



Sopeuttamistoimien vaikutukset työhyvinvointiin

Anne Harju

2022 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Sopeuttamistoimien vaikutukset työhyvinvointiin

Anne Harju
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2022

Anne Harju

Sopeuttamistoimien vaikutukset työhyvinvointiin

Vuosi 2022 Sivumäärä 308

Tämä opinnäytetyö käsittelee koronapandemian vuoksi tehtyjen sopeuttamistoimien vaikutuksia matkailualan yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin vuosina 2020-2021. Koronapandemian vuoksi asetettiin maahantulorajoituksia, mitkä osaltaan supistivat toimeksiantajayrityksen asiakasmäärää huomattavasti sekä ravintolatoimintaa koskevia rajoituksia, jotka vähensivät matkailijoiden määrää entisestään. Näiden rajoitusten vaikutuksesta toimeksiantajayrityksessä jouduttiin toteuttamaan mittavia sopeuttamistoimenpiteitä lomautusten ja työnkuvien muokkaamisen puitteissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka toimeksiantajayrityksen tekemät sopeuttamistoimet ovat vaikuttaneet henkilökuntaan, henkilökunnan työhyvinvointiin ja minkälaiseksi henkilökunta kokee tulevaisuutensa yrityksessä. Tutkimuksen tuloksena toimeksiantajayritys saa kattavan kuvan työntekijöiden hyvinvoinnista yrityksessä tehtyjen sopeuttamistoimien jälkeen.

Opinnäytetyön toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Keskeisenä tutkimustapana toimi työhyvinvointikysely, jossa oli huomioitu koronaviruksen aiheuttamat sopeuttamistoimet ja tarkasteltu niiden vaikutuksia työntekijöihin. Kysely oli puolistrukturoitu, joten se antoi mahdollisuuden vapaamuotoisiin vastauksiin. Tutkimuksen tuloksista kävi nopeasti ilmi, että toimeksiantajayritys oli onnistunut sopeuttamistoimissaan. Toimeksiantajayritykseltä oli saatu tukea vaikeassa tilanteessa ja työntekijöiden yksilölliset tilanteet oli pyritty huomioimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimus toimii oppaana tulevaisuudessa, mikäli samankaltainen maailmantilanne uusii tai muusta syystä joudutaan tehdä ennalta määrittelemättömän pituisia lomautuksia tai muita henkilökuntaan voimakkaasti vaikuttavia sopeuttamistoimia.

Anne Harju

Adjusting measurement's affections to wellbeing at work

Year

2022

Pages

308

The intention of this thesis was to find out how Covid-19 pandemic has affected wellbeing at work on travel industry. When Covid-19 started to spread around the world, many countries, including Finland, closed their borders and stated several restrictions impacting tourism and restaurant industry. These restrictions took companies to a situation where they were forced to adjust their staff expenses by combining and modifying employees' work assignments and furlough employees alongside with other adjusting measurement actions. This thesis discussed how one Lappish company based on tourism industry has managed with their adjustment measures, how their employees have felt about them, and have they affected to employees' wellbeing at work and how they see their future in the company. As a result of this thesis company gets a comprehensive review of the employees' wellbeing at work after furloughs and measurement actions.

Qualitative method was applied in this thesis. Employees received a questionnaire, which were sent out as semi-structured questionnaire in order to receive informal replies. The results indicate that the company was succeeded with the of doing the furloughs and other adjusting measurements. Employees had received support from the company if they needed it and their personal situations were noted while doing decisions. This thesis can be found as a guide in the future, if similar situation in the world renews or if similar kind of furloughs or adjustments needs to be done by any other reasons.

Keywords: Covid-19, wellbeing at work, travel industry, furlough

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantajayritys.....	8
3	Koronapandemia.....	9
4	Matkailuala Suomessa.....	10
5	Työhyvinvointi	11
5.1	Työhyvinvoinnin historiaa	12
5.2	Esihenkilöiden ja johdon vaikutus työhyvinvointiin	13
5.3	Työhyvinvointi eri näkökulmista	14
6	Tutkimusmenetelmät	17
7	Työhyvinvointi matkailualalla	20
7.1	Koronan vaikutukset työhyvinvointiin	21
7.2	Koronan vaikutukset työilmapiiriin	24
8	Yhteenveto ja pohdintaa työhyvinvoinnista	25
	Lähteet.....	27
	Kuviot	30

1 Johdanto

Koronapandemia rajoituksineen runteli matkailualaa erittäin voimakkaasti, supistaen matkailijoiden kulutusta Suomessa jopa 40 prosenttia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Ulkomaalaisten matkailijoiden yöpymiset Suomessa laskivat 67,5% vuodesta 2019 vuoteen 2020 (Majoitustilastot. Visit Finland). Suurin vaikutus kansainvälisten matkailijoiden yöpymisiin oli hallituksen asettamilla erilaisilla maahantulorajoituksilla, jotka alkuun sulkivat Suomen rajat vapaa-ajan matkustamiselta kokonaan. Kun maahantuloa rajoitettiin ja kotimaanmatkailua kehoitettiin välttämään, loppui matkustaminen Lappiin kokonaan vaikuttaen samalla rajakauppaan. Pohjois-Suomi elää pääosin kansainvälisen matkailun tuomien tulojen turvin, joten rajoitusten vuoksi yrityksissä jouduttiin aloittamaan mittavat sopeuttamistoimet (Lapin Kansa. 2020) Työttömien määrä Lapin alueella lomautusten ja irtisanomisten vuoksi nousi vuoden 2020 loppuun mennessä kolmanneksen siitä, mitä se oli vuoden 2019 lopussa, ennen koronapandemiaa. (Lapin ELY-keskus, 2021). Koronapandemian vuoksi useissa yrityksissä on käyty vuoden 2020 kevään jälkeen jopa useaan kertaan yt-neuvotteluita, lomautuksia sekä irtisanomisia. Koronapandemian tuoma epävarmuus ja tilanteiden jatkuva muuttuminen on ollut kuormittavaa niin yritysten johdolle kuin työntekijöillekin.

Vaikka opinnäytetyön aiheena on henkilökunnan hyvinvointi, koen tutkineeni työssäni paljon johtamista ja esihenkilöiden työskentelyä. Johdolla on suuri vastuu henkilökunnan työhyvinvoinnista, unohtamatta työntekijöiden omaa vastuuta työhyvinvoinnin kehittämisestä ja ylläpitämisestä. On tärkeää ymmärtää, etenkin koronapandemian kaltaisessa tilanteessa, kuinka työyhteisöjen eri osastojen ja portaiden työskentely nivoutuu toisiinsa, vaikuttaa työpaikan työilmapiiriin sekä siten työntekijöiden työhyvinvointiin. Johdon kommunikoinnilla työntekijöiden suuntaan vaikeita asioita koskien on suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen.

Tutkimukseni lähtökohtana toimiva ongelma: Pelko ammattitaitoisten osaajien työhyvinvoinnin tason, motivaation ja sitoutumisen laskusta, matkailualalla jatkuvien lomautusten ja epävarmojen tulevaisuuden näkymien vuoksi. Kuinka taata työntekijöiden työhyvinvointi? Koska työhyvinvoinnilla on vahva yhteys työhön sitoutumiseen ja motivaatioon, tutkitaan tässä työssä työntekijöiden työhyvinvointia. (Manka & Manka, 2016, luku 2.2.)

Tutkimuskysymys: Miten koronapandemian vuoksi tehdyt sopeuttamistoimet ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin?

Koin ajankohtaiseksi aiheeksi tutkia opinnäytetyönäni itse koronapandemian sekä koronapandemian aiheuttamien rajoitusten vuoksi tehtyjen sopeuttamistoimien vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin matkailualalla. Samalla haluan ottaa selvää, mitä toimenpiteitä tulisi kehittää

henkilöstön hyvinvoinnin takaamiseksi, mikäli yritykset joutuisivat jälleen lomauttamaan henkilökuntaansa ennalta määrittelemättömäksi ajaksi. Kun maailmantilanne koronapandemian jälkeen normalisoituu alkaa matkailuala elpyä, jolloin useissa matkailualan yrityksissä tullaan todennäköisesti aloittamaan mittavat rekrytoinnit, etenkin matkailualalla. Tämä on se hetki, jolloin esimerkiksi työntekijät, jotka ovat kokeneet tullessa epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi koronapandemian aikana, tai jotka ovat muutoin huolissaan tulevaisuudennäkymistään matkailualalla, saattavat suunnata katseensa kohti uusia työtehtäviä tai pahimmillaan kohti kokonaan uusia, vakaammaksi kokemian toimialoja. Tällöin vanhoja osaajia tarvitseva yritys voi päätyä menettämään juuri sen tärkeimpänsä, osaavan, kokeneen ja ammattitaitoisen työntekijänsä, jolle olisi tarve markkinoiden avautuessa ja kysynnän jälleen vilkastuessa.

2 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyöni toimeksiantajayritys tulee pysymään työssäni anonyyminä. Toimeksiantajayritykseni toimii matkailualalla, ja sen eri toimipaikat sijaitsevat Lapissa. Toimeksiantajayritys työllistää vakituisesti normaaliaikana vuoden ympäri kokoaikaisesti noin 40-50 työntekijää Lapin alueella. Tämän lisäksi toimeksiantajayritys työllistää vuosittain noin sata määräaikaista sesonkityöntekijää niin osa- kuin kokoaikaisesti eri mittaisiin työsuhteisiin korkeimpien sesonkien aikana. Voidaankin todeta toimeksiantajayritykseni olevan merkittävä työllistäjä Lapissa.

Toimeksiantajayritykseni palkatessa normaalivuonna useita satoja sesonkityöntekijöitä, palkattiin heitä koronapandemian aikana vain muutamia, ja heistäkin suurin osa ainoastaan osaaikaisesti. Vaikka koronaviruspandemia vähensi työn määrää huomattavasti, toi epävarma tilanne mukanaan väsymystä ja huolta. Tilanne oli uuvuttava, sillä jatkuvasti muuttuvien rajoitusten vuoksi toimeksiantajayrityksessä ei pystytty suunnittelemaan edes seuraavaa viikkoa. Toimeksiantajayrityksen toimiessa matkailualalla ovat siihen vaikuttaneet ravintola-alalle asetetut rajoitukset, sekä maahantulo- ja kokoontumisrajoitukset. Rajoitusten vuoksi toimeksiantajayritys joutui lomauttamaan henkilökuntaansa. Lomautukset koskivat koko henkilöstöä, ja lomautukset olivat henkilöstä ja työtehtävästä riippuen osa- tai kokoaikaisia. Työvuorosunnittelua ei pystytty toteuttamaan halutulla tavalla hyvissä ajoin etukäteen, vaan työvuorot pystyttiin antamaan työntekijöille vasta silloin, kun ne oli viimeistään pakko antaa. Lisäksi työvuorolistoja jouduttiin muokkaamaan lyhyellä varoitusajalla. Tämä vaati joustavuutta ja vastaan tulemistä työntekijöiltä sekä hyviä neuvottelu- ja vuorovaikutustaitoja esimiehiltä. Työnkuva muuttui monella työntekijällä, eikä kenelläkään ollut tietoa siitä, milloin tilanne tulisi päättyämään ja palautumaan takaisin normaaliksi.

Toimeksiantajayritys hyötyy opinnäytetyöstäni saadessaan tietoa henkilöstönsä voinnista ja ajatuksista koronapandemian aiheuttamien lomautusten, työnkuvien muutosten ja irtisanomisten aikana ja jälkeen. Työnantajayrityksen on tärkeää olla perillä henkilöstönsä

hyvinvoinnista, sillä työtyytyväisyys ja sitoutuminen näkyvät työntekijän päivittäisessä toiminnassa töissä, vaikuttaen muun muassa työtuloksiin ja asiakaspalvelun laatuun, joilla molemmilla on suuri vaikutus yrityksen maineeseen. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola, 2015, luku 2.) Yrityksen on tiedettävä, millä tavalla koronan vuoksi tehdyt sopeuttamistoimet ovat vaikuttaneet työntekijöiden ajatuksiin ja hyvinvointiin, onko sopeuttamistoimissa ja niistä tiedottamisessa onnistuttu henkilökunnan näkökulmasta katsoen ja kuinka ne ovat vaikuttaneet esimerkiksi ilmapiiriin työyhteisössä. Työstäni on hyötyä tulevaisuudessa, etenkin mikäli matkailualaa kohtaa uudelleen vastaavanlainen kriisi, ja lomautukset sekä muut muutokset toimenkuviin tulevat yhä uudelleen ajankohtaisiksi. Tällöin on valmista dataa tarjolla siitä, missä aiemmin onnistuttiin ja missä menttiin pieleen, missä tulisi parantaa ja ennen kaikkea kuinka pystytään huomioida henkilökunnan tarpeita paremmin.

3 Koronapandemia

Vuoden 2019 loppupuolella löytyi Kiinasta ensimmäinen COVID19-tartunta. Tapauksesta uutisoiti Suomen mediassa tammikuun alussa muun muassa Iltalehti. Tuolloin Maailman terveysjärjestö WHO ei vielä nähnyt syytä rajoittaa matkustamista (Nykänen 2020.) Jo tammikuussa 2020 todettiin Suomessa ensimmäinen koronatartunta. Potilas oli Kiinan Wuhanista Suomen Lappiin matkanneella naisella, joka siirrettiin hoitoon Lapin keskussairaalaan (Kajander 2020.) Talven 2020 aikana koronavirus levisi maailmalla, ja useat maat reagoivat sulkemalla ulkoraajojaan, sekä rajoittamalla kansalaistensa liikkumista maansa sisällä. Tämä vaikutti matkailuun Suomessa vähentämällä radikaalisti ulkomaisten matkailijoiden määrää.

Koronakeväästä 2020 puhutaan usein koronan ensimmäisenä aaltona. Suomen hallitus määräsi poikkeusolot Suomeen ensimmäisen kerran ensimmäisen aallon alussa, 16.3.2020, jolloin alettiin valmistella Suomen rajojen sulkemista, eli matkustaja- ja henkilöliikenteen katkaisua Suomeen. Useat muut maat olivat jo tässä kohdin sulkeneet rajansa, joten matkailualalla poikkeusolojen julistaminen ja Suomen rajojen sulkeutuminen näkyi viimeisten suomalaisten asiakkaiden katoamisena. Poikkeusolot kestivät kolme kuukautta, 16.6.2020 saakka (Valtioneuvosto, 2020.) Poikkeusolojen aikana Suomen rajojen lisäksi määrättiin suljettavaksi muun muassa ravintolat, elokuvateatterit ja koulut. Uusimaa eristettiin muusta Suomesta, ja kulku Uudenmaan rajan yli hyväksyttiin vain hyvästä syystä. Näiden poikkeusolojen aikana Suomessa koronavirukseen sairastui noin 7700 henkilöä, ja kuoli hieman päälle 300 henkilöä, tehohoitoa paikkoja tarvitsi toukokuun 2020 loppuun mennessä 223 potilasta Luvut olivat huomattavasti matalampia, kuin mitä Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos THL ennusti. (Kivimäki 2020.)

Koronatilanteen ollessa Suomessa huomattavasti ennustettua rauhallisempi, uskottiin koronapandemian menevän ohi kesän aikana, mutta tilanne jatkui. Syksyllä 2020 iski koronan toinen aalto (Laine 2020). joka vaikutti niin Suomessa kuin maailmalla vuoteen 2021 saakka.

Välillä syksyn ja alkutalven aikana rajoituksia höllennettiin hetkeksi sallien rajaliikenteen ja maahan tulon tietyin ehdoin, mutta ison osan ajasta matkustus-, ravintola- ja tapahtuma-alan rajoitukset olivat voimassa. Rajakunnat huomioitiin, ja esimerkiksi liikenne rajakuntien välillä sallittiin löyhemmin rajoituksin, kun muu rajan ylittävä liikenne, mahdollistaen muun muassa työssä käynnin valtionrajan toisella puolen olevassa naapurikunnassa. Tammikuussa 2021 Suomessa määrättiin toisen kerran poikkeusolot. Vuoden 2021 alusta, 27.1.2021 alkaen, matkustus Suomeen oli sallittua vain välttämättömälle työmatkaliikenteelle tai perhesyistä (Valtioneuvosto, 2021). Samalla rajakuntien asukkaiden erivapaudet lakkautettiin, mikä tarkoitti jälleen Lapissa matkailun lisäksi elintärkeän rajakaupan hiljentymistä. Koronarokotuksia vällyteltiin medioissa ratkaisuna pahenevaan koronatilanteeseen vuoden 2020 alkupuolella, ja syksyllä 2020 valmistui ensimmäinen rokote. Koronarokotuksia alettiin jakaa Suomessa vuoden 2020 lopussa. Ensin rokotusvuorossa Suomessa olivat koronapotilaita hoitava henkilöstö, sekä muu ympärivuorokautisen hoivan henkilöstö, toisena ikääntyneet ja riskiryhmiin kuuluvat, kolmantena muu väestö (THL 2020). Syksyyn 2021 mennessä Suomen rokotuskattavuus kaksi rokotetta saaneiden osalta on 63,6 %, ja ensimmäisen rokotuksen saaneiden kohdalta 74% (THL 2021). Koronarokote toi helpotusta koronatilanteeseen, ja useat maat alkoivat avata rajojaan kaksi rokotetta saaneille. Suomeen sai kesäkuun puolivälistä alkaen saapua ilman karanteenia, mikäli oli saanut toisen koronarokotteen viimeistään 14 vuorokautta ennen maahan saapumista. (Toimela 2021). Kaksi rokotusta saaneet saivat EU-alueella käyttöönsä koronapassin. Koronapassi on Euroopan Unionin maiden käytössä oleva todistus, jonka haltija on joko saanut 2 rokoteannosta, sairastanut laboratoriovarmennetun koronavirustaudin ja parantunut siitä tai saanut negatiivisen testituloksen covid19-testissä. EU:n digitaalista koronatodistusta koskevaa asetusta alettiin hyödyntää 1.7.2021. Koronatodistuksen tarkoituksena on edistää vapaata liikkuvuutta EU:n alueella. Koronatodistuksen ansiosta matkustusrajoituksen purkaminen EU:n alueella koronapassin haltijoille oli mahdollista, ja koronapassin käyttöönotto avasi EU-maiden rajoja kesällä 2021 vapauttaen matkailua. (Euroopan komissio 2021.)

4 Matkailuala Suomessa

Vuonna 2017 matkailuala tuotti vuonna 2017 2,6 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Euroissa tämä on 15 miljardia. Business Finlandin Visit Finland-osaston mukaan matkailuteollisuus on toimialana samaa kokoluokkaa kuin maa-, metsä- ja kalatalous yhteensä, sekä puolet suurempi kuin elintarviketeollisuus (Business Finland 2019). Vielä ennen koronapandemiaa, vuonna 2019, matkailuala jatkoi kasvuaan. Ulkomaisten asiakkaiden yöpymiset lisääntyivät koko Suomessa yhteensä 3 % vuodesta 2018. Lapissa kyseisenä vuonna oli 1,8 miljoonaa ulkomaista yöpymistä. (Visit Finland 2020). Koronapandemian aikana vuonna 2020 Lapissa tapahtui ainoastaan 775 000 ulkomaista yöpymistä (Visit Finland 2021). Yöpymisten lisäksi matkailijat käyttävät ravintola-, ohjelma-, liikenteen- ja kaupan alan palveluita. Tarkastellessa

ulkomaisten matkailijoiden kulutusta Suomessa vuonna 2018, oli keskimääräinen summa 3739 euroa henkeä kohden (Business Finland 2021).

Matkailuteollisuus työllisti vuonna 2018 yli 140 000 henkilöä, joka on 5,5 % Suomen työssäkäyvistä. Kyseisessä luvussa ei ole mukana vuokratyövoima, eikä matkailualalla olevat kaupan alan, esimerkiksi matkamauistomyymälöiden työpaikat. (Business Finland, 2021.) On tärkeää huomioida, että luvusta puuttuvan vuokratyövoiman käyttö on matkailualalla erittäin suurta, etenkin kiireisimpinä sesonkiaikoina. Vuokratyövoiman käytöstä matkailualalla ei löydy erikseen tilastoa, sillä vuokratyövoima katsotaan liike-elämän palveluiden työllisyydeksi. Yksistään hotelli- ja ravintola-alan arvioidaan työllistäneen vuonna 2017 jopa 12 miljoonan työtunnin verran vuokratyövoimaa. Luku on kokoaikaisiksi työpaikoiksi muutettuna noin 6500 työpaikkaa (Nurmi, Business Finland 2018.) Lisäksi matkailuala työllistää kaupan alaa, henkilöliikennettä sekä ohjelmapalvelu- ja tapahtuma-aloja. Matkailuteollisuus on todella merkittävä työllistäjä Suomessa, ja on erittäin valitettavaa, ettei koronaviruspandemian aiheuttamien matkailualaa koskettavien rajoitusten mukana tuomaa työttömyyttä kaupan alalla sekä vuokratyövoimassa niin lomautusten, irtisanomisten kuin päätyneiden työsuhteiden muodossa voida nähdä tilastoista selkeästi. Visit Finlandin, Mara ry:n ja Työ- ja elinkeinoministeriön yhteisen selvityksen mukaan voidaan Suomen matkailutulosta katsoa hävinneen 7 miljardia euroa vuoden 2020 aikana (YL, 2021).

Koronapassin käyttöönoton myötä matkailun vapauduttua EU-maissa, matkailun talvisesongista 2021-2022 odotetaan ennätysvilkasta. Kysyntä on suurta ja ihmisillä uskotaan olevan pautoutumia matkustaa. Lapin matkailussa talven osuus myynnistä on ennen koronapandemiaa ollut jopa 70 %, (Lapin Luotsi, 2020). Näin ollen ensimmäiseen talveen koronarokotusten jälkeen kohdistuu suuria odotuksia matkailualan yritysten ja muiden sidosryhmien osalta. Talvisesongin alla, syksyllä 2021 matkailuala kärjisteli työvoimapulassa. (Puoskari 2021).

5 Työhyvinvointi

Työsuojelulain (738/2002) 2 luvun 8 §:ssä on määritetty turvallisuudesta ja työntekijän terveydestä huolehtimisen kuuluvan työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen alle. Yleiseen huolehtimisvelvoitteeseen kuuluu huomioida työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät seikat. Lisäksi työsuojelulain (738/2002) 2 luvun 9 §:ssä määritellään seuraavasti: ”Työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Tätä mallia kutsutaan työsuojelun toimintaohjelmaksi. Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja

niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.” Työnantajalla on siis lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijän turvallisuudesta, terveydestä, työolosuhteista sekä työkyvystä.

Työhyvinvointi on työn, työn mielekkyyden, työntekijän terveyden, työturvallisuuden, hyvinvoinnin, ammattitaidon, hyvän ja motivoivan johtamisen sekä työyhteisön ilmapiirin muodostama kokonaisuus. Vaikka työnantaja on lain mukaan velvoitettu huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta, terveydestä, työolosuhteista ja työkyvystä, on työntekijälläkin velvollisuutensa. Työntekijän tulee huolehtia työkykynsä ja ammattitaitonsa edistämisestä ja ylläpidosta. Työntekijän on ymmärrettävä oma vastuunsa ja vaikutusmahdollisuutensa työympäristön ilmapiiriin. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus muun muassa asiakastyytyväisyyteen ja koko organisaation tuloksellisuuteen (Mielenterveyspooli; Manka & Manka 2016). Työhyvinvoinnin voidaan aiheellisesti katsoa olevan yrityksen kilpailukyvyn kehittämistä, eikä sitä tulisi nähdä pelkästään pakollisena menoeränä budjetoinnissa (Humalto, Työhyvinvoinnin ensiapupaketti luku 2). Sen lisäksi, että työhyvinvointi on tärkeä osa työelämää, on sillä suuri vaikutus yksilön työelämän ulkopuolella. Käsitelmä itsestä ammatillisena toimijana on iso osa ihmisen identiteettiä yksityiselämän puolella. Käsitelmään itsestä ammatillisena toimijana kuuluvat oma osaaminen, kuuluvuuden tunne sekä asetetut tavoitteet niin omassa työssä kuin ammatissakin. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, luku 2.) Nämä seikat huomioon ottaen, on ensiarvoisen tärkeää saada työskennellä ympäristössä, jossa työhyvinvointi, sen tila ja kehittäminen otetaan huomioon. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työurien kestoan (Manka & Manka 2016, luku 7.)

5.1 Työhyvinvoinnin historiaa

Työhyvinvoinnin seuraaminen on saanut alkunsa stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Tuolloin tutkittiin stressin syntyä yksilössä. Stressin uskottiin olevan fysiologinen reaktio erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten esimerkiksi kylmyyteen, meluun tai myrkyllisiin aineisiin. Fysiologisen reaktion ajateltiin olevan seurausta kielteisistä tunteista, ja sen ajateltiin johtavan sairauksien kehittymiseen. Myöhemmin stressitutkimukseen lisättiin psykologiset tekijät ja käytäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Ajatuksena oli suojella työntekijöitä terveystarpeiltaan. Tästä toiminnasta voidaankin katsoa työsuojelutoiminnan alkaneen. Stressimalli laajeni myöhemmin koskemaan yksilöiden reaktioiden lisäksi ympäristön aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämiin stressivaikutuksiin. Alettiin tarkastella työn vaatimuksia, sekä yksilön ominaisuuksia ja edellytyksiä vastata näihin vaatimuksiin. Tätä mallia kutsuttiin tasapainomalliksi, josta kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malli, jossa syntyi kaksi vastakohtaa; aktiivinen työ, jossa on psykologista kuormitusta ja yksilöllä mahdollisuuksia päätöksentekoon, ja joka ei kuluta niin paljon voimia kuin aktiivisen työn vastakohta, passiivinen työ. Aktiivisen työn ollessa yksilölle vähemmän kuluttavaa, otettiin tavoitteeksi tasapainon saavuttamisen sijaan aktiivisempi suunta. Työn vaatimusten katsottiin synnyttävän yksilölle joko positiivista tai negatiivista

painetta. Positiivinen paine antaa yksilölle oppimisen mahdollisuuksia sekä vireyttä, negatiivinen paine voi pahimmillaan passivoida ja sairastuttaa. Myöhemmin tähän malliin liitettiin kolmas osa-alue, sosiaalinen tuki. Sosiaalisen tuen katsottiin vaikuttavan ratkaisevasti yksilöiden työhyvinvointiin. Pian huomattiin, että asiat joihin toiset reagoivat stressillä, eivät laukaise toisissa välttämättä minkäänlaisia reaktioita. Niinpä stressin syntymisen tekijäksi lisättiin yksilön henkilökohtaisista piirteistä johtuva välitysmekanismi. Tämän lähestymistavan mukaan työhyvinvointi on useiden erilaisten ympäristö- ja yksilötekijöiden summa, jossa tarkastellaan yksilön ominaisuuksia ja osaamista, ja kuinka ne vastaavat työympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Manka & Manka 2016, luku 3.)

5.2 Esihenkilöiden ja johdon vaikutus työhyvinvointiin

Esihenkilö on työturvallisuuslailla veloitettu pitämään huolen siitä, että työntekijöiden psyykinen ja fyysinen kuormitus pysyy kohtuullisena. Näin ollen esimiehellä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa, ja työhyvinvoinnin puutteiden ennaltaehkäisemisessä sekä korjaamisessa. (Manka & Manka Johdanto, 2016). Esihenkilön ja yrityksen johdon tulee omalla toiminnallaan näyttää mallia oman työhyvinvointinsa johtamisesta. Johdon esimerkillisellä toiminnalla on tärkeä sanoma työntekijöille; työhyvinvointi on asia, johon yrityksen johto suhtautuu vakavasti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Mielenterveyspooli, joka on suomalaisen mielenterveystyön 34 keskeisen järjestön verkosto, on julkaissut työhyvinvoinnin ensiapupaketin, josta löytyy kattavasti tietoa työhyvinvoinnista, sen edistämisestä, seuraamisesta ja ylläpitämisestä. Työhyvinvointi on tärkeä työelämän osa-alue, jota kannattaa seurata ja tarkastella säännöllisesti työpaikan arjessa (Mielenterveyspooli 2020). Mielenterveyspooli on määritellyt Työhyvinvoinnin ensiapupaketissaan 10 osa-alueita, joiden kautta työnantaja sekä esihenkilö voivat seurata työntekijöidensä työhyvinvointia. Nämä osa-alueet ovat työntekijöiden terveys, työyhteisön työhyvinvointi, työturvallisuus, työympäristö, työn prosessit, hyvinvointi, työ ja sen mielekkyys sekä työntekijöiden ammattitaito, työntekijän yksilölliset kokemukset, oikeudenmukainen ja motivoiva johtaminen sekä työpaikan ilmapiiri (Mielenterveyspooli 2020.)

Ollakseen perillä tavasta, jolla työntekijät kokevat edellä mainitut osa-alueet omassa päivittäisessä työskentelyssään, tulee yrityksen johdon olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa. Koska yrityksen johto voi usein olla etäisessä roolissa työntekijöidensä päivittäiseen toimintaan nähden, on esihenkilö tärkeässä roolissa viestimässä alaistensa työhyvinvoinnista ylemmille tahoille. Esihenkilön tulee luoda luottamuksellinen ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuva suhde työntekijöihinsä, jotta hän on kartalla siitä, miten he voivat. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Työntekijöille tulee antaa rakentavaa palautetta sekä tarvittaessa tukea työskentelyyn ja päätösten tekoon. Esihenkilön tulee tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Lisäksi kehittymiselle tulisi asettaa tavoitteet, jotka pohjautuvat työntekijän omiin kehittymisen ja kiinnostuksen kohteisiin, sekä jo olemassa oleviin

vahvuuksiin. Esihenkilön tulisi seurata näiden yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Työntekijän ja johdon välillä käytävän kommunikoinnin tulee olla avointa ja työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa tulee luottaa. (Mielenterveyspooli 2020.) Kun vuorovaikutus on avointa, ja suhde johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on luottamuksellinen sekä työyhteisön pelisäännöt on ennalta sovittu, on työyhteisössä helpompi ottaa esille ja käsitellä ilmeneviä ongelmia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011).

Viestinnän työyhteisössä tulisi olla avointa ja vastavuoroista. Jokaisen osapuolen, johdosta työntekijöihin, näkemyksiä tulisi arvostaa ja kuunnella, ja jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä, hänen positiivinen identiteettinsä saa vahvistusta, jolloin työmotivaatio ja työhyvinvointi kasvavat niin yksilön kuin koko työyhteisön tasolla. Kaikkia työntekijöiden toiveita ei voida toteuttaa, mutta työntekijöiden kuuleminen antaa johdolle tietoa siitä, minkälaisia odotuksia ja tarpeita henkilöstöllä on liittyen työhönsä ja työhyvinvointiinsa. Kun työnantajan vuorovaikutus työntekijöidensä kanssa on hyvää, vahvistaa se työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaa kohtaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015; Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011). Työhyvinvoinnin edistämiseksi, ylläpitämiseksi ja seuraamisessa kannattaa hyödyntää työterveyshuollon palveluita. Käytännössä työhyvinvointiin voidaan panostaa luomalla työpaikalle selvät, ennakkoon määritellyt rakenteet ja prosessit, joissa huomioidaan työympäristö, sen tehokkuus ja työturvallisuus.

5.3 Työhyvinvointi eri näkökulmista

Tutkimustani varten kävin läpi erilaisia tietopohjia ja jo tehtyä tutkimuksia työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista seikoista. Manka & Mankan kehittämä työhyvinvointipääoma sekä Työterveyslaitoksen työkykytalo antoivat selkeän kuvan työhyvinvoinnista kokonaisuutena. Näitä kahta käsitettä käytin apuna, luodessani kysymyspatteristoa toimeksiantajayritykseni henkilökunnalle. Manka & Manka ovat kehittäneet käsitteen nimeltä työhyvinvointipääoma, josta he kertovat kirjassaan. Työhyvinvointipääoma on usean inhimillisen pääoman summa, ja se on määritelty alla olevassa kuviossa kaksi.



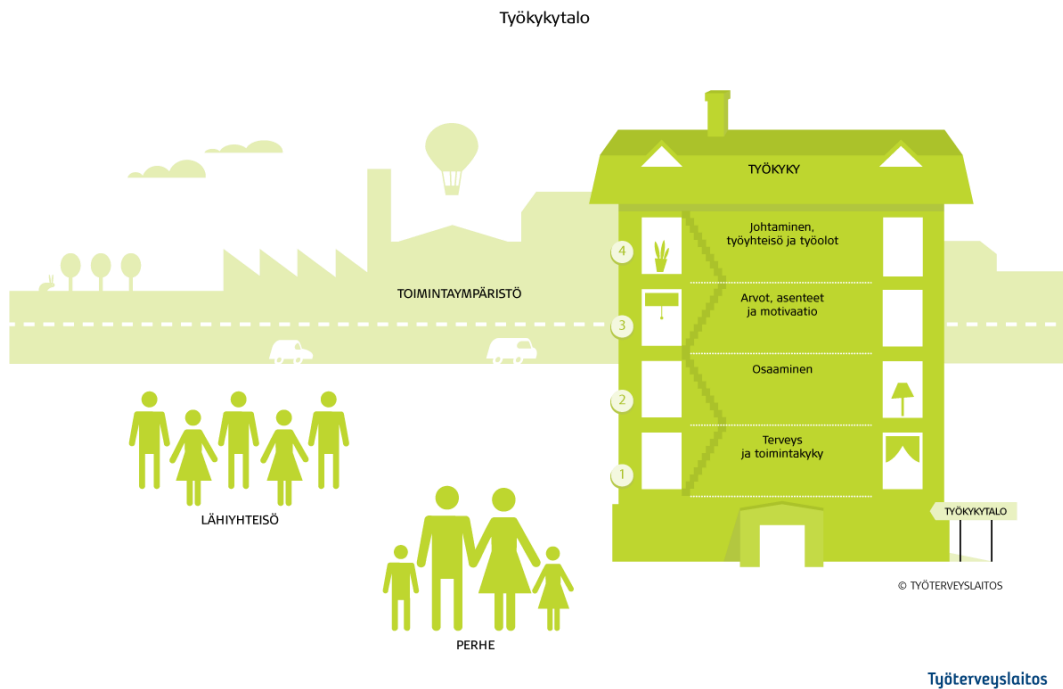
Kuvio 1: Inhimillisen hyvinvoinnin kytkennät (Manka & Manka luku 2.)

Työhyvinvointipääoman hyödyntäminen tutkimuskysymysten pohjana antoi perspektiiviä pohdita toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle lähetettävien kysymysten asettelua. Työhyvinvointipääoma yksi yritysten strategisista resursseista ja se koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Näitä osa-alueita ovat yllä olevassa kuviossa näkyvät yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Työhyvinvointipääoman käsitteessä yksilön työkyvyllä ja terveydellä on suora yhteys inhimilliseen pääomaan, sillä terveys lisää yksilön mahdollisuuksia kouluttautua ja hankkia työkokemusta. Nämä kaksi tekijää - koulutus ja työkokemus - puolestaan tukevat toisiaan. Kun työkokemus karttuu, on yksilö usein halukas kouluttautumaan eteenpäin, ja toisaalta koulutuksen karttuessa yksilön työkokemus kehittyy ja ura etenee. Terveys tukee muita inhimillisen pääoman tekijöitä ja vähentää sairauspoissaoloja sekä varhaisia eläköitymisiä, jotka ovat tilapäisiä tai pysyviä inhimillisen pääoman menetyksiä. Nämä menetykset heikentävät henkilöstön kehittämisen tuottavuutta. Vaikka työhyvinvointiin vaikuttaa suuresti yksilön terveys ja työkyky, luodaan työhyvinvointipääoman pohja päivittäisessä työnteossa. Johdon mahdollistamat tavat vaikuttaa työntekoon sekä työprosessien joustavuus työntekijätasolla luovat osaltaan työhyvinvoinnille vakaata pohjaa. Yhteisön toimivuus eli työntekijöiden väliset suhteet ja esimies-alaisuuhteet ovat kuviossa 3 mainitun sosiaalisen pääoman tärkeitä osatekijöitä. Näiden suhteiden hyvä tila näkyy yrityksessä sitoutumisena ja hyvänä työyhteisötaitoisuutena, jotka vaikuttavat vahvistavasti sosiaaliseen pääomaan ja yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen. Yksilöllisen inhimillisen pääoman ja yhteisön toimivuuden ja sosiaalisen pääoman lisäksi ylin työhyvinvointipääoman taso on organisaation rakennepääoma. Organisaation rakennepääomaan kuuluvat tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen ja organisaatiokulttuuri, jotka kaikki vaikuttavat kilpailukykyyn ylläpitämiseen. Tutkimusten mukaan työhyvinvointipääomalla on yhteys yrityksen suorituskykyyn nykyhetkessä ja pitkällä tähtäimellä tuloksellisuuteen, työhyvinvointiin, työurien jatkuvuuteen, sekä muutosten läpivientiin yrityksessä.

Työhyvinvointipääoma vaikuttaa lisäksi yhteiskuntaan työttömyyden vähenemisen ja sitä mukaa syrjäytymisriskin alenemisen kautta. Koska jokainen yritys on yksilöllinen, tulisi työhyvinvoinnin sisältö, haasteet ja tavoitteet määritellä jokaisessa yrityksessä yrityskohtaisesti. Työhyvinvointipääoman ollessa ylimmällä tasolla, on yrityksen helpompi viedä läpi esimerkiksi organisaatiomuutoksia ja uusia innovaatioita onnistuneesti, sillä tällöin työntekijöiden on helpompi sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Työhyvinvointipääomaan voidaan vaikuttaa positiivisesti käytännössä esihenkilöiden toimesta hyvällä johtamisella ja henkilöstön mukaan ottamisella, muun muassa työntekijöiden tunteet ja yksilölliset voimavarat eli psykologinen pääoma tulisi huomioida päätöksen teossa. Lisäksi strategiseen työhyvinvointiin panostaminen, työntekijöiden osallistamis- ja vaikutusmahdollisuudet, työelämän joustot, varhainen tuki ja työhön paluun tuki ovat seikkoja, joiden avulla työnantaja voi panostaa työhyvinvointipääoman kartuttamiseen. (Manka & Manka luku 2.) Nämä edellä mainitut seikat liittyvät vahvasti koronapandemian aiheuttamien sopeuttamistoimien toteutukseen ja ovat osaltaan vaikuttaneet toimeksiantajayrityksen työntekijöille toimitetun kysymyspatteriston muotoiluun.

Tutkimustani varten tehdyn monivalintakyselyn kysymysten pohjana käytin TTL:n emeritusprofessori Juhani Ilmarisen luomaa työhyvinvoinnin kuvaajaa, työkykytaloa. Työkykytalon mallissa on esitetty työhyvinvointiin vaikuttavat eri seikat neljässä kerroksessa, joista alin kuvaa terveyttä ja toimintakykyä, toinen osaamista, kolmas arvoja, asenteita ja motivaatiota. Nämä kolme alinta kerrosta kuvaavat samalla yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia. Neljäs, eli ylin kerros kuvaa johtamista, työyhteisöä ja työoloja. Ilmarisen mukaan jokaisen tulisi ottaa vastuuta oman työkykytalon huoltamisesta, tarkistella aika-

ajoin sen kuntoa ja sitä, miten itse voi vaikuttaa työkykynsä ylläpitoon.



Kuvio 2 Työkykytalo (Juhani Ilmarinen TTL)

Työkykytalon eri kerroksia ja osa-alueita tutkien oli helppoa lähteä rakentamaan työnantajajritykseni työntekijöille suunnattua työhyvinvointikyselyä. Etenkään perheen merkitys työhyvinvointiin ei olisi tullut mieleen, vaikka se on olennainen osa työntekijän hyvinvointia. Työkykytalo kuivaa oivasti, ettei työntekijän työhyvinvointi ole riippuvainen pelkästään hyvästä esimiehestä ja mielekkäistä työtehtävistä, vaan esimerkiksi työntekijän omat ominaisuudet sekä toimintaympäristö ja lähiyhteisö vaikuttavat työhyvinvointiin merkittävästi.

Työhyvinvoinnin laiminlyöminen aiheuttaa arvioiden mukaan vuosittain vähintään 24 miljardin euron kulut. Summa on suuri, se kattaa melkein puolet valtion budjetista. Arvio sisältää työhyvinvoinnin laiminlyönnin aiheuttamat ennenaikaiset eläköitymiset, ammattien aiheuttamat taudit, sairaana työssä olemisen kustannukset, sairauspoissaolot ja terveydenhoitokulut. Stressin hintaa yrityksille sairauspoissaolojen muodossa on laskettu. (Manka & Manka Johdanto).

6 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia koronapandemian ja koronapandemian aiheuttamien sopeuttamistoimien vaikutusta työhyvinvointiin toimeksiantajajrityksessä. Työhyvinvoinnista löytyy paljon kirjoitettua tietoa, joten luin kirjoja ja tutkimuksia pohjustaakseni työnantajajritykselle lähetettäviä kysymyksiä. Tietoperustana opinnäytetyössäni on käytetty

Työterveyslaitoksen (TTL) sivustoa, jossa on kattavasti tietoa työhyvinvoinnista sekä TTL:n Mitä Suomi voi-kyselyä. Työturvallisuuskeskus (TTK) on kehittänyt Työhyvinvoinnin portaat-mallin, joka käsittää viisi porrasta, joista työhyvinvointi koostuu. Näitä portaita ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen, jotka kaikki kulkevat käsi kädessä johtamisen kanssa. ELY-keskus tarjoaa tilastotietoa työttömien määrästä, lomautusten ja irtisanomisten määrästä, sekä näiden noususta koronapandemian aikana. Suunnittelen alustavani opinnäytetyötä perehtymällä hieman koronapandemian etenemiseen Suomessa, ja erityisesti Lapissa, jossa toimeksiantajayritykseni suurimmat toimipaikat sijaitsevat. Valtioneuvoston verkkosivuja on käytetty hyödyksi koronapandemian aiheuttamia rajoituksia ja suosituksia koskien. Lisäksi aineistossa on käytetty Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan Työhyvinvointinimistä teosta, jossa käsitellään työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamista. Elinkeinoelämän keskusliitto on julkaissut oppaan Työkykyjohtamisen malli, josta löytyy hyödyllistä tietoa koskien työhyvinvoinnin johtamista työyhteisössä ja esimiehen sekä johdon esimerkkinä toimimisen merkitystä.

Tutkimukseen on saatu lupa toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalta. Koska osassa yrityksen osastoja on vain pieni määrä henkilöitä töissä, oli vastanneiden anonymiteettiä suojeltava. Tämän vuoksi verkossa tehtävän monivalintakyselyn demografisissa kysymyksissä ei täsmennetty kovin tarkasti yrityksen eri osastoja eikä ikä- tai sukupuolikysymyksiä ollut ollenkaan. Osastojen sijaan kysyttiin vastaajan toimipaikkaa, ja pienet toimipaikat yhdistettiin kyselyssä yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi. Tutkimukseni toimeksiantajayrityksen ja heidän henkilöstönsä anonymiteetti tullaan säilyttämään, eikä toimeksiantajayritys ole tunnistettavissa lopullisesta, julkaistavasta opinnäytetyöstä. Työntekijöiden vapaamuotoiset vastaukset on huomioitu tutkimuksessa monivalintakysymysten ohella.

Tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa asiaa tutkimuksen kohteena olevien näkökulmasta, ja saada kuvaavia vastauksia tutkimuskysymykseen. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessani haluan selvittää kuinka työntekijät itse kokevat työhyvinvointinsa, on tutkimussuuntauksessa tällöin paljon vaikutteita fenomenologiasta (Juuti & Puusa 2020, luku 2.) Tutkimukseen vastaajat, eli toimeksiantajayrityksen henkilökunta, on valittu tarkoituksella, ei satunnaisotannalla. Kvalitatiivinen tutkimussuuntaus antaa vastaajille mahdollisuuden vastata tutkimuskysymyksiin vapaamuotoisilla, yksilöllisillä vastauksilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on tutkimuksen joustava eteneminen, joka antaa mahdollisuuden tarkastella tutkittavaa asiaa monelta eri kantilta ja tarvittaessa muuttaa tutkimussuunnitelmaa etukäteen ajatellusta.

Tutkimukseni tietoperustan ollessa kattavasti kasassa, päädyin valitsemaan puolistrukturoidun haastattelun tutkittavien kokemuksia kerätäkseni. Puolistrukturoitu haastattelu antaa tilaa vastaajien omille, vapaamuotoisille vastauksille. Puolistrukturoitu haastattelu toteutettiin sähköisesti lähetettävällä monivalintakyselyllä. Sähköinen monivalintakysely antaa vastaajalle

raamit, joiden puitteissa vastata, mikä auttaa tulosten koonnissa. Kysely tarjosi usean kysymyksen kohdalla mahdollisuuden vapaamuotoisiin vastauksiin. Sähköinen monivalintakysely mahdollisti vastaamisen anonyymisti. Koska kyselyssä kerättiin tietoa muun muassa henkilökunnan taloudellisesta tilanteesta sekä sitoutumisesta työnantajayritystä kohtaan, oli anonyymien vastausten mahdollistaminen erittäin tärkeää. Kysymyksissä huomioitiin aiemmin luvussa 5.2. mainitut Mielenterveyspoolin kymmenen työhyvinvoinnin osa-alueita, joiden avulla henkilöt voivat tarkastella henkilöstönsä työhyvinvointia sekä Manka & Mankan työhyvinvointipääoma ja Työterveyslaitoksen työkykytalo. Tutkimus lähetettiin henkilökunnalle yrityksen vuosittaisen työhyvinvointikyselyn mukana, jonka vastaukset sain käyttöön tutkimustani varten. Kyselyissä oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi useimpien kysymyksien kohdalla tilaa vapaamuotoiselle vastaukselle.

Monivalintakysymyksiä muotoillessa pohjana toimi jo kerätty tietoperusta työhyvinvoinnista. Lisäksi käytin apuna keskustelua työelämän ohjaajani kanssa. Hypoteesina opinnäytetyöni työelämän ohjaajan kanssa keskustellessa oli, että lomautukset olisi koettu lähinnä negatiivisessa mielessä. Ajattelimme lomautusten aiheuttaneen paljon ahdistusta etenkin epäselvien tulevaisuuden näkymien ja taloudellisen epävarmuuden vuoksi. Lisäksi pohdimme eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteiden olleen läsnä lomautuksia jaettaessa. Epäilimme lomautusten vaikuttaneen henkilöstön työmotivaatioon ja työilmapiiriin eri osastoilla negatiivisesti, sekä laskeneen sitoutumisen tasoa yritystä kohtaan. Tämän keskustelun lisäksi oma kokemukseni, uutiset ja eri viranomaisten sekä liittojen tiedotteet matkailualaa ja matkailualan työntekijöitä koskien vaikuttivat yrityksen työntekijöille lähetetyn kyselyn kysymysten muotoiluun jo kerätyn tiedon ohella. Kyselyn vastauksiin en koe voineeni vaikuttaa, toki tutkimuksessani esiin nousevat varmasti muita asioita vahvemmin ne seikat, jotka koen itse tärkeimmiksi ja kiinnostavimmiksi.

Kyselyn vastauksia käsittelin SWOT- (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) eli nelikenttäanalyysillä. SWOT-analyysi on Yhdysvalloista lähtöisin oleva suosittu strategiatyökalu. SWOT-analyysissä tarkastellaan vahvuuksia ja heikkouksia ympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vuorinen, osa 2.) SWOT-analyysi antaa näkökulmaa pohtia monivalintakyselyn vastauksia ja mahdollisuuden jaotella vastaukset selkeästi neljään eri kategoriaan, joista on helppo tunnistaa yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tosin on hyvä huomioida, että jotkut vastaajat kokivat esimerkiksi lomautukset mielekkäiksi, kun toisille ne tuottivat lähinnä huolta ja ahdistusta. SWOT-analyysissäni tulee todennäköisesti olemaan samoja asioita vastakkaisissa näkökulmissa.

7 Työhyvinvointi matkailualalla

Työskentelen itse esihenkilönä lappilaisessa matkailualan yrityksessä, ja opinnäytetyöni aihe alkoi muotoutua mieltiessäni lomautusten ja jatkuvan epävarmuuden vaikutusta työntekijöihini. Iso pelko ensimmäisten lomautusten alkaessa oli luonnollisesti tilanteen pitkittyminen. Tuolloin kukaan ei tiennyt, kuinka kauan koronapandemia vaikuttaisi matkailuun, ja kuinka pitkään lomautukset jatkuisivat. Kun tilanne helpottaisi, ja työt voisivat jatkua, kuinka moni olisi halukas palaamaan töihin maailmantilanteen takia epävarmaksi muuttuneelle alalle? Alalle, jossa rekrytointi oli ollut, etenkin korkeimpiin sesonkeihin valmistautuessa, haasteellista jo ennen koronapandemiaa. Lomautusten lisäksi omalla työpaikallani negatiivista vastaanottoa työntekijöiden keskuudessa aiheutti työnkuvien muokkaaminen, jota tehtiin heti ensimmäisten työntekijöiden palatessa lomautuksilta töihin. Eri osastojen ja työntekijöiden työnkuvia rakennettiin uudelleen ja yhdisteltiin, eikä muutos ollut kaikille mieluinen. Toisaalta tällaisella töiden uudelleen järjestelyllä pystyttiin takaamaan henkilöstölle töitä vaikeina aikoina kysynnän ollessa huomattavasti pienempää kuin ennen pandemiaa. Töiden uudelleen järjestelyn avulla onnistuttiin välttymään enemmiltä irtisanomisilta sekä vähentämään pitkien lomautusten määrää. Vaikka muutokset työpaikallani tehtiin pakottavan tilanteen edessä, pyrittiin jo muutoksia ja sopeuttamistoimia tehdessä huomioimaan henkilöstön hyvinvointi, ja se, minkälainen vaikutus sopeuttamistoimilla tulisi olemaan henkilöstön henkilökohtaiseen elämään, ajatuksiin, tulevaisuuden suunnitelmiin ja sitoutumiseen työnantajayritystä kohtaan. Olin kiinnostunut, kuinka saman tilanteen kohdannut toinen matkailualan yritys oli hoitanut sopeuttamistoimet henkilökuntansa kanssa, minkälaista henkilökunnan suhtautuminen oli ollut ja minkälaisia jälkiseurauksia sopeuttamistoimista oli koitunut henkilökunnalle. Näin päädyin tutkimaan opinnäytetyössäni koronapandemian ja koronapandemian aiheuttamien rajoitusten vuoksi tehtyjen sopeuttamistoimien vaikutusta matkailualalla toimivan yrityksen henkilökuntaan.

Kyselyn demografisten kysymysten perusteella kyselyyn vastasi ainoastaan yrityksen vakituinen henkilökunta, vaikka se oli suunnattu määräaikaikaiselle henkilöstölle ja vuokratyöntekijöille. Määräaikaisten työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden määrä yrityksen eri toimipajoissa on kyselyajankohtana koronatilanteen vuoksi ollut erittäin vähäinen, kuten se on ollut koko koronapandemian ajan. Näin ollen voidaan ajatella, ettei määräaikaisia ja vuokratyöntekijöitä ole välttämättä ollut toimeksiantajayrityksen palkkalistoilla tutkimuksen teon aikana. Kyselyni koronapandemian vaikutuksista henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen lähetettiin toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle sähköpostitse, sekä pikaviestipalvelun kautta linkkinä toimeksiantajayrityksen eri toimipisteiden ryhmiin. Kyselyyn vastasi lopulta koko yrityksestä yhteensä 30 henkilöä. Vastausaikaa pidennettiin alkuperäisestä, sillä ajatuksena oli saada vastausmäärä nousemaan. Pienestä vastausmäärästä huolimatta, kyselyn voidaan katsoa tavoittaneen koko ketjun henkilökunnan ja jokaisella henkilökunnan jäsenellä olleen mahdollisuus vastata siihen, sillä jokaisen esihenkilön tuli huolehtia kysely alaistensa tietoon. Kyselystä

muistutettiin muutamaa otteeseen, ja vastausaikaa pidennettiin, jotta lomautuksella olleet ehtisivät palata töihin ja vastata. Näin olleen jokaisella toimeksiantajayritykseni työntekijällä on ollut mahdollisuus halutessaan vastata kyselyyn. Vastauksia tuli jokaisesta toimeksiantajayrityksen kohteesta kohteiden kokoihin suhteutettuna erittäin tasainen määrä. Vastaa-jina oli niin esihenkilöinä työskenteleviä henkilökunnan jäseniä, kuin suorittavaa työtä tekeviä työntekijöitä. Vastauksissa oli paljon vapaamuotoisia vastauksi monivalintavastausten lisäksi.

7.1 Koronan vaikutukset työhyvinvointiin

Kyselyyn vastanneista jokainen ilmoitti olleensa lomautettuna viimeisen vuoden aikana. Suurin osa vastaajista, 60 prosenttia, oli ollut lomautettuna 1-3 kuukautta. Noin 23 prosenttia oli ollut lomautettuna yli 3 kuukautta, ja noin 13 prosenttia yli 6 kuukautta. Suurin osa, jopa 70 prosenttia vastaajista koki lomautusten jakautuneen oikeudenmukaisesti ja tasaisesti toimipisteessä, jossa työskentelee. Noin 13 prosenttia koki lomautusten jakautuneen epätasaisesti, tai oli pahoillaan kollegan lomautuksesta tai irtisanomisesta. Hieman yli 6 prosenttia vastaajista ei osannut vastata kysymykseen. 80 prosenttia vastaajista koki lomautusten jakaantuneen tasaisesti omalla osastollaan. Yksikään vastaaja ei kertonut kokeneensa omaa lomautustaan epäoikeudenmukaiseksi, sen sijaan muutama vastaaja kertoi kokeneensa kollegoidensa kohtelun epäoikeudenmukaiseksi. 60 prosenttia lomautettuina olleista koki tullessa kuulluksi ja toiveensa huomioiduksi lomautuksia suunniteltaessa. Toiveet olivat koskeneet lomautuksen ajankohtaa, lomapäivien pois pitämistä ja työntekijöiden taloudellista tilannetta. Moni koki yrityksen huolehtineen heidän taloudellisesta tilanteestaan lomautuksen alkaessa tarjoamalla lomarahojen maksua etukäteen, tai antamalla helpotusta lomautuskuukausien ajaksi vuokramaksuun yrityksen omistamissa asunnoissa asuville. Yksi vastaaja kertoi toivoneensa mieluummin kokoaikaista lomautusta osalomautuksen sijaan, ja oli tyytyväinen, kun tämä toive oli pystytty toteuttamaan. Tässä kohdin toimeksiantajayrityksen johto on selkeästi onnistunut kommunikoidaan työntekijöiden kanssa luottamussuhteen toimiessa avoimesti. Lomautettuina koko- tai osa-aikaisesti olleilta kysyttiin lomautuksen vaikutuksista heidän työmotivaatioonsa, sekä työilmapiiriin niin omalla osastolla kuin yksikössäkkin, sitoutumiseen yritystä kohtaan, mielikuvaan yrityksestä ja siihen, kuinka he kokivat yrityksen sitoutuvan heihin lomautuksesta huolimatta. Suurimmassa osassa vastauksia voidaan havaita, ettei valtaosa vastaajista ole kokenut lomautuksen vaikuttaneen kyseisiin asioihin. Motivaatiokysymysten kohdalla vastaukset olivat todella moninaisia. Vastaajista 26 prosenttia koki lomautuksen vaikuttaneen työmotivaatioonsa positiivisesti. 30 prosenttia puolestaan koki työmotivaationsa laskeneen lomautuksen seurauksena. Vapaamuotoisissa kommentteissa moni vastaaja mainitsi kokoaikalomautuksen olleen kaivattu hengähdystauko, jolloin oli aikaa perheelle, opiskelulle ja harrastuksille. Kokoaikalomautuksen negatiivisista puolista ainoat maininnat liittyivät taloudelliseen tilanteeseen. Osalomautus koettiin vaikeaksi motivaation osalta. Kyselyyn vastanneet kertoivat, että on ollut hankala tulla töihin muutamaksi päiväksi viikossa, tarttua työhön ja pysyä

kärryillä uusista käytännöistä tai rajoituksista, mitä oli lomautuspäivien aikana usein ehditty ottaa käyttöön.

SWOT- eli nelikenttäanalyysin kautta tarkasteltuna voidaan havaita monivalintakyselyn tuloksista vahvimpana esiin nousseita teemoja työntekijöiden hyvinvointiin liittyen.

<p>S Vahvuudet Työntekijät kokevat tullessa huomioi- duiksi Työmotivaation nousu Uusien työtehtävien opettelu Etätyö Lisääntynyt vapaa-aika</p>	<p>W Heikkoudet Vähäinen tiedotus Epäoikeudenmukaisuuden tunne Osa-lomautus teki työstä hajanaista Työmotivaatio laskenut Väsymys</p>
<p>O Mahdollisuudet Tiedotuksen parantaminen Henkilöstön sitouttaminen Tilanteesta voidaan ottaa oppia tulevaan</p>	<p>T Uhat Matkailualan epävarmuus Matkailualan työvoimapula</p>

Kuvio 3 SWOT-analyysi

Yllä olevasta taulukosta käy ilmi, mitkä asiat nousivat ilmi työntekijöiden vastauksista. Vastauksista voi päätellä lomautettujen työntekijöiden olleen lomautuksella kykeneviä löytämään yllättäen saadusta ylimääräisestä vapaa-ajasta positiivisia puolia. Useassa vastauksessa todettiin lomautuksen olleen jopa kaivattu hengähdystauko. Lomautus oli nähty mahdollisuutena viettää enemmän aikaa perheen kesken, toteuttaa itseään, opiskella, harrastaa tai nauttia luonnosta. Kunkin työntekijän positiivinen suhtautuminen lomautukseen on positiivisesti vaikuttava seikka työhyvinvointiin. Itsensä kehittäminen ja ajan viettäminen omien mielenkiinnon kohteiden parissa ovat asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja työnantajan tulisi löytää keinoja kannustaa työntekijöitä näiden asioiden pariin myös silloin, kun työtä on normaalisti tarjolla ja työpäivät ovat tavallisen mittaisia. Mahdollisten ylitöiden teettämistä tulisi välttää viimeiseen saakka, ja henkilökunta tulisi mitoittaa siten, etteivät työntekijät ylikuormitu.

Useampi vastaaja mainitsi taloudellisen tilanteensa olleen lomautuksen aikana heikko. Työttömyyspäivärahoja oli jouduttu odotella useamman kuukauden ajan, etenkin keväällä 2020, mikä oli osaltaan heikentänyt vastaajien taloudellista tilannetta. Vaikka useampi vastaaja mainitsi taloudellisen tilanteensa olleen heikolla tasolla lomautuksen aikana, koki moni yrityksen tulleen vastaan rahallisesti tässä vaikeassa tilanteessa. Yrityksestä oli esimerkiksi tarjottu mahdollisuutta lomarahojen nostamiseen etukäteen, mikäli työntekijä olisi niin pyytänyt. Työntekijät kertoivat kokeneensa työhön tarttumisen ja työmotivaation alhaiseksi

osalomautuksella. Töihin tullessa meni paljon aikaa lomautuspäivien aikana tulleiden uusien toimintatapoihin omaksumiseen ja lomautuspäivien aikana tapahtuneiden asioiden kiinnittöön. Kun omat työt eivät olleetkaan enää vain omia, vaan töiden uudelleenjärjestelyn ja lomautusten takia muutkin tekivät niitä aiemmin itselle merkittäviä tehtäviä, joutui töihin tullessa jatkamaan siitä mihin edellinen jäi. Työnantajayrityksen ja esihenkilöiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota tähän, mikäli vastaavanlaisia sopeuttamistoimia joudutaan tulevaisuudessa tekemään. Jos työtä pilkotaan liiaksi eri henkilöille ja eri osastojen vastuulle, voi työntöistä tulla liian sirpaleista. Tulee huomioida, etteivät kaikki osaa sukkuloida eri työtehtävien välillä yhtä sujuvasti kuin toiset. Töiden uudelleenjärjestely mahdollistaa töiden jakautumisen yhä useammalle, ja vähentää kokoaikaisia lomautuksia, mutta tulisi pohtia, olisiko parempi lomauttaa työntekijöitä kokoaikaisesti, jokaisen vuorollaan. Näin työnteko ei olisi sirpalemaista, työntekijöillä olisi mahdollisuus keskittyä omaan työtehtäväänsä eivätkä työvuorot olisi hajanaisesti lomautuspäivien kanssa sekaisin.

Työntekijät kokivat vastauksissaan positiiviseksi, että heitä oli kehoitettu olemaan yrityksen esimiestasoon ja johtoon yhteydessä lomautukselta käsin matalalla kynnyksellä. Vastaajilta löytyi ymmärrystä työnantajayritystä kohtaan, ja tiedotuksesta kysyttäessä kritiikin aiheet liittyivät tiedonkulkuun johdolta työntekijöille. Yrityksen tiedottamiseen toivottiin parannusta. Kyselyn vastauksista voi päätellä, että johdon tavat hoitaa yhteydenpito ja viestintä merkitsevät työntekijöille paljon. Tiedotusta ja yhteydenpitoa johdon ja esihenkilöiden suunnasta olisi kaivattu korona-aikana enemmän, niin lomautettujen kuin töissä olleiden työntekijöiden osalta. Yrityksen johdon tulisi olla yhteydessä työntekijöihin, vaikka vain kuulumisten muodossa. Vastauksista sai käsityksen, että yritys oli onnistunut hoitamaan koronan vuoksi tehdyt sopeuttamistoimet pääosin hyvässä yhteisymmärryksessä henkilöstönsä kanssa. Tämä on merkki siitä, että yrityksen johto pyrkii huomioimaan henkilökohtaiset tilanteet parhaalla mahdollisella tavalla ja näin turvaamaan työhyvinvoinnin toteutumista hankalassa tilanteessa. Vaikka useampi vastaaja ilmoitti työmotivaationsa tai ilmapiirin työskentelyosastollaan laske-
neen, oli monella syynä yleinen maailmantilanne, ei työnantajayrityksen toiminta. Kaikki eivät olleet sitoutuneita yritykseen, vaan etsivät uutta työpaikkaa, tähän suuri osa vastaajista ilmoitti syyksi matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuudennäkymien epävarmuuden tai oman urakehityksen. Yksittäisen työntekijän urakehitys on asia, johon työnantajayritys ja esimiehet voivat toiminnallaan vaikuttaa. On tärkeää tehdä nykyisille työntekijöille näkyväksi yrityksessä avoimena olevia mahdollisuuksia, sekä havaita, hyödyntää ja kehittää jo yrityksessä olevia, työntekijöiden mahdollisesti piileviä kykyjä ja taitoja. Näin saadaan yritykseen perehdytetyt ja yrityksessä kokemusta mahdollisesti useamman vuoden jo keränneet työntekijät, jotka haluavat kehittyä ja edetä urallaan, näkemään yrityksessä tarjolla olevat mahdollisuudet, motivoitumaan ja sitä kautta sitoutumaan.

7.2 Koronan vaikutukset työilmapiiriin

Yksittäisissä vastauksissa kerrottiin masennusta ja väsymystä olevan ilmassa osastoilla, muuttamassa vastauksessa kerrottiin ilmapiirin muuttuneen kilpailuhenkiseksi omalla osastolla. Vapaamuotoisissa vastauksissa mainittiin työilmapiirin heikentymisen syiksi heikko tiedottaminen koskien koronatilannetta, yrityksen tulevaisuutta ja suunnitelmia, sekä lomautukset. Epävarmuus tulevasta ja epävarma maailmantilanne mainittiin useassa vastauksessa niin motivoitua kuin työilmapiiriä laskevana tekijänä. 43 prosenttia vastaajista koki yrityksen epäonnistuneen viestinnässä, lähestulkoon sama määrä, 40 prosenttia koki viestinnän olleen onnistunutta. Lomautuksen aikana ahdistuneisuutta oli kokenut noin 40 prosenttia vastaajista, loput eivät olleet olleet ahdistuneita lomautuksen aikana. 10 prosenttia vastaajista oli hakenut tukea työterveyshuollosta, 30 prosenttia vastaajista kertoi saaneensa tarvitsemaansa tukea kollegoiltaan ja esimiehiltään. Puolet vastaajista kertoivat kokevansa tulevaisuutensa yrityksessä epävarmaksi, toinen puolikas ei ollut tästä huolissaan. 50 prosenttia vastaajista kertoi pelänneensä työpaikkansa menetystä koronakriisin seurauksena, mutta epäili sen olevan epätodennäköistä, 20 prosenttia kertoi pelkäävänsä työpaikkansa puolesta joissain määrin ja noin 30 prosenttia vastaajista ei ollut huolestunut asiasta. 66 prosenttia vastaajista ajattelee jatkavansa työskentelyä yrityksessä koronapandemian jälkeen. 26 prosenttia suunnittelee etsivänsä uutta työpaikkaa. Kysyttäessä syitä, suurin osa ilmoittaa merkittävimäksi syyksi matkailualan liittyvän epävarmuuden, oman urakehityksen ja alan vaihtamisen kokonaan toiseksi. Epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi tuleminen sekä kollegan irtisanominen tai irtisanoutuminen vaikutti osalla osasyynä uuden työpaikan etsimiseen. 10 prosenttia vastaajista kertoo hakevansa uutta työpaikkaa aktiivisesti.

Kuviosta 1 organisaatiokulttuuri ja panostukset kehittämiseen nousivat työhyvinvointikyselyn vastauksissa esiin. Työhyvinvointipääomassa huomioidaan niin yksilön oma vaikutus työhyvinvointiin, kuin yhteisön ja organisaation vaikutus. Yksilön inhimillinen pääoma, eli psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet sekä tiedot, taidot ja osaaminen vaikuttavat yksilötasolla työhyvinvointiin. Näitä alueita voi työntekijä kehittää itse, saada tukea esimiestasolta tai esimerkiksi työterveyshuollosta. Oman osaamisen, tietojen ja taitojen ylläpitäminen ja päivittäminen on tärkeää, jotta työntekijä kokee hallitsevansa tehtävänsä ja ammatillisen osaamisensa olevan ajan tasalla. Kuten kuvio 1 ja hyvinvointikyselyn vastaukset osoittavat, on yhteisön toimivuus tärkeässä roolissa työhyvinvoinnissa. Kollegoilta saatu tuki ja luottamus luovat uskoa omaan tekemiseen. Sen lisäksi sosiaalinen kanssakäyminen kollegoiden kesken työn lomassa ja esimerkiksi kahvitaukojen aikana luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, kannustaa ja motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Kuviossa 2 mainitaan esimies-alaisuuhteet, jotka ovat niin esimiesten kuin alaisten vastuulla. Kyselyn perusteella tämä esimies-alaisuhteet ovat toimeksiantajayrityksessä hyvällä, luottamuksellisella pohjalla. Työhyvinvointipääomaa tulisi käyttää yrityksessä hyväksi esimerkiksi samankaltaisia työhyvinvointikyselyitä tehdessä, kun tarkastellaan millä tasolla työhyvinvointi on ja miten sitä tulisi kehittää, sekä ihan

jokapäiväisessä arjessa, esimies-alaisuhteita ja organisaatiossa vallitsevaa yhteisöllisyyttä ja yleistä ilmapiiriä kehitettäessä.

8 Yhteenveto ja pohdintaa työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnin merkitystä ei mielestäni voi tarpeeksi korostaa. Yksittäisen työntekijän työhyvinvointi heijastuu moneen osa-alueeseen, niin työntekijän itsensä, työnantajan, työyhteisön kuin asiakkaankin näkökulmasta katsottuna. Hyvinvoiva työntekijä levittää hyvää oloaan ympärilleen, ja näin ollen tekee hyvää työyhteisölle. Kun työyhteisössä on henkilö, joka voi hyvin työssään, eikä koe töistä valittamista aiheelliseksi, on hänellä tahtomattaan ja tiedostamattaankin positiivinen vaikutus kollegoihinsa ja koko työyhteisöön. Hyvinvoiva työntekijä koee työnsä mielekkääksi, on motivoitunut ja innostunut sekä jaksaa työssään paremmin. Hyvinvoiva työntekijä on usein sitoutuneempi yritykseen. Sitoutuminen luo pitkäjänteisyyttä työntekijän tekemiseen, ja näkyy tyytyväisyytenä sekä motivoitumisena. Koska sitoutumisella ja työhyvinvoinnilla on suora yhteys toisiinsa, olisi työnantajien äärimmäisen tärkeää tunnustaa tämä ja varata rohkeasti resursseja työhyvinvoinnin parantamisen ja ylläpidon eteen. Tutkimukseni työhyvinvointikyselyn perusteella yrityksen henkilökunta vaikutti olevan huomattavasti tyytyväisempi tilanteeseen kuin mitä alkuun oletimme työelämän ohjaajan kanssa. Henkilökunnan positiivinen suhtautuminen lomautuksiin ylimääräisenä vapaa-aikana oli yllättävää, mutta etenkin koronapandemian alkuaikoina ymmärrettävää, raskaan talvisesongin jälkeen. Mielestäni tässä työntekijöillä on ollut loistava tilaisuus vaikuttaa omaan mielen tilaansa ja työhyvinvointiinsa valitsemalla positiivisen lähestymistavan edessä pakosti oleviin lomautuksiin ja moni työntekijä oli onnistunut löytämään positiiviset puolet yllättäen eteen tulleesta pakkolomasta. Uskoisin, että henkilökunnan positiiviseen suhtautumiseen sopeuttamistoimenpiteitä kohtaan on vaikuttanut paljon yrityksen johdon työntekijöitä kohtaan osoittama huolenpito ja yrityksen tarjoamat käytännön ratkaisut esimerkiksi työntekijöiden taloudellista tilannetta koskien.

Opinnäytetyötä tehdessäni ymmärsin, että johdolla ja esihenkilöillä on suurempi rooli työhyvinvoinnin ylläpidossa ja kehittämisessä, kuin mitä aiemmin ajattelin. Toki on selvää, että johtamisen ja esimiestyöskentelyn laatu vaikuttaa suoraan työntekijöihin, mutta asia konkretisoitui minulle useissa eri näkökulmissaan paremmin opinnäytetyötä tehdessäni. Suomen laki vaatii, että esihenkilön tehtävänä on huomioida ja edesauttaa työturvallisuuden ja työsuojelun puitteiden toteutumista, työn riskien ja rasituksien minimointia sekä ylläpitää edellytyksiä hyvään, turvalliseen työilmapiiriin. Esimiehen tulee sekä toiminnan tuloksellisuuden ja hyvien asiakaspalvelukokemusten luomiseksi, että työntekijöiden pysyvyyden ja työhyvinvoinnin vuoksi pystyä motivoimaan työntekijöitään yhä parempiin suorituksiin ja auttaa heitä kehittymään työssään kohti omia mielenkiinnonkohteitaan. Esihenkilön on tärkeää tuntea työntekijänsä, jotta esimerkiksi kaikkien työntekijöiden motivaatiotekijät olisivat hänellä tiedossa.

Jotta esimies tuntisi työntekijänsä, on hänen käytettävää aikaa luodakseen heihin luottamuksellinen suhde, joka perustuu avoimeen kommunikointiin. Hyvän työhyvinvoinnin perusta on toimiva ja turvallinen suhde asiansa osaavaan esihenkilöön. Tällöin esimerkiksi koronatilanteen kaltaisista kriisitilanteista on helpompi selvitä, sillä luottamussuhteen vallitessa on helpompaa käsitellä vaikeita asioita, sanoa ääneen mieltä painavia ja tilanteeseen vaikuttavia seikkoja.

Lähteet

Sähköiset

Business Finland. Suomen matkailuvienti kasvoi miljardilla eurolla vuodessa. 6.3.2019. Viitattu 23.4.2021 <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2019/visit-finland/suomen-matkailuvienti-kasvoi-miljardilla-eurolla-vuodessa>

Business Finland. Houkutteleva Suomi. Viitattu 7.10.2021 <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tutkimukset-ja-tilastot/matkailuvuosi>

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2011. Luku 2.1. Viitattu 18.5.2021. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Euroopan komissio. 2021. https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/coronavirus-response/safe-covid-19-vaccines-europeans/eu-digital-covid-certificate_fi#mik-on-eun-digitaalinen-koronatodistus

Humalto, Jaana. Työhyvinvoinnin ensiapupaketti. Luku 2. Viitattu 8.4.2021. <https://mielenterveyspooli.fi/materiaalipankki/tyohyvinvoinnin-ensiapupaketti/>

Kajander, Riikka. Näin Suomen ensimmäinen koronavirus varmistui - Tämä tapauksesta tiedetään. 29.1.2020. YLE Uutiset. Viitattu 23.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11183390>

Kivimäki Petri. Koronan piti täyttää teho-osastot, mutta ne jäivätkin tyhjilleen: "On isomman arvioinnin paikka", sanoo perustuslakivaliokunnan puheenjohtaja. 23.9.2020. YLE. Viitattu 4.10.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-11558435>

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka. Murtola, Kaarina. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. 2015, Luku 2. Viitattu 23.4.2021.

Laine Oona. On selvää, että toinen aalto on alkanut, sanovat asiantuntijat - "Tämä on uusi normaali vähintään ensi kesään asti". 13.10.2020. Helsingin Sanomat. Viitattu 4.10.2021 <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000006668177.html>

Lapin ELY-Keskus. Lapissa työttömiä vuoden 2020 lopussa kolmannes enemmän kuin vuotta aiemmin. Viitattu 15.3.2021. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/lapissa-tyottomia-vuoden-2020-lopussa-kolmannes-enemman-kuin-vuotta-aiemmin?publisherId=69817880&releasId=69899402>

Lapin Luotsi, viitattu 5.10.2021 <https://lapinluotsi.fi/elinkeinojen-nakymia/matkailu/pohjois-lappi/>

Lavia Niina. PAM vaatii matkailualan kriisiin nopeita ratkaisuja - "Työntekijöiden ja yritysten tilanne on vakava". 31.8.2020. Lapin Kansan. Viitattu 7.10.2021 <https://www.lapin-kansa.fi/pam-vaatii-matkailualan-kriisiin-nopeita-ratkaisuj/2831291>

Manka Marja-Liisa, Manka Marjut. 2016. Työhyvinvointi. E-Kirja. Johdanto, Luku 3.

Nurmi. Tilastokeskus, viitattu 18.5.2021. <https://www.businessfinland.fi/suomalaiscille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/tutkimukset-ja-tilastot/matkailutilinpito>

Nykänen Marikki. Kiinassa ensimmäinen ihminen kuollut mysteerivirukseen - pelätään olevan samaa perua kuin tappava SARS. 11.1.2020. Iltalehti. Viitattu 4.10.2021 <https://www.iltalehti.fi/ulkomaat/a/e1584ee1-822b-4995-846d-3302cfb38ee0>

Puoskari Bikka. Nyt se on näköpiirissä: Lapin matkailun uusi nousu - matkailupomo: "Tässä on entisaikojen tuntua, kysyntää on hämmäyttävän paljon". 19.8.2021. YLE. Viitattu 7.10.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-12063678>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 8.4.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

THL. THL:n esitys: Koronarokotetta tulisi tarjota ensin koronapotilaita hoitaville ja ympärivuorokautisen hoivan henkilöstölle ja asukkaille. 22.12.2020. Viitattu 5.10.2021 <https://thl.fi/fi/-/thl-n-esitys-koronarokotetta-tulisi-tarjota-ensin-koronapotilaita-hoitaville-ja-ymparivuorokautisen-hoivan-henkilostolle-ja-asukkaille>

THL. Koronarokotuskattavuus alueittain ja ikäryhmittäin. 2021. Viitattu 7.10.2021 https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/vaccreg/cov19cov/summary_cov19ageareacov

Toimela Fanni. Kaksi rokotetta saaneiden paluu matkoilta Suomeen helpottuu - EU-alueella suositellaan edelleen erityistä varovaisuutta. 17.6.2021. Iltasanomat. Viitattu 7.10.2021. <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000008064174.html>

Työsuojelulaki 738/2002. Viitattu 19.5.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Työterveyslaitos. Miten Suomi voi-tutkimus. Viitattu 15.3.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimus-hanke/miten-suomi-voi/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Arvio: Koronapandemia supisti matkailijoiden kulut. Viitattu 7.10.2021. <https://tem.fi/-/arvio-koronapandemia-supisti-matkailijoiden-kulutusta-suomessa-yli-40-prosenttia>

Valtioneuvosto. Hallitus totesi Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. 16.3.2020. Viitattu 6.5.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Valtioneuvosto. 22.1.2021. Maahantulon rajoituksia kiristetään 27.1. Viitattu 5.10.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410869/maahantulon-rajoituksia-kiristetaan-27.1>

Viinikka Pekka. Suomi on marginaalinen matkailumaa suurten turistimaiden rinnalla - se on myös Suomen etu. 24.3.2021 YLE. Viitattu 5.10.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-11853765>

Visit Finland. Viitattu 7.10.2021 http://visitfinland.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/VisitFinland/VisitFinland_Majoitustilastot/visitfinland_matk_pxt_116t.px/table/tableViewLayout1/

Julkaisemattomat

Toimeksiantajayrityksen verkkosivusto, 2021. Viitattu 5.10.2021

Kuviot

Kuvio 1: Inhimillisen hyvinvoinnin kytkennät (Manka & Manka, luku 2.)	15
Kuvio 2 Työkykytalo (Juhani Ilmarinen, TTL.)	17
Kuvio 3 SWOT-analyysi	22