen mukaan. (H2)*



Tiedottaminen koronasta on siis ollut runsasta ja käytännönläheistä: myymälöihin annettiin johdon puolesta selkeät ohjeet hygieniasta ja desinfiointirutiineista henkilökunnan ohjeistukseen. Yritys otti käyttöön koronan alkuvaiheessa myös lomautukset ja sen jälkeen muun muassa myymäläpäälliköiden työaikaa vähennettiin. Tämä koettiin tietenkin vastaajien keskuudessa ikävänä, mutta tarpeellisenä toimenpiteenä kaikkien työpaikkojen säilymisen kannalta. Yrityksen taustalla on myös iso konserni, joka on mahdollistanut sen muodin vähittäiskaupan olemassaolon näinä vaikeina aikoina. Tämä on tuonut turvaa ja ainakin jonkintasoista mielenrauhaa myymäläpäälliköille läpi koronan.

#### 4.2.5 Muutosvalmius

Koronan takia yrityksen toiminnassa on jouduttu tekemään muutoksia eri säästömenetelmien keinoin. Tämän lisäksi asiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut, myynnit laskeneet ja myymälät hiljentyneet. Kuten aiemman teeman alla käsiteltiin, yritys on onnistunut hoitamaan koronatilanteeseen tarvittavat toimenpiteet tehokkaasti ja reagointi muutokseen oli nopea. Tässä osiossa käsitellään lähemmin myymäläpäälliköiden kokemuksia muutokseen liittyen ja kerrataan, miten korona on vaikuttanut kokonaisuuteen.

Tässäkin teemassa oli huomattavissa jälleen vastaajien työmoraali ja usko työnantajaan siitä huolimatta, että tilanne on ollut haastava. Tässäkin silti näkyy vastaajien erot kokemuksista ja tähän tavallaan kulminoituu myös se, kuinka pidempään yrityksessä toiminut päätyi lopulta lähtemään työstä. Kysyttäessä mitä asioita korona on muuttanut, vastaajat kuvailivat tilannetta näin:

*Ite oon sairastanut jatkuvasti koko elämäni ajan vähintään sen yhen flunssan vuodessa ellei kaks.. niin nyt oon vedelly vuoden ilman minkäänlaista flunssaa tai vatsatautia. Eli tällä puhistamisella on ollu vaikutus. Mut siis muutosta.. toki se, että asiakkaat on kadonnut. (H1)*

*Sanoisin että vallitsevasti muutti asiakkaita ja ostokäyttäytymistä.. että varsinkin meidän pisteellä kun meni niin lujaa ja hyvin, ois tullut aivan loistava tilikausi ja sitten se tyrehty se rahavirta. (H2)*

Kaikissa teeman kysymyksissä oli aistittavissa jälleen vastaajien erilaiset vaiheet toiveikkuudessa: uudemman esimiehen puheessa kuului toiveikkuus ahdistuksesta huolimatta, kun taas pidempään esimiehenä toimineella ahdistus tilanteeseen oli kasvanut hyvin määrittävästi. Tämä siis nimenomaan myyntien osalta. Voisi sanoa, että tässä tapahtui yrityksestä tai henkilöstöstä riippumaton, tuloshenkisen ihmisen kyllästyminen jatkuvaan miinukseen, johon ei omalla toiminnalla kerta kaikkiaan pystynyt vaikuttamaan. Lisäksi hän kuvaili koronan tuoneen seuraavia ajatuksia työssäjaksamiseen liittyen:

*Joo, siltä osin se vaikutti, että se pisti miettimään että mä en aikaani halua tuhlatäällä, kun mä voisin vähän fiksummin sen ajan käyttää. Toisaalta mulla on niin paljon vuosia alla, että jossain vaiheessa mun pitäis siirtyä jonnekin toisaalle, että pystyn kasvamaan tai antamaan uudelle firmalle jotain. Kyllä on ollut sen verran hiljasta, että aika tuntu lipsuvan, mä en tästä enää nuorene, että oli päätettävä sitten näin. (H2)*

Tässä kohtaa haastattelija kysyi tarkentavan kysymyksen siitä, että jouduttiko korona tätä päätöstä. Informantti vastasi seuraavasti:

*No joo tai mutta oliko sellasta nyt miettinytkään, että lähtisin. Kyllä se korona pisti mut ahtaalle ja nurkkaan niin että jouduin pohtimaan, että onko täällä hyödyllistä olla päivät pitkät. Tää on helppo tapa nostaa palkkaa, mutta oon niin toimielias, että saatan lakastua, jos en saa meininkiä. (H2)*

Tästä käy jälleen selväksi, että toiminnan ihmiseen koronan tuoma hiljaisuus ja asiakaskato vaikutti loppujen lopuksi liikaa ja varsinkin tämän jaksamiseen. Toinen vastaajista kuvaili omaa työssäjaksamistaan näin:

*Mä oon yllättävän hyvin saanu pidettyä pään kasassa. Toki se hiljaisuus ja kun joudut keksimällä keksimään tekemistä, kyllähän se väsyttää ja tuut hitaammaks. Se laiskistaa senhetkistä fiilistä ja se on ärsyttävää. (H1)*

Koronan myötä vastuun ei kuitenkaan koettu kasvaneen, vaan kuormitus syntyi jo mainituista koronan varjoista. Asiakkaan ostokäyttäytymisen muututtua, myös myyntiprosessin ja asiakaspalvelun mainittiin muuttuneen muodoltaan:

*Nyt on joutunu muovaamaan omaa myyntiprosessia. Ennen tehtiin asiakkaille kampanuksia, nyt ei saa koskea asiakkaaseen, eikä voida auttaa sovituksessa. (H1)*

*Ei halua sitä palvelua miten mä haluan sitä niille tarjota, jollonka piti miettiä lähestymistapaa. Eli mieluummin kotoista ja ystävällistä ku että lähtisin heti jotain tarjoamaan. (H2)*

Muutos siis on vaikuttanut siihen, miten asiakasta lähestytään ja miten ja mitä myydään. Koronan takia esimerkiksi mitään juhlia ei ole voitu pitää, kun isommat kokoontumiset on kielletty: tämä vaikuttaa suoraan siihen, ettei ihmiset osta mitään juhlavaa tai koristeellista, vaan lähinnä arki käyttöön tarvittavia tuotteita. Molemmat vastaajat nauttivat asiakaspalvelusta ja myynnistä, joten sen mahdollisuuksien supistuminen on vaikuttanut. Myös ostovoima on vähentynyt, kun ihmisillä on vähemmän rahaa käytössään ja tätä kautta heräteostokset ovat vähentyneet. Tiedustellessa koronan vaikutuksista informanttien suhtautumiseen omaa työtä kohtaan, he vastasivat näin:

*En oo antanut sen vaikuttaa. Teen mun työn edelleen samalla tarmolla kun aina ennenkin ja oon säilyttänyt sen positiivisen asenteen. Ootan niitä parempia aikoja, että pääsen käyttämään tän täyden potentiaalini. (H1)*

*Ei mun suhtautuminen oo muuttunut silleen negatiivisesti, firmaa kohtaan mitenkään.. se oli vaan se henkilökohtainen olotila. (H2)*

Tämän jälkeen haastattelussa selvitettiin vielä vastaajien asenne työnantajaa kohtaan, ja kysyttiin, onko korona vaikuttanut siihen. Tähän informanttien vastaukset olivat täysin samanlaiset:

*Ei ole vaikuttanut. Minä oon aina katsonut tätä yritystä positiivisin silmin ja katson edelleenkin. (H1)*

*Ei mitenkään. Siellä on aina ollut se kunnioitus. Firmassa ei ollut mitään vikaa, sen oon sanonut monesti. (H2)*

Tutkimuksessa siis selvisi, että yritys on toiminut hyvinkin optimaalisesti koronan tuoman paineen alla. Viestintä on yrityksessä ollut laajaa ja jatkuvaa. Monen teeman vastauksissa mainittiin, miten yrityksen on koettu hoitaneen asiat hyvin ja tukea on tarvittaessa ollut saatavilla, vaikkakin sitä paikoitellen olisi ehkä voinut olla enemmänkin. On kuitenkin huomattava säästötoimenpiteistä johtuvat työtuntien vähennykset, joita tehtiin kaikille esimiehille: tästä huolimatta vastaajien kokemus saamastaan tuesta oli suurimmilta osin riittävää. Molemmilla vastaajilla oma positiivinen ajattelu ja tarve tehdä oma työ mahdollisimman hyvin kantoi suhteellisen pitkälle. Kuitenkin pidempään myymäläpäällikkönä toiminut ymmärrettävistä syistä koki, ettei tällä ollut enää annettavaa yritykselle tässä tilanteessa ja näki reiluksi ratkaisuksi lähteä työstään. Korona oli siis käänteentekevä ja ilman sitä vastaaja sanoi, ettei olisi päätynyt samaan lopputulokseen.

Jotain positiivista koettiin koronalla olleen, jos näin voi edes sanoa. Koronan tuomilla säännöllisillä hygieniarutiineilla on siis ollut merkitystä muiden sairastelujen vähenemisessä ja sen takia suunnitelmassa on, että puhdistusrutiineja jatkettaisi myös koronan jälkeen.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia koronapandemian aikaisia kokemuksia Glitter Oy:n kivijalkamyymälän myymäläpäälliköllä on itsensä johtamisesta. Tutkimuksen alakysymyksiensä avulla koitettiin löytää vastaus siihen, millaisia edellytyksiä tähän myymäläpäälliköllä itsellään on sekä minkälaista tukea yritys siihen tarjoaa. Tutkimus rajattiin Jyväskylän kaupungin myymälöihin Forumiin ja Seppään, ja niiden esimiehiin. Rajaukseen päädyttiin siksi, että opinnäytetyöntekijälle myymälät ovat tuttuja entuudestaan muun muassa työkokemuksen kautta. Myös kaupungin myymälöiden sijainnit vaikuttivat päätökseen: toinen on keskellä kaupunkia ja toinen, uudempi myymälä sijaitsee uudessa ostoskeskuksessa suuren hypermarketin yhteydessä. Tähän liittyen haluttiin nähdä, oliko sijainnilla mahdollisesti merkitystä myymäläpäälliköiden kokemuksiin. Sijainnilla ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ollut tutkimusongelman kannalta suurempaa merkitystä.

Tutkimuksen aineisto osoitti Glitter Oy:n toimivan hyvien johtamisperiaatteiden mukaisesti koronapandemian aikana. Tätä tukee osaltaan ainakin hyvä henkilöstöpolitiikka, toimivat prosessit sekä työpaikkatytyväisyys, sekä hallittu reagointi koronan aiheuttamaan kriisiin. Tilanteen puhkeamisen alusta asti tiedottaminen ja viestintä on hoidettu mallikkaasti. Työpaikkatytyväisyys näkyy yrityksessä vähäisenä vaihtuvuutena sekä hyvinä tuloksina työntekijätytyväisyysmittauksilla. Toimintatavoilla ja prosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä erityisesti henkilöstön koulutukseen ja hyvinvointiin, sekä työn tehokkuuteen liittyviä tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi tarkat perehdytyskaavat uusien työntekijöiden kohdalla ja muut koulutukset sekä kehittymismahdollisuudet yrityksessä. Myös myymälöiden käytännön työtä helpottanut kassajärjestelmä uudistus on osa työn tehostamista. Henkilöstöstä pidetään yrityksessä huolta, työolot ja -ympäristö ovat hyvät. Lisäksi työhyvinvointia edistetään muun muassa jokaiselle työntekijälle tarjottavalla liikuntaedulla sekä yrityksen työhyvinvointitiimillä. Tukea tarjotaan, ainakin tämän tutkimuksen mukaan, myymäläpäällikön esimiehen toimesta tarpeeksi. Tutkimuksen vastaajilla molemmilla on sama lähiesimies. Näillä kaikilla asioilla on vaikutus myymäläpäällikön itsensä johtamiseen, sillä ne luovat kokonaisuutena perustan myymäläpäällikön työlle.

Tutkimuksen vastaajat tuntuivat omaavan paljon samankaltaisia piirteitä: korkea työmoraali, vahva ajan ja stressinhallinta sekä tuloshenkisyys. Molemmat henkilöistä ovat kokeneita ja heiltä

löytyi vahva osaamis pohja myymäläpäällikön tehtävään. Tämän lisäksi heiltä molemmilta löytyi valmiudet menestyksekkääseen itsensä johtamiseen: tätä todentaa todellinen itsensä tunteminen, kyky arvioida omaa toimintaa, valmiudet ja halu kehittyä sekä erilaiset käytetyt hallintakeinot hyvinvointiin ja jaksamiseen. Lisäksi molemmat olivat adaptoituneet muuttuneeseen tilanteeseen asiakkaiden ostokäytöksen osalta: tähän reagoitiin muuttamalla omaa lähestymistapaa ja myyntitaktiikkaa. Ja vaikka muutos on ollut molemmille raskasta, ovat vastaajat tehneet parhaansa oman ajattelun hallinnassa ja positiivisuuden säilyttämisessä. Lisäksi samassa kaupungissa sijaitsevat myymälät kokevat saavansa vertaistukea toisistaan: ei ole niin yksinäinen olo, kun tietää että vähän matkan päässä on lisää samassa tilanteessa oleva kollega. Kummaltakin informantilta löytyi vahva tukiverkosto: erityisesti oma perhe ja arjen pyörittäminen koettiin tärkeäksi omassa jaksamisessa sekä palautumisessa. Edellytykset siis itsensä johtamiseen löytyi molemmilta vastaajista.

Yrityksen tuesta huolimatta, itsestä ja yrityksestä riippumattomat olosuhteet kävivät pitkittyneenä toiselle informanteista liialliseksi. Tuloksista käy ilmi, että pidempään esimiehenä toiminut henkilö oli kilpailu- ja tuloshenkisyytensä lisäksi erittäin halukas kehittymään lisää. Yrityksessä kuitenkin jo pitkään toimineena, myymäläpäällikkö koki antaneensa työlleen kaikkensa. Myyntien laskiessa ja ennen luvuista innostunut informantti ei kokenut tilannetta enää kestäväksi jaksamisen kannalta. Kontrasti korona-ajasta ”vanhoihin hyviin aikoihin” koettiin ainakin osittain lannistavana. Eli voisi siis nähdä, että myymälän sijainnilla oli jonkin verran merkitystä tutkimusongelman kannalta: uuden kauppakeskuksen vetoisuus oli ennen koronaa huippuluokkaa, eli koronan tullessa myös tiputtiin korkealta ja kovaa. Itsensä johtamisen taitojen puutteesta ei kuitenkaan ollut kyse. Vaikka informantti olisi toivonut erityisesti loppuvaiheessa enemmän työhyvinvointitiimin ja oman esimiehensä yhteydenottoja, olisi tämä tuskin estänyt lopullista valintaa lähteä.

Koronan tuomat haasteet ovat siis tutkimuksen mukaan vaikuttaneet Glitter Oy:n myymäläpäälliköiden itsensä johtamisen osa-alueisiin, ainakin jaksamisen ja yleisen hyvinvoinnin osalta. Motivaatio oli toisella informantilla tulosten mukaan hiipunut koronan myötä, mikä on ymmärrettävää taustan huomioiden. Molemmilla tilanne oli vaikuttanut sisäiseen motivaatioon myynnin ja asiakaspalvelun suhteen, sitä vähän himmentäen. Tähän johtaneet tekijät ovat kuitenkin täysin henkilöistä ja yrityksestä riippumattomia. Tutkimuksen mukaan voi todeta, että vastaajat sekä työnantaja ovat hoitaneet osansa mallikkaasti. Tästä osoituksena voisi pitää sitä, että nämä kyseiset

myymälät ovat molemmat edelleen auki, molemmat myymäläpäälliköt ovat saaneet kiitosta työstään ja heidän työnantajakuvansa on säilynyt positiivisena myös tämän koronakurjuuden keskellä.

## 5.2 Itsensä johtaminen kriisiajassa

Tutkimuksessa nousi esiin, että koronapandemian pitkittyminen tuli kaikille yllätyksenä. Kukaan ei arvannut sen kestävän muutamaa kuukautta kauemmin. Sen aiheuttama hämmennys varsinkin epidemian alkuvaiheessa oli vastaajille suuri. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan vastaajat olivat eläneet korona-aikaa jo vuoden verran. Korona toi mukanaan paljon muutoksia, kuten asiakkaiden katoaminen ja myyntien laskeminen, myyntiprosessin ja asiakaspalvelun mukauttaminen sekä vertaistuen lisääntynyt tarve. Itsensä johtamisella on tärkeä osa myös muutoksessa, mutta senkään keinot eivät välttämättä auta silloin, kun jossa merkkejä raskaan tilanteen parantumisesta ei ole.

Gilley (2005, 9) toteaa, että muutoksen tuoma epävarmuus koetaan yrityksissä häiritseviksi. Muutos on kuitenkin ainoa pysyvä asia ja kyse on vain siitä, milloin ja miten se tapahtuu. Tästä syystä yrityksissä pitäisi aina olla suunnitelma, miten muutokseen reagoidaan ja miten sitä johdetaan tehokkaasti niin, ettei henkilöstön motivaatio ja usko yritykseen kaadu tyystin. Työntekijät ja esimiehet saattavat uupua muutoksen tuomista vaatimuksista. Tässä kohtaa myös esimiehellä on suuri vastuu muutoksen läpiviennissä käytännön tasolla. (Gilley 2005, 9–10.)

Koronasta koettiin aluksi ihmetystä ja epäuskoa. Vastaajat kuvailivat, miten kaikki olettivat kyseessä olevan vain lyhyt väliaikaistilanne. Tilanteen pitkittyessä se alkoi kuitenkin ymmärrettävästi ahdistamaan. Aiheeseen liittyen tutkimuksessa ei selvitetty, minkälaisia suunnitelmia yrityksellä on muutos- ja kriisitilanteiden varalta. Se kuitenkin on nähtävissä, että tilanteeseen reagoitiin yrityksen puolelta hyvin nopeasti ja henkilöstöä ohjeistaen. Koronan aikana yritys on lisäksi jatkuvasti pitänyt henkilöstön tietoisena siitä, mikä tilanne yrityksessä on ja millaiset ovat tulevaisuuden näkymät. Tiedottaminen on ollut rehellistä mutta myös toiveikkuutta lisäävää, sillä yrityksen takana on iso konserni. Tämä on osaltaan mahdollistanut myymälöiden auki pitämisen, eikä periksi missään kohtaa aiottu antaa. Siitä huolimatta, että yritys on johtanut tätä muutosta määrätietoisesti, on korona kuitenkin koettu raskaana. Se on ainoastaan tuonut uusi vaatimuksia, joihin myymälöiden on pitänyt vain sopeutua. Tässä esimiehet ovat olleet etulinjassa, sillä he ovat jalkauttaneet

saatuja ohjeita henkilöstölle ja pitäneet huolta, että myymälöissä toimitaan koronan tuomien vaatimusten mukaisesti. Esimerkiksi vaadittuihin puhdistusrutiineihin on suhtauduttu myötämielisesti, mutta asiakaskato on ollut hyvin hankalaa koko henkilöstölle. Vaikutukset ovat olleen huomattavat varsinkin myymäläpäällikön ja ykkösmyyjän osalta, jotka viettävät eniten aikaa myymälässä.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että vaikka koronaan reagointi oli yrityksen puolelta tehokasta, olisi vertaistukea ja työhyvinvoinnin puolelta toivottu enemmän. Karpin (2020) artikkelin mukaan kaipuu yhteisöllisyyteen ja yhteydenpitoon on koronan aikana suurta. Työpaikkojen työkykyä ylläpitävä toiminta on muuttanut muotoaan etätoiminnaksi. Myös Työterveyslaitokselta arvioidaan työhyvinvoinnista huolehtimisen jääneen entistä enemmän yksilön vastuulle. (Karppi 2020). On ymmärrettävää, että esimerkiksi palaverit on pidettävä etänä, jotta pidetään riskit koko henkilöstön kerralla sairastumiseen minimissä. Lisäksi vapaa-ajan tapaamisia työporukalla ei järjestetä. Vaikka se on harmillista, on se välttämätöntä olosuhteet huomioiden. Yksilöllä, näin myös myymäläpäälliköllä, on vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja se kuuluu myös itsensä johtamisen kokonaisuuteen. Tutkimusaineistosta kuitenkin tuli ilmi, että yrityksen työhyvinvointitiimi olisi toivottu olevan aktiivisempi. Työhyvinvointitiimi olisi voinut vaikkapa suunnitella myymälöiden henkilöstölle jotain mukavaa etätoimintaa, tai vaikka soitella myymälöiden kuulumisia läpi. Toisaalta tutkimuksessa ei selvinnyt, oliko työhyvinvointitiimin työtunteja koronan takia vähennetty tai oliko tähän jokin muu syy.

Vähäsöyrinki (2020, 51) mainitsee, että vaikka esimiehellä olisi hyvä itsetuntemus, ei tämä jaksapelkillä omilla voimillaan tehdä työtä ilman työnantajaltaan tukea. (Vähäsöyrinki 2020, 51). Tutkimuksen mukaan yritykseltä Glitter Oy koettiin pääsääntöisesti saatavan tarpeeksi tukea. Hyvin tärkeäksi tutkimuksessa nousi myös hyvinvointiin liittyen omasta henkisestä jaksamisesta huolehtiminen. Tämä on korostunut korona-aikana niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Vähäsöyrinki (2020, 46) huomasi myös tutkimuksessaan sen, miten tärkeä rooli itsetuntemuksella on esimiesten työhyvinvoinnissa. Esimiehen tulisi tunnistaa omat rajansa ja asiat, jotka palauttavat ja auttavat jaksamaan työssä. Näitä keinoja tulisi toteuttaa arjessa säännöllisesti. (Mts. 46). Tutkimuksessa Glitter Oy:n myymäläpäälliköt kuvailivat itselleen tärkeitä stressinhallintakeinoja ja niitä asioita, jotka lisäävät omaa jaksamista. Mainittuja asioita oli muun muassa perhe, oma kumppani, harrastukset, liikunta, mutta myös arjen touhuilu, kuten kotityöt. Näiden asioiden avulla vastaajat saivat työasioita mielestään ja lepoa omalle mielelle.



Vastaajista molemmat painottivat aineistossa sitä, miten koronan myyntien ja asiakkaiden vähentyessä pyrittiin keskittymään asioihin, joihin voi vaikuttaa. Tähän liittyen myös Salminen (2015, 79–81) toteaa: itsensä johtamisen taitoihin kuuluu kyky käsitellä sitä, mihin huomionsa keskittää. Tämä on sen tiedostamista, mihin energiaansa kuluttaa. Työelämässä on tärkeää osata keskittää huomio oikeisiin asioihin. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun onnistuminen ei ole pelkästään omista valinnoista kiinni ja kun ulkoiset olosuhteet vaikuttavat. Silloin tulisi keskittyä asioihin, joihin voi vaikuttaa ja toisaalta hyväksyä asiat, joihin ei pysty. (Salminen 2015, 79–81.) Tässä tapauksessa ulkoisilla olosuhteilla tarkoitetaan koronaa. Vaikka myymälässä olisi kuinka hyviä tuotteita tahansa ja henkilökunta kuinka ammattimaista, ei myyntiä tehdä ilman asiakkaita. Tällaisen tilanteen pitkittyessä on mahdollista, että oman huomion keskittäminen ns. ”oikeisiin asioihin” ei riitä. Kuitenkin molemmat informanteista kertoivat keskittyneensä asioihin, joihin pystyivät vaikuttamaan, kuten asiakaspalvelun laatuun ja myynneissä muun muassa keskiostokseen.

Tutkimustuloksien mukaan hyvä asia oli Jyväskylässä kahden myymälän välinen aktiivinen yhteydenpito. Tämän koettiin jossain määrin antavan vertaistukea työhön koronan aikana. Varsinkin myymäläpäälliköt olivat paljon toisiinsa yhteydessä hiljaisina hetkinä myymälässä. Molemmat myös kokivat asian positiivisena. Myös Ristikankaan ja Grünbaumin (2016, 23) mukaan esimies voi kokea riittämättömyyden tunnetta ja kokea olevansa yksinäinen, varsinkin jos yrityksessä ei ole yhteisöllistä johtajuutta tai esimiesverkostoa. Yhteiset linjaukset, tavoitteet ja esimiesten keskinäinen sparraaminen voivat tuoda esimiestyöhön mielekkyyttä. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 23). Näin ollen yhteydenpito on ollut varsin tärkeää muun vertaistuen puuttuessa. Toinen vastaajista olisi kuitenkin toivonut enemmän vertaistukea myös koko Suomen laajuisesti. Haastattelussa nousi myös ilmi huoli niistä myymälöistä, jotka ovat omien kaupunkiensä ainoita eikä vertaistukea mahdollisesti ole niin helposti saatavilla kuin niissä kaupungeissa, joissa myymälöitä on useampi.

### **5.3 Suosituksia ja kehittämisajatuksia itsensä johtamisen kehittämiseen**

Aineiston mukaan tutkimustulokset olivat johtamisen näkökulmasta positiivisia. Jos olisi käynyt ilmi jotain suoranaisia ongelmia tai puutteita liittyen myymäläpäällikön kyvyistä itsensä johtamisessa tai yrityksen antamaan tukeen, olisi kehitysideoiden ehdottaminen suoran selkeää. Nyt ei

kuitenkaan mitään valtavan suuria puutteita tuntunut löytyvän. Tietenkin on muistettava tutkimuksen laajuus ja haastateltavien määrä: voihan olla, että jos tutkimukseen olisi otettu mukaan myös muiden kaupunkien myymäläpäälliköitä, olisi tulokset voineet olla erilaisia. Ja vaikka teemat koettiin kattaviksi tutkittavaan ilmiöön, on silti olemassa mahdollisuus, ettei aivan kaikkea ole tutkimuksessa huomioitu.

Ainoat huomiot kehityskohteista nousi toisen informantin kohdalla työhyvinvointitiimin aktiivisuus ja vähentynyt yhteys omaan esimieheen loppuvaiheessa. Mikäli tutkimuksessa olisi painotettu vielä enemmän myymäläpäällikön itsensä johtamisen puutteita ja kehityskohteita, olisi sieltä mahdollisesti voinut nousta vielä mainittavaa. Tässä on kuitenkin huomioitava tutkimuksen aikaresurssit ja opinnäytetyöhön vaadittu laajuus. Tutkimusongelman kannalta saadut tulokset olivat kuitenkin riittävän laadukkaat, eikä sen tuloksissa tullut ilmi viitteitä tarpeesta kartoittaa myymäläpäällikön itsensä johtamista tämän syvällisemmin. Varsinaisia kehityskohteita ei siis nousut esiin myymäläpäälliköiden omassa osaamisessa. Jatkotutkimuksen voisi sen sijaan tehdä työhyvinvointitiimin aktivoinnista kriisin tai muutoksen aikana. Tällainen tutkimus voitaisi suorittaa laajemmin koko Suomen myymälöiden välillä lomakekyselynä, jotta jatkossa tiedettäisi mitä tukea käytännön työtä tekevät esimiehet tyhy -tiimiltä toivoisivat muutostilanteessa. Tähän voisi liittää myös kartoituksen vertaistuen tarpeesta: kokisivatko muut Suomen myymäläpäälliköt hyötyä vertaistuen saannista muista myymälöistä?

Koronatilanteen vaikutuksista myymälän henkilökunnan johtamiseen voitaisiin myös tutkia, joskaan tähän ei suoranaista vihjettä noussut tässä tutkimuksessa. Mutta ehkä henkilökohtaisesti näkisinkin kaikkein mielekkäimmäksi tutkia tarkemmin, mitä ja miten yrityksessä tehdään oikein, kun tyytyväisyys työnantajaan säilyy näin hyvänä koronakriisinkin aikana. Sieltä voitaisi mahdollisesti löytää arvokasta ja sovellettavaa tietoa muiden samankaltaisten yritysten toimintaan muutos- ja kriisitilanteissa.

## **5.4 Luotettavuustarkastelu ja eettisyys**

Aloittaessa opinnäytetyöprosessia kävi selväksi, ettei toimeksiantajalla ollut antaa suoraan mitään tutkimusongelmaa ja sen ”keksiminen” vei aikaa. Opinnäytetyöntekijällä oli aito intressi tutkia aihetta, mutta silloisena vielä uutena työntekijänä tutkimusongelman määrittäminen oli haastavaa.

Valmiiksi toimeksiantajalta saatavaan, suoranaisesta tarpeesta syntyvään tutkimusongelmaan verrattuna prosessi oli siis erilainen. Onneksi kuitenkin mielekäs ja ajankohtainen aihe löytyi ja siitä saadut tulokset kuvailevat yrityksen tilannetta hyvin. Tutkimuksessa löydettiin vastaukset tutkimusongelmaan ja sen kysymyksiin. Tuloksia voidaan hyödyntää ja niiden pohjalta nousi mielenkiintoisia aiheita mahdollisille lisätutkimuksille.

Tutkimuksen tiedonantajat olivat tutkittavan ilmiön asiantuntijoita. Lisäksi opinnäytetyöntekijän asiantuntijuus aiheesta ja työstä teki opinnäytetyön tekemisestä perusteltua. Haastattelumuotona käytetty teemahaastattelu on normaalisti vähemmän etukäteen määriteltyä, kuin mitä se oli tässä tutkimuksessa. Normaalisti teemahaastatteluun ei luoda ehkä näin paljon kysymyksiä, ainakaan tarkassa järjestyksessä. Opinnäytetyöntekijä perustelee tätä kuitenkin sillä, että on tutkijana aloittelija. Kyseessä oli ensimmäinen virallinen haastattelu ja siinä haluttiin varmistaa, että tärkeimmät aiheet tulevat varmasti läpikäytyä. Tutkimuksen teemat koettiin osuvina, eikä muita aiheen kannalta tärkeämpiä noussut ilmi haastattelun aikana. Vaikka kysymyksiä haastattelulomakkeessa oli paljon, oli haastattelussa varattu aikaa myös vapaalle keskustelulle ja spontaaneille lisäkysymyksille. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu ei välttämättä ollut toteutukseltaan sitä kaikkein puhtainta teemahaastattelua. Se oli kuitenkin kaikista haastattelumuodoista lähimpänä juuri teemahaastattelun määritelmää.

Haastattelussa pidettiin huolta neutraaliudesta eikä siinä esitetty johdattelevia kysymyksiä. Haastattelut dokumentoitiin litteroimalla yleiskielisen litteroinnin tasolla, joka on tutkimusongelman kannalta riittävä tarkkuus litterointiin. Tämä on osatekijänä tutkimuksen laatutarkastelussa. Aineistossa tapahtui saturaatio, eli tiedon kylläntyminen. Saadut vastaukset siis toistivat toisiaan ja sillä voidaan lisätä laadullisen tutkimuksen oikeellisuutta. Tietenkin tutkimuksen rajaus oli hyvin tiukka, eikä haastateltavia ollut kuin kaksi, joten saturaatio ei ole välttämättä ensisijainen laadun merkki tässä tutkimuksessa.

Aineiston analyysi oli onnistunut ja se tehtiin tarkasti. Analyysin vaiheet on dokumentoitu huolellisesti ja siinä on käytetty sisällönanalyysiin kuuluvia menetelmiä. Aineiston tulkinnan laatu huomioitiin jo haastatteluvaiheessa, eli jos haastattelussa informantin vastauksessa oli hiemankaan tulkinnallista epäselvyyttä, asia varmistettiin informantilta itseltään. Tässä tulkinnan ristiriidattomuus on huomioitu ja siihen liittyen on myös tehty dokumentointia läpi kaikkien vaiheiden, joka

lisää tutkimuksen toistettavuutta ja tätä kautta luotettavuutta. Tutkimuksen laatuun on pyritty vaikuttamaan läpi prosessin hypoteesittomuudella. Tulokset antoivat vastauksen tutkimusongelmaan ja lisäsivät ymmärrystä aiheesta. Vaikka tutkimus ei tuonut ilmi alaa täysin uudistavia tai mullistavia löydöksiä, voidaan siinä tehtyjä havaintoja kuitenkin soveltaa vastaaviin tilanteisiin (siirrettävyys). Tutkimukseen varatun aikakehyksen takia tutkimuksen uskottavuutta lisääviä triangulaatiomenetelmiä ei ollut mahdollista toteuttaa.

Tutkimus on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen koko prosessin ajan. Opinnäytetyössä ei ole plagiointia ja toimeksiantajan kanssa on laadittu tutkimuksesta sopimus. Tutkimuksen alussa selvitettiin myös, oliko tarvetta tutkimusluvalle. Haastattelut toteutettiin anonyyminä ja vastaajien henkilötiedot anonymisoitiin ensi tilassa. Haastattelussa ei myöskään käsitelty liian sensitiivisiä asioita. Opinnäytetyössä käytettiin kyllin laajasti laadukkaita ja vertaisarvioituja lähteitä sekä niiden löytämiseen apuna tietokantoja, kuten Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston tarjoamaa ProQuestia. Opinnäytetyössä on noudatettu raportointiohjetta. Myös tutkimukseen liittyvät valinnat on perusteltu hyvin ja tutkimuksen teoriaviitekehys mukaillee tutkimuksessa tehtyjä löytöjä. Opinnäytetyö on pitkälti opettelemista, jonka aikana on tarkoitus päästä tutustumaan tutkimusprosessiin ja sen vaiheisiin. Tässä onnistuttiin ja seuraavassa tutkimuksessaan tekijä on jo hieman kokeneempi. Kokonaisuutena työ on johdonmukainen ja siinä määritellyt tavoitteet on saavutettu. Toimeksiantajan lisäksi opinnäytetyöntekijä on tyytyväinen työhön.

## Lähteet

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

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Bergendahls -sivusto, N.d. Brands. Viitattu 28.2.2021. <https://bergendahls.se/vara-varumarken/>.

Bischof, A. & Bischof, K. 2002 Itsensä johtaminen. Helsinki: Rastor.

Gilley, A. 2005. The manager as Change Leader. ABC-CLIO. Viitattu 1.5.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=497091>.

Glitter -sivusto, N.d. Yrityshistoria. Viitattu 28.2.2021. <https://glitter.fi/fi/yrityshistoria>.

Haaranen, M. 2015. Itsensä johtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luento. Viitattu 4.5.2021.

Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti - Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Karppi, T. 2020. Työpaikkojen tyky-päivät pistettiin jäihin, mutta toiminta keksi pian itsensä uudelleen – Tutkija: ”Työkyky joko pysyy tai ei pysy”. YLE Uutiset. Viitattu 2.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11563970>.

Kaupan liitto -sivusto, 2021. Viitattu 28.2.2021. <https://kauppa.fi/uutishuone/2021/02/03/korona-sysasi-kauppaa-kasvuun-tyollisyys-heikkeni/>.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja - itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: PRO Tammi.

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum Pro.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, J. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Viitattu 5.3.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html).

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. painos. Helsinki: J-Impact.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. Viitattu 25.3.2021. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993376414806251>.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue - Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, P. (toim.). 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.-3. painos. Helsinki: Tammi. Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. 2014. Esimiehenä kaupan alalla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 22.4.2021 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134827/esimiehen%c3%a4%20kaupan%20alalla.pdf?sequence=1>.

Vähäsöyrinki, M. 2020. Esimiestyön ja työhyvinvoinnin merkitys; työhyvinvointi ja sen tukeminen Osuuskauppa Arinassa korona-aikana. Opinnäytetyö, AMK. KAMK, matkailuala. Bachelor's Degree in Hospitality Management. Viitattu 2.5.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352744/vahasoyrinki\\_milla.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352744/vahasoyrinki_milla.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

#### Haastattelurunko

##### 1. Työhön sitoutuminen ja työssä onnistumisen edellytykset

Kerro vähän työstäsi?

Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi myymäläesimiehenä?

Miten koet oman osaamisen tason suhteessa työtehtäviin?

Onko jotain mitä haluaisit vielä oppia lisää?

Miten kuvailisit ajanhallintakykyäsi?

Miten käsittelet stressiä?

Millainen vuorovaikuttaja olet?

Onko hetkiä, jolloin koet tunteiden vaikuttaneen työhösi?

##### 2. Motivaatio ja palkitseminen

Mikä on sinun henkilökohtainen tavoite työssäsi?

Mistä motivoit?

Miten motivoit itseäsi kun ”ei huvita”?

Miten motivoit omaa tiimiäsi?

Mitkä asiat työssäsi palkitsevat?

Mistä nautit työssäsi?

(Jatkokysymys: Onko jotain mistä et pidä?)

##### 3. Hyvinvointi ja työhyvinvointi

Miten palaudut työstä vapaa-ajalla?

Oletko huomannut koronan aikana panostavasi eri tavalla hyvinvointiisi?

Miten työnantaja huolehtii työhyvinvoinnista?

(Jatkokysymys: Onko työnantajasi koronan alettua antanut lisätukea hyvinvointisi edistämiseen?)

Miten kuvailisit työpaikkasi yhteisöllisyyttä?

Onko koronan aikana työilmapiiri muuttunut?



Miten ratkaiset ristiriitatilanteet työpaikalla?

Mitkä asiat työssäsi kuormittavat sinua?

#### 4. Yrityksen tarjoamat työvälineet ja tuki työntekijän työhön

Ovatko yrityksen odotukset sinua kohtaan ovat selkeät?

Ehditkö tehdä vaaditun työmäärän työajan puitteissa?

Koetko että saat omalta esimieheltäsi tarvittavan tuen?

Miten kuvailisit yrityksen reagoineen koronatilanteeseen?

Miten sinua opastettiin yrityksen puolelta koronan alkaessa?

Miten hyvin tietoa koronasta ja sen vaikutuksista myymäläkäytäntöihin on ollut saatavilla?

#### 5. Muutosvalmius

Minkä asioiden koet muuttuneet koronan takia?

Miten korona on vaikuttanut vapaa-ajan viettoosi?

Onko korona vaikuttanut työssä jaksamiseen?

Onko työkuvaasi tullut koronan takia muutoksia?

Onko vastuun määrä kasvanut koronan myötä?

Onko korona vaikuttanut suhtautumiseesi omaa työtä kohtaan?

(Jatkokysymys: Entä työnantajayritystä kohtaan?)

Heräsikö kysyttävää tai lisättävää?

Kiitos!