TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Yrityksien henkilöstöjohtamisen ratkaisut koronapandemian vaikutuksiin

Corporate human resource management solutions to the effects of the coronavirus pandemic

Kandidaatintyö

Milla Viljakainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Milla Viljakainen

Työn nimi: Yrityksien henkilöstöjohtamisen ratkaisut koronapandemian vaikutuksiin

Vuosi: 2020 **Paikka: Helsinki**

Kandidaatintyö. LUT-yliopisto, Tuotantotalous.
33 sivua, 6 taulukkoa, 1 kuva
Tarkastaja: Nina Tura

Hakusanat: COVID-19, koronavirus, pandemia, henkilöstöjohtaminen, HRM, muutoksen johtaminen, kriisijohtaminen
Keywords: COVID-19, coronavirus, pandemic, human resource management, HRM, change management, crisis management

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on tutkia COVID-19, eli koronaviruksen aiheuttaman pandemian vaikutuksia suomalaisiin yrityksiin. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti henkilöstöjohtamisen kannalta tehtyjen ratkaisujen tarkasteluun. Tutkimus on rajattu suomalaisiin kaupan toimialan yrityksiin ja niiden kohtaamiin haasteisiin sekä tehtyihin ratkaisuihin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Työssä pyritään löytämään eroavaisuuksia yritysten välillä ja tutkimaan, löytyykö valituille ratkaisuille selittäviä tekijöitä esimerkiksi toimialalta tai liikevaihdon muutoksesta.

Koronaviruksen aiheuttama pandemia on leimannut vuotta 2020 ja vaikeuttanut usean yrityksen liiketoimintaa, toimialasta huolimatta. Tässä työssä tutkitaan näitä vaikutuksia yrityksiin ja yrityksien henkilöstöön kolmen esimerkkiyrityksen avulla, sivuten samalla vaikutuksia Suomen taloudelle. Tarkastelun keskiössä ovat vuoden 2020 lomautukset ja irtisanomiset ja syyt näiden takana.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta muutoksen johtamisen ja kriisijohtamisen olevan avain asemassa yrityksissä pandemian kaltaisen kriisin

kohdatessa. Tutkimuksessa todettiin toimialan oleva merkittävin selittävä tekijä henkilöstöä koskevissa ratkaisuissa. Liikevaihdon muutoksella on myös merkitystä tehdyissä ratkaisuissa, mutta tämä voidaan lukea myös tehtyjen ratkaisujen seuraamukseksi.

Työ toteutetaan kirjallisuuskatsauksena ja case-yrityksien analysoinnissa hyödynnetään saatavilla olevia artikkeleita ja yrityksien julkaisemia tiedotteita.

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto 4
1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset 4
1.2 Menetelmät, rajaukset ja rakenne 5
2 Henkilöstöjohtaminen 6
2.1 Muutoksen johtaminen 6
2.2 Kriisijohtaminen 9
2.2.1 Yhteistoimintaneuvottelut 11
3 Koronavirus COVID-19 ja vaikutukset Suomen talouteen 13
4 Koronapandemian vaikutukset yrityksien henkilöstöstrategiaan Suomessa - Case yritykset 16
4.1 Fiskars Group 16
4.1.1 Korona ja Fiskars Group 17
4.2 Tikkurila Group 18
4.2.1 Korona ja Tikkurila Group 19
4.3 Marimekko 20
4.3.1 Marimekko ja korona 21
4.4 Case-yritysten tulosten tulkinta 22
5 Johtopäätökset 26
Lähteet

1 JOHDANTO

Koronavirus mullisti monen yrityksen liiketoiminnan kevään 2020 aikana, kun Suomessa elettiin poikkeuksellista aikaa muun maailman tavoin. COVID-19 julistettiin pandemiaksi Maailman terveysjärjestö WHO:n toimesta maaliskuussa 2020. Poikkeustila oli Suomessa voimassa kolme kuukautta maaliskuun 16. päivästä lähtien aina kesäkuun 16. päivään asti. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020) Tuona aikana monen yrityksen selviytyminen oli vaakalaudalla, sillä karanteenisuositusten ja kokoontumisrajoitusten ollessa voimassa koko maassa, pieneni yritysten liiketoiminta merkittävästi. Lomautuksien toteuttamista helpotettiin, joka johti korkeaan piikkiin lomautuksissa huhtikuun alussa. Tuolloin lomautettujen määrä nousi yli 54 000 henkilöön. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020a) Sittemmin lomautusten määrä on laskenut, sillä osa lomautuksista oli määräaikaisia. Tällä hetkellä kokoaikaisesti lomautettuja on jo 57 000. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020b) Elämme edelleen poikkeuksellista aikaa ja tämän ajan vaikutukset tulevat näkymään yrityksissä vielä pitkään.

1.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia koronaviruksen aiheuttamia maailmanlaajuisia vaikutuksia suomalaisiin yrityksiin. Koronaviruksen aiheuttama pandemia on vaikuttanut hyvin laajalti yrityksiin ja erityisesti yrityksien henkilöstöjohtamisen sektoriin. Moni yritys on joutunut tekemään ratkaisuja henkilöstöönsä, kuten lomauttamisia ja irtisanomisia. Tässä kandidaatintyössä tavoitteena onkin tarkastella yrityksien tekemiä ratkaisuja, joilla on vaikutettu henkilöstöön. Pyrkimyksenä on tutkia, löytyykö yrityksien henkilöstöjohtamisen strategisista ratkaisuista tai esimerkiksi liikevaihdosta selittäviä tekijöitä valittuihin ratkaisukeinoihin.

Tutkimuskysymys tässä kandidaatintyössä on:
- *Minkälaisia mahdollisia selittäviä tekijöitä havaitaan yrityksien henkilöstöratkaisujen eroavaisuuksien taustalla?*

Ja tämän tutkimuskysymyksen apukysymyksenä:
- *Onko yrityksen toimialalla tai liikevaihdon muutoksella vaikutusta tehtyihin ratkaisuihin?*

1.2 Menetelmät, rajaukset ja rakenne

Tämä tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen ajankohtaisia artikkeleita teorialähteiden lisäksi. Tutkimus on rajattu Suomen markkinoille ja kaupan toimialalle. Tutkimukseen on teorian tueksi valittu kolme suomalaista ikonista pörssiyritystä, joilla saadaan tuotua konkreettisuutta tutkimukseen. Esimerkkiyritykset on pyritty valitsemaan samasta kokoluokasta kaupan toimialalta ja täten pörssiyritykset olivat luonteva valinta.

Tutkimuksen luvuissa 2 ja 3 käsitellään teorioita, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. Luvussa 2 perehdytään ensin henkilöstöjohtamiseen, josta edetään muutoksen johtamisen ja kriisijohtamisen kautta yhteistoimintaneuvotteluihin, jotka ovat avainasemassa yrityksissä koronapandemian aikana. Luvussa 3 käsitellään itse koronaviruksen taustaa ja sen vaikutuksia Suomen talouteen. Pandemialla on ollut merkittävä vaikutus sekä Suomen että yksittäisten yritysten talouteen, joten näiden vaikutuksien ja teorioiden esittely ja ymmärtäminen on keskeistä tutkimuksen kokonaiskuvan ja yrityksien valitsemien menetelmien ymmärryksen kannalta.

Luvussa 4 tarkastellaan empiirisestä näkökulmasta tutkimuskysymyksiä. Teoriat ja käsitteet, joita on esitelty aiemmissa kappaleissa ovat empirian tukena. Esimerkkiyritykset ovat avainasemassa, sillä tarkastelu ja tutkimus toteutetaan näiden avulla. Lähtökohtana on verrata valittuja tunnuslukuja ennen pandemiaa ja nyt pandemian aikana ja tutkia näiden avulla yhteyksiä yrityksien tekemiin ratkaisuihin.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen (human resource management, HRM) on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, sillä ihmiset mahdollistavat yrityksen kaikki muut toiminnot. (Viitala, 2002, s. 12) Henkilöstön oikeanlainen johtaminen on siis hyvin kriittistä yrityksen menestyksen kannalta.

Henkilöstön johtamisen tueksi luodaan henkilöstöstrategia, jonka tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa ja olla täysin linjassa sen kanssa. Henkilöstöstrategia on pidemmän aikavälin suunnitelma, joka määrittelee reunaehdot, jotta liiketoimintastrategiaa toteuttamassa olisi juuri oikeanlaiset ihmiset. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan yhdessä henkilöstöpolitiikan avulla. Henkilöstöpolitiikan avulla määritellään yrityksen operatiivisen tason toimenpiteet, joiden avulla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka nitoutuvat toisiinsa hyvinkin tiiviisti ja niiden toimintojen erottaminen toisistaan voi olla haastavaa, joskin myös tarpeetonta. Onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa huomioon molemmat näkökulmat ja operatiivisten ratkaisujen tulisikin tukea strategisia tavoitteita. (Viitala, 2002, s. 13) Henkilöstöpolitiikka yhdessä henkilöstöstrategian kanssa määrittelee esimerkiksi, miten työntekijät sijoitetaan tarvittaessa uudelleen tai irtisanotaan. (Viitala, 2002, s. 15) Vallitsevan koronakriisin aikana henkilöstön johtamisen rinnalle nousee vahvasti muutosjohtaminen ja kriisijohtaminen, joita käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

2.1 Muutoksen johtaminen

Muutos voi olla yrityksissä tarkkaan harkittua tai olla olosuhteiden pakon aiheuttamaa. Tarve muutokselle voi tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. (Stenvall ja Virtanen, 2007, s. 27) Ympäristöstä johtuva muutos voi tulla myös äkillisenä yllätyksenä, johon yrityksen tulee kyetä reagoimaan nopeasti. Muutosta on kuvattu hyvin monella eri tapaa ja on olemassa monia eri koulukuntia ja tähän tutkimukseen on valittu tutkimuksen kannalta oleellisimpia näkökulmia.

Muutoksia organisaatiossa voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yksi tapa tarkastella tällaisia muutoksia on suunnitellun ja toteutuvan muutoksen näkökulmista. Organisaatioiden muutoksien luokittelussa näitä kahta näkökulmaa on pidetty jopa pääsuuntina muutoksille.

