



LAUREA

Yritys X:n henkilöriskien kartoitus ja hallinta



Karppinen, Tiina

2009 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yritys X:n henkilöriskien kartoitus ja hallinta

Tiina Karppinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2009

Tiina Karppinen

Yritys X:n henkilöriskien kartoitus ja hallinta

Vuosi 2009 Sivumäärä 86

Yrityksen menestykseen vaikuttaa suurelta osin sen henkilöstö. Jos henkilöstö voi huonosti, ei sen tekemä tuloskaan ole paras mahdollinen. Riskienhallinnan avulla voidaan parantaa työhyvinvointia kartoittamalla ongelmakohdat ja tekemällä parannuksia riskiä sisältävissä asioissa. Riskienhallinnan avulla voidaan myös varautua ennalta mahdollisiin riskeihin ja näin pienentää vahinkoja tai estää ne kokonaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kartoittaa kohdeyrityksenä olevan Yritys X:n henkilöriskit ja kehittää niihin riskienhallintaratkaisuja. Työn tarkoituksena oli kehittää Yritys X:n henkilöstön oloja ja tuoda suunnitelmallisuutta henkilöstöasioihin riskienhallintasuunnitelmien avulla. Johtaminen ja henkilöstöhallinto liittyvät olennaisesti riskienhallintasuunnitelmiin, kun on kyse henkilöstön riskeistä. Opinnäytetyön tekemiseen on käytetty apuna riskienhallinnan, johtamisen ja henkilöstöhallinnon kirjallisuutta, artikkeleita sekä tutkimuksia.

Empiirinen tutkimus oli laadultaan kvalitatiivinen. Tutkimusta varten kerättiin tietoa teema-haastattelulla ja kyselylomakkeella koko yrityksen henkilöstöltä, johon kuului kahdeksan miestä. Haastattelu ja kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtuivat ryhmissä. Näiden lisäksi tietoa kerättiin haastatteleamalla esimiehiä useamman kerran. Haastatteluiden, kyselylomakkeen ja havainnointien perusteella kartoitettiin ja analysoitiin yrityksen riskejä, niiden suuruutta sekä laajuutta.

Suurimmat riskit kartoituksen perusteella olivat johtamiseen ja tiedonkulkuun liittyviä riskejä. Toimet näiden riskien hallitsemiseksi tulisi aloittaa mahdollisimman pian, koska ne vaikuttavat suuresti työhyvinvointiin ja ilmapiiriin, sekä sitä kautta koko yrityksen tuloksenteekokykyyn. Suurimpiin riskeihin sisältyy samoja ongelmia, joiden kanssa yritys on kamppailut jo kauan. Siksi juuri niiden asioiden hoitaminen on Yritys X:lle kaikkein vaikeinta. Tutkimuksen aikana selvisi konkreettisesti se, kuinka tärkeää on, että yrityksen johto ja hallitus kannattavat ja tukevat muutosta. Yksi tai kaksi eri mieltä olevaa henkilöä pystyvät tuhoamaan lopullisesti sen pienen toivon muutoksesta. Kaiken kaikkiaan yritys ei pysty muuttumaan ilman ulkopuolista apua.

Asiasanat riskienhallinta, johtaminen, henkilöstöhallinto

Tiina Karppinen

Company X´s personnel risk survey and management

Year	2009	Pages	86
------	------	-------	----

Personnel affect greatly the company´s success. If the personnel is not satisfied, they can not achieve the best results possible. With risk management it is possible to improve work welfare by surveying problems and improving matters which include risks. With risk management one can prepare in advance possible risks and diminish damages or prevent them completely.

The subject of this thesis was to survey Company X´s personnel risks and develop risk management solutions. The purpose of this thesis was to develop Company X´s personnel conditions and bring orderliness to personnel matters by risk management solutions. Leadership and human resource management relate essentially to the risk management solutions where personnel risks are in question. The thesis was made with the help of risk management, leadership and human resource management literature, articles and also studies.

The empirical study was qualitative. For this study information was collected by a theme interview and a questionnaire with the whole company´s personnel based on eight men. The interview and answering to the questionnaire were made in groups. In addition information was gathered by interviewing superiors two times. The company´s risks, their size and magnitude were surveyed and analyzed based on results of interviews, a questionnaire and observation.

The survey indicated that the biggest risks relate to the leadership and flow of information. Actions for managing these risks should start as soon as possible because they affect greatly work welfare and ambiance as well as the company´s result-making ability. The biggest risks are connected to the same problems that the company had difficulties with for a long time. Managing with these problems is demanding for Company X. This study indicates how important it is that the company´s management and board support change. One or two persons who disagree can easily damage permanently the little hope of change.

Keywords risk management, leadership, human resource management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tarkoitus	8
1.2	Aiheen rajaus	8
1.3	Työn rakenne	9
2	Perehtyminen riskien maailmaan	9
2.1	Riskienhallinta	10
2.2	Riski.....	12
2.3	Liikeriskin ja vahinkoriskin ero	13
2.4	Henkilöriskit.....	14
2.5	Riskienhallintaprosessi	15
2.5.1	Riskien tunnistaminen eli kartoitus	16
2.5.2	Riskianalyysi.....	18
2.5.3	Riskienhallintakeinot	19
2.5.3.1	Riskin poistaminen tai välttäminen	19
2.5.3.2	Riskin pienentäminen	19
2.5.3.3	Riskin siirtäminen	20
2.5.3.4	Riskin pitäminen.....	20
2.5.3.5	Riskin vakuuttaminen.....	20
2.5.4	Arviointi ja seuranta	21
2.6	Riskienhallintaprosessi vaatii paljon yritykseltä ja johdolta	21
3	Yritys X.....	22
4	Tutkimuksesta	23
4.1	Tutkimuskohde	23
4.2	Reliaabelius ja validius.....	23
4.3	Menetelmät	25
4.4	Tutkimuksen kulku	26
4.5	Aineiston analyysimenetelmät	27
5	Riskiraportti eli tutkimuksen tulokset.....	28
5.1	Työyhteisön toiminta	29
5.1.1	Johtaminen ja toiminnan tavoitteellisuus	29
5.1.2	Aikataulu.....	32
5.1.3	Ilmapiiri	33
5.1.4	Tiedonkulku	36
5.1.5	Yleiset käytänteet.....	38
5.1.6	Muuta	38
5.2	Terveys ja hyvinvointi	40
5.3	Työympäristö.....	41
5.4	Osaaminen.....	42

5.5	Työväkivalta.....	45
6	Riskienhallintasuunnitelma.....	45
6.1	Työyhteisön toiminta	46
6.1.1	Johtaminen.....	46
6.1.2	Toiminnan tavoitteellisuus	49
6.1.3	Aikataulu.....	49
6.1.4	Ilmapiiri	51
6.1.5	Tiedonkulku	56
6.1.6	Yleiset käytänteet.....	59
6.1.7	Muuta.....	59
6.2	Terveys ja hyvinvointi	60
6.3	Työympäristö.....	62
6.4	Osaaminen.....	63
6.5	Työväkivalta.....	64
7	Yhteenveto	66
8	Loppusanat	68
9	Itsearviointi	70
	Lähteet	71
	Kuviot	73
	Liitteet.....	74

1 Johdanto

Kuvitelkaa pk-yritys, jolla on mahtava liikeidea ja vuosikymmenien vankka ammattitaito toiminta-alueeltaan. Mieleen tulee hyvin menestyvä yritys, jossa kaikki on hyvin. Entä, jos kaikki ei olekaan niin täydellistä, vaikka liikeidea ja ammattitaitoa riittäisi... Mikä voi olla ongelmana?

Koko ajan kehittyvässä liikemaailmassa hyvin hoidettu riskienhallinta on tämän päivän yritysten menestymiskeino. Hyvän riskienhallinnan omaava yritys on edellä kilpailijoitaan, koska se on varautunut mahdollisiin uukiin ja löytänyt riskeistä kilpailuvaltteja. Jos riskienhallintaa ei ole, saatetaan ihmetellä, mikä on mennyt pieleen. Riskienhallinnan tulisi kuulua jokaisen yrityksen johtamis- ja työskentelykulttuuriin päivittäisenä ajattelumallina, ei erillisenä pakollisena toimenpiteenä. Riskienhallinnan avulla yritykseen saadaan harkittua suunnitelmallisuutta ja varatoimenpiteitä siltä varalta, että jokin riski käy toteen. Yrityksen riskejä voidaan jakaa monella eri tavalla. Henkilöriskit ovat yksi yrityksen tärkeimmistä riskilajeista. Nykyaikajan tietoyhteiskunnassa henkilöstö kuuluu yrityksen tärkeimpiin voimavaroihin ja sen takia siitä aiheutuu myös monia riskejä yritykselle. Ilman henkilöstöä yrityksellä ei olisi osaamista tai työlle tekijöitä, jolloin yritys ei voisi edes toimia. Yrityksen menestys on riippuvainen mm. henkilöstön motivaatiosta ja osaamisesta. Näihin asioihin taas vaikuttavat hyvin monet asiat, kuten esimerkiksi henkilöstön terveys ja hyvinvointi, työympäristön turvallisuus ja ergonomisuus, johtamisen organisointi ja hyvin tärkeänä asiana pidettävä ilmapiiri työpaikalla.

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöriskienhallinnan ohella johtamista ja henkilöstönhallintaa. Yrityksen tulokseen vaikuttaa suurelta osin se, miten hyvin henkilöstö tekee työnsä. Henkilöstön tuloksetekokyky on riippuvainen työyhteisön hyvinvoinnista. Kun henkilöt voivat huonosti, eivät he pysty innovatiiviseen ja innokkaaseen työskentelyyn. Huonosti voivat ihmiset eivät kauaa jaksa motivoitua työn tekemisestä ja lopulta kyllästyvät, ja jättävät yrityksen tai työstä tulee pakkoa, joka ei hyödytä kumpaakaan osapuolta. On siis niin yrityksen kuin työntekijöidenkin etu, että työyhteisö voi hyvin. Johtamisella on myös suuri vaikutuksensa työyhteisöön. Kun johdetaan henkilöstöä kuuntelemalla ja kannustamalla, mutta silti asettamalla rajoja ja tavoitteita, saadaan aikaan hyviä tuloksia. Jos taas ei ymmärretä johtamisen tärkeyttä ja unohdetaan tai jätetään johtaminen ajattelemalla, että kyllä ne asiat jotenkin sujuvat, tuloksena on kaaosmainen ja sekava työyhteisö. Se tuskin houkuttelee hyviä työntekijöitä tai saa pysymään vanhoja hyviä työntekijöitä yrityksessä.

Riskienhallinnasta löytyy paljon kirjallisuutta myös suomeksi. Muutamissa kirjoissa on perehdytty erityisesti ihmisten toiminnasta johtuviin riskeihin. Riskienhallinnan suunnittelu omassa yrityksessä ei ole helppoa, koska ei ole olemassa jokaiseen yritykseen sopivia ohjeita henkilöriskienhallinnasta. Tämä johtuu siitä, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa henkilöriskit ja sen takia yrityksen itsensä on löydettävä omiin toimintatapoihinsa sopivat ratkaisut. Kirjallisuus ja erilaiset ajankohtaiset artikkelit antavat paljon käytännön esimerkkejä, joita voi soveltaa omiin tarpeisiinsa. Opinnäytetyöni kohteena olevassa yrityksessä ei ole ennen tiedotetusti käytetty johtamisessa riskienhallintaa, eikä siellä ole tehty etukäteen vahinkoihin varautumissuunnitelmia.

Tämä opinnäytetyö käsittelee sitä, miten Yritys X:n henkilöriskienhallintaa tulisi järjestää, jotta se tukisi yrityksen kehittymistä parempaan suuntaan. Työn tarkoituksena on kartoittaa ja tunnistaa yrityksen henkilöriskit, suunnitella niille hallintakeinot ja kehittää yksityiskohtaisesti käytäntöön otettavia toteutuskelpoisia ratkaisuja riskien hallitsemiseksi. Työ on tehty ensisijaisesti ajatellen caseosion kohteena olevaa yritystä, sen johtoa ja henkilöstöä. Sen takia henkilöriskien kartoittamiseksi tietoa on kerätty haastattelemalla koko yrityksen henkilöstöä. Opinnäytetyö keskittyy vain yrityksen henkilöriskeihin, koska henkilöstö on yrityksen toiminnan yksi jatkuvuuden tae. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät muihin osa-alueisiin kuuluvat riskit, kuten talous-, sopimus-, kone- ja laiteriskit tai muihin sidosryhmiin liittyvät riskit. Opinnäytetyössä ei käydä läpi yrittäjyyden riskejä, vaikka ne kuuluvat henkilöriskeihin. Ne ovat jätetty pois, koska yrityksen oloja parantaakseen tulisi ensin kiinnittää huomiota henkilöstön hallintaan, ja sen johtamisen sekä toiminnan organisointiin. Opinnäytetyössä en ota kantaa lakeihin tai säädöksiin.

1.1 Työn tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus on antaa vastaus siihen, miten Yritys X:n henkilöriskienhallintaa on kehitettävä, jotta saadaan mahdollisimman suuri hyöty yritykselle ja sen henkilöstölle. Tavoitteena on luoda henkilöriskien käsittelyn kannalta parempaa henkilöstöpolitiikkaa, suunnitelmallisuutta henkilöstöasioihin ja luoda suunnitelmaa siitä, mitä tehdään, jos jokin asia henkilöstöön liittyen ei toimi tai vahinkoja sattuu. Teen työn yrityksen johdolle ja työn teoriaosion on tarkoitus antaa heille helposti luettava käytännönläheinen perustietopohja riskienhallinnasta, ja caseosio käsittää henkilöriskienhallintasuunnitelman Yritys X:lle. Teen työn niin, että se parhaalla mahdollisella tavalla palvelisi kohdeyritystä riskienhallinnassa.

1.2 Aiheen rajaus

Keskityn työssäni vain yrityksen henkilöstöön liittyviin asioihin. Henkilöstö käsittää yrityksessä työskentelevät työntekijät sekä toimitusjohtajan, hallituksen puheenjohtajan ja yhden osakkaan. Henkilöstöön ei kuulu yksi hallituksen jäsenistä, koska hän ei työskentele yrityksessä päivittäin, niin kuin muut osakkaat. Ulkopuolelle jäävät asiat, jotka liittyvät taloudellisiin, liikkeenjohdollisiin tai omaisuusasioihin sekä muihin sidosryhmiin tai toimintaedellytyksiin kuten esimerkiksi rahoittajat, koneet ja laitteet sekä toimitilat. En myöskään ota työssäni kantaa yrityksen toiminnan organisointiin enempää kuin henkilöriskienhallinnan kannalta on tarpeellista. Ottaessani kantaa yrityksen toiminnan organisointiin, on aina kyse paremmasta henkilöstöhallinnan tavoittelusta.

Henkilöriskien osa-alueesta on jätetty pois yrittäjyyden erityisriskit sisältäen yrittäjien omaan toimeentuloon, sukupolvenvaihdokseen, perhesiteisiin, omistajaristiriitoihin tai työttömyys- ja eläketurvaan liittyvät riskit. Nämä riskit ovat hyvin merkittäviä Yritys X:n kohdalla, mutta olen rajannut ne pois, koska ne eivät suoranaisesti liity henkilöstön riskeihin, vaan koskevat suoraan omistajia. Mikäli yritys myydään, osa tämänhetkisen yrityksen omistajiin liittyvistä riskeistä poistuu.

En myöskään käsittele työsuhderiskejä kuten työhönottoa, työsopimuksia, työaikaa ja vuosilomaa tai työsuhteiden päättymistä lakien tai säädösten näkökulmasta, vaan työyhteisön toimintaan ja osaamiseen liittyvinä asioina. Henkilöriskeihin liittyvät vahingonteot (esim. ilkivalta, tuhotyöt ja varkaudet) jäävät aiheeni ulkopuolelle, koska nämä riskitkään eivät suoranaisesti ensimmäisenä vaikuta henkilöstöön, vaan itse yritykseen. Työpaikkakiusaaminen ja tahattomat vahingot, jotka voidaan yhdistää kategoriaan vahingonteot, liittyvät ennemminkin työväkivaltaan ja työyhteisön toimintaan, joten tulen käsittelemään ne näiden kahden aihealueen alla. Riskilajien jako eri kategorioihin löytyy opinnäytetyön liitteistä, Liite 1.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri pääosiosta, teoriasta ja käytännön caseosuudesta. Työn keskeiset teorian käsitteet ovat riskienhallinta ja riskienhallintaprosessi, jonka perusteella muodostuu pääasiassa caseosion rakenne. Käsittelen työn teoriaosuudessa riskienhallintaa yleisesti tarkastelemalla sen perusajatuksia ja lähtökohtia. Sen jälkeen perehdyn tarkemmin käsitteeseen henkilöriskit selventääkseni käsitettä, josta opinnäytetyön caseosio koostuu. Teoriaosan lopussa käyn läpi riskienhallintaprosessia, ja samalla esittelen yleiset riskienhallintakeinot, joita tulen myös työssäni soveltamaan. Lopuksi tuon esille, mitä riskienhallintaprosessi vaatii yritykseltä ja johdolta.

Caseosio koostuu työn kohteena olevan yrityksen esittelystä, paneutumisesta henkilöriskienhallinnan nykytilanteeseen yrityksessä ja uusien riskienhallintaratkaisujen kehittämisestä. Yrityksen esittelyn jälkeen käyn läpi valitsemani riskilajit, ja määritän riskien toteutumisen todennäköisyyttä ja vakavuutta yrityksessä. Tulokset esittelen riskiraportissa, jossa tuon esiin myös henkilöstön haastattelun tuloksia. Löydettyäni todennäköiset riskit, sovellan teoriaosuudessa esittelemiäni riskienhallintakeinoja. Riskienhallintaosiossa suunnittelen riski kerrallaan, millä keinoilla riskit saadaan hoidettua, minimoitua tai vältettyä, ja mitä järjestelyjä ne vaativat yritykseltä.

2 Perehtyminen riskien maailmaan

Aloitetaan perehtyminen riskien maailmaan tarkastelemalla aluksi riskienhallinnan historiaa. Siirrytään sitten riskienhallinnan peruskäsitteen hahmotteluun ja tehdään pieni katsaus tulevaisuuteen. Sen jälkeen havainnoidaan esimerkein, mitä riski käsitteenä tarkoittaa, ja tutustutaan vahinkoriskin ja liikeriskin käsitteisiin tarkastelemalla niiden eroja. Sitten tutustutaan itse työn pääasiaan eli henkilöriskeihin. Käydään läpi riskienhallintaprosessin vaiheet, ja tutustutaan myöhemmin tarvittaviin riskienhallintakeinoihin. Lopuksi, mutta ei suinkaan vähäisimpänä asiana, tarkennetaan käsitystä siitä, mitä riskienhallintaprosessi tulee pienimmässä määrin vaatimaan koko yritykseltä ja sen johdolta.

2.1 Riskienhallinta

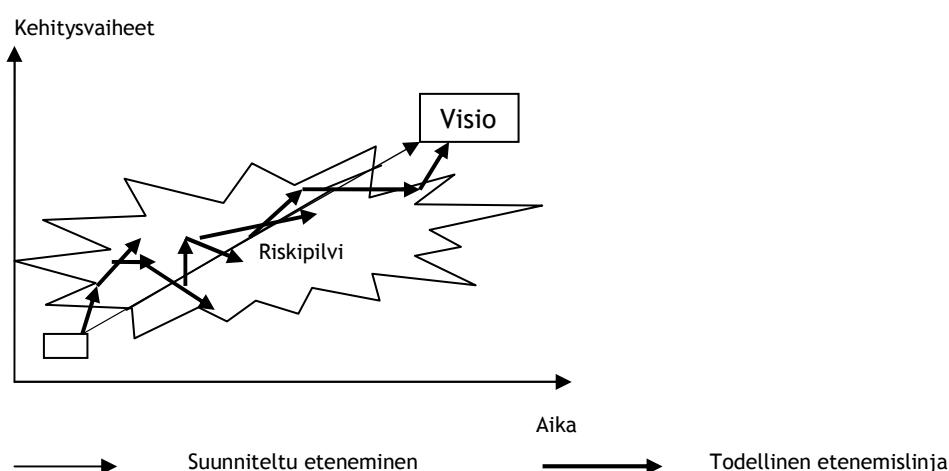
Riskienhallinnan juuret ulottuvat 1900-luvulle Amerikkaan, jossa teollisen toiminnan nopea kasvu lisäsi vahinkojen määrää suuresti. Vahinkoja alettiin hallita vakuutuksilla, koska vahinkojen kustannukset alkoivat olla liian suuria yrityksille itselleen maksettaviksi. Vakuuttaminen ei kuitenkaan tuonut toivottuja tuloksia, sillä vahingot vain lisääntyivät sitä mukaa, kun vakuutuksia otettiin. Henkilöstön keskuudessa alkoi levitä välinpitämättömyys. Kun vakuutuksia kerran oli, kukaan ei ollut enää niin huolellinen esimerkiksi paloturvallisuusasioissa, kuin olisi pitänyt. Oltiin tultu tilanteeseen, jossa oli keksittävä uusia ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Vahinkojen välttäminen ja estäminen olivat ensimmäiset aatteet tilanteen pelastamiseksi. Näin sai alkunsa ennalta ehkäisevä vahingontorjunta. (Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 17 - 19.)

