



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUKSET HOTELLIEN MAJOITUSTOIMINTAAN

Kuopio-Tahko alueella

TEKIJÄT:

Julianna Martikainen  
Ronja Mäkirinta  
Anna-Mari Niiranen  
Petra Ravolainen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala			
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma			
Työn tekijät Julianna Martikainen, Ronja Mäkirinta, Anna-Mari Niiranen & Petra Ravolainen			
Työn nimi COVID-19-pandemian vaikutukset hotellien majoitustoimintaan Kuopio-Tahko alueella			
Päiväys	11.5.2021	Sivumäärä/Liitteet	73/2
Toimeksiantaja Savonia-ammattikorkeakoulu			
Tiivistelmä			
<p>Keväällä 2020 COVID-19 julistettiin maailmanlaajuisesti pandemiaksi ja sen seurauksena koko Suomen matkailutoimiala koki ison, odottamattoman kolauksen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan pandemiaa ilmiönä ja sen tuomia haasteita Kuopio-Tahko alueen hotellien majoitustoiminnassa. Tavoitteena oli kartoittaa hotellien toimintaa ennen pandemiaa sekä saada kokonaiskuva sen tuomista muutoksista ja niiden vaikutuksista tulevaisuuden toimintaan. Lisäksi tarkoituksena oli hankkia yksityiskohtaista tietoa hotellien sopeutumisesta poikkeustilanteeseen.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusosasta. Teoriaa avataan Kuopio-Tahko matkailualueesta sekä COVID-19-pandemiasta ja Suomen matkailun turvallisuudesta. Koska tutkimukseen haettiin esimiesnäkökulma, teoriaosuudessa käsitellään myös poikkeustilanteen eri johtamistyylejä. Tutkimusosassa tarkastellaan työn toteutusta, tutkimustuloksia sekä johtopäätöksiä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla alueen kahdeksaa eri yritystä. Aineistonkeruun menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.</p> <p>Haastattelujen pohjalta koottiin tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tutkimustulosten mukaan hotellit eivät olleet osanneet varautua näin laajaan ja nopeasti leviävään pandemiaan. Majoitusmäärät romahtivat ja alueen hotelleissa lähdettiin nopeasti toteuttamaan uusia toimenpiteitä, etenkin kaikkien yhteisen turvallisuuden takaamiseksi. Poikkeustilanne on vaatinut hotelleilta nopeaa reagointikykyä ja monet hotellit ovat innovoineet uusia tuotteita ja toimintatapoja pysyäkseen muuttuvien tilanteiden mukana. Poikkeusaika on ollut hotellien henkilöstölle kuormittavaa ja tutkimuksessa nousi esille myös se, kuinka esimiehet ovat kokeneet henkisen läsnäolon olleen aiempaa tärkeämmässä roolissa. Tällä hetkellä tulevaisuuden suunnittelu pitkällä tähtäimellä koetaan lähes mahdottomaksi, mutta hotelleissa pyritään kuitenkin ylläpitämään optimistinen asenne tulevaa kohtaan.</p>			
Avainsanat Hotellit, majoitustoiminta, Kuopio-Tahko, COVID-19, pandemia, kriisi johtaminen, muutosjohtaminen			

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services	
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management	
Authors Julianna Martikainen, Ronja Mäkrinta, Anna-Mari Niiranen & Petra Ravolainen	
Title of Thesis The impacts of COVID-19-pandemic on the accommodation services of hotels in Kuopio-Tahko region	
Date 11.5.2021	Pages/Appendices 73/2
Client Organisation Savonia University of Applied Sciences	
<p><b>Abstract</b></p> <p>In the spring of 2020, COVID-19 was declared a worldwide pandemic. As a result of this, the entire Finnish tourism industry suffered a major, unexpected collapse. This thesis examines the pandemic as a phenomenon and the numerous impacts it has on the hotel accommodation services in Kuopio-Tahko region. The purpose of this thesis is to get detailed information about how the hotels have adapted to the pandemic. The hotels' accommodation procedures from the time before the pandemic are analyzed in order to gain an understanding of all the changes the situation has created and to understand how those changes impact the future of the hotels.</p> <p>This thesis consists of a theoretical part and a research part. In the theory part we cover the Kuopio-Tahko region, COVID-19-pandemic and the safety of travel in Finland. The management perspective has a big role in the study, so in the theory part we also explain the different management style possibilities of a pandemic. The research part consists of execution, research results and conclusions. The study was conducted as a qualitative research by interviewing eight different hotels from the area. All the interviews were organized individually, and the chosen method was a theme interview.</p> <p>The research results and conclusions were compiled based on the interviews. According to the results of the study, the hotels in the region were not prepared for such a large and rapidly spreading pandemic. The accommodation volumes collapsed, and new measures were quickly taken in the hotels to ensure the common safety of everyone. The situation required hotels to react fast, and many hotels came up with new products and procedures to keep up with the changing situations. The time of the pandemic has been challenging for the hotels' staff and it was highlighted in the study, how the managers felt that during these times, being mentally present played a more important role than before. Currently, planning far ahead to the future seems impossible, however the hotels still seek to maintain an optimistic attitude towards the future.</p>	
<p><b>Keywords</b> Hotels, accommodation, Kuopio-Tahko, COVID-19, pandemic, crisis management, change management</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	KUOPIO-TAHKO MATKAILUALUEENA .....	8
2.1	Alueen majoituskapasiteetti ja visio .....	9
2.2	Hotellitoiminta ja hotellityypit .....	10
2.3	Matkailutoimialan erityispiirteet.....	11
3	MATKAILUUN JA SEN TURVALLISUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT .....	13
3.1	Matkailun turvallisuusriskit.....	13
3.2	COVID-19-pandemia ja sen vaikutukset maailmalla .....	15
3.3	Pandemian vaikutukset Suomessa.....	17
4	JOHTAMINEN POIKKEUSTILANTEESSA.....	21
4.1	Kriisijohtaminen .....	21
4.1.1	Kriisin ennakointi.....	23
4.1.2	Kriisijohtaminen kriisin yllättäessä ja sen jälkeen .....	24
4.2	Kriisin aiheuttaman muutoksen johtaminen .....	25
4.2.1	Muutos ja sen kohtaaminen .....	26
4.2.2	Miten johtaa muutosta? .....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	32
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	32
5.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	33
5.3	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	35
5.3.1	Teemahaastattelu tutkimuksessa .....	36
5.3.2	Haastatteluiden toteutus.....	37
5.4	Analysointimenetelmät .....	38
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	42
6.1	Hotellien varautuminen ja pandemian eri vaiheet .....	42
6.2	Pandemian aiheuttamat muutokset toimintatavoissa .....	44
6.3	Pandemian vaikutukset johtamiseen ja työyhteisöön .....	47
6.4	Hotellitoimialan tulevaisuuden näkymät .....	50
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
7.1	Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	55
7.2	Tutkimuksen lopputulema .....	59

8	POHDINTA.....	62
8.1	Opinnäytetyön toteuttaminen ja arviointi .....	62
8.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	64
	LÄHTEET .....	67
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO .....	72
	LIITE 2: SAATEKIRJE .....	73

## KUVALUETTELO

KUVA 1.	Kuopio-Tahko alueen hotellien ominaisuuksia .....	11
KUVA 2.	Poikkeustilanteiden intensiteettipyramidi (mukaillen Iivari 2011) .....	22
KUVA 3.	Muutoksen johtamisen rakennuspuu (mukaillen Pirinen 2014) .....	31
KUVA 4.	Analyysin vaiheet (mukaillen Ruusuvuori ym. 2010) .....	39
KUVA 5.	COVID-19-pandemian eri vaiheet hotellien toiminnassa 2020–2021.....	43
KUVA 6.	Uudet toimintatavat COVID-19-pandemiasta johtuen.....	44
KUVA 7.	Pandemia-ajan johtamismallit hotelleissa .....	48
KUVA 8.	Tulevaisuuden johtajan piirteitä ja taitoja .....	52
KUVA 9.	Keskeiset havainnot tutkimuksen teemoista .....	54
KUVA 10.	SWOT-analyysi tutkimuksen johtopäätöksistä.....	60

## 1 JOHDANTO

Erilaisilla megatrendeillä ja muutoksilla on suuri vaikutus yritysten ja organisaatioiden toimintaan. Eri muutosilmidiöiden yhteisvaikutus saa aikaan epävakaa toimintaympäristön, joka tekee yritysten toiminnan luonteesta yhä arvaamattomampaa. Yritysten ja organisaatioiden, mutta myös yhteiskuntien näkökulmasta 2020-luvulla merkittävin megatrendi on muutos. Maailman reunaehtojen muuttuessa, muuttuvat myös yritysten mahdollisuudet selvitä. Toisaalta jatkuvasti vaihtelevat tilanteet tuovat kuitenkin uusia mahdollisuuksia niille yrityksille, jotka aktiivisesti muuntautuvat tilanteiden mukaan ja pysyvät ajan hermoilla. Alkuvuodesta 2020 alkanut pandemiatilanne on tuonut omat haasteensa ja ennen kaikkea suuren muutoksen sekä yritysten, että yksilöiden arkeen. Tällaisessa tilanteessa yritysten ja organisaatioiden on väistämättä pohdittava sitä, millaiseksi erilaiset megatrendit ja ilmiöt muuttuvat, kun pandemian aiheuttamasta akuutista kriisistä on selvitty. Kun erilaiset ilmiöt ja megatrendit osataan tunnistaa ja pohtia niiden vaikutuksia toimintaan, on otettu jo yksi askel kohti muutosta. (Piha & Sutinen 2020, 47, 70.)

COVID-19-pandemian vuoksi monet yritykset ovat joutuneet selviämistaisteluun, jossa paikalleen jääminen voi tuntua helpolta vaihtoehdolta. Etenkin, jos taustalla on muutoksen aiheuttama epäonnistumisen pelko, voi muutokseen mukaan lähteminen tuntua haastavalta. Nopeasti muuttuvien tilanteiden maailmassa ei ole kuitenkaan enää kyse siitä, onko muutos valinnainen asia. Tärkeämpää on sen sijaan miettiä miten muuttua, sillä oma muutos isomman muutoksen keskellä on välttämätöntä. Yritysten ja organisaatioiden täytyy pohtia muutosta myös siitä näkökulmasta, onko toiminta sopivaa huomisen toimintaympäristöön. Enää ei voi elää vain menneessä tai nykyhetkessä, vaan yritysten on tärkeää muodostaa realistinen näkymä siitä, mitä on mahdollisesti tulossa. Toisaalta täytyy olla myös kykyä muuttaa suuntaa tarpeen mukaan. (Piha & Sutinen 2020, 47, 70.)

Vaikka opiskelut aloitettiin ennen poikkeusaikaa, jouduttiin opinnäytetyö kuitenkin toteuttamaan muutoksen keskellä. Tästä syntyi idea omien kokemusten perusteella tarkastella myös hotellien sopeutumista poikkeukselliseen tilanteeseen ennen pandemiaa, sen aikana ja jälkeen. Opinnäytetyön aiheen valintaa edesauttoivat siis poikkeusolot, jotka inspiroivat lopulta valitsemaan COVID-19-pandemian osaksi aihetta. Tutkimusalueeksi valikoitui jatkuvasti kehittyvä Kuopio-Tahko alue, joka on muodostunut myös opinnäytetyön tekijöille tutuksi ja kiinnostavaksi ympäristöksi. Aluetta rajaamalla ja keskittymällä juuri hotellien majoitustoimintaan, varmistettiin ettei tutkimuksesta tule liian laaja ja samalla työhön saatiin yhdistettyä tekijöiden omat kiinnostuksen kohteet. Aiheen valinnan jälkeen opinnäytetyön tekijöiden kesken pohdittiin kiinnostavia ja hyödyllisiä näkökulmia, jotka haluttiin sisällyttää työhön. Esimiestyöhön ja johtamiseen haluttiin perehtyä tarkemmin, sillä ne ovat tärkeä osa restonomikoulutusta ja mahdollisesti myös tulevaisuuden työelämää. Lisäksi valmistumisen ollessa ajankohtaista, tutkimuksessa haluttiin kartoittaa toimialan elpymistä, tulevaisuuden näkymiä ja sitä kautta työllistymismahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia COVID-19-pandemiaa ilmiönä ja selvittää pandemian vaikutuksia Kuopio-Tahko alueen hotellien majoitustoimintaan. Tarkoituksena on kartoittaa hotellien toimintaa useasta eri näkökulmasta, jotta voidaan muodostaa ymmärrys siitä, minkälaisen muutoksen pandemia on tuonut hotelleihin ja miten yritykset ovat sopeutuneet tilanteeseen. Ideana on ymmärtää pandemian kokonaisvaltaiset seuraukset ja tuoda esiin poikkeusajan haasteet. Tavoitteena on

saada aikaan kattava kokonais käsitys siitä, miten pandemian aiheuttama muutos on vaikuttanut hotellien toimintaan ja esimiestyöhön. Lisäksi tavoitteena on luoda katsaus hotellitoimialan tulevaisuuden näkymistä ja pandemian jälkeisestä elpymisestä.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja sen toimeksiantajana toimii Savonia-ammattikorkeakoulu. Tutkimusaineistot kerätään teemahaastattelujen kautta, jotka toteutetaan yksilöhaastatteluina haastatteleamalla alueen hotellien esimiesasemassa olevia henkilöitä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ajankohtaisen, mutta entuudestaan tuntemattoman ilmiön vaikutukset Kuopio-Tahko alueen hotelleihin. Opinnäytetyön tuloksien ja johtopäätösten avulla lukija saa käsityksen siitä, miten koronaviruspandemia on käytännössä vaikuttanut hotellien majoitustoimintaan ja esimiestyöhön. Tutkimuksen tavoitteena on myös tuoda esiin uusia näkökulmia eri toimijoille alan kehitykseen, tulevaisuuteen ja koulutukseen liittyen.

Kokonaisuutena opinnäytetyö tutkii muutosta, joka ei sinänsä ole uusi asia. Muutoksia on tapahtunut kautta aikojen ja niistä puhutaan päivittäin. Esimiehillä on käynnissä koko ajan muutoksia, joita täytyy johtaa sekä tuloksellisesti että tavoitteellisesti. Muutokset ovat tulleet osaksi jokapäiväistä elämää ja ne koskettavat kaikkia työntekijöitä sekä esimiehiä. Tulevaisuudessa muutokset tulevat vain lisääntymään entisestään ja yrityksissä muutos tulee olemaan pysyvä olotila, jota ei voi välttämättä kontrolloida. (Pirinen 2014, 13–14.) Vaikka muutokset ovat osa ihmisten arkea ja päivittäistä esimiestyötä, COVID-19-pandemia muutoksena on monin tavoin poikkeuksellinen ja moninainen ilmiö tutkittavaksi. Laajuudellaan ja vaikutuksillaan koronaviruspandemia yllätti varmasti jokaisen ja muistutti muutosten laajasta ulottuvuudesta. Pandemia ilmiönä tuo myös opinnäytetyön tutkimukseen oman lisänsä, sillä jokainen kokee muutoksen eri tavoin ja usein tunteiden kautta, vaikka muutosta pyritäänkin selittämään järjellä. Muutoksen keskellä pitäisi luopua menneestä, mutta samalla oppia ja sopeutua uuteen, mikä aiheuttaa ristiriitaisia tunteita. Yksilöt ja yritykset pyrkivät vaikuttamaan kaikkeen ympärillä olevaan ja valitsemaan itselleen parhaat toimintatavat. Todellisuudessa on kuitenkin tärkeää ymmärtää, että muutos on tuntematon, jota ei voi aina itse valita. (Pirinen 2014, 13–14.)

## 2 KUOPIO-TAHKO MATKAILUALUEENA

Suomi on jaettu neljään matkailun suuralueeseen. Alueita ovat Helsingin seutu, Järvi-Suomi, Lappi sekä rannikon ja saariston alue. Aluejaolla on pyritty kehittämään matkailullista Suomi-brändiä ja luomaan vahva perusta matkailutuotteiden tarjonnalle ja alabrändien rakentumiselle. (Business Finland julkaisuaika tuntematon.) Pohjois-Savossa sijaitseva Kuopion kaupunki toimii Järvi-Suomen matkailualueen pääkaupunkina. Alueen toinen tärkeä matkakohde on Kuopiosta noin tunnin ajomatkan päässä sijaitseva Tahko. Matkailualueella yhdistyvät vilkas kaupunkielämä sekä koskematonta luonto, ja matkailijoille onkin tarjolla monipuolisia aktiviteetteja ympäri vuoden. (Business Kuopio julkaisuaika tuntematon.)

Hyvän imagon haalineesta Kuopio-Tahko alueesta on muodostunut vuosien aikana hyvin toimiva, monipuolisia matkailutuotteita tarjoava matkailualue. Matkailutuote on aina johonkin fyysiseen paikkaan sidottu. Matkailijalle paikka voi olla kunta, kaupunki tai vaikka matkailukeskus. Paikalla tarkoitetaan kaikkia niitä fyysisiä elementtejä, joita matkailija voi matkakohteessa havaita. Näiden lisäksi tuotteeseen liittyvät myös muun muassa kohteen vetovoima sekä palvelut ja niiden saatavuus. Hyvällä saatavuudella varmistetaan, että palvelut ovat asiakkaiden ulottuvilla ja esimerkiksi tiedon hakeminen sekä palveluiden varaaminen on helppoa ja vaivatonta. Saatavuuteen vaikuttavat muun muassa fyysinen sijainti sekä erilaiset kanavat, joiden kautta tiedon ja informaation saanti on taattua. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 194, 266.) Alueena Kuopio-Tahko on helposti matkailijoiden saavutettavissa niin lentäen, junalla, vesiteitse kuin autollakin (Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon b). Koko alueesta on myös helppo löytää informaatiota netistä, mikä osaltaan helpottaa matkailijoiden loman suunnittelua ja lisää alueen vetovoimaa ja luotettavuutta.

Kallaveden ympäröimä, 119 000 asukkaan kaupunki Kuopio on vetovoimainen matkakohde. Lukuisat museot sekä Kuopion tori ja siellä tarjottavat perinteiset savolaiset herkut, kuten kalakukot, vetävät matkailijoita puoleensa. Lisäksi esimerkiksi Puijon ulkoilualue tarjoaa niin matkailijoille kuin paikallisillekin kattavat urheilureitit sekä kaupungin merkittävimmän maamerkin, Puijon tornin. Tekemistä alueelta löytyy ympäri vuoden, esimerkiksi kesällä vesistöt mahdollistavat muun muassa veneilyn, risteilyt, kalastuksen ja uimisen. (Discovering Finland julkaisuaika tuntematon.) Talvellakin Kallavettä ja Kuopion satamaa hyödynnetään monin eri tavoin, kuten esimerkiksi latupohjana, luistinratanä ja kansainvälistäkin suosiota saaneen luistelukilpailu Finland Ice Marathonin muodossa (Turistiinfo julkaisuaika tuntematon).

Tahko on Kuopion Nilsiässä sijaitseva aktiivinen hiihtokeskus ja ympärivuotinen lomakohte. Hyväkuntoiset rinteet, lukuisat majoitus- ja ohjelmalvelut sekä monipuoliset tapahtumat houkuttelevat matkailijoita alueelle. (Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon c.) Aktiviteettien tarjonta jakautuu tasaisesti koko vuodelle ja tekemistä riittää kaikenikäisille matkailijoille. Talvella Tahkolla voi esimerkiksi hiihtää, lumikenkäillä tai moottorikelkkailla. Suosituin aktiviteetti talvisin on kuitenkin laskettelu, jonka mahdollistavat keskuksen 24 rinnettä. Kesällä Tahkolla voi esimerkiksi kalastaa, golfata tai pyöräillä. (Go Finland julkaisuaika tuntematon.) Yhdessä Kuopio ja Tahko muodostavat monipuolisen matkailualueen.



## 2.1 Alueen majoituskapasiteetti ja visio

Kuopio-Tahko alueella vuosittaisia yöpymisiä on keskimäärin 530 000, joista noin 11 prosenttia on ulkomaisia (Kuopion kaupunki 2018). Vuonna 2019 yöpymisiä pelkästään Kuopion hotelleissa oli noin 460 000, joista ulkomaisia yöpyjiä oli yhdeksän prosenttia (Suomen virallinen tilasto (SVT) c). Kuopio-Tahko alueen vetovoimaan kuuluvat muun muassa luonto ja lukuisat, vuosittain järjestettävät urheilu- ja kulttuuritapahtumat. Suurimpia tapahtumia alueella ovat muun muassa musiikkitapahtumat Tahkon Juhannus, jossa kävijöitä on noin 13 000 sekä Kuopion Viinijuhlat, jossa kävijöitä viikonlopun aikana on noin 36 000. (Tapahtuma Action Plan 2018, 2–3.) Näiden lisäksi myös erilaiset urheilutapahtumat, kuten esimerkiksi IRONMAN Finland sekä Finland Ice Marathon vetävät alueelle myös kansainvälisiä urheilijoita, taiteilijoita ja tapahtumista kiinnostuneita matkailijoita.

Visitoryn majoitustilastojen mukaan Kuopiossa kesä on suosituinta matkailu-aikaa vuodesta toiseen, kun taas Tahkolla vuoden kolme ensimmäistä kuukautta ovat kiireisimpiä. Kuopio-Tahko alueella vapaa-ajan matkailijat edustavat isoa osaa matkailijakunnasta, business-matkailijoiden määrän ollessa Kuopiossa noin 25 prosenttia ja Tahkolla 19 prosenttia koko vuoden majoittujamäärästä. Matkailualalle tyypilliseen tapaan sesonkien välillä on eroja. Osa Tahkon vetovoimaa ovat kattavat talviaktiiviteettimahdollisuudet, kun taas Kuopio houkuttelee matkailijoita kesäkaupunkina. Siispä kokonaisuutena Kuopio-Tahko alueen sesonkivaihtelut majoittujamäärissä ovat pieniä. (Visitory 2020a; Visitory 2020b.)

Kuopion kaupungin visiona on olla tulevaisuudessa ”hyvän elämän pääkaupunki”, jossa hyvää elämää ilmentävät alueen elinvoima, arjen rikkaus sekä terveys. Visiota on täsmennetty päämäärillä, jotka kuvaavat vuoden 2030 tavoitetilaa. Yksi hotellien toimintaan sitoutuvista päämääristä on olla Suomen nopeimmin kehittyvä kokous-, tapahtuma- ja matkailualue. (Kuopion kaupunki 2017.) Alueen majoitustoimintaa ja -kapasiteettia on tavoitteena kehittää eteenpäin, jotta ne vastaisivat paremmin alueen matkailun tarpeisiin. Tällä hetkellä alueen tilanteen kartoittamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi, toimintaa ja esimerkiksi asiakasmääriä sekä viipymää on tutkittu eri mittareilla. Tulevaisuudessa alueella tähdätään laajan mittariston kehittämiseen myös esimerkiksi tapahtumien osalta, jonka avulla alueen tarpeet saataisiin kartoitettua paremmin ja resurssit osattaisiin käyttää tehokkaasti oikeanlaiseen kehittämistyöhön. (Tapahtuma Action Plan 2018, 3.)

Tahkon heikko saavutettavuus muulla kuin henkilöautolla on yksi alueen selkeä heikkous, jota pyritään tulevaisuudessa kehittämään muuttamalla Kuopio-Tahko alueen sisäistä liikennettä. Vuonna 2018, majoituskapasiteetti rekisteröidyissä majoituskohteissa, eli hotelleissa, mökeissä ja huoneistoissa, oli Kuopiossa noin 4000 vuodepaikkaa ja Tahkon alueella noin 8500. (Tapahtuma Action Plan 2018, 2–3.) Tahkolla tähdätään tulevaisuudessa nostamaan majoituspaikat vastaamaan asemakaavojen mukaista 17 000 vuodepaikkamäärää. Lisäksi pyritään panostamaan enemmän myös uusien kohderyhmien tarpeisiin kotimaisten matkailijoiden lisäksi. (MUUAN Oy 2018, 3, 10, 17.)

Ympäristöön liittyviä megatrendejä, eli laajasti yhteiskunnassa vaikuttavia ilmiöitä, on otettu matkailualalla laajasti huomioon, sillä ne auttavat ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia alalla. Oletuksena on, että ilman äkillisiä villedä kortteja, kuten esimerkiksi luonnon katastrofeja tai pandemioita, näiden trendien kääntyminen toiseen suuntaan vie aikaa. (Hiltunen 2020, 15–16.) Kuopio-Tahko alu-

eella luonto on yksi suurimmista vetovoimatekijöistä. Luonto- sekä urheilumatkailu ovatkin alueella matkailijoiden suosiossa ja alueen matkailusta pyritään tekemään mahdollisimman kestävä. (Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon e.) Osa alueen hotelleista ovat ottaneet tämän huomioon toiminnassaan tekemällä vastuullisempia ja ympäristöystävällisempiä päätöksiä muun muassa veden ja sähkön käytön suhteen.

Tahko haluaa alueena sitoutua yhä vahvemmin vaalimaan ympäristöä ja mahdollistamaan tämän myös kaikille Tahkolla matkaileville. Pidemmällä aikavälillä kestävyys vaatii suunnitelmallisia ja ympäristöä kunnioittavia toimia erityisesti paikallisilta ihmisiltä sekä yrityksiltä. Helmikuussa 2020 Tahko otti ensimmäisen askeleensa kestävän matkailun kehittämispolullaan hakeutumalla mukaan Visit Finlandin luomaan Sustainable Travel Finland -ohjelmaan, jonka tavoitteena on tarjota matkailupalveluiden tarjoajille konkreettinen kestävän matkailun työkalupakki. Jo noin 20 eri matkailuyritystä Tahkon alueella ovat mukana toiminnassa harjoittamassa kestävämpää matkailutoimintaa. (Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon d.)

## 2.2 Hotellitoiminta ja hotellityypit

Hotelleilla on Suomessa hyvin keskeinen asema niin määrällisesti kuin toiminnallisestikin. Suomi on edelleen hyvin pienikokoisten hotellien maa, vaikka täällä on myös kapasiteetiltaan suuria kansainvälisiä ketjuhotelleja. Hotellin ydintuote on majoituspalvelu ja kaikki muut palvelut, kuten esimerkiksi ravintola- ja ohjelmalvelut, tukevat ydintuotetta. Nämä palvelut voivat ohjata asiakasta hotellivierailinnassa sekä pyrkivät lisäämään asiakastyytyväisyyttä. Niitä kehitetään jatkuvasti, jotta asiakkaat viihtyisivät pidemmän aikaa ja tulisivat uudelleenkin. Kilpailun ollessa alalla kovaa, hotellien tärkeitä kilpailukeinoja ovat muun muassa turvallisuus, tuotteiden ja palvelujen laatu, siisteys, hinta sekä ympäristöystävällisyys. (Rautiainen & Siiskonen 2020, 50.)

Hotellin toiminta-ajatuksessa ja liikeideassa määritellään hotellin kohderyhmät, eli asiakaskunta, jonka hotelli pyrkii saavuttamaan. Useat hotellit tarjoavat ”palveluja määrätulle kohderyhmälle” ja tarjottavat palvelut istuvat erityisesti juuri näiden asiakkaiden tarpeisiin. Hotellit voidaan luokitella eri ryhmiin esimerkiksi koon, tason, sijainnin, omistuspohjan, tyylin tai kohderyhmän mukaan. Majoitustoimialalla tyyppilistä on polarisoitunut, kahtiajakautunut rakenne. Tämä tarkoittaa sitä, että alalla on paljon niin suuria, kuin pieniäkin ketjuuntuneita hotelleja sekä yrittäjävetoisia hotelleja, kun taas keskisuurien osuus on vähäisempi. Suomalaisen mallin mukaan suurissa hotelleissa on 200–400 huonetta, keskisuurissa yli 150 ja pienissä hotelleissa 50–100 huonetta. Omistuspohjan mukaan jaotellessa on osuustoiminnallisia, yksityisiä sekä ketjuhotelleja. (Rautiainen & Siiskonen 2020, 50–52; Majoitus toimialana 2019.)

Matkailijan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten esimerkiksi henkilön oma taloudellinen tilanne sekä tarpeet, arvot ja asenteet. Ihmiset ovat erilaisia ja siksi myös heidän lomamatkansa eroavat toisistaan. Jokainen suunnittelee matkat omien tarpeidensa mukaan ja siksi onkin tärkeää, että kohteessa on esimerkiksi monia erityyppisiä majoitusvaihtoehtoja kaikille. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 144.) Hotellitarjonta Kuopio-Tahko alueella on monimuotoista, lukuisien erityyppisten ja -kokoisten hotellien ansiosta. Vuonna 2019 Kuopiossa oli 12 hotelleja, joissa yhteensä 1297

huonetta (Suomen virallinen tilasto (SVT) a). Alueen hotellitarjonta mahdollistaa kaikille kohderyhmille sopivan majoituksen monien vaihtoehtojen ja ominaisuuksien kautta (kuva 1). Esimerkiksi hotellien saavutettavuus on yksi alueen valttikorteista. Tahkon hotellit sijaitsevat kävelymatkan päässä alueen palveluista, kun taas Kuopiossa hotelleja löytyy sekä keskustasta että kaupungin laitamilta. Koska kulkeminen hotelleihin on helppoa, matkailija voi tulla Kuopioon käyttäen kokonaan julkista liikennettä. Jos sen sijaan haluaa hieman kauemmas kaupungin hälinästä, voi omalla autolla ajaa esimerkiksi Tahkolle. Hotelleissa eri kohderyhmät on myös huomioitu varustelutasossa, esimerkiksi kokous- ja juhlatilojen, kuten myös vapaa-ajan tilojen ja aktiviteettien muodossa. Nämä antavat matkailijalle enemmän vaihtoehtoja muovata lomaansa omiin toiveisiinsa sopivaksi. (Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon a.)



KUVA 1. Kuopio-Tahko alueen hotellien ominaisuuksia

### 2.3 Matkailutoimialan erityispiirteet

Matkailulle on tyypillistä, että sen vaikutukset leviävät hyvin monelle toimialalle, mikä tuo toimintaan omat haasteensa. Se muun muassa hankaloittaa taloudellisten vaikutusten mittaamista. On olemassa niin sanottuja matkailulle primaarisia toimialoja. Näihin lasketaan toimialat, jotka saavat tuloja suoraan matkailusta, eli matkailutuotteiden ja -palveluiden tuottamisesta, myynnistä ja välittämisestä. Näiden lisäksi on olemassa matkailulle sekundaarisia toimialoja, jotka saavat suuren osan tuloistaan joko suoraan tai välillisesti matkailusta. Tähän voidaan laskea esimerkiksi erilaiset kulttuuri-, viihde- ja urheilupalvelut. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 93.)

Yleisesti matkailualaa pidetään palvelualana, vaikka muidenkin alojen piirteitä löytyy. Perusteena tälle on se, että matkailualalla tuotteen myynnin onnistumiseen liittyy vahvasti asiakkaan kokeman palvelutapahtuman onnistuminen. Hotelleista löytyy palvelualan yritysten tunnusmerkkejä, kuten työvoimavaltaisuus, suuret myynnin vaihtelut sekä toiminnan kiinteä kapasiteetti. Alalla työntekijöiden ammattitaito on tärkeä avaintekijä, eikä palvelua voi korvata koneilla. Koska palvelutuotetta ei voida tuottaa varastoon, voivat myynnin erot olla suuria kausien välillä. Kiinteä kapasiteetti tarkoittaa sitä, että esimerkiksi käytettävissä olevat tilat ja henkilöstö ovat vakiot, jolloin niitä ei voida

muuttaa tilauskannan mukaan. Tämän takia alalle tyypillinen sesonkiluonteisuus voi tuoda vaikeuksia toimintaan ja sen suunnitteluun. Jos jokin sesonki on esimerkiksi huonompi kuin toinen ja asiakasmäärät romahtavat, pysyvät hotellin kiinteät kulut, kuten esimerkiksi vuokratulot, kuitenkin yhtä korkeina. (Selander 2007, luku 1.) Näiltä piirteiltä ei voi välttyä ja siksi ne ovat Kuopio-Tahko alueelakin huomattavissa. Negatiivisesti vaikuttavia piirteitä voidaan kuitenkin pyrkiä minimoimaan. Alueen vahvuutena ovatkin esimerkiksi hyvä maine matkailijoiden silmissä sekä laaja tarjonta aktiviteetteja ja tapahtumia ympäri vuoden, jonka vuoksi esimerkiksi sesonkiluonteisuus ei ole niin korostunutta.

Erytyspiirteitä majoitusosalalla ovat sesonkiluonteisuus, kansainvälisyys, korkeat kiinteät kulut sekä herkkyys ympäristön muutoksille (Majoitus toimialana 2019). Alan ollessa herkkä ympäristön ja talouden muutoksille, tuovat korkeat kiinteät kulut toimintaan riskejä, sillä riskitilanteen koittaessa korkeat kulut eivät anna tilaa joustaa toiminnassa (Singal 2015, luku 2.1). Alalla riskitilanteita voi tulla monessa eri muodossa, ja niihin on hyvä pyrkiä varautumaan. Matkailualalla tapahtumien ennakointiin ja varautumiseen vaikuttavat senhetkiset megatrendit, kuten esimerkiksi eri ympäristölliset tai taloudelliset ilmiöt, jotka myös samalla antavat suuntaa tulevaisuudelle. On olemassa niin sanottuja perustason uhkia, kuten esimerkiksi ilmastonmuutos, joiden todennäköisyys on alalla tiedossa ja joihin pyritään valmistautumaan ohjaamalla sekä suunnittelemalla toimintaa. On kuitenkin olemassa myös niin sanottuja vilttejä kortteja, eli odottamattomampia, pienemmän todennäköisyyden uhkia, joihin varautuminen on vaikeampaa. Tällaisina voidaan pitää esimerkiksi pandemioita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 16, 18, 23.)

### 3 MATKAILUUN JA SEN TURVALLISUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Ihmisen perusominaisuuksiin kuuluu turvallisuuden hakuisuus ja se toimii nykyään yhtenä matkailun valintoihin vaikuttavana megatrendinä (Verhelä 2014, 174). Tähän on vaikuttanut suuresti globalisaatio ja uutisvälityksen kautta nopea viestiminen esimerkiksi matkakohteissa sattuneista turvattu- muutta aiheuttavista tekijöistä, kuten onnettomuuksista tai luonnonkatastrofeista. Perusarvona tur- vallisuus on siis jatkuvasti noussut tärkeämmäksi. Matkailualalla turvallisuus tuleeekin huomioida glo- baalina kestävän matkailun osana, sillä Maailman matkailujärjestön eli UNWTO:n mukaan se kuuluu ihmisen perustarpeisiin. (Iivari 2012, 12–13.)

Matkailun turvallisuuden tärkeys korostuu monella tavalla, ja se onkin olennainen osa koko matkailu- palvelujen tuotantoprosessia. Viime vuosina matkailumarkkinoihin ovat vaikuttaneet muun muassa onnettomuudet, luonnonmullistukset ja terroriteot. Tämän lisäksi lisääntynyt elämys- ja seikkailupal- velujen kulutus on tuonut esiin vaaratilanteita ja onnettomuuksia. Tapaukset ovat saaneet kulutta- jatkin pohtimaan eri turvallisuustekijöitä matkailussa. Se on myös edistänyt matkailun ja palveluiden turvallisempaa tuottamista ja käyttöä. Matkailun turvallisuus nousee teemaksi yhä useammin, ja kun tapahtuu jotakin uutiskynnyksen ylittävää turvallisuuteen liittyen, vaikuttaa se matkailuun nopeasti. (Verhelä 2014, 173.)

Matkailun turvallisuuden tekijöihin voidaan vaikuttaa myös käytännön tasolla. Esimerkiksi yritysta- salla asenteet, kalusto ja välineet, toimintaympäristö, turvallisuussuunnittelu, ihmisten toiminta, yri- tyksen organisaatorakenne ja asiakkaat vaikuttavat turvallisuuteen. Vastuuntuntoinen ja turvalli- suusmyönteinen asenne on tärkeää henkilöillä, jotka osallistuvat palvelujen toteuttamiseen. Organi- saation johto vastaa tarpeellisesta koulutuksesta, perehdytyksestä sekä turvallisuussuunnitelmasta. Palvelujen toteuttamiseen osallistuneilla tulee olla tietoa turvallisuusriskeistä sekä laadukkaat väli- neet riskien minimoimiseksi. Myös toimintaympäristön paikka, aika ja sääolosuhteet vaikuttavat tur- vallisuuteen ja vastuulliseen toimintaan. Nämä muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka tulisi luoda asiakkaalle turvallisuuden tunnetta. Matkailun megatrendinä turvallisuus on siis yksi suurim- mista kriteereistä, joka vaikuttaa merkittävällä tavalla matkailuun. (Verhelä 2014, 176–177.)

#### 3.1 Matkailun turvallisuusriskit

Matkailun turvallisuuteen vaikuttavia riskejä voidaan teemoitella eli jakaa kategorioihin eri riskiteki- jöiden mukaan. Nämä eri riskitekijät voivat vaikuttaa matkailijan käsitykseen turvallisuudesta. Tässä osiossa käsiteltäviä teemoja ovat liikenne, kulttuuri, rikollisuus, luonnonkatastrofit, terrorismi ja sota- tila sekä taudit, epidemiat ja pandemiat.

Jokaisessa matkakohteessa on onnettomuuden mahdollisuus, mutta ympäristöstä ja liikenteestä riip- puen riski on joissakin matkakohteissa pienempi kuin toisissa. Esimerkiksi matkaa varattaessa hotel- lin sijainti voi olla erittäin vilkkaan tien varrella, joka voi aiheuttaa suuremman onnettomuusriskin, kuin rauhallisemmalla paikalla sijaitsevassa hotellissa. Eri maiden välillä myös liikennesäännöt ja ajo- kulttuuri vaihtelevat paljon, mikä voi luoda turvattomuuden tunnetta matkailijoille alueilla, joissa lii- kenne on totuttua holtittomampaa. (Verhelä 2014, 175.)

Erilaisia kulttuureja pidetään rikkautena, mutta jos kulttuurit eroavat toisistaan liian suuresti, siitä voi tulla myös riskitekijä matkailijalle. Muun muassa uskonnot, arvot, toimintatavat, taide ja urheilu ovat osa kulttuuria. Esimerkiksi suomalaisessa kulttuurissa henkilöiden välinen tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä arvoja, mikä tekee Suomesta helposti lähestyttävän matkakohteen, eikä se rajoita matkailijoita. (InfoFinland 2020.) Joissakin maissa kulttuurilliset arvot kuitenkin eroavat huomattavasti muihin maihin verrattuna. Esimerkiksi homoseksuaalisuus luokitellaan rikokseksi ainakin 68 eri maassa eikä sukupuolten välistä tasa-arvoa ole kaikkialla. (Niskanen 2019.) Tämä luo turvallisuusriskin osalle matkailijoista ja toimii esimerkkinä siitä, kuinka erilaiset kulttuurit saattavat aiheuttaa myös turvattomuutta eri matkustajaryhmille.

Luonto on yksi merkittävimmistä vetovoimatekijöistä matkailualalla. Kuitenkin esimerkiksi luonnonkatastrofit, kuten maanjäristykset, tsunamit, tulivuorenpurkaukset tai hurrikaanit voivat aiheuttaa turvallisuusriskejä matkailijoille. Toisaalta jatkuvasti kehittyvän teknologian avulla on tehty paljon työtä, jotta mahdollisia luonnonkatastrofeja pystyttäisiin ennustamaan ja niiden toteutuessa vahingot jäisivät mahdollisimman pieniksi. (Verhelä 2014, 175.) Kehittyneestä teknologiasta huolimatta esimerkiksi tulivuorenpurkauksia on edelleen hankala ennustaa. Tästä huolimatta turisteja viedään myös aktiivisten tulivuorten luokse, mikä aiheuttaa suuren turvallisuusriskin. Viimeisin tapaturma sattui Uudessa-Seelannissa joulukuussa 2019, kun White Islandilla sijaitseva tulivuori purkautui. Purkauksen alkaessa, tulivuoren reunalla oli vielä ihmisiä kävelemässä. Purkauksen aikaan saarella oli 47 henkilöä, joista 18 kuoli. (Harjumaa 2019.) Tämä toimii esimerkkinä siitä, kuinka lisääntynyt elämys- ja seikkailupalvelujen kulutus voi aiheuttaa samalla riskin vaaratilanteille ja onnettomuuksille.

Merkittäviä turvallisuusriskejä matkailussa aiheuttavat myös terrorismi ja sotatilat. Sotatila vaikuttaa matkailun turvallisuuteen suuresti, minkä vuoksi sotatilassa olevat maat valikoituvat harvoin matkakohteiksi. Matkailija vastaa itse omasta matkapäätöksestään, mutta turvallisuuden huomioon ottaminen matkustusriskeissä on tärkeää ja suositeltavaa (Råback, Hara, Hassila & Rauramo 2016). Terrorismi sen sijaan on globaali riskitekijä, sillä sitä voi esiintyä missä päin maailmaa tahansa. Terrorismin tarkoitus on väkivallan ja uhkailun keinoilla vaikuttaa poliittisiin päätöksiin. Terrorismista voidaan puhua yhtenä sodan muotona, jonka tavoitteena on yrittää tuhota yhteiskunnassa vallitsevaa järjestystä sattumanvaraisilla kuolemilla. Suuria turistikaupunkeja voidaan pitää erittäin potentiaalisina kohteina, sillä iskemällä suosittuun turistikohteeseen voi saavuttaa mediassa suuren näkyvyyden. (Runn & Lähtenmäki 2018.)

Yksi tunnetuimmista terroriteoista tapahtui vuonna 2001, kun kaksi terroristien kaappaamaa lentokonetta ohjattiin törmäämään kahteen WTC-torniin New Yorkissa. Tämän seurauksena kuolonuhreja tuli lähes 3000 ja Pohjois-Amerikan ilmatila oli viikon suljettuna. Pörssikurssit romahtivat, joka johti yli 420 000 työpaikan menettämiseen. Matkailu pysähtyi Amerikassa aluksi kokonaan ja elpyi hitaasti sen jälkeen. (Verhelä 2014, 173.) Teko vaikuttaa edelleenkin matkailuun esimerkiksi turvatarkastusten tiukentumisena, mikä osaltaan vie paljon aikaa. Tämän vuoksi jotkin lyhyet matkat ovat nykyään nopeampia tehdä autolla. (Runn & Lähtenmäki 2018.)

Tällä hetkellä matkailun kannalta suurin ja ajankohtaisin riskitekijä ovat taudit ja epidemiat. Kehittyneestä terveydenhuollosta huolimatta ajoittain puhkeaa epidemioita, jotka pakottavat rajaamaan matkailua. (Verhelä 2014, 175.) Epidemia on tarttuva tauti, joka leviää merkittävästi jonkin alueen

väestössä. Jos epidemia pääsee leviämään eri maanosien yli maailmanlaajuisesti, on kyseessä pandemia. (Punainen Risti 2020.) Esimerkiksi Kiinassa Guangdongin maakunnassa alkoi vuosina 2002–2003 levitä äkillisesti nykyään yksi tunnetuimmista koronaviruksista eli SARS. Vakava keuhkoinfektio-tauti levisi Itä- ja Kaakkois-Aasian eri maihin sekä Kanadaan. Epidemiasta seurasi matkustusrajoituk-sia, jotka vaikuttivat matkailuelinkeinojen toimintaan ja palvelun kysyntään vielä epidemian pääty-misen jälkeenkin. (Verhelä 2014, 173.) Tähän mennessä matkailualalle suurin turvallisuusriski epide-mioiden joukossa on ollut COVID-19-epidemia, joka julistettiin pandemiaksi vain muutaman kuukau-den jälkeen ensimmäisistä tartunnoista. Tauti pysäytti matkailun hetkellisesti lähes kokonaan ke-väällä 2020 ja on rajoittanut vapaa-ajan matkailua jo yli vuoden ajan. Koronaviruspandemia on ai-heuttanut myös historiallisen isot taloudelliset tappiot matkailualalla.

### 3.2 COVID-19-pandemia ja sen vaikutukset maailmalla

Koronavirukset kuuluvat yleisten virusten ryhmään, jotka aiheuttavat ihmisillä useimmiten lievän hengitystietulehduksen. Wuhanissa Kiinassa alkoi joulukuussa 2019 epidemia, jonka aiheutti ihmi-selle täysin uusi koronavirus eli COVID-19. Pian se alkoi leviämään maailmanlaajuisesti ja Maailman terveysjärjestö WHO julisti COVID-19-epidemian pandemiaksi 11.3.2020. Tämä uusi COVID-19-vi-rus, josta puhutaan myös koronaviruksena, aiheuttaa hengitystieinfektioita ja osalla tartunnan saa-neista infektiota pidetään vakavana. COVID-19-virukseen on kuollut maailmanlaajuisesti jo lähes kolme miljoonaa ihmistä. Infektioon menehtyneet ovat useimmiten iäkkäämpiä henkilöitä ja usealla on todettu olleen lisäksi myös elimistön puolustuskykyä heikentäviä perussairauksia. (Anttila 2021; World Health Organization 2021b.)

Yleisimpiä COVID-19 oireita ovat muun muassa kuume, kuiva yskä, hengenahdistus, väsymys, nuha, pahoinvointi ja ripuli. Lisäksi haju- ja makuaistin on todettu katoavan hetkellisesti taudin yhteydessä. Tartunnan saaneet voivat olla myös täysin oireettomia, mutta silti levittää tautia eteenpäin. Pian tau-din leviämisen jälkeen otettiin käyttöön koronatesti, jonka avulla voidaan tehokkaasti todeta, onko henkilö saanut koronartartunnan. Näyte otetaan nenänielusta pitkällä tikulla ja tutkitaan yleensä nukleiinihapon osoitetestillä. Tuloksesta saa vastauksen noin 1–2 vuorokaudessa. COVID-19-viruk-sen tarttumista voidaan ehkäistä muun muassa hyvällä käsihygienialla ja asianmukaisella hengitys-suojaimen käytöllä, joka ehkäisee pisaratartunnan kautta leviämistä. (Anttila 2021.)

Alkuperäinen COVID-19 on levinnyt maailmanlaajuisesti ja aiheuttanut paljon sairastumisia, mutta myöhemmin koronaviruksesta on havaittu myös useita eri muunnoksia. Esimerkiksi Tanskassa, Iso-Britanniassa ja Etelä-Afrikassa havaittiin vuoden 2020 loppupuolella omat muunnoksensa COVID-19-viruksesta. Tanskasta lähtöisin oleva mutaatio saatiin melko nopeasti jäljitettyä ja tartunnan saanei-den kesken on jatkettu tutkimuksia. Tämä muunnos ei vaikuta jo tehtyjen tutkimusten mukaan le-vinneen laajasti ja muunnoksen tartuntatilanne saatiin hallittua. Iso-Britanniassa havaittu muunnos ilmestyi alun perin Kaakkois-Englannissa ja alkoi muutamassa viikossa syrjäyttämään alkuperäistä COVID-19-virusta alueilta. Tutkimusten mukaan taudin vakavuus ei muutu eli oireet eivät eroa alku-peräisestä koronaviruksesta, mutta Iso-Britannian uusi muunnos kuitenkin tarttuu 70 prosenttia hel-pommin. Tämän vuoksi muunnos on levinnyt laajasti muihinkin maihin. Etelä-Afrikassa havaittiin myös muunnos, joka leviää alkuperäistä COVID-19-virusta nopeammin. Joissakin Etelä-Afrikan

osissa uusi muunnos on syrjäyttänyt alkuperäisen COVID-19-viruksen lähes kokonaan. Vaikka tämän muunnos on levinnyt muualle maailmaan, se ei ole oireiltaan vakavampi. Kaikkien muunnosten sekä alkuperäisen COVID-19-viruksen tutkimukset ovat jatkuvasti käynnissä. (World Health Organization 2020.)

Erilaiset rokotteet pelastavat vuosittain miljoonia henkiä. Maailman ollessa keskellä koronaviruspandemiaa, WHO käynnisti vuonna 2020 eri yhteistyökumppaneiden kanssa ohjelman koronarokotteiden luomiseksi, jotta COVID-19-pandemian akuuttivaihe saataisiin loppumaan. Heidän tavoitteenaan oli kehittää turvallinen ja tehokas rokote, jota jaetaan oikeudenmukaisesti yhteistyössä eri hallitusten kanssa. Rokotteita työstettiin ja työstetään edelleen ympäri maailmaa eri tutkijoiden toimesta, ja rokotteita saatiinkin markkinoille jo vuoden 2020 lopussa. Uusien mutaatioiden ilmaannuttua tutkitaan edelleen, suojaako rokote kaikkia muunnoksia vastaan vai täytyykö kehittää vielä uudenlaisia rokotteita muunnoksia varten. (World Health Organization 2021a.)

Pandemia on aiheuttanut suurien sairastumislukumäärien ja pitkien terveysvaikutusten lisäksi paljon muitakin ongelmia maailmanlaajuisesti. Esimerkiksi matkailu, talous, koulutus ja muut yhteiskunnalliset toiminnot ja toimialat kärsivät kielteisistä vaikutuksista. (World Health Organization 2020.) Globaali talousjärjestelmä vajosi syvään taantumiaan vuonna 2020, kun maailmanlaajuisesti pandemiaksi edennyt COVID-19-epidemia ja sen pysäyttämiseksi laaditut toimenpiteet vaimensivat taloudellista kaupankäyntiä. Jatkuvan epävarmuuden lisääntyessä kotitalouksien kulutus johti laskuun lomautusten ja työttömyyden takia. Työttömyys ja lomautukset ovat lisääntyneet monissa eri maissa ja useita kehittyviä talouksia on koetellut voimakas pääomien ulosvirtaus. Pandemia on siis aiheuttanut maailmanlaajuisesti historiallisia taloudellisia tappioita yrityksille ja talouksille. (Korhonen & Viro-lainen 2020.)

Vaikutukset ovat yltäneet myös koulutukseen, kun ympäri maailmaa on siirrytty kouluissa etäopetukseen ainakin osittain. Ajankohdat etäopetukselle ovat vaihdelleet koulusta ja valtiokohtaisesta koronavirusilanteesta riippuen. Etäopetuksessa on otettu käyttöön erilaisia variaatioita, jolloin päivät voivat koostua etätyökalujen välityksellä opettajan pitämistä etätunneista sekä itsenäisistä etätehtävistä. Kyseiset etätehtävät on koettu kuormittavina ja se, että opettaja ei ole aina tavoitettavissa mahdollisia kysymyksiä tai ongelmakohtia varten, on koettu hankalaksi. Jotkut nuoret ovat kokeneet myös tarvitsevansa enemmän tukea etäopiskelussa kuin tavallisen koulunkäynnin kanssa. Lisäksi negatiivisia vaikutuksia on tuonut se, että etäopetuksessa nuoret ovat päivät kotonaan eivätkä pääse näkemään ystäviään. Myös perheiden varallisuus on voinut vaikuttaa opiskelun laatuun, mikäli etätyöskentelyvälineitä on rajatusti tai niitä joudutaan vaihtelemaan, kun perheessä on useampi etätyötä tai -koulua käyvä henkilö. (Lahtinen, Haikkola & Kauppinen 2021.)

Viime vuosikymmeninä matkailu on kasvanut koko ajan, ja siitä on tullut yksi maailman nopeimmin kasvavista talouden sektoreista. Historiallisen voimakas kasvu pysähtyi kuitenkin koronaviruspandemian vuoksi. Hotelleja on jouduttu sulkemaan ja ne ovat kärsineet jopa miljoonien tappioista. Myöskään lentokoneet eivät ole lentäneet maasta toiseen, paitsi rajoitetusti ainoastaan välttämättömiä lentoja. Monet lentoyhtiöt ovat konkurssin partaalla. Lentoyhtiöt kokivat noin 90 miljardin tappiot vuonna 2020. Hotellitoimiala on kuitenkin kärsinyt pandemian aiheuttamista rajoituksista eniten, sillä



turisteja ei ole majoittumassa hotelleihin, ja työmatkailijat ovat suurimmaksi osaksi etätöissä. Myöskään tapahtumia ei järjestetä, mikä tarkoittaa, ettei sekään tuo matkailijoita. Matkailusta on siis tullut COVID-19-pandemian myötä yksi eniten kärsivistä aloista. (Aref 2020.)

Matkailumaantieteen professori Saarisen sekä markkinoinnin ja matkailun professori Hallin mukaan kansainvälisen matkailun elpymisestä on ollut vaikea saada arviota, sillä pandemia on jatkunut odotettua kauemmin. Kansainvälisen matkailun lähitulevaisuus riippuu suuresti siitä, kuinka nopeasti rokotukset saadaan jaettua. Uskotaankin, että globaali maailmantalous kääntyy takaisin kasvuun, mutta saavuttaa pandemiaa edeltävän tason vasta vuonna 2024. Tällä hetkellä pidetään myös todennäköisenä, että matkailijoiden vapaa liikkuminen edellyttää uusien turvallisuusjärjestelmien ja toimenpiteiden käyttöönottoa. Suurten lentoyhtiöiden edustajat uskovat, että monilla kansainvälisillä reiteillä tullaan edellyttämään COVID-19-rokotustodistuksia. Myös uudenlaista pikatestausta ollaan kehittämässä ja lentokentille tullaan luultavasti muokkaamaan uusia järjestelyjä koronaviruksen torjumiseksi. Kansainvälisen matkailun elpymisen odotetaan tapahtuvan vaiheittain sen mukaan, miten rokotukset eri puolilla maailmaa etenevät ja mitkä väestöryhmät rokotetaan ensin. Matkailun edellytyksiin tulee vaikuttamaan myös se, kuinka nopeasti ja kattavasti rokotukset antavat suojaa koronavirusta vastaan. (Saarinen & Hall 2020.)

### 3.3 Pandemian vaikutukset Suomessa

Suomessa COVID-19-pandemia otettiin alusta alkaen vakavasti ja siihen reagoitiin melko nopeasti. Maaliskuussa 2020 tuli voimaan tiukat rajoitukset, jotta nopeasti leviävä koronavirus saataisiin kuriin. Hallitus linjasi koulujen sulkemisen ja siirtymisen etäopetukseen, poikkeuksena erityistä tukea tarvitsevat opiskelijat. Julkiset kokoontumiset rajoitettiin kymmeneen henkilöön ja tarpeeton oleskelu julkisilla paikoilla suositeltiin välttämään. Hallitus myös kielsi vierailut vanhusten ja riskiryhmään kuuluvien henkilöiden asumispalveluyksiköissä. Toimintaohjeena oli lisäksi velvoitus yli 70-vuotiaiden henkilöiden karanteenia vastaavista olosuhteista, eli mahdollisuuksien mukaan heidän tuli pysytellä erossa kaikista kontakteista muiden ihmisten kanssa. Linjaukset olivat voimassa vuoden 2020 huhtikuun puoleen väliin saakka. (Valtioneuvosto 2020a.)

Koronavirus levisi erityisesti Uudenmaan alueella muuhun Suomeen verrattuna ja maaliskuun 2020 lopulla astui voimaan liikkumisrajoitukset Uudenmaan alueelle, joiden tarkoituksena oli vähentää tarpeetonta liikkumista ja hidastaa taudin leviämistä. Liikkumisrajoitus kumottiin huhtikuun puolella välissä ja Uudenmaan eristys loppui. Suosituksena on sen jälkeen ollut edelleen välttää kaikkea tarpeetonta matkustamista, erityisesti Uudenmaan alueelle, missä tartuntaluvut ovat olleet koko pandemian ajan korkeimmat. (Valtioneuvosto 2020b.)

COVID-19-pandemia on aiheuttanut suuria taloudellisia tappioita maailmanlaajuisesti. Suomi lähti koronakriisiin melko heikosta rahoitusasemasta. Suomen valtio ja kunnat olivat velkaantuneet jo pitkään koronakriisin iskiessä, sillä vuoden 2019 lopussa valtiosektorilla oli yli 100 miljardia euroa velkaa ja paikallishallinnolla yli 24 miljardia euroa velkaa. Vaikka sektorit eroavat toisistaan merkittävästi, esimerkiksi verotulojen vaikutukset kehitykseen ovat silti samanlaiset. Myös kotitaloudet ovat velkaantuneet ennätysellisesti, sillä kotitalouksien lainoista suurin osa on euromääräisesti sidoksissa

asuntoihin ja työllisyystilanteen ollessa koronaviruspandemian takia huono, velkaantuminen jatkaa lisääntymistä. (Tupala 2020.)

COVID-19-pandemia vaikutti myös vuoden 2020 työllisyystilanteeseen merkittävästi, sillä työttömiä oli edellisvuoteen verrattuna 45 000 enemmän. Työntekijöitä lomautettiin noin 160 000 ja iso osa lomautuksista päätyi töiden loppumiseen. Osalla kotitalouksista kriisin vaikutukset eivät kuitenkaan olleet niin suuret, sillä työtehtävistä riippuen on voinut tehdä etätöitä. Keväällä 2020 yleinen kulutus väheni huomattavasti ja kovien rajoitusten päätyttyä kesän alussa kulutus lähti taas hieman kasvuun uudestaan. (Tupala 2020.)

Erityisesti matkailuala koki Suomessa kovan kolauksen taloudellisesti, sillä Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan COVID-19-pandemia vähensi matkailijoiden kulutusta Suomessa yli 40 prosenttia. Matkailuala on kasvanut vuosi vuodelta enemmän, ja vuonna 2019 suomalaiset sekä ulkomaalaiset matkailijat kuluttivat matkailuun Suomessa 16,1 miljardia euroa. Vähintään samankaltaista tulosta odotettiin seuraavalle vuodelle ennen koronaviruspandemian alkua, mutta lopulta vuoden 2020 kulutus tippui 40 prosenttia ja matkailijat käyttivät Suomessa rahaa noin 9,3 miljardia euroa. Pandemian alkaessa levitä, tulivat alkuvuodesta 2020 voimaan matkustuslinjaukset ja rajoitustoimet Suomessa sekä muualla maailmassa. Tämä aiheutti ulkomaalaisten matkailijoiden määrän romahtamisen. (Valtioneuvosto 2021.)

Suomen matkailu oli jo vuosia ollut nousujohteista, mikä näkyi vielä vuoden 2019 tilastoissa Kuopio-Tahko alueen hotellihuoneiden käyttöasteessa positiivisesti (taulukko 1). Huoneita alueen hotelleissa vuosina 2019 ja 2020 oli noin 1300. Vuoden 2020 poikkeusajan rajoitukset ja niiden tuomat vaikeudet pudottivat lukuja radikaalisti. Huoneiden käyttöaste alueella pieneni, kuten myös ylipäätään kaikkien yöpymisten määrä. Kovimman kolauksen koki kuitenkin ulkomaisten yöpymisten määrä, joka oli peräti 64,6 prosenttia pienempi vuoteen 2019 verrattuna. (Suomen virallinen tilasto (SVT) a-d.)

TAULUKKO 1. Kuopio-Tahko alueen hotellien käyttöaste ja yöpymiset vuosina 2019–2020

	Käyttöaste %	Käyttöasteen muutos edellisvuodesta, %	Yöpymiset yhteensä	Yöpymisten muutos edellisvuodesta, %	Ulkomaiset yöpymiset	Ulkomaisten yöpymisten muutos edellisvuodesta, %
2019	57,1	4,1	460 668	2,3	42 785	-1,6
2020	41,1	<b>-16,0</b>	338 909	<b>-26,4</b>	15 126	<b>-64,6</b>

Kun matkustusrajoitukset astuivat voimaan, oli suomalaisten ainoa matkailun vaihtoehto kotimaanmatkailu, jonka odotettiin lähtevän erityiseen nousuun. Vaikka vuoden 2020 kevät oli matkailualalle vaikeaa aikaa, kasvoi kotimaanmatkailu kesäkuukausina lähelle vuoden 2019 kysyntää. Positiivinen kehitys kuitenkin kääntyi laskuun syyskuussa tiukennettujen rajoitustoimien vuoksi. Kotimaanmatkailussa huomattiin erityisesti vuokramökkien kysynnän kasvaneen vuoden 2020 toukokuusta lähtien ja kysyntä säilyi vuoden loppuun asti. Sen sijaan hotellien kysynnän kehitys oli negatiivista maaliskuusta lähtien, kesän muutamaa kuukautta lukuun ottamatta. Vaikka kotimaanmatkailun odotettiin

nousevan ulkomaanmatkailun rajoituksista huolimatta, se kuitenkin supistui 20 prosenttia vuonna 2020 vuoteen 2019 verrattuna. (Valtioneuvosto 2021.)

Koulutukseen koronaviruspandemialla on ollut sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Positiivista on ollut jatkuvasti vahvistuva digiosaaminen sekä etäkokous- ja etäopetuskäytänteiden kehittäminen. Esimerkiksi peruskouluissa etäopetuksessa opittujen taitojen ja eri verkko-ohjelmien käyttöä tullaan jatkamaan etäopiskeluajan jälkeenkin, sillä perusopetuksen järjestäjistä merkittävä osa koki, että taitoja tulisi ylläpitää ja niistä on hyötyä tulevaisuudessa. (Pietiläinen 2020.) Erityisesti toisen ja kolmannen asteen opiskelijat ovat kuitenkin kokeneet poikkeusolot uuvuttavina. Koronakriisi on ollut nuorille henkisesti kuormittavaa ja monet ovat kokeneet itsensä yksinäisemmäksi ja ahdistuneemmaksi kuin ennen poikkeustilannetta. (Repo, Herkama, Salmela-Aro & Salmivalli 2020.)

Pandemia on vaikuttanut myös suomalaisten yleiseen hyvinvointiin negatiivisesti. Resurssien ollessa tiukoilla, hoitokäynnit eivät ole toteutuneet, taloudellinen tilanne on huonontunut ja yksinäisyyttä koetaan yhä enemmän. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen kyselyn mukaan hoitokäyntejä on siirtynyt tai ne ovat peruuntuneet kokonaan. Kyselyssä tuli myös ilmi, että korona-ajan rajoitukset ovat vaikuttaneet toimeentuloon ja koronaviruspandemia on heikentänyt taloudellista tilannetta. Tutkimustulosten mukaan Suomessa näkyy myös yksinäisyyden kokemuksen lisääntyminen ja sosiaalisen kanssakäymisen vähentyminen. Yksinäisyyttä on koettu koko Suomessa ja erityisesti pääkaupunkiseudulla, missä koronavirus on aiheuttanut eniten tartuntoja. Etätöihin siirtyminen on lisännyt yksinäisyyden tunnetta ja erityisesti ikäihmiset ovat kokeneet itsensä yksinäiseksi, sillä heidän digitaaliset taitonsa ovat heikompia kuin nuorilla, mikä vaikeuttaa heidän yhteydenpitoaan entisestään. COVID-19-pandemia on siis vaikuttanut merkittävästi suomalaisten yleiseen hyvinvointiin. (Hirvonen 2020.)

Koronaviruksen leviämisen estämiseksi on Suomessa kehitetty uusia normaalioloista poikkeavia käytänteitä. Perusohjeistukset, kuten käsien peseminen, turvavälit, väkijoukkojen ja julkisten paikkojen välttäminen sekä kasvomaskin käyttö ovat nykyään jo perusarjen tapoja, sillä niitä on noudatettu jo vuoden ajan. (Kataja 2020.) Uutena keinona taudin leviämisen estämiseksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitos tuotti Koronavilkku-sovelluksen, jonka avulla saa tiedon, jos on altistunut koronavirukselle. Sovelluksen käyttö on ilmaista ja vapaaehtoista. Sen käyttäminen edesauttaa leviämisen tunnistamista ja kartoittamista. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) Myös käsidesin käyttö on nykyään yleistä ja sitä löytyy esimerkiksi lähes jokaisen kaupan sisäänkäynniltä ja kassoilta. Käsidesin toivotaan jäävän myös uudeksi normaaliksi koronaviruspandemian jälkeenkin, sillä se on hyvä tapa ehkäistä esimerkiksi kausi-influenssaa ja mahatauteja. (Tiirikainen 2020.)

Tulevaisuuden tutkijat arvioivat vuodesta 2021 tulevan Suomessa paremman, kuin vuodesta 2020. Rokote on tuonut uutta toivoa, ja vaikka rajoituksista tai muista erikoisjärjestelyistä ei vielä hetkeen päästäisi eroon, ollaan matkalla kohti turvallisempaa tulevaisuutta. Koronaviruspandemian arvioidaan kuitenkin jättävän pysyviä muutoksia yhteiskuntaamme. On esimerkiksi arvioitu, että etätyöskentely lisääntyy. Pandemia-aikana on todettu, että työt tulevat hoidettua myös kotoa käsin. Hybridityöskentely, eli osittain etätyöskentely ja osittain työpaikalla työskentely, on tulevaisuudessa todennäköinen vaihtoehto. Liikematkailu tulee todennäköisesti vähenemään, sillä on huomattu, että videopalavereiden välityksellä voidaan hoitaa asioita yhtä tehokkaasti. Tällä voi olla vaikutusta myös

matkailuun tulevaisuudessa. Jos rokotteita saataisiin vuoden 2021 loppuun mennessä jaettua suurimmalle osalle suomalaisista, voitaisiin päästä taas käyttämään vanhoja tapakäytänteitä, kuten kättelemistä tai halaamista tervehtiessä. On kuitenkin huomioitava, että vielä vuoden 2021 alkuvaiheessa rokotuksia on saatu jaettua ainoastaan terveydenhuollon henkilökunnalle, vanhuksille ja osalle riskiryhmistä, eli hyvin pienelle osalle väestöstä. Vaikka rajoituksia tulee edelleen noudattaa, alkavat ne luultavasti poistumaan sitä mukaa, mitä enemmän ihmisiä saadaan rokotettua. (Toivonen 2021.)

## 4 JOHTAMINEN POIKKEUSTILANTEESSA

Johtaminen poikkeustilanteessa perustuu paljolti samoihin asioihin kuin johtaminen normaalitilanteessa. Johtaja seuraa suoritusta, antaa palautetta ja kehittää toimintaa. Hän haastaa myös työntekijät kehittämään omaa osaamistaan ja on läsnä päivittäisessä toiminnassa kysellen ja kuunnellen. Johtaja jakaa myös vastuut ja määrittää yhteiset pelisäännöt. Kun nämä johtamisen keskeiset roolit ja osa-alueet ovat kunnossa, on johtaminen poikkeustilanteessa pitkälti samanlaista kuin aiemmin. Toisaalta, jos johtamisen peruseriaatteissa on ollut jo entuudestaan puutteita, voi johtaminen poikkeustilanteessa aiheuttaa erityisiä haasteita. Vaikka johtamisen osa-alueet ovat samanlaisia riippumatta siitä johdetaanko organisaatiota normaali- vai poikkeustilanteessa, eri toimintatavat ja niiden merkitys johtamisessa muuttuvat. Poikkeustilanteessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja nopeasti muuttuvat tilanteet on otettava johtamisessa huomioon. (Atsar 2020.)

Vaikka johtamisen peruseriaatteet ovat samanlaiset myös poikkeustilanteessa, vaatii johtaminen poikkeusoloissa erityishuomiota. Koronaviruspandemian aiheuttamassa poikkeustilanteessa on erityisen tärkeää, että esimies huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja tiedostaa sekä omat vahvuutensa että heikkoutensa. Koska esimies joutuu poikkeusoloissa huolehtimaan normaalin arjen työn lisäksi monista muista asioista, on omaan hyvinvointiin kiinnitettävä erityistä huomiota. On oleellista, että esimieskin saa tarvittaessa tukea ja apua haastavissa tilanteissa. Oman hyvinvoinnin lisäksi esimiehen täytyy huolehtia työntekijöistä. Pandemian aiheuttama poikkeustilanne voi aiheuttaa stressiä ja epätietoisuutta henkilöstössä, jonka vuoksi on tärkeää, että työntekijöiden työhyvinvointia seurataan ja työkuormitusta tasataan mahdollisuuksien mukaan. Myös tiimityöskentelyn merkitys korostuu. Viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla puolestaan vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja tuodaan esiin yhteiset tavoitteet. Poikkeustilanteen johtamisessa on tärkeää keskittyä henkilöstöön ja kuunnella heitä sekä huolehtia ajantasaisesta tiedottamisesta, ja sitä kautta luoda keskusteleva ilmapiiri. (Kariola 2020; Työterveyslaitos 2020.)

COVID-19-pandemian aiheuttamassa poikkeustilanteessa tarvitaan sekä kriisi- että muutosjohtamisen keinoja. Koronaviruspandemian aiheuttama muutos alkoi kriisistä. Ennalta arvaamaton kriisitilanne vaatii kriisijohtamisen taitoja, jotta kriisitilanteen akuutit vaikutukset saadaan hallintaan mahdollisimman nopeasti. Kriisin aiheuttamassa poikkeustilanteessa on tärkeää kuitenkin ottaa käyttöön myös muutosjohtamisen työkalut, jotta toimintaa pystyy mukauttamaan, ja sitä kautta sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja uuteen normaaliin. (Nieminen 2020.)

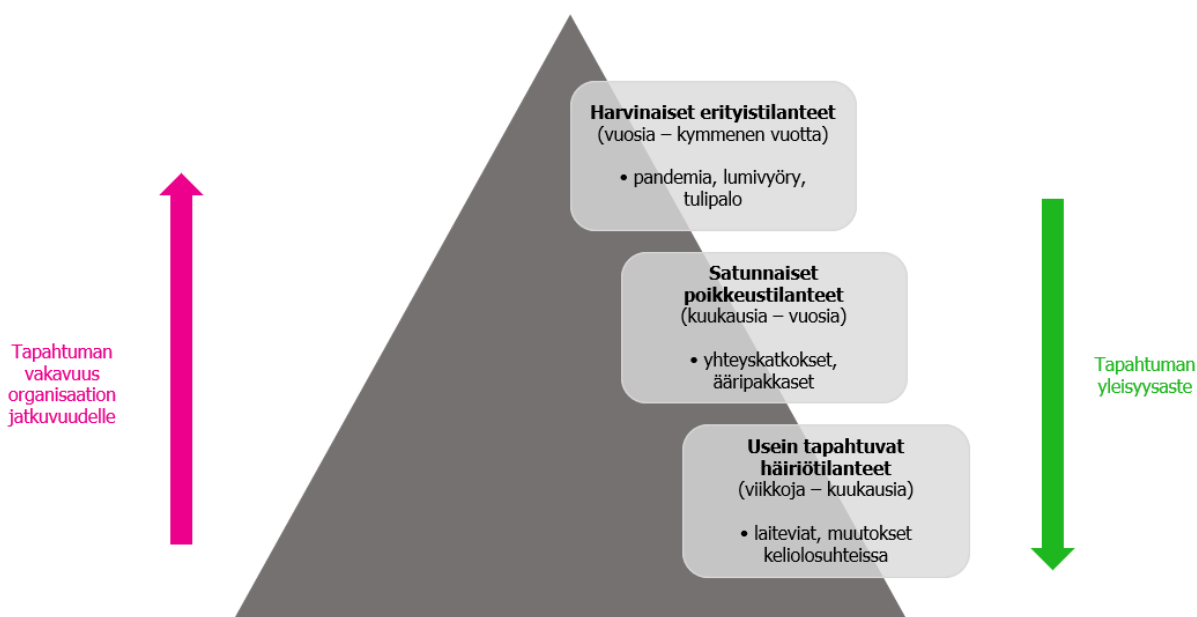
### 4.1 Kriisijohtaminen

Kriisi voi yllättää organisaation, koko yhteiskunnan tai jopa globaalin yhteisön. Kriisit ovat yhtäkkisiä ja seurauksiltaan usein ennalta arvaamattomia tapahtumia. (Seeck 2009, 5.) Kriisin syyt voivat olla subjektiivisia tai objektiivisia. Subjektiivinen kriisi voi alkaa esimerkiksi ihmisen aiheuttamista onnettomuuksista tai hallinnon virheistä johtuvista tapahtumasarjoista. Objektiivisen kriisin syy voi puolestaan olla esimerkiksi luonnon aiheuttama epätoivottu ilmiö. Kriisi on mahdollinen ja usein jopa todennäköinen kaikissa organisaatioissa. Se voi kehittyä evoluutiomaisesti tai yhtäkkisesti. Organisaatioon ja sen ympärille voi kertyä negatiivisia tekijöitä, jotka riittävästi kasaantuneina voivat laukaista

kriisitilanteen. Tällaisessa tilanteessa organisaation täytyy löytää uusi tasapainotila selviytyäkseen uudenlaisessa ja muuttuneessa toimintaympäristössä. (Iivari 2011, 4.)

Kriisit voidaan jakaa maantieteellisen ulottuvuuden mukaan paikallisiin, alueellisiin ja globaaleihin kriiseihin. Kriisejä voidaan jaotella myös tyypillisten aiheuttajien mukaan. Matkailuelinkeinon valmiuden kehittämisessä erilaiset onnettomuudet mielletään kriisien pääasialliseksi lähteeksi. Onnettomuuksia ovat muun muassa tulipalot, räjähdykset ja luonnonmullistukset. Tällaiset tilanteet aiheuttavat uhkaa henkilöstölle ja asiakkaille sekä ympäristölle, ja vaikeuttavat merkittävästi palvelujen tuottamista. Myös väkivaltaan liittyvät tilanteet, kuten ryöstö tai pommiuhka, ovat yksi merkittävä kriisin aiheuttaja. Jokaisen organisaation sisällä voi syntyä myös henkilöstökriisi, joka voi johtua esimerkiksi irtisanomisista tai työhyvinvoinnin ongelmista. Lisäksi organisaatio voi kohdata talous- tai toimialakriisin sekä mainekriisin. Talous- ja toimialakriisit syntyvät organisaation talouteen tai koko toimialaan liittyvien epäkohtien kautta, kun taas julkisuus- eli mainekriisit saavat usein alkunsa harmitsemattomista lausunnoista tai viestinnän ongelmista. (Iivari 2011, 7.)

Poikkeus- ja kriisitilanteiden vakavuutta ja yleisyyttä voidaan kuvata intensiteettipyramidilla (kuva 2). Intensiteettipyramidissa korkeimmalla olevat poikkeustilanteet ovat harvinaisia ja kestoaltaan tai vaikutuksiltaan pidempiä. Tällaisen kriisitilanteen voivat aiheuttaa esimerkiksi pandemia tai tulipalo. Näissä erityistilanteissa tapahtuman vaikutukset ovat organisaation jatkuvuudelle merkittävimpiä, mutta toisaalta ne eivät myöskään ole niin yleisiä. Pyramidin alaosassa ovat puolestaan ne häiriötilanteet, jotka ovat yleisimpiä, mutta eivät niin vakavia organisaation jatkuvuudelle. Usein tapahtuvia häiriötilanteita voivat olla esimerkiksi laiteviat. Lisäksi on olemassa satunnaisia poikkeustilanteita, jotka voidaan sijoittaa pyramidin keskelle. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteyskatkokset, jotka ovat kestoaltaan muutamasta kuukaudesta vuoteen. COVID-19-pandemian aiheuttama kriisi sijoittuu intensiteettipyramidin huipulle, koska se on sekä kestoaltaan että yleisyydeltään harvinainen erityistilanne. Koronaviruspandemian aiheuttama kriisi on ollut myös sekä matkailualan että muiden alojen yritysten jatkuvuuden kannalta merkittävä tapahtuma, jonka vuoksi se voidaan luetella vakavaksi poikkeustilanteeksi.



KUVA 2. Poikkeustilanteiden intensiteettipyramidi (mukaihen Iivari 2011)

Kriisitilanteissa organisaatiossa tarvitaan kriisijohtamisen keinoja. Näissä tilanteissa johdolta vaaditaan kriisinhallintakykyä ja tilannekuvan rakentamista sekä viestintätaitoja. Tärkeää on kuitenkin muistaa, ettei kriisijohtaminen ala kriisin tapahduttua, vaan riskejä on hyvä ennakoida jo aiemmin. Kriisijohtamisessa korostetaankin yhä enemmän kriisin jatkuvaa kehittymistä. Kriisi ei siis vain tapahdu, vaan kehittyy koko ajan, jonka vuoksi varautuminen ja toimintasuunnitelman luominen on tärkeää tehdä jo ennen itse kriisiä. Kriisijohtaminen vaatii ammattitaitoa ja suunnitelmallista toimintaa myös kriisitilanteen aikana ja sen jälkeen. Kriisijohtamisessa käytetäänkin yleisesti kolmen vaiheen mallia. Ensimmäisessä vaiheessa varaudutaan kriisiin, toisessa vaiheessa kriisitilanne on tapahtunut ja kolmannessa vaiheessa johdetaan kriisin jälkeistä aikaa. Näissä kriisin eri vaiheissa vaaditaan erilaisia kriisijohtamisen keinoja. Kriisijohtamisesta on esitetty myös neljän vaiheen malli, jossa kriisi nähdään pidempiaikaisena tapahtumasarjana. Neljän vaiheen kriisijohtamisen mallissa painotetaan ennakointia ja pyritään tunnistamaan vihjeet potentiaalisista kriiseistä jo ennen kuin kriisi on syntynyt. (Seeck 2009, 5, 8.)

#### 4.1.1 Kriisin ennakointi

Kolmen vaiheen kriisijohtamisen mallissa ensimmäinen vaihe on kriisin ennakointi ja siihen varautuminen. Varautumisvaiheessa valitaan ja koulutetaan ne henkilöt, jotka vastaavat kriisijohtamisesta. On myös tärkeää kartoittaa muut yrityksen käytössä olevat turvallisuusresurssit, joilla riskienhallinta ja ennakointitoiminta toteutetaan. Jos yrityksellä on käytössä esimerkiksi asiantuntijoita tai teknisiä ratkaisuja kriisitilanteeseen, ne olisi hyvä käydä läpi jo ennakointivaiheessa. Ensimmäiseen vaiheeseen sisältyvät myös kriisisuunnitelman tekeminen sekä harjoitusten suunnittelu ja toteutus. Varautumisvaiheessa on myös tärkeää rakentaa kriisiviestintäjärjestelmä, jotta kriisitilanteessa viestintä sujuisi ongelmitta. (Seeck 2009, 8; Iivari 2011, 14.)

Ennen kriisin laukaisevaa tapahtumaa on siis tärkeää, että johto arvioi potentiaalisia riskitekijöitä, jotka voivat aiheuttaa kriisitilanteen. Hyvällä riskienhallinta-ajattelulla pystytään näin ollen varautumaan kriiseihin. Riskienhallinnalla ei kuitenkaan yksin ennakoida tai ratkaista kriisin aiheuttamia seuraamuksia. Kun riski realisoituu kriisiksi, tarvitaan kriisinhallintakeinoja, jotta normaalitilanne voidaan saavuttaa ja toiminnan jatkuvuus turvata. Sen lisäksi, että johdon kyky ja halukkuus arvioida riskejä vaikuttavat kriisin ennakointiin, myös organisaation toimintaympäristö on merkittävässä osassa. Esimerkiksi vakiintuneet käytännöt ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö vaikuttavat riskeihin varautumiseen. Kriisin ennakointivaiheessa on oleellista, että varautumiskäytännöt omaksutaan, jotta kriisitilanteessa osataan toimia oikein. (Seeck 2009, 10; Iivari 2011, 11–12.)

Jotta kriisitilanne ei tulisi yllätyksenä, kriisin varoitussignaalit on havaittava ennakkoon. Ei kuitenkaan riitä ainoastaan se, että varoitussignaalit pystytään lukemaan, vaan tärkeämpää on se, miten niihin reagoidaan. Jos kriisin ennakointivaiheessa riskien merkitystä oman organisaation toimintaan vähätellään, voivat kriisin vaikutukset todella yllättää. Esimerkiksi Aasian hyökyaaltokatastrofissa vuonna 2004 varoitussignaalit tulkittiin ensin nopeasti, mutta tieto tilanteesta kulki organisaatioiden välillä kuitenkin hitaasti. Myöskään kriisin merkitystä ei osattu ottaa heti aluksi huomioon. Sen sijaan, että kyseessä oli suuri, myös suomalaisia koskeva kriisi, ajateltiin kriisin olevan kansainvälinen, humanitaarinen kriisi. (Seeck 2009, 11.)

Riskien ja varoitussignaalien ennakoiminen vie yritystä oikeasuuntaisiin toimenpiteisiin ja hallittuun kehitykseen. Jos ennakointiajattelussa on puutteita, kriisiytymisen mahdollisuus kasvaa. Ennakointi edesauttaa myös resurssien optimointia ja parantaa yrityksen sietokykyä kestävä toimintaympäristön vaihtelut. Kokonaisuutena ennakointiajattelun puute altistaa yrityksen poikkeustilanteille ja aiheuttaa reaktiivisuutta. Reaktiivinen organisaatio etsii yksittäisiä tekijöitä selittämään kriisitilannetta ja kokee ympäristövaihtelun uhaksi. Ennakoiva organisaatio puolestaan sisällyttää turvallisuuskulttuurin osaksi normaalia toimintaa ja näkee ympäristövaihtelut myös mahdollisuutena. Lisäksi ennakoiva organisaatio ymmärtää, että poikkeustilanteet johtuvat monimutkaisista kytkennöistä. (Iivari 2011, 13–14.)

#### 4.1.2 Kriisijohtaminen kriisin yllättäessä ja sen jälkeen

Kriisijohtamisen taustalla ovat normaaliajan johtaminen ja yrityksen johtamiskulttuuri. Normaaliajan johtaminen luo siis pohjan kriisitilanteen johtamiselle. Kriisijohtamisen perustana on ajankohtainen tilannekuva kriisistä. Tilannekuva luodaan uusimpiin tilannetietoihin perustuen ja päätökset tehdään sen perusteella. Jos uutta tilannetietoa kriisistä ei ole tai siitä ei viestitä oikealla tavalla, on kriisijohtamisessa vaikea onnistua. Kriisitilanteessa on olennaista ottaa käyttöön ne toimenpiteet, jotka ovat ennakointivaiheessa suunniteltu. Tärkeää on myös päivittää tilannekuva jatkuvasti ja muuttaa toimintaa sen mukaan. Lisäksi yhteydenpito ja viestintä eri sidosryhmien välillä ovat keskeinen osa kriisijohtamista. (Seeck 2009, 7–8.)

Kriisitilanteen viestinnässä on tärkeää ottaa huomioon, miten eri ryhmille viestitään ja millaisista asioista eri ryhmät tarvitsevat tietoa. Esimerkiksi organisaation henkilöstön tiedontarpeet ovat erilaiset kuin muiden sidosryhmien. Erilaisille ryhmille täytyy viestiä sen mukaan, mikä tieto on juuri heille oleellista. Myös kriisin eri vaiheissa täytyy huomioida, miten viestii, sillä eri vaiheet vaativat erilaista viestintää. Kriisin akuutissa vaiheessa viestinnän tavoitteena on tuoda esiin se, miten kriisi vaikuttaa eri ryhmiin ja miten heidän tulee suojata itseään kriisiltä. Kriisin jatkuessa tarvitaan puolestaan tietoa siitä mitä tehdään ja mitä vielä täytyy tehdä. Myös kriisitilanteen jälkeinen viestintä on osa kriisijohtamista. Usein viestinnän avulla esimerkiksi vahvistetaan kriisin kokeneen organisaation mainetta. (Seeck 2009, 8.)

Tärkeänä osana kriisitilanteen johtamisessa on sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän täytyy olla selkeästi organisoitua niin, että tiedonkulku organisaation sisällä sujuu ongelmitta ja tieto saavuttaa jokaisen. Sisäisen viestinnän onnistumiseksi viestinnällisen toiminnan, oli kyseessä sitten esimerkiksi palaverit tai tiedotteet, täytyy olla hyvin suunniteltua, jotta uusimmat tiedot kulkevat koko organisaation sisällä. Jotta tiedotustoiminta olisi systemaattista ja nopeaa, tarvitaan riittävät henkilöresurssit sekä harjoitusta. (Huhtala, Hakala, Laakso & Falck 2005, 251–252.)

Kriisitilanteen viestinnän merkitystä havainnollistaa hyvin se, että monissa merkittävässä kriisitilanteissa ongelmat ovat olleet nimenomaan tiedonkulussa. Esimerkiksi Aasian hyökyaaltokatastrofissa viestinnän toimivuuden kannalta ongelmaksi muodostui muun muassa viranomaisten sisäinen tiedonkulku ja viestinnän kytkeminen päätöksentekojärjestelmään. Vaikka viranomaisilla oli tieto siitä, miten kriisijohtaminen viestinnän näkökulmasta hoidetaan, puutteena oli, ettei viestintää ollut liitetty toimintaan. Esimerkiksi viestinnän toimivuutta käytännössä ei ollut harjoiteltu tarpeeksi. (Huhtala ym. 2005, 246.)



Kriisijohtaminen ei lopu itse kriisitilanteen päättyessä, vaan kriisin jälkeen johtamisen taitoja tarvitaan edelleen. Kriisin jälkeisenä aikana johtamisessa korostuu kriisiajan toiminnan arviointi eli se, millä keinoin ja kuinka hyvin kriisistä selviydyttiin. Tärkeää on arvioida esimerkiksi sitä, mitkä toimitavat olivat kriisijohtamisen onnistumisen kannalta merkityksellisimpiä. Toisaalta on hyvä pohtia kriisiajan toimintaa myös kriittisesti ja etsiä kehityskohtia, jotta seuraavassa kriisitilanteessa osattaisiin toimia entistäkin paremmin ja ennakoita mahdolliset ongelmatilanteet. Yksi onnistuneen kriisijohtamisen piirteistä onkin, että kriisistä opitaan jotakin. Kriisin seurauksena on tärkeää, että organisaatio hyödyntää opittuja asioita tulevia kriisejä varten, esimerkiksi muuttamalla toimintamalleja sen mukaan, mitkä asiat on koettu toimiviksi ja toisaalta mitä täytyy vielä kehittää. (Seeck 2009, 8, 10.)

Jotta hyväksi havaittuja toimintamalleja ja esiin tulleita kehityskohtia voidaan hyödyntää kriisin jälkeen, olisi kriisitilanteessa tärkeää pitää tapahtumapäiväkirjaa, johon kirjataan tärkeimmät kriisin aikana tehdyt toimenpiteet. Mikäli asioita joudutaan selvittämään jälkikäteen, toimii tapahtumapäiväkirja hyvänä apuvälineenä. Lisäksi päiväkirjaan koottuja tietoja pystytään käyttämään jatkossa esimerkiksi yrityksen sisäisissä koulutuksissa. (Iivari 2011, 52.)

Kun kriisin jälkeisen johtamisen merkitys osataan huomioida ja kokemuksesta opitaan jotakin uutta, on yritys tietynlaisessa etulyöntiasemassa sellaisiin yrityksiin verrattuna, jotka eivät ole aiemmin kohdanneet kriisitilannetta tai eivät ole arvioineet toimintaa tapahtuneen jälkeen. Jotta niin sanottu etulyöntiasema voidaan saavuttaa, vaatii kriisin jälkeinen toiminta johtamisen ja erilaisten mittareiden kehittämistä sekä kokonaisvaltaista kriisitilanteen analysointia. Aiemmista kriisikokemuksista ei siis välttämättä muodostu lainkaan negatiivinen tai tuomittava asia, kun yrityksessä varmistetaan kriisijohtaminen myös kriisin jälkeisenä aikana. Tällöin yrityksen aikaisemmat kriisikokemukset auttavat tulevaisakin tilanteissa. (Iivari 2012, 187.)

#### 4.2 Kriisin aiheuttaman muutoksen johtaminen

Kriisi on aina muutos, jonka jälkeen organisaatiota ympäröivä maailma ja yksilöt, mutta myös itse organisaatio ovat erilaisia verrattuna kriisiä edeltävään aikaan (Iivari 2011, 5). Kun muutoksen tarve lähtee kriisistä, on välittömien korjausliikkeiden tekeminen välttämätöntä (Hackselius-Fonsén 2017, 74). COVID-19-pandemian aiheuttama kriisi sai aikaan suuren muutoksen, joka on täytynyt etenkin yritysmaailmassa ottaa huomioon muutosjohtamisen keinoin. Pandemian aikaansaama muutos on ollut todellinen testi sekä jokaisen yksilön että ennen kaikkea yritysten muutosvoimalle. Yhtäkkiä liiketoimintaa on täytynyt muuttaa tilanteen mukaan ja yhdessä joustamisen taito on tullut korvaamattomaksi. Myös yhteishengen luominen ja usko tulevaan ovat tulleet tärkeiksi taidoiksi. (Piha & Sutinen 2020, 10.)

Läheskään kaikki muutostilanteet eivät ole myönteisiä, eikä kulttuurin rakentaminen välttämättä lähde ideaalitalanteesta. Muutos ei siis useinkaan ole se hieno seikkailu, jota lähdetään toteuttamaan toiveikkain mielin, vaan pakollinen tosiasia, joka on käytävä läpi. Jos kuitenkin muutos saadaan tuntumaan matkan kaltaiselta seikkailulta, ihmiset ovat valmiita hyväksymään muutoksen uudenlaiset ja haastavatkin olosuhteet. Oli kyseessä sitten myönteinen tai kielteinen muutos, erityisen tärkeää on säilyttää toimintakyky. Esimerkiksi kielteisessä muutoksessa toimintakyky katoaa helposti, jos yksilö

tai koko yritys lamaantuu. Myös fokuointi ja priorisointi ovat tärkeitä keinoja muutostilanteessa toimimiseen. Näiden lisäksi kommunikaation merkitystä ei voida liikaa korostaa. Oikean tiedon jakaminen ja vuoropuhelu ovat olennaisia keinoja muutoksessa selviytymiseen. Näiden keinojen kautta voidaan johtaa muutosta ja saada aikaan muutosvoimaa. Muutostilanteissa yrityksen muutosvoima onkin keskeisessä asemassa, sillä muutosvoimainen yritys on aina askeleen edellä, oli kyseessä sitten vapaaehtoinen, yllättävä tai pakotettu muutos. Organisaatioissa muutos tulee usein ulkoapäin ja toisinaan yllättäen. Näissä tilanteissa voidaan helposti ajatella, että muutokseen ei voi vaikuttaa. Tärkeää on kuitenkin pitää mielessä, että asenne muutokseen on aina valittavissa. (Hackselius-Fonsén 2017, 45; Piha & Sutinen 2020, 10–11, 23.)

#### 4.2.1 Muutos ja sen kohtaaminen

Muutoksella tarkoitetaan prosessia, jossa jokin asia muuttuu toisenlaiseksi kuin se oli aiemmin. Muutos on merkittävä osa yritystoimintaa, mutta myös yksilön tasolla koetaan muutoksia, joihin täytyy reagoida. Vaikka muutos kuuluu sekä yrityksen että yksilön arkeen, eivät kaikki muutokset ole samanlaisia. Yrityksen ja yksilön kokemat muutokset voivat olla hyvinkin poikkeavia toisistaan. Yksi muutosten erottavista piirteistä on nopeus. Hitaalla muutoksella tarkoitetaan muutosta, joka tapahtuu pidemmän aikavälin kuluessa. Hidaskin muutos voi kuitenkin olla yllättävä, sillä pidemmällä aikavälillä tapahtuvan muutoksen merkittävät seuraukset voivat jäädä huomaamatta, ja tämän vuoksi muutokseen reagoiminen vie aikaa. Nopea muutos puolestaan yllättää ennalta arvaamattomasti ja siihen reagoiminen on lähes mahdotonta. Myös kooltaan muutokset ovat erilaisia. Riippumatta siitä, minkälainen muutos on kyseessä, muutoksella pyritään vaikuttamaan valittuihin asioihin. Usein muutos vaikuttaa myös sellaisiin asioihin, joihin muutosta ei haluttu kohdistaa. (Myllymäki 2017, 20–21.)

Muutokseen liittyy siis olennaisesti sen vaikutukset, ja usein muutos vaikuttaakin samanaikaisesti useilla eri tasoilla. Tämän vuoksi muutoksen vaiheita ja lopputulosta ei voida täysin ennustaa etukäteen. Muutokseen vaikuttaa myös se, onko muutos sisäsyntyinen vai ulkoapäin tuleva. Riippumatta siitä, lähteekö muutos sisältä vai onko se ulkoapäin tuleva, muutoksen lopputuloksen ratkaisee asenne ja toimintatavat. (Piha & Sutinen 2020, 21, 23.)

Organisaatiomuutokseen vaikuttavat taustatekijät, jotka voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Organisaation sisäisen toimintaympäristön taustatekijöitä ovat muun muassa tavoitteiden ja arvojen uudistuminen, uuden toimitusjohtajan nimittäminen sekä ryhmien välisen yhteistyön parantaminen. Ulkoisia taustatekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi lainsäädännön muutokset, talouden suhdannevaihtelut ja luonnonkatastrofit. Organisaatiomuutokset voivat perustua vapaaehtoiseen valintaan tai syntyä jonkin ulkopuolisen ärsykkeen seurauksena. Vapaaehtoisen muutoksen lähtökohtana toimii organisaation sisäinen uudistumis- ja kehittymishalu, kun taas ulkopuolelta pakotetut muutokset tehdään suorana vastineena johonkin ulkoiseen tapahtumaan tai ongelmaan. (Laurila 2017, 33–34.) COVID-19-pandemia tuli muutoksena hyvin nopeasti ja yllättäen kaikille sekä yritys- että yksilötasolla. Myös kooltaan COVID-19-pandemia on poikkeuksellisen suuri globaali muutos, joka on lisäksi kestollaan ja vaikutuksillaan yllättänyt varmasti jokaisen. Pandemia ulkoisena toimintaympäristön taustatekijänä pakotti organisaatiot muutoksen keskelle ja tekemään muutoksia suorana vastineena ulkoiseen kriisitilanteeseen. COVID-19-pandemiaa voidaan siis pitää emergenttinä muutoksena. Laurila (2017, 35) kuvaa emergentin muutoksen ilmaantuvan nimenomaan yllättäen joko organisaation sisäisessä tai

ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien myötä. Emergentti muutos ei siis ole suunniteltu, vaan se saa alkunsa organisaation virallisten tavoitteiden ja strategian ulkopuolelta. (Laurila 2017, 35.)

Vaikka muutoksen vaiheita ei voida täysin ennustaa, muistuttaa muutos rakenteeltaan henkilökohtaisen kriisin toipumisprosessia. Aluksi siihen kuuluvat tapahtuneen kyseenalaistaminen ja tyytymättömyys muutoksen itselle tuomiin vaatimuksiin, jonka jälkeen esiin nousee pyrkimys toiveen ja tavoitteen yhteensovittamisesta. Muutosprosessiin kuuluu myös muutoksen hyväksyminen ja vasta näiden vaiheiden jälkeen vanhoista tavoista irtaantuminen ja uuteen sitoutuminen. Tämän takia yksilöt kokevat muutoksen eri tavoin, sillä mitä sitoutuneempi henkilö on tilanteeseen ennen muutosta, sitä vaikeampi prosessi on hänelle. (Hackselius-Fonsén 2017, 19.)

Muutoksen kohtaaminen voi pelottaa, etenkin silloin, kun muutosta ei ole saanut itse valita tai muutoksen lopputulemaa ei varmasti tiedetä. Toisaalta myös silloin, kun muutoksen eri vaiheissa itsellä ei ole minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia, muutos voi herättää pelkoa. Usein muutoksessa huolehtaa erityisesti oman hallinnan puute. Organisaation muutoksessa pelon tunteita voivat aiheuttaa esimerkiksi riittämättömyyden tai epäonnistumisen tunne, osaamisen riittämättömyys tai tulevaisuuden epävarmat näkymät. Oli kyseessä sitten johtaja tai työntekijä, usein tuntematon nähdään pelottavana. Muutoksen aiheuttamaa pelkoa voidaan kuitenkin vähentää varmistamalla toimintakykyisyys, vahvistamalla luottamusta ja lisäämällä uteliaisuutta eli lisäämällä muutosvoimaa. (Piha & Sutinen 2020, 17–18.)

Muutoksen aiheuttama pelko yhdessä hiljaisuuden kulttuurin ja huonon muutostilanteiden sietokyvyn kanssa voivat aiheuttaa muutosvastarinnan. Hiljaisuuden kulttuurilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, kun ei osata haastaa tai kommunikoida omia tarpeita ja tunteita. Muutosvastarinta syntyy pääsääntöisesti muutosvoiman puutteesta. Organisaatio menettää muutosvoimansa, kun ihminen ei koe voivansa aidosti vaikuttaa ja hän alkaa vastustaa muutosta. Jos esimerkiksi yrityksessä vallitsee hiljaisuuden kulttuuri, eivätkä työntekijät koe voivansa vaikuttaa asioihin tai heitä ei kuunnella, luodaan muutosvoiman sijaan muutosvastarintaa, vaikka johto haluaisikin muutosta. (Piha & Sutinen 2020, 38, 41.)

Pelon lisäksi muutoksen kohtaaminen voi aiheuttaa myös monia muita tunteita. Erityisesti suurissa organisaatiomuutoksissa kielteiset tunteet voivat nousta pintaan ja vaikuttaa siten negatiivisesti muun muassa työsuoritukseen ja ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Esimerkiksi muutokset työnkuvassa saattavat nostaa epävarmuuden ja pelon lisäksi myös vihan tai turhautumisen tunteita. Etenkin jos työntekijät eivät saa organisaatiolta riittävästi tukea muutoksen kohdatessa, saattaa esiin nousta kielteisiä tunteita, esimerkiksi epäoikeudenmukaisuutta tai turvattomuutta. Muutoksen myötä tulevat tunteet eivät kuitenkaan välttämättä ole negatiivisia. Toisissa muutos voi herättää hyvinkin miellyttäviä tai jopa innostavia tunteita. (Laurila 2017, 46.)

#### 4.2.2 Miten johtaa muutosta?

Muutoksen johtamisen perustana on tietoisuuden muuttaminen. Koska muutosjohtamisen tavoitteena on muovata ihmisten ajattelua, ovat asioiden taustoittaminen ja uudenlaisten tietoyhteyksien

luominen tärkeitä välineitä johtamisessa. Jotta vanhojen ajattelumallien muuttaminen on mahdollista, täytyy uusiin tulevaisuuden tavoitteisiin sitoutua jokaisella organisaation tasolla. Jos yhteinen tavoite katoaa, yhteisöllisyys alkaa rakentua sattumanvaraisesti eri suuntiin. Johdolla onkin tärkeä tehtävä varmistaa, että henkilöstö tunnistaa tavoitteensa ja heitä haastavan muutostarpeen. (Hackselius-Fonsén 2017, 9–14.) Koska työntekijän voi olla vaikea ymmärtää muutoksen syitä ja tavoitteita, esimiehen tehtävänä on selkeyttää asiat helposti ymmärrettäviksi. Kun esimies käy yhdessä työntekijöiden ja tiimien kanssa läpi sen, miksi muutos tehdään ja mitä muutos kenenkin osalta tarkoittaa, työntekijöiden epätietoisuus voidaan välttää. Tärkeää on myös tuoda esiin se, miten muutos tulee vaikuttamaan työhön ja mitä odotuksia kullekin työntekijälle tai tiimille asetetaan. Lisäksi on hyvä kertoa jokaiselle muutoksen tuomat hyödyt ja sitä kautta motivoida työntekijöitä. (Pirinen 2014, 62–63.)

Muutosjohtamista voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta, joita ovat liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtaminen. Liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta hyvin johdettu muutos osallistaa yrityksen eri henkilöstöryhmät monipuolisesti sekä muutoksen suunnitteluun että toteutukseen. Liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää, että muutosta johdetaan tarpeeksi laajalla perspektiivillä ja eri toimijoiden näkökulmista, ottaen samalla huomioon strategian ja vision. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat puolestaan tärkeitä tiimin johtamisen näkökulmasta. Hyvä työilmapiiri ja tiimihenki lisäävät motivaatiota muutoksen keskellä. Ratkaisevassa asemassa muutoksen johtamisen kannalta onkin, että esimies kannustaa, kuuntelee sekä ottaa huomioon työntekijöiden vahvuudet. Kun tiimi on toimiva, hyvä yhteishenki säilyy myös muutoksen vaikeina aikoina. Tiimit muodostuvat yksilöistä, joten muutoksen johtamisessa on tärkeää huomioida myös yksittäiset työntekijät. Työntekijän johtaminen muutoksessa vaatii esimieheltä johdonmukaisuutta ja empatiakykyä. Esimiehen tehtävänä on johtaa kannustaen jokaista yksilötasolla eikä sen sijaan aliarvioida muutoksen aiheuttamia tunteita, olivatpa ne sitten negatiivisia tai positiivisia. Koska esimiehen oma jaksaminen vaikuttaa olennaisesti myös työntekijöiden ja tiimien suoriutumiseen sekä hyvinvointiin, on itsensä johtaminen tärkeässä osassa muutosjohtamista. Muutoksessa esimiehen täytyy pitää huolta jaksamisestaan ja pyytää apua, mikäli tilanne niin vaatii. Kun yritys kohtaa muutostilanteen, esimiehen tulee hallita ja huomioida kaikki muutosjohtamisen neljä näkökulmaa onnistuakseen muutoksen johtamisessa. (Pirinen 2014, 22–34.)

Yksi muutosjohtamisen työkaluista on muutossuunnitelman eli strategian luominen. Strategia on näkemys yrityksen keinoista, joilla se katsoo menestyvänsä parhaalla mahdollisella tavalla valitsemillaan markkinoilla. Strategia on siis muutossuunnitelma siitä, mihin asioihin yritys päättää tulevaisuudessa keskittyä. Vaikka yrityksessä päätettäisiinkin pitää toiminta mahdollisimman samanlaisena kuin ennen, on sekin strategian eli muutossuunnitelman rakentamista. Pysyminen vanhassa vaatii kuitenkin perustellut syyt sille, miksi yritykselle on arvokasta pysyä perinteissä kiinni ja strategian avulla vahvistaa niitä. Usein strategiassa pyritään kuitenkin oppimaan markkinoiden lainalaisuuksien muutosta ja hyödyntämään niitä omassa toiminnassa. (Hackselius-Fonsén 2017, 14–15.)

Strategia ottaa siis kantaa muutokseen. Jotta strategian rakentamisessa voidaan onnistua, täytyy olla näkemys siitä, millä aikajänteellä muutosta voidaan edellyttää ja sitä kautta tuloksia saavuttaa.

Koska muutoksen omaksuminen vie aikaa, myös strategia laaditaan useammalle vuodelle. Jos strategia laaditaan liian lyhyelle aikavälille, organisaatio ja sidosryhmät ovat jatkuvassa omaksumisvaiheessa. Näin ollen sitoutuminen strategiaan voi olla vaikeaa. Onnistuneen ja sopivan aikajänteen strategian avulla osataan ennakoida tulevien vuosien tarpeita ja sitä kautta suunnitella tulevat hankkeet. (Hackselius-Fonsén 2017, 15–16.)

Matkailutoimialan ollessa riippuvainen monista eri tekijöistä, nopeasti muuttuvien tilanteiden vuoksi pitkän aikajänteen strategiaa voi olla vaikea rakentaa, sillä esimerkiksi ennalta arvaamattomat riskit voivat aiheuttaa nopeitakin muutoksia yrityksen toiminnassa. Pohdittaessa sitä, miksi osa yrityksistä kehittää toimintaansa vain muutaman vuoden aikajänteellä, Hackselius-Fonsén (2017, 16) toteaa, ettei yrityksen johto luota kykyynsä arvioida toimialan muutosta ja kehitystä muutamaa vuotta eteenpäin. Tällaisissa tilanteissa yritykset haluavat seurata, miten markkinat kehittyvät ja pyrkivät sitten itse muovautumaan niiden mukaan. Joillakin toimialoilla lyhyen aikavälin reagointi voi olla toimivaa, mutta jatkuvasti muuttuvat toimintamallit voivat pidemmällä aikavälillä vaikuttaa esimerkiksi toiminnan laatuun negatiivisesti. (Hackselius-Fonsén 2017, 16.)

Strateginen johtaminen vaatii monia taitoja esimieheltä. Johtajan täytyy arvioida organisaation tilaa, tehdä valintoja ja luoda työtapoja sekä uskoa muutosprosessissa tehtyihin päätöksiin. On tärkeää, että muutosta johdettaessa otetaan huomioon toimintaympäristön asettamat lähtökohdat, resurssit ja haasteet. Vaikka muutoksen tuomat uudet toimintamallit ja ratkaisut näkyvät henkilöstön ja asiakkaiden välillä, ei johdon roolia muutoksen rakentamisessa voida väheksyä. Johtajat ja esimiehet luovat muutosjohtamisen perustan kokonaisnäkemyksellään ja sitoutumisellaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Hackselius-Fonsén 2017, 17–19.)

Vaikka strategia ja sen luominen ovat tärkeä osa muutosjohtamista, tarvitaan muutoksen johtamiseen muitakin keinoja. Toisena tärkeänä muutosjohtamisen välineenä on tiedon jakaminen ja johtaminen niin, että edetään selkeiden etenemisaskeleiden mukaan tulevaisuus huomioon ottaen. Sitoutuminen uuteen ajatteluun lähtee tiedon jakamisesta koko organisaation tasolla. Ymmärrystä uudesta muutoksesta täytyy lisätä myös yksilötasolla, jotta jokainen tiedostaa oman roolinsa osana toiminnan kokonaisuutta. Yleisen tiedon ohella yksilöidyt toimintamallit ja -ohjeet luovat turvallisen pohjan muutoksen hyväksymiselle. Muutoksen myötä organisaation sisäisen toiminnan kehittäminen pohjautuu siis yksilökohtaisen ymmärryksen synnyttämiseen, vaikkakin ryhmän hyvä yhteishenki osaltaan helpottaa muutoksen hyväksymistä. (Hackselius-Fonsén 2017, 20, 22.)

Esimiehen rooli muutoksen rakentamisessa on avainasemassa. Esimiehen tehtävänä on osallistaa yksilöt osaksi isoa kokonaisuutta ja motivoida tiimit noudattamaan uusia toimintatapoja. Kun esimiehet kokevat yrityksen strategian ja toimintakulttuurin merkityksellisiksi, he ohjaavat muuta henkilöstöä ja jakavat tietoa päivittäin ilman erillistä panostusta. Jotta ohjaaminen ja eteen tulevien päätösten tekeminen eivät muodostuisi haasteiksi, on erityisen tärkeää, että johtajalla on selkeä näkemys yrityksen tavoitellusta suunnasta ja sen taustalla olevista perusteista. Esiin tuleva vastarinta esimerkiksi henkilöstön tasolta voi aiheuttaa hetkittäin epävarmuutta myös johtajalle itselleen, vaikka hänen pitäisi samanaikaisesti poistaa sitä organisaatiosta. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää, että johtaja tietää tarkkaan, miksi hän vie omaa organisaatiotaan tai tiimiään kertomaansa suuntaan. Itseluotta-

muksen, tiedon ja selkeän näkemyksen lisäksi esimiehet tarvitsevat työnsä tueksi myös muun muassa strategiaa tukevat resurssit ja toimintaohjeet. Jos esimiehet eivät saa työnsä tueksi tarvitsemiin resursseja esimerkiksi ylemmän johdon tasolta, tavoiteltu muutos voi jäädä osittain tai jopa kokonaan toteutumatta. (Hackselius-Fonsén 2017, 22–23, 39, 76.)

Muutosta johtavan esimiehen on myös tärkeää olla avoin erilaisille ajatusmalleille. Usein muutosjohtamisen haasteeksi muodostuukin se, että vanhoihin toimintamalleihin on sopeuduttu liiankin hyvin, eikä toimintatapojen hyviä ja huonoja puolia osata enää erottaa toisistaan. Muutosta johdettaessa on siis osattava havainnoida toimintaympäristöä useista erilaisista näkökulmista keräämällä tietoa oman toimialan lisäksi muilta aloilta ja toimintaympäristöön vaikuttavilta osa-alueilta. Näin on mahdollista hahmottaa uusia toimintamalleja ja ymmärtää, miten asioita voisi tehdä entistä paremmin. (Hackselius-Fonsén 2017, 40–41.)

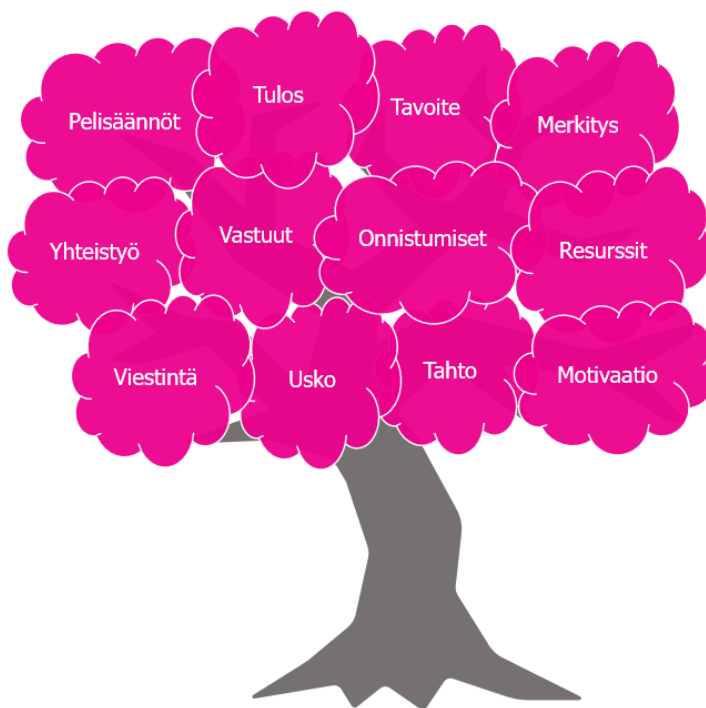
Johtajien ja esimiesten sekä henkilöstön lisäksi myös yrityksen erilaiset yhteistyökumppanit ja tavaran toimittajat on otettava huomioon muutosta johdettaessa. He edustavat toimintaa ohjaavia tukitoimia ja tärkeiden resurssien rakentamista. Yhteistyökumppaneiden tietoa on oleellista hyödyntää muutokseen valmistautumisessa ja toteuttamisessa. Yhteistyön kautta yhteistyökumppanit sitoutuvat tukemaan muutosta ja olemaan osana uuden vaiheen läpiviennissä. Jotta yhteistyökumppanit voivat tukea yritystä muutosvaatimusten läpiviennissä, täytyy jokaisen toimijan ymmärtää pitkän aikavälin tavoitteet ja mahdollisuudet. Tämä voidaan saavuttaa avoimen viestinnän ja aktiivisen vuorovaikutuksen keinoin. (Hackselius-Fonsén 2017, 23–24.)

Avoin tieto ja vuorovaikutus koko organisaatiossa kaikilla sen eri osa-alueilla mahdollistavat muutoksen. Ilman kommunikaation voimaa muutos ei ole mahdollinen. Viestintä ei siis ole vain yksi projektin vaihe, vaan onnistumisen edellytys. Onnistunut muutoksessa toimiminen perustuu jatkuvaan vuoropuheluun ja keskusteluun. Mitä isompi organisaatio on kyseessä, sitä systemaattisemmin jatkuvaa keskustelua täytyy ylläpitää. Ei kuitenkaan riitä, että viestintää ja vuorovaikutusta ainoastaan lisätään, sillä pysyvän muutosvoiman rakentaminen eli muutoksessa eläminen vaatii nimenomaan systemaattista, jatkuvaa ja aitoa keskustelua. (Piha & Sutinen 2020, 96–97, 128–130.) Vuorovaikutuksen puuttuessa muutokseen liittyvistä epävarmuustekijöistä voi syntyä kyseenalaistamista ja vastakkainasettelua organisaation sisällä (Hackselius-Fonsén 2017, 74).

Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös strategian näkökulmasta tarkasteltuna, sillä tiedon jakaminen auttaa organisaatiota sisäistämään strategian. Muutoksen lanseerauksessa ja etenkin strategiakauden edetessä strategian selkeä viestiminen on tärkeää. Viestinnän tavoitteena on jakaa tietoa tulevaisuuden kehityssuunnista sekä tavoitteista, ja sitä kautta tehdä uuden asian omaksumisesta helpompaa. Viestinnän tulisi olla siis vaihtelevaa perinteisen puheen, visuaalisten sisältöjen sekä innostavan kokeilun keinojen välillä. Koska muutosprosessiin tehdään aina hienosäätöä ja muutoksia, muutosviestintä on pitkälti prosessivaiheiden yhdessä kertaamista ja suunnan perusteiden selkeyttämistä. Jos taas lähtötilanteessa yhteinen työprosessi on ollut epäselvä, muutosviestintä kohdistuu enemmänkin prosessin merkityksen vahvistamiseen ja käyttöönoton varmistamiseen. Johtajalta muutosviestintä vaatii läsnäoloa ja uskallusta jatkuvaan vuoropuheluun organisaation sisällä. Kun viestintä on vakaata ja itsevarmaa, vaikeatkin keskustelunaiheet pystytään hyödyn-

tämään yrityksen menestyksen vaatimana voimavarana. Ihmisten tietoisuuden tukeminen laadukkaan tiedotuksen avulla on vähintään, mitä esimies voi henkilöstölle muutostilanteessa antaa. (Hackseilius-Fonsén 2017, 45–46, 50, 73, 75.)

Muutoksen johtaminen on hyvin laaja kokonaisuus, jossa esimieheltä vaaditaan useita taitoja (kuva 3). Esimiehen taidoilla onkin ratkaiseva merkitys siinä, miten yritys pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia. Muutosjohtaminen ei voi olla kuitenkaan muutoksesta toiseen samanlaista, sillä jokainen muutos on erilainen. Olipa kyseessä sitten mikä tahansa muutos, muutosjohtamisen kulmakivinä voidaan pitää avoimuutta ja läsnäoloa. Muutostilanteessa työntekijät tarvitsevat tukea, huomiota ja määrätietoista esimiestä, jonka esimerkkiä seurata. Kun esimies uskoo työntekijän onnistumiseen, työntekijä puolestaan luottaa esimieheen ja on itse myös valmis tekemään kaikkensa muutoksen eteenpäin viemiseksi. Esimiehen vastuulla on kuitenkin tulevaisuuden luominen. On tärkeää, että esimies pystyy näkemään muutoksen vaikeiden asioiden yli ja osaa visioida sitä, mihin yrityksessä ollaan pitkällä aikavälillä menossa. (Pirinen 2014, 9–10, 14, 21.)



KUVA 3. Muutoksen johtamisen rakennuspuu (mukaillen Pirinen 2014)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kun tutkimuksen aihe on tiedossa ja siihen liittyvään kirjallisuuteen sekä muuhun tietoperustaan on tutustuttu, kuvaillaan tarkemmin työn tavoitetta ja tarkoitusta sekä avataan tutkimusongelmaa. Kun tutkimusongelma on selkeytynyt, kerrotaan tutkimusmenetelmästä, jonka avulla tutkimusongelmaan etsitään vastausta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 152.) Tutkimusmenetelmän valinta perustuu siis pitkälti siihen, millainen tutkimusongelma on kyseessä ja mitkä ovat opinnäytetyön lähtökohtia. Lähtökohtatilanne tulee kuvailla esimerkiksi siitä syystä, että sen avulla pystytään arvioimaan tutkimukselle sopivia aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. (Kananen 2010, 28–29.) Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmän valintaa perustellaan tässä osiossa selvittämällä aluksi menetelmän teoreettista taustaa, jonka jälkeen kuvaillaan tarkemmin, miten menetelmää käytettiin tutkimuksessa.

Tutkimuksen aineiston keräämistä varten tarkastellaan tutkimusmenetelmän lisäksi tutkimusongelmaan soveltuvia aineistonkeruumenetelmiä sekä aineiston analyysiä. Analysointi- ja aineistonkeruumenetelmät kulkevat käsi kädessä ja kytkeytyvät toisiinsa, koska tietyllä menetelmällä kerätty tieto voidaan analysoida sille soveltuvalla analysointimenetelmällä. Molemmat menetelmät pohjautuvat siihen, millainen tutkimusongelma on luonteeltaan. (Kananen 2010, 28.) Tässä osiossa on tarkoituksena kertoa, kuinka tutkimus tehtiin, eli kuvailla tutkimuksen vaiheiden kulkua ja tehtyjä ratkaisuja. Esimerkiksi tutkittavien valinta sekä aineiston käsittely keräämisestä analysointiin selvitetään. Näiden asioiden esiin tuominen on tärkeää, sillä ne selventävät, kuinka tutkimuksen tuloksiin on päädytty. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 157.)

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimusongelman taustalla oli COVID-19-pandemian vaikutusten selvittäminen ja niiden vaikutus majoitusyritysten toimintaan. Koska COVID-19-pandemia on merkittävä tekijä matkailualalla, etenkin tulevaisuuden näkökulmasta katsottuna, tutkimuksen kautta haluttiin saada laajempi ymmärrys tästä uudesta ilmiöstä. Majoitusalan tulevaisuus on hyvin riippuvainen matkailijoiden määrästä, johon pandemia on vaikuttanut merkittävästi. Opinnäytetyön lähtökohtana oli saada tutkimustietoa uuden ilmiön vaikutuksista majoitusalan yrityksiin pandemian eri vaiheiden aikana. Lähtökohtana oli tutkia vaikutuksia Kuopio-Tahko matkailualueella.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Kuopio-Tahko alueen eri hotellien sopeutumismenetelmiä poikkeustilanteessa, jossa nopeasti muuttuvat tilanteet ja rajoitukset vaikuttavat hotellien toimintaan monella tapaa. Tavoitteena oli selvittää ja tutkia Kuopio-Tahko alueen hotellien toimintaa ennen COVID-19-pandemiaa, toimintaa pandemian aikana sekä tulevaisuuden toimintatapoja ja näkymiä. Tavoitteena oli saada tutkimustietoa ennestään tuntemattomasta aiheesta. Tarkoituksena oli selvittää millaisia pandemian vaikutukset ovat olleet, miten nämä muutokset näkyvät johtamisessa ja miten esimiesasemassa olevat henkilöt ovat hoitaneet tilanteet ja valmistautuvat tulevaan. Lisäksi tutkittiin poikkeustilanteen aiheuttamia mahdollisia riskejä sekä matkailun turvallisuuden uhkia. Tutkimuskysymykseksi opinnäytetyössä muodostui: Miten hotellit ovat sopeutuneet COVID-19-pandemian aiheuttamaan poikkeustilanteeseen?



## 5.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus, eli toiselta nimeltään kvalitatiivinen tutkimus, juontaa juurensa erilaisista perinteistä. Yleinen näkemys on, että laadullinen tutkimus hahmottuu ja saattaa avautua jollain tapaa filosofian ja psykologian kautta, eli toisin sanoen kyseessä on melko monimutkainen ja ongelmakeskeinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 17, 25.) Laadullisella tutkimuksella ei ole siis täysin omaa teoriaa eikä metodeja, joten sitä ei voida aina määritellä yksinkertaisesti. Puusa ja Juuti (2020) vertaavat teoksensa esipuheessa laadullista tutkimusta muun muassa kaukoputkella tai mikroskoopilla katsomiseen, sillä näiden välineiden avulla voidaan tarkastella kohdetta tarkemmin ja löytää uusia avartavia näkökulmia sekä ajatuksia, rajatulta alueelta.

Erialaisten tulkintojen mukaan laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta ainakin sillä perusteella, mitä tutkimuksessa tutkitaan tai mikä on tutkimuksen tarkoituksena. Määrälliset tutkimukset ovat laadullisiin verrattuna säännönmukaisempia toteutuksiltaan. Määrällisillä tutkimuksilla tietoja yleistetään ja tutkimukset pyrkivät ennustettavuuteen. Laadullisilla tutkimuksilla on sen sijaan tarkoituksena saada todenmukaisempi näkemys ja pyrkiä tulkitsemaan ja ymmärtämään. Laadullisen tutkimuksen raportointi on kuvailevaa ja aineistot pääosin tekstiä, eikä numeroihin perustuvaa tietoa juurikaan käytetä, toisin kuin määrällisissä tutkimuksissa. Kun halutaan tietää esimerkiksi jonkin asian laajuus tai vertailla asioita keskenään, käytetään usein mittareita ja muita määrällisiä menetelmiä. Laadullinen menetelmä soveltuu käytettäväksi silloin, jos tavoitteena on selvittää esimerkiksi havaintoja tai jonkin asian kehitystä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 21–22, 24, 27.)

Teoriakatsauksen perusteella tutkimuksella oli enemmän laadulliselle menetelmälle tunnusomaisia piirteitä. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut yleistää tietoja, vaan saada yksityiskohtaisempaa sisältöä ja tuoda esiin ihmisten omia ajatuksia, tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus sopi opinäytetyön toteutukseen paremmin. Tutkittaessa uutta ilmiötä oli tärkeää aluksi ymmärtää, millainen ilmiö oli kyseessä. Tutkimusta suunniteltaessa koettiin, että ei tarvittu numeroihin perustuvaa tietoa, vaan ennemminkin kokemuksia ja tulkintoja ilmiön luonteesta ja vaikutuksista. Tietoperustaa varten selvitettiin hieman lukuja liittyen tutkimuksen kohteena olevaan alueeseen ja yrityksiin, mutta tarkempia lukuja ei kuitenkaan tutkimuksen toteuttamisessa käytetty. Laadullista menetelmää käyttämällä COVID-19-pandemia tuli ilmiönä tutummaksi matkailualan yritysten näkökulmasta, ja saatiin käsitys pandemian todenmukaisista vaikutuksista toimintaan majoitusyrityksissä.

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena saada ymmärrystä tutkittavasta asiasta tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Toisin sanoen tutkimuksella pyritään kartoittamaan kyseisten henkilöiden kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja merkityksiä. Merkityksillä tarkoitetaan ihmisistä lähtöisin olevaa toimintaa ja ajatuksia, joiden avulla on tarkoitus tavoittaa ja kuvailla ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Keskeisimpänä tavoitteena on siis tutkimuskohteen ymmärtäminen ja tulkitseminen. Tutkittavan kohteen kokemukset voivat olla tutkijalle usein vaikeita ymmärtää, joten tulkinta-ongelmien välttämiseksi tutkimusaineistolle voidaan asettaa esimerkiksi monia ”miksi”-kysymyksiä. ”Miksi”-kysymysten avulla tutkija pystyy miettimään yhä useampia ratkaisuja ja päätöksiä syvällisemmin tutkimuskohteen käyttäytymiselle tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan tavoitteena on ratkaista eräänlaisia arvoituksia tutkimuksesta syntyneiden tulkintojen avulla ja kuvata todellista elämää. Ihmisten kokemukset,

käsitykset ja näkökulmat toimivat ikään kuin johtolankoina ja vihjeinä tutkimuksen tulkinnoille. Tulkintojen avaamisella ja arvoitusten ratkaisemisella luodaan tietoa ja uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Laadullisen tutkimuksen yksi ominaispiirteistä onkin, että tutkittavasta ilmiöstä esitetty tulkinta johtaa useimmiten uudelleentarkasteluun ja sitä kautta jälleen uuteen tulkintaan myöhemmin. (Vilkkä 2015, 118–121; Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

Tutkimuksen avulla etsittiin vastauksia siihen, kuinka hotellit ovat sopeutuneet pandemian aiheuttamaan poikkeustilanteeseen. Koska tutkimuksen kohteena oli ilmiö, laadullisella tutkimusmenetelmällä saatiin tutkimukseen aitoja näkökulmia ja syvällisempää ymmärrystä tutkimusaiheesta. COVID-19-pandemia oli ilmiönä suhteellisen uusi ja tuntematon tutkimuskohde. Uutta ilmiötä pyrittiin ymmärtämään tutkimuksen aikana ”miksi”-kysymyksillä. Erityisesti tutkimustulosten analysointivaiheessa kysymysten asettaminen tutkimusaineistolle toimi hyvänä työkaluna, ja näin aiheesta saatiin aikaan johtopäätöksiä ja uutta tutkimustietoa. Tutkimustieto perustui tutkimuskohteena olevien henkilöiden omiin kokemuksiin sekä ajatuksiin siitä, miten ja millaisin keinoin pandemian tuomiin vaikutuksiin sopeutuminen on tapahtunut.

Tutkimusta varten kerättiin tietoperustaan teoriaa vuoden 2020 syksyn ja 2021 alkukevään aikana muun muassa kirjoista, aiemmista tutkimuksista ja muista julkaisuista. Teoria toimi lähtökohtana tutkimusaineiston hankkimisen suunnittelussa. Tutkimusaineistossa teoriaa ei kuitenkaan varsinaisesti esiinny, sillä tietoperustaa käytettiin vain apuvälineenä tutkimuksen eri vaiheissa ja tutkimuksen tekijöiden oman ymmärryksen ja tiedon lisäämisessä. Lopuksi aiempaa tietoa ja tutkimustuloksia verrattiin johtopäätöksiä ja tutkimusprosessia pohtiessa. Puusan ja Juutin (2020, luku 4) mukaan laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että käydään vuoropuhelua teorian ja aineiston välillä. Teoria on apuväline aineiston hankinnassa, analysoinnissa sekä tulkinnassa. Teorian tehtävänä on siis lähinnä antaa tutkimuksen aiheelle näkökulma. Laadulliset tutkimukset ovatkin useimmiten melko aineistolähtöisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetään paljon aineistosta esiintulleita sanoja ja lauseita. Tutkimuksessa voidaan kuitenkin yhdistellä joitain aiempaan tietoperustaan kuuluvia näkökulmia ja aineistosta syntyneitä havaintoja. Joka tapauksessa teoria antaa eräänlaisen pohjan aineistonkeruulle. Joskus aineistonkeruun myötä teoria ja tutkimuskysymykset saattavat vielä tarkentua tai muuttaa muotoaan. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu- ja havainnointimenetelmät, sillä niiden avulla tavoitetaan ihmisten omia näkökulmia. Näitä menetelmiä suositetaan myös siitä syystä, että tutkittavien ääni saadaan kuuluviin. Muita mahdollisia aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset dokumentoidut tiedot, kuten elämänkerrat. Havainnointia tai keskustelua käytetään useimmiten tutkimusasetelman ollessa vapaa ja tutkimusasetelman ollessa virallisempi tai tarkemmin suunniteltu, on suotavaa käyttää esimerkiksi kyselyjä. Vapaalla, tai toisin sanoen joustavalla tutkimusasetelmalla tarkoitetaan sitä, että tutkija voi esimerkiksi aineiston keräämisen jälkeen vielä palata alkuun, ja miettiä uudelleen tavoitteita. Myös tutkimuksen tarkoitus voi tarkentua vielä myöhemmässä vaiheessa, jos vaikka alkuperäinen käsitys tutkimusaiheesta täsmentyy. Tällä tavoin tutkimuksen eri vaiheet sulautuvat yhteen paremmin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71; Puusa & Juuti 2020, luku 4.)

Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua, koska tutkittavana asiana oli uusi ja tuntematon ilmiö. Tästä syystä myös tutkimusasetelma oli vapaampi. COVID-19-pandemia oli niin uusi aihe, että dokumentoituja tietoja ei vielä paljoa löytynyt tutkittavasta alueesta. Havainnoimalla ei olisi myöskään saatu riittävästi tarvittavia tietoja hotellien sopeutumisesta poikkeustilanteeseen, koska tavoitteena oli kartoittaa ajatuksia ja kokemuksia, jotka eivät olleet havainnoitavissa ilman keskustelua ja tutkittavan omia sanoja tutkittavasta aiheesta. Haastatteluilla pystyttiin hankkimaan parhaiten tutkimuskysymykseen soveltuvaa tietoa. Lisäksi haastatteluilla koettiin saavan enemmän tutkimustietoa ja näkemyksiä irti tästä ilmiöstä, kuin vaikka kyselyin toteutulla tutkimuksella.

### 5.3 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimushaastatteluiden lajit eroavat toisistaan niiden strukturointiasteen perusteella eli sillä, kuinka ohjailevia ja vapaamuotoisia ne ovat. Haastattelulajeja ovat muun muassa strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema-, ja avoin haastattelu. Haastatteluissa voi olla yksi tai useampi haastateltava ja haastatteluja voidaan tehdä kasvokkain sekä esimerkiksi sähköisten välineiden avulla. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua.

Teemahaastatteluita käytetään usein ilmiöiden tutkimiseen ja ne korostavat tutkittavien maailmaa ja käsityksiä. Kyseisissä haastatteluissa oletetaan, että tutkittavalla on kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että tutkijat selvittävät aiheesta olennaiset tekijät tutustumalla aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, ja tällä tavoin syventävät omaa ymmärrystään. Teemahaastattelu etenee teemojen mukaisesti, jotka valitaan etukäteen tietoperustan ja tutkijoiden ymmärryksen mukaan. Teemat sisältävät monia osa-alueita tutkittavasta ilmiöstä ja ovat siten melko laajoja kokonaisuuksia. Tavoitteena on, että teemat tuottavat tutkimukselle tietoa, jota pystytään tulkitsemaan teorian avulla myöhemmin. Haastattelut sisältävät teemoja tarkentavia kysymyksiä, mutta määrämuotoisia yksittäisiä kysymyksiä ei käytetä, ellei tilanne sitä edellytä. Joustavan teemahaastattelun ideana onkin kannustaa haastateltavaa puhumaan aiheesta vapaasti. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi tutkimukseen, koska se tuntui sopivimmalta tavalta kerätä tutkimustietoa, josta näkyisi läpi tutkittavien omat käsitykset COVID-19-pandemian vaikutuksista. Teemahaastattelun avulla haastatteluun saatiin rajattua keskustelunaiheet tutkimuksen tarkoituksen kannalta oleellisiin teemoihin. Teemojen mukailu oli tärkeää sekä tietoperustan osalta, mutta myös tutkimuksen tekijöiden oman kiinnostuksen kannalta; tulevaisuus majoitusallalla on mahdollinen ja tutkimuksen avulla tekijät saivat tietoa myös itseään askarruttavista asioista ja tulevaisuuden tarpeista. Haastattelussa ei haluttu ohjailta tutkittavien vastauksia liikaa, joten strukturoitu haastattelu jätettiin vaihtoehtona pois sen rajallisuuden vuoksi. Sen sijaan esimerkiksi avoin haastattelu olisi voinut olla hyvä idea tutkimuskysymyksen kannalta, mutta tutkimuksen tulokset sekä tavoitteet olisivat saattaneet jäädä kuitenkin suppeammaksi tätä menetelmää käyttämällä.

### 5.3.1 Teemahaastattelu tutkimuksessa

Tutkimuksen teemahaastattelun suunnittelu aloitettiin laaditun tietoperustan teorioiden pohjalta sekä tutkimuksen tekijöiden omien kiinnostuksen kohteiden mukaan loppuvuodesta 2020. Haastattelurungon (liite 1) suunnitteluun käytettiin aikaa reilu kuukausi, jonka päätteeksi sitä vielä testattiin toimivuuden varmistamiseksi. Haastattelurunkoon valittiin keskeisimmät teemat, jotka kannattelivat haastattelua. Teemat mietittiin siten, että ne kattaisivat tutkimuksen kannalta oleelliset aihealueet ja niiden avulla saataisiin monipuolisesti tutkimustuloksia. Pääteemoina haastattelussa toimivat COVID-19-pandemia ja sen vaikutukset, johtaminen poikkeusaikana sekä tulevaisuuden näkymät. Näiden teemojen alle laadittiin muutamia pienempiä teemoja, joiden tarkoituksena oli kerryttää tietoa haastattelun aikana ja joista esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä.

Teemahaastattelussa haastattelurunkoa varten laaditaankin siis luettelo teemoista kysymysluettelon sijaan. Haastattelukysymykset kohdistuvat näihin teemoihin ja teemat toimivat haastattelutilanteessa myös haastattelijan muistilistana. Teemojen tulisi olla niin sanotusti väljiä, jotta niistä saadaan mahdollisimman paljon irti haastatteluiden aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66–67.) Teemoihin kohdistuvien haastattelukysymysten olisi hyvä olla sellaisia, joihin haastateltava pystyy vastaamaan ilman tutkimusaiheen teoreettista tietämystä. Niiden tulisi olla siis konkreettisia ja ymmärrettäviä, vaikka ne olisivatkin osittain teorian mukaisesti laadittuja. Kysymykset voivat liittyä myös ympäristöön ja tutkittaviin. Riippumatta haastattelun strukturointiasteesta, haastattelut voivat sisältää määrämuotoisia kysymyksiä, joiden tarkoituksena on kartoittaa faktatietoja esimerkiksi tutkittavien taustoista. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Haastattelut aloitettiin kartoittamalla taustatietoa haastateltavista sekä yrityksistä, jotta kaikkien lähtökohtatilanne saatiin selvitettyä. Tieto lähtötilanteista auttoi esimerkiksi tutkimuksen analysointivaiheessa ja johtopäätöksiä mietittäessä. Tämän jälkeen siirryttiin haastattelun varsinaisiin teemoihin, joista esitettiin konkreettisempia kysymyksiä liittyen muun muassa pandemian vaikutuksiin, toimintatapoihin ja uusiin keinoihin. Lisäksi tarkoituksena oli saada arvioita matkailun tulevaisuudesta ja varautumiskeinoista. Kysymykset olivat osittain teemojen takia rajattuja, mutta niitä muotoiltiin kuitenkin siten, että tutkittavat saivat tuoda omia näkemyksiään vastauksiin. Haastattelun lopussa oli myös avoin kysymys, johon haastateltava sai vastata omin sanoin, jos hänellä oli jotakin lisättävää tai muuta sanottavaa tutkimukseen liittyen.

Haastateltavien määrä pohjautuu tutkimuksen tarkoitukseen. Haastateltavia valittaessa pidetään mielessä mitä aiotaan tutkia, keneltä tietoja kysytään ja miksi tietoja tarvitaan. Teemahaastattelun kohteeksi valitaan haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joiden tiedetään kokeneen jonkin tietyn tilanteen tai omaavan tietoa tutkittavasta asiasta. Koska haastatteluissa haastateltavia on usein suhteellisen pieni määrä, tarkkaan valittu ja rajattu tutkimuskohde tulee perustella riittävän huolellisesti. Jos haastateltavien määrä jää liian pieneksi, aineistosta ei voida tehdä yleistyksiä tai sillä ei voi testata erilaisten ryhmien eroja. Jos taas haastateltavia on liikaa, aineistoa ei pystytä tulkitsemaan riittävän syvällisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58.) Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeintä ei kuitenkaan ole tutkittavien määrä, vaan laatu (Puusa & Juuti 2020, luku 4).

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Kuopio-Tahko alueen hotelleja, haastateltavien valinta aloitettiin perehtymällä alueen hotelleihin tarkemmin. Kuopion ollessa suurempi alue kuin Tahko,

luonnollisesti haastateltavien kohdeyrityksien määrä oli myös hieman kattavampi Kuopion alueelta tutkimuksen luotettavuudenkin vuoksi. Mukaan haluttiin mahdollisimman paljon erilaisia hotelleja, jotta tutkimukseen saataisiin useita näkökulmia ja ajatuksia sekä erilaisia toimintatapoja. Tavoitteena oli etsiä sekä samanlaisuuksia että eroavaisuuksia. Tarkoituksena oli haastatella esimiesasemassa työskenteleviä henkilöitä, sillä heillä ajateltiin olevan haastattelun teemoihin liittyviä kokemuksia ja tietämystä. Tutkimukseen saatiin mukaan yhteensä kahdeksan hotellia Kuopio-Tahko alueelta ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tutkimuskohteena olleiden hotellien määrä koettiin sopivaksi, koska haastateltavien vastaukset alkoivat toistamaan osittain samoja asioita, vaikka eroavaisuuksiakin löytyi paljon. Kanasen (2014, 97) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on ideana, että uusia havaintoja ei lisätä, jos ne eivät tuo enää muutoksia tuloksiin ja ilmiöön. Tällä hän tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistamaan itseään, eli kylläntyy. Tätä ilmiötä kutsutaan saturaatioksi. Saturaatiolla on myös yhteyksiä tutkimuksen luotettavuuteen, kun eri lähteistä pyritään etsimään vahvistusta tulkinnoille. Saturaatiota ei voi määrittää tarkasti etukäteen. Siksi onkin tärkeää, että aineistoon perehdytään tiedonkeruuvaiheessa, jotta oltaisiin ajan tasalla materiaalin riittävydestä. Laadullisissa tutkimuksissa aineisto ei kuitenkaan lopu koskaan, joten aineistonkeruun lopettaminen vaatii aina omaa harkintaa. (Kananen 2014, 97–98.)

### 5.3.2 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen saatekirje (liite 2) lähetettiin tutkittaville tammikuussa 2020. Saatekirjeestä kävi ilmi muun muassa tutkimuksen aihe ja tarkoitus. Myös haastattelun arvioitu minimikestoaike 40 minuuttia oli mainittuna saatekirjeen yhteydessä. Haastateltaville kerrottiin lisäksi mahdollisuudesta osallistua haastatteluun joko kasvokkain tai vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi myös etänä. Saatekirjeen saatuaan halukkaat yritykset varasivat ajan haastatteluun ajanvarauslinkin kautta. Haastatteluun ilmoittautuneiden kanssa sovittiin sähköpostitse haastattelun toteutustavasta ja muista jatkotoimista ennen kunkin haastattelun ajankohtaa. Sähköpostin liitteenä heille lähetettiin myös tutkimuksen tietosuojalomake. Lisäksi haastateltaville kerrottiin haastattelun teema-alueet ennakkoon, jotta he saivat halutessaan valmistautua kysymyksiä varten. Tämä koettiin tutkimuksen laajuuden vuoksi sopivalta ratkaisulta. Joidenkin tutkijoiden mukaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi haastattelun aiheiden tai kysymysten antaminen ennakkoon on perusteltua. Tämä ei kuitenkaan päde kaikkiin tutkimuksiin, sillä etukäteistieto voi joissain tapauksissa rajata liikaa tutkittavien vastauksia ja siten vaikuttaa tutkimuksen sisältöön. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.)

Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuun aikana. Haastatteluja suoritettiin sekä kasvotusten että etänä. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan keskustelunomaisina teemoja mukaillen. Kuten haastatteluissa on tapana, tilanne aloitetaan yleisimmin jollakin neutraalilla aiheella ja lisäksi johdatellaan haastateltavaa haastattelun aloittamista varten sekä kerrotaan muista tärkeistä asioista haastatteluun liittyen (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, luku 2). Haastattelujen aluksi esiteltiin tutkimuksen tekijät sekä kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta totuudenmukaisesti. Haastattelun kulusta kerrottiin myös tarkemmin. Tutkimustulosten analysointia varten haastateltavilta pyydettiin lupaa haastattelun äänittämiseen. Lisäksi muita tutkimuksen luotettavuus- ja eettisyyskysymyksiä tuotiin esille, joista kerrotaan myöhemmin vielä lisää tutkimuksen pohdintaosuudessa.

Samoin kuin arkikeskusteluissa, myös tutkimushaastatteluissa tilanteet rakentuvat kysymyksistä ja vastauksista. Tutkimushaastatteluilla on kuitenkin jokin tietty tarkoitus ja keskustelut noudattavat tietynlaista rytmiä, eli kysymystä seuraa vastaus, jonka jälkeen vastaus kuitataan kuulluksi tai ymmärretyksi. Joskus kysymyksiä joudutaan tarkentamaan, jos vastaus jää puutteelliseksi tai kysymys koetaan vaikeaksi. Useimmiten lisäkysymykset kuitenkin tekevät haastattelusta enemmän keskustelun kaltaisen. Kysymysten avulla haastattelija pystyy muotoilemaan haastateltavan vastauksia haluttuun suuntaan, mutta vain rajatusti, jotta haastatteluaineistot säilyvät luottamuksellisina ja haastateltavien itse tuottamina. Haastattelijat välttävät muutenkin tuomasta esiin omia mielipiteitään tai mahdollista aiempaa tietoa tutkimuksen aiheesta, jotta väärinkäsityksiä ei pääse syntymään. Neutraaliutta pidetään yhtenä haastattelijan tärkeimpänä ominaisuutena. Poikkeustapauksiakin on, ja joissain tapauksissa yhteinen aiempi tieto saattaa tuoda haastattelun osallisille yhteisyyttä ja parantaa vuorovaikutustilannetta. (Hyvärinen ym. 2017, luku 2.)

Haastattelut toteutettiin noudattaen tutkimushaastatteluiden tyypillistä kaavaa. Lisäkysymyksiä tai muita tarkentavia kommentteja käytettiin monissa haastatteluissa, jotta vastauksista saatiin tarpeeksi laajoja kokonaisuuksia. Haastatteluissa vältettiin tuomasta omia mielipiteitä esiin ja keskusteltiin tutkimukseen liittyvistä aiheista sen mukaan, kun tutkittavat toivat asioita esiin. Kolme haastattelua toteutettiin etänä Teamsin kautta ja muut haastattelut tutkittavien kanssa kasvokkain. Kasvokkain toteutetuissa haastatteluissa pidettiin turvallisuussyistä kasvomaskeja, joten tarkka kuunteleminen ja eleiden käyttö oli tarpeen. Paikan päällä toteutetut haastattelut onnistuivat kuitenkin tilanteeseen nähden hyvin ja tunnelma säilyi rentona, vaikka turvavälit piti huomioida. Etänä toteutetut haastattelut pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman samalla tavalla kuin kasvokkain toteutetut, mikä onnistui hyvin ja yhteydetkin toimivat lähes moitteetta. Haastattelut olivat kaikki kestoiltaan keskimäärin 45–60 minuuttia. Koska tavoitteena oli keskustelunomaiset haastattelut, osa haastatteluista venyi arvioitua pidemmäksi pidempien vastausten ja keskusteluiden seurauksena. Tämä ei kuitenkaan haitannut, sillä aika oli jo alussa asetettu joustavaksi ja kyseiset haastateltavat olivat varanneet hyvin aikaa haastatteluille.

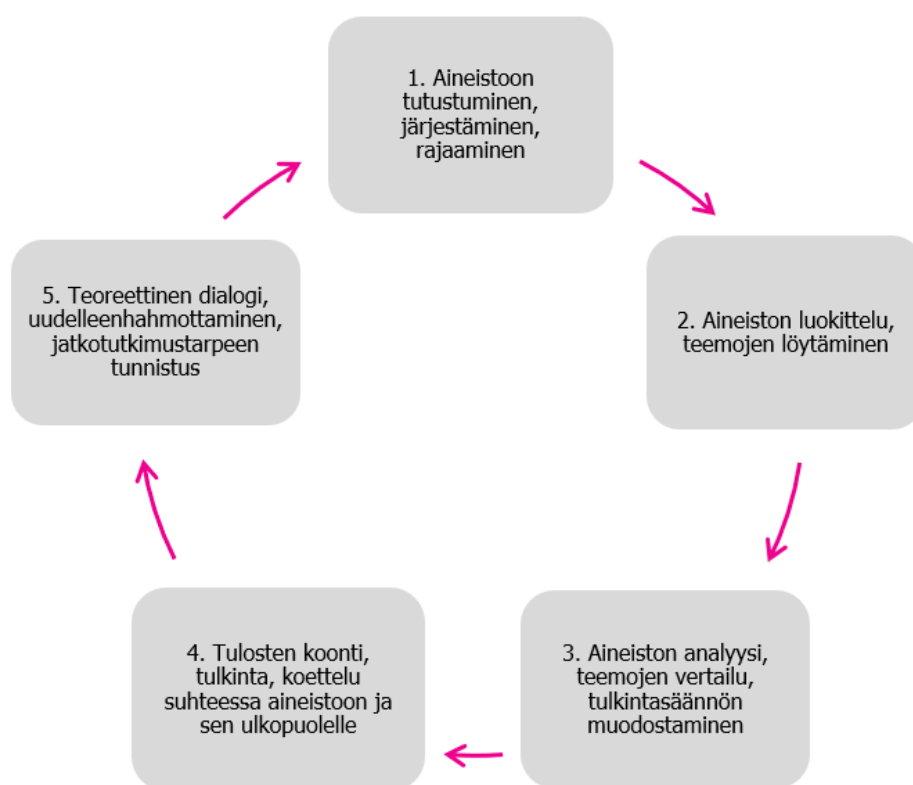
#### 5.4 Analysointimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinta ja analysointi kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Aineiston analysoinnin keskeisimpiä tavoitteita ovat tutkimuskohteena olevan ilmiön kuvailu, tulkitseminen ja ymmärtäminen. Analysoinnissa tutkijat yhdistelevät yksityiskohdista kokonaisuuksia, joista tutkimuksen niin sanottu tarina syntyy. Laadullisen tutkimuksen analyysitavan valintaan ei ole yksiselitteistä ohjetta, joten aineistojen käsittelytavat vaihtelevat eri tutkimuksissa riippuen tutkimuksen tavoitteista ja aineistosta. Analysointiin ja sen laatuun vaikuttavat aineiston lisäksi tutkijoiden omat ennakkokäsitykset ja ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tärkeitä avainsanoja analyysitekniikkaa valittaessa ovatkin avoimuus ja perusteltavuus. (Puusa & Juuti 2020, luku 9.)

Ennen varsinaista analysointia tutkimusaineistoon tutustutaan ja sitä luokitellaan ja järjestellään. Tämä mahdollistaa aineiston kokonaisuuden hahmottamisen paremmin sekä luo perustan sille, että aineiston kanssa pystytään käymään keskustelua. Aineiston kanssa keskusteleminen ja siitä tehdyt tulkinnot mahdollistavat tulosten vertaamisen esimerkiksi aiempaan teoriaan tai tutkimustuloksiin aiheesta. Aineiston lähestymistapa, analyysin välineistö ja päätelmät ovat riippuvaisia siitä, millainen

näkökulma tutkimuksessa on sekä miten tutkimuskysymys on asetettu. Tehdyistä valinnoista huolimatta analysointi sisältää kuitenkin monia vaiheita ja nämä vaiheet limittyvät toisiinsa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010.)

Tutkimuksen analyysin kulkua käydään läpi kuvion (kuva 4) mukaan, jossa ovat laadullisen haastattelututkimuksen analyysin vaiheet. Tässä osiossa analyysin vaiheista kerrotaan se, kuinka aineistoon lähdettiin tutustumaan ja miten aineistoa käsiteltiin haastatteluiden jälkeen. Analyysin vaiheet käydään läpi valmiiden analyysin tulosten raportointivaiheeseen asti. Tutkimuksen jatkotutkimustarpeesta ja uudelleenahmottamisesta kerrotaan tarkemmin tutkimuksen pohdintaosuudessa.



KUVA 4. Analyysin vaiheet (mukaillen Ruusuvuori ym. 2010)

Aineiston analysointia varten haastatteluiden nauhoitetut äänitteet muutettiin aluksi tekstimuotoon, eli litteroitiin. Litteroinnin tarkoituksena on muuttaa aineisto muotoon, joka on helpommin hallittavissa. Litterointi on tärkeä osa aineistoon tutustumisessa. (Ruusuvuori ym. 2010.) Litterointi toteutettiin mahdollisimman tarkasti. Ylimääräiseltä tuntuneet lisäsanat sekä esimerkiksi kaikki äännähdykset jätettiin kuitenkin litteroinnin ulkopuolelle tutkimuksen laajuuden vuoksi. Tällä tavoin aineistoa rajattiin ja tekstimassasta ei tullut niin valtavaa. Haastateltavien sanomien sisällöt säilyivät kuitenkin ennallaan pienistä rajauksista huolimatta. Tämä oli tärkeää tutkimuksen tarkoituksen takia, sillä oleellista oli löytää haastateltavien ajatukset ja kokemukset ilmiöstä, eikä esimerkiksi heidän tapansa kertoa kokemuksista.

Litteroinnista onkin olemassa eri tasoja sen tarkkuuden suhteen. Tarkimmalla tasolla, eli sanantar-kassa litteroinnissa, otetaan huomioon kaikki pienetkin asiat, kuten äännähdykset ja eleet. Yleiskieli-

sellä litteroinnilla tekstistä sen sijaan poistetaan murre- ja puhekieliset ilmaisut. Propositiotasolla kirjataan enää ainoastaan sanoman ydinsisältö ylös. (Kananen 2014, 102.) Tämän erottelun perusteella tutkimukseen valittu litteroinnin taso oli yleiskielistä, sillä eleitä ja ääniä sekä puhekielisiä ilmaisuja tai murteita ei otettu litterointiin mukaan. Kaikki puheenvuorot kirjoitettiin kuitenkin lähes samoin kuin ne oli haastattelutilanteessa sanottu. Tutkija joutuukin jo tässä vaiheessa tekemään analysoinnin kannalta tärkeitä valintoja miettiessään, mitä kaikkea olisi tarpeen litteroida ja miksi. Nämä valinnat vaikuttavat aineiston rajaukseen, sillä aineiston ollessa laaja ei ole järkevää litteroida sitä kokonaan vaan siten, että aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin riittävällä tavalla. (Ruusuvuori ym. 2010.)

Litteroinnin jälkeen tekstiin lisättiin koodit, joiden avulla haastatteluaineistoa tiivistettiin ja järjesteltiin omiin osioihin aiheittain. Koodauksen keskeisenä tarkoituksena on siis selkeyttää ja muotoilla litteroitu aineisto muotoon, josta analyysiä voidaan alkaa tekemään. Monimuotoisesta aineistosta kaivetaan esille olennaiset asiat sen jälkeen, kun siihen on perehdytty. Koodauksella ei kuitenkaan vähennetä aineiston laadullista sisältöä. Ideana on yhdistää samaa tarkoittavat tai yhteisiä tekijöitä sisältävät asiat samalla koodilla. Jokaisessa tutkimuksessa voi olla oma tutkijan itse luoma koodausjärjestelmänsä, sillä yleistä koodaustapaa ei ole olemassa. (Kananen 2014, 103–104.)

Tämän tutkimuksen osalta aiheet päätettiin yhdistää värikoodein, joka oli tehokas tapa poimia oikeat asiat laajasta tekstimäärästä. Tekstistä koodattiin tutkittavien käyttäytymistapoja ja toimintoja, tunteita sekä kertomuksia koetuista asioista. Värikoodit helpottivat aineiston luettavuutta ja asiakokonaisuuksien yhdistämistä. Koodit koottiin omiin tiedostoihin tiiviimpään muotoon niiden luokittelua varten. Koodeista luokiteltiin sopivat teemat, joiden mukaan analyysiä lähdettiin tekemään. Luokiteltujen teemojen aiheet mukailivat osittain haastattelun laadittuja pääteemoja sekä pienempiä teemoja, joita myös yhdisteltiin. Haastatteluissa joistain aiheista syntyi enemmän keskustelua sekä uusia näkemyksiä. Tyypillisesti laadullisten tutkimusten aineistoista löytyykin monia kiinnostavia puolia ja jopa sellaisia, joita ei etukäteen olisi ajateltu tai osattu ennakoita (Puusa & Juuti 2020, luku 9).

Luokittelun tarkoituksena on siis käydä aineistoa läpi järjestelmällisesti sekä etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Luokitteluvaihetta kutsutaan myös sisällönanalyysiksi. Luokittelu ei kuitenkaan tarkoita täysin samaa kuin analyysi, vaan luokittelu toimii alustavana apuvälineenä analysoinnille. Nämä vaiheet kuitenkin limittyvät toisiinsa, koska luokitteluun tarvitaan hieman myös omia tulkintoja sen sijaan, että aineistoa vain tiivistettäisiin valikoiduista paloista omin sanoin. Luokittelua ja analyysiä voi tehdä joko aineistolähtöisesti tai teoriapohjaisesti. Aineistolähtöisessä tavassa tekstiä käsitellään sen mukaan, mitä aineistosta löydetään ja teoreettisessa tavassa aineistoa katsotaan teorian käsitteiden ja luokittelujen avulla. Täysin aineistolähtöistä analyysiä on kuitenkin melko mahdotonta tehdä, sillä tutkijan tekemiin kuvauksiin vaikuttavat taustalla teoreettiset käsitteet. Lisäksi tutkimusaineiston keräysvaihe ja aineiston alustava järjestely sisältävät teoreettisesti tehtyjä valintoja. Analyysin logiikasta huolimatta aineistoa olisi hyvä lähestyä siten, että sekä yksityiskohtaiset asiat että kokonaiskuva tulisivat huomioiduksi tutkimustuloksissa. Tämä tuo tutkimukseen vaihtelevuutta ja tutkimuksesta tulee monimuotoisempi kokonaisuus. (Ruusuvuori ym. 2010; Kananen 2014, 108.)

Tutkimusaineiston luokittelua ja analyysiä tehtiin teoriapohjaisesti luokiteltuja teemoja mukailen. Teoriapohjainen lähestymistapa koettiin sopivaksi, sillä tutkimuksen teoreettiset käsitteet oli mietitty



kattaviksi sekä tutkimuskysymykseen soveltuviksi. Tutkimuskysymys ohjasi valintoja siten, että teemojen avulla etsittiin vastauksia monesta eri näkökulmasta siihen, kuinka hotellit ovat sopeutuneet poikkeustilanteeseen. Luokittelussa otettiin huomioon tarpeeksi monta näkökulmaa, jotta COVID-19-pandemian vaikutukset ihmisten kokemuksiin saatiin monipuolisesti esiin tutkimustuloksissa. Teemoina toimivat pandemian eri vaiheet ja hotellien varautuminen, muutokset toimintatavoissa, vaikutukset johtamiseen ja työyhteisöön sekä hotellitoimialan tulevaisuuden näkymät. Tuloksissa kerrottiin sekä usein esiin tulleita että myös yksityiskohtaisempia ajatuksia, jotta eroavaisuuksia saatiin mukaan yhtenevien kokemusten lisäksi. Jotta esitetyistä tuloksista saatiin uskottavia, tulosten havainnollistamisessa käytettiin suoria lainauksia haastatteluista.

Teemoja esiteltäessä ja analysoitaessa haastateltavien tarkkoja tietoja ei tuotu esiin anonymiteetin vuoksi. Tästä syystä tutkimustulokset esiteltiin pääosin määrällisiä ilmauksia käyttäen. Sen koettiin myös selkeyttävän laajojen tulosten luettavuutta. Kanasen (2014, 142) mukaan laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä voidaan joissain tapauksissa yhdistää, varsinkin, jos kyseessä on laajempi tutkimusongelma. Laadullisen tutkimuksen teemojen ja ilmaisujen laskemiseen voidaan käyttää laskennallisia menetelmiä, sekä myös päinvastoin määrällisissä tutkimuksissa jotkut osiot saattavat tarvita laadullista käsittelyä (Kananen 2014, 143).

Tarkempaa analyysiä ja tulkintaa tutkimustuloksista tehtiin tutkimuksen yhteenvedo ja johtopäätökset-osuudessa. Luokitelluista teemoista analysoitiin tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä asioita. Aineistolle esitettiin kysymyksiä havaintojen löytämiseksi, kuten miksi tietyt asiat nousivat enemmän esiin kuin toiset tai miten tutkittavien kertomat erilaiset kokemukset ja ajatukset kertoivat sopeutumisesta poikkeustilanteeseen. Tällaisilla avoimilla ja analyttisillä kysymyksillä on tarkoitus löytää uusia asioita sekä merkityksiä aineistosta, ja tällä tavoin aineistoon myös tutustutaan lisää (Ruusuvuori ym. 2010). Luokiteltuja teemoja verrattiin myös keskenään ja niistä tehtiin johtopäätöksiä. Lisäksi kustakin teemasta syntyi omia johtopäätöksiä. Tutkimustuloksia verrattiin myös tietoperustaan etsien yhteneväisyyksiä sekä mahdollisia eroavaisuuksia, jonka pohjalta tehtiin muutamia omia päätelmiä ja tulkintoja. Tutkimuksia tuleekin katsoa useista eri näkökulmista. Vertailu sekä eri asioiden yhdistely tuovat uusia näkökulmia analysointiin, ja siten myös parannetaan tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020, luku 9.)

Tutkimustulosten analyysivaiheen ja tulkinnan tarkoituksena on etsiä aineistosta sellaisia asioita, jotka eivät ole havaittavissa suoraan esimerkiksi lainauksista. Analyysiä tehtäessä tulisi miettiä, mihin kiinnitetään huomiota ja miten aineistoa tulisi käsitellä ja tulkita, jotta tutkimuskysymykseen saataisiin vastauksia. Analyysissä on tärkeää perustella tehdyt ratkaisut ja tuoda esiin totuudenmukaisia sekä uskottavia tulkintoja. Analyysin edetessä teemoja voidaan vertailla keskenään, jotta voidaan myös todeta, onko teemojen luokittelu ollut onnistunutta tai onko aineistosta jäänyt jotain huomiomatta. Analyysivaihe vaatii systemaattista läpikäyntiä, jonka seurauksena syntyvät johtopäätökset ja lopulliset tutkimustulokset tutkittavasta ilmiöstä. Tässä kohtaa tutkijan oma kekseliäisyys ja luovuus ovat avuksi. Johtopäätöksien jälkeen on hyvä verrata tuloksia muihin teoreettisiin näkökulmiin eli keskustella aineiston kanssa. Tämä luo pohjan mahdollisille seuraaville tutkimuksille, joilla voidaan kehittää tehtyä tutkimusta eteenpäin. (Ruusuvuori ym. 2010; Puusa & Juuti 2020, luku 9.)

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastattelujen kautta kerätyt tutkimusaineistot ja niiden avulla saadut tutkimustulokset esitellään tässä osiossa teemojen mukaan. Tutkimustulokset saatiin haastatteleamalla kahdeksaa eri Kuopio-Tahko alueen hotellin esimiesasemassa olevaa henkilöä. Yksi tutkimuksen merkittävistä teemoista oli johtaminen poikkeusaikana, jonka vuoksi oli tärkeää saada esimiestason näkemys hotellien tilanteesta ja pandemian vaikutuksista majoitustoimintaan. Tutkimustulosten esittämisessä hyödynnettiin suoria lainauksia, joiden tehtävänä on havainnollistaa haastateltavien omia ajatuksia ja kokemuksia. Tekstistä suorat lainaukset on erotettu sientämällä. Anonymiteetin säilyttämiseksi lainaukset on esitetty nimettöminä ja tulokset on kuvailtu määrällisin ilmauksin. Lisäksi tuloksia on havainnollistettu myös erilaisten kuvioiden avulla.

### 6.1 Hotellien varautuminen ja pandemian eri vaiheet

Haastattelujen perusteella yhdessäkään alueen hotellissa ei ollut varauduttu näin laajaan ja varsinkin näin pitkäkestoiseen kriisiin. Kaikki haastateltavat kertoivat, kuinka keväällä 2020 rajoitukset ja niiden tuomat vaikutukset alkoivat näkyä toiminnassa todella nopealla tahdilla. Suurimmassa osassa hotelleista oli varautumissuunnitelmissa käyty läpi vain pienemmän mittakaavan kriisejä, kuten esimerkiksi tulipaloja sekä vesi- ja sähkökatkoja. COVID-19-pandemian vaikutukset koettiin erikoisena myös siinä mielessä, että ne koskivat koko toimintaa, eivätkä vain yhtä toiminnan osa-aluetta. Yksi haastateltavista totesikin, että

useimmiten, jos joku osa-alue on joskus vähän kyykännyt – – niin sitten joku eri osasto on vetänyt hyvin. Nyt sitten isku kohdistui kaikkoon yhtä aikaa.

Ennen tietoa alkavasta poikkeusajasta, kaikki haastatellut hotellit olivat odottaneet vuodesta 2020 hyvää vuotta majoitustoiminnan osalta. Keväällä kaikki kuitenkin muuttui. Kaikki hotellit kokivat, että keväällä 2020 rajoitukset sekä määräykset puski päälle täysin yllättäen, jonka vuoksi suuria ja vaikeitakin päätöksiä piti tehdä nopeasti. Suurimmassa osassa hotelleista majoitusmäärät putosivat rajusti ja iso osa hotelleista teki päätöksen sulkea hotellinsa hetkellisesti. Haastatteluissa rajoituksiin liittyen esille nousivat varsinkin hotellien ravintolat ja niiden toiminta. Välillä ravintolat olivat joko kokonaan kiinni, täysin take away -toimintana tai esimerkiksi rajoitetuilla asiakaspaikkamäärillä.

Kesällä matkustusrajoitukset vapautuivat ja kyseessä olikin kaikille hotelleille huippukesä majoitusmäärien perusteella. Isolle osalle hotelleista kesä oli juhannukseen asti hiljainen, mutta heinäkuun alussa majoitusmäärät lähtivätkin yllättävästi nousuun. Muutama haastateltava mainitsi tämän tuoneen mukanaan myös omat haasteensa, esimerkiksi henkilöstömääriin liittyvissä asioissa. Yksi haastateltavista kuvaili kesän tilannetta kertoen, kuinka

lähdettiin nolasta sataan taas tosi nopealla aikataululla, eikä ollut ehkä ihan osattu valmistautua siihen.

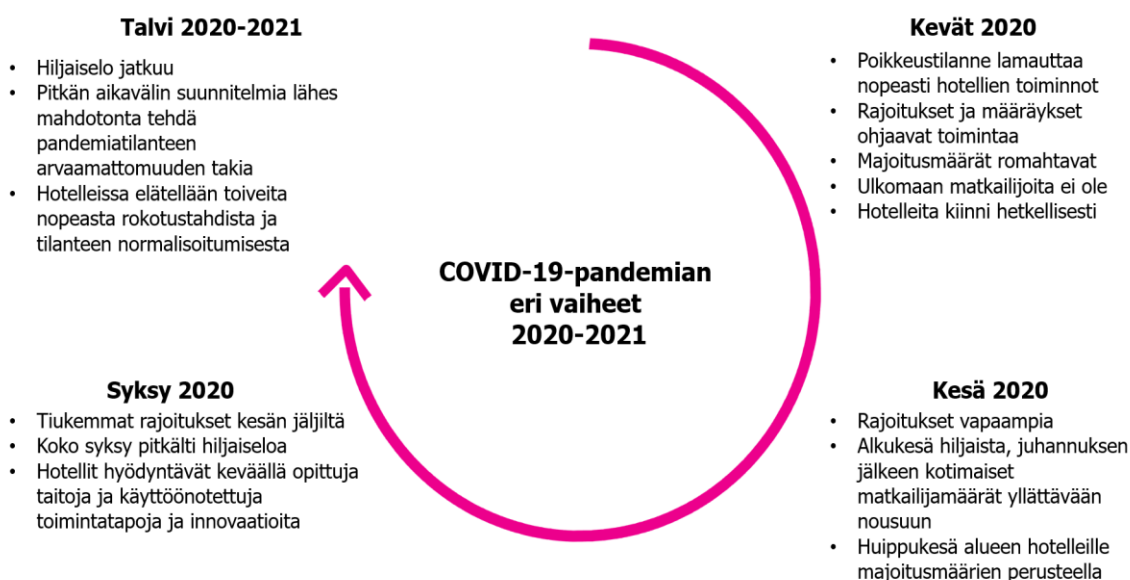
Muutamit haastateltavista pohtivat ääneen, miten tapahtumien puuttuminen alueella ei vaikuttanutkaan poikkeusaikana majoitusmääriin niin radikaalisti, kuin olisi voinut kuvitella. Osasyyski tähän haastatteluissa nousi se, että tapahtumien puuttumisen seurauksena hinnat pysyivät maltillisina

koko kesän ja täten ihmisillä oli pienempi kynnys matkailla ja majoittua kotimaassa, kotimaanmatkailun ollessa ”normaalitilanteessa” melko kallista. Toisaalta osa haastateltavista koki kuitenkin tapahtumien puuttumisen vaikuttaneen majoitusmääriin negatiivisesti.

Haastatteluissa esille nousi myös se, kuinka COVID-19-pandemia on pakottanut yritykset tarkastelemaan omaa toimintaansa kriittisesti siltä kantilta, mikä on järkevää, tehokasta ja ennen kaikkea turvallista. Poikkeusaikana tämä korostui muun muassa silloin, kun hotellien täytyi päättää, missä vaiheessa kesää hotellien uudelleen avaaminen on kannattavaa. Jälkiviisaana muutamasta hotellista kerrottiin, ettei heti alkukesästä avaaminen ollut välttämättä järkevä päätös pienien asiakasmäärien takia. Myös rajoitusten ja määräysten vaikutuksista majoitustoimintaan keskusteltiin haastattelutilanteissa ja kaikki haastateltavat korostivatkin, kuinka ajan hermoilla täytyy olla koko ajan ja että tällaisessa kriisitilanteessa toimiminen vaatii ketteryyttä. Muutama haastateltavista nosti esille myös, kuinka jatkuvasti vaihtuvat rajoitukset saatetaan kokea hämmentäviksi, ja täten on entistäkin tärkeämpää seurata uutisointia itse. Kaikki haastateltavat kertoivat pitkän tähtäimen suunnitelmien olevan lähes mahdottomia tehdä tässä tilanteessa ja eräs haastateltava totesikin, että

koko ajan mietitään asioita uudestaan, eikä mitään pitkän tähtäimen suunnitelmia voi tehdä, koska kaikki suunnitelmat menee kuitenkin mönkään.

Pandemiatilanteessa hotellien toiminnassa oli eroja eri vuodenaikojen välillä (kuva 5). Yksi haastateltavista nosti esille sen, kuinka rajoitusten suhteen vapaampi kesä johti entistä tiukempiin rajoituksiin ja täten hiljaiseen syksyyn tartuntamäärien noustessa koko Suomessa. Suurin osa hotelleista oli syksyn melko hiljaiselolla ja muutamat mainitsivat myös sen, etteivät syyslomaviikot vastanneet odotuksia. Talvi jatkui hotelleissa samalla tavalla hiljaisella linjalla. Haastattelujen hetkellä hiihtolomien kulku oli kaikille vielä kysymysmerkki. Haastateltavat kertoivat kuitenkin pystyneensä hyödyntämään keväällä opittuja asioita sekä uusia toimintatapoja ja innovaatioita loppuvuoden toiminnassa.



KUVA 5. COVID-19-pandemian eri vaiheet hotellien toiminnassa 2020–2021

Kaikki hotellit kertoivat ulkomaisten matkailijoiden määrän olleen poikkeusaikana nollassa. Suurimaksi syyksi tähän koettiin matkustusrajoitukset. Muutama hotelli nosti esille esimerkiksi venäläis-matkailijoiden vähyden ja sen vaikutukset koko alueen toimintaan alkuvuodesta 2021. Yhdessä haastattelussa esiin nousi myös se, kuinka

kesäkausi oli kuitenkin tavallista lyhyempi, koska se loppui periaatteessa heinäkuuhun. Normaalisti heinäkuun jälkeen Euroopasta tulisi porukkaa Suomeen.

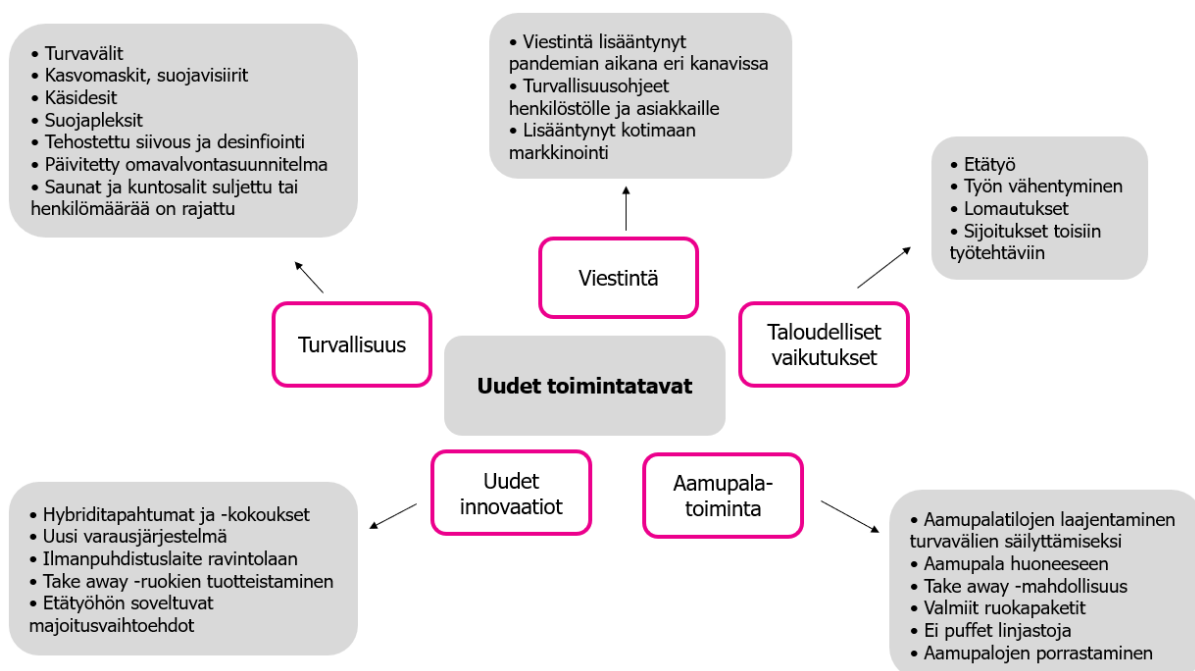
Yksi haastateltava kuvaili myös, kuinka poikkeusaikana ylipäätään koko asiakaskäyttäytyminen on muuttunut siten, että viimehetken varauksien sekä yhden yön majoittujien määrät ovat kasvaneet huomattavasti.

Alueen hotellitarjonnasta löytyy monia erityyppisiä hotelleja, joiden kohderyhmät vaihtelevat laidasta laitaan. Poikkeusaikana suurin osa hotelleista oli jollain tasolla huomannut pandemian vaikutukset eri kohderyhmiin, ja haastatteluissakin selkeästi toistuva huoli oli etenkin työmatkailijoiden määrän romahdus. Kaikki hotellit kokivat kuitenkin kotimaanmatkailun suuren suosion poikkeusaikana positiivisena asiana. Muutama haastateltavista nosti esille myös sen, kuinka luontokohteet ovat nyt selkeästi suomalaisten suosiossa, mikä on vaikuttanut Kuopio-Tahko alueen matkailijamääriin:

Meillä on mahtavat puitteet: luonto, ympäristö ja aktiviteetit. Tällaiset kohteet nyt nousevat pystyyn.

## 6.2 Pandemian aiheuttamat muutokset toimintatavoissa

Tutkimustulosten mukaan COVID-19-pandemiasta vuoksi hotelleissa on otettu käyttöön paljon uusia toimintatapoja ja toimenpiteitä. Uudet toimintatavat luokiteltiin viiteen eri kategoriaan (kuva 6), joita ovat turvallisuus, viestintä, taloudelliset vaikutukset, aamupalatoiminta sekä uudet innovaatiot. Jokaisen eri teeman ympärille on kerätty siihen liittyviä uusia toimintatapoja ja nämä eri osa-alueet muodostavat yhdessä kokonaisuuden kaikista hotellien majoitustoiminnan uusista toimintatavoista.



KUVA 6. Uudet toimintatavat COVID-19-pandemiasta johtuen

Koronaviruspandemia on tuonut hotellien majoitustoimintaan paljon pandemiaa edeltävästä ajasta poikkeavia uusia toimintatapoja niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin. Tutkimustulosten mukaan jokaisessa hotellissa on otettu henkilökunnalle käyttöön kasvomaskit, käsidesit ja suojapleksit turvallisuuden takaamiseksi. Hotelleissa on suosituksena, että myös asiakkaat käyttäisivät kasvomaskeja ja huolehtisivat käsihygieniastaan, jotta kenenkään turvallisuus ei vaarantuisi. Myös siivousta ja yleisten tilojen desinfiointia on lisätty huomattavasti ja siihen on kiinnitetty erityistä huomiota. Asiakkaiden turvallisuuden varmistamiseksi hotellien yleiset tilat, kuten saunat tai kuntosalit, on otettu pois käytöstä tai niiden henkilömäärää on rajattu. Lisäksi useampi haastateltavista nosti esille uudistetun omavalvontasuunnitelman, jonka avulla seurataan ja huolehditaan uusien turvallisuuskäytänteiden noudattamisesta.

Turvallisuusohjeet ovat mukautuneet hotelleissa Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitokselta tulevien suositusten ja hallituksen linjaamien rajoitusten mukaan. Kaikki hotellit ovat tiiviisti seuranneet jatkuvasti päivittyviä suosituksia ja rajoituksia, jotta he pystyisivät takaamaan turvallisen asiakaskokemuksen. Tutkimustuloksista selvisi, että useampi hotelli olisi kuitenkin toivonut esimerkiksi hallitukselta selkeämpää viestintää. Yhden haastateltavan mukaan myös rahallisiin tukiin ja niiden saamiseen liittyvässä viestinnässä olisi voitu olla selkeämpiä, sillä joihinkin rahallisiin tukiin sisältyi ehtoja, joista kertyi lopulta ainoastaan lisää kuluja.

Yksi uusi huomattava ilmiö COVID-19-pandemian myötä on lisääntynyt viestintä ja tiedottaminen. Tutkimustuloksista selvisi, että kaikissa hotelleissa on korostettu viestinnän merkitystä ja sitä on lisätty huomattavasti. Hotellit tiedottavat niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin omista turvallisuuskäytänteistään sekä hallituksen vaihtuvista rajoituksista, joita tulee noudattaa. Henkilökunnalle lähetetään osassa hotelleista viikkokirjeitä sähköpostiin, kun taas jotkut hotellit käyttävät esimerkiksi sosiaalisen median kanavia sekä yksityisiä ryhmiä tiedottaessaan henkilökunnalle. Yksi haastateltavista esitti hyvän huomion siitä, kuinka hotellin henkilökunta voi olla ikähaarukaltaan todella laaja, jolloin viestinnässä täytyy käyttää luovuutta, jotta kaikki saavat tiedon varmasti ja yhtäaikaisesti. Hän kertoi, että sosiaalisen median kanavat ja sähköiset tiedotteet toimivat nuoremmalle sukupolvelle, kun taas vanhemmille työntekijöille voi esimerkiksi soittaa, mikäli he eivät ole aktiivisia sosiaalisessa mediassa.

Myös asiakasviestintä on ollut tärkeässä asemassa, ja haastatteluissa nousikin esiin myös siihen liittyviä uusia toimintatapoja. Yksi haastateltava kertoi esimerkiksi uudesta ruuhka-aikoina käytettävästä ennakkoon kontaktoimisesta. Saapuviiin asiakkaisiin ollaan siis yhteydessä puhelimitse, mikäli he ovat varanneet hotellilomansa ennakkoon. Heille kerrotaan muun muassa hotellin turvallisuuskäytänteistä sekä erilaisista mahdollisuuksista. Tällä tavalla luodaan asiakkaalle turvallinen olo tulla majoittumaan ja samalla asiakas voi vielä varmistaa matkaan liittyviä kysymyksiä. Haastatteluissa kävi ilmi, että myös asiakkaat ovat puhelimitse yhteydessä hotelliin aikaisempaa enemmän. Lähes jokainen haastateltava kertoi viestivänsä asiakkailleen sosiaalisen median eri kanavilla ja muutamalla hotellilla on esimerkiksi sähköpostiviestintään lisätty turvallisuuteen liittyviä ohjeistuksia. Suurimpaan osaan hotelleista on laitettu myös seinille opastuskylttejä asiakkaita varten, joissa pyydetään noudattamaan turvavälejä ja muita turvallisuusohjeita.

COVID-19-pandemia on ollut uhka kaikille hotelleille taloudellisesti, mikä näkyi myös toimenpiteissä. Haastattelujen mukaan kaikki hotellit odottivat vuodelta 2020 ennätysellistä tulosta, mutta toisin kävi. Keväällä 2020 alkanut koronaviruspandemia vaikutti hotelleihin osittain eri tavoin, sillä osa hotelleista suljettiin hetkellisesti keväällä ja jotkut pysyivät auki. Useampi haastateltava nosti kuitenkin esiin jatkuvasti juoksevat kiinteät kulut, jotka täytyy maksaa, vaikka kassavirtaa ei ole. Yksi haastateltavista nosti esille myös sen, kuinka he joutuivat perumaan monia hankintoja, investointeja ja kehityshankkeita. Toisessa haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, että investoinnit ovat pidemmän päälle hyödyllisiä, jonka vuoksi niitä on kannattanut jatkaa myös korona-aikana. Tiukat matkustusrajoitukset ja tapahtumien peruuntuminen lamauttivat matkailijoiden määrän lähes kokonaan, kertoi yksi haastateltavista. Nyt hotelleilla on erittäin tiukka budjetti ja kuluja pyritään pitämään minimissä. Osa hotelleista kertoi maksaneensa kaikki keväälle 2020 varatut hotellimatkat takaisin asiakkaille, mikä oli merkittävä taloudellinen tappio, kun keväällä ei tullut ollenkaan tuloja ja palautettiin vain rahoja asiakkaille takaisin.

Taloudelliset vaikutukset ja uudet toimintatavat ovat heijastuneet etenkin henkilöstöön. Useamassa hotellissa henkilökuntaa on jouduttu vähentämään ja lomauttamaan. Muutamat hotellit ovat voineet siirtää henkilöstöä muihin tehtäviin tai toimipisteisiin, ja säästyneet näin lomautuksilta. Myös etätyöt ja -palaverit ovat lisääntyneet ja töitä on ollut yleisestikin vähemmän. Useampi haastateltava kertoi lomautusten ja työtehtävien vaihtumisen aiheuttaneen negatiivista ilmapiiriä henkilöstön keskuudessa. Lomautukset ovat tuoneet ihmisille tietynlaista epävarmuutta tulevaisuudesta, ja tämä on osaltaan vaikuttanut työilmapiiriin.

Aamupala on tärkeä osa hotellien majoitustoimintaa, ja koronaviruspandemian myötä myös aamupalatoimintaan on tullut uusia toimintatapoja. Koko pandemian ajan hallitukselta on tullut vaihtelevia rajoituksia ravintoloiden asiakasmääriin, ja niitä on noudatettu myös hotelliaamupaloilla. Monet hotellit ovat kuitenkin tehneet uudenlaisia ratkaisuja turvallisuuden säilyttämiseksi. Haastateluista selvisikin, että jokaisella hotellilla on ollut käytössä take away -mahdollisuus, joka on ollut suosittu asiakkaiden keskuudessa. Hotelliaamupala on siis kerätty esimerkiksi pussiin ja sen on voinut ottaa mukaan. Jotkut hotellit ovat tarjonneet aamupalan myös suoraan hotellihuoneeseen. Useampi hotelli on myös porrastanut aamupalaa ja laajentanut aluetta asiakkaille turvavälien säilyttämiseksi. Yksi haastateltavista kertoi, että he ovat hankkineet ravintolaan myös ilmanpuhdistuslaitteen, joka tehostetun ilmanvaihdon ansiosta ennaltaehkäisee mahdollista koronaviruksen leviämistä.

Koronaviruksen tuomien muutosten myötä hotellien majoitustoimintaan on syntynyt myös täysin uusia innovaatioita. Yksi haastateltavista kertoi, että he ottivat käyttöön kokonaan uuden varausjärjestelmän, jonka avulla asiakkaiden ei tarvitse olla kenenkään kanssa kontaktissa saapuessaan majoittumaan hotelliin. Useammasta hotellista kerrottiin, että heillä on käytössä sisäänkirjautuminen ilman vastaanottoa, jota on korostettu korona-aikana. Moni hotelli on myös mahdollistanut etätyöskentelyn jatkeena hybriditapahtumat, jotka tulevat olemaan tulevaisuudessakin osana arkea. Muutamat hotellit ovat myös muokanneet majoitusympäristöä etätyöskentelyyn sopivaksi. Haastateluista nousi esille myös se, että osa hotelleista on tuotteistanut take away -ruokia ja erityisesti joulun ja uuden vuoden aikaan myynyt valmiita mukaan otettavia ruokapaketteja.

### 6.3 Pandemian vaikutukset johtamiseen ja työyhteisöön

Tutkimustulosten mukaan pandemia ajoi yritykset tilanteeseen, jossa johtajilta vaadittiin sopeutumiskykyä ja nopeaa tilannekuvan muodostamista ja sen mukaan etenemistä. Haastatteluissa jokainen haastateltava nosti esiin reagoitakyvyn merkityksen esimiestyössä. Ajan hermoilla oleminen ja tiedotusten seuraaminen nopeasti muuttuvista tilanteista korostuivat. Poikkeusaikana rajoituksiin on täytynyt reagoida heti eikä pitkän tähtäimen suunnitelmia ole voinut tehdä. Esimiesten on siis täytynyt asennoitua jatkuvaan muutokseen ja ottaa itse selvää siitä, mitä mahdollisesti seuraavaksi tapahtuu esimerkiksi rajoitusten suhteen. Erään hotellin johtaja kiteytti poikkeusajan johtamisen kulmakivet korostaen nopean reagoinnin merkitystä:

Iskunkestävyys ja nopeus ovat valtteja. Se, että osataan ketterästi reagoida niihin muutoksiin – – itsellä ainakin on plan a, b ja c koko ajan plakkarissa.

Monet haastateltavat nostivat myös esiin näkökulman siitä, että poikkeusaikana esimiehen työtehtävät ovat voineet vaihdella hyvinkin paljon normaalitilanteeseen verrattuna. Erään esimiehen mukaan työntekijän ja esimiehen välinen raja on jopa tietyllä tapaa kaventunut. Kun tilanne on ollut taloudellisesti kriittinen, esimiehet ovat osallistuneet entistä enemmän operatiivisen tason työhön ja olleet sitä kautta mukana jokapäiväisessä toiminnassa.

Sen lisäksi, että johtajilta on vaadittu poikkeusaikana uudenlaisia taitoja, tuli haastatteluissa esiin myös erilaiset johtamismallit (kuva 7), joita esimiestyössä on täytynyt pandemia-aikana hyödyntää. Tutkimustulosten mukaan muutos- ja kriisijohtaminen olivat useimmin esiin tulevat johtamismallit, joita koronaviruspandemian aikana on hotelleissa käytetty. Kriisijohtamisen keinoista erityisesti toimintakuvan päivittäminen ja nopea reagoiminen, esimerkiksi uusiin rajoituksiin, sekä tehostettu viestintä olivat tyypillisimpiä keinoja kriisijohtamisen näkökulmasta. Kriisiä on myös pyritty hallitsemaan yrityksissä monin keinoin, muun muassa priorisoinnin ja läsnäolon avulla. Erään esimiehen mukaan johtaminen pandemian aikana onkin ollut enimmäkseen damage control -johtamista, eli toisin sanoen pääasiassa on pyritty minimoimaan kaikki eteen tulevat haitat. Hänen mukaansa johtaminen on aiemmin ollut eteenpäin suuntautunutta toimintaa, kun taas koronaviruspandemian myötä se on ollut lähinnä ongelmanratkaisua. Kriisijohtamisen näkökulmasta myös toiminnan ennakointi tilanteen edetessä sekä skenaarioiden muodostaminen nousivat esiin. Muutosjohtamisen näkökulmasta korostuivat puolestaan strategian merkitys ja tulevaisuuden huomioiminen. Myös kommunikaatio ja selkeät toimintamallit ja -ohjeet olivat haastateltavien mukaan tärkeitä askeleita koronaviruspandemian tuoman muutoksen johtamisessa.

Tutkimustulosten mukaan myös itsensä johtamisen taito on ollut poikkeusaikana hyvin tärkeä esimiestyössä. Koska pandemiatilanne on monellakin tapaa ollut kuormittavaa ja epävarmuuden sävyttämää, omasta jaksamisesta ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista on täytynyt pitää huolta itsensä johtamisen keinojen avulla. Haastatteluissa itsensä johtamisen ja oman jaksamisen varmistamiseksi esiin nousivat vapaa-aikana rentoutuminen, esimerkiksi perheen kanssa tai urheilun parissa. Myös talousjohtaminen nousi yhdeksi pandemia-ajan johtamismalliksi. Koronakriisin aikana talousjohtaminen on korostunut kaikissa hotellien hankintapäätöksissä. Erään hotellin johtaja kertoo myös talousjohtamisen näkyvän kaikissa budjeteissa, sillä ne lasketaan hyvin tarkkaan. Hänen mukaansa myös kaikki muut suunnitelmat mietitään tarkasti siitä näkökulmasta, mikä on taloudellisesti kannattavaa

ja järkevää. Lisäksi muutama esimies nosti esiin tilannejohtamisen yhdeksi poikkeusajan johtamisen keinoksi. Yksi hotellinjohtajista kertoi haastattelussa, että kaikille esimiehille kyseisessä hotellissa pidetään esimerkiksi tilannejohtamisen harjoitus, jossa käydään läpi esimiehen roolia koronavirustilanteen aikana ja sitä, miten johdetaan erilaisia ihmistyyppisiä. Kyseisen harjoituksen tarkoituksena on ohjata siinä, minkälaista johtamistyyliä käyttää eri tilanteissa ja kuinka muuntautua erilaisissa johtamistilanteissa.



KUVA 7. Pandemia-ajan johtamismallit hotelleissa

Riippumatta siitä oliko yrityksessä otettu käyttöön täysin uusia johtamismalleja, tutkimustulosten mukaan esimiestyössä pandemian aikana on erityisesti korostunut viestintä ja sen merkitys. Lähes jokainen esimies toi haastatteluissa esiin viestinnän korostuneen merkityksen ja sen, että viestintää on joko lisätty tai siihen on kiinnitetty muuten erityistä huomiota. Erityisesti viestinnän tärkeys henkilöstön näkökulmasta nousi haastatteluissa merkitykselliseksi teemaksi. Viestinnän avulla on kannustettu ja pidetty yhteishenkeä yllä. Viestinnän kannalta avoimuus ja ajantasaisuus nousivat tärkeiksi avaintekijöiksi. Eräässä haastattelussa tuli esiin myös rohkean viestinnän merkityksellisyys kriisitilanteen hyväksymisessä:

Mitä avoimemmin, nopeammin ja rohkeammin henkilökuntaa pitää kartalla siitä, mitä tehdään, mitä tämä tarkoittaa juuri sinulle ja mitä me taustalla työstetään, helpottaa tämän kriisitilanteen hyväksymistä.

Tutkimushaastatteluiden mukaan esimiehet ovat pääosin kokeneet itse saaneensa tarpeeksi tukea, vaikka teemana epävarmuus tulevaisuudesta tulikin esiin jokaisessa haastattelussa. Huoli omasta ja henkilöstön jaksamisesta ja terveydestä oli monen esimiehen mielen päällä. Yksi alueen hotellinjohtaja kertoi pandemian tuoneen monia vaikutuksia työyhteisöön ja esimiestyöhön:

Kriisiä on hallittu kaikilla keinoilla sekä myös henkistä puolta vahvistettu, jotta henkilökunnalle ei tule paniikkia päälle. On käytetty keinoja henkilökunnan hyvinvoinnin varmistamiseen siten, että ihmiset ovat tietoisia asioista ja ymmärtävät, pärjäävät ja henkisesti jaksavat tätä tilannetta.



Vaikka pandemiatilanne on tuonut esimiestyöhön ja johtamiseen uusia toimintatapoja, tutkimustulosten mukaan lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, ettei heidän roolinsa ole kuitenkaan muuttunut poikkeuksellisesta tilanteesta huolimatta. Poikkeusaikana on sen sijaan täytynyt kiinnittää erilaisiin asioihin huomiota ja tuoda johtamiseen uudenlaisia näkökulmia, joita ei ole välttämättä aiemmin täytynyt korostaa. Haastatteluihin nousivat pehmeät arvot, jotka ovat olleet tärkeitä esimiestyössä pandemia-aikana. Erityisesti esimiehiltä on vaadittu myötätuntoa, empatiakykyä ja huolenpitoa sekä omasta että työkavereiden jaksamisesta. Tilanne on vaatinut myös tietynlaista hyväksymistä siitä, ettei kaikkiin asioihin voi itse vaikuttaa. Yksi esimiehistä nosti huomionarvoiseksi näkökohdaksi ymmärtää sen, ettei ole kyse esimiehestä tai yrityksestä, jos tehdään tappiota tai ei onnistuta omiin mittareihin nähden.

Kokonaisuutena pandemian vaikutukset työyhteisöön ja -hyvinvointiin nousivat yhdeksi merkittäväksi teemaksi. Kaikki haastateltavat toivat esiin työhyvinvoinnin ja jaksamisen merkityksen, mutta näkemykset motivaation ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä olivat hieman toisistaan poikkeavia. Osa haastateltavista kertoi kannustamisen, esimerkiksi asiakaspalautteiden kautta, olleen hyvä keino työntekijöiden motivoimiseen. Myös pienistä onnistumisista iloitseminen ja tiimityöskentelyn merkitys nousivat esiin keinoina yhteishengen ylläpitämiseksi. Suurin osa haastateltavista kertoi lisäksi kiinnittäneen erityistä huomiota aitoon läsnäoloon, työntekijöiden kuunteluun sekä kuulumisten kyselyyn. Yksi hotellinjohtaja korosti yhteishengen merkitystä myös tulevaisuuden näkökulmasta:

Yhteishengen nostatusta tässä kaivataan tosi paljon ja semmoista uskon valamista siihen, että joku päivä asiat korjaantuvat ja ovat paremmin taas.

Vaikka työhyvinvointiin ja etenkin henkisen puolen jaksamiseen on pandemia-aikana kiinnitetty erityistä huomiota, suurin osa haastateltavista on kokenut poikkeusajan haastavaksi esimiestyön näkökulmasta. Haastatteluiden mukaan haasteita esimiestyössä ovat aiheuttaneet muun muassa pelko ja epävarmuus tulevaisuudesta, tiedon saavuttaminen viestinnän avulla kaikille yhtäaikaaisesti sekä yksilöiden erilaiset reagoitavat vallitsevaan tilanteeseen. Jatkuvassa epätietoisuudessa eläminen on tuonut omat haasteensa esimiestyöhön, sillä toimintaa ei ole pystynyt ennustamaan eteenpäin. Yksi esimies totesikin, että

ennakointi on haastavaa, koska kaikkea ei voi ennakoida ja tilanteet voivat muuttua päinvastaisiksi todella nopeasti. Pitää miettiä, miten tuleva kesä ja syksy mennään, eli ei voi ihan vaan tässä päivässä elää.

Epätietoisuuden lisäksi viestintä on tuonut haasteen poikkeusajan johtamiseen. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että viestintään haasteen on tuonut se, kuinka viestiä niin, että tieto saavuttaa koko henkilöstön samanaikaisesti. Muutama nosti esiin myös lomautusten ja etätyöskentelyn tuoneen omat haasteensa viestintään. Jos osa henkilöstöstä on ollut etätoisissa, lomautettuna tai toisessa toimipaikassa töissä, on esimiesten täytynyt pohtia, miten viestinnän kautta tieto tavoittaa jokaisen ja mikä tieto on olennaista kenellekin. Eräs haastateltava nosti myös esiin, että esimiestyöhön on tuonut oman haasteensa se, kun jokainen reagoi tilanteisiin eri tavalla sekä henkilöstön että asiakkaiden tasolla. Toiset ovat reagoineet pandemian tuomiin muutoksiin voimakkaammin esimerkiksi työnkuvassa, mikä on osaltaan vaatinut erilaista suhtautumista ja uutta näkökulmaa tilanteeseen

esimiehen tasolta. Toinen haastateltava kertoi haasteeksi puolestaan sen, kun on joutunut kohtaan pettymyksiä ja reaktioita siitä, että työtä ei välttämättä ole tarjota eikä ole tarkkaa tietoa, milloin työt jatkuvat. Vaikka haastattelussa nousivat esiin monet esimiestyön haasteet poikkeusajan johtamisessa, pääosin esimiehet ovat kuitenkin toiveikkaita tulevaisuuden suhteen. Vaikka pandemiatilanne on ollut monille esimiehille ja työntekijöille haastavaa, eräs hotellinjohtaja kiteyttää:

Ihmisillä on se usko, että kyllä tästä noustaan ja ei meitä tästä kaadeta ja periksi ei anneta. Semmoinen sisumielinen henki meillä on tässä kaikilla.

#### 6.4 Hotellitoimialan tulevaisuuden näkymät

Hotellitoimialan elpyminen ja tulevaisuus nähdään kaikkien haastatteluihin osallistuneiden mukaan isona kysymysmerkinä. Osa haastateltavista uskoo matkailun elpävän juhannuksen jälkeen heinä- elokuussa, ainakin hetkellisesti. Koska edeltävä kesä oli majoituksellisesti hyvä, vuoden 2021 kesästä ennustetaan myös vilkasta. Odotukset majoitustoiminnan elpymisestä siirtyvät useimmalla haastateltavista aina puolivuositain eteenpäin. Eräs haastateltava totesikin, että

syksy on ihan täysi arvoitus, mutta positiivisella fiiliksellä ajattelen, että kyllä nyt tulee hyvä syksy. Pakko tulla.

Kaikki haastateltavat olivat positiivisin mielin siitä, että suomalaiset ovat löytäneet uusia kohteita kotimaastaan ja kotimaanmatkailun odotetaan jälleen kasvavan kesää kohti. Kotimaanmatkailusta on muodostunut trendi ja yksi haastateltavista sanoikin, että kotimaanmatkailua pystytään tulevaisuudessa hyödyntämään majoitustoiminnassa ympärivuotisesti enemmän. Ulkomaanmatkailun ei sen sijaan vielä uskota lähtevän nousuun. Syynä tähän nähtiin muun muassa matkustusrajoitukset, ihmisten oma varovaisuus matkustaa ulkomaille sekä muuttuneet hinnat lentomatkustuksessa. Osa haastateltavista pohtikin, milloin kansainväliset asiakkaat palaavat ja palaavatko he samassa määrin kuin ennen pandemiaa. Syksyn tilanne ja tulevaisuus ylipäätään on kaikkien mielestä vielä avoinna. Erään hotellin esimies totesi, että niin sanottu ”uusi normaali” on vaikea hahmottaa ja hänen mukaansa

ollaan vielä siinä vaiheessa, että ei tiedetä vielä, mikä uusi normaali tulee olemaan vaikka syksyllä ja siihen on vielä matkaa paljon.

Yhdellä haastateltavalla on hieman odotuksia pikkujoulukaudelle. Suunnittelussa edetään kuitenkin kaikissa hotelleissa viikko- tai kuukausitasolla, sillä ennustaminen tässä poikkeuksellisessa tilanteessa on haastavaa. Eräs haastateltava luonnehtikin tilannetta epäkiitolliseksi suunnittelun suhteen. Osa haastateltavista arvioi, että suunnilleen vuoden päästä voidaan mahdollisesti aloittaa majoitustoimintaa puhtaalta pöydältä.

Kaikki haastateltavat totesivat, että suurena tekijänä alan elpymiseen vaikuttavat rokotteet. Hotelleissa eletään rokotetilanteen mukaan ja erään haastateltavan sanoin parempaan tulevaisuuteen valetaan uskoa, vaikka tilanne onkin tähän saakka ollut aaltoilevaa:

Uskon ja toivon, että sitten kun tällainen rajoitettu elämä vapautuu, niin ihmiset lähtevät. Niillä on semmoista patoutunutta tarvetta matkustaa ja rahaa käytettävissä ehkä enemmän, kun sitä on säästynt, kun ei ole päässyt mihinkään.

Työmatkailua ei odoteta kuitenkaan alkavaksi ihan heti, vaikka vapaa-ajanmatkailijat, eli esimerkiksi perheet ja lomalaiset sekä rokotusten myötä iäkkäämmät matkailijat lähtisivät liikkeelle. Kokoukset ovat yhä kasvavassa määrin mahdollista järjestää myös etänä ja etättyöt tulevat yrityksillekin halvemaksi kuin työmatkat. Etäkokouksien myötä hotellit miettivätkin, että palaako esimerkiksi työmatkailu enää entiselleen tulevaisuudessa. Tämä ja monet muut isot taloudelliset vaikutukset vähentävät hotellien kassavirtaa, mikä voi olla erään haastateltavan sanoin pitkällä sektorilla huono asia. Hän kuitenkin arveli, että jossain vaiheessa kulutus kasvaa sekä rajoitukset vapautuvat. Myös muut haastateltavat toivoivat, että tilanne lähtee muuttumaan ja talous elpyy alalla.

Matkailun vapautuminen nähdään majoitusalan kannalta päälimmäisin puolin positiivisena asiana, mutta samaan aikaan osa pohtii sitä, riittääkö alalla työntekijöitä tulevaisuudessa ja tuleeko ala olemaan sen takia vaikeuksissa. Ajatukset tulevaisuudesta herättävät osassa haastateltavista ahdistuksen ja epävarmuuden tunteita. Esimerkiksi asiakkaiden kysellessä tulevaisuudesta, kuten kesän aukioloajoista, eräs haastateltava sanoi, että jännittää vastata heille, kun ei oikeasti tiedä. Matkailun vapautumiseen ei olla kuitenkaan erityisemmin valmistauduttu monessakaan haastateltavista hotelleista, muuten kuin lisäämällä kapasiteetteja, mikäli matkailijamäärät lähtevät nousuun. Eräs haastateltava ajattelee, että tapahtumatoiminnan alkaessa myös majoitustoiminta kasvaa Kuopio-Tahko alueella. Ainakin yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että matkailussa voi olla luvassa ”piikki” jossakin vaiheessa, kun ihmisten patoutunut matkailun tarve vapautuu. Kyseisessä hotellissa on valmistauduttu matkailun vapautumiseen laskemalla valmiiksi kesän mahdollinen maksimikäyttöaste. Eräs toinen haastateltava sen sijaan epäroi, haluavatko ihmiset lähteä heti matkustelemaan vai eteneekö tilanne maltilla.

Tulevaisuuden varalle on kaikissa hotelleissa huomioitu tehostetut hygieniakäytännöt, joiden uskotaan jäävän käyttöön pidemmäksi aikaa. Tämä nähdään positiivisena asiana, sillä taudit eivät lieviä jatkossa myöskään työyhteisössä kuten aiemmin. Lisäksi positiivisena koetaan Kuopio-Tahko alueen moninaisuus, jonka uskotaan olevan vetovoimatekijä myös tulevaisuudessa. Eräs haastateltava toivoi lisäksi Suomen turvallisuuden houkuttelevan jatkossakin matkailijoita esimerkiksi Keski-Euroopasta todeten, että

ihmiset odottavat, että pääsisivät tänne ja kokevat maan turvallisen ja kiinnostavana. Odotusarvo on suuri, että tulee niin kuin uusi trendikohde jossain vaiheessa, mutta milloin se on sitten mahdollista, niin sitä odotellaan.

Kuten aiemmin toimintatavoissa mainittiin, COVID-19-pandemia on ajanut myös innovoimaan uusia tuotteita ja palveluita toiminnan jatkamiseksi. Erään haastateltavan mukaan osa uusista innovaatioista on sellaisia, joita ei olisi tullut edes ajatelleeksi ennen pandemiaa. Positiivista onkin, että monessa hotellissa näitä uusia tuotteita voidaan haastattelujen mukaan hyödyntää myös jatkossa.

Muutama haastateltava arvioi, että tulevaisuutta varten poikkeustilanteet huomioidaan myös strategiatasolla. Kaikkien mielestä strategian merkitys säilyy edelleen tärkeänä osana majoitusalaan tulevaisuudessakin, sillä sen avulla luodaan muun muassa visio ja missio, jotka ohjaavat toimintaa merkittävästi. Muutama haastateltavista pohti, että jatkossa strategioita ei välttämättä laadita enää 5–10 vuoden ajalle, vaan mahdollisesti lyhyemmälle aikavälille. Osa haastateltavista ei kuitenkaan osannut

vielä sanoa pandemian vaikutuksesta tulevaisuuden strategioiden laatimiseen. He totesivat, että tehdyt toimenpiteet ja pandemian tuomat opit olisi hyvä kirjata muistiin, jotta niistä voitaisiin hyötyä vastaavissa tilanteissa myös myöhemmin. Dokumentointi olikin haastattelujen perusteella monen hotellin varautumiskeino tulevaisuutta varten. Lisäksi yleinen varautumiskeino tulevaisuutta ajatellen oli tutkimusten seuraaminen ja aktiivinen tiedonhaku. Yksi haastateltava kertoi myös, että tulevaisuutta varten he käyttävät luovuutta ja hakevat ideoita muilta aloilta.

Haastateltavat kertoivat monipuolisesti ajatuksiaan alalla vaadittavista tärkeistä piirteistä ja taidoista tulevaisuuden esimiestyössä (kuva 8). Eräs haastateltava totesi strategian merkityksen olevan tärkeä edelleen tulevaisuudessa, jonka vuoksi myös strategisia johtamistaitoja tullaan tarvitsemaan entistä enemmän. Myös kriisinhallintataitojen tärkeyttä korostettiin monessa haastattelussa. Lisäksi taidoista nousivat eniten esiin kuunteleminen, muuntautumiskyky ja tilannetaju eri tilanteissa sekä kyky luoda oikeanlainen työilmapiiri. Taloudelliset taidot koettiin hyödyllisiksi, ja eräs haastateltava totesikin hyvän taloudellisen pohjan olevan tulevaisuudessa paras keino varautua poikkeustilanteisiin. Haastattelujen mukaan myös itsensä kehittämällä on edelleen tärkeä rooli tulevaisuudessa ammatillisen osaamisenkin näkökulmasta, eikä itseään kohtaan tulisi olla liian kriittinen. Erään haastateltavan sanoin johtajana ei koskaan ole valmis.



KUVA 8. Tulevaisuuden johtajan piirteitä ja taitoja

Koulutukseen voisi haastateltavien mukaan lisätä tulevaisuudessa enemmän muutosjohtamista kriisitilanteiden, jatkuvasti kehitettävien uudistusten sekä muiden muutosten varalle. Yksi haastateltava toikin esiin sen, että oppimisprosessit ovat esimiestyössä usein lyhyitä. On myös tärkeää, että koulutuksessa keskitytään esimiehen rooleihin ja erilaisiin johtamistyyliin. Lisäksi monessa haastattelussa korostuivat samankaltaiset taidot, jotka yksi haastateltavista kiteytti toden, että

koulutuksen näkökulmasta juuri tilanne-, kriisijohtamista harjoitellaan meillä, samoin reagointikykyä, pikaisia päätöksiä, päätöksentekokykyä. Viestintä varmasti yksi, mitä pitää harjoittaa ja kouluttaa koko ajan.

Lisäksi eräs haastateltava pohti, että tulevaisuudessa koulutuksessa olisi hyvä huomioida uusia maajoitusalan riskejä, poikkeuksellisia tilanteita ja skenaarioita, sillä turvallisuuden vaikuttavat tekijät tulisi olla jokaisella hallussa. Näitä olisivat bakteerit ja virukset sekä muun muassa muut sellaiset uhat, jotka eivät ole ihmisten aiheuttamia ja joihin ei ole samalla tavoin keinoja niin kuin muihin uhiin, kuten tulipaloihin tai myrkkyykaasuihin. Uusia riskejä voitaisiin hänen mukaansa lähestyä laajempina kokonaisuuksina, kuten

miten ne voivat vaikuttaa alaan ja toimintoihin? Miten niihin varaudutaan? Ne ovat semmoisia, mitä sinne koulun puolellekin voisi tulla.

Yksi haastateltavista totesi tulevaisuuden olevan nuorissa, ja tähän liittyen muutamasta haastattelusta nousi esiin samankaltaisia näkemyksiä. Tulevaisuudessa ei ole välttämättä töitä esimerkiksi vain vastaanottovirkailijoille, vaan työntekijöiden tulee olla moniosaajia, sillä moniosaaminen on erään haastateltavan sanoin selviytymisen tausta tulevaisuudessa. Koulutukseen voitaisiin siis lisätä moniosaamista tukevia opintoja enemmän. Muutama haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että tärkeimmät esimiestaidot opitaan käytännön työelämässä kokemuksien kautta, eikä oppikirjoista. Erään haastateltavan mukaan koulussa teoriatausta tulee tutuksi, mutta käytännön kokemukset tulevat kuitenkin työympäristöstä. Esimerkiksi työympäristön ihmiset opettavat tehokkaasti. Kyseessä onkin melko ihmisvaltainen ala, ja osa haastateltavista korostikin ihmistuntemuksen tärkeyttä tulevaisuuden osaajilla. Eräs haastateltava pohti jopa, pitäisikö koulussa opettaa enemmän ihmistunteista esimerkiksi tulkintaerojen välttämiseksi ja muiden konfliktien minimoimiseksi.

## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata kysymykseen: Miten hotellit ovat sopeutuneet COVID-19-pandemian aiheuttamaan poikkeustilanteeseen? Tavoitteena oli myös kartoittaa poikkeustilanteen aiheuttamia muutoksia hotellien majoitustoimintaan sekä vaikutuksia esimiestyöhön ja johtamiseen. Lisäksi haastattelujen avulla selvitettiin hotellitoimialan tulevaisuuden näkymiä ja alan elpymistä. Tässä osiossa on yhteenveto (kuva 9) sekä johtopäätökset tutkimustuloksista.

Hotellien varautuminen ja pandemian eri vaiheet	Pandemian aiheuttamat muutokset toimintatavoissa	Pandemian vaikutukset johtamiseen ja työyhteisöön	Hotellitoimialan tulevaisuuden näkymät
<ul style="list-style-type: none"> <li>Näin isoon poikkeustilanteeseen ei ollut osattu varautua</li> <li>Leviämisenopeus ja pandemian vaikutukset yllättivät alueen hotellit</li> <li>Majoitusmäärät romahtivat, kesä 2020 oli kuitenkin hyvä majoitustilastollisesti</li> <li>Asiakaskäyttäytyminen muuttunut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turvallisuutta lisätty maskit, käsidesit, turvavälit</li> <li>Viestintää lisätty henkilöstölle ja asiakkaille</li> <li>Aamupalat porrastettu ja tiloja laajennettu, kaikkialla take away -mahdollisuus</li> <li>Taloudellisista tappioista johtuvat lomautukset, työn vähentyminen ja etätöyt</li> <li>Pandemian myötä tulleet uudet innovaatiot, kuten hybridikokoukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiehiltä vaadittu uusia taitoja ja erilaisia johtamismalleja</li> <li>Viestinnän avoimuus ja ajantasaisuus</li> <li>Pehmeät arvot, kuuntelemisen taito ja läsnäolo</li> <li>Työhyvinvointi ja jaksaminen korostuneet</li> <li>Oman haasteensa esimiestyöhön tuonut esimerkiksi epävarmuus tulevasta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suunnittelu haastavaa ja varautuminen tulevaan vähäisellä tasolla</li> <li>Toiveikkaat ja positiiviset odotukset matkailun vapautumisesta</li> <li>Alueesta odotetaan trendikohdetta kotimaan- ja ulkomaanmatkailussa</li> <li>Huoli työllisyystilanteesta</li> <li>Strategiset taidot ja moniosaaminen tulevaisuuden valttikortteja</li> </ul>

KUVA 9. Keskeiset havainnot tutkimuksen teemoista

Alueen hotelleissa on varauduttu pienempiin kriiseihin, mutta yksikään ei ollut varautunut näin laajaan poikkeustilaan ja sen tuomiin vaikutuksiin. Pandemian leviämisenopeus yllätti kaikki hotellit alueella ja majoitusmäärät lähtivätkin keväällä 2020 kaikilla nopeasti laskuun, mikä pakotti hotellit tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti ja tekemään päätöksiä nopeasti. Kotimaanmatkailun suuri suosio kesällä 2020 toi alueen hotelleille toivoa paluusta "vanhaan normaaliin", mutta kesän jälkeen hiljaiselo jatkui jälleen. Poikkeusaikana on myös koettu, että asiakaskäyttäytyminen on muuttunut ja omien kohderyhmienkin välillä on nykyisin eroja verrattuna entiseen. Muutamit haastateltavat nostivat esimerkiksi esille sen, kuinka työmatkustamisen tulevaisuus mietityttää.

COVID-19-pandemiasta aiheutuneita uusia toimintatapoja on tullut paljon eri osa-alueille hotellien majoitustoiminnassa. Turvallisuus on yksi suurimmista pääteemoista tällä hetkellä ja siihen liittyen hallitukselta ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitokselta tulee ohjeita sekä suosituksia, joiden mukaan hotellitkin toimivat. Turvallisuuteen liittyvät uudet toimintatavat heijastuvat myös aamupalatoiminnassa. Aamupala-aikoja on muun muassa porrastettu tai tiloja on laajennettu turvavälien säilyttämiseksi. Nopeasti muuttuvien rajoitusten ja suositusten takia myös viestintää on täytynyt tehostaa. COVID-19-pandemia on tuonut myös paljon taloudellisia tappioita hotelleille, mikä on johtanut muun muassa henkilöstön työmäärän vähenemiseen, lomautuksiin ja lisääntyneisiin etätöihin. Pandemian myötä hotellit ovat kuitenkin tehneet uusia innovaatioita toiminnan varmistamiseksi. Näitä ovat ol-

leet muun muassa take away -ruokien tuotteistaminen sekä hybriditapahtumat ja -kokoukset. Tutkimustuloksista selvisi paljon uusia toimintatapoja ja monet haastateltavista olivatkin sitä mieltä, että ainakin osa näistä toimintatavoista tulee jäämään käyttöön pysyvästi myös pandemia-ajan jälkeen.

Tutkimustulosten perusteella johtaminen poikkeusaikana on ollut hotelleissa monin tavoin hyvin erilaista aiempaan verrattuna. Pandemian aiheuttama poikkeustilanne on tuonut johtamiseen uudenlaisia näkökulmia ja erilaiset asiat ovat korostuneet. Esimiehiltä on vaadittu nopeaa reagointi- ja sopeutumiskykyä, kuuntelemisen taitoa ja entistä enemmän läsnäoloa. Poikkeusajan johtamiseen on täytynyt ottaa käyttöön myös uusia johtamismalleja, joista tärkeimmiksi nousivat kriisi- ja muutosjohtaminen sekä itsensä johtaminen. Kriisi- ja muutosjohtamisen kannalta oleellisiksi seikoiksi nousivat viestintä, kriisinhallinta ja ongelmanratkaisutaidot. Itsensä johtamisen taidoista korostuivat etenkin oman jaksamisen varmistaminen ja paineensietokyky. Pandemia-ajan johtamista on kuitenkin sävyttänyt epävarmuus tulevasta. Epävarmuus ja ihmisten erilaiset reaktiot ovat tuoneet omat haasteensa esimiestyöhön. Näissä tilanteissa esimiehiltä on vaadittu johtamista pehmeiden arvojen kautta. Myötätunto ja empatiakyky sekä kokonaisvaltainen hyvinvoinnin varmistaminen ovat nousseet esimiestyön kulmakiviksi poikkeusaikana.

Ajatukset tulevasta jäivät pitkälti arvailujen varaan. Varautuminen tulevaa varten on hotelleissa melko vähäistä tulevaisuuden ollessa epävarma. Jatkoa ajatellen monet ovat kuitenkin dokumentoineet poikkeusaikana tekemiään asioita sekä tehneet uudistuksia osaksi tulevaa toimintaa. Toimintatapoja viedään joissain hotelleissa strategiatasolle asti. Pohdintaa syntyi siitä, tehdäänkö strategioita enää pidemmälle ajalle, vai tulevatko strategiat olemaan lyhyemmän aikavälin suunnitelmia. Tulevaisuuden johtajan taidoista korostettiin strategisia johtamistaitoja, jotta poikkeustilanteita varten olisi hyvä selviytymispohja. Lisäksi johtaminen on jatkuvaa kehittymistä ja etenkin tulevaisuudessa johtaminen vaatii entistä enemmän ulkomaailman aktiivista seuraamista. Tutkittavien mukaan tilanne tulee pysymään hotelleissa poikkeuksellisenä vielä kauan. Toimialan elpymisen ja matkailun vapautumisen suhteen oltiin kuitenkin toiveikkaita ja positiivisin mielin, vaikka suunnitelmien teko onkin haastavaa. Positiiviseen asenteeseen on vaikuttanut kotimaanmatkailun lisääntyminen ja sen seurauksena majoitustoiminnan jatkuminen. Kuopio-Tahko alueen uskotaan nousevan trendikohteeksi myös ulkomaanmatkailijoille. Joukosta löytyi myös muutamia epäileviä ja varautuneempia ajatuksia matkailun vapautumisesta. Esimerkiksi tulevaisuuden työllisyystilanteesta oltiin hieman huolissaan. Jotta työelämässä selvittäisiin jatkossa, koulutukseen voisi tuoda muun muassa muutosjohtamisen taitoja enemmän, uusia riskitekijöitä, skenaarioiden tekemistä sekä moniosaamista tukevia opintoja.

## 7.1 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Pandemiat ovat harvinaisia erityistilanteita ja sen vuoksi niihin on vaikea varautua. Jo pelkästään se, että pandemia voi tällä tavalla yhtäkkiä lamauttaa koko toimialan kertoo siitä, miten laajaksi ne voivat kehittyä. Tutkimustuloksien mukaan COVID-19-pandemian kohdalla heikoksi jäänyt varautumistaso heijastui kuluneen vuoden aikana hotellien toimintaan epävarmuutena ja ahdistuksena tulevaa kohtaan. Vaikka hotelleissa on ymmärretty varautumisen merkityksellisyys kriisitilanteissa, suunnittelu ja varautuminen olivat jääneet kuitenkin toteutumatta. Varautumistason ollessa tämän kokoiisiin pandemioihin lähes olematonta, ovat alueen hotellit hoitaneet tilanteen parhaansa mukaan. Nopea

reagoiminen muutoksiin on poikkeusaikana ollut valttikortti, mikä on omalta osaltaan auttanut tilanteeseen sopeutumista.

Ihmiskeskeisellä palvelualalla hotellit eivät ole ainoastaan vastuussa omasta, vaan myös asiakkaidensa turvallisuudesta. Pandemian aiheuttamien riskien ja rajoitusten tullessa alueelle nopeaa tahtia, kasvoi samalla hotellien paine tehdä nopeita ja vastuullisia päätöksiä kaikkien yhteisen turvallisuuden takaamiseksi. Turvallisuuden priorisointi onkin ollut tärkeä tekijä pandemiatilanteeseen sopeutumisessa. Hotellien toimiessa vastuullisesti, ne kasvattavat samalla luotettavuuttaan matkailijoiden silmissä, mikä puolestaan lisää matkailijoiden mahdollista mielenkiintoa kyseisiä hotelleja kohtaan.

Pandemia-aikana hotellien poikkeustilanteeseen sopeutumista helpottava, alueen hotelleissa positiivisena koettu kotimaanmatkailun kasvava suosio on monen eri tekijän summa. Ulkomaiden ollessa poissuljettu vaihtoehto, kohdistui ihmisten tarve päästä pois kotinsa ympäristöstä kuluneen vuoden aikana kotimaahan. Poikkeusaikana pienikin reissu pois kodin alueelta on toiminut monille ahdistusta helpottavana tekijänä ja siksi reissut omankin kaupungin hotelleihin ovat olleet suosittuja. Toisaalta suuri ahdistus on voinut myös estää ihmisiä matkustamasta kotimaassakaan. Tästä voidaankin päätellä, että poikkeusaikana ihmisten ahdistus on ollut hotelleille toisaalta positiivinen, mutta osittain myös negatiivinen asia.

Ympäristön muutoksille alttiilla matkailualalla sesonkien väliset vaihtelut ovat tyypillisiä, mutta kuluneen vuoden aikana erot olivat tavallista voimakkaampia. Viime kesä oli paljon kaivattu, pieni positiivinen välähdys ”normaalimpaan” suuntaan poikkeustilanteen keskellä, mutta muut vuodenaajat ovat olleet paljon aikaisempia vuosia hiljaisempia. Yksi pandemia-ajan isoimmista ongelmista hotelleille onkin ollut majoittujamäärien radikaali vähentyminen, mikä on tuonut mukanaan haasteita ja vaikeita päätöksiä tilanteeseen sopeutumisen kannalta.

Myös hotellien uusien toimenpiteiden ja innovaatioiden avulla on pyritty sopeutumaan tämänhetkiseen, jatkuvasti muuttuvaan poikkeustilanteeseen. Nopeaan tahtiin muuttuvat suositukset ja rajoitukset on otettu huomioon, vaikka hotellit toivoisivatkin nykyistä parempaa viestintää hallituksen puolelta. Ongelma on heijastunut myös hotellien viestinnässä. Koska henkilöstön saavutettavuus on tuottanut haasteita, on viestinnässä täytynyt keksiä uusia ratkaisuja, mikä on omalta osaltaan vaikuttanut hotellien sopeutumiseen poikkeustilanteessa. Tutkimustulosten mukaan viestintä on lisääntynyt, koska pandemian myötä on tullut enemmän pakollista informaatiota, joka on täytynyt saada henkilöstön ja asiakkaiden tietoon. Lisäksi turvallisuuteen liittyvät uudet toimenpiteet ja henkilömäärien rajaukset yleisissä tiloissa ovat luoneet turvallisuuden tunnetta. Näistä toimenpiteistä on viestitty asiakkaille sekä henkilöstölle, mikä on osoittanut hotellien toimivan vastuullisesti pandemian aikana.

Kaikkien hotellien on täytynyt tehdä muutoksia sopeutuakseen poikkeustilanteeseen. Taloudellisesti hotellit ovat kokeneet suuria tappioita ja niistä elpyminen tulee kestämään useita vuosia. Ne hotellit, joilla on ollut vakaa taloudellinen pohja, ovat selviytyneet tähän asti COVID-19-pandemiasta paremmin, kuin heikommasta taloudellisesta tilanteesta lähteneet. Lomautukset ja töiden vähentyminen



ovat aiheuttaneet henkilöstöjen keskuudessa turhautumista ja pelkoa, mikä johtuu epävarmasta tulevaisuuden tilanteesta. Pandemian vuoksi työntekijöitä on myös irtisanoutunut lomautusten tai töiden vähenemisen takia, mikä voi aiheuttaa hotelleille mahdollisesti haasteita tulevaisuudessa. Mikäli matkailu lähtee taas nousuun pandemian loputtua, voi mahdollisesti tulla työvoimapulaa, joka vaatii aikaa ja rahaa vieviä rekrytointiprosesseja. Hotelleilla, jotka ovat pystyneet siirtämään työntekijänsä muihin työtehtäviin, on paremmat henkilöstövalmiudet täyteen majoituskapasiteettiin matkailun vapautuessa pandemian loputtua.

Osa hotelleista on joutunut luopumaan myös esimerkiksi investoinneista ja kehityshankkeista. Toisissa hotelleissa poikkeustilanne on nähty sen sijaan mahdollisuutena tehdä uusia investointeja ja panostaa tulevaisuuteen. Tutkimustulosten mukaan tähän on vaikuttanut taloudellinen tilanne. Ne hotellit, joilla ei ole ollut niin vakaata taloudellista pohjaa, joutuivat laittamaan investoinnit sekä kehityshankkeet sivuun ja pyörittämään hotellia vähäisellä käyttöasteella karsien pois palveluita. Sen sijaan hotellit, joilla on vakaa taloudellinen tausta, olivat sitä mieltä, että nyt on aika tehdä investointeja ja kehittää toimintaa. Tulevaisuuden näkökulmasta tämä on järkevää, sillä matkailun vapaututtua pandemian jälkeen, investoinnit maksavat itsensä takaisin ja asiakkaille pystytään tarjoamaan vielä laadukkaampaa majoitustoimintaa.

Haastattelujen mukaan osa pandemian aiheuttamista uusista toimintatavoista tulee jäämään käyttöön myös pandemia-ajan jälkeen. Esimerkiksi aamupalatoimintaan on tullut useita muutoksia, joita voidaan soveltaa myös tulevaisuudessa. Muun muassa yleistynyt take away -mahdollisuus on tulevaisuudessakin hyvä lisävaihtoehto hotelliaamupalalle. Mikäli pandemian jälkeen asiakkaat haluavat yhä välttää suurempia ihmismassoja, tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden syödä aamupalan esimerkiksi aikaisen lähdön vuoksi matkalla tai omissa rauhassa vaikkapa piknikin muodossa. Tulevaisuudessa myös aamupalojen porrastus voi mahdollisesti auttaa isompia hotelleja esimerkiksi välttämään ruuhka-aikoja.

Hotellien majoitustoimintaan on tullut pandemian myötä uusia innovaatioita. Esimerkiksi etätöiden enustetun lisääntymisen myötä on alettu myös muokkaamaan hotellihuoneita etätöihin sopivaksi. Tätä voidaan pitää pandemian jälkeen tärkeänä kriteerinä majoitukselle, sillä etätö tulee todennäköisesti yleistymään yhä entisestään. Tämä on yksi näkökulma, joka hotellien olisi hyvä ottaa huomioon tulevaisuuden toimintaa kehittäessä. Myös muut innovaatiot, kuten erään hotellin uusi kontaktiton varausjärjestelmä, on hyvä keino varmistaa turvallinen sisäänkirjautuminen myös jatkossakin.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä myös, että yrityksen lähtötilanne ja koko työyhteisön suhtautuminen pandemian aiheuttamaan kriisiin ovat vaikuttaneet pitkälti siihen, millaisena poikkeusajan johtaminen on koettu. Vaikka hotelleissa esimiehet ovat kokeneet johtamisen melko samalla tavalla, johtamisen keinot ja esimerkiksi erilaiset johtamismallit korostuivat hotellin johtamiskulttuurista riippuen. Ne asiat ja näkemykset, jotka nousivat haastatteluissa tärkeiksi tai korostuivat, tulivat esiin hyvin esimieskohtaisesti. Toiset esimiehet korostivat esimerkiksi enemmän pehmeitä arvoja ja jaksamista, kun taas osa piti esimerkiksi priorisointia ja talousjohtamista pandemiatilanteen kulmakivinä.

Vaikka jokainen esimies korosti hieman eri johtamisen näkökulmia, yhteisenä näkemyksenä oli kuitenkin se, että poikkeusajan johtaminen vaatii erityistä huomiota ja erilaisia taitoja. Tutkimustuloksista voidaankin päätellä, että poikkeustilanteen johtamisessa täytyy osata huomioida monet eri johtamisen tasot. Tällaisessa tilanteessa esimiehiltä vaaditaan kokonaisvaltaista johtamista ja ymmärrystä siitä, että kaikkien esimiestyön osa-alueiden merkitys korostuu kriisitilanteessa uudella tavalla. Jos poikkeustilanteessa esimies keskittyy esimerkiksi vain talousjohtamiseen, voi itsensä johtaminen tai jokin muu yhtä tärkeä johtamisen osa-alue jäädä täysin huomiotta. Toisin sanoen kriisitilanteen johtamisessa on tärkeää hyödyntää erilaisia johtamismalleja, eikä normaalioloissa hyväksi havaitut toimintamallit välttämättä riitä enää pandemiatilanteessa. Muuntautumiskyky tilanteen mukaan onkin siis ollut merkittävässä osassa esimiestyötä.

Jotta hotelleissa on pystytty sopeutumaan koronaviruspandemian aiheuttamaan kriisitilanteeseen, on johtamisessa täytynyt kiinnittää huomiota etenkin viestintään, työhyvinvointiin ja työntekijöiden motivoimiseen. Viestinnän ja tiedottamisen avulla on pyritty varmistamaan henkilökunnan sopeutuminen. Viestintä ja kommunikaatio ovat korostuneet keinona myös yhteishengen luomisessa, mikä on erityisen tärkeää tällaisessa poikkeustilanteessa, kun esimerkiksi kokoontumiset työyhteisön kesken eivät ole mahdollisia. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että pandemia-ajan viestinnässä on korostunut vastuullisuus. Majoitustoiminnan, ja sitä kautta myös viestinnän, on täytynyt olla vastuullista, jotta sekä asiakkaat että henkilöstö kokisivat olonsa turvalliseksi. Viestinnän vastuullisuus on näkynyt siinä, että viestitään rehellisesti ja avoimesti. Avoimella ja myös ajantasaisella viestinnällä on pyritty sopeuttamaan asiakkaita ja henkilöstöä nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Vaikka viestinnän kanssa on osittain ollut myös haasteita eikä sitä ole välttämättä tehty tarpeeksi, on hotelleissa kuitenkin ymmärretty viestinnän korostunut merkitys kriisitilanteessa.

Jokaisella hotellilla on ollut omat keinonsa myös henkilöstön motivoimiseen ja sitä kautta työhyvinvoinnin lisäämiseen. Tutkimuksen kannalta oleelliseksi tiedoksi nousi se, että keinoista riippumatta työhyvinvointiin on kiinnitetty huomiota ja jokaisessa hotellissa on otettu käyttöön ne keinot, jotka ovat toimineet parhaiten. Motivoimisen avulla ja työhyvinvointiin keskittymällä henkilöstöä on pyritty sopeuttamaan uuteen muutokseen ja luotu uskoa tulevaan. Esimiestyön näkökulmasta työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta oleellista on se, miten poikkeustilanteeseen itse suhtautuu. Vaikka tilanteet ovat voineet muuttua hyvinkin nopeasti, esimiesten on täytynyt itse asennoitua tilanteeseen niin, että asioista osaisi löytää myös positiiviset puolet. Haasteellisen poikkeustilanteen vuoksi esimiehen asenne on ollut ratkaisevassa asemassa niin työyhteisön kannustamisen kuin oman hyvinvoinninkin kannalta.

Myös tulevaisuudessa nähdään positiivisia puolia, sillä hotellit ovat sopeutuneet poikkeusajan muutoksiin tilanteeseen nähden hyvin. Positiivisuus onkin ollut yhtenä oleellisena sopeutumiskeinona hotelleissa. Hyviin asioihin keskittyminen on auttanut selviytymään tilanteesta kuin tilanteesta. Erilaisista tilanteista selviäminen, esimerkiksi oppimalla pandemia-aallosta seuraavaa aaltoa varten, on auttanut viemään majoitustoimintaa eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta. Tulevaisuuden näkökulmasta mahdolliseksi sopeutumiskeinoksi nostettiin myös skenaarioiden laatiminen. Skenaarioiden merkitys on COVID-19-pandemian myötä muuttunut oleellisemmaksi, ja niitä tullaan todennäköisesti tekemään hotelleissa jatkossa enemmän. Koska maailmaa kohdannut pandemia on ollut kaikille uusi

ilmiö, myös tulevissa skenaarioissa olisi hyvä varautua ennennäkemättömiin ja uskomattomalta kuulostaviin tilanteisiin. Poikkeuksellisia tilanteita ennakoimalla kehitetään toiminnan tehokkuutta ja sopeutumisvalmiutta.

Strategioiden luomisen suhteen oli havaittavissa näkemyseroja. Jos strategioita tehdään jatkossakin viiden tai kymmenen vuoden pituisiksi, kuten tähän mennessä on useimmissa yrityksissä tehty, strategiat sisältävät suuria suuntaviivoja ja tulevaisuuteen katsotaan kerralla pidemmälle. Tällöin myös ennakoitaan toimintaa hieman isommassa mittakaavassa. Jos jatkossa siirrytään sen sijaan lyhyempiin strategioihin, esimerkiksi jatkuvien muutosten takia, varautuminen ja sopeutuminen saattaa olla tehokkaampaa, koska toimintasuunnitelmia uusitaan useammin. Strategiat tulisi joka tapauksessa tehdä aina yrityksen näkökulmasta sopivalle aikavälille. Tulevaisuudessa muutoksiin sopeutumista tullaan tarvitsemaan majoitus-alalla yhä enemmän maailman kehittyessä, sillä toimiala on niin altis muutoksille. Näin ollen tulevaisuuden strategiat todennäköisesti tulevat lyhenemään tai ne muuttuvat joustavammiksi alan haavoittuvuuden takia.

Mitä hotellit tekisivät sitten toisin, jos samankaltainen poikkeuksellinen tilanne tulisi vastaan uudestaan? Hotellit ovat joutuneet tekemään pandemian aikana päätöksiä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Nyt kun tilanteen vakavuus ja laajuus tiedostetaan toimialalla, tulevaisuudessa tullaan varautumaan mieluummin isossa mittakaavassa kuin liian vähäisin keinoin. Tutkimustulosten mukaan osa lisäisi viestintää entistä enemmän toiminnan parantamiseksi. Lisäksi hotellin sulkeminen aiemmin tai avaaminen maltillisemmin olivat asioita, joita osa tutkittavista tekisi toisin tulevissa tilanteissa. Varautuminen tällaisiin toimenpiteisiin saattaisi helpottaa esimerkiksi henkilöstön määrän hallintaa tulevien poikkeustilanteiden aikana.

Henkilöstön hallinta ja tulevaisuuden työllisyystilanne ovat aiheuttaneet huolta johtuen esimerkiksi töiden vähyydestä sekä siitä, riittääkö alalla tekijöitä jatkossa. Tästä voidaan päätellä, että COVID-19-pandemian koetaan vaikuttavan tulevaisuuden alavalintoihin majoitus-alan näkökulmasta hieman negatiivisella tavalla. Epävakaa tulevaisuus saattaa vaikuttaa matkailualan opiskeluun, ja vähentää alalle hakeutuvien opiskelijoiden määrää. Tästä syystä tutkittavat painottivatkin koulutuksessa moniosaamisen tärkeyttä, jotta työntekijät pystyisivät tekemään työtä monipuolisissa tehtävissä ja muuttuvissa olosuhteissa. Siten myös työllistymismahdollisuudet saattaisivat olla paremmat. Hotellien tehtäväksi puolestaan jää toiminnan kehittäminen ja monipuolistaminen siten, että toiminta seuraa ajantasaisesti maailmaa ja innovointeja tehdään trendejä seuraten. Tällä tavoin nuorille, eli tulevaisuuden osaajille, osoitetaan hotellialan ja majoitustoiminnan jatkuvuus sekä kyky kohdata muutoksia.

## 7.2 Tutkimuksen lopputulema

Tutkimuksen johtopäätöksiä vertailtiin ristiin SWOT-analyysin avulla (kuva 10). SWOT-analyysin tarkoituksena on kartoittaa yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä. Analyysi esitetään yleensä nelikentässä, jossa yläriviltä löytyvät sisäiset ja alariviltä ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, kun taas ulkoisia ovat mahdollisuudet ja uhat. Kattavan analyysin varmistamiseksi on tärkeää tarkastella sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä monipuolisesti esimerkiksi ristiinanalysoiden. (Debra, Cadle & Yeates 2014, 49–50.)

<p style="text-align: center;"><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehostettu viestintä</li> <li>• Vastuullisuuden huomioiminen</li> <li>• Nopea reagointikyky ja uudet innovaatiot</li> <li>• Positiivinen asennoituminen ja yhteishengen korostaminen</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puutteellinen varautuminen</li> <li>• Heikentynyt työllisyystilanne</li> <li>• Hotellien kulurakenne</li> <li>• Pitkäaikaiset taloudelliset vaikutukset</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittyvä matkailualue</li> <li>• Yhteistyö eri toimijoiden kanssa</li> <li>• Kotimaanmatkailun suosio</li> <li>• Turvallisuus megatrendinä</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matkustusrajoitukset</li> <li>• Epävarma tulevaisuus</li> <li>• Toimialan haavoittuvuus</li> <li>• Hallituksen määräykset tulkinnanvaraisia</li> </ul>

KUVA 10. SWOT-analyysi tutkimuksen johtopäätöksistä

Johtopäätöksistä esiin tulleita vahvuuksia voidaan hyödyntää hotellien tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Uusien innovaatioiden ja vastuullisuuden huomioimisen avulla voidaan edesauttaa Kuopio-Tahko matkailualueen kehittymistä kotimaanmatkailun suosion kasvaessa. Jotta matkailualue voi kehittyä myös tulevaisuudessa, vaaditaan eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Erityisesti pandemian aikana yhteishengen merkitys yrityksissä on korostunut, ja jatkossakin toimiva yhteistyö alueen toimijoiden kanssa luo mahdollisuuden alueen kehittymiselle. Yhteistyöt alueen muiden toimijoiden kanssa voivat esimerkiksi avata uusia ovia ja sitä kautta edistää sopeutumista pandemian jälkeiseen aikaan. Lisäksi vastuullinen toiminta ja tehostettu viestintä lisäävät turvallisuuden tunnetta sekä kehittävät hotellien toimintaa huomioiden samalla ajankohtaiset trendit.

Vahvuuksien avulla voidaan myös torjua mahdollisia uhkia. Vaikka hallituksen määräykset voidaan kokea tulkinnanvaraisina ja osittain ristiriitaisina, omalla tehokkaalla viestinnällä hotellit voivat välttää epäselvyyksiä ja luoda yhtenäisiä ohjeistuksia niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin. Viestimällä esimerkiksi turvallisuusohjeista ja toimimalla vastuullisesti, hotellit voivat omalta osaltaan edistää matkustusrajoitusten avautumista. Vaikka epävarma tulevaisuus ja toimialan haavoittuvuus nähdään matkailualan uhkina, voidaan nopealla reagoinnilla ja positiivisella asennoitumisella sopeutua tilanteeseen sekä valmistautua toimialan elpymiseen.

Esiin tulleista vahvuuksista huolimatta heikkoudet voivat altistaa hotellit uhille. Esimerkiksi puutteellinen varautuminen voi aiheuttaa epävarmuutta ja altistaa hotellitoiminnan haavoittuaiseksi. Myös hotellien kulurakenne ja taloudelliset vaikutukset heikentävät työllisyystilannetta, jonka vuoksi tulevaisuus voidaan nähdä epävarmana ja koko toimiala haavoittuvaisempana. Kun hotellien uhat ja heikkoudet ovat yhteydessä toisiinsa, olisi tärkeää pyrkiä lieventämään tai poistamaan joko uhkia tai heikkouksia. Pandemiatilanteessa uhat ovat niin ulkoisia, ettei niihin voi täysin omalla toiminnalla vaikuttaa, joten tärkeämpää on lieventää sisäisiä heikkouksia. Esimerkiksi puutteellista varautumista

voisi kehittää uusimalla turvallisuussuunnitelmia ja hyödyntämällä skenaarioajattelua. Myös avoimella ja ajantasaisella viestinnällä voidaan ehkäistä epävarmuutta sekä poikkeusaikana että tulevaisuudessa.

Analysoimalla tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä luotiin pohja tutkimuskysymyksen vastaukselle. Vaikka tilanne on ollut haastava koko toimialalle, Kuopio-Tahko alueen hotellit ovat sopeutuneet pandemian aiheuttamaan poikkeustilanteeseen pääosin hyvin. Sopeutumista ovat edesauttaneet muun muassa nopea reagointikyky sekä uudet toimintatavat ja innovaatiot. Johtamisen näkökulmasta sopeutumiseen ovat puolestaan vaikuttaneet esimiesten aito läsnäolo, työhyvinvoinnin korostaminen sekä hyvän yhteishengen luominen. Myös toiveikas suhtautuminen tulevaan ja kotimaanmatkailun suosion kasvaminen ovat auttaneet hotelleja mukautumaan poikkeukselliseen tilanteeseen. Omat haasteensa sopeutumiseen ovat tuoneet jatkuvasti muuttuvat tilanteet, joiden mukaan eteneminen on ollut ajoittain haastavaa. Tämän vuoksi hotellit joutuvat tekemään suunnitelmia lyhyemmällä tähtäimellä, kuin normaalisti. Alan ollessa herkkä ympäristön uhille, heijastuvat poikkeusajan tuomat muutokset myös hotellien talouteen, mikä on osaltaan vaikeuttanut tilanteeseen sopeutumista vaihtelevasti eri hotelleissa. Tilanteen ennennäkemättömyys on tuonut myös esimiestyöhön haasteita, ja sitä kautta onkin mitattu henkistä jaksamista ja kykyä toimia esimiesasemassa.

## 8 POHDINTA

Tässä osiossa tarkastellaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena ja arvioidaan omaa työskentelyä ryhmässä. Tarkoituksena on pohtia omaa ammatillista kasvua ja sitä, missä työn aikana onnistuttiin ja mitä olisi voinut tehdä toisin. Tavoitteena on myös arvioida opinnäytetyön aiheen merkitystä ja hyötyjä erityisesti Kuopio-Tahko alueen hotellialan toimijoille. Lisäksi tuodaan esiin jatkotutkimusaiheita sekä käydään läpi tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

### 8.1 Opinnäytetyön toteuttaminen ja arviointi

Kun opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä 2020, oli selvää, että aiheeseen haluttiin sisällyttää uusi ja ajankohtainen COVID-19-pandemia, jonka vaikutuksista matkailutoimialaan ei ollut vielä tutkimustietoa kovinkaan paljon. Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään pandemian aiheuttamaa ilmiötä sekä sen vaikutuksia matkailuun ja sitä kautta hotellien majoitustoimintaan. Aihe rajattiin siten, että opinnäytetyössä tutkittiin hotellien majoitustoiminnan sopeutumista COVID-19-pandemian aiheuttamaan poikkeustilanteeseen Kuopio-Tahko alueella. Matkailupuolen opiskelijoina aihe haluttiin rajata ammatillisen suuntautumisvalinnan mukaisesti. Aihe on hyödyllinen Kuopio-Tahko alueen hotelleille sekä nyt että tulevaisuudessa, sillä hotellit voivat saada esimerkiksi vertaistukea pandemian aiheuttamista vaikutuksista sekä uusia kehitysideoita omiin toimintatapoihinsa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jotta haastateltavilta saataisiin mahdollisimman paljon kuvailua koronaviruspandemiasta ilmiönä sekä omia tuntemuksia kauan jatkuneesta poikkeustilanteesta.

Tutkimukseen pyydettiin mukaan monipuolisesti erilaisia hotelleja Kuopio-Tahko alueelta ja haastattelupyynnöitä varten muodostettiin mielenkiintoa herättävä saatekirje. Tutkimukseen oli tarkoituksena saada mukaan erityylisiä hotelleja, jotta haastatteluista tulisi esille mahdollisimman laajasti näkökulmia. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, kun otanta ei ollut yksipuolinen. Saatekirje oli onnistunut ja aihe herätti paljon mielenkiintoa, sillä lähes kaikki pyydetyt hotellit lähtivät mukaan tutkimukseen. Haastatteluihin pyydettiin esimiesasemassa olevia henkilöitä, jotta haastattelun eri osa-alueisiin ja erityisesti johtamisen osuuteen saataisiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Haastatteluihin osallistuneet hotellit päätettiin pitää täysin anonymeinä, jotta haastateltavilla oli mahdollisimman turvallinen olo vastata kysymyksiin ja jotta tutkimustuloksista ei ollut myöskään mahdollista selvittää, missä hotelleissa toimittiin milläkin tavalla.

Teoriataustaa aloitettiin kirjoittamaan syksyllä 2020 ja samalla suunniteltiin myös haastattelurunkoa. Haastattelurungon suunnittelu sujui hyvin, sillä aiheeseen oli perehdytty jo etukäteen teoriataustaa kirjoittaessa. Näin saatiin rakennettua kattava haastattelurunko, jossa käytiin läpi hotellien majoitustoimintaa ennen pandemiaa ja sen aikana sekä suunnitelmia ja varautumista pandemian jälkeiselle ajalle. Haastattelurunkoon valittiin kolme pääteemaa, joissa käsiteltiin koronaviruksen aiheuttamia vaikutuksia, johtamista poikkeusaikana sekä hotellitoimialan tulevaisuuden näkymiä. Näitä teemoja käsittelemällä saatiin paljon tietoa monesta eri näkökulmasta. Haastattelurungon onnistumisesta kertoi myös se, että useampi haastateltavista mainitsi sen olleen erittäin kattava ja ottavan huomioon kaikki tärkeät osa-alueet.

Haastattelut suoritettiin helmi-maaliskuun välisenä aikana, keväällä 2021. COVID-19-pandemia vaikutti opinnäytetyön tekemiseen siten, että osa haastatteluista tehtiin etänä videopuhelun kautta.

Paikan päällä tehdyissä haastatteluissa toimittiin terveys-suositusten mukaisesti eli noudatettiin turvavälejä ja pidettiin kasvomaskeja koko haastattelutilanteen ajan. Haastatteli-joita oli paikan päällä ai-noastaan kaksi, sillä haastattelutilanteissa henkilöiden määrä haluttiin pitää mahdollisimman pienenä koronavirustilanteen takia. Toisaalta neljä haastattelijaa olisi ollut liian paljon myös sen vuoksi, että haastattelutilanteet olisivat voineet tuntua sekavalta haastateltavan näkökulmasta. Haastattelut on-nistuivat hyvin ja tutkimustuloksiin saatiin paljon tietoa jokaiseen teemaan liittyen. Haastattelutilan-teet olivat pääosin rentoja ja keskustelunomaisia. Teemahaastattelulle tyypillisellä tavalla, keskuste-lua saatiin myös johdateltua hyvin eri teemojen kautta. Haastattelutilanteet kehittivät opinnäytetyön tekijöiden henkilökohtaisia vuorovaikutustaitoja sekä valmiuksia suoriutua ammattimaisesti uusista tilanteista, joita ei ole aiemmin kohdattu.

Kaikki haastattelut äänitettiin ja siihen pyydettiin aina lupa ennen haastattelujen alkua. Varasuunni-telmana oli kirjoittaa haastateltavien vastaukset tietokoneelle, mikäli äänittäminen olisi kielletty. Ää-nitetyt haastattelut litteroitiin ja näin työn määrä onnistuttiin jakamaan tasaisesti kaikille opinnäyte-työn tekijöille, sillä osa oli mukana haastatteluissa ja osa sen sijaan litteroi haastatteluja. Näin saatiin myös kaikille tarkasti tieto siitä, mitä haastatteluissa käytiin läpi. Tämä osaltaan lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Kaikki opinnäytetyön tekijät käsittelivät litteroituja haastatteluja ja kaikki litteroinnit käytiin läpi sekä koodattiin väreillä teemoittain, jotta saataisiin helpotettua tutkimustulosten purka-misprosessia. Tutkimustuloksissa onnistuttiin löytämään vastauksia eri teemojen kysymyksiin ja sitä kautta saatiin vastaus myös tutkimuskysymykseen.

Opinnäytetyöprosessin aikana ammatillisesti hyödylliset taidot kehittyivät, sillä opinnäytetyötä teh-dessä edistettiin kriittistä ajattelua, päätöksentekokykyä ja laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Pro-cessin myötä myös viestintätaidot kehittyivät huomattavasti, sillä tutkimuksen aikana oltiin yhtey-dessä moniin hotellitoimialan yrityksiin. Lisäksi prosessin aikana päästiin käytännönläheisesti tutki-maan esimiestyön toimintamalleja sekä kriisi- ja muutosjohtamisen taitoja, joista on mahdollisesti hyötyä myös tulevaisuuden työelämässä. Opinnäytetyön laajasta kokonaisuudesta huolimatta työssä onnistuttiin tuottamaan merkittävää tutkimustietoa ja saavuttamaan yhtenäinen lopputulos.

Opinnäytetyötä tehdessä osaaminen omaa alaa kohtaan kehittyi ja alasta opittiin tunnistamaan sekä heikkouksia että vahvuuksia. Tutkimuksen aikana muun muassa alan haavoittuvuus sekä turvallisuus-ten merkitys konkretisoituivat uudella tavalla ja aiempaa selkeämmin. Opinnäytetyön kautta havain-noitiin myös hotellitoimialan nopeaa sopeutumiskykyä muuttuviin tilanteisiin ja taitoa kehittää toi-mintaa lyhyelläkin aikavälillä tarpeen mukaan. Työtä tehdessä päästiin lähemmin tarkastelemaan esimiestyötä ja sitä kautta saatiin erilaisia näkemyksiä johtamisen keinoihin. Lisäksi esimiehiä haas-tatteleamalla opittiin, minkälaista ammatillista osaamista tulevaisuudessa vaaditaan. Näitä taitoja voi-daan hyödyntää myöhemmin myös omassa työelämässä ja sitä kautta kehittyä jatkuvasti muuttu-valla alalla. Työskentely tutkimuksen parissa herätti kiinnostuksen toimia esimiestehtävissä ja ole-maan mukana kehittämässä hotellitoimialaa tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö päädyttiin tekemään juuri tällä ryhmällä, koska ryhmädynamiikan tiedettiin toimivan aikaisempien opiskeluvuosien kokemusten perusteella. Tiimityöskentelyssä tiedettiin olevan myös haasteita, joiden kautta omaa ammatillista osaamista pystyttiin kuitenkin kehittämään paremmaksi

kokonaisuudeksi. Muun muassa aikataulutuksen neljän henkilön kesken oli haastavaa, mikä vaati joustavuutta kaikilta ryhmän jäseniltä. Lisäksi ryhmässä työskennellessä nousi esiin paljon eri mielipiteitä ja näkökulmia, joiden vuoksi työn tekijöillä täytyi olla kyky tehdä kompromisseja. Toisaalta erilaiset näkemykset ja mielipiteet toivat työn sisältöön monipuolisuutta, jota ei välttämättä yksin työskennellessä olisi tullut esiin. Koska tiimityöskentelyssä onnistuttiin hyvin, opinnäytetyöstä saatiin yhtenäisen ja selkeän kokonaisuus.

Vaikka tiimityöskentely sujui ilman suurempia haasteita, työn määrä oli laajan aiheen vuoksi melko suuri ja koko prosessin olisi voinut aloittaa vieläkin aikaisemmin. Teoriataustan aloittaminen jäi melko loppusyksyyn, mutta aikataulusta saatiin onneksi lopulta pidettyä hyvin kiinni. Lisäksi COVID-19-pandemian vuoksi opinnäytetyötä jouduttiin tekemään paljon etänä. Opinnäytetyötä olisi kokoonnuttu tekemään yhdessä esimerkiksi koulun kirjastoon tai kahvilaan, mikäli poikkeustilannetta ei olisi ollut. Tämä olisi tehnyt opinnäytetyöprosessista paljon mielekkäämmän, toisin kuin aina etäpuhelimien kautta tapaaminen. Aikataulusta ja koko opinnäytetyöprosessista tehtiin tarkat suunnitelmat, joten toteuttaminen oli sen puolesta helppoa, kun oli hyvä suunnitelma, jonka mukaan edetä. Kokonaisuutena opinnäytetyö opetti kehittämään itsensä johtamisen taitoja, kuten esimerkiksi aikataulutusta ja ajan hallintaa sekä tavoitteellisuutta.

Opinnäytetyöprosessin aikana tuli esiin monia jatkotoimenpidemahdollisuuksia. Hyvä jatkotutkimusaihe olisi esimerkiksi laadullinen tutkimus COVID-19-pandemian vaikutuksista hotellien majoitustoimintaan jollakin toisella alueella, minkä jälkeen tuloksia voisi verrata Kuopio-Tahko alueen tulosten kanssa. Aiheesta pystyisi tekemään myös määrällisen tutkimuksen laajemmalle alueelle. Hyvä vertailukohde voisi olla myös COVID-19-pandemian vaikutukset mökkien majoitustoimintaan Kuopio-Tahko alueella, jonka jälkeen tuloksia voisi vertailla hotellien majoitustoimintaan. Tutkimuksesta selvisi, että kaikki hotellit eivät olleet vielä varautuneet matkailun vapautumiseen eivätkä hotellit osanneet varautua näin isolla mittakaavalla koko pandemiatilanteeseen. Näin ollen jatkotoimenpiteenä tästä tutkimuksesta pystyisi tekemään esimerkiksi päivitetyn turvallisuusoppaan opinnäytetyönä jollekin Kuopio-Tahko alueen hotellille. Turvallisuusoppaassa voisi ottaa huomioon paremman varautumisen vastaavanlaisten tilanteiden varalle ja tehdä toiminta- ja kriisinhallintasuunnitelmat, joiden avulla valmistaudutaan matkailun vapautumiseen sekä mahdollisiin tulevaisuuden poikkeustilanteisiin.

## 8.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadullista tutkimusta pohditaan luotettavuuden, eettisyyden ja uskottavuuden kautta. Luotettavuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, kuinka lukija vakuutetaan perustelemalla tehdyt valinnat tutkimuksen eri vaiheissa. Eettisyys kuvastaa eettisten periaatteiden noudattamista läpi tutkimuksen. Uskottavuudella tarkoitetaan todenmukaisia tuloksia, asianmukaista aineiston keruuta sekä huolellista analysointia. Lisäksi arvioinnissa voidaan soveltaa validiteettia ja reliabiliteettia. Laadullisessa tutkimuksessa validius liittyy kuvattujen tapahtumien todenmukaisuuteen sekä tutkimuksen kohteena olevan ilmiön eheyteen, eli siihen, kuinka hyvin tutkimuksen käsittelytapa ja tulokset seuraavat ilmiön luonnetta. Reliabiliteetti kuvastaa tutkimuksen yhtenäisyyttä ja tutkimusprosessin johdonmukaisuutta. Reliaabeliutta vahvistaa myös ilmiön kuvaaminen mahdollisimman monipuolisesti. (Puusa & Juuti 2020, luvut 11 & 12.)



Tutkimukseen luotettavuutta toivat aiheen, menetelmien sekä tutkimuksen kohdejoukon valinnan perusteleminen. Tutkimusalueeksi opinnäytetyössä valikoitui Kuopio-Tahko alue, koska laadullista tutkimusta varten se oli sopivan kokoinen kohde, eli ei liian pieni eikä myöskään liian laaja. Tutkimusaineistoa saatiin kerättyä riittävästi todenmukaisten tutkimustulosten saamiseksi. Majoitusmuodoista tutkimukseen pyydettiin mukaan ainoastaan hotelleja, sillä Kuopio-Tahko alueella hotellien määrä oli tutkimusmenetelmään sopiva. Tämän takia lähes kaikki hotellit pystyttiin ottamaan mukaan haastatteluihin, kun kohdeyritykset rajattiin vain hotelleihin eikä esimerkiksi myös mökkimajoitukseen. Tämä toi tutkimukselle luotettavuutta sekä lisäsi myös tutkimustulosten uskottavuutta. Koska opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Savonia-ammattikorkeakoululle, oli kyseinen tutkimusalue myös siitä syystä sopiva valinta opinnäytetyön tutkimukselle. Tutkimalla lähialueen hotelleja, koulu sai tutkimuksen kautta hyödyllistä tietoa, jota voidaan hyödyntää jatkossa matkailu- ja ravitsemisalan koulutuksessa.

Kun kaikki tehdyt valinnat perusteltiin, myös tutkimuksen uskottavuus kasvoi ja tutkimuksesta tuli helpommin arvioitava. Lisäksi tutkimuksen aiheeseen perehdyttiin huolellisesti ja tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettiin kattava kuvaus tutkimuksen teoriaosioon. Tutkimukseen valitut tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät olivat tieteellisesti hyväksytyjä sekä soveltuvia tutkimuksen ilmiölle ja tavoitteille. Toteutusosiossa kerrottiin tutkimusmenetelmän käytöstä sekä kuvattiin haastatteluiden suunnittelu ja toteutus vaiheittain, jotta tutkimusprosessista muodostui yhtenäinen kokonaisuus lukijalle. Tutkimustuloksia analysoitaessa aineistoja vertailtiin keskenään, jotta kaikki näkökulmat ilmiöstä tulivat huomioiduksi. Siten lisättiin myös ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksia analysoitiin avoimesti ja rehellisesti sekä tiedostaen, että opinnäytetyö on julkinen asiakirja. Lisäksi läpi tutkimuksen käytettiin tutkimukselle soveltuvaa asiallista kieltä sekä luotettavia lähteitä. COVID-19-pandemian ollessa uusi ilmiö, monet ilmiöön liittyvät lähteet olivat tuoreita ja tyypiltään artikkeleita tai tilastotietoja, sillä aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta oli niukemmin saatavilla. Plagioinnin välttämiseksi lähteisiin viitattiin huolellisesti raportointiohjeita noudattaen.

Opinnäytetyössä noudatettiin siis hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka lähtökohtia ovat rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus tutkimustyössä ja aineiston käsittelyssä. Tutkimuksessa tulisi käyttää selkeitä menetelmiä, jotka täyttävät tieteellisen tutkimuksen kriteerit sekä ovat eettisesti kestäviä. Tulokset tulisi julkaista avoimesti ja vastuullista viestintää käyttäen. Lisäksi muiden tekemien töiden huomioiminen on tärkeää, ja siksi heidän julkaisuihinsa viitataan asianmukaisesti. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus, tietojen tallennus ja raportointi suoritetaan tieteellisen tiedon vaatimuksia noudattaen. Lisäksi tutkimuksen tekijöiden kesken sovitaan vastuut ja velvollisuudet esimerkiksi aineistojen säilyttämisestä. Tieteellisen käytännön toteutumiseksi tutkimuksessa vältetään luotettavuutta heikentäviä toimintatapoja sekä muuta epäeettistä toimintaa. Tällaista toimintaa ovat vilppi ja piittaamattomuus. Vilpiksi jaotellaan esimerkiksi sepittäminen eli tekaistujen havaintojen esittäminen, havaintojen vääristely sekä plagiointi eli toisen julkaisun luvaton lainaaminen. Piittaamattomuutta ovat muun muassa epäasiallinen viittaaminen sekä tulosten ja aineistojen säilyttäminen puutteellisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6, 8–9.)

Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tulisi lisäksi kunnioittaa tutkimuksen kohteena olevien itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa sekä toteuttaa tutkimus aiheuttamatta heille riskejä tai haittoja. Haastattelussa on tärkeää huolehtia ensinnäkin siitä, että tutkittavan osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Lisäksi tutkittavilla on oikeus saada totuudenmukaista tietoa henkilötietojen käsittelystä sekä tutkimuksen hyödyistä, sisällöstä ja tavoitteista. Henkilötietoja sisältävien tutkimusaineistojen käsittelyyn liittyvät riskit huomioidaan noudattamalla lainsäädäntöä ja tietosuojaohjeita. Esimerkiksi henkilötietojen käyttötarkoitus tulee määritellä riittävän tarkasti. Tutkimusta julkaistaessa on tärkeää suojella tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyttä ja julkaista vain tutkittavien suostumuksen mukaisia tietoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–9, 11–12.)

Koska tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin, kyseessä oli ihmiseen kohdistuva tutkimus. Tästä syystä jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa otettiin huomioon ihmisiin kohdistuvat eettiset periaatteet ja tutustuttiin erilaisiin ohjeistuksiin. Kun tutkittavat kutsuttiin haastatteluun, heille annettiin hyvin aikaa vastata haastattelupyyntöön. Tutkimuksen saatekirjeessä tutkittavia informoitiin tutkimuksen aiheesta, tarkoituksesta sekä hyödyistä. Heitä kehoitettiin myös ottamaan yhteyttä, jos kysyttävää olisi ilmennyt tutkimukseen liittyen. Lisäksi lisätiedot haastattelusta olivat koottuna ajanvaraus-tiedostossa. Kyseisessä tiedostossa kerrottiin myös mahdollisuudesta osallistua haastatteluun joko kasvotusten tai etänä. Erityisesti pandemiatilanteen aikana etämahdollisuuden huomioiminen osoitti huolellisuutta sekä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja eettistä toimintaa.

Tutkittavia informoitiin myös siitä, että aineistoa käsiteltiin anonyyminä. Aineiston käsittely anonyyminä osaltaan lisäsi luottamusta haastateltavien ja haastattelijoiden välillä, mikä edesauttoi tutkimustulosten aitoutta ja todenmukaisuutta. Tietosuoja huomioitiin tutkimuksessa hyvissä ajoin ja haastateltaville lähetettiin tietosuojailmoitus. Ilmoituksen tarkoituksena oli selvittää, mitä henkilötietoja haastateltavista kerätään ja mitkä tiedot julkaistaan tutkimuksessa. Tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta vain ammattinimikkeiden käyttö oli tarpeen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Haastateltavat henkilöt eivät olleet suoraan tunnistettavissa tutkimuksessa käytetyistä ammattinimikkeistä, ja siten anonymiteetin säilyttäminen toteutui tutkimuksessa onnistuneesti. Lisäksi haastatteluaineistoja käsiteltiin huolellisesti. Aineistot säilytettiin luottamuksellisesti ja vain tutkimuksen tekijöiden kesken. Tutkimuksen tuloksia esiteltäessä käytettiin suoria lainauksia haastatteluista, joilla osoitettiin uskottavuutta sekä myös huolellista aineiston käsittelyä. Lopuksi nauhoitetut haastattelut tuhottiin opinnäytetyön valmistuttua. Haastatteluaineistojen jatkokäsittelystä kerrottiin haastateltaville haastatteluiden yhteydessä.

## LÄHTEET

- Anttila, Veli-Jukka 2021. Uusi koronavirus (COVID-19). Duodecim Terveyskirjasto 13.1.2021. [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=dlk01257](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk01257). Viitattu 24.2.2021.
- Aref, Mohamed 2020. How COVID-19 Impacted Travel & Tourism Industry Globally. Verkkojulkaisu. Infomineo. <https://infomineo.com/covid-19-impacted-travel-tourism-industry/>. Viitattu 21.2.2021.
- Atsar, Katja 2020. Aamunavauksia ja esimiesjumbpia – työkyvyn johtamista poikkeusoloissa. Ilmarisen blogi. 18.5.2020. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/katja-atsar/tyokyvyn-johtamista-poikkeusoloissa/>. Viitattu 20.12.2020.
- Business Finland julkaisuaika tuntematon. Suuralue- ja partneriyhteistyö. Verkkojulkaisu. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/toiminta-suomessa/suuralue--ja-partneriyhteistyö>. Viitattu 24.2.2021.
- Business Kuopio julkaisuaika tuntematon. Matkailua Järvi-Suomen maisemissa. Verkkojulkaisu. <https://www.businesskuopio.fi/investinkuopio/matkailu/>. Viitattu 18.12.2020.
- Debra, Paul, Cadle, James & Yeates Donald 2014. Business analysis. Verkkokirja. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=1759634>. Viitattu 1.4.2021.
- Discovering Finland julkaisuaika tuntematon. Kuopio. Verkkojulkaisu. <https://www.discoveringfinland.com/fi/jarvisuomi/kuopio/>. Viitattu 4.1.2021.
- Go Finland julkaisuaika tuntematon. Mitä tehdä Tahkolla? – Tahkon aktiviteetit. Verkkojulkaisu. <https://www.gofinland.fi/hiihtokeskukset/tahko/aktiviteetit>. Viitattu 4.1.2021.
- Hackselius-Fonsén, Riikka 2017. Muutosjohtajan matkassa. Strategisen johtamisen käsikirja. Helsinki: Brand Agency Punda.
- Harjumaa, Marika 2019. Uuden-Seelannin tulivuorenpurkauksen uhriluku nousi 18:aan. Yle 15.12.2019, Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11118443>. Viitattu 16.1.2021.
- Hiltunen, Elina 2020. Matkailun tulevaisuus -raportti. Helsingin matkailusäätiö. [http://www.matkailusaatio.fi/media/2FINAL\\_hki\\_matkailusaatio\\_matkailun\\_tulevaisuus\\_raportti\\_V211019\\_SIVUT.pdf](http://www.matkailusaatio.fi/media/2FINAL_hki_matkailusaatio_matkailun_tulevaisuus_raportti_V211019_SIVUT.pdf). Viitattu 24.2.2021.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvonen, Saara 2020. Näin korona iski suomalaisten hyvinvointiin: erityisesti pääkaupunkiseutu koviilla, kertoo THL:n kysely – katso oman maakuntasi tulokset. Yle 16.12.2020, Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11697651>. Viitattu 25.2.2021.
- Huhtala, Hannele, Hakala, Salli, Laakso, Aino & Falck, Annette 2005. Tiedonkulku ja viestintä Aasian hyökyaaltokatastrofissa. Valtioneuvoston julkaisusarja 7/2005. [http://eprints.lse.ac.uk/49966/1/Seeck\\_Tiedonkulku\\_ja\\_viestint%C3%A4\\_Aasian\\_2005.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/49966/1/Seeck_Tiedonkulku_ja_viestint%C3%A4_Aasian_2005.pdf). Viitattu 18.1.2021.
- Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Verkkokirja. Ellibs Lukuohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517686112>. Viitattu 18.2.2021.
- Iivari, Pekka 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäasiainministeriön julkaisut 8/2011. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf). Viitattu 28.2.2021.

Iivari, Pekka 2012. Matkailun turvallisuus. Globaalit muutokset – paikalliset vaikutukset. Julkaisusarja D nro 8. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. <https://matkailu.luc.fi/loader.aspx?id=6a01c43a-d21a-4ea9-a871-b63267d0f26b>. Viitattu 12.12.2020.

InfoFinland 2020. Suomalainen tapakulttuuri. Verkkojulkaisu. Päivitetty 29.10.2020. <https://www.infofinland.fi/fi/tietoa-suomesta/perustietoa-suomesta/kulttuurit-ja-uskonnot-suomessa/suomalainen-tapakulttuuri>. Viitattu 8.1.2021.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kariola, Matti 2020. Johtaminen poikkeusoloissa vaatii ektraa. ManpowerGroupin blogi. 7.4.2020. <https://blogi.manpower.fi/johtaminen-poikkeusoloissa-vaatii-ektraa>. Viitattu 15.1.2021.

Kataja, Marika 2020. Näin sinäkin voit estää koronan toista aaltoa – viisi yksinkertaista keinoa. Yle 8.8.2020, Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11478368>. Viitattu 25.2.2021.

Korhonen, Ilkka & Virolainen, Kimmo 2020. Koronavirus aiheutti maailmantalouden äkkipysähdysen. Euro & talous 22.4.2020. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2020/1/maailmantalouden-akkipysahdys/>. Viitattu 28.11.2020.

Kuopion kaupunki 2017. Kuopion strategia vuoteen 2030. Verkkojulkaisu. <https://www.kuopio.fi/strategia>. Viitattu 14.12.2020.

Kuopion kaupunki 2018. Kuopion matkailu tilastojen valossa. Verkkojulkaisu. [https://www.kuopio.fi/documents/7369547/8201626/Tilastotiedote+4\\_2019+Kuopion+matkailu\\_2018.pdf/a3a77405-c220-48c4-981d-69a6da75c392](https://www.kuopio.fi/documents/7369547/8201626/Tilastotiedote+4_2019+Kuopion+matkailu_2018.pdf/a3a77405-c220-48c4-981d-69a6da75c392). Viitattu 4.1.2021.

Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon a. Hotellit. Verkkojulkaisu. <https://www.kuopiotahko.fi/majoitus/hotellit/>. Viitattu 20.2.2021.

Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon b. Info. Verkkojulkaisu. <https://www.kuopiotahko.fi/info/>. Viitattu 4.1.2021.

Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon c. Tahko. Verkkojulkaisu. <https://www.kuopiotahko.fi/tahko/>. Viitattu 4.1.2021.

Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon d. Tahko - Matkalla vastuullisempaan tulevaisuuteen. Verkkojulkaisu. <https://www.kuopiotahko.fi/teemat/kestavyys/sustainable-tahko/>. Viitattu 4.1.2021.

Kuopio-Tahko julkaisuaika tuntematon e. Valitse matkasi määränpää. Verkkojulkaisu. <https://www.kuopiotahko.fi/>. Viitattu 24.2.2021.

Lahtinen, Jenni, Haikkola, Lotta & Kauppinen, Eila 2021. Nuorten kokemukset etäopetuksesta korona-ajan alussa. Verkkojulkaisu. Nuorisotutkimusseura Ry. <https://www.nuorisotutkimusseura.fi/nakokulma69>. Viitattu 21.2.2021.

Laurila, Marianne 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Liiketaloustiede. Acta Wasaensia 386. Vaasan yliopisto. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf). Viitattu 27.2.2021.

Majoitus toimialana 2019. Majoituspalvelujen perusteet (verkkokurssi). Savonia yleinen. Moodle-opinimisympäristö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=5629#section-1>. Viitattu 23.2.2021.

MUUAN Oy 2018. Tahkon keskustan yleissuunnitelma. Verkkojulkaisu. <https://www.kuopio.fi/documents/7369547/8289222/2018-03-31-Tahkon-yleissuunnitelma-vuorovaikutteinen-ty%C3%B6vaihe.pdf/91730a5e-854c-4dc1-8923-2f7519fd2096>. Viitattu 4.1.2021.

Myllymäki, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Nieminen, Henry 2020. Koronan aiheuttamaa poikkeustilannetta on johdettava kuin se olisi uusi normaali. Verkkojulkaisu. <https://www.insta.fi/nakemyksia/koronan-aiheuttamaa-poikkeustilannetta-on-johdettava-kuin-se-olisi-uusi-normaali>. Viitattu 28.2.2021.

Niskanen, Mika 2019. Homoseksuaalisuus on rikos noin 70 maassa - näin lait muutetaan. Suomalaiset kehitysjärjestöt. <https://www.fingo.fi/ajankohtaista/uutiset/homoseksuaalisuus-rikos-noin-70-maassa-nain-lait-muutetaan>. Viitattu 21.1.2021.

Pietiläinen, Virpi 2020. Korona-aika on haastanut kouluja ja oppilaitoksia kehittämään uusia hyviä käytänteitä. Verkkojulkaisu. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. <https://karvi.fi/2020/11/17/korona-aika-on-haastanut-kouluja-ja-oppilaitoksia-kehittamaan-uusia-hyvia-kaytanteita/>. Viitattu 22.2.2021.

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Punainen Risti 2020. Epidemia ja pandemia. Verkkojulkaisu. <https://www.punainenristi.fi/tyomme/kansainvalinen-apu/epidemia-ja-pandemia/>. Viitattu 24.2.2021.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Verkkokirja. Ellibs Lukuohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 17.2.2021.

Puustinen, Arja & Rouhiainen, Ulla-Maija 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Prima.

Rautiainen, Mirja & Siiskonen, Mika 2020. Hotellivaraukset. Majoitusala tutuksi. Helsinki: Restamark.

Repo, Juuso, Herkama, Sanna, Salmela-Aro, Katariina & Salmivalli, Christina 2020. Koronakriisin ja etäopetuksen vaikutukset opiskelijoiden ja opetushenkilökunnan hyvinvointiin. Pdf-tiedosto. Julkaistu 26.11.2020. <https://invest.utu.fi/wp-content/uploads/2020/11/Koronakriisin-ja-et%C3%A4opetuksen-vaikutukset-opiskelijoiden-ja-opetushenkil%C3%B6kunnan-hyvinvointiin-1.pdf>. Viitattu 22.2.2021.

Runn, Isabella & Lähteenmäki, Sofia 2018. Terrorismi ja matkailu. Matkailevat tutkijat blogi. 4.5.2018. <https://matkailevattutkijat.wordpress.com/2018/05/04/terrorismi-ja-matkailu/>. Viitattu 24.2.2021.

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysi. Verkkokirja. Ellibs Lukuohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>. Viitattu 24.2.2021.

Råback, Mirka, Hara, Kaisa, Hassila, Juha & Rauramo, Päivi 2016. Turvallisuus. Duodecim Terveyskirjasto 31.5.2016. [https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p\\_artikkeli=mat00186](https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=mat00186). Viitattu 27.2.2021.

Saarinen, Jarkko & Hall, Colin Michael 2020. Kansainvälinen matkailu elpyy ensi vuonna vaihteittain. Helsingin Sanomat 30.12.2020, Mielipide. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000007709687.html>. Viitattu 26.2.2021.

- Seeck, Hannele 2009. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisön tukena. Työterveyslaitos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 37. [http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck\\_kriisit\\_ja\\_tyoyhteisot\\_2009.pdf](http://eprints.lse.ac.uk/49812/1/Seeck_kriisit_ja_tyoyhteisot_2009.pdf). Viitattu 2.1.2021.
- Selander, Kai 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Verkkokirja. Koulutus ja matkailu Selander Oy. <https://www.selanderoy.fi/digikirja/matkailu-ja-ravitsemisala/>. Viitattu 23.2.2021.
- Singal, Manisha 2015. How is the hospitality and tourism industry different? An empirical test of some structural characteristics. Teoksessa International Journal of Hospitality Management. Verkkokirja. Science Direct. <https://www.sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S0278431915000377#!>. Viitattu 23.2.2021.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) a. Liitetaulukko 3. Hotellikapasiteetti ja sen käyttö vuonna 2019. Helsinki: Tilastokeskus [http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2019/matk\\_2019\\_2020-04-08\\_tau\\_003\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2019/matk_2019_2020-04-08_tau_003_fi.html). Viitattu 24.2.2021.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) b. Liitetaulukko 3.2. Hotellikapasiteetti ja sen käyttö, tammi-joulukuu 2020. Helsinki: Tilastokeskus [http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2020/12/matk\\_2020\\_12\\_2021-01-28\\_tau\\_006\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2020/12/matk_2020_12_2021-01-28_tau_006_fi.html). Viitattu 24.3.2021.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) c. Liitetaulukko 4. Yöpymiset hotelleissa vuonna 2019. Helsinki: Tilastokeskus [http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2019/matk\\_2019\\_2020-04-08\\_tau\\_004\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2019/matk_2019_2020-04-08_tau_004_fi.html). Viitattu 24.2.2021.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) d. Liitetaulukko 4.2. Yöpymiset hotelleissa, tammi-joulukuu 2020. Helsinki: Tilastokeskus [http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2020/12/matk\\_2020\\_12\\_2021-01-28\\_tau\\_008\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2020/12/matk_2020_12_2021-01-28_tau_008_fi.html). Viitattu 24.3.2021.
- Tapahtuma Action Plan 2018. Kuopio-Tahko alueen tapahtuma action plan 2018–2028. Verkkojulkaisu. <https://www.kuopiotahko.fi/app/uploads/2019/02/KUOPIO-TAHKO-alueen-Tapahtuma-Action-Plan-2018-2028.pdf>. Viitattu 4.1.2021.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Koronaviilkku on nyt julkaistu – lataa sovellus puhelimeesi. Verkkojulkaisu. <https://thl.fi/fi/-/koronaviilkku-on-nyt-julkaistu-lataa-sovellus-puhelimeesi->. Viitattu 25.2.2021.
- Tiirikainen, Ville 2020. Kaupat ovat jakaneet korona-aikana jopa 100 000 litraa ilmaista käsidesiä asiakkailleen. Yle 18.8.2020, Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11483413>. Viitattu 25.2.2021.
- Toivonen, Terhi 2021. "Horisontissa näkyy nyt valopiste" – Nämä muutokset jäävät käteen vuodesta 2020, mutta millaista menoa tulevaisuuden tutkijat ennustavat tälle vuodelle? Yle 3.1.2021, Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-11720043>. Viitattu 25.2.2021.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tupala, Riikka 2020. Mistä rahoitusasemasta Suomi lähti koronavirukseen? Tieto & trendit 4.6.2020. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/mista-rahoitusasemasta-suomi-lahti-koronavirukseen/>. Viitattu 4.1.2021.
- Turisti-info julkaisuaika tuntematon. Kuopion kaupunki. Verkkojulkaisu. <http://www.turisti-info.fi/kunta-info/kuopion-kaupunki/>. Viitattu 4.1.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Pdf-tiedosto. Julkaistu 14.11.2012. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Viitattu 4.4.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). Viitattu 9.4.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Suomen matkailun tulevaisuuden näkymät. Katse vuoteen 2030. Pdf-tiedosto. Julkaistu 17.1.2014. <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Suomen+matkailun+tulevaisuuden+nakymat+17012014.pdf>. Viitattu 23.2.2021.

Työterveyslaitos 2020. Ohje henkisen hyvinvoinnin tueksi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 24.9.2020. [https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-henkisen-hyvinvoinnin-tueksi?\\_ga=2.218209563.30535330.1585375154-598071330.1582822570](https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-henkisen-hyvinvoinnin-tueksi?_ga=2.218209563.30535330.1585375154-598071330.1582822570). Viitattu 28.12.2020.

Valtioneuvosto 2020a. Hallitus todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Verkkojulkaisu. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>. Viitattu 25.2.2021.

Valtioneuvosto 2020b. Uudenmaan liikkumisrajoitukset. Verkkojulkaisu. <https://valtioneuvosto.fi/tieto-koronaviruksesta/uusimaa>. Viitattu 25.2.2021.

Valtioneuvosto 2021. Arvio: Koronapandemia supisti matkailijoiden kulutusta Suomessa yli 40 prosenttia. Verkkojulkaisu. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/arvio-koronapandemia-supisti-matkailijoiden-kulutusta-suomessa-yli-40-prosenttia>. Viitattu 22.2.2021.

Verhelä, Pauli 2014. Matkailun perusteet. Kuopio: SH Traveledu.

Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Visitary 2020a. Kuopio. Majoitustilastot ja matkailutilastot. Verkkojulkaisu. <https://visitary.io/fi/kuopio/2019-12/>. Viitattu 24.2.2021.

Visitary 2020b. Tahko. Majoitustilastot ja matkailutilastot. Verkkojulkaisu. <https://visitary.io/fi/tahko/2019-12/>. Viitattu 24.2.2021.

World Health Organization 2020. SARS-CoV-2 Variants. Verkkojulkaisu. <https://www.who.int/csr/don/31-december-2020-sars-cov2-variants/en/>. Viitattu 15.2.2021.

World Health Organization 2021a. COVID-19 vaccines. Verkkojulkaisu. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/covid-19-vaccines>. Viitattu 21.2.2021.

World Health Organization 2021b. WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. Verkkojulkaisu. <https://covid19.who.int/>. Viitattu 28.2.2021.

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### **1. Koronaviruspandemian vaikutukset majoitustoimintaan**

- Näkymät vuodelle 2020
- Varautuminen poikkeustilanteeseen
- Pandemian tuomat muutokset ja uudet toimintatavat
- Vaikutukset toimintaan eri vuodenaikoina

### **2. Johtaminen poikkeusaikana**

- Esimiehen toimenkuva pandemian aikana
- Poikkeusajan johtamismallit ja -toimenpiteet
- Vuorovaikutuksen ja viestinnän huomioiminen
- Työhyvinvoinnin edistäminen

### **3. Hotellitoimialan tulevaisuuden näkymät**

- Alan elpyminen ja odotukset tulevasta
- Tulevaisuuden johtaminen ja koulutus
- Varautuminen tuleviin poikkeustilanteisiin



## LIITE 2: SAATEKIRJE



## MITÄ TUTKITAAN?

Savonia-ammattikorkeakoulun toimeksiantona toteutamme opinnäytetyön koronaviruksen vaikutuksista Kuopio-Tahko alueen hotellien majoitustoimintaan ja haluaisimme teidät mukaan tutkimukseemme.



## LÄHTIESSÄNNE MUKAAN

- saatte käyttöönnne tutkimuksen tulokset
- tietoa kilpailijoiden tilanteesta
- kehittämistyökaluja
- mahdollisuuden olla osana kartoittamassa alan tulevaisuutta

## HYÖDYT MEILLE

- kehitymme ammatillisesti
- saamme paremman käsityksen alasta
- verkostoituminen
- tulevaisuuden koulutuksen kehittäminen



## LISÄTIETOA

Tarkoituksena on haastatella esimiesasemassa olevaa henkilöä, sillä yhtenä merkittävänä teemana tutkimuksessamme on johtaminen koronapandemian aikana. Muita teemoja ovat koronan tuomat muutokset ja tulevaisuuden tarpeet. Haastattelu toteutetaan teidän aikataulunne mukaisesti helmi-maaliskuun aikana. Tutkimuksen tulokset esitetään anonymisti.

KIITOS MIELENKIINNOSTANNE! MIKÄLI TEILLÄ ILMENEE KYSYTTÄVÄÄ OSALLISTUMISEEN LIITTYEN, VASTAAMME MIELELLÄMME.

TOIVOMME VASTAUSTA 3. HELMIKUUTA MENNESSÄ

Tästä klikkaamalla pääset varaamaan aikasi