Suunniteltu muutos on muutosta organisaation sisällä perinteisessä mielessä. Tässä näkökulmassa muutos mielletään lineaariseksi ja rationaaliseksi prosessiksi, jonka johto vie ja kontrolloi on alusta loppuun asti. Tämän näkökulman taustalla on ajatus yrityksen vakaasta tilasta, johon pyritään ja joka on yritykselle luonnollinen. Muutos on näkökulmassa nähty enemmänkin häiriötekijänä kuin tavoiteltuna asiana. (Puusa ym., 2014, ss. 117–118)

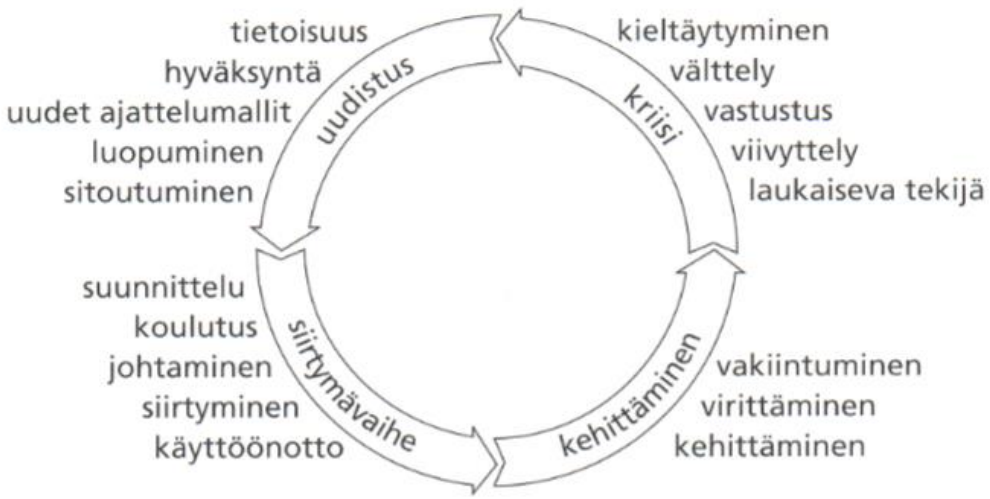
Toteutuvan muutoksen näkökulmassa muutoksen ajatellaan olevan enemmänkin emergenttiä luonteeltaan. Tämä näkökulma on syntynyt kritiikin tuloksena, jota on seurannut tietoisista muutosprojekteista. Toteutuvan muutoksen etenemistä ei voida kontrolloida, sillä se syntyy arjen toiminnasta, eikä suunnitellusti organisaation sisältä. Näkökulman mukaan suunniteltu muutos ei sovellu itsessään sellaisenaan vastaamaan ympäristön muutoksiin ja epävakauteen. Muutoksen ajatellaan pikemminkin olevan oppimisprojekti, jossa yrityksen tulee sopeuttaa toimintaansa. (Puusa ym., 2014, s. 118) Tämä toteutuva muutos näkökulmana onkin hyvin relevantti tutkimuksen kannalta. Yrityksien on täytynyt sopeuttaa toimintaansa ja oppia toimimaan muuttuneessa toimintaympäristössä.

Toinen yleinen tapa luokitella muutoksia, on jakaa ne ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutokset ovat pieniä muutoksia ja parannuksia yrityksen toimintaan. Toisen asteen muutokset sen sijaan ovat vaikutuksiltaan suurempia ja aiheuttavat uudistuksia ja murroksia. Näiden muutoksien eroavaisuuksia voidaan kuvata janan avulla. Ensimmäisen asteen muutokset näkyvät janalla lineaarisina, kun toisen asteen muutokset epäjatkuvana. (Viitala, 2002, ss. 88–89) Tutkimuksen näkökulmasta koronapandemian voidaan ajatella olevan toisen asteen muutos, sillä se on aiheuttanut koko maailmanlaajuisesti uudistuksia ja murroksia toimintatapoihin toimialasta huolimatta.

Muutokset yrityksissä noudattavat usein samankaltaisia peruskaavoja ja niitä leimaa tietyt elementit. Levy ja Merry (1986, s. 274) ovat kuvanneet muutossyklin kulkua yrityksissä alla olevan kuvan (Kuva 1) avulla, jossa neljä vaihetta kuvataan toisiaan seuraavana kehänä. Kuvion neljä päävaihetta voidaan kuvata seuraavasti:

1. Ensimmäinen vaihe on kriisi, jossa tyypillisesti koetaan jokin laukaiseva tekijä, joka johtaa kriisiin yrityksessä. Tähän vaiheeseen kuuluvat yrityksen sisällä kieltäytyminen, välttely, vastustus ja viivyttely.

2. Toinen vaihe kuviossa on uudistus, joka lähtee tietoisuudesta. Tämän vaiheen vallitsevina piirteinä ovat hyväksyntä, uudet ajattelumallit, luopuminen ja sitoutuminen. Tässä vaiheessa yrityksessä on hyväksytty tulevat muutokset ja on aloitettu reagointi toiminnan muutoksiin yrityksen sisällä.
3. Kolmas vaihe on siirtymävaihe, jossa pääpiirteinä ovat suunnittelu, koulutus, johtaminen, siirtyminen ja käyttöönotto. Siirtymävaiheessa uusia käytäntöjä on jo alettu implementoida yrityksessä.
4. Viimeinen eli neljäs vaihe on kehittäminen, johon kuuluu vakiintuminen, virittäminen ja kehittäminen. Viimeisessä vaiheessa yrityksessä on viety muutosta jo läpi ja toiminta on vakiintumisvaiheessa.



Kuva 1: Muutossykli (Levy ja Merry 1986)

Muutoksen ollessa ajankohtainen yrityksessä tiedonkulku sekä avoimuus ovat erittäin merkittäviä tekijöitä, jotka edistävät muutoksen onnistumista. Johtajuuden ja esimiestyön kannalta vaikeimpia muutostilanteita ovat sellaiset, jotka sisältävät tai johtavat irtisanomisiin. Muutoksen ollessa irtisanomistilanne, olisi tärkeää, että esimies olisi lähellä henkilöstöä. Kommunikaatio nousee tilanteen hyväksynnän ja luottamuksen säilymisen kannalta avainasemaan.

2.2 Kriisijohtaminen

Kriisejä, joita yritykset kohtaavat on monenlaisia. Ne voivat olla esimerkiksi ihmisen tahallaan tai tahattomasti aiheuttama onnettomuus, luonnonkatastrofeja tai työvoiman vähentämisestä johtuvat irtisanomiset. (Seeck ja Aula, 2009, s. 6) Muutoksen johtuessa ulkoisista syistä ja olosuhteiden pakosta, voi yritys myös ajautua kriisiin. Ulkoisista syistä johtuva kriisi voi olla esimerkiksi koko maailman talouteen vaikuttava yllättävä tekijä, kuten COVID-19 pandemia. Tällaisessa ennalta arvaamattomassa tilanteessa henkilöstöjohtaminen nousee todella tärkeään asemaan, jotta kriisi ei saa yliotetta yrityksen sisällä, vaan kriisijohtamisen keinoin yrityksen fokus saadaan säilytettyä.

Kriisin aikana yrityksen vahvuudet ja heikkoudet korostuvat ja kriisi paljastaakin yrityksen johtamiskulttuurin todellisen tilan. Esimerkiksi irtisanomisten ja lomautusten aikana kriisi koskettaa henkilöstön lisäksi koko työyhteisöä johtoryhmää ja hallitusta myöden. Organisaatiouudistus voi olla myös kriisi työyhteisössä. Jos organisaation rakenne tai käytänteet muuttuvat radikaalisti, voi tämäkin johtaa kriisiin. (Seeck ja Aula, 2009, s. 6) Työntekijät ovat yksi yrityksien arvokkaimmista voimavaroista, vaikka henkilöstön arvo ei olekaan sinänsä kvantitatiivisesti mitattava mittari, kuten esimerkiksi liikevaihto. Kuitenkin moni yritys kohdatessaan kriisin pyrkii vähentämään henkilöstön lukumäärää ja samaan aikaan jäljelle jääville työntekijöille kohdistuu yhä suuremmat odotukset. (Dirani ym., 2020)

Kriisijohtamiseen on olemassa erilaisia malleja, joista tähän tutkimukseen valittiin esimerkiksi Ian Mitroffin kriisijohtamisen viisivaiheinen malli (Mitroff, 1988). Malli on jaettu aluksi kolmeen osaa, joita ovat johtaminen kriisiä edeltävänä aikana, johtaminen varsinaisen kriisin aikana sekä johtaminen kriisin jälkeen. Malli on näiden perusteella jaettu edelleen pienempiin osioihin. Mallin vaiheet ovat seuraavat:

1. Signaalien havaitseminen
2. Valmistautuminen ja ennaltaehkäisy
3. Hallinta ja vahinkojen rajaus
4. Palautuminen
5. Oppiminen

Mallin ensimmäisestä vaiheesta, signaalien havaitsemisesta, Mitroff toteaa kriisien lähettävän signaaleja kauan ennen toteutumista ja kriisijohtajien tulisikin havainnoida näitä signaaleja jatkuvasti. (Mitroff, 1988) Esimerkkinä voidaan ajatella irtisanomisista johtuvaa kriisiä yrityksessä. Irtisanomisiin johtavat tekijät aiheutuvat jo pidemmältä aikajaksolta, ja näitä signaaleja kriisijohtajien tulisi tulkita, jotta yrityksessä osataan valmistautua tulevaan kriisiin.

Toinen vaihe on valmistautuminen ja ennalta ehkäisy (Mitroff, 1988). Yrityksen tulisi signaalin havaittuaan aloittaa toiminta kriisin ennaltaehkäisemiseksi, jotta siltä mahdollisesti vältyttäisiin. Jos tulevaa kriisiä ei kuitenkaan voida täysin välttää, tulee yrityksen olla valmistautunut ottamaan tuleva kriisi vastaan niin hyvin kuin mahdollista.

Kolmas vaihe on hallinta ja vahinkojen rajaus (Mitroff, 1988). Jos kriisiä ei pystytä ennaltaehkäisemään, tulee kriisiä pyrkiä hallitsemaan. Kun kriisiä hallitaan ja vahingot rajataan, tällöin vaikutukset eivät leviä koko organisaation tasolle.

Neljäs vaihe on kriisistä palautuminen. Tällä tarkoitetaan yleisesti yrityksen tilan palauttamista tilaan ennen kriisiä. (Mitroff, 1988) Yrityksellä tulisi olla lyhyen ja pitkän aikavälin palautusmekanismit valmiiksi suunniteltuna ennen kriisiä, jotta palautuminen tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti ja saumattomasti.

Viides vaihe on kriisistä oppiminen (Mitroff, 1988). Tämä vaihe usein unohdetaan yrityksissä, vaikka se on erittäin tärkeä vaihe tulevaisuuden kannalta. Kriisiprosessia tulisi arvioida kokonaisuutena, mikä osio onnistui ja missä voitaisiin parantaa. Tässä vaiheessa on tärkeää pitää ilmapiiri avoimena ja välttää syyttelyä, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta.

Kriisijohtaminen on pitkäjänteistä toimintaa, joka alkaa jo ennen kriisiä ja jatkuu aina kriisin jälkeiseen aikaan. Kriisi voi olla määrittävä tekijä yrityksen toiminnan tulevaisuuden kannalta, sillä yleisesti yrityksen toiminta joko taantuu tai lakkaa kokonaan tai vaihtoehtoisesti yritys voi jopa kehittyä. Kriisijohtamisen ja kriisin hallinnan onnistumiseen vaaditaan toimiva yrityksen pohja. Toimivan yrityksestä tekee muun muassa hyvä yritysrakenne, terve johtamiskulttuuri ja rationaalinen riskienhallintatyö. Nopeita päätöksiä vaativissa kriisitilanteissa korostuu yrityksen toimivuus tai toimimattomuus. (Niemi, 2011, ss. 83–84) Kriisijohtamisen taitoja

tarvitaan myös erityisesti epävarmoina aikoina, jolloin yritys käy sisäisesti läpi haastavia aikoja, esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden aikana.

2.2.1 Yhteistoimintaneuvottelut

Yhteistoimintaneuvottelut on lain mukaan järjestettävä yrityksessä, jossa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Yhteistoimintaneuvottelut tulee aina käydä, kun yritys on tekemässä päätöksiä työvoiman vähentämisestä, esimerkiksi lomautuksin tai irtisanomisin. Yhteistoimintalain avulla varmistetaan, että liiketoimintapäätöksistä, jotka vaikuttavat henkilöstöön neuvotellaan osapuolten kesken, eikä työnantaja voi tehdä tällaisia päätöksiä yksipuolisesti. Neuvotteluvelvollisuus syntyy muun muassa silloin, kun työnantaja harkitsee toiminnan supistamista tai laajentamista. Taloudelliset ja tuotannolliset perusteet työvoiman vähennykseksi ovat velvoitteita aloittaa yhteistoimintaneuvottelut. (Finlex, 2007) Tässä tutkimuksessa keskitymme tarkastelemaan yhteistoimintaneuvotteluita juuri tästä näkökulmasta.

Yhteistoiminta toteutuu pääsääntöisesti esimiehen ja alaisen välillä. Jos käsittelyssä oleva asia koskee jonkin toimintayksikön osastoa yleisesti, valitaan asianomaiselle henkilöstölle edustaja. Asian koskiessa esimerkiksi useampaa eri yksikköä, järjestetään yhteinen kokous, johon osallistuvat edustajat kustakin yksiköstä. Vaihtoehtoisesti yrityksessä voi olla erikseen yhteistoimintaneuvottelukunta, jossa asia käsitellään valittujen edustajien kesken. (Finlex, 2007)

Jos työnantaja harkitsee irtisanomisia, lomautuksia tai osa-aikaistamisia, jotka koskettavat yhtä tai useampaa työntekijää, on työnantajalla velvollisuus aloittaa yhteistoimintaneuvottelut. Jos harkinnassa on irtisanoa vähintään kymmenen työntekijää, tulee työnantajan esittää neuvotteluiden alkaessa edustajille esitys työllistymistä edistävästä toimintasuunnitelmasta. Jos irtisanomiset koskevat alle kymmentä työntekijää tai lomautuksien kesto olisi enintään 90 päivää, jotka koskisivat vähintään kymmentä työntekijää, tulee yhteistoimintaneuvotteluiden kestää 14 päivää niiden alkamisesta. Jos irtisanomiset ja yli 90 päivän lomautukset koskevat vähintään kymmentä henkilöä, tulee neuvotteluja käydä vähintään kuusi viikkoa. Kun neuvotteluvelvoite on täytetty, tulee työnantajan esittää edustajille yleinen selvitys harkittavista

päätöksistä yhteistoimintaneuvotteluiden perusteella. Jos lomautuksiin päädytään, tulee niistä ilmoittaa työntekijälle 14 päivää aiemmin. (Finlex, 2007)

Suomessa tehtiin keväällä 2020 helpotuksia yhteistoimintalakiin, jotta lomautusprosessi nopeutuisi. Nämä poikkeukselliset muutokset työlainsäädäntöön tehtiin työmarkkinakeskusjärjestöjen ja Suomen hallituksen välillä. Muutokset ovat voimassa aikavälillä 1.4.2020-31.12.2020. Keskeisimpinä muutoksina yhteistoimintaneuvotteluiden kestoksi asetettiin 5 päivää 14 päivän tai 6 viikon sijaan. Myös lomautuksen alkamisesta tulee ilmoittaa 5 päivää aiemmin 14 päivän sijaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2020) Nämä helpotukset ja tehdyt muutokset määräajaksi yhteistoimintalakiin sai monet yritykset aloittamaan neuvottelut verrattain helposti.

3 KORONAVIRUS COVID-19 JA VAIKUTUKSET SUOMEN TALOUTEEN

Joulukuussa 2019 Wuhanin kaupungissa Kiinassa tavattiin ensimmäisen kerran COVID-19 koronavirus. COVID-19 tulee englannin kielen sanoista corona, virus ja disease. Koronavirus on äkillinen hengitystieinfektio, joka voi olla erittäin vaarallinen ja johtaa kuolemaan riskiryhmille, jotka yleensä sairastavat jotakin perussairautta. Joulukuusta lähtien virus on levinnyt ympäri maailman ja edelleen elämme poikkeusaikaa maailman yrittäessä hillitä viruksen leviämistä. Koronavirus on kehittynyt pandemiaksi levinneisyytensä vuoksi. (Singhal, 2020) Tämän tutkimuksen tekohetkellä koronavirukseen on kuollut globaalisti 1,45 miljoonaa ihmistä (European Centre for Disease Prevention and Control, 2020). Suomessa koronakuolleisuus on tämän tutkimuksen aikana 16.12.2020 yhteensä 459 henkilöä ja ilmoitettuja tartuntoja on lähes 32 tuhatta (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2020). Tässä tutkimuksessa keskitymme tarkastelemaan lähinnä Suomen tilannetta sivuten samalla maailman tilannetta.

Koronalla on ollut hyvin merkittäviä vaikutuksia koko maailman talouteen, joka heijastuu myös Suomen talouteen. Maailmantalous on ajautunut taantumaan ja sen ennustetaan supistuvan 6 prosenttia tänä vuonna. Kuitenkin ennusteet povaavat talouden elpymistä vuoden kolmannesta kvartaalista lähtien.

Pandemian vaikutukset näkyvät Suomessa erityisesti viennin vaikeuksina. Epävarmuus ympäri maailman aiheuttaa viennin vähentymistä tänä vuonna. (Valtioneuvosto, 2020) Tämä on johtanut teollisuuden heikkenemiseen ja tehtaiden sulkemiseen Suomessa. Esimerkiksi UPM päätyi sulkemaan yhden Suomen suurimmista tehtaista. (UPM, 2020) Eniten kärsivät palvelualojen yritykset, jotka kärsivät suoraan liikkumisen rajoittamisesta ja kuluttajien luottamuksen heikkenemisestä. Kuluttajien varovaisuuden on ennustettu vaikuttavan palveluiden kuluttamiseen vielä ensi vuonna. Tavaroiden ja elintarvikkeiden kulutukseen pandemialla ei ole ollut yhtä merkittäviä vaikutuksia ja elintarvikkeiden kulutus on jopa hieman kasvanut viime vuodesta. (Valtioneuvosto, 2020)

Tämän tutkimuksen kannalta tärkein tarkasteltava toimiala, on kaupan toimiala, joten tarkastelemme sen eri segmenttien myyntitilastoja seuraavaksi. Alla olevaan taulukkoon

(Taulukko 1) on koottu myynnin prosentuaalinen muutos eri segmenteillä. Kyseinen prosentti on kolmannen kvartaalin muutos verrattuna vuoteen 2019 samaan aikaan. Tilastokeskuksen statistiikan mukaan kaupanalalla myynti alkoi laskea huhtikuussa, jolloin lasku oli 4,8 prosenttia. Myynti on vähitellen kuitenkin noussut ja syyskuussa kasvu oli 1,4 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Toimialakohtaiset erot ovat kuitenkin suuria. Eniten myynti on laskenut erikoimyymälöissä, joissa myydään elintarvikkeita ja toiseksi eniten on laskenut vaatteiden ja jalkineiden vähittäiskauppa. Vähittäiskaupan sektorilla esimerkiksi kodintekniikka ja puutarha-ala sen sijaan kasvoivat merkittävästi. (Tilastokeskus, 2020)

Taulukko 1: Kaupan toimialojen myynnin muutos

	Muutos-% 2020
Elintarvikkeet	-22,50 %
Vaatteet ja jalkineet	-13,20 %
Kirjat, sanomalehdet, paperitavarat	-12 %
Autot	+6%
Kodintekniikka	+14%
Optinen ala	+11,3%
Veneet ja veneilytarvikkeet	+7,7%
Puutarha-ala	+7,7%
Yhteensä kaupan toimiala	+1,4%

Kuitenkin Eurostatin julkaisusta selviää, että Suomi on selvinnyt taloudellisesti selvästi paremmin, kuin muut EU-maat. Suomen talous pieneni kolmannella kvartaalilla 2,7 prosenttia, kun EU-maiden keskiarvo oli -4,3 prosenttia. (Eurostat, 2020)

Työvoiman kysyntä Suomessa on vähentynyt ja työllisten määrä tulee vähenemään edelleen vuoden loppua kohden (Valtioneuvosto, 2020). Vuoden muutokset työllisyys- ja työttömyysasteessa on koottu alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2) Työ- ja elinkeinoministeriön lokakuussa julkaisemien lukujen perusteella. Työllisyysaste oli lokakuussa 2020 71,5 prosenttia, joka on puoli prosenttiyksikköä vähemmän kuin vuonna 2019 samaan aikaan. Työttömyysaste oli lokakuussa 2020 7,4 prosenttia, joka on 1,2 prosenttiyksikköä korkeampi kuin vuotta aiemmin. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020b)

Taulukko 2: Työllisyys- ja työttömyysaste

	10/2019	10/2020
Työlliset	72 %	71,5 %
Työttömät	8,6 %	7,4 %

Seuraavaksi tarkastelemme muutoksia lomautettujen ja työttömien määrässä tarkemmin Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2020 lokakuun julkaisun avulla saadaksemme kokonaiskuvan pandemian vaikutuksista työllisyyteen. Taulukosta (Taulukko 3) näemme luvut koottuna. Luvut on pyöristetty tuhannen tarkkuuteen selkeyden vuoksi. Kokoaikaisesti lomautettujen määrä on kasvanut merkittävästi vuodesta 2019. Lokakuussa 2020 kokoaikaisesti lomautettuja oli yhteensä 57 000, joka on 46 000 enemmän kuin vuonna 2019. Myös muiden lomautettujen määrä on kolminkertaistunut viime vuodesta. Vuonna 2020 muita lomautettuja on yhteensä 18 000. Tähän ryhmään kuuluvat muut kuin kokoaikaisesti lomautetut, eli esimerkiksi määräaikaisesti tai osa-aikaisesti lomautetut. Työttömiä työnhakijoita on vuonna 2020 256 000, joka on 88 000 enemmän kuin vuosi sitten. Tässä luvussa ei ole mukana kokoaikaisesti lomautetut selkeyden vuoksi. Myös pitkäaikaistyöttömien määrä kasvoi vuodesta 2019 21 000, ja vuonna 2020 pitkäaikaistyöttömiä on 82 000 henkilöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020b)

Taulukko 3: Lomautetut ja työttömät

	10/2019	10/2020
Kokoaikaisesti lomautetut	11 000	57 000
Muut lomautetut	6 000	18 000
Työttömät työnhakijat	168 000	256 000
Pitkäaikaistyöttömät	61 000	82 000

4 KORONAPANDEMIAN VAIKUTUKSET YRITYKSIEN HENKILÖSTÖSTRATEGIAAN SUOMESSA - CASE YRITYKSET

Koronapandemian vaikutukset näkyvät sekä Suomen taloudessa, että yksittäisten yrityksien tuloksessa. Yhteiskunnan ollessa kriisissä ja muutoksen edessä, myös yritykset kokevat saman. Meneillään oleva poikkeuksellinen aika on äärimmäinen testi yrityksille ja niiden johtajille. Yritykset yrittävät vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja samalla pitää huolta henkilöstön jaksamisesta. Kuitenkin useat yritykset ovat joutuneet lomauttamaan tai irtisanomaan henkilöstöä. Tällaisessa poikkeuksellisessa tilanteessa hyvät johtamistaidot korostuvat.

Muutoksen johtaminen muuttuvassa organisaatioympäristössä ja muutokset työtehtävissä asettavat johtajuustaidot suurennuslasin alle. Muutokset voidaan kokea yrityksessä myös positiivisina, jos ne osataan johtaa oikein. Irtisanomistilanteissa ja lomautuksien edessä tulee vahvasti puolestaan kriisijohtamisen taidot esille. Henkilöstö voi kokea tapahtumat monella eri tavalla ja yrityksen sekä esimiesten tulisi osata tukea henkilöstöä edellä kuvatun laisissa tilanteissa. Tässä luvussa tarkastelemme yrityksien tilannetta Suomessa hieman tarkemmin tästä näkökulmasta esimerkkiyritysten avulla.

Tutkimuksessa käsiteltäviksi case-yrityksiksi valikoitui kolme tunnettua suomalaislähtöistä tuoteyritystä, jotka olivat ratkaisseet koronaviruksen vaikutuksia henkilöstöön eri tavoin. Yritykset on valittu samasta kokoluokasta, kaikki ovat suuryrityksiä henkilöstön koon mukaan. Yritysten erilaisilla henkilöstöratkaisuilla pyritään saamaan tähän työhön kolme eri näkökulmaa ja keinoa, joita yritykset kriisitilanteessa hyödyntävät. Tarkastelulla pyritään analysoimaan myös, minkälaisilla tekijöillä on vaikutusta valittuun strategiaan, esimerkiksi, onko liikevaihdon muutoksella merkitystä valinnassa.

4.1 Fiskars Group

Fiskars on perustettu vuonna 1649, joka tekee siitä Suomen vanhimman yrityksen. Yrityksen pitkän historian aikana se on kokenut melkoisen muodonmuutoksen Fiskarsin rautaruukista nykyiseen Fiskars Groupiin. 2000-luvulla Fiskars on muuttanut toimintaansa selkeästi kohti kuluttajatuoteyhteisöä erilaisin yritysostoin. (Fiskars Group, 2019a) Nykyisin Fiskars Groupin alle kuuluvat muun muassa Fiskars, Iittala, Arabia ja Royal Copenhagen. (Fiskars Group,

2019b) Konsernilla on kolme eri liiketoimintayksikköä, Business Area Vita, Business Area Terra ja Business Area Crea, jotka ovat keskittyneet eri segmentteihin. Yksiköistä Vita käsittää kattaus-, lasi- ja sisutuskategorian. Terra puolestaan käsittää puutarha-, kastelu- ja ulkoilukategorian. Crea pitää sisällään ruuanlaitto-, askartelu- ja saksikategorian. (Fiskars Group, 2019c)

Fiskars Groupin tuotteita myydään jo yli 100 maassa. (Fiskars Group, 2019a) Yrityksen markkina-alueina ovat Eurooppa, Amerikka ja Aasia-Tyynenmeren alue. Suurimpana markkina-alueena liikevaihdon perusteella edellä mainituista on Eurooppa. (Fiskars Group, 2020a) Fiskars on listautunut Helsingin pörssiin jo vuonna 1915 ja nykyisin se työllistää noin 7000 henkilöä 30 maassa, joista 1100 työntekijää Suomessa. (Fiskars Group, 2019a)

4.1.1 Korona ja Fiskars Group

Koronapandemia sai Fiskarsin ilmoittamaan liikkeidensä väliaikaisesta sulkemisesta maaliskuun lopussa, monen muun yrityksen tapaan. Yritys aloitti myös tuolloin 30.3.2020 vuoden ensimmäiset yhteistoimintaneuvottelunsa. Alun perin yritys suunnitteli henkilöstön määräaikaisia lomautuksia, jotka kestäisivät enintään 90 päivää ja lomautukset toteutettaisiin vuoden 2020 aikana. Lomautusten oli tarkoitus koskea yhteensä 740 työntekijää Suomessa. Huhtikuun 6. päivänä Fiskars ilmoitti yhteistoimintaneuvottelujen päättyneen ja lomautukset toteutettaisiin, kuten oli suunniteltu. (Fiskars Group, 2020b)

Vain noin viikkoa myöhemmin 14.4. Fiskars julkaisi tiedotteen, jossa se ilmoitti uusien yhteistoimintaneuvottelujen käynnistämisestä, tällä kertaa kohteena yrityksen toiminta maailmanlaajuisesti. Myös Suomeen kohdistettiin tällöin uusia lomautuksia, jotka koskisivat tällä kertaa yhteensä 404 työntekijää, samoilla ehdoilla kuin aiemminkin eli määräaikaisena maksimissaan 90 päivää. 24.4. Fiskars Group vahvisti yhteistoimintaneuvotteluiden päättyneen ja lomautukset toteutettaisiin, kuten oli suunniteltu. (Fiskars Group, 2020c)

Kun lomautustiedot julkistettiin, kohtasi yritys varmasti henkilöstön järkytyksen, vastarinnan ja kriisin. Vaikka lomautuksien kestoksi määriteltiin enintään 90 päivää, on lomautus aina merkittävä useimpien työntekijöiden talouden kannalta. Tällöin yrityksessä tarvitaan vahvaa kriisijohtamista, jotta yritys ja henkilöstö pääsee eteenpäin ja toiminta jatkuu turvatusti. Myös

kriisijohtamisella tällaisessa tilanteessa on merkitystä jatkon kannalta, tuleeko työntekijä millä mielellä takaisin työpaikalle lomautuksen jälkeen, vai päätyykö herkemmin etsimään esimerkiksi toista työpaikkaa.

Fiskars Groupin pörssitiedote 30.10.2020 paljastaa osavuosikatsauksen tammikuusta syyskuuhun. Tässä tutkimuksessa vertailemme kyseisen ajanjakson lukuja vuodelta 2019 vuoden 2020 lukuihin, jolloin saamme paremman kokonaiskuvan.

Yrityksen reagointi pandemian vaikutuksiin määräaikaisilla lomautuksilla varmisti yritykselle hyvän liikevaihdon, joka ylsi jopa 2,6 prosentin kasvuun edelliseen vuoteen verrattuna. Määräaikaiset lomautukset ja niiden porrastaminen näkyy yrityksen henkilöstölukumäärässä. Fiskars Group käyttää tunnuslukuna ”henkilöstö (FTE), keskimäärin”, jossa FTE tarkoittaa Full-time-equivalent, joka mittaa työssäkäyvien työntekijöiden osuutta, jolloin lomautetut eivät ole tässä tunnusluvussa mukana. Tämän luvun muutos on vuoden 2019 kokonaishenkilöluvusta yhteensä 700 henkilöä vähemmän. Tunnusluvun keskimääräisyys viittaa siihen, että määräaikaisuuksien porrastus on otettu huomioon. (Fiskars Group, 2020d) Tämä tunnusluku on hieman hämäävä vertailun kannalta, sillä Fiskars ei päätynyt Suomessa irtisanomisiin, vain lomautuksiin ja tämä antaa toisenlaisen mielikuvan. Tämä otetaan huomioon alaluvun 5.4 tuloksien vertailussa.

Osavuosikatsauksessa todetaan pandemian vaikuttaneen positiivisesti joihinkin konsernin liiketoimintayksiköihin, jotka ovat mahdollistaneet liikevaihdon kasvun poikkeuksellisessa maailmantilanteessa. Fiskarsin liiketoimintayksiköistä Terra ja Crea kasvoivat. Terra -liiketoimintayksikkö käsittää muun muassa puutarhakategorian tuotteet ja Crea-liiketoimintayksikkö käsittää puolestaan esimerkiksi ruoanlaitto- ja askartelukategorioiden tuotteet. Nämä molemmat liiketoimintayksiköt ovat kasvaneet, sillä ihmiset ovat viettäneet enemmän aikaa kotona, jolloin kuvatun kaltaisten tuotteiden kysyntä kasvaa. (Fiskars Group, 2020d)

4.2 Tikkurila Group

Tikkurila on perustettu vuonna 1862, jolloin yrityksen toiminta alkoi öljynpuristamolla. Nykyään Tikkurila on johtavassa asemassa pohjoismaisena maalialan yrityksenä, jonka

tuotteita myydään jo yli 40 maassa. Tikkurila Groupin alle kuuluvat muun muassa seuraavat brändit Tikkurila, Beckers ja Alcro. (Tikkurila Group, 2019a) Tikkurilalla on kaksi strategista liiketoimintayksikköä, Strategic Business Unit West ja Strategic Bsiness Unit East. West keskittyy premium-tuotteiden myyntiin ja valmistukseen, kun taas East keskittyy economy-tuotteisiin. (Tikkurila Group, 2019b)

Suurimmat markkina-alueet Tikkurila Groupilla ovat Venäjä, Suomi, Ruotsi, Puola ja Baltian maat. Toimintaa yrityksellä on 11 maassa ja Tikkurila Group työllistää yhteensä noin 2700 työntekijää, joista noin 500 Suomessa. (Tikkurila Group, 2019c) Tikkurila on listautunut Helsingin pörssiin vuonna 2010. (Tikkurila Group, 2019a)

4.2.1 Korona ja Tikkurila Group

Tikkurila ilmoitti lehdistötiedotteessaan 1.4.2020 käynnistävänsä yhteistoimintoneuvottelut koronan vaikutuksien vuoksi. Tikkurila ei joutunut sulkemaan myymälöiden ovia Fiskars Groupin tapaan, sillä Tikkurilalla ei ole omia myymälöitä, vaan jälleenmyyjät myyvät yrityksen tuotteita. Tämä loi jo erilaisen lähtöasetelman yritykselle. Yhteistoimintaneuvotteluiden piiriin kuului koko Suomen Tikkurilan henkilöstö. Lomautuksia suunniteltiin toteutettaviksi määräajaksi koko- tai osa-aikaisina. Lomautuksien kestoksi suunniteltiin enimmillään 90 päivää. (Tikkurila Group, 2020a)

Huhtikuun 9. päivänä Tikkurila Group sai yhteistoimintaneuvottelut päätökseen. Lomautukset koskivat enintään 250 työntekijää ja lomautusten kestoksi määriteltiin enintään 90 päivää. Lomautukset toteutettaisiin pääasiassa osa-aikaisena, jotta yrityksen toiminta jatkuisi mahdollisimman vakaasti. (Tikkurila Group, 2020b) Tämä yrityksen tekemä ratkaisu toteuttaa lomautukset pääosin osa-aikaisina on työntekijöidenkin kannalta edullisempi vaihtoehto, kuin kokoaikainen lomautus määräajaksi.

Tikkurila selvisi toistaiseksi osa-aikaisilla lomautuksilla, joten vastaanotto henkilöstöltä ei mitä luultavimmin ollut yhtä jyrkkä, mitä voidaan arvioida olevan, jos lomautukset toteutettaisiin kokoaikaisina. Tästä lieventävästä tekijästä huolimatta, yritys tarvitsi varmasti kriisijohtamisen suunnitelmaa. Systemaattisella tilanteen hallinnalla henkilöstökin kokee olonsa turvatummaksi.

Myös Tikkurila julkaisi liiketoimintakatsauksen lokakuussa, joka käsittää ajanjakson tammikuusta syyskuuhun 2020. Vertailemme vuoden 2019 lukuja kyseiseltä ajanjaksolta vuoden 2020 saman jakson lukuihin.

Tikkurila Groupin liikevaihto kasvoi koronasta huolimatta vuonna 2020 2,9 prosenttia yhteensä edellisvuodesta. Toimitusjohtaja Elisa Markulan mukaan kolmas kvartaali oli erityisen vahva, kun koronan ansiosta kuluttajat remontoivat kotejaan innokkaasti. (Tikkurila Group, 2020c) Yritys on siis selkeästi hyötynyt pandemiasta. Henkilöstöstä ei mainita liiketoimintakatsauksessa, joka johtunee lomautuksien osa-aikaisuudesta, jolloin työntekijät ovat kuitenkin töissä. Tämä ei vähennä lukumäärää, joten henkilöstölukumäärässä ei ole muutosta.

Kasvua Tikkurila Groupilla on tapahtunut etenkin kauppa- ja rakennusmaaleissa, jotka ovat kuluttajatuotteita (Tikkurila Group, 2020c). Kuluttajakysyntä on jatkunut vahvana pandemian aiheuttaman remontti-innon myötä. Tikkurilan toimiala on selkeästi yksi korona-ajan hyötyjistä, kun vietetään entistä enemmän aikaa kotona. Vastaavasti yrityksen teollisuusmaalien kysyntä heikkeni (Tikkurila Group, 2020c), myöskin mitä luultavimmin pandemian vaikutuksesta. Teollisuudenalaan pandemia on vaikuttanut osin negatiivisesti, kuten moneen muuhunkin segmenttiin.

4.3 Marimekko

Marimekko on vuonna 1951 perustettu suomalainen design-yritys, jonka tuotteita myydään nykyisin jo noin 40 maassa. Marimekko on saavuttanut ikonisen aseman suomalaisena vahvana brändinä, jolla on sitoutunut asiakaskunta. (Marimekko Oyj, 2019)

Myymälöitä yrityksellä on eri maissa yhteensä noin 150. Tärkeimpinä markkina-alueina yrityksellä on Pohjois-Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasian-Tyynenmeren alue. Suurimpana markkina-alueena liikevaihdon perusteella on kuitenkin Suomi, jonka osuus oli vuonna 2019 57 prosenttia. Yritys on noteerattu Helsingin pörssissä ja se työllistää noin 450 henkeä yhteensä ympäri maailmaa, joista noin 275 työskentelee Suomessa. (Marimekko Oyj, 2019)

4.3.1 Marimekko ja korona

Marimekko ei säästynyt koronan vaikutuksilta myöskään ja yritys joutui sulkemaan liikkeitään ympäri maailmaa maaliskuussa. Marimekko päätyi aloittamaan yhteistoimintaneuvottelut 30.3.2020 koskien henkilöstön mahdollisia määräaikaisia lomautuksia. (Marimekko Oyj, 2020a) Tämän lehdistötiedotteen jälkeen ei kuitenkaan tehty päätöstä yhteistoimintaneuvotteluille, josta voimme päätellä, ettei irtisanomisiin vielä tuossa vaiheessa päädytty yrityksessä.

Marimekko julkaisi lehdistötiedotteen jälleen elokuun 13. päivä koskien yhteistoimintaneuvotteluiden aloittamista. Toimitusjohtaja Tiina Alahuhta-Kasko ilmoitti neuvotteluiden käynnistämisestä, jotta yrityksen toimintaa pystyttäisiin sopeuttamaan koronan aiheuttamiin muutoksiin sekä turvatakseen yrityksen taloudellisen aseman jatkossa. Yhteistoimintaneuvotteluiden piirin kuului globaalisti 193 henkilöä ja neuvotteluiden kestoksi ilmoitettiin vähintään kuusi viikkoa. (Marimekko Oyj, 2020b)

Lokakuun 8. päivä yritys ilmoitti saaneensa yhteistoimintaneuvottelut päätökseen. Suomen liiketoiminnan kannalta yritys ilmoitti irtisanovansa yhteensä 20 työpaikkaa ja 32 henkilölle yritys päätyi tarjoamaan uutta tai muuttunutta työtehtävää. (Marimekko Oyj, 2020a) Joulukuussa 2019 Marimekko työllisti yhteensä 275 henkilöä Suomessa ja noin 450 henkilöä globaalisti (Marimekko Oyj, 2020a). Pandemia ajoi muotitalon ahtaalle ja johti lopulta irtisanomisiin lomautusten sijasta.

Yrityksen päätyessä tarjoamaan uusia työtehtäviä henkilöstölleen, nousi yrityksessä varmasti vahvasti esille muutoksen johtaminen ja henkilöstöpolitiikka, jossa määritellään, miten ja millaisia työtehtäviä tarjotaan henkilöstölle. Henkilöstön kohdatessa työtehtävän vaihtumisen vastoin mahdollisesti omaa tahtoaan, on systemaattisella muutoksen johtamisella valtava merkitys, miten henkilöstö ottaa vastaan ja omaksuu uudet työtehtävät.

Marimekon osavuosikatsaus tammikuusta syyskuun loppuun kertoo yrityksen tilasta hieman tarkemmin. Vertailemme lukuja kyseiseltä aikaväliltä vuosien 2019 ja 2020 välillä. Vertailemme liikevaihtoa ja henkilöstön määrää kuten edellisissä yrityksissä.

Marimekon liikevaihto laski vuodesta 2019 yhteensä 5 prosenttia. Muotialalla koronan vaikutukset näkyivät kuluttajien vähentyneenä kulutuksena. Kuitenkin kolmas kvartaali oli menestyksekäs ja tuona aikana liikevaihto kasvoi jopa 10 prosenttia. (Marimekko Oyj, 2020c) Vahvana brändinä yritys alkoi selvästi toipua ja kehittää uusia ratkaisuja liikevaihdon kasvattamiseksi. Henkilöstön kannalta vuosi 2020 ei ollut hyvä ja organisaation muutokset näkyivät henkilöstön vähennyksenä, kuten totesimme aikaisemmin. Suomen henkilöstöön yhteistoimintaneuvottelut osuivat rankimmin, sillä kokonaismuutos henkilöstössä yrityksen sisällä vuodesta 2019 vuoteen 2020 oli 22 henkilöä vähemmän. Suomessa irtisanottiin 20 henkilöä.

Marimekon liikevaihto tippui 5 prosenttia, mutta tässä maailman tilanteessa tämä on hyvä liikevaihdon tulos. Liikevaihdon kasvattamisen takana oli tukkumyynnin hyvä kehitys, kampanjatoimitukset sekä verkkokaupan myynnin hyvä kehitys. Yritys onnistui sopeuttamaan toimintaansa nopeasti muuttuneeseen tilanteeseen. Toimitusjohtajan mukaan nopea reaktiokyky sekä vahva ajankohtainen brändi on ollut yrityksen pelastus. (Marimekko Oyj, 2020c)

4.4 Case-yritysten tulosten tulkinta

Kaikkien valittujen esimerkkiyritysten toimintaan koronapandemia oli vaikuttanut jotenkin. Kaikkien yritysten liiketoimintaan oli valtion rajoitustoimilla merkittävä vaikutus ja kaikki kolme aloittivat ensimmäiset yhteistoimintaneuvottelut lähes päivälleen samaan aikaan. Fiskars ja Marimekko joutuivat sulkemaan liikkeensä väliaikaisesti ja Tikkurilan myyntiin vaikutti myös tietysti jälleenmyyjien ovien sulkeminen. Taulukosta (Taulukko 4) nähdään kootusti yrityksien liikevaihdon muutos vuonna 2020.

Taulukko 4: Liikevaihdon muutos yrityksissä

M€	Liikevaihto 1-9/2019	Liikevaihto 1-9/2020	Prosentuaalinen muutos
Fiskars Group	782,4	802,9	2,6 %
Tikkurila Group	455,9	469,1	2,9 %
Marimekko Oyj	90,7	86,2	-5 %

Yhteistoimintaneuvotteluissa kaikki yritykset suunnittelivat lomautuksia määräajaksi. Fiskars Group aloitti ensin neuvottelut, jotka päätyivät 740 työntekijän määräaikaiseen lomautukseen. Nämä toimenpiteet eivät olleet kuitenkaan riittäviä pandemian pahentuessa nopeasti globaalisti, ja yritys päätyi aloittamaan uudet yhteistoimintaneuvottelut, tällä kertaa koskien yritystä globaalisti. Suomen henkilöstöstä lomautettiin jälleen 404 henkilöä määräaikaisesti. Molempien lomautuksien kesto oli määritelty kestoltaan enintään 90 päivän mittaiseksi. Lomautukset määrättiin toteutettavaksi vuoden 2020 aikana, joka kertoo lomautuksien porrastuksesta. Yritys säästyi kuitenkin irtisanomisilta lomautuksien ansiosta, vaikka yrityksen osavuosikatsauksen mukaan henkilöstö väheni yhteensä globaalisti 700 henkilöä. Tämä johtuu yrityksen käyttämästä tunnusluvusta, joka ottaa huomioon työssäkäyvät työntekijät, jolloin lomautetut näkyvät negatiivisena kokonaisluvussa. Yrityksen liikevaihto kuitenkin kasvoi tässä vaikeassa maailmantilanteessa 2,6 prosenttia edellisvuodesta. Voidaankin todeta, että nopea reagointi uudenlaiseen tilanteeseen saattoi olla yrityksen liikevaihdon kasvun mahdollistajana. Tietysti liikevaihdon kasvuun vaikuttivat myös Fiskars Groupin toimiala, jonka trendi oli nouseva ihmisten viettäessä yhä enemmän aikaa kotona, jolloin keittiö- ja puutarhavälineiden myynti kasvoi.

Tikkurila Group aloitti myös maalis-huhtikuun vaihteessa yhteistoimintaneuvottelut lomautuksista, jotka lopulta koskivat enimmillään 250 työntekijää. Tikkurila päätyi toteuttamaan lomautukset osa-aikaisina pääosin ja kestoksi määriteltiin enimmillään 90 päivää. Tikkurila Group säästyi myös irtisanomisilta ja pystyi toteuttamaan lomautukset osa-aikaisina, joka on työntekijöiden edun mukaista myös. Tikkurila Groupin liikevaihto kasvoi 2,9 prosenttia yhteensä edellisvuodesta. Tämä selittyy samalla syyllä osittain, kuin Fiskars Groupin kasvu. Toimialalla oli tässäkin tilanteessa merkitystä, sillä kuten edelläkin mainittu, oli ihmisten kotona viettämä aika kasvanut, jolloin kiinnostus kodin laittoon myös kasvoi. Erityisesti kuluttajasegmentin tuotteet olivatkin yrityksen osavuosikatsauksen mukaan kasvattaneet myyntiä.

Marimekko aloitti kahden edellä mainitun yrityksen tapaan myös yhteistoimintaneuvottelut samoihin aikoihin. Yritys ilmoitti neuvotteluiden koskevan henkilöstön määräaikaisia lomautuksia. Lomautuksia ei kuitenkaan toteutettu vielä tuolloin, joka saattoi olla kohtalokasta yritykselle. Yritys aloitti neuvottelut jälleen elokuussa, jolloin neuvotteluiden aloittamista perusteltiin toiminnan sopeuttamisella nykyiseen tilanteeseen. Yhteistoimintaneuvottelut

koskivat globaalisti 193 henkilöä. Lopulta lokakuussa neuvottelut saatiin päätökseen ja Suomessa päädyttiin 20 henkilön irtisanomiseen ja 32 henkilöä uudelleensijoitettaisiin uusiin työtehtäviin. Yritys ei toteuttanut siis lomautuksia ollenkaan, vaan päätyi sopeuttamaan toimintaansa muuttuneeseen tilanteeseen. Yritys koki vaikeampia aikoja kuin kaksi edellä mainittua, sillä vaateteollisuus kärsi pandemian vaikutuksista paljon. Kuluttajat eivät päässeet kivijalkamyymälöihin, mutta myös epävakaa maailmantalouden tilanne on yksi päätekijä liikevaihdon laskulle. Marimekko koitti paikata vähentynyttä rahavirtaa panostamalla verkkokauppaan, joka kasvoikin tuloksekkaasti. Verkkokaupan kasvu ei kuitenkaan muiden toimien ohessa riittänyt nostaman yrityksen tulosta positiiviselle puolelle, vaan liikevaihto jäi edellisestä vuodesta viisi prosenttia.

Alla olevasta taulukosta (Taulukko 5) näemme kootusti muutoksen henkilöstössä. Taulukon perusteella voimme todeta Tikkurila Groupin selvinneen vähimmillä henkilöstövähennyksillä. Kuitenkin Fiskars Groupin kohdalla tähdellä on merkitty käytetyn tunnusluvun tuomaa harhaa. Fiskars Group päätyi vain lomautuksiin, eikä irtisanonut henkilöstöään. Täten toteamme, että Marimekko Oyj:n olleen ainut, joka päätyi irtisanomaan henkilöstöään. Yrityksien kokoluokista Marimekko on kuitenkin selkeästi pienin, kahden muun ollessa konserneja. Voidaan kuitenkin todeta Marimekon selvinneen melko pienillä henkilöstövähennyksillä. Tietysti tämä tuntuu merkittävästi yrityksen liiketoiminnassa, sillä kaikki irtisanomiset koskivat Suomen henkilöstöä, eikä irtisanomisia ollut hajautettu, jolloin vaikutukset yksittäiseen maahan eivät olisi niin suuret.

Taulukko 5: Henkilöstön lukumäärän muutos yrityksissä

Lkm	Henkilöstö 2019 (globaali)	Henkilöstö 2020 (globaali)	Muutos
Fiskars Group	6 840	6 140	- 700*
Tikkurila Group	2713	2713	0
Marimekko Oyj	450	428	-22

Toisesta taulukosta (Taulukko 6) näemme yrityksien tekemät ratkaisut henkilöstöön koottuna. Taulukoista voimme todeta Tikkurilan toteuttaneen onnistuneinta politiikkaa henkilöstövähennyksissä. Tikkurilan onnistui järjestää lomautukset pääosin osa-aikaisina, kun Fiskars Group lomautti työntekijöitään kokoaikaisesti. Marimekko ei lomauttanut henkilöstöä kahden muun tavoin, vaan päätyi suoraan irtisanomisiin myöhemmin. Tikkurilan toimiala ja

yritysrakenne ovat avainasemassa selittävinä tekijöinä muutokseen. Tikkurilalla ei ole omia myymälöitä, joissa olisi jouduttu lomauttamaan työntekijöitä.

Marimekko joutui ainoana kolmesta irtisanomaan henkilöstöä ja tämän tutkimuksen perusteella toimiala on tässä selittävänä tekijänä. Muodin segmenttiin koronapandemialla oli paljon suuremmat negatiiviset vaikutukset, kuin Fiskars Groupin edustaessa muun muassa kodin ja puutarhan segmenttiä, tai Tikkurila Groupin kodin remontoinnin segmenttiä, joihin kumpaankaan pandemialla ei ollut niin suuria vaikutuksia, vaan molemmat toimialat ovat jopa hyötyneet koronapandemiasta.

Taulukko 6: Yrityksien henkilöstötoimenpiteet

	Yhtiöiden toimenpiteet Suomen henkilöstöön
Fiskars Group	740+404 työntekijän lomautus määräajaksi, max. 90 päivää
Tikkurila Group	250 työntekijän osa-aikainen lomautus määräajaksi, max. 90 päivää
Marimekko Oyj	22 työntekijän irtisanominen

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus pyrki selvittämään koronapandemian aiheuttamia vaikutuksia suomalaisiin yrityksiin. Tutkimus rajattiin kuitenkin suuryrityksiin ja case-yritykset olivat lisäksi pörssiyhtiöitä. Tarkastelua rajattiin vielä tarkemmin kaupan toimialan yrityksiin, jotta tutkimuksessa ilmenneet johtopäätökset olisivat vertailukelpoisia keskenään. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli:

Minkälaisia mahdollisia selittäviä tekijöitä havaitaan yrityksien henkilöstöratkaisujen eroavaisuuksien taustalla?

Tutkimuskysymystä lähdettiin lähestymään teorioiden näkökulmasta, joista johdettiin empiriaa varten taustatietoa. Aluksi tutkimuksessa esitellään henkilöstöjohtamisen teoriaa ja sen kahta eri alalajia. Tutkimuksen kannalta oleellisiksi teorioiksi ja yrityksien toiminnan ymmärryksen kannalta valikoituivat muutoksen johtaminen yrityksessä ja kriisijohtaminen sen rinnalla. Kriisijohtamisen ohella esiteltiin yhteistoimintaneuvotteluiden periaatteet, jotka ovat tärkeää ymmärtää empiriaosuuden kannalta.

Henkilöstöjohtaminen, HRM, on yksi yrityksen tärkeimmistä osa-alueista. Ilman henkilöstöä yrityksiä ei ole olemassa, joten henkilöstöön kannattaa panostaa. Henkilöstö nousee täten yrityksien yhdeksi tärkeimmistä resursseista, joten hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää huolta oikeanlaisella johtajuudella. Aina on halvempaa pitää vanhat työntekijät kuin palkata uusia.

Koronapandemia on tuonut yrityksien eteen aivan uudenlaisia haasteita. Aikaisemmin ei ole nykyajan Suomessa nähty näin mittavia, jopa ihmisoikeuksia rajoittavia toimenpiteitä. Kun liikkumista rajoitettiin rankalla kädellä hallituksen toimesta, yleinen epävarmuus kansan keskuudessa kasvoi. Tämä johti kuluttajien varovaisuuteen, sillä taloudellinen tulevaisuus näyttäytyi ja näyttäytyy edelleen osittain epäselvänä. Tällaisella epävarmuudella on suora vaikutus yrityksien toimintaan, varsinkin kaupan toimialan yrityksiin, joihin tämä tutkimus keskittyy. Hallituksen ja työmarkkinajärjestöjen sopimat helpotukset yhteistoimintaneuvottelulakiin määräajaksi sai monet yritykset aloittamaan yhteistoimintaneuvottelut. Voidaan jopa spekuloida, oliko koronapandemia joillekin yrityksille

mahdollinen helpompi tapa lomauttaa tai irtisanoa henkilöstöä, kun yhteistoimintaneuvotteluiden järjestämisen ja toteutuksen ehtoja lievennettiin.

Muutoksen johtaminen yhdessä kriisijohtamisen kanssa on vahvana teemana kyseisenä aikana. Yrityksistä moni käy muutoksia läpi organisaatiotasolla ja osa yrityksistä muuttaa jopa liiketoimintaansa. Yritykset kohtaavat tällöin henkilöstön mielipiteet ja asenteet muutoksia kohtaan ja onnistuneella muutosjohtamisella yritys voi jopa olla aikaisempaa vahvempi muutoksen jälkeen. Tutkimuksessa käytetyistä case-yrityksistä kaikki kävivät tietynlaisia muutoksia läpi pandemian vuoksi. Myymälöitä jouduttiin sulkemaan ja panostusta siirtämään verkkokauppaan esimerkiksi Marimekon tapauksessa. Tällöin myymälähenkilöstö on ollut toistaiseksi toimettomana ja onnistuneella muutoksen johtamisella ja hyvällä henkilöstöpolitiikalla ”ylimääräiseksi jäänyt” henkilöstö voidaan sijoittaa uudenlaisiin työtehtäviin, kuten Marimekko lopulta ratkaisi tilanteensa. Tällaisilla uudelleensijoittamisilla huomataan, että yrityksien toiminnan sopeuttaminen muuttuvaan ympäristöön onnistuu myös verrattain nopeasti.

Kaksi muuta case-yritystä, Fiskars Group ja Tikkurila Group, joutuivat myös pandemian vaikutuksien uhriksi, mutta molemmat yritykset päätyivät lomauttamaan henkilöstöään määräajaksi yhteistoimintaneuvotteluissa. Tällöin henkilöstö kohtasi verrattain äkillisesti tällaisia päätöksiä, sillä yhteistoimintaneuvottelulakiin tehtyjen muutoksien ansiosta yritykset pystyvät vuoden 2020 loppuun asti tekemään päätöksiä ja ilmoituksen lomautuksesta nopeutetulla aikataululla. Kaikissa yrityksissä pandemian aikana kriisijohtaminen nousi varmasti keskiöön muutoksen johtamisen rinnalle, jotta kriisistä päästäisiin yli yrityksissä, eikä jäljelle jäävään henkilöstöön kohdistuisi suhteettoman suuret odotukset ja tavoitteet. Tällaisen maailmanlaajuiseen kriisiin yritykset tuskin olivat osanneet varautua, mutta suuryrityksillä tulisi olla kuitenkin jonkin asteinen toimintasuunnitelma ilmaantuvien kriisien ja muutosten varalle.

Kaikki kolme case-yritystä kohtasivat muutoksen, sillä koronapandemian vaikutukset kattavat koko maailman. Täten kaikki kolme yritystä kohtasivat osaltaan eri asteisia muutoksia, jotka vaikuttivat yritysten toimintaan. Aluksi yritykset ovat kohdanneet kriisin, joka tässä tapauksessa on koronavirus, jonka jälkeen on aloitettu toimenpiteet muutoksen ja muutoksesta aiheutuvan kriisin käsittelemiseksi. Pandemia ei ole vielä ohi, joten yritykset ovat luultavasti

vielä Muutossyklin (Kuva 1) uudistus- tai siirtymävaiheessa menossa kohti kehittämisvaihetta. Tällöin yritykset ovat hyväksyneet muutoksen ja sitoutuminen uuteen on alkanut. Yritykset suunnittelevat sekä implementoivat uusia käytänteitä ja tarvittavia toimenpiteitä sekä uudelleenkouluttavat tarvittaessa henkilöstöään. Mitroffin kriisijohtamisen mallin viiden vaiheen mukaan yritykset ovat kolmannessa tai neljännessä vaiheessa. Yritykset pyrkivät rajaamaan kriisin vaikutuksia, jotta ne eivät paisuisi liian suuriksi. Yritykset alkavat myös vähitellen pyrkimä palaamaan normaaliin toimintaan. Tehdyt toimenpiteet vaikuttavat, kuinka nopeasti yritykset pystyvät palaamaan normaaliin tai mitä luultavimmin tässä pandemian tilanteessa ”uuteen normaaliin”.

Seuraavaksi tarkastelemme tarkemmin tuloksia ja saatuja vastauksia tutkimuskysymykseen. Luvussa 4 käsiteltiin valittuja case-yrityksiä ensin erikseen, jotta jokaisesta saataisiin tarpeeksi kattava kokonaiskuva. Yrityksien toimiala ja historia esiteltiin, jotta ymmärrettiin toimintaympäristöä paremmin, ennen keskittymistä varsinaiseen tarkasteluun pandemian ajalta.

Kolmesta case-yrityksestä kaksi, Fiskars Group ja Tikkurila Group päätyivät lomauttamaan henkilöstöään. Fiskars lomautti kokoaikaisesti määräajaksi ja Tikkurila osa-aikaisesti määräajaksi. Molemmat määrittelivät lomautuksien kestoksi enintään 90 päivää. Marimekko ei lomauttanut henkilöstöään, vaan päätyi lopulta myöhemmin syksyllä irtisanomaan 22 henkilöä ja uudelleensijoittamaan uusiin työtehtäviin osan henkilöstöään.

Kaikki kolme yritystä toimivat kaupan toimialalla, mutta eri sektoreilla. Yrityksillä ei ollut tiettävästi taloudellisia vaikeuksia ennen vuoden 2020 alku kevättä. Yrityksistä jokaisen liiketoimintaan koronapandemia vaikutti aluksi negatiivisesti, mutta lopulta Fiskarsin ja Tikkurilan liikevaihto ylsi plussan puolelle. Marimekko sen sijaan teki tappiota vuoden takaiseen verrattuna.

Kaikki yritykset ovat suuryrityksiä kokoluokan mukaan, sekä pörssiyrityksiä. Kuitenkin Marimekko on kahta muuta selvästi pienempi liikevaihdon ja henkilöstön mukaan. Tämä ei ole mikään ihme, sillä kaksi muuta ovat konserneja ja Marimekko yksittäinen osakeyhtiö. Tutkimuksessa ei kuitenkaan käynyt ilmi, että näillä tekijöillä olisi ollut merkitystä lopputuloksen kannalta.

Tutkimuksessa löydettiin vastauksia tutkimuskysymykseen, jossa haettiin selittäviä tekijöitä yrityksien välisiin eroihin ratkaisuissa henkilöstöä koskien. Tämän tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, joskin pienellä otannalla, mutta taulukon (Taulukko 1) tukemana, että toimialalla on suurin merkitys tehtyihin henkilöstöratkaisuihin. Kun vaatteet ja jalkineet olivat tilastollisesti taulukossa laskeneet huomattavasti vuoden takaisesta, on tämä yksi selittävä tekijä myös Marimekon tekemissä ratkaisuissa, vaikkakin yrityksen liikevaihto tippui huomattavasti vähemmän, kuin keskimääräisen tilaston mukaan. Samalla havaittiin, että liikevaihdon muutoksella on myös merkitystä, sillä Fiskars tai Tikkurila eivät päätyneet irtisanomisiin. Molempien liikevaihto kasvoi lopulta edellisvuodesta, joten yritykset selvisivät pelkillä määräaikaisilla lomautuksilla toistaiseksi. Liikevaihdon muutoksen voidaan todeta olleen myös seurausta tehdyistä henkilöstön lomautuksien aiheuttamista säästöistä. Eli liikevaihdon muutos on osittain sekä syy, että seuraus tehdyistä ratkaisuista.

Lopuksi todetaan, että poikkeuksellisten olosuhteiden jatkuessa toistaiseksi, ei voida tietää, ovatko yrityksien tekemät ratkaisut riittäviä, vai joutuvatko yritykset jälleen vaikeiden ratkaisujen eteen ja aloittamaan yhteistoimintaneuvottelut.

LÄHTEET

Dirani, K.M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R.C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., Majzun, Z. 2020. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. Human Resource Development International 23, 380–394. https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Korona-helpotukset lomautuksissa ja muussa työlainsäädännössä - soveltamisohje [Verkkosivu]. Elinkeinoelämän keskusliitto. [viitattu 28.11.20]. Saatavissa: https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/korona-helpotuksia-lomautuksiin-ja-muuhun-tyolainsaadantoon/

European Centre for Disease Prevention and Control 2020. COVID-19 pandemic [Verkkosivu]. European Centre for Disease Prevention and Control. [viitattu 29.11.20]. Saatavissa: https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19-pandemic

Eurostat 2020. Eurostat | News release euro indicators: GDP and employment flash estimates for the third quarter of 2020 [Verkkosivu]. [viitattu 29.11.20]. Saatavissa: https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10662173/2-13112020-AP-EN.pdf/0ac3f053-f601-091d-ea21-db1ecaca7e8c

Finlex 2007. FINLEX ®: Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 [Verkkosivu]. [viitattu 28.11.20]. Saatavissa: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334

Fiskars Group 2020a. Avainluvut | Fiskars Group [Verkkosivu]. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://www.fiskarsgroup.com/fi/sijoittajat/taloustieto/avainluvut

Fiskars Group 2020b. Fiskars Groupin yhteistoimintaneuvottelut saatu päätökseen | Fiskars Group [Verkkosivu]. [viitattu 25.11.20]. Saatavissa: https://www.fiskarsgroup.com/fi/media/lehdistotiedotteet/fiskars-groupin-yhteistoimintaneuvottelut-saatu-paatokseen

Fiskars Group 2020c. Fiskars Groupin yhteistoimintaneuvottelut toimihenkilöiden työtuntien vähentämisestä saatu päätökseen | Fiskars Group [Verkkosivu]. [viitattu 25.11.20]. Saatavissa: https://www.fiskarsgroup.com/fi/media/lehdistotiedotteet/fiskars-groupin-yhteistoimintaneuvottelut-toimihenkiloiden-tyotuntien

Fiskars Group 2020d. Fiskars Groupin osavuosikatsaus tammi-syyskuu 2020 | Fiskars Group [Verkkosivu]. [viitattu 25.11.20]. Saatavissa: https://www.fiskarsgroup.com/fi/media/lehdistotiedotteet/fiskars-groupin-osavuosikatsaus-tammi-syyskuu-2020

Fiskars Group 2019a. Historiamme | Fiskars Group [Verkkosivu]. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://www.fiskarsgroup.com/fi/tietoa-meista/historia

Fiskars Group 2019b. Brändit | Fiskars Group [Verkkosivu]. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://www.fiskarsgroup.com/fi/brandit

Fiskars Group 2019c. Organisaatio | Fiskars Group [Verkkosivu]. [viitattu 2.12.20]. Saatavissa: https://www.fiskarsgroup.com/fi/tietoa-meista/organisaatio

Levy, A., Merry, U. 1986. Organizational transformation: approaches, strategies, theories. Praeger, New York.

Marimekko Oyj 2020a. MARIMEKKO SUUNNITTELEE TOIMINTANSA SOPEUTTAMISTA KORONAVIRUSTILANTEESSA JA ALOITTAA YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT [Verkkosivu]. GlobeNewswire News Room. [viitattu 26.11.20]. Saatavissa: http://www.globenewswire.com/news-release/2020/03/25/2005975/0/fi/MARIMEKKO-SUUNNITTELEE-TOIMINTANSA-SOPEUTTAMISTA-KORONAVIRUSTILANTEESSA-JA-ALOITTAA-YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT.html

Marimekko Oyj 2020b. MARIMEKKO SUUNNITTELEE TOIMINTANSA UUDELLEENORGANISOINTIA JA ALOITTAA YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT [Verkkosivu]. GlobeNewswire News Room. [viitattu 26.11.20]. Saatavissa: http://www.globenewswire.com/news-release/2020/08/13/2077586/0/fi/MARIMEKKO-SUUNNITTELEE-TOIMINTANSA-UUDELLEENORGANISOINTIA-JA-ALOITTAA-YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUT.html

Marimekko Oyj 2020c. MARIMEKKO OYJ:N OSAVUOSIKATSAUS 1.1.–30.9.2020: Marimekko kasvatti liikevaihtoaan ja paransi tulostaan kolmannella neljänneksellä haastavissa olosuhteissa tukkumyynnin ja sopeuttamistoimien ansiosta [Verkkosivu]. GlobeNewswire News Room. [viitattu 26.11.20]. Saatavissa: http://www.globenewswire.com/news-release/2020/11/04/2119750/0/fi/MARIMEKKO-OYJ-N-OSAVUOSIKATSAUS-1-1-30-9-2020-Marimekko-kasvatti-liikevaihtoaan-ja-paransi-tulostaan-kolmannella-nelj%C3%A4nneksell%C3%A4-haastavissa-olosuhteissa-tukkumyynnin-ja-sopeuttamis.html

Marimekko Oyj 2019. Marimekko | Fact Sheet [Verkkosivu]. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://marimekko.dfs.investis.com/fi

Mitroff, I.I. 1988. Crisis Management: Cutting Through the Confusion. Sloan Management Review 29, 15.

Niemi, P. 2011. Kriisitilannejohtaminen Miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa? (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö). Hämeen Ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle : johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina, 4., uud. p. Talentum.

Seeck, H., Aula, P. 2009. Kriisit ja työyhteisöt: kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työterveyslaitos : TTL-kirjakauppa [jakaja, Helsinki.

Singhal, T. 2020. A Review of Coronavirus Disease-2019 (COVID-19). Indian J Pediatr 87, 281–286. https://doi.org/10.1007/s12098-020-03263-6

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Varautuminen uuteen koronavirukseen | Sosiaali- ja terveysministeriö [Verkkosivu]. Sosiaali- ja terveysministeriö. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://stm.fi/varautuminen-koronavirukseen

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita, Helsinki.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Tilannekatsaus koronaviruksesta - Infektiotaudit ja rokotukset - THL [Verkkosivu]. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [viitattu 29.11.20]. Saatavissa: https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta

Tikkurila Group 2020a. Tikkurila käynnistää Suomessa yhteistoimintaneuvottelut lomautuksista varautuakseen koronaviruksen vaikutuksiin | Tikkurila [Verkkosivu]. [viitattu 25.11.20]. Saatavissa: https://www.tikkurilagroup.com/fi/julkaisu/tikkurila-kaynnistaa-suomessa-yhteistoimintaneuvottelut-lomautuksista-varautuakseen-0

Tikkurila Group 2020b. Tikkurila Oyj:n yhteistoimintaneuvottelut päättyneet | Tikkurila [Verkkosivu]. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://www.tikkurilagroup.com/fi/node/2669

Tikkurila Group 2020c. Tikkurilan liiketoimintakatsaus 1-9/2020: Liikevaihto kasvoi ja kannattavuus parani | Tikkurila [Verkkosivu]. [viitattu 25.11.20]. Saatavissa: https://www.tikkurilagroup.com/fi/node/2750

Tikkurila Group 2019a. Historia | Tikkurila [Verkkosivu]. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://www.tikkurilagroup.com/fi/konserni/historia

Tikkurila Group 2019b. Liiketoimintayksiköt | Tikkurila [Verkkosivu]. [viitattu 2.12.20]. Saatavissa: https://www.tikkurilagroup.com/fi/konserniliiketoimintamme/liiketoimintayksikot

Tikkurila Group 2019c. Konserni | Tikkurila [Verkkosivu]. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://www.tikkurilagroup.com/fi/konserni

Tilastokeskus 2020. Tilastokeskus - Talouden tilannekuva [Verkkosivu]. [viitattu 30.11.20]. Saatavissa: http://www.stat.fi/ajk/koronavirus/koronavirus-ajankohtaista-tilastotietoa/miten-vaikutukset-nakyvat-tilastoissa/talouden-tilannekuva

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a. Koronaviruksen vaikutukset työllisyystilanteeseen | Työ- ja elinkeinoministeriö [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 11.10.20]. Saatavissa: https://tem.fi/koronaviruksen-vaikutukset-tyollisyystilanteeseen

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b. Työllisyyskatsaus - Tiedote 24.11.2020 [Verkkosivu]. [viitattu 1.12.20]. Saatavissa: https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/TextBase/Tkat/Prs/Tkat_fi.htm

UPM 2020. UPM Kaipolan paperitehdas suljetaan vuoden viimeisellä neljänneksellä, toiminta Jämsänkosken paperitehtaalla jatkuu [Verkkosivu]. UPM Kaipolan paperitehdas suljetaan vuoden viimeisellä neljänneksellä, toiminta Jämsänkosken paperitehtaalla jatkuu | UPM.FI. [viitattu 29.11.20]. Saatavissa: https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/medialle/tiedotteet/2020/10/upm-kaipolan-paperitehdas-suljetaan-vuoden-viimeisella-neljanneksella-toiminta-jamsankosken-paperitehtaalla-jatkuu/

Valtioneuvosto 2020. Finnish economy again at a turning point [Verkkosivu]. Valtioneuvosto. [viitattu 29.11.20]. Saatavissa: https://valtioneuvosto.fi/en/-/10623/finnish-economy-again-at-a-turning-point?languageId=fi_FI

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen, 2. tarkistettu painos. Business Edita, Helsinki.