Suomeen riskienhallinnan idea tuli vasta 1970-luvulla. Silloinkin riskienhallinta jätettiin vain vakuutusyhtiöiden tehtäväksi, vaikka 1950-luvun loppupuolella Amerikassa levisi ajatus siitä, että riskienhallinta tulisi hoitaa yrityksissä heidän omilla asiantuntijoillaan, eikä vakuutusyhtiöissä. Vanha malli jäi Suomeen pitkäksi aikaa ja vallitsee pääosin edelleen. (Santanen ym. 2002, 18 - 20.) Huolimatta siitä, että Amerikassa alkoi jo 1900-luvun puolivälissä muotoutua ajatuksia riskienhallinnasta yrityksen sisäisillä asiantuntijoilla, aate ei ole vielä tähänkään päivään mennessä saavuttanut laajaa tasoa. Onneksi yritykset kuitenkin alkavat nykypäivänä vähitellen yhä enemmän ymmärtää riskienhallinnan tärkeyttä organisaatiossa, vaikka vakuutuksia on otettukin. Kuchar, joka on vanhempi riskienhallinnan johtaja Arby's Restaurant Group:ssa (Arbyn Ravintola konserni), on sanonut, että yritykset ovat oivaltaneet tarvitsevan sa riskienhallinnan ammattilaista hoitamaan riskienhallintaa ja yhä enemmän ne ovat alkaneet hakea töihin riskienhallinnan ammattilaisia. (Gabel 2008) Kucharin sanoma merkitsee riskienhallinnan yleistymistä ja sen perimmäisen tarkoituksen laajempaa ymmärrystä yrityksissä.

Ongelmana ajatuksessa, että riskienhallinta kuuluu vakuutusyhtiölle, on riskien liian suppea havainnointi. Vakuutusyhtiöt eivät voi tuntea yritystä niin hyvin kuin yrityksen henkilöstö, omistajat ja johto, jolloin riskien kartoitus ei ole riittävän kattava. Toisena ongelmana on, että vakuutusyhtiöt voivat ottaa vain rahallista vastuuta riskeistä (vahinkoriskeistä), joihin liittyy jokin vahinko, esimerkiksi loukkaantuminen. Vakuutukset eivät kata lainkaan riskiä, joka liittyy liiketoimintaan eli liikeriskiä. (Myöhemmin puhutaan enemmän vahinkoriskin ja liikeriskin eroista.) On merkittävä ero siinä, huomioidaanko liikeriskit vai ei. Tämä vaikuttaa koko liiketoimintaan suuresti, koska suurin osa yrityksen riskeistä on sellaisia, joita ei voida vakuuttaa. Näin moni tärkeä riski jää huomioimatta ja vaarannetaan koko yrityksen tulevaisuus vain sen takia, ettei riskeihin ole kiinnitetty huomiota.

Erola ja Louto kiteyttävät kirjassaan (2000, 62), että perusajatuksena riskien kartoituksessa on muodostaa varasuunnitelma, jos jokin asia ei onnistukaan. Riskienhallinnassa jokapäiväisillä päätöksillä, havainnoinnilla ja seurannalla pyritään ohjaamaan yritystä haluttuun suuntaan ja samalla poistamaan tai muuten hallitsemaan riskejä. Ajatellaan lentäjää, jonka on huolehdittava asiakkaiden, lentokoneen ja varusteiden kunnosta sekä sen lisäksi vielä tarkkailtava jatkuvasti ympäristöä sekä tilannetekijöitä. Jos jokin näistä asioista ei olisikaan kunnossa, lentäjän olisi saatava asiat kuntoon taatakseen turvallisen matkan. Yrityksen on yhtälailla huolehdittava henkilöstöstä, asiakkaistaan, koneistaan, työkaluistaan sekä tarkkailtava ympäristöään ja kilpailijoitaan. (Suominen 2001, 26 - 28.)

Kun riskienhallinnasta kuulee ensimmäisiä kertoja, se saattaa tuntua etäiseltä ja aikaa vievältä toimenpiteeltä. Tosiasiassa riskienhallinta ei ole mikään kaukana oleva epämääräinen käsite, vaan se on mukana liikkeenjohdon jokapäiväisessä työssä tiedostettuna tai tiedostamatta. Yritystoiminnan perustuessa riskien ottamiseen, kuuluu yrityksen johtamiseen suurena osana pyrkimys liiketoiminnan turvaamiseen uhkia vastaan. Uhat voivat olla niin liiketoimintaympäristöstä tulevia, ulkoisia tekijöitä (kilpailijat, alihankkijat ja lait) kuin yrityksen sisältä tulevia sisäisiä tekijöitä (henkilöstö, osaaminen ja strateginen suunnittelu). Riskienhallinnan on tarkoitus tukea yrityksen vision toteutumista. Tästä on kuvio alla. ”Vanha viisaus toteaa, että jos ei tiedä minne on menossa, ei luultavasti koskaan tule perille” (Erola ja Louto 2000, 163). Ensin pitää siis olla visio, jotta voidaan tavoitella jotakin päämäärää. Vasta kun on tiedossa mitä halutaan, voidaan määrittää keinot sen saavuttamiseksi. Kuvio 1 alla havainnollistaa yrityksen tavoiteltua visiota. Suunniteltu eteneminen on lineaarista, kohti visiota, mutta riskien toteutuessa harhaututaan suoralta visioon päin menevältä viivalta. Kun riskin aiheuttamat haitat korjataan, päästään takaisin suunniteltuun etenemiseen. Riskienhallinnalla voidaan pienentää harhautumista suunnitelmista liian kauaksi ja lopulta päästään tavoitteeseen. (Erola ja Louto 2000, 15, 163.)



Kuvio 1: Riskienhallinnan tärkeys.
(Erola & Louto 2000, 163.)

OECD:n kansainvälisen tulevaisuuden projektien -raportin (2003) mukaan tulevaisuudessa suurin uhka tulee kohdistumaan ympäristöön, omaisuuteen, terveyteen ja elämään itseensä. Ilmastonmuutoksesta on puhuttu paljon, eikä huoli siitä ainakaan tule vähentymään, joten yrityksiinkin tulisi yhä enemmän kiinnittää huomiota ympäristöasioihin. Terveys ja elämä kuuluvat tärkeimpiin asioihin nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksien suurin voimavara on henkilöstö, joten riskienhallinnassakin tulisi muistaa ottaa huomioon henkilöstölle tärkeät asiat muokkaamalla puitteet sellaisiksi, että tuetaan näiden asioiden kehittymistä parempaan suuntaan. Paljon on puhuttu myös Suomen ikääntyvästä ikärakenteesta, mikä tulee vaikuttamaan osaan työvoiman määrästä, jolloin yrityksillä saattaa olla pulaa hyvistä työntekijöistä. Riskienhallinta-ajattelun pohjalta tulisi kehittää henkilöstön hyvinvointia ja yritystä itseään hyvänä työpaikkana, jonne työntekijät haluavat tulla töihin ja myös jäädä. OECD:n raportissa (2003) pidettiin yhtenä hyvänä vahingon ja kriisin vastakeinona luottamusta, jota tulisi kehittää vahvasti. Luottamus on vaikea rakentaa, mutta helppo tuhota. Yritykselle on tärkeää asiakkaiden, alihankkijoiden ja henkilöstön luottamus, jota tulisi kasvattaa ja varjella riskienhallintaa apuna käyttäen.

2.2 Riski

Sanana riski tuo mieleemme yleensä jotakin negatiivista, ja Suomen kielessä riskin synonyymeina käytettyjä sanoja ovatkin vahingon vaara ja vahingon uhka. Riskiin liittyy myös aina eräänlainen epävarmuus. Emme voi olla varmoja ei-toivottujen tapahtumien sattumisesta, vaikka meillä olisikin tieto siitä, että näin saattaa tapahtua, eli tiedostamme riskin. Voimme pitää jotakin ei-toivottua tapahtumaa todennäköisenä ja mahdollisena esimerkiksi historian tietojen perusteella, mutta emme voi täysin ennustaa tapahtumien kulkua ja ajankohtaa. (Suominen 2001, 9 - 10.)

Nopeasti ajateltuna saattaa käydä mielessä, että riskiä pitäisi välttää, koska on kyse menetyksestä tai häviämisestä. Näin ei kuitenkaan aina ole. Hyvä esimerkki siitä on rahapelit. Todennäköisyyslaskennan mukaan suosituimpien rahapelien riski on lähes sata prosenttia, mutta siitä huolimatta niitä pelataan. Esimerkiksi loton ostaminen ei ole suuri kynnys, vaikka tiedämme todennäköisesti häviämämme, koska lottoon laittamamme rahasumma on pieni verrattuna voittoon. Häviö ei ole suuri, mutta mikäli satumme voittamaan, on voittosumma paljon suurempi kuin ottamamme riski. (Erola & Louto 2000, 23 - 24.)

Asioilla on tapana olla positiivinen puoli, ja niin on myös riskillä. Ajatellaan tilannetta, että olemme suunnitelleet jo etukäteen yrityksessämme uudistettua tuotetta vanhan tilalle, jos hyvin menestynyt tuotteemme ei enää menisikään kaupaksi. Tuotteen uudistuksen suunnittelu on tapahtunut vähitellen, koska ei ole nähty syytä sille, miksi nykyinen tuotteemme ei menisi kaupaksi vielä usean vuoden ajan. Sitten yhtäkkiä ylempi valtiovalta päättää, että tuotetta ei saadakaan myydä enää maassamme lainkaan jonkin pienen seikan takia. Emme ole ainoa tuotteen valmistaja, ja niinpä moni kilpailijamme joutuu myös luopumaan tuotteesta. He kaikki menettävät tärkeimmän rahan tuojansa. Me emme menetä, koska olemme jo aloittaneet uudistetun tuotteen suunnittelun, ja saamme sen pikaisesti markkinoille paikkaamaan edellistä myyntimenestystä. Pääsemme edelle kilpailijoista, koska he olivat luottaneet päätuotteensa olevan markkinoilla vielä pitkään eivätkä olleet varautuneet riskiin. Keskeistä oli, että varauduttiin ennalta tulevaan uhkaan ja näin turvattiin yrityksen myynti jatkossa. (Erola & Louto 2000, 38 - 39.)

Edelliseen esimerkkiin liittyen on erittäin tärkeää tunnistaa riski ja sen seuraus. Jos yrityksen kannattavuus on huono, se ei ole syy, vaan se voi olla seuraus yrityksen toiminnan huonosta organisoinnista tai vanhentuneista tuotteista. Henkilöstön suuret poissaolotilastot taas voivat kertoa huonosta ilmapiiristä työpaikalla, liian raskaasta työstä tai muusta tyytymättömydestä työpaikalla tai työssä. Kun on selvitetty ongelmien perimmäiset syyt, tulisi keskittyä hoitamaan niitä parhaalla mahdollisella tavalla. Eihän lääkärinkään pitäisi hoitaa potilaan oireita, vaan paneutua hoitamaan itse tautia. (Erola & Louto 2000, 76.)

Riski tarkoittaa siis mahdollisuutta hävitä tai menettää, mutta se voi olla myös mahdollisuus hyötyä tilanteesta. Se, joka on tiedostanut mahdollisen riskin ja tehnyt varasuunnitelman ajoissa, on muita edellä ja lähempänä onnistumista. Riskiin on parempi suhtautua haasteena kuin uhkana, koska riski yritystoiminnassa kertoo kehitysmahdollisuudesta. Syy-seuraus suhteen erottaminen on hyvin oleellista riskienhallinnassa, jotta riskejä voidaan hallita.

2.3 Liikeriskin ja vahinkoriskin ero

Riskejä on kahta eri lajia: liikeriski ja vahinkoriski. Viimeksi mainittu tarkoittaa riskiä, joka ei missään tilanteessa toteutuessaan tuota voiton mahdollisuutta, vaan tulos on aina negatiivinen yritykselle. Vahinkoriskejä ovat mm. tulipalon vaara tai työntekijän loukkaantuminen. Vahinkoriskejä voidaan hallita osittain esimerkiksi siirtämällä ne yrityksen ulkopuolelle vakuuttamalla, jolloin yritys ei kärsi rahallista menetystä riskin toteutuessa. Vahinkoriskien todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia on helpompi arvioida kuin liikeriskejä jo olemassa olevien tietojen ja tilastojen perusteella. (Suominen 2001, 11.)

Kun on kyse riskistä, joka toteutuessaan vaikuttaa alentavasti yrityksen tuotto-odotukseen, puhutaan liikeriskistä. Luonteenomaista liikeriskille on, että yrityksen on kannettava itse seuraukset, vaikka ne olisivat huonot. Liikeriskejä ottamalla tähdätään aina ensisijaisesti voittoon. Mikäli liikeriski jää toteutumatta, on liiketoiminta onnistunutta, ja päätökset ovat olleet oikeita sekä kannattavia. Riskit kuuluvat oleellisena osana yritystoimintaan, eikä ilman liikeriskin ottamista olisi yritystoimintakaan. Liikeriskejä on vaikea ennustaa, ja kaikkia seurauksia voi olla mahdotonta ottaa huomioon. Liikeriskeihin voi vaikuttaa ottamalla huomioon päätöksenteossa eri seurauksia. Olisi tärkeää huomioida yrityksen voimavarat ja käyttää niitä täydellä teholla. Yrityksen johdon tehtäväksi jää mahdollisimman oikeiden ratkaisujen tekeminen keräämällä paljon saatavilla olevaa tietoa. Liikeriski voi toteutuessaan tarkoittaa esimerkiksi markkinatilanteen muuttuneen epäedulliseksi yritykselle, tai se voi liittyä henkilöstöön. Osaavan, kauan työssä olleen työntekijän menetys voi olla hyvin suuri haitta yritykselle. (Suominen 2001, 48 - 51.)

Yhteistä riskilajeilla on siinä, että yrityksen tulisi osata tunnistaa omasta toiminnastaan kummankin riskilajin riskit ja löytää ratkaisut, jotka minimoivat tappion osuuden. Riskejä ei pysty koskaan täysin välttämään, mutta vähentää niitä voi. Kumpaankin riskilajiin pätee myös toisuus, että niiden hallinta tuottaa aina voittoa tai menetyksen minimointia, jolloin ne ovat taloudellisesti perusteltuja ja edullisia. (Santanen ym. 2002, 46.) Vaikka vahinkoriskistä puuttuukin voiton mahdollisuus, voidaan vakuuttamisella saada säästöjä vahingon sattuessa, kun vakuutusyhtiö korvaa tulipalon tai vesivahingon aiheuttamat omaisuuden menetykset. (Juonen ym. 2005, 24.)

2.4 Henkilöriskit

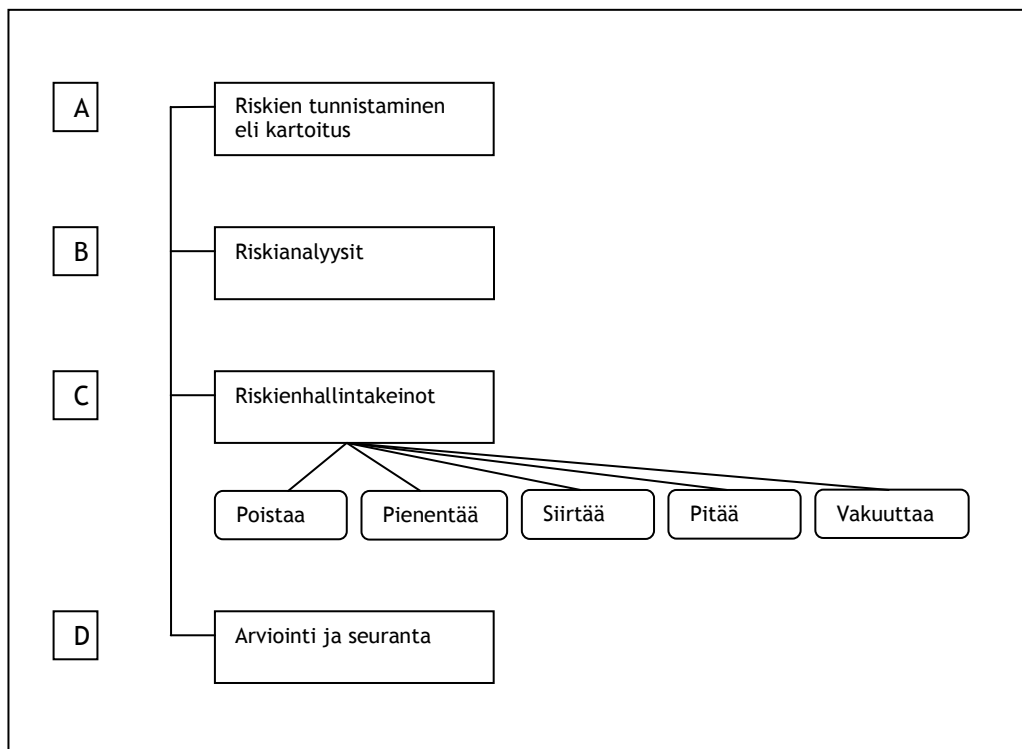
Vanhaa mallia edustaa yrityksen nojautuminen teollisuuden voimaan tai tuotannon kapasiteettiin, koska tieto on nykypäivää ja tie menestykseen. Teollisuus tarvitsi suuret pääomat ja oli erittäin herkkä kaikille muutoksille. Organisaatio, jonka tärkein pääoma keskittyy tietoon, on kilpailukykyisempi ja varautuneempi muutoksiin. Tiedon korostumisen johdosta henkilöriskit nousevat täysin uuteen valoon organisaatiossa. Koska tietoa hallitsevat ihmiset, tulee henkilöön liittyvien riskien hallinnasta yksi tärkeimmistä yrityksen selviytymiskeinoista. (Künzler & Payne 2007.) Nykyaajan tietoyhteiskunnassa yritykset ovat erittäin riippuvaisia osaavista työntekijöistään. Yritys ei omista työntekijöitään eikä näin ollen voi heitä kokonaan hallita. Työntekijät kuitenkin omaavat paljon tietoa ja taitoa yrityksestä sekä työtehtävistä. Mikäli osaava työntekijä lähtee yrityksestä, poistuu hänen mukanaan aina jotakin yritykselle tärkeää tietoa ja taitoa. Henkilöstöä on vaikea korvata, kun taas aineelliset asiat ovat helpommin korvattavissa. (Suominen 2001, 14, 157; Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 265.)

Henkilöstö on riski yritykselle, koska yksittäisen ihmisen toimintaan vaikuttavat monet eri seikat, kuten mm. maailmankatsomus, kokemus, ihmisen sisäinen tietojen käsittely, päätöksenteko ja ryhmäkäyttäytyminen. Nämä asiat vaikuttavat tietenkin myös työntekijän toimintaan työssä - niin tehokkuuteen kuin laatuunkin. Yksilöiden toiminnan pohjalta muodostuu organisaatiossa rutiineja ja tottumuksia, jotka vaikuttavat koko henkilöstön tapaan toimia ja tätä kautta heijastuvat koko organisaatioon. Olennaisinta on yrityksen toiminnan kannalta se, saako yritys henkilöstönsä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, vai jääkö toiminta puoliteholle. Henkilöstövoimavarojen johtamisella on tähdättävä tulokseen, jossa henkilöstö toimii parhaalla mahdollisella teholla. Keinoja tähän voi olla mm. henkilöstön työmotivaation ja työhyvinvoinnin parantaminen. (Flink ym. 2007, 265 - 269.)

On vaikea luetella kaikkia olemassa olevia henkilöriskejä, koska niitä on niin mahdottoman paljon, ja ne ovat riippuvaisia yrityksestä, sen toimialasta ja toiminnasta yleensä. Yrityksien henkilöriskit ovat ainutlaatuisia. Riskejä liittyy uusien työntekijöiden palkkaamiseen, heidän pitämiseen yrityksessä ja työntekijöiden pois lähtemiseen yrityksestä niin sairastumisen, kuoleman kuin työpaikanvaihtamisen ja eläkkeelle lähdön takia. Työntekijän ollessa töissä yritys uhkaavat erilaiset riskit, jotka liittyvät motivaation ylläpitämiseen, osaamisen kehittämiseen, työturvallisuuteen ja oikeanlaiseen johtamiseen. Mitä paremmin yritys kykenee tunnistamaan ja hallitsemaan henkilöriskejään, sitä paremmat edellytykset sillä on menestyä ja tehdä tulosta kilpailijoihin nähden. Henkilöriskejä on tämän takia otettava huomioon, ja ennen kaikkea yrityksen johdon tulisi suhtautua niihin tosissaan. (Künzler & Payne 2007.)

2.5 Riskienhallintaprosessi

Riskienhallintaa voidaan ajatella jatkuvana prosessina, jolla on omat monimuotoiset vaiheet. Vaiheet ovat samat kaikissa yrityksissä, mutta vaiheiden sisältö on erilainen. Prosessista puhuttaessa ei tarkoiteta projektia, jolla on alkunsa ja loppunsa, vaan nimenomaan jatkuvaa prosessia, jossa asioita seurataan ja arvioidaan. Prosessin ei ole tarkoitus olla aikaa vievä, muusta liiketoiminnasta irrallaan oleva toimenpide, vaan sen tulisi sisältyä yrityksen johtamiseen. (Suominen 2001, 29, 76.) Riskienhallintaprosessi voidaan jakaa neljään eri päävaiheeseen. Päävaiheet ja riskienhallintakeinot on havainnollistettu seuraavassa kuviossa, Kuvio 2. Päävaiheet ovat riskien tunnistaminen eli kartoitus, riskianalysit, riskienhallintakeinot sekä arviointi ja seuranta. Kaikki päävaiheet on esitetty myöhemmin yksityiskohtaisemmin. (Santanen ym. 2002, 83.)



Kuvio 2: Riskienhallintaprosessi.
(Santanen ym. 2002, 83.)

Riskienhallintaprosessikuva (Kuvio 2) on yksinkertaistettu versio kirjan kuvioista. Kuviossa on kuvattu vain oleellimmat riskienhallintaprosessin päävaiheet. Niin kuin mikä tahansa projekti alkaa riskienhallintaprosessikin suunnittelulla, vaikka sitä ei prosessikaaviossa ole mainittu. Erola ja Louto (2000, 96) nimittävät tätä ensimmäistä vaihetta organisointivaiheeksi, jossa määritetään tavoitteet ja tehdään rajaukset sekä muodostetaan suunnitelma erilaisista menettely- ja raportointitavoista sekä resurssitarpeista ja määritetään rahoituksen tarvetta. Organisointivaihe sisältää siis kaiken tärkeän etukäteissuunnittelun, joka on tehtävä ennen prosessin tai minkä tahansa projektin alkamista. Sen jälkeen voimme aloittaa etenemisen edellä olleen riskienhallintaprosessitaulukon mukaisesti.

2.5.1 Riskien tunnistaminen eli kartoitus

Ensimmäisessä prosessin päävaiheessa kartoitetaan yrityksen mahdolliset riskit. Vaihe on hyvin tärkeä. Menetelmät tulee valita tarkoin, jotta löydetään yrityksen kaikki mahdolliset riskit. Flinkin ym. (2007, 132) mukaan ongelmana riskin tunnistamisessa saattaa olla, että on totuttu vähitellen elämään erilaisten uhkien kanssa, ja näin emme enää tiedosta niitä. Riskien tunnistamisessa saatamme myös sulkea tiedostamattamme silmämme riskeiltä, tai olemme liian tottuneita asioihin. Keväisin tajuaa yllättyvänsä, kun näkee puissa taas vihreät isot lehdet. Kummastelee miten ne pääsivät puhkeamaan huomaamatta, tai talven aikana totumme

siihen, etteivät linnut laula niin kuin kesällä. Kevään tullen heräämme taas huomaamaan lintujen olemassaolon niiden laulusta. Flink ym. (2007, 132) toteavat, että saatamme myös tiedostamattamme kieltää epämurkavien asioiden olemassaolon. Esimerkkinä ihmiset, jotka eivät halua mennä lääkäriin huomattaessaan vakavia oireita. He jatkavat elämistä oireidensa kanssa, vaikka ne ottaisivatkin koviille. Huonoimmassa tapauksessa elämä lopulta menetetään hoitamattomien oireiden takia. Kun tiedostamme vajaavaisuutemme, voimme keskittyä valitsemaan hyvää menetelmää sen paikkaamiseksi ja saavuttaa hyviä tuloksia.

Santanen ym. (2002, 54) sanovat, että riskin tunnistamisessa oleellisinta on selvittää yrityksen riskit. Eli heidän mukaansa tässä vaiheessa ei vielä arvioida riskin suuruutta tai todennäköisyyttä. Tunnistamisen alussa yrityksen toiminta jaetaan ryhmiin, kuten henkilö-, liike-, tuote-, sopimus- ja vastuu- sekä ympäristöriskit ja muut riskilajit. Tämän jälkeen jaetaan pääriskilajit alempiin lajeihin. Henkilöriskit voidaan jakaa terveyttä ja hyvinvointia, työympäristöä, johtamista, osaamista ja työväkivaltaa koskeviin ala-lajeihin, joissa mietitään niihin kohdistuvat riskit yksityiskohtaisesti. (VTT 2000 - 2008.) Flink ym. (2007, 134) muistuttavat kirjassaan, että jaottelut ovat vain suuntaa-antavia apuvälineitä eikä niitä saisi noudattaa orjallisesti. Heidän mielestään enemmänkin tulisi panostaa ideointiin, uusien riskien löytämiseen sekä menneisyydessä tapahtuneiden riskien tarkasteluun.

Tärkeä osa riskien tunnistamista on menneisyyteen katsominen. Jo tapahtuneet vahingot tai läheltä piti - tilanteet ovat hyvä esimerkki siitä, mitä voi tapahtua ja kenties tulee tapahtumaan uudelleen, jos asialle ei tehdä mitään. Ellei näistä vahingoista ole tehty taulukkoa, sellainen olisi hyvä tehdä. Taulukosta on kätevää seurata tapahtuneiden vahinkojen määrää. Sen perusteella nähdään, minkä riskien hallintaa tulee edelleen parantaa. Taulukon avulla voidaan myös nähdä, mitkä vahingot ovat vähentyneet riskienhallinnan seurauksena. Tunnistamisvaiheessa tulisi vanhojen vahinkojen tutkimisen lisäksi tarkistaa tietämys vakuutusehdoista. Jos jokin riski on vakuutettu, se ei vielä tarkoita, että se kuuluu varmasti kokonaan vakuutusyhtiön kannettavaksi. Vakuutusehdoista tulisi olla perillä, jotta tiedetään, kuinka paljon vakuutus kattaa vahingon sattuessa, ja näin voidaan ottaa se huomioon riskinhallintaa suunniteltaessa. Samalla vähennetään riskiä yllättävästä uhasta, jonka luultiin jo olleen hoidettu. (Rosso 2008.)

Jotta riskin tunnistuksessa ei jämhädetä vanhoihin kaavoihin, ja jätetä osaa riskeistä tunnistamatta, esittelen seuraavaksi käyttökelpoisen menetelmän. Miroffin ja Alpaslan menetelmän mukaan voimme kuvitella itsemme niin sanotusti ”terroristiksi” tai ”sabotööriksi”, jonka tehtävänä on kuvitella keinoja, joilla saadaan estettyä tai tuhottua yrityksen liiketoimintaa. Kun mietitään tapoja siihen, miten voidaan negatiivisesti vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan, pystytään irtautumaan helpommin organisaatiokulttuurin vanhoista kaavoista ja käyttämään mielikuvitusta. Mikäli työtä tehdään ryhmätyöskentelynä, voidaan lisäyksenä edelliseen menetelmään tehdä ”roolin vaihto”, eli mietitään vastatoimet ”terroristitekoihin”. (Flink ym. 2007, 135.)

2.5.2 Riskianalyysi

Riskianalyysivaiheessa pyritään Santasen ym. (2002, 87.) mukaan analysoimaan riskin sattumistodennäköisyyttä ja laajuutta sekä analysoidaan syyt riskin syntymiselle. He toteavat, että tässä vaiheessa tulisi pyrkiä vielä jättämään kokonaan pois ajatuksista riskienhallintakeinot. Analyysin tehtävänä on asettaa riskit tärkeysjärjestykseen suuruuden, akuuttisuuden ja sen mukaan, mikä riskeistä on tärkein torjua. Tuloksen seurauksena saadaan tietoon myös pienimmät riskit, joita ei ole tarkoitus jättää pois tarkastelusta, vaan niillekin on löydettävä seuraavassa vaiheessa hallintakeinot. Tärkeää analyysivaiheessa on, että tulokset merkitään ylös myöhempää päivitystä ja tarvetta varten. Tehtäessä analyysiä pienissä yrityksissä tulisi ottaa huomioon se, ettei etsitä syllistä asiaan vaan keskitytään syy-seuraus suhteen analysointiin. Syllisen etsintään saattaa olla helppo ajautua, koska pienessä yrityksessä yksittäisen henkilön tekemiset voivat aiheuttaa riskitilanteita, kun suuressa yrityksessä on usein kyse useammasta ihmisestä tai jopa osastosta. (Flink ym. 2007, 138.)

Suomisen (2001, 41 - 43) mukaan riskit voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen määrittämällä riskitulo. Hänen mukaansa riskituloa varten on määritettävä riskin laajuus asteikolla 1-5. Tarkoittaen sitä, kuinka laaja riskin vahinko tulee olemaan toteutuessaan. On ajateltava, mitä pahimmillaan voi tapahtua kunkin riskin toteutuessa. Numero 1 kuvaa mitätöntä vahinkoa, kun taas numero 5 hyvin suurta vahinkoa. Riskin todennäköisyys määritetään Suomisen mukaan myös asteikolla 1-5. Pieni numero kuvaa pientä todennäköisyyttä ja suuri numero suurempaa sattumistodennäköisyyttä. Todennäköisyys on määritettävä historiatietojen, oman kokemuksen ja uskomuksen perusteella. Riskitulo saadaan kertomalla edellä esitellyt riskin laajuus ja riskin sattumistodennäköisyys keskenään. Mitä suurempi riskitulo on, sen kiireellisempi riski on hoitaa.

2.5.3 Riskienhallintakeinot

Riskin hallintaan on viisi mahdollista hallintakeinoja, joista kolme ensimmäistä vaikuttavat suoraan riskiin. Kahta viimeistä eli riskin pitämistä ja vakuuttamista voidaan pitää keinoina rahoittaa riskiä, koska kummassakaan ei varsinaisesti puututa riskin hallintaan, vaan enemmänkin keskitytään edullisemman keinon valintaan. Näihin kahteen jälkimmäiseen hallintakeinoon tulisi turvautua vasta, kun on käyty läpi ensimmäiset keinot. (Santanen ym. 2002, 93.) Berg (1996, 125) toteaa, että riskin pienentäminen, vakuuttaminen ja riskin ottaminen ovat luonteeltaan sellaisia, että usein niistä saadaan suurin mahdollinen kustannussäästö tai vaikutus, kun niitä käytetään samanaikaisesti täydentämässä toisiaan.

2.5.3.1 Riskin poistaminen tai välttäminen

Riskin poistamisella tarkoitetaan tapahtumaa, jossa riskin aiheuttaja poistetaan kokonaan. Välttäminen on eri asia, koska se ei tarkoita kokonaan luopumista riskin aiheuttajasta, vaan nimensä mukaisesti vain riskin välttämistä. Poistaminen tarkoittaa, että luovutaan esimerkiksi kokonaan työntekijän ulkomailla työskentelystä, koska vain näin voidaan poistaa mahdollinen uhka, joka aiheutuu työntekijän siirrosta. Riskin poistamisessa on kuitenkin eräs ongelma. Kun riski päätetään poistaa kokonaan, ei myöskään varauduta tulevaisuudessa tuleviin tilanteisiin. Tuudittaudutaan tilanteeseen, jossa riski olisi poistettu ikuisesti. Näin varaudutaan vähemmän tulevaisuuden riskitilanteisiin. (Suominen 2001, 80.) Terminä riskin poisto on vaikea, koska useinkaan ei pystytä täysin poistamaan riskiä, vaan ennemminkin tarkoitetaan välttämistä. Yleensä poistaminen tai välttäminen aiheuttaa yritykselle lisäkustannuksia tai tulojen vähenemistä. Mikäli työntekijöille hankitaan uudemmat ja turvallisemmat työssä käytettävät autot, vältetään loukkaantumisen vaaraa, mutta kustannukset nousevat uusien autojen oston takia. (Berg 1996, 126.)

2.5.3.2 Riskin pienentäminen

Riskin pienentämisessä on kyse vahinkotapahtuman sattumistodennäköisyyden pienentämisestä, vahingon minimoinnista tai riskin rajoittamisesta pienempään osaan kohdetta. Tämä keino voidaan jakaa kahteen eri osaan, jotka ovat riskin jakaminen ja vahingontorjunta. (Berg 1996, 128.) Riskin jakamisella pyritään siihen, että uhan toteutuessa saadaan haittojen määrää jaettua. Osaamisen riskiä voidaan jakaa varmistamalla, ettei avainosaaminen ole ainoastaan yhden henkilön hallinnassa. Näin varmistetaan osaamisen pysymistä yrityksessä, mikäli avainhenkilö vaihtaisi työpaikkaa tai muuten tulisi työkyvyttömäksi. Kun taas vahinkoa voidaan torjua ennaltaehkäisyn avulla, esimerkiksi parantamalla työkoneiden käyttöturvallisuutta. (Suominen 2001, 81.)

2.5.3.3 Riskin siirtäminen

Riskin siirtäminen tarkoittaa riskin, vastuun ja vahingon aiheuttamien kustannusten siirtoa toiselle osapuolelle. Siirtäminen voidaan tehdä sopimuksella. Esimerkkejä riskin siirtämisestä on vuokratyövoiman käyttö tai tavaran toimittaminen perille asiakkaan vastuulla, jonkin liiketoiminta-alueen myyminen sekä alihankkijoiden käyttö. Käytännössä juridisen vastuun poistaminen voi kuitenkin olla hankalaa, koska palvelun tarjoaja on vastuussa aiheuttamistaan vahingoista, eikä voi poistaa vastuutaan ilmoittamalla etukäteen, ettei vastaa laitteen asennuksen aikana tapahtuvista vahingoista. Esimerkiksi kuitenkin liiketoiminta-alueen myyminen vähentää suuresti yrityksen vastuuta, koska ne seikat määritellään myyntisopimuksen teossa, ja toiminta-alue poistuu yrityksen hallinnasta kokonaan. (Santanen ym. 2002, 98.)

2.5.3.4 Riskin pitäminen

Pk-yrityksissä saattaa olla ongelmana, ettei kaikkia riskejä tunnisteta, ja tämän takia riskin toteutuessa kustannukset jäävät yrityksen maksettavaksi. Hallintakeinona riskin pitäminen kuitenkin tarkoittaa tietoista päätöstä pitää riski omalla vastuulla. Oleellista on, että riski tunnistetaan ja analysoidaan sen korkeimmat mahdolliset kustannukset toteutuessaan, ja tehdään tietoinen päätös siitä, että yrityksen varat riittävät vahingon aiheuttamiin kustannuksiin. Päätöksenteko vaatii yrityksen taseen loppusumman, oman pääoman, rahoitusomaisuuden ja liikevaihdon tutkimista, jotta voidaan tehdä päätös, kuinka suuri on yrityksen riskinkantokyky. Riskin pitäminen omalla vastuulla kannattaa toisinaan, kun on kyse useasti sattuvista pienistä vahingoista, jolloin vakuutusmaksut olisivat suuret. Vahingot maksetaan normaaleina liiketoimintakuluina. (Suominen 2001, 106.)

2.5.3.5 Riskin vakuuttaminen

Riskin vakuuttaminen tarkoittaa, että siirretään vahinko vakuutusyhtiön vastuulle. Laissa on määrätty joidenkin henkilöriskien suojaamiseen tarkoitettujen vakuutusten ottamisesta, kuten lakisääteinen tapaturmavakuutus tai ryhmähenkivakuutus, jotka ovat yritykselle pakollisia ottaa. Pakolliset vakuutukset eivät kuitenkaan kata kuin pienen osan henkilöriskeistä, jolloin tilanteesta riippuen voi olla hyvä ottaa vapaaehtoisia vakuutuksia, esimerkiksi vapaaehtoinen tapaturmavakuutus. Yrityksen on taas tunnettava hyvin riskinsä, jotta se voi punnita, tuleeko edullisemmaksi maksaa tietyn kokoiset vakuutusmaksut ennakkoon, vai kannattaako riski jättää vakuuttamatta yrityksen vastuulle. (Suominen 2001, 96.) Vakuuttaminen on eri asia, kuin riskin siirtäminen, koska vakuutettuaan riskin yritykselle jää vielä vahinkotapahtuman uhka samalla todennäköisyydellä, ja toteutuessaan riski on yhtä laaja kuin ennen vakuuttamistakin. Vakuutus ei millään lailla pienennä riskiä tai yrityksen juridista vastuuta siitä hen-

kilöstölleen, asiakkailleen tai ympäristölleen. Vakuutus auttaa ainoastaan riskin rahoittamisessa. (Santanen ym. 2002, 27.)

2.5.4 Arviointi ja seuranta

Tärkeä osa riskienhallintaprosessia on prosessin arviointi ja seuranta. Prosessin käynnistämisen jälkeen tulisi arvioida sen onnistumista, jotta voidaan paneutua vielä tekemättä jääneisiin kohtiin tai jakaa kiitosta hyvin tehdystä työstä. On hyvä seurata prosessin vaikutuksia riskien määriin, jotta nähdään onko siitä ollut hyötyä yritykselle. Kehitystä voi seurata tekemällä tilaston vuoden aikana sattuneista vahingoista vahinkolajeittain ja vertaamalla sitä edellisiin tuloksiin. Henkilöstöltä on myös hyvä kysyä heidän arviotaan ja mielipidettään kehityksen onnistumisesta ja suunnasta. (Santanen ym. 2002, 277.) Arvioinnista ja seurannasta on selitetty hieman laajemmin seuraavien kappaleiden lopussa.

2.6 Riskienhallintaprosessi vaatii paljon yritykseltä ja johdolta

Johdon osa riskienhallintaprosessissa on suuri, koska muutoksen on lähdettävä sieltä. Johdon tulisi ymmärtää heti aluksi, ettei riskienhallinta ole projekti, joka voidaan toteuttaa kerran ja sitten päästään siitä eroon. (Suominen 2001, 156.) Riskienhallinta on enemmänkin prosessiluonteista, eli johdon tulisi sisällyttää koko riskienhallinta osaksi päivittäistä päätöksentekoa. Voidaan sanoa, että riskienhallinta tulee sisällyttää johtamiseen. Riskienhallinnan sisällyttäminen johtamiseen antaa uutta näkökulmaa ja pyrkii turvaamaan yrityksen tulevaisuuden. Jotta riskienhallinnasta olisi hyötyä yritykselle, johdon olisi ymmärrettävä sen merkitys. Monet saattavat pitää riskienhallintaa turhana aikaa vievänä pakkona, ja sitä se onkin, jos siihen haluaa suhtautua niin. Tärkeintä olisi ymmärtää, että riskienhallinnan näkökulmasta katsottuna voidaan varautua paremmin riskeihin ja muutoksiin.

Kun johto on itse sisäistänyt riskienhallinnan merkityksen, on sillä vielä suuri työ edessään henkilöstön kanssa. Johdolla on tärkeä tehtävä siinä, että uusi ajattelumalli tullaan hyväksymään organisaatiossa. Henkilöstö tarvitsee myös aikaa asian sulatteluun. Kun ihmiselle ehdotetaan muutosta, yleisin vastaanotto on vastustus, ja niin on yrityksissäkin. Yleisimpiä syitä vastustukseen on, että joudutaan luopumaan vanhoista tavoista, ei ymmärretä uusien asioiden hyötyä tai yksinkertaisesti pelätään, ettei uusi toimintapa ole yhtään sen parempi kuin edellinenkään. (Strang 2000, 151 - 152.) Johdon tulisi ymmärtää vastustuksen takana olevia syitä ja antaa vastauksia, jotka rohkaisevat henkilöstön näkemään hyödyt muutoksista. Yksi osa muutoksen tekemistä on juuri keskusteleminen henkilöstön kanssa muutoksen huonoista ja hyvistä puolista ja riittävä perustelu sekä tiedottaminen, joten tämä vaihe tulisi hoitaa huolella, vaikka se tuntuisikin raskaalta. (Järvinen 1998, 22.)

Kun johto on saanut koko yrityksen ymmärtämään muutoksien hyödyt, ja muutoksia on jo päästy toteuttamaan, työ ei suinkaan ole vielä lopussa. Riskienhallintaprosessin alkaessa on tehty suuri työ jo siinä, että on voitu lähteä tekemään muutoksia yrityksessä, ja kun yrityksen henkilöstö on jo kerran saatu hyväksymään uusi ajattelumalli, on tekeminen helpompaa. Äärimmäisen tärkeää on toteutuksen jälkeen seurata aikaansaannoksia, jotta nähdään tuottaako tehty työ haluttua tulosta vai ei. Seuranta saattaa usein jäädä tekemättä, mutta se on oikeastaan osa koko muutosprosessia, viimeinen vaihe. Jo tieto seurannasta vahvistaa motivaatiota tehdä tulosta, koska muuten joutuu vastaamaan tekemättä jättämisestään tai voi nauttia kunniaista. Seurannan avulla voidaan havaita hyödyt tehdystä työstä ja näin saadaan vahvistettua uskomusta ja luottamusta siitä, että ponnistuksista oli hyötyä sekä jatkossa hankaliakin tilanteita pystytään hoitamaan. Seurannassa voidaan miettiä, mitä vielä kehitetään, ja miten vahvistetaan nykyisiä tuloksia. Mikäli sovittuja muutoksia ei ole tapahtunut, voidaan miettiä, mikä on ollut esteenä kehitykselle ja muodostaa uutta suunnitelmaa. (Järvinen 1998, 192 - 193).

3 Yritys X

Yritys X on yritys hyvällä liikeidealla ja erityisellä ammattiosaamisella toimialaansa kohtaan, mutta se mikä yrityksen toimintaa jarruttaa, on itse yrityksen johtamiseen ja suunnitelmallisuuden liittyvät asiat. Yritys on vaiheessa, jossa asioille on tehtävä jotain mahdollisimman pian. Opinnäytetyötä aloittaessani Yritys X:n hallitus harkitsi vakavasti myykö se yrityksen vai alkaako itse kunnostaa yritystä. Kummatkin vaihtoehdot olivat yhtä vahvoilla. Ainoa varma asia oli, että suuria muutoksia oli tehtävä tai muuten yritys ei olisi toiminut enää kauaa. Mikäli omistajat olisivat silloin päättäneet myydä yrityksen, kyseessä ei olisi ollut kauppa, jossa omistajat olisivat luopuneet kokonaan yrityksestä, vaan yritys ikään kuin olisi jatkanut toimintaansa isomman yrityksen siiven alla omalla toiminta-alueellaan. Omistajat olisivat säilyttäneet pienen omistuksen yrityksestä ja henkilöstö olisi jäänyt töihin.

Yritys X on neljän henkilön omistama osakeyhtiö, joka työllistää seitsemän työntekijää vakituisesti sekä toisinaan joitakin harjoittelijoita. Omistajista kolme työskentelevät yrityksessä täysipäiväisesti ja kaksi heistä toimii esimiehinä. Yrityksen pääasiallisena toiminta-alueena on etelä-Suomi ja tarkemmin määriteltynä pääkaupunkiseutu.

Neljä kuukautta myöhemmin Yritys X on samojen henkilöiden omistuksessa, koska yritystä ei myyty. Samat ongelmat vallitsevat edelleen, mutta muutosta on silti tapahtunut. Hallituksen puheenjohtaja otti asiakseen saada kehitystä tapahtumaan oikeasti. Hän otti yhteyttä ulkopuoliseen asiantuntijaan, joka lähti mukaan kehittämään muutosta. Ensimmäisenä tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava selvitys siitä, miten yrityksellä menee tällä hetkellä. Sen jälkeen paneudutaan itse yrityksen tilaan ja siihen mennessä pitää olla päätettynä yrityksen jatko. Eli mitä yrityksen omistajat päättävät yrityksen kohtalosta. Asiantuntija, hallituksen puheenjohtaja ja minä olimme kaikki yhtä mieltä siitä, että henkilöstölle on kerrottava yrityksen tämän hetkisestä tilasta.

4 Tutkimuksesta

4.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena oli Yritys X:n henkilöstö. Tutkimukseen osallistui viisi vakituista työntekijää, yksi harjoittelija ja kaksi esimiestä. Koko henkilöstöä oli tarpeellista haastatella, jotta tuloksista saatiin mahdollisimman kattavia. Haastattelujen toteutus tapahtui Yritys X:n toimistolla lokakuun - marraskuun 2008 aikana. Yhden työntekijän haastattelu toteutettiin vasta vuoden 2009 alussa aikataulujen yhteensopimattomuudesta johtuen. Tietoa kerättiin lisäksi haastatteleamalla esimiehiä useamman kerran ja muutamissa puhelinkeskusteluissa toisen esimiehen kanssa.

4.2 Reliaabelius ja validius

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa se, että henkilöstö tuli haastattelutilanteeseen hyvin vastahakoisesti. He tunsivat tilanteen vastenmieliseksi ja turhaksi. Työntekijät kokivat, että haastattelijana vien heidän työaikaansa ja joku jopa sanoi, että olen heille velkaa tilanteeseen käytetyn ajan. He ovat voineet suhtautua kysytyihin kysymyksiin välinpitämättömästi ja vastanneet vain jotakin. Kysymyslomakkeen vastaamisen aikana kuitenkin vaikutti siltä, että kaikki keskittyivät oikeasti kysymyksiin. Työntekijöiden osallistumis- motivaatiota hieman nosti se, että he tiesivät pääsevänsä lähtemään ajoissa, kun vastaavat kysymyksiin.

Haastattelutilanteessa ei tullut ilmi kaikkia mielipiteitä, koska usein oli niin, että muutama henkilöistä sanoi jotakin, eikä kukaan työntekijöistä useinkaan esittänyt vasta-argumenttia jo sanottuun mielipiteeseen. Henkilöstö vaikutti yksimieliseltä, vaikka kaikissa asioissa ei näin ollutkaan. Esimerkkinä tilanne, jossa suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että työaikojen pitäisi olla säännölliset. Kukaan ei sanonut vastaan haastattelutilanteessa, mutta sen jälkeen käydyssä pienessä keskustelussa tuli ilmi, että yksi henkilöistä oli juuri päinvastaista mieltä asiasta. Haastattelussa tuli kuitenkin myös esille asioita, joista henkilöstö uskalsi olla eri mieltä muiden läsnä ollessa. Esimiehet uskalsivat sanoa haastattelussaan useampaankin kertaan, että olivat eri mieltä asioista. Heillä se ei näyttänyt olevan ongelma.

Haastattelutilanteen luotettavuuteen ja pätevyYTEEN on vaikuttanut se, että käytössä ollut aika oli lyhyempi kuin oli suunniteltu tarvittavan toteutuksessa. Lyhyt aika rajoitti suuresti keskustelemista joistakin asioista loppuun asti. Keskustelun myötä olisi voinut tulla ilmi vielä muitakin tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita. Suullisissa kysymyksissä jouduttiin etenemään nopeasti, kun taas kyselylomakkeen tekoon kaikki saivat niin paljon aikaa, kuin tarvitsivat. Myös esimiesten haastattelun aika oli liian lyhyt. Kummassakin tapauksessa selvisi vasta paikan päällä lopullinen haastatteluihin käytettävä aika. Se ei ollut riittävä, koska etukäteen oli varattu tarvittavan aikaa noin kaksi tuntia kumpaankin haastatteluun.

Havainnoinnilla oli suuri merkitys oikean tiedon keräämisessä ja osa tiedoista on havainnoinnin tulosta. Henkilöstöä haastateltaessa työntekijöitä oli ryhmässä viisi ja se toi oman haasteensa, koska kaikkien havainnointi ja sen lisäksi vastausten kirjoittaminen oli työlästä. Havainnointia ei ehtinyt tehdä niin paljon, kuin etukäteen oli suunniteltu. Se asia jäi ehkä hieman jopa harmittamaan. Havainnointia olisi helpottanut haastattelun nauhoittaminen, mutta nauhoittaminen jätettiin kokonaan pois, koska uskon, että se olisi häirinnyt työntekijöiden mielipiteiden esiin tuomista. Työntekijät eivät olisi mielestäni uskaltaneet yhtä hyvin ilmaista huonosti olevia asioita, jos olisivat tienneet puheen menevän nauhalle. Esimiesten haastattelutilanteessa oli paljon helpompi havainnoida, koska heitä oli vain kaksi.

Tein ensimmäistä kertaa haastattelua. Olin perehtynyt käyttämäni tekniikoiden käyttöön, mutta olisin voinut perehtyä vielä enemmän itse haastattelun tekemiseen, jolloin olisin voinut saada enemmän varmuutta oikeanlaiseen käyttäytymiseen. Henkilöstöä haastatellessani en ollut mielestäni tarpeeksi neutraali. Se ilmeni esimerkiksi niin, että saatoin hieman ilmeelläni tai äänensävylläni näyttää, mitä mieltä olin jostakin asiasta, jonka kuulin henkilöstöltä. Kun taas toisella kerralla tehdessäni haastattelun esimiehille, olin jo oppinut edellisestä kerrasta, ja olin mielestäni tarpeeksi neutraali ja keskityin täysin tiedon hankintaan. Muilta osin olen tyytyväinen suoritukseen. En antanut edes henkilöstön negatiivisen asenteen tilannetta kohtaan masentaa itseäni, vaan keskityin tilanteen läpivientiin.

4.3 Menetelmät

Kyselylomakkeen laadinnassa on käytetty apuna pk-yritysten riskienhallinta sivustolla (pk-rh.fi) olevia kyselylomakkeita, jotka on tarkoitettu pk-yrityksille apukeinoiksi riskien tunnistamiseen ja kartoittamiseen. Haastattelukysymyksiä muodostamisessa apuna käytin artikkeleita Risky Business (2008) sekä kirjoja: Yrityksen riskienhallinta (Juvonen ym. 2005) ja Tutki ja Kirjoita (Hirsijärvi, 1997). Osa kysymyksistä on omia laatimiani, jotka ovat muodostuneet tiedon tarpeen pohjalta. Kysymyslomakkeen ja haastattelun kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä, Liite 2, Liite 3 ja Liite 4.

Tutkimus oli laadultaan kvalitatiivinen eli tutkimuksen tarkoitus oli tuoda esiin uusia seikkoja, ei testata ennalta asetettuja hypoteeseja. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, ettei tutkimuksessa voinut etukäteen määrittellä, mitkä asiat olivat oleellisimpia henkilöriskienhallinnan suhteen. Tiedonkeruun oli oltava sellainen, että uusia asioita pääsi nousemaan esille. Tietoa kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella ja ryhmähaastattelulla. Lomakekysely toteutettiin, jotta saatiin henkilökohtaisia mielipiteitä selville. Kyselylomake sisälsi sellaisia kysymyksiä, joihin oletin olevan vaikeampaa vastata kaikkien muiden kuullen ja näin vastaukset olisivat voineet vääristyä. Kyselylomake sisälsi 34 väittämää, joihin vastattiin arvioimalla väitteiden paikkansa pitävyyttä. Väittämässä oli viisi erilaista vastausvaihtoehtoa (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Osittain sama mieltä, 4= Samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä). Lomakkeessa oli kaksi kysymystä, joihin vastattiin joko ”Kyllä” tai ”Ei”. Sen lisäksi kahteen lomakkeen kysymykseen piti vastata asteikolla ”huono, kohtalainen tai erinomainen”. Toiseen näistä väittämistä haluttiin saada avoin vastaus, jotta saatiin esille sellaisia mielipiteitä, joita ei olisi tullut ilmi lomakkeen muissa kysymyksissä. Nämä menetelmät valittiin, koska avoimet kysymykset kaikissa kohdissa eivät olisi sopineet kysymysten luonteeseen. Monivalintakysymykset eivät olisi myöskään sopineet tehtyyn kyselyyn, koska kysymyksiin tarvittiin vastaukset siitä, onko vastaajan mielipide olettamuksen mukainen vai eikö se ole. Kysymyksiä oli niin paljon, että monivalintavaihtoehtojen miettiminen olisi myös vienyt liikaa aikaa. Kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteistä, Liite 2.

Toinen tärkeä tiedonkeruumenetelmä oli haastattelu. Vastaukset eivät sisältäneet yksioikoisia vastauksia ja oli tärkeää pystyä tarkentamaan henkilöstön vastauksia itse tilanteessa. Kysymykset eivät olleet aina helposti määriteltäviä ja näin tulkinnan mahdollisuus oli suuri. Esitetäessä kysymyksiä itse, pystyy tarkoitusta selventämään, mikäli huomaa, ettei sitä ole ymmärretty. Haastattelun aikana pystyy myös havainnoimaan vastaajien ilmeitä, eleitä, puhumista ja käyttäytymistä itse tilanteessa. Näiden perusteella pystyy muodostamaan kuvaa vastauksien paikkansa pitävyydestä niin haastattelussa kuin kyselylomakkeen vastauksissakin. (Hirsijärvi 1997, 194). Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, koska samalla saatiin tietoa monelta henkilöltä samaan aikaan. Yksilöhaastattelu olisi ollut liian muodollinen ottaen

huomioon tarvittuun tiedon. Ryhmähaastattelussa oli lisäksi se hyöty, että pystyttiin havainnoimaan ilmapiiriä ja henkilöstön käyttäytymistä ryhmänä, joka oli oleellista yleisen ilmapiirin suhteen. Haastattelulajina käytettiin teemahaastattelua, jotta pystyttiin haastattelun aikana muokkaamaan etukäteen tehtyjä kysymyksiä tilanteeseen sopivammiksi. Haastattelun kysymykset olivat hieman erilaisia henkilöstölle (haastattelun kysymykset henkilöstölle, Liite 3) ja johdolle (haastattelun kysymykset johdolle, liite 4).

Haastattelutilanteen lisäksi tietoa kerättiin yrityksestä esittämällä kysymyksiä puhelimitse. Puhelimessa tapahtunut tiedon keräys oli enemmänkin keskustelua yrityksen asioista, kuin suoranaisesti haastattelua. Puhelinkeskustelut olivat tärkeitä tiedonkeräyksen suhteen, koska niissä selvisi usein uusia asioita, jotka piti huomioida opinnäytetyön tekemisessä. Puhelimessa saatuihin tietoihin tuli suhtautua varauksella ja vertailla niitä muihin saatuihin vastauksiin.

4.4 Tutkimuksen kulku

Koko tiedonkeräystilaisuus kesti henkilöstön osalta tunnin ja esimiesten koko haastattelu-aika oli 1,5 tuntia. Henkilöstö ja esimiehet haastateltiin eri päivinä, koska heille oli erilaisia kysymyksiä. Lisäksi oli tärkeää, etteivät esimiehet ole paikalla henkilöstön haastattelussa, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Yksi työntekijöistä ei voinut osallistua ryhmähaastatteluun, joten hänen haastattelunsa toteutettiin yksilöhaastatteluna myöhemmin. Hänelle esitetyt kysymykset olivat täysin samat kuin muilla työntekijöillä ja hän vastasi myös samaan kyselylomakkeeseen kuin muut. Erona kuitenkin oli, että hänen haastattelunsa jälkeen oli tiedossa, mitä juuri hän oli vastannut, joten vastauksia ei voinut pitää niin totuuden mukaisina, kuin muiden kyselylomakkeiden tuloksia. Hänen tuloksiaan verrattiin muiden vastausten keskiarvoon ja muiden mielipiteiden suuntiin ja tarkistettiin, että vastaukset olivat samantapaisia.

Tiedonkeräys -tilanteen alussa haastateltaville kerrottiin opinnäytetyön keskeinen tarkoitus, esiteltiin lyhyesti riskienhallintaa ja haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä työstä. Haastateltavat olivat tietoisia, että haastatteluun osaa ottaminen ja kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Vastaamalla he antoivat luvan tulosten käyttämiseen tässä opinnäytetyössä. Vastaajat tiesivät myös vastatessaan kyselyyn ja haastatteluun, että tuloksia ei käsitellä yksilötasolla, eikä edes johto saa tietoonsa vastauksia yksilötasolla. Tulokset olivat vain tekijän käytössä opinnäytetyön tekemisen ajan. Kyselylomakkeen täyttö tapahtui nimettömästi ja ryhmähaastattelun aikana oleellista ei ollut, kuka vastasi mitään, vaan tärkeää oli saada aikaan vapaata keskustelua kysytyistä kysymyksistä ja sitä kautta päästä selville haastateltavien mielipiteistä. Henkilöstö oli myös tietoinen siitä, että vastauksia ei tulla esittämään taulukossa tai tilastossa, josta näkisi vastaustulokset, vaan tuloksia käytettiin ainoastaan suuntaa antavina arvioitaessa mahdollisia riskejä. Henkilöstö oli tietoinen siitä, että esimiehet tulivat

vastaamaan samaan kyselyyn ja heidän tuloksensa käsiteltiin samassa, eikä erotettuna joukosta. Nämä asiat olivat haasteltaville hyvin oleellisia tietää, jotta he rohkenivat vastata rehellisesti pelkäämättä sitä, että muut olisivat saaneet tietää, mitä juuri yksi henkilö on vastannut.

Niin henkilöstö kuin esimiehetkin täyttivät ensin henkilökohtaisen kyselylomakkeen ja sen jälkeen toteutettiin vasta haastattelu. Kyselylomakkeen täyttämiseen meni noin 10 minuuttia. Kun kyselylomakkeet saatiin täytettyinä takaisin, sekoitettiin ne vastaajien edessä, jotta kaikki pystyivät varmistumaan siitä, ettei edes haastattelija tiennyt mikä on kenenkin vastaus. Kyselylomakkeen täyttö toteutettiin ensin, jotta ryhmähaastattelu ei vaikuttaisi kenenkään vastauksiin ja samalla kyselylomake aktivoi henkilöstön aiheeseen. Kyselyn aikana henkilöstöllä oli mahdollisuus kysyä, mikäli he eivät ymmärtäneet kysymystä. Tilanteen alussa käytiin läpi henkilöstön kanssa vastausvaihtoehdot.

4.5 Aineiston analyysimenetelmät

Haastatteluissa kerättyjä tietoja analysoitiin tulkitsemalla havainnoiteja, ja vertaamalla henkilöstön ja esimiesten haastatteluiden vastauksia. Kyselylomakkeiden vastausmäärät määritettiin, jotta pystyttiin näkemään kuinka vastaukset jakautuivat. Kyselylomakkeella saadusta vastauksista ei ollut tarkoituksenmukaista tehdä taulukkoa tai tilastoa. Kyselylomakkeen tarkoitus oli saada mahdollisimman totuuden mukaisia vastauksia. Jos vastaukset olisivat olleet julkisesti esillä työssä, uskon, että se olisi vaikeuttanut totuudenmukaisten vastausten saamista. Kyse on nimittäin niin pienestä työyhteisöstä, että pahimmillaan se olisi voinut aiheuttaa ongelmia työilmapiiriin. Vastaustuloksista tehtiin tarkka taulukko vain riskien määrittämistä varten. Kyselylomakkeen vastauksia analysoitiin haastatteluista saatujen vastausten ja haastattelun aikana havainnoitujen asioiden perusteella. Koko aineiston analysoimisessa käytettiin apuna henkilöstöhallinnon ja johtamisen kirjallisuutta. Niiden avulla oli helpompi nähdä mahdollisia syitä ja seurauksia esille tulleisiin ongelmiin.

Riskianalyysi tehtiin Suomisen (2001, 41 - 43) mallin mukaan. Riskejä kartoitettiin haastatteluissa ja kyselylomakkeilla saatujen tietojen perusteella sekä käytiin läpi internet - sivuston (VTT 2000 - 2008) tarjoamia riskikarttoja ja kysymyksiä. Riskeille määritettiin syyt ja riskien toteutuessa niiden pahimmat seuraukset. Näiden perusteella laskettiin riskitulo, riskin sattumis- todennäköisyyden ja vahingon laajuuden avulla. Riskitulo määrittää, kuinka akuutti riski on. Mitä suurempi tulo on, sen vakavampi on riski ja sen seuraus, ja sitä tärkeämpi se on hoitaa käyttämällä riskienhallintakeinoja. Kaikki riskianalyysin tulokset löytyvät opinnäytetyön liitteistä riskienhallintataulukoista. (Työyhteisön toiminta, Liite 5. Terveys ja hyvinvointi, Liite 6. Osaaminen, Liite 7. Työväkivalta, Liite 8.)

Käytetty kaava: Riskin laajuus X Riskin todennäköisyys= Riskitulo

Arvioitaessa laajuutta ja todennäköisyyttä käytettiin numeroasteikkoa 1-5.

Riskin laajuus:

1. Mitätön vahinko
2. Vähäinen vahinko
3. Tuntuva vahinko
4. Suuri vahinko
5. Katastrofivahinko

Riskin todennäköisyys:

1. Äärimmäisen harvinainen riski
2. Harvinainen riski
3. Melko harvinainen riski
4. Melko todennäköinen riski
5. Erittäin todennäköinen riski

5 Riskiraportti eli tutkimuksen tulokset

Sovellan tässä riskiraportissa Arto Suomisen (2001, 60 - 61) esittelemää liikeriskiraportin mallia. Suomisen kirjassa liikeriskiraportti on tarkoitettu esittelemään keskeisimmät riskit, ja kirjan mukaan riskiraportissa tuodaan esiin suosituksia ja toimenpide- ehdotuksia. Liikeriskiraportissa ei kuitenkaan ole tarkoitus vielä syventyä yksityiskohtaisesti yrityksen eri toimintoihin. Opinnäytetyöni riskiraportissa käsittelem riskit jakamieni pääriskilajien mukaan (työyhteisön toiminta, terveys ja hyvinvointi, osaaminen ja työväkivalta), jakamatta niitä liike- tai vahinkoriskeihin. Riskiraporttini tarkoitus on tuoda esille analyysi- vaiheen tulokset, joissa olen arvioinut syitä riskien syntymiselle, pahimpia seurauksia riskien toteutuessa sekä riskien todennäköisyyttä tapahtua ja riskien toteutuessa vahinkojen suuruutta. Kussakin aihealueessa esittelen ensin riskit, jotka ovat kaikkein akuuteimpia, suuruuden ja todennäköisyyden perusteella. Kaikki riskit löytyvät opinnäytetyön liitteistä riskienhallintataulukoista. (Työyhteisön toiminta, Liite 5. Terveys ja hyvinvointi, Liite 6. Osaaminen, Liite 7. Työväkivalta, Liite 8.) Tässä raportissa en perehdy vielä riskienhallintakeinoihin, vaan pyrin ensin esittelemään riskikohteet.

5.1 Työyhteisön toiminta

5.1.1 Johtaminen ja toiminnan tavoitteellisuus

Suurimmat työyhteisön riskit Yritys X:ssä liittyvät johtamiseen ja toiminnan tavoitteellisuuteen. Yrityksellä on ongelmia selkeän johtamisen kanssa. Yrityksestä puuttuu henkilö, joka osaisi ”pitää kaikki langat käsissään” ja hallitsisi kokonaisuutta sekä hoitaisi vain johtamiseen liittyviä asioita, eikä niinkään osallistuisi työmaalla tapahtuvaan työskentelyyn. Yritys X:ssä kukaan ei ota vastuuta yritystoiminnan kokonaisuudesta. Seuraavaksi esimerkki siitä, että johtajat hoitavat vain omia tehtäviään, vaikka heidän tarvitsisi panostaa enemmän suunnitteluun. Kun jokin tehtävä annetaan henkilölle hoidettavaksi, kasataan sen hoitamisen vastuu täysin hänelle. Johtajat eivät ehdi suunnitella tehtävän kuvaa tarpeeksi, joten tehtävän hoito jätetään täysin uuden vastuuhenkilön harteille. Vastuun suorittamista ei valvo kukaan. Yritys X:ssä on monia erilaisia tehtäviä, mutta ne muodostavat vain epäselvän kokonaisuuden ilman suunnittelua. Suunnittelemattomuudesta johtuen Yritys X:llä ei ole edes strategisia suunnitelmia vision toteuttamiseksi. On tiedossa mihin suuntaan yritys halutaan viedä, mutta epäselvää on, mitä kaikkea se vaatii. Hyvien tulosten saavuttamiseksi tarvitaan toimivaa kokonaisuutta ja selviä suunnitelmia. Kriittisin johtamisen ja toiminnan tavoitteellisuuden riskin aiheuttaja on johtajien suuri ammattitaito osaamisalueellaan ja töiden liiallisuus, jolloin energiaa ei jää niin paljon teoreettiseen mietiskelyyn ja suunnitelmien tarkkaan kehittelyyn. Johtajien aika menee kokonaan heidän omien töidensä tekemiseen, jolloin ideoiden syntyessä ei ole aikaa pohtia ajatuksia tarkemmin, ja näin havaita suunnitelmien keskeneräisyys. Suunnitelmia toteutetaan liian vähällä suunnittelulla ja harkinnalla, jolloin tuloksetkaan eivät ole aina sellaisia, kuin on odotettu.

Ajan puute ei ole hyvä syy suunnitelmien epätarkkuuteen tai suunnitelmien toteutumatta jättämiseen. On selvää, että työn tekeminen asiakkaalle on yksi tärkeimmistä asioista, mutta yrityksen menestyksen lisäämisen takia tulisi käyttää aikaa myös yrityksen kehittämiseen. Perimmäinen syy, puhuttaessa ajan puutteesta ja töiden kiireellisyydestä Yritys X:ssä on, ettei suunnittelemista nähdä tarpeeksi tärkeänä, jotta sille uhrattaisiin aikaa töiden tekemiseltä. Aikaa on aina rajallisesti, eikä sitä riitä kaikkiin asioihin. Ratkaisevaa kuitenkin on se, mitä asioita pidämme tärkeimpinä, koska niille teemme aikaa jopa tiedostamattamme. Osaamattomuus tehdä toteutettaviin asioihin tarpeeksi kattavia suunnitelmia aiheuttaa sen, ettei johto näe suunnittelemista tärkeänä. Ei uskota suunnittelusta saatavaan hyötyyn. Toisena syynä on, ettei ymmärretä tai haluta ymmärtää asioiden olevan huonommin kuin on oletettu. On ikävää huomata toimivansa väärällä tavalla, jolloin asian myöntäminen jopa itselleen on vaikeaa. Pitkään jatkuneessa tilanteessa, on vaikea nähdä yrityksen toiminnassa mitään vikaa, koska on tottunut pärjäämään ongelmien kanssa. Tottuminen huonosti oleviin asioihin voi helposti estää kehittymisen parempaan suuntaan, vaikka kehittymiselle olisikin tarvetta.

Suunnitelmien ja strategioiden tekemisen vaikeus aiheutuu osaksi myös ”negatiivisesta tietämisestä”. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset pystyvät jäsentämään mielessään mennyttä elämäänsä tarinoina sen mukaan, mitkä ovat keskeisiä tapahtumia, jotta olemme päätyneet tähän pisteeseen. Mielialasta ja mielikuvista riippuu ovatko tarinamme positiivisia vai negatiivisia. Voimme muodostaa samasta tarinasta erilaisia versioita. Kaikki versiomme ovat oikeita, mutta oleellista on, mistä suunnasta asiaa katsotaan, ja mitkä seikat halutaan ottaa huomioon tarinaa muodostaessamme. Kun johtaja ajattelee vastoinkäymisten kohdalla, etteivät nämä muutokset tule muuttamaan mitään, kun ei enenkään ole mikään muuttunut, hän muodostaa negatiivista tarinaa. Hän ajattelee, että asioissa mennään vain huonompaan suuntaan niin kuin muissakin yrityksissä on tapahtunut muutoksia tehtäessä. Uusilla asioilla vain lisätään harmeja. Tällöin henkilö ripustautuu negatiiviseen tarinaansa. Tämä ajattelu kuitenkin estää myönteisen ajattelun kokonaan, ja strategiaa ei voida tai osata päivittää, kun siihen ei anneta edes mahdollisuutta. Uudet toimintavaihtoehdot jäävät katsastamatta, koska niiden ajatellaan lisäävän vain harmia, vaikka niillä juuri voitaisiin tehdä muutosta vallitsevaan tilanteeseen. Koska on kyse johtaja -tasolta lähtevästä ajattelusta, negatiiviset mielikuvat jarruttavat todella paljon uusien strategioiden, tavoitteiden ja uusien toimintatapojen luontia tai estävät ne pahimmassa tapauksessa kokonaan. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 55 - 56.)

Kun johtaminen ei toimi, se ikävä kyllä, vaikuttaa henkilöstöön. Henkilöstöä ei johdeta kunnolla, ja työntekijöille jää sooloilun varaa. Kun heitä ei johdeta, työntekokkaan ei välttämättä ole yhtä tehokasta, kuin se voisi olla. Johtaminen, selkeät tavoitteet ja kunnossa oleva työympäristö mahdollistavat vasta tehokkaan työskentelyn. Ikävin seuraus epäselvästä johtamisesta ja huonosta toiminnan organisoinnista on työntekijöiden kyllästyminen epävarmuuteen ja kiireeseen. Lopullinen kyllästyminen tarkoittaa, että henkilöstö lähtee yrityksestä, ja yritys jää pulaan ilman osaavaa työvoimaansa. Henkilöstön mielestä tärkeimpiä kehittämisen kohteita on juuri työnjohto. Työn huonosta johtamisesta aiheutuu paljonkin päänvaivaa työntekijöille, koska työtehtävät saattavat vaihtua pienen ajan sisällä. Kokonaisuudessaan henkilöstö kaipaa yrityksen johtamista niin, että kaikki työasiat pysyisivät järjestyksessä. Johtamisen puutteen yhtenä syynä on esimiehien suuri työmäärä. Molemmat nimittäin hoitavat työmäärää, joka olisi sopiva useammalle henkilölle. Näin osa tehtävien toteuttamisesta jää puolitiehen, kun yritetään tehdä kaikkia tehtäviä. Aikaa vievät asiat jätetään viimeiseksi, jolloin suunnitelmien teko on aina se, joka jää tekemättä.

Niin johtamiseen kuin tiedonkulkuunkin liittyvä riski muodostuu siitä, että yrityksellä ei ole kokopäiväistä henkilöä työn johtamiseen. Toimitusjohtaja hoitaa työn organisointia muiden tehtäviensä ohella. Näin ollen kukaan ei pidä huolta siitä, voivatko työntekijät mennä seuraavaan paikkaan töihin vai onko siellä hommat vielä niin kesken, etteivät he pysty tekemään mitään. Kukaan ei hanki tämän kaltaista tietoa, joten tietokaan ei kulje. Työntekijät saatta-

vat ajaa työmaalle ja todeta, että he eivät voi vielä tehdä töitä, ja ajavat seuraavaan paikkaan. Turhaan ajamiseen kuluu työaika ja se hidastaa aikataulussa pysymistä. Tästä aiheutuu työntekijöiden turhautumista ja ennen kaikkea kustannuksia, koska hukataan työaika.

Kustannuksia aiheuttaa myös tilanne, jossa työntekijät lähtevät yrityksestä. Yritys X:n tulisi suhtautua vakavasti työntekijöiden lähtemiseen, ja pyrkiä minimoimaan sellaiset riskit. Kun yksikin työntekijä lähtee yrityksestä, voivat siitä aiheutuneet kustannukset olla suurempia kuin on edes osattu odottaa. Bliss & Associates Oy:n puheenjohtaja William G. Bliss listaa artikkelissaan (2007) asiat, joista aiheutuu kustannuksia. Ensin on tietenkin työntekijän lähtö, sitten rekrytoinnista aiheutuvat kustannukset, uuden työntekijän koulutuksesta aiheutuvat kustannukset ja uuden työntekijän aiheuttama pienempi tuottavuus alussa, kun hänelle kuitenkin maksetaan normaalia palkkaa. Kaikki nämä asiat aiheuttavat monia erilaisia kustannuksia, useimmiten kuluttavat aikaa, joka voitaisiin hyödyntää työn tekoon. Kun työntekijä lähtee yrityksestä, jonkun on tehtävä hänen työnsä. Esimerkiksi tämän järjestely vie useamman henkilön aikaa. Rekrytointiprosessi voi olla hyvin aikaa vievä ja kallis, koska useita henkilöitä haastatellaan, ja yritetään löytää mahdollisimman hyvin työhön sopiva henkilö. Rekrytoinnin aikana kustannuksia aiheuttaa myös esimerkiksi mainostaminen vapaasta paikasta. Uuden työntekijän kouluttaminen vaatii ainakin yhden kouluttajan panoksen, jolloin hänen oma työnsä ei juuri edisty. Näiden kustannusten lisäksi Bliss listaa muitakin kustannuksia, jotka aiheutuvat esimerkiksi siitä, että uudelle työntekijälle pitää järjestää auto, työvaatteita ja työvälineitä. Edellä mainitut asiat ovat vain esimerkkejä niistä kaikista lukuisista kustannuksista, joita yritykselle aiheutuu työntekijän lähdöstä. Yritys X:n huonon taloustilanteen huomioon ottaen, yrityksellä ei ole varaa menettää yhtäkään työntekijäänsä. Näin ollen työntekijöiden oloja on tärkeää parantaa jo tämän takia.

Positiivista Yritys X:ssä on, että työntekijät saavat työskennellä melko itsenäisesti. Heille annetaan tehtävä, ja pääasiana on, että tehtävä saadaan suoritettua. Keinot eivät ole niinkään olennaiset. Vapaus itsenäiseen työskentelyyn tuo osaltaan motivaatioita työhön, kun voi itse vaikuttaa työskentelytapoihinsa. Toisinaan työ saattaa kuitenkin olla jopa liian itsenäistä. Kun työntekijöille annetaan niin paljon vapauksia päättää työhön liittyvistä asioista, suurin osa henkilöstöstä kokee olevan epäselvää, mitä tavoitteita, tehtäviä tai vastuita johto on heidän kohdalleen asettanut. Ongelmana tästä on, että henkilöstö ei voi koskaan kokea täytäneensä heille asetetut tavoitteet, koska sellaisia ei ole tiedossa. Kun työstä ei saa onnistumisen tunnetta, motivaatio laskee. Tällöin työstä tulee vain pakkoa. Kyllästyttyään työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Yritys X:n toimenkuvat ovat epäselviä ja useimmiten työntekijän toimenkuvaan kuuluvat kaikki ne tehtävät, joita hän osaa tehdä. Mitä enemmän henkilö osaa, sitä enemmän hänelle kuuluu erilaisia tehtäviä. Toimenkuvista ei ole aikaisemmin tehty kirjallista versiota, vaan tieto on vain ollut olemassa. Työntekijöillä on monia toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä, jolloin vastuut ja tavoitteet ovat jääneet pienemmälle huomiolle. Suurin

osa henkilöstöstä on epätietoinen siitä, mitä heiltä odotetaan. Kun ei ole annettu selviä tehtäviä ja kerrottu odotuksia, ei työntekijöiltä voi mitään vaatiakaan.

Johtamisen ongelmista huolimatta, yrityksellä on omat vahvuutensa työyhteisön päätöksenteossa. Monissa isommissa yrityksissä saattaa olla niin, että johtajat tekevät päätöksiä ylimmällä tasolla, tietämättä kuitenkaan täysin kaikkia faktoja, jotka liittyvät päätettäviin asioihin. Näin päätökset voivat olla epäsopivia yritykseen, ja henkilöstö ei pidä johtajia hyvinä päätöksentekijöinä, vaan normaalista työstä kaukana olevina henkilöinä, jotka eivät tiedä yrityksen arkirutiineista. Yritys X:llä riskiä ei synny, koska johtajat itse työskentelevät yrityksessä muiden työntekijöiden rinnalla, ja ovat näin mukana päivittäisissä toiminnoissa.

Kun on kyse yrityksestä, jota johtaa useampi henkilö, on riskinä johtajien väliset ristiriidat. Ristiriitoja voi syntyä helpostikin, kun on kyse kahdesta eri henkilöstä. Ristiriitojen syntymisen todennäköisyyteen vaikuttaa henkilöiden erilaiset persoonallisuudet, luonteet ja arvo maailmat. Johtajien väliset suhteet on otettava huomioon, koska pahimmillaan huonot välit johtajien kesken voivat johtaa yritystoiminnan loppumiseen. Yritys X:ssä ristiriidat voivat aiheutua tällä hetkellä siitä, että johtajat näkevät yrityksen kehittämisen tarpeen eri tavalla. Syynä on kiire aikataulu niin, ettei johto ehdi pitämään kokouksia edes keskenään, jolloin asioista ei ehditä keskustelemaan, vaan kummallakin on omat mielipiteensä, josta he pitävät kiinni.

5.1.2 Aikataulu

Opinnäytetyöni aikana oli hyvin vaikea saada järjestettyä aikaa henkilöstön yhteiseen paikalla oloon haastattelua varten, koska työtahti oli niin tiukka. Yhdeksi perusteluksi sain työntekijän loman. Muilla oli kiire, koska yksi työntekijä oli lomalla. Yhden työntekijän ollessa lomalla tai sairauslomalla, muut työntekijät tekevät hänenkin työnsä, ja näin kuormittuvat liikaa ja lopulta edessä on suurella todennäköisyydellä loppuun palaminen. Jos tähän vielä lisätään, että toinen työntekijä sairastuisi yhden loman aikana, muut tekisivät töitä kahden edestä. Pahimpia seurauksia liian kiireellisestä aikataulusta on siis loppuun palaminen ja töistä pois lähteminen, kun ei enää jakseta samaa työtahtia. Yritys menettää osaavaa työvoimaa, jota ei tällä hetkelläkään ole tarpeeksi, ja työn tekeminen hidastuu. Töiden ja projektien suunnittelija on aikaisemmasta kiireen perustelusta huolimatta ottanut omasta mielestään lomat huomioon suunnittelemassaan aikataulussa, mutta silti on hyvin ongelmallista löytää aikaa yhteiseen kokoontumiseen. Aikataulun suunnittelussa on se vaikeus, että eri projektit saattavat siirtyä alun perin suunnitellusta aikataulusta. Monen projektin samanaikainen toteutus vaatii monen eri aikataulun hallintaa, joka osaltaan vaikeuttaa kokonaisajan hallintaa.

Yrityksen on vaikea tehdä muutoksia. Muutoksia ei ole juurikaan tehty aikaisemmin, joten kukaan yrityksessä ei usko, että asiat muuttuisivat yhtäkkiä. Yritys X osti toisen yrityksen vuonna 2006, mutta silloinkaan ei voida puhua suurista muutostoimenpiteistä. Asioiden on enemmänkin annettu mennä omalla painollaan. Tähän syynä taas on kiireellinen työtahti. Työt on nähty tärkeämmäksi, kuin muutosten suunnittelu ja toteutus. Muutosten tekemisen vaikeus kasvattaa kaikkia mahdollisia riskejä. Sen takia tätä ongelmaa on erityisen tärkeää käsitellä henkilöriskienkin kohdalla. Vielä kaikki eivät yrityksessä ole edes sitä mieltä, että muutoksen on tapahduttava, koska nykyistä toimintatapaa pidetään toimivana ongelmista huolimatta. Ongelmat ovat kuitenkin sitä luokkaa, että niiden kasautuessa vielä lisää yritystoiminta lopulta lakkaa, koska yritys ei menesty ja pysy mukana kilpailussa. Uusia työntekijöitä ei ehditä kouluttaa huonon toiminnan organisoimisen takia, jolloin osaaminen poistuu yrityksestä eläkkeelle lähtijöiden tai muihin yrityksiin siirtyneiden kanssa. Nykyisistä toimintatavoista pidetään kiinni, koska on totuttu sietämään huonosti olevia asioita, eikä uskota parempaa olevan olemassa. Toisaalta ei haluta luopua vanhoista tutuista toimintatavoista, vaikka niistä aiheutuukin harmia. Tutut toimintatavat antavat turvaa, ne tunnetaan ja tiedetään. Henkilökunta on tottunut tekemään töitä ongelmien kanssa. Työtä ei osata nähdä ilman ongelmia, silloinhan se ei olisi enää sama tuttu ja turvallinen työ. Näiden taustalla olevien syiden takia muutosta vastustetaan ankarasti, henkilökunnan tajuamatta edes syitä omalle toiminnalleen. Itselleen henkilökunta perustelee muutosten tekemättä jättämistä sillä, että ei uusista toimintatavoista ole kuitenkaan mitään hyötyä. Harmeja ne kuitenkin aiheuttavat. Vielä yhtenä tiedostamattomana syynä voi olla, että työyhteisön ongelmien avulla on helppo perustella itselleen jonkin työn epäonnistumista tai yrityksen huonoa tulosta. Syy voidaan vierittää huonosti oleviin asioihin, kun itse epäonnistutaan. (Järvinen 1998, 119 - 122.)

5.1.3 Ilmapiiiri

Erimielisyyksien selvittely vaikuttaa ilmapiiiriin. Kun puhutaan työmaalla tapahtuvasta välienselvittelystä, joka liittyy työn tekemiseen tai yrityksen asioihin, on tilanne toisinaan Yritys X:ssä purkautunut huutamalla. Työyhteisön tulehtuneesta tilasta kertoo se, että henkilöstön mieltä vaivaavia asioita on hyvin hankala selvittää. Asioiden annetaan ensin olla, mutta lopulta tilanne purkautuu vihamielisesti. Syynä tähän voi olla avuttomuus asioiden esille ottamisessa rauhallisin keinoin. Henkilöstö on ajautunut tilaan, jossa se ei osaa muita keinoja ottaa heitä ärsyttäviä asioita esille, kuin vihamielisellä suhtautumisella. Keskustelutaidot ovat toisinaan jäässä. Voi myös olla, että osan mielestä normaalilla keskustelulla ei ole päästy tuloksiin, jolloin turvaudutaan muihin tapoihin. Henkilöstö ei tunne, että heitä olisi kuultu, joten he käyttävät hyväksi näkemäänsä tapaa, jossa heitä on ainakin kuultu aikaisemmin. Tämä huonontaa yleistä ilmapiiiriä työpaikalla. Jos asioita voidaan selvittää vasta, kun kaikki ovat täysin kyllästyneitä huonosti oleviin asioihin, saadaan helposti riitoja aikaiseksi. Asioita tunnutaan saatavan käsiteltyä yrityksessä kunnolla vasta hyvin tulehtuneessa tilassa. Tällä tavalla

vaikutetaan yrityksen koko imagoon työnantajana hyvin vahingollisesti. Herkkyys riitaiseen välienselvittelyyn johtuu yleisestä kyllästymisestä muihinkin huonosti oleviin asioihin. Turhautuminen monista eri asioista kasvaa vähitellen ja purkautuu, kun lähdetään selvittämään yhtä asiaa.

Yritystä uhkaa riski luottamuksen vähenemisestä. Henkilöstön luottamus yritystä kohtaan kärsii, kun johdon lupaamat asiat eivät toteudukaan. Esimerkiksi palkanmaksu on henkilöstön mielestä epävarmaa. Nykytilanteessa työntekijät eivät pian luota yritykseen, koska useissa tilanteissa paremmista toimintatavoista on ollut puhetta, mutta asiat eivät ole kuitenkaan toteutuneet. Esimiehet ovat puhuneet näistä asioista toteuttaakseen ne oikeasti, mutta asiat ovat jääneet muiden työkiireiden takia. Palkkalaskelmien toimituksen kanssa oli ollut pitkään ongelmaa, mutta asia kuitenkin selvisi opinnäytetyön aikana esimiehien omasta aloitteesta. Esimiehet eivät välttämättä ole ymmärtäneet kuinka tärkeitä nämä asiat ovat henkilöstön mielestä olla kunnossa. Vielä yhdeksi syyksi tähän voidaan lukea jo aikaisemminkin esitelty ongelma siitä, ettei kukaan ”pidä kaikkia lankoja käsissään” ja huolehtisi esimerkiksi henkilöstönhallintaan liittyvistä asioista. Luottamuksen häviäminen huonontaa työntekijöiden motivaatiota työhön ja yrityksessä työskentelyyn, he tulevat herkemmiiksi ulkopuolisille työtarjoajille, ja pahinta mitä voi tästäkin riskistä seurata on työntekijöiden siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen. Sellaisen työnantajan palvelukseen, joka osaa ottaa huomioon henkilöstön toiveet asioissa, jotka pitäisivät jo automaattisesti olla kunnossa.

Yleinen henkilöstön mielipide oli, että esimiehet suhtautuvat liian jyrkästi tahattomiin vahinkoihin. Esimiehet olivat samaa mieltä henkilöstön kanssa siitä, että heidän oma tapansa suhtautua tahattomiin vahinkoihin on jyrkkä. Varsinkin, jos on kyse toistuvasti sattuvasta vahingosta. Tahattomilla vahingoilla tarkoitan vahinkoja, jotka sattuvat työssä useimmiten erehdyksen, huolimattomuuden tai unohduksen takia. Määritelmä ei käsitä mitään henkilöä koskevia tapaturmia tai läheltä - piti tilanteita, joita ovat esimerkiksi kaatuminen, putoaminen tai liukastuminen. Kun on kyse henkilölle sattuvista tapaturmista, esimiehet suhtautuvat asiallisesti ja vakavasti. Tähän henkilöstö oli tyytyväinen. Tahattoman vahingon sattuessa esimiehet kuitenkin toimivat ensimmäisen mielijohteensa mukaan, ja purkavat vihaisuutensa vahingon aiheuttaneeseen työntekijään. Ongelmana on, että he eivät ole havainneet omassa vahinkoihin suhtautumistavassaan mitään väärää. Esimiehet eivät ole huomanneet, miten heidän toimintatapansa vaikuttaa henkilöstöön. Kun on kyse tahattomasta vahingosta, syyllistäminen vaikuttaa negatiivisesti vahingon aiheuttajaan ja hänen työtovereihinsa. Kuka vain peruis mielellään tapahtuneen vahingon, mutta saakin kuulla siitä liikaa, jolloin se ei varmasti unohdu helposti. Tällainen tapa vaikuttaa henkilöstön mielikuvaan esimiehistä vahingollisesti. Syytelyllä huononnetaan työyhteisön ilmapiiriä ja varmistetaan, ettei oppimista tapahdu. Syytelyä tapahtuu, koska esimiehien puolelta oli hieman epäselvää miten eri vahinkoihin tulisi suhtautua. He eivät toisinaan tienneet, mitkä ovat niin suuria vahinkoja, ettei niitä saisi

sattua lainkaan, ja mitkä vahingot voisi kuitata pienemmällä sanomisella. Esimiehillä on myös käsitys, että työntekijät eivät ota opikseen virheistä, jos heille ei olla vihaisia.

Esimiehet antavat vain vähän palautetta työntekijöilleen hyvin tehdystä työstä. Yli puolet kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, ettei saa tarpeeksi palautetta siitä, miten on onnistunut työssään. Työntekijät tarvitsevat vastakaikua tehdystä työstä. Esimiehet eivät ole aikaisemmin ymmärtäneet palautteen merkitystä ja tarvetta työntekijöille, joten siihen ei ole niin panostettu. Palautteen antamista hyvin tehdystä työstä on toisinaan vaikeuttanut edellisenä päivänä sattunut tahaton vahinko, joka on vielä pyörinyt mielessä. Palautteen antajan taho on vielä ollut vihainen vahingon aiheuttajalle, eikä näin ollen ole pystynyt antamaan niin vilpittömää palautetta kuin olisi halunnut. Tässä tapauksessa tahattomat virheet on otettu esimiesten puolelta liian henkilökohtaisesti. Tahattomien vahinkojen sattuminen ei saisi vaikuttaa niin paljon, koska työntekijä on itse kärsinyt jo vahingon tapahduttua, ymmärrettyään tekemänsä vahingon. Jos palautetta ei anneta hyvin tehdystä työstä, henkilö ei koe saavansa kiitosta siitä, että on ollut mukana vaikuttamassa yrityksen tulokseen. Jos heidän panostaan ei huomioida, panostus työhön alkaa pienentyä, koska he eivät näe syytä sille, miksi pitäisi työskennellä suuremmalla työpanoksella, kun sitä ei kuitenkaan huomata. Palautteen saaminen auttaisi henkilöstöä kehittymään, mutta ilman palautetta työntekijät eivät voi kehittää itseään. Onhan myös yrityksen etu, että työntekijät kehittyvät.

Kysymys työtovereiden väleistä jakoi henkilöstön mielipiteitä suuresti. Osa oli sitä mieltä, että välit ovat hyvät, kun taas toiset olivat päinvastaista mieltä. Suurin osa oli kuitenkin vain osittain samaa mieltä siitä, että välit ovat hyvät. Tämän perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden välit työpaikalla eivät ainakaan ole keskimääräistä paremmat, niin kuin yhdessä haastattelussa yrityksen puolelta arveltiin. Syinä näihin vastaustuloksiin voivat olla vähäiset ajanvietot henkilöstön kesken, ja muutenkin yhteisten kokouksien puuttuminen. Työntekijät eivät kaikki työskentele läheskään aina samassa paikassa, vaan enemmänkin pareittain riippuen työstä, joten tutustuminen kaikkiin voi viedä enemmän aikaa. Yhteenkuuluvuuden tunne ja ”porukka henki” pitkällä aikavälillä ovat vaikeammin tavoiteltavissa ja säilytettävissä, kun henkilöstö ei työskentele jatkuvasti samassa paikassa. Osaltaan yleiseen ilmapiiriin vaikuttavat myös edellä käsitellyt palautteen antaminen ja tahattomiin vahinkoihin suhtautuminen. Olisi hyvin tärkeää saada korjattua henkilöstön keskinäisiä välejä, koska työntekijöiden välit vaikuttavat paljon yleiseen ilmapiiriin työpaikalla, ja ilmapiiri taas vaikuttaa kaikkien työviihtyvyyteen. Yleiseen ilmapiiriin vaikuttaa toki myös johtaminen. Kun johtaminen on niin ja näin, monet asiat ovat epäselviä. Työntekijät joutuvat kehittämään itse omat toimintatapaansa, ja sen takia ne eroavat muiden tavoista. Kun työntekijät toimivat samassa projektissa, tulee helposti mielipide-eroja siitä, miten asiat hoidetaan, kun kaikki ovat tottuneet hoitamaan asiat omalla tavallaan. Ilmapiiriin liittyen on kuitenkin erittäin positiivista, että koko henkilöstö on kyselyn mukaan valmis auttamaan työtoveriaan ongelmatilanteiden ratkaisemi-

nessa. Siitä huolimatta osa (alle puolet) vastaajista koki, ettei saa riittävästi apua tai tukea työtovereiltaan.

Yrityksen lukuisista ongelmista huolimatta yksi tärkeimmistä motivaation ylläpitäjistä on kunnonssa. Ihminen motivoituu parhaiten, kun pitää omaa työtään merkityksellisenä ja tietää oman työn tekemisen vaikuttavan koko yrityksen tulokseen. Kyselyn mukaan lähes kaikki yrityksen henkilöstöstä ovat sitä mieltä, että heidän omalla työllään on edes jonkinlaista merkitystä yrityksen menestymisen kannalta. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heidän työllään on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta. On hyvä merkki, että työntekijät pitävät omaa työtään tärkeänä. Samalla he tuntevat kuuluvansa yritykseen ja tuntevat olevansa vastuussa yrityksen menestymisestä, joka taas motivoi lisää.

5.1.4 Tiedonkulku

Tiedottamista tulisi lisätä kaikissa yrityksen asioissa. Tällä hetkellä henkilöstölle ei tiedoteta paljoakaan asioista. Suuri riski tässä tilanteessa on työntekijöiden tunteminen itsensä ulkopuoliseksi omassa työpaikassaan, ja se vähentää suuresti motivaatiota. Henkilöstö olisi halukas saamaan tietoa esimerkiksi siitä, miten yrityksellä menee. Tiedon puute vaikuttaa myös suuresti uusien muutoksien epäonnistumiseen. Pieniäkään muutoksia on vaikea tehdä, jos niistä ei tiedoteta. Kun henkilöstö ei ole tietoinen muutoksista, on heidän vaikea niitä hyväksyä ja varsinkaan toteuttaa. Oravanpyörä toistuu, jos muutoksia yritettäisiinkin tehdä, niin ne eivät onnistu puutteellisen tiedotuksen takia. Tietoa kulkee jonkin verran yrityksessä, mutta yleensä henkilöt saavat sen suhteellisen myöhään tai eivät lainkaan. Uusissa asioissa tiedontulo liian myöhään vaikeuttaa muutosten onnistumista tai estää ne kokonaan, koska henkilöstöllä on oltava aikaa omaksua ja sisäistää uudet ajatukset. Alussa henkilöstön vastarinta uusia asioita kohtaan on normaalia ja siihen pitää olla aikaa. Tiedottamista estää se, että toinen johtajista ei näe tarpeelliseksi yrityksen asioiden kertomista henkilöstölle. Hänellä tuntuu olevan vähättelevä asenne henkilöstöä kohtaan. Hänen mielestään esimerkiksi yrityksen taloudelliset asiat eivät kuulu henkilöstölle, eikä hän ymmärrä miksi perustason työntekijät pitäisi ottaa mukaan kokouksiin. He eivät kuitenkaan ymmärrä hänen mukaansa, vaikka kyse hän on siitä, että esimiehet ovat esittäneet asiat liian nopeasti tai väärällä tavalla, kun henkilöstö ei ymmärrä.

Tiedon tulisi hyvässä organisaatiossa kulkea kahteen eri suuntaan, johdolta henkilöstölle ja henkilöstöltä johdolle. Täysin perille tieto ei tällä hetkellä pääse kummassakaan suunnassa. Tiedonkulku on hyvin välttämätön, koska sen puutteesta aiheutuu monia eri ongelmia, esimerkiksi väärinkäsitykset, väärät työohjeet ja ennen kaikkea nämä kaikki aiheuttavat turhautumista. Ilmapiiri huononee ennestään, ja henkilöt alkavat väsyä kauan jatkuneeseen tilanteeseen. Tiedonkulun parantamista vaikeuttaa se, että osa yrityksen henkilökunnasta on niin

tottunut tiedonkulun ongelmiin, etteivät he enää erota vanhassa toimintatavassa olevan mieltään vikaa. He eivät usko, että asiat voisivat olla paremmin ja tyytyvät vanhaan toimintamalliin. Toisena syynä on, ettei tiedetä miten tilannetta voitaisiin parantaa. Suurin syy on kuitenkin se, että uusien ratkaisujen löytyessä ei Yritys X ole kuitenkaan valmis tekemään muutoksia tai pieniä uhrauksia työajasta, jotta uutta toimintatapaa saataisiin kehitettyä ja otettua sitä käyttöön. Tällä hetkellä tiedonkulun parantamista vaativia toimenpiteitä pidetään toimenpiteinä, jotka vievät osan työajasta ja aiheuttavat lisää kiirettä.

Tiedonkulun parempaa liikkumista edistävä kokouksien pito puuttuu yrityksestä. Järvinen (1998, 129) toteaa, että luopuminen yrityksen yhteisistä palaverista on varma tapa saada asiat sekaisin työyhteisössä. Hänen mielestään kokoukset pitää järjestää niin, että siellä on mahdollista arvioida toiminnan sujuvuutta, antaa palautetta ja tietoa sekä ratkoa epäselviä asioita ja ongelmia. Yritys X:llä kokouksia ei koko henkilöstön kesken ole koskaan ollutkaan. Henkilöstö ei ole tottunut olemaan kokouksissa, jonka takia pitämäni haastattelutilanteeseen tulo vaikutti todella vastenmieliseltä. Ilman kokouksia tietoa ei saada kulkemaan ja työntekijät ovat ikään kuin ”omillaan”. Yhteiset kokoukset toisivat yhteenkuuluvuutta ja järjestyksen tunnetta. Kun yhteisiä kokouksia ei ole, koko toiminta on hajallaan. Henkilöstö toivoo, että saisi tietoa yleisesti siitä, miten yrityksellä menee. Kokoukset olisivat yksi ratkaisu, jolloin yrityksen asioista voitaisiin tiedottaa kaikille, ja varmistaa tiedon kulkeutuminen myös kaikille. Yhteisiä kokouksia saattaa olla kuitenkin vaikea järjestää, koska henkilöstö työskentelee laajalla säteellä erikseen. Kokoontuminen yhdessä paikassa on tähän asti koettu hieman turhaksi, koska se vie niin paljon työajasta. Tähän on kuitenkin kehitettävä jokin ratkaisu. Kokouksista saatava hyöty ylittäisi kokouksista aiheutuneet kustannukset. Ilman tiedonkulkua ei pärjätä tässäkään tilanteessa, koska kokouksista on tiedotettava tarpeeksi ajoissa.

Huonosta töiden ja projektien aikataulujen suunnittelusta muodostuu huomattavan suuri riski, joka uhkaa koko yritystoimintaa. Töiden ja projektien aikatauluista tehdään liian tiukkoja, koska lomina ei oteta tarpeeksi hyvin huomioon. Henkilöstölle ei myöskään ilmoiteta tarpeeksi hyvin projektien alkamisesta tai laajuudesta ja tärkeydestä. Tällä menolla henkilöstö palaa loppuun tai lähtee yrityksestä kyllästyttyään liian suureen ja kiireelliseen työtahtiin. Henkilöstö ei välttämättä käsitä kuinka tärkeä jokin projekti on tai kuinka laaja se on ja näin ei osata panostaa johdon haluamalla tasolla. Kaikille aiheutuu ylimääräistä stressiä ja turhautumista. Kun työntekijät eivät välttämättä ole tietoisia kaikkien projektien aikatauluista tai edes alkamisesta, tuloksena saattaa olla ulkopuolelle jäämisen tunne, eikä tulevaan työmäärään osata varautua.

Vaikka tiedonkulun kanssa on yrityksessä ongelmia, yleinen mielipide oli, että esimiehien kanssa pystytään keskustelemaan avoimesti työasioista. Ristiriitaista on, että avoimista keskusteluista huolimatta henkilöstö on sitä mieltä, ettei tieto kulje yrityksessä. Tähän syynä on

muutoksen ja kehityksen tekemisen vaikeus. Puhutut asiat saattavat jäädä puheen asteelle. Joka tapauksessa työyhteisön pystyminen avoimeen keskusteluun on jo yksi askel parempaan tiedonkulun suuntaan. Koko henkilöstölle tehty kysely paljastaa lisäksi, että melkein kaikki ovat täysin valmiita jakamaan tietoaan työstä ja työympäristöstä muille. Potentiaalia tiedon parempaan liikkumiseen siis on. Ongelmana ovatkin enemmän tiedonkulkukanavat, kuin potentiaalinen puute.

5.1.5 Yleiset käytänteet

Yrityksessä ei ole käytäntöä, jossa huomioitaisiin työntekijää, joka on ollut töissä yrityksessä pitkän ajan. Tämä aiheuttaa vain pienen riskin, mutta silti se kannattaa huomioida. Oikeastaan voidaan ajatella niin päin, että mikäli tällainen käytäntö otettaisiin käyttöön, saataisiin siitä enemmän hyötyä, kuin mitä riskin toteutuessa menetetään. Jos esimerkiksi muistettaisiin töissä 10 vuotta ollutta vanhaa työntekijää kahvihetkellä, saataisiin helposti annettua arvoa hänen työvuosilleen yrityksessä. Pienen muistamisen järjestäminen on pieni vaiva siitä, kuinka paljon talossa kauan ollut työntekijä omistaa niin kutsuttua hiljaista tietoa, jota on vaikea opettaa sanoilla. Tämä työntekijä on hyvin arvokas yritykselle, koska hänen korvaamisensa olisi vaikeaa ja kallista. Yrityksen työntekijät ovat vielä sen verran uusia, että käytännölle ei ole juurikaan ollut tarvetta. Yleinen käytäntö olisi hyvä kuitenkin olla olemassa.

5.1.6 Muuta

Suuri riski koko riskienhallinnan onnistumisen kannalta on, että henkilöstö ei ymmärrä riskienhallinnan tärkeyttä, eikä ota sitä vakavasti. Asiaan suhtaudutaan välinpitämättömästi tai asiaa vähätellään. Silloin henkilöstö jarruttaa tai jopa estää muutoksia tapahtumasta, koska muutoksen onnistumiseen tarvitaan koko henkilöstöä. Syynä henkilöstön suhtautumiseen saattaa olla, ettei ole uskoa asioiden muuttumiseen. Heidän pyytämänsä asiat eivät ole ennenkään muuttuneet, joten he eivät usko, että asiat voisivat enää muuttua.

Yrityksen työntekijöiden määrään nähden avainhenkilöitä on paljon, koska pienessä yrityksessä on vaikea löytää sijaista työntekijän poissa ollessa. Yritys X:n avainhenkilöillä on osaamista, jota on hyvin vaikea korvata. Heidän osaamisensa on luonteeltaan sellaista, mikä hankitaan käytännön työllä ja monen vuoden työkokemuksella. Muutamalla henkilöllä on osaamista, jota kukaan muu ei hallitse ja näiden henkilöiden poissa ollessa näitä toimia ei voitaisi toteuttaa. Avainhenkilöt muodostavat yleisesti suuren riskin yrityksen jatkuvuudelle. Jos joku näistä Yritys X:n avainhenkilöistä lähtisi yrityksestä, jättäisi se suuren osaamisvajeen. Riskin todennäköisyys on riskituloltaan tällä hetkellä keskitasoa, koska aina on olemassa uhka siitä, että joku avainhenkilöistä joutuu sairauslomalle tai loukkaantuu muuten. Eläkkeelle jääminen ei ole vielä ajankohtaista vuosiin Yritys X:n kohdalla. Se aiheuttaa silti riskiä, koska avain-

osaamisen siirtämiseen uusille henkilöille menee aikaa, ja se tulisi aloittaa mahdollisimman pian. Uusien työntekijöiden tehokas koulutus vaatii kuitenkin pääomaa. Riskin toteutumistodennäköisyyttä avainhenkilöiden siirtymisestä toiseen yritykseen pienentää se, että suurin osa avainhenkilöistä on sitoutettu yritykseen osakkuudella.

Kun yritys työskentelee asiakkaiden kanssa, vaarana Yritys X:ssä on tiedon vuotaminen ulkopuolisille. Kyse on tavallisista asiakkaista, joille tehdään töitä päivittäin. Vahingoittava tekijä on, että työntekijät puhuisivat kavereilleen tai toisille asiakkailleen edellisistä tai tulevista asiakkaista ja heidän kohteistaan pahaa tarkoittamatta. Pahimmillaan tieto voisi levitä sen asiakkaan korviin, josta tieto on kerrottu. Asiakas ei enää luottaisi yritykseen, ja alkaisi levittää yrityksen huonoa mainetta kertomalla tuttavilleen saamastaan huonosta kohtelusta. Yritys saattaisi menettää asiakkaiden silmissä uskottavuutta, jota on vaikea saada takaisin. Sen seurauksena tapahtuisi asiakasmenetyksiä. Seuraukset ovat vakavat, mutta tapahtuman todennäköisyys on hyvin pieni. Tällä hetkellä ei kuitenkaan ole täysin mahdotonta, että riski toteutuu, koska työntekijöille ei ole erikseen sanottu, etteivät he saisi puhua asiakkaista lainkaan. Siinä tapauksessa, että asiakkaat ovat erikseen sanoneet haluavansa pitää tiedon salassa, on asiaa tiedotettu henkilöstölle.

5.2 Terveys ja hyvinvointi

Kohtalainen riski yritykselle aiheutuu siitä, että suurin osa työntekijöistä kokee, ettei heille työn takia jää aikaa omiin harrastuksiinsa tai muuhun vapaa-aikaan. Työajat ovat periaatteessa säännölliset, mutta niistä joutuu usein joustamaan, saamatta siitä kuitenkaan ylityökorvausta. Henkilöstö saa pitää ylitöihin käyttämänsä ajan vapaana, mutta henkilöstö ei haastattelussa tuntunut olevan mielissään tästä ratkaisusta, koska kukaan heistä ei maininnut asiasta. Vasta esimiesten kanssa keskustellessa selvisi, että ylityöt korvataan vapaana. Pahin seuraus ylitöiden tekemisestä on, että työntekijät kyllästyvät viettämään työpaikalla suurimman osan ajastaan, ja lopulta lähtevät yrityksestä. Riskin syntymiseen vaikuttaa kiire aikataulu, josta on vaikea joustaa. Syynä on myös työajan tehoton käyttö, joka johtuu huonosta työnjohdosta, osaamattomuudesta, motivaation puutteesta, tehottomasta työskentelystä tai ristiriitaisista työohjeista. Työntekijät saavat toisinaan ristiriitaisia ohjeita työn tekemiseen esimiehiltään. Ensin yhdet ohjeet ja toisella kerralla ohjeet ovatkin toisenlaiset, vaikka on kyse saman työn tekemisestä.

Työntekijöiden ruumiilliseen kuormittuvuuteen, huonoon fyysiseen kuntoon tai stressiin ja työuupumukseen liittyvät riskit eivät ole suuria. Pahimmat seuraukset ovat kyllä vakavia, kuten työntekijöiden sairastuminen, töistä pois jääminen tai yrityksestä pois lähteminen, jolloin muut työntekijät kuormittuvat liikaa. Edellä mainittujen riskien toteutumisen todennäköisyys ei kuitenkaan ole suuri. Tätä tukee henkilöstökyselyssä saadut tulokset, jonka mukaan henkilöstöstä suurimman osan fyysinen kunto on oman arvionsa mukaan kohtalainen. Stressiä ja työuupumusta ei kysytty suoralla kysymyksellä, vaan niihin viittaavilla asioilla. Suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa, että lähtee aamulla mielellään työpaikalle, työ ei ole rasittavaa, kokee olevansa työpäivän jälkeen melko virkeä ja työt ovat sopivan kuormittavia. Näissä asioissa muutama kuitenkin oli eri mieltä. Huolestut-

tavaa on, että muutama henkilö kokee työn olevan liian rasittavaa ja väsyttävää sekä sen lisäksi työ ei ole sopivan kuormittavaa. Kaikkien näiden riskien todennäköisyyttä pienentää se, että lähes kaikki olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että työt ovat monipuolisia ja haastavia. Tämä lisää työssä viihtyvyyttä. Siitä huolimatta stressin ja työuupumuksen riskin todennäköisyys nousee, koska suurin osa vastasi olevansa vain osittain samaa mieltä sen kanssa, että kokee työnsä mielekkääksi. On erittäin huolestuttavaa, että muutama ei kokenut työtään lainkaan mielekkääksi ja suurin osa koki vain osittain. Ongelmana voivat olla pitkät työpäivät, epätietoisuus jopa omista töistä sekä väärin ohjeiden saaminen. Ikuinen kiire vaikuttaa myös suuresti mielekkyyteen. Ruumiillisen kuormittumisen riskin todennäköisyyttä nostaa vähän se, että suurin osa vastaajista oli eri mieltä tai vain osittain samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että työtä keventäviä aputyövälineitä on käytössä riittävästi.

5.3 Työympäristö

Valaistus ja työympäristön lämpöolot eivät aiheuta suurta riskituloa, koska suurinta osaa vastaajista ei häiritse huono valaistus tai huonot lämpöolot. Valaistus on toisinaan huono, koska työskennellään asiakkaan tiloissa, jolloin valaistus on mitä on. Lämpöoloihin taas vaikuttavat vuodenaajat. Haittoja huonosta valaistuksesta ja huonoista lämpöoloista ovat päänsärky ja sairastuminen. Niistä koituvat haitat eivät ole suuria vakavuudeltaan, kun taas melusta aiheutuu vakavampaa haittaa sekä riskiä. Lähes kaikki henkilökunnasta olivat eri mieltä tai vain osittain samaa mieltä siitä, että melu ei häiritse tai haittaa työskentelyä. Melun voidaan siis katsoa häiritsevän suurinta osaa henkilöstöstä. Seurauksina melulle altistumisesta voi olla pahimmillaan kuulon vaurioituminen. Yritys tarjoaa henkilöstölle mahdollisuutta käyttää kuulosuojaimia ja korvatulppia melun hiljentämiseksi, joten riski melun hallinnasta on hoidettu, vaikka moni vastasi kyselyssä sen häiritsevän. Työntekijöille on annettu mahdollisuus suojautua melulta ja se on enää jokaisesta itsestään kiinni, käyttääkö kuulosuojaimia vai ei. Työympäristön siisteyden ja turvallisuuden kannalta yrityksessä on paljonkin parantamisen varaa. Suurin osa henkilöstöstä on sitä mieltä, että hyllyt eivät ole tukevat tai järjestyksessä ja niissä on ylikuormitusta. Työympäristö ei heidän mukaansa ole siisti, koneiden ja kaappien päällä on tarpeetonta tavaraa. Johdon mielestä tilan puutteesta ei ole kysymys, vaan syynä epäsiisteyteen on yleinen käytäntö siitä, että tavaroita ei laiteta niiden oikeille paikoille. Työympäristön siisteyteen vaikuttaa myös työntekijöiden autoissa olevien työtarvikkeiden järjestys ja siisteys. Autoissa olevat hyllyt ja telineet eivät aina ole kiinni niin hyvin kuin niiden pitäisi, koska työntekijät kiinnittävät niitä itse. Työntekijöille annetaan uudet hyllyn osat ja sanotaan, että laittavat ne autoihinsa kiinni, vaikka työntekijöiltä puuttuu riittävää osaamista ja tietämystä asiaan. Tähän mennessä ainakin yhden auton hyllyn kiinnitykset ovat pettäneet. Työympäristön epäsiisteydestä ja hyllyjen huonosta kiinnityksestä voi koitua suuria haittoja,

mikäli henkilö satuttaa itseään pahasti tai on huolimaton työn suhteen. Näillä ei ole suurta todennäköisyyttä tapahtua, mutta riskin toteutuessa haitta on suuri.

Työnteon mukavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavat työvälineiden kunto. Henkilöstön mielestä käytettävissä olevat työvälineet ovat hyvässä kunnossa, mutta kehitystä kaivattaisiin siinä, että olisi tarpeeksi työvälineitä, jotta työvälineitä voitaisiin käyttää niiden oikeaan käyttötarkoitukseen. Työn tekemisen tehoa ja mukavuutta pienentävät tällä hetkellä rajalliset työvälinevalikoimat. Haitaltaan riski ei ole suuri, mutta vaikuttaa lopulta työhyvinvointiin. Kokonaisriskitulo ei tee riskistä suurta ja akuuttia, mutta kannattavan hoitaa. Työvälineisiin ja työympäristöön liittyvä toinenkin riski tai oikeastaan siihen, ettei tarpeellisia työvälineitä ole mukana. Kohtalainen työvälineisiin ja työympäristöön liittyvä riski aiheutuu, kun työntekijöillä ei ole olemassa ohjeistusta siitä, mitä työvälineitä tulisi olla mukana eri työtehtävissä. Aikaa menee hukkaan, koska työntekijät menevät työpaikalle ilman kaikkia tarvittavia työvälineitä. Työt tehdään puuttuvien välinein tai kerätään ne kasaan milloin mistäkin. Kummassakin tapauksessa hukataan aikaa ja menetetään työskentelyn tehokkuutta. Yrityksessä ei ole käyty yhdessä läpi koko henkilöstön kesken, mitkä työvälineet on oltava mukana mentäessä kentälle suorittamaan erilaisia työtehtäviä.

Henkilöstö kulkee työpäivän kuluessa paljon autolla, joten liikennevahingon riski kasvaa. Liikennevahinko voi aiheutua työntekijän huolimattomuudesta tai väsymyksestä sekä toisen osapuolen huolimattomuudesta tai väsymyksestä. Tästä vahingosta aiheutuneet haitat voivat olla hyvin vakavia, kuten loukkaantuminen tai kuolema. Todennäköisyys ei kuitenkaan ole suuri vahingon sattumiselle, koska henkilökunta on ajanut paljon jo työn takia ja näin taidot ovat karttuneet paremmin kuin esimerkiksi toimistotyössä olevien. Vahinko ei siis ole riskituloltaan suuri, vaikka vahingon seuraukset voivat olla suuria ja vakavia niin henkilöiden kuin yrityksenkin näkökulmasta.

5.4 Osaaminen

Yrityksessä tarvitaan lisää omatoimista osaamista. Tämä puute aiheuttaa töiden hitaampaa valmistumista ja tehottomampaa työskentelyä. Osaaminen, jota yrityksessä tarvitaan tällä hetkellä lisää, on opittavissa vain käytännön työskentelyn kautta. Oppiminen käytännön työssä edellyttää tarpeeksi osaavaa henkilöä opettamaan, jolla on itsellään jo vahva kokemus alasta ja käytössään paljon osaamista. Yrityksessä ei ole montaa tämän tasoista henkilöä, jotka voisivat opettaa muille. Esimiesten mukaan oppiminen ei ole edennyt niin nopeasti kuin se olisi voinut viimeisten 2 - 3 vuoden aikana edetä. Osaltaan tähän on vaikuttanut opettamiseen kykenevien henkilöiden vähäinen määrä ja toisaalta se, että oppiminen on jäänyt liikaa yksittäisen työntekijän omille harteille. Tämän hetken henkilöstöllä olisi ainakin halua oppia lisää. Yli puolet henkilöstöstä on vastannut kyselyssä, että haluaa kehittyä työssään ja oppia

uusiasioita. Loput vastaajista olivat osittain samaa mieltä muiden kanssa. Tätä oppimisen halukkuutta tulisi mahdollisimman pian hyödyntää. Erittäin positiivista on jo oppimisenkin suhteen, että kaikki henkilöstöstä ovat kyselyn perusteella valmiita auttamaan toisiaan ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Tämä auttaa heitä kehittämään itseään, ja samalla opettamaan toisia. Osaamisen lisäämiseen tarvitaan hyvän opettajan lisäksi aikaa ja pääomaa sekä suunnitelmia opettamisen etenemisestä. Oppiminen vaatisi henkilökohtaisten oppimissuunnitelmien tekoa sekä esimiesten ja opettavan henkilön tekemää aktiivista seuranta- ja edistymistä.

Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen lisää työntekijöiden motivaatiota yrityksessä työskentelyyn. Samalla uuden opettamisella saadaan yritykseen lisää osaamista, jota siellä tarvitaan. Jatkokoulutukseen ei ole puitteita yrityksen ulkopuolella. Jatkokoulutus, johon yrityksessä voitaisiin kannustaa, liittyy käytännössä oppimiseen, jota voidaan opettaa vain yrityksessä. Esimerkiksi vanhoille työntekijöille voitaisiin opettaa uusia taitoja. Jatkokoulutus liittyy ammatillisen osaamisen kehittämiseen, josta on jo pääasiassa kerrottu edellä. Riskin syyt ovat puitteiden puuttumisen lisäksi samat, kuin ammatillisen osaamisenkin kohdalla eli pääoman ja suunnitelmien puute. Pahimmat seuraukset ovat myös samoja kuin ammatillisen osaamisen kohdalla eli liian vähän osaamista, jolloin työnteko kärsii ja hidastuu.

Perehdyttäminen yritykseen tullessa jakoi henkilöstön mielipiteet aika tarkkaan kahtia. Toiset olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen oli yritykseen tullessa riittävä ja toisten mielestä perehdyttäminen ei ollut riittävää. Yrityksessä ei ole suunniteltu yhtenäistä prosessia uuden henkilön tullessa taloon. Yleensä ensin esitellään ne työntekijät, jotka sattuvat olemaan paikalla. Sitten otetaan ylös henkilötiedot, ja sen jälkeen uusi henkilö lähetetään jonkun työntekijän mukana työmaalle seuraamaan mitä muut tekevät. Toisinaan uudelle työntekijälle on saatettu esitellä hieman etukäteen, mitä tehtäviä muut hoitavat, ja käyty yleisiä käytänteitä läpi. Perehdyttämisen kulku määräytyy Yritys X:llä sen mukaan, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan. Perehdyttäminen kuitenkin antaa yrityksestä ensimmäisen kokonaiskuvan työhaastattelun jälkeen, joten siihen tulisi muodostaa yhtenäinen toimintatapa, jota noudatetaan kaikkien kanssa. Kyselyn mukaan noin puolet henkilöstöstä oli sitä mieltä, ettei oma perehdyttäminen ole ollut riittävä. Se kertoo jo perehdytyksen kehittämisen tarpeesta. Ainakin yhtenä syynä perehdyttämisen suunnittelemattomuuteen on, etteivät esimiehet pidä perehdyttämistä niin tärkeänä. He eivät ole ymmärtäneet, että hyvällä perehdyttämällä saadaan sitoutettua uutta työntekijää yritykseen. Samalla henkilö tuntee itsensä tervetulleeksi ja toivotuksi. Uuden henkilön on myös helpompi päästä sisälle yrityksen toimintaan, kun saa jo alussa perustiedot uudesta työpaikasta ja opastusta yrityksen toimintatapoihin. Yrityksen nykyinen tapa sijoittaa uusi työntekijä katsomaan vanhan työntekijän kanssa töiden tekemistä ei sinänsä ole huono. Tällöin työntekijä näkee heti, mistä työssä on kyse ja se nopeuttaa henkilön työskentelyä.

sisäistämistä. Vanhan työntekijän tulisi kuitenkin olla perillä siitä, mitä asioita uudelle henkilölle näytetään ja opetetaan ensimmäisinä päivinä.

Riittävän erikoisosaamisen puuttuminen aiheuttaa yritykselle riskiä. Helsingin Sanomien artikkelin (2008, A4) mukaan työtaturmat ovat lisääntyneet muutaman viime vuoden aikana niin Suomessa kuin muissakin maissa. Työtaturmat aiheuttavat loukkaantumisten ja kuolemien lisäksi taloudellisia kustannuksia yrityksille. Luulisi henkilöiden turvallisuuden olevan yksi tärkeimmistä asioista yrityksissä, mutta silti siihen kiinnitetään liian vähän huomiota. Yritys X:ssä osalta henkilöstöstä puuttuu työhön tarvittava turvallisuuskoulutus. Taidot ja koulutuksen tuoma tietämys on johdon mukaan henkilöstöllä, vaikka turvallisuuskoulutusta eivät kaikki ole suorittaneetkaan. Johto sanoi tämän sen perusteella, miten on nähnyt muun henkilöstön toimivan työmailla. Johto ei kuitenkaan voi olla jatkuvasti näkemässä mitä siellä tapahtuu, ja näin heidän on vaikea sanoa, että kaikki toimivat sääntöjen mukaan. Sääntöjä ei ole koskaan käyty yhdessä läpi niiden kanssa, joilla ei ole tarvittavaa koulutusta. Ongelmia alkaa ilmetä siinä vaiheessa, jos jokin vahinko tapahtuu huolimattomuuden seurauksena. Mikäli työntekijä, jolla ei ole tarvittavaa turvallisuuskoulutusta on aiheuttanut vahingon, seuraukset voivat olla vakavat. Todennäköisyys vahingon sattumiselle on pieni, mutta yritys ottaa turhaan riskin, kun se voisi pienellä koulutuksella vaikuttaa asiaan. Johto ei ole pitänyt turvallisuuskoulutusta kiireellisen aikataulun takia niin tärkeänä, että olisi järjestänyt sen kaikille. Johto luottaa työntekijöiden maalaisjärkeen täysin, eikä ole sen takia nähnyt koulutusta tarpeellisena, vaikka seuraukset voivat olla vakavia.

Koulutuksen puuttuminen ei ole ainoa asia, mikä nostaa yrityksen riskialttiutta työtaturmiin. Yrityksessä on käynyt useitakin läheltä piti - tilanteita, mutta niihin ei ole juurikaan kiinnitetty huomiota. Vahinkojen estämiseksi tulevaisuudessa ei ole tehty mitään. Yritys X tuntuu menevän asenteella, ettei heille voi sattua mitään. Helsingin Sanomien työtaturmien kasvusta kertovassa artikkelissa (2008, A4) on kerrottu muutamista työtaturmista. Kaikki ovat sellaisia, että niiden periaatteessa voidaan ajatellakin sattuvan, mutta kukaan ei yleensä usko sen tapahtuvan omalle kohdalleen, joten tilannetta ei ole yritetty välttää. Yritys X:ssä eletään muutenkin ”päivä kerrallaan”, eikä muitakaan suunnitelmia ole tehty valmiiksi, joten mahdollisten työtaturmien suunnittelu koetaan liikaa aikaa vievänä prosessina. Koko henkilöstö on niin sanotusti toiminnan ihmisiä, eivätkä he niinkään perusta etukäteissuunnittelulle. Siitä kertoi osittain jo heidän suhtautumisensa riskienhallintaan. Johtajat eivät myöskään tienneet kuin yhdestä työtaturmasta, joka on sattunut heidän toimialallaan. Tämä nostaa ennestään uskomusta siitä, ettei mitään voi sattua.

Yritys X:n henkilöstö on riittävän monitaitoista, koska työmaille tapahtuvassa työnteossa joku työntekijöistä pystyy aina paikkaamaan poissa olevaa henkilöä. Ei siis synny tilanteita, jossa työt seisoisivat yhden henkilön poissa ollessa. Ainoastaan muut työntekijät kuormittuvat paikattessaan omien tehtäviensä lisäksi poissaolijaa.

5.5 Työväkivalta

Yrityksen henkilöstöön on joskus kohdistunut sanallista uhkailua työaikana. Esimiehet eivät ole kuitenkaan varautuneet mitenkään tilanteeseen. Heidän mukaansa mahdollinen tapahtuma käsitellään tapauskohtaisesti. Heidän mukaansa ei ole ollut tarpeellista suunnitella yhteistä käytäntöä. Työväkivaltaan liittyvät riskit eivät muodosta suurta riskituloa, mutta olisi tarpeellista miettiä yhteistä toimintatapaa sen varalle, että riskit toteutuisivat. Työntekijät työskentelevät paljon kentällä ja asiakkaiden tiloissa, jolloin riski jonkinlaiseen väkivaltaan on suurempi kuin työskenneltäessä yrityksen omissa tiloissa. Työpaikkakiusaaminen sen sijaan on yhtä todennäköistä riippumatta siitä missä töitä tehdään. Esimiesten tulisi miettiä miten tilanteeseen asennoitutaan, ja mitä ei ainakaan kannata sellaisessa tilanteessa tehdä. Tällaiset asiat eivät ole koskaan helppoja hoitaa ja tärkeää on, ettei ainakaan pahenneta tilannetta hetken mielijohteesta tehdyillä teoilla.

6 Riskienhallintasuunnitelma

Edellisessä osiossa käsittelemme Yritys X:n henkilöriskejä. Toin esille sen, mitä riskejä toiminnassa on sekä kuinka akuutteja ja suuria riskit ovat vaikutukseltaan. Tässä osiossa perehdymme edellä esiteltyjen riskien hallintaan. Olen ensin pohtinut miten riskejä voidaan hallita, ja sen jälkeen hahmottanut keinot tulosten aikaansaamiseksi kohdeyritystä ajatellen. Jotta riskienhallintakeinoja voitaisiin ottaa käyttöön, vaatii se Yritys X:n esimiesten sitoutumista muutosten tekemiseen. Esimiesten on päästävä yhteisymmärrykseen muutoksen tärkeydestä ja näytettävä henkilöstölle, etteivät esimiehet enää siedä asioiden jatkumista entisellä tavalla. Pelkkä puhe ei riitä vakuuttamaan henkilöstöä tapahtuvasta muutoksesta, vaikka sitäkin tarvitaan, jotta saadaan koko yrityksen henkilökunta mukaan muutokseen. Esimiesten itse toimiessa muutoksen mukaisesti työntekijät saadaan lopullisesti uskomaan muutoksen tapahtumiseen. Kun asiat muuttuvat, alkaa henkilöstö uskoa johdon haluun muuttaa asioita.

Henkilöriskien käsittely ja henkilöstön olojen parantaminen on vaivan arvoista. Työssä jaksamisen ohjelma on hallituksen hanke, joka toteutettiin vuosina 2000 - 2003. Ohjelma koostui neljästä eri osiosta. Yksi niistä on tutkimuksen hyödyntäminen ja uuden tutkimuksen teettäminen. Tämän vuoksi tulosten saamisen jälkeen tehtiin tutkimus Työhyvinvointi ei ole sattumaa -tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. (Työssä jaksamisen ohjelma 2002.) Tut-

kimuksessa selvitettiin sitä, miten suuri vaikutus hyvillä käytännöillä on työssä jaksamiseen. Tuloksena saatiin, että hyvien käytäntöjen työpaikoilla henkilöstö arvioi työpaikan ja oman työryhmänsä ilmapiirin sekä esimiehensä johtamistyylin myönteisemmäksi kuin suomalaiset yleensä. Toisena tuloksena oli, että saavuttaakseen hyvät käytännöt organisaation oli panostettava pitkäjänteiseen ja määrätietoiseen kehittämistyöhön. Hyvät käytännöt eivät siis olleet kehittyneet itsestään, vaan kovalla työllä.

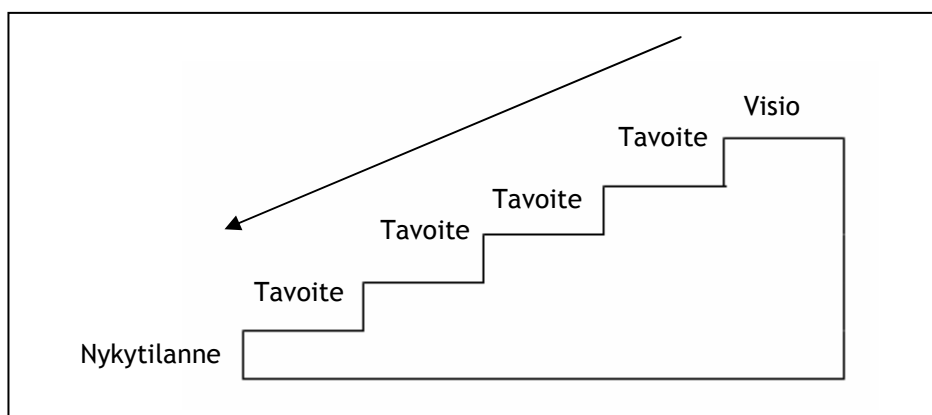
Huolimatta pitkäjänteisestä ja määrätietoisesta kehittämistoiminnasta hyvien käytäntöjen työpaikoilla noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kehittämistoimet olivat jääneet melko etäälle työskentelyn arjesta. Viidesosan mielestä kehittämistoiminta oli tarpeeksi mukana arjessa. Tämä ilmentää sitä tärkeyttä, että kaikki kehittämistoimet suunnitellaan tarkkaan ja nimenomaan kohdeyritystä ajatellen. Kehittämistoimien vaikutusta on osattava ottaa huomioon koko henkilöstön tasolla. Kehittämistoiminnan ihanteellinen pyrkimys on saada se henkilön arjen kokemukselliselle tasolle. Vaikka tuolle tasolle ei yleensä päästäkään, niin kehittäminen ei ole ajantuhlausta, koska se kuitenkin luo yhteisiä toimintalinjoja työyhteisössä ja muodostaa näin yhteistä kieltä. Sen lisäksi kehittämistoiminnasta on yleensä taloudellista hyötyä, koska kehittämisen aikana kiinnitetään huomiota ongelmakohtiin ja ratkaistaan niitä. (Työssä jaksamisen ohjelma 2002, 19). Näin selkeytetään toimintaa ja samalla toiminta tehostuu. Edes taloudellisen hyödyn tuomisen pitäisi pystyä kiinnittämään johdon huomio henkilöstön hyvinvoinnin tärkeyteen niin hyvin, että johto raivaisi aikaa kehittämistoimintaan.

6.1 Työyhteisön toiminta

6.1.1 Johtaminen

Johtamista vaikeuttaa se, ettei yrityksellä ole selviä päämääriä, joihin pyritään. Juutin ja Vuorelan (2002, 8) mukaan yritys on vaikeuksissa, kun se ei ole luonut itselleen selkeää kuvaa siitä, mitä sen pitäisi tehdä. Kun ei ole selvillä yhteistä päämäärää, johon koko organisaatio yhdessä pyrkisi, hukataan voimavaroja ja tuloksena on epäonnistuminen. Riski, joka pahimmillaan aiheuttaa työntekijöiden kyllästymisen sekavaan ja epävarmaan tilanteeseen sekä sen myötä pahimmillaan yritystoiminnan lakkaamisen, on pyrittävää poistamaan. Toimintaan saadaan muutosta ainoastaan, jos yrityksen johto on selvillä tavoitteista. Vasta silloin, kun johto on tietoinen yrityksen strategiasta, tavoitteista ja päämääristä, voi koko yritys alkaa tavoitella oikeaa suuntaa. Johdon on tehtävä selväksi ensin itselleen, mihin yritys halutaan viedä, ja sen jälkeen tehdään tarkemmat suunnitelmat tavoitteeseen pääsystä. Tavoitteen kirkastuttua johdolle, on tavoite tuotava henkilöstön tietoisuuteen. Siitä eteenpäin kaikkien yrityksessä tehtyjen asioiden ja muutosten tulee tukea pääsyä kohti tavoitetta. Kaikkien yrityksen jäsenten tulisi pyrkiä tuohon yhteiseen päämäärään toiminnallaan. Päämäärien tavoitteluun on otettava kaikki mukaan, ja he auttavat ammattitaitonsa mukaisesti. Selkeiden tavoitteiden

määrittäminen tapahtuu tekemällä suunnitelmat vaihe vaiheelta dokumentoiden. Suunnittelussa lähdetään siitä ajatuksesta, missä johto haluaa yrityksensä nähdä tulevaisuudessa eli mikä on heidän visionsa tulevaisuudesta, Kuvio 3. Edetään vaihe vaiheelta suunnitelmissa takaperin, miettien mitä tavoitteen toteutuminen vaatii. Mitä tulee olla valmiina, että päämäärä voidaan saavuttaa. Edetään porrastettuna alaspäin. Mitä tulee olla valmiina, että edellä oleva tavoite voidaan saavuttaa.



Kuvio 3: Tavoitteiden määrittäminen.

Tavoitteiden suunnittelemattomuuden yksi syy on ”negatiivinen tietäminen”. Sitä on hyvin vaikeaa hallita, koska kyse on ajattelutavasta. Uusien suunnitelmien ja strategioiden tekemisen vaikeudesta aiheutuvaa riskiä tulisi yrittää pienentää mahdollisimman paljon. Negatiivisen kuvan muuttaminen on kuitenkin vaikeaa. Henkilö tulisi saada näkemään oma ajattelutapansa ja omat toimintamallinsa, jotta hän voisi tietoisesti tehdä muutosta. Toisena keinona on monen keskustelun tuloksena saatava positiivinen näkemys uusien toimintatapojen kannattavuudesta. Keskustelun käymisestä ja positiivisen näkemyksen luomisesta on vastuussa Yritys X:n hallitus. Kummassakin tapauksessa on loppujen lopuksi kyse siitä, että henkilö antaa uusille toimintamalleille mahdollisuuden. Keskustelun avulla voidaan henkilö saada näkemään muita vaihtoehtoja, mutta lopullinen muutos on vain henkilön itsensä tehtävissä.

Yritys X:ssä tulisi johtamisen puuttumisesta aiheutuvia haittoja pienentää. On siis pienennettävä huonon johtamisen riskiä. asiat selkenisivät jo sillä, että yrityksessä olisi jämässä ja huolehtiva johtaja. Tällä hetkellä kummankin yrityksessä olevan johtajan tulisi ymmärtää johtamisrooli. Heidän olisi otettava vastuuta yrityksen johtamisesta enemmän kuin he tähän mennessä ovat ottaneet. Kummankin tulisi tutustua johtamisen teoriaan, jotta he hahmottaisivat, kuinka suuri alue se on. Heidän tulisi ymmärtää, että esimiehen tärkeä tehtävä on luoda yritykseen vahva toimintakulttuuri, josta käy selkeästi ilmi, miten arjen tulisi toimia. (Juuti & Vuorela 2002, 21). Tätä näkemystä ei ole toteutettu Yritys X:ssä, vaan jokainen yrityksessä työskentelevä määrittää arkensa itse. Kun suurimmat osakkeen omistajat ovat asettaneet

itsensä esimiehen asemaan, sen mukaisia tehtäviä olisi myös hoidettava. Johtajien tulisi pohdita yhdessä pystyvätkö he edes olemaan esimiehen asemassa, ja täyttämään tehtävän vaatimat vastuut. Mikäli johtajat tulevat siihen tulokseen, etteivät he pysty ottamaan enempää vastuuta johtamisesta kuin tällä hetkellä ottavat, tulisi heidän alkaa etsiä uutta henkilöä yritykseen, joka ottaisi johtajan roolin. Se vaatii kuitenkin monien asioiden jäsentämistä nykyisiltä johtajilta. He eivät voi ajatella ratkaisevansa huonon johtamisen ongelmia vain palkkaamalla uuden henkilön selvittämään asiaa. Heidän tulisi ennen uuden johtajan palkkaamista määritellä toimenkuva heille itselleen ja uudelle johtajalle. Heidän tulee yhdessä jäsentää dokumentoiden mitä vastuita uudelle johtajalle asettavat. Ennen toimenkuvan jäsentämistä yritykseen ei voi tulla uutta johtajaa tai ylipäänsä uutta työntekijää, koska muuten jatketaan edelleen samaa sekavaa tilannetta, josta kukaan ei ole perillä.

Nykyajan johtaminen vaatii paljon. Yrityksen johtaminen ei tarkoita pelkästään asioiden johtamista kohti suunniteltua päämäärää, vaan johtamisella tarkoitetaan myös ihmisten johtamista. Käsitteenä ihmisten johtaminen tarkoittaa työntekijöiden tukemista vaikeissa työtilanteissa, heidän vahvimpien puolien esiin saamista ja kehittämistä työssä sekä työntekijöiden voimavarojen esiin tuomista. Näiden tehtävien lisäksi esimies tarvitsee onnistuneeseen johtamiseen hyviä kuuntelu- sekä vuorovaikutustaitoja. Nykyajan esimiehen rooliin ei enää kuulu työn tarkka valvonta. Juuti ja Vuorela (2002, 14 - 15) kertovat kirjassaan vanhasta johtamisesta käytetystä vertauksesta. Johtamista verrataan jazz- yhtyeeseen, jossa kaikki orkesterin jäsenet soittavat omaa melodiaansa, mutta tuloksena siitä on yhtenäinen musiikki. He pääsevät sen enempää ennakkoon suunnittelematta yhteiseen hyvään lopputulokseen. Juutin ja Vuorelan mukaan juju on siinä, että soittajat kuuntelevat toistensa soittoa, vaikka soittavat itse. Soittajat saavat käyttää luovuutta, mutta kaikki ovat tietoisia yhteisen melodian toteuttamisesta, johon tulee pyrkiä. Johtamisessa tulisi pyrkiä samantapaiseen tulokseen. Työntekijöille on annettava tarpeeksi vapautta, jotta luovuus pääsee toimimaan, mutta samaan aikaan henkilöstöä tulisi ohjata kohti yrityksen vision toteutusta.

Huonosta työnohjauksesta koituvaa riskiä on pienennettävä perustamalla uusi toimenkuva, jonka tehtävä on huolehtia työnohjaukseen liittyvistä asioista. Johtajien tulee tehdä suunnitelma uudesta toimenkuvasta. Heidän pitää miettiä, mitä tehtäviä työnjohtajan toimenkuvaan mahtuu niin, että työnjohtamiseen jää kuitenkin tarpeeksi aikaa. Uutta toimea täytettäessä tulee ottaa huomioon vanhat työntekijät eli onko joku heistä halukas siirtymään uusiin tehtäviin. Uuteen toimenkuvaan voisi kuulua projektien aikataulujen suunnittelu ja seuranta. Lisäksi toimenkuvaan kuuluisi yhteydenpito asiakkaisiin ja keskeneräisiin kohteisiin. Samalla työnjohtaja olisi selvillä tulevistakin töistä, jolloin hän pystyisi, eräiden henkilöstön jäsenten ehdotuksen mukaan, ilmoittamaan jo edellisellä viikolla ajoissa, missä ja millaisissa töissä työntekijät työskentelevät seuraavalla viikolla. Näin kaikki työntekijät olisivat selvillä aina uuden työviikon alkaessa mihin he menevät töihin. Lisäksi he olisivat voineet hankkia jo edel-

lisen viikon lopulla tarvittavat työvälineet ja tavarat valmiiksi. Kaikki tämä poistaisi sekavuutta ja turhautuneisuutta sekä säästäisi aikaa.

6.1.2 Toiminnan tavoitteellisuus

Riskiä epäselvistä henkilöstölle asetetuista tavoitteista, vastuista ja tehtävistä tulee välttää. Esimiesten tulisi yhdessä määrittää vastuut ja tavoitteet työntekijöille, käyden yhden henkilön toimenkuvan kerrallaan läpi. Sen jälkeen esimiehet käyvät vastuut, tavoitteet ja tehtävät läpi yksitellen työntekijöiden kanssa.

Riskiä johtajien ristiriidoista tulisi pienentää. Johdon olisi tärkeää keskustella yrityksen asioista paljon yhdessä, jotta kumpikin on tietoinen toisen mielipiteistä. Varsin tärkeää on jakaa ideat keskenään. Mikäli toinen johtajista sattuu keksimään uutta suuntaa yritykselle, tärkeää olisi mahdollisimman pian saada valotettua ideaa toisella. Näin toinenkin johtajista pääsee jo alussa mukaan mahdolliseen ideointiin, idea voidaan jättää hautumaan tai päättää jättää kokonaan toteuttamatta. Johtajien tulisi pitää omia kokouksia, eikä pelkästään jättää asioita koko henkilöstön kokouksiin. Kun johtajat pitävät keskenään kokouksia, he pysyvät samalla viivalla. Johdon kokouksien pitämistä saattaa kuitenkin jarruttaa kiire aikataulu ja se, että he työskentelevät eri paikoissa. Johto voisi pitää kokouksia puhelimen välityksellä, kun toinen johtajista on esimerkiksi matkalla seuraavaan työpaikkaan. Tällöin johtajien olinpaikalla ei ole väliä. Kokouksen pitäminen puhelimesta tarkoittaa sitä, että se osapuoli, joka ei ole autossa, joutuu tekemään kaikki tarvittavat muistiinpanot. Muistiinpanoja on siis tehtävä, jotta sovitut asiat tulee hoidettua, ja muut suunnitelmat pysyvät muistissa.

6.1.3 Aikataulu

Huonosta työn suunnittelusta aiheutuu monta vakavaa riskiä yritykselle, joten siihen liittyviä riskejä tulee pienentää vahingontorjunnalla. Projekteja vastaanotettaessa on huomioitava henkilöstön lomat, ja suhteutettava aikatauluja henkilöpanokseen nähden. Projektien aikatauluja on suunniteltava enemmän, jotta saadaan tarkempaa tietoa siitä, kuinka monta työntekijää on oltava tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. Projektien aikataulutusta tulee harkita siirrettäväksi tietokoneelle Excel - taulukkoon, jossa muutoksia on helppo tehdä. Esimerkki projektien ajanhallinnan taulukosta käyttöohjeineen löytyy opinnäytetyön liitteistä, Liite 9. Taulukosta näkisi samaan aikaan olevat projektit ja niihin tarvittavat henkilömäärät. Lisänä voisi olla toisen esimiehen jo kauan haaveileva järjestelmä, jonka avulla tieto töistä kulkisi paremmin. Kyse on kalenterin tapaisesta järjestelmästä, johon työntekijät voisivat lähettää kännykällä sähköpostia ja tieto päivittyisi kalenteriin. Kalenterista näkisi kenellä on milloinkin vapaata työaika ja kenellä on varattua. Projektien aikataulujen seuranta tulisi ainakin to-

teuttaa ensin. Taulukon tulee olla helposti käytettävissä, ja tällä hetkellä projekteista vastaavalle eli toimitusjohtajalle tulee opettaa taulukon käytön idea niin hyvin, että kynnys taulukon käyttöönottoon on hyvin pieni. Sähköisessä muodossa oleva taulukko helpottaisi tilannetta projektien suunnittelijan ollessa poissa, jolloin jonkun muun sitä hoitavan on helpompi ymmärtää yhtenäistä taulukkoa, omalla käsialalla kalenteriin kirjoitettujen ja ylivedettyjen merkintöjen sijasta.

Kiirettä ei voida saada pois muuten, kuin vähentämällä työn määrää. Yritys X:n tulisi arvioida tulevia projektejaan ja ennen kaikkea kartoittaa, onko projekti kannattava taloudellisesti ja ajallisesti, ennen kuin edes ryhtyy projektiin. Jos yritys ottaa toteuttavakseen projekteja, jotka eivät ole kannattavia, lisäävät ne vain kiirettä ja huolimattomuutta, eikä talous ainaakaan parane. (Erma 2005, 77). Onnistuakseen välttämään epäedulliset projektit tulee yrityksen suorittaa selvää arviointia, ja oppia sanomaan ei.

Yrityksessä on opittava muutosten tekemistä, jos halutaan säilyttää yrityksen menestyminen alan markkinoilla. Riskiä muutoksen tekemisen vaikeudesta on pienennettävä mahdollisimman pian. Jokaisessa suunnittelemani toteutus suunnitelmassa on otettava huomioon yrityksen vaikeus tehdä muutoksia, ja tuettava muutosta madaltamalla kynnystä onnistumiseen hyvällä suunnittelulla. Tähän liittyy myös suuresti arviointi ja seuranta, jolloin vasta näkee saavutetut tulokset. Ilman aikaansaannoksensa näkemistä ei motivaatiokaan pysy yhtä suurena. Kaikkia muutoksia, joita yrityksessä tehdään, tulisi seurata. Seurannan tuloksia olisi tarpeellista ilmaista nimenomaan henkilöstölle, jotta saadaan kehitettyä uskoa onnistumiseen ja lisätään motivaatiota. Muutoksista seurauksina olevat hyödyt tulee olla esillä aloitettaessa muutoksen tekemistä. Ilman hyötyjä ei ole motivaatiotakaan. Muutosten tekeminen on aloitettava rauhallisesti ja selvästi. Halutessaan tehdä onnistuneita muutoksia, johtajien on suunnitelmia tehdessään asetettava aina aikataulut ja vastuuhenkilöt, joita seurataan etukäteen sovituin väliajoin.

Tehtävien muutosten tulee tukea vision ja päämäärien saavuttamista, jotta muutokset voivat olla perusteltuja. Vision ja päämäärien saavuttaminen jää heikoksi, jos koko yrityksen henkilökunta ei ole mukana toteuttamassa niitä. Jotta koko henkilökunta saadaan Yritys X:ssä vision toteuttamiseen mukaan, olen soveltanut Taitolajina työ (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 43) kirjan ohjeistusta siitä, mitä kannattaa ottaa huomioon, että saadaan nostettua työntekijöiden halua osallistua vision toteuttamiseen. Ensimmäisenä ohjeena on yksinkertaisuus. Uusi visio tulee esittää henkilöstölle yksinkertaisesti ja lyhyesti. Esityksestä tulee selvästi käydä ilmi idean perusajatuksukset, niitä hieman kuvaillen. Ennen kaikkea hyödyt on tultava esille hyvin selvästi. Henkilöstön vastahakoisuutta pienentää tieto kaikista mahdollisista hyödyistä, joita vision toteutumisesta seuraa heille. Johtajien tulisi panostaa vertauksien ja esimerkkien kertomiseen. Heidän tulee hahmottaa henkilöstölle mielikuvaa siitä, miten toi-

minta muuttuu, ja mitä kaikkea visioon liittyy. Henkilöstölle tulisi tiedottaa asiasta eri tilaisuuksissa, käyttäen siis monia eri tiedotuskanavia. Tietoa olisi jaettava monella kerralla. Yksi tai kaksi kertaa eivät vielä välttämättä tuota mitään tulosta vision idean läpiviennissä. Johtajien tulisi olla kärsivällisiä ja rauhallisesti ottaa asia uudestaan käsittelyyn, mikäli tuntuu siltä, ettei idea ole vielä päässyt perille. Mikä tärkeintä, johtajien ja avainhenkilöiden tulisi näyttää toiminnallaan esimerkkiä vision toteuttamisesta. Jos näyttää siltä, etteivät he itse usko ideaan ja noudata vision kaltaista menettelytapaa, henkilöstökään ei tule uskomaan uuteen toimintamalliin. Yritys X:ssä ei ole tehty suuria muutoksia, joten henkilöstö ei ole tottunut uusiin toimintatapoihin. Niinpä henkilöstö tulee todennäköisesti näkemään esteitä ja ongelmia idean toteuttamisessa. Tähän tulee johtajien varautua kertomalla, miten asioihin on varauduttu tai tullaan varautumaan, jotta vältetään turhat karikot, joita henkilöstö mielessään muodostaa.

6.1.4 Ilmapiiiri

Negatiivisten asioiden käsittelyssä tulisi muistaa, että yrityksessä olevat ongelmat eivät ole yhden ihmisen aiheuttamia, eivätkä ongelmat ole koskaan yhden ihmisen ongelmia. Tällä ajattelulla saadaan etäisyyttä siihen, että joku tuntisi yksin syyllisyyttä yrityksen huonosta tilasta. Itsensä syylliseksi tunteminen aiheuttaa sen, että yrityksen ongelmista puhuminen on vaikeaa ja loukkaavaa, koska esille otetut asiat tuntuvat niin henkilökohtaisilta, vaikka esille ottaja ei olisi niin tarkoittanutkaan. Ongelmat johtuvat usein siitä, että ihmisillä on erilaiset näkemykset, eikä heillä ole ollut mahdollisuutta tai kykyä avoimeen vuorovaikutukseen yhteisten näkökulmien löytämiseksi. (Juuti & Vuorela 2002, 61.) Yrityksessä on jouduttu tilaan, jossa havaituista ongelmista mainitaan vasta sitten, kun tilanne käy täysin sietämättömäksi. Asioita ei viitsitä ottaa aikaisemmin käsittelyyn, koska pelätään tilanteen kärjistymistä tai ajatellaan esille ottamisen olevan turhaa. Ajatellaan, että kehitystä ei kuitenkaan tapahdu. Henkilöstölle tulisi tarjota keinoja ja tilaisuuksia välien selvittelyyn keskustelemalla. Tilanteen kärjistyessä johdon tulisi olla tarkkana, ettei mene mukaan vihamieliseen tapaan ilmaista asioita. Jos johto menee mukaan, se antaa muulle henkilöstölle viestiä, että tapa on hyväksyttyä työyhteisössä. Näin tapa vain lisääntyy ja jatkuu. Kun kummankin johtajan linja olisi olla menemättä mukaan työntekijöiden vihamieliseen mielenpurkaukseen, saattaisi se hillitä henkilöstöäkin. Henkilöstölle tulisi näyttää, että normaalilla keskustelulla saadaan aikaan enemmän. Toisinaan turhautuminen johtuu siitä, että asioista on puhuttu monta kertaa, mutta parannustoimenpiteitä ei ole tehty. Jotta saadaan työyhteisöstä pois vihamielinen välienselvittely, tulisi huonosti oleviin asioihin reagoida, ja tehdä toimia asioiden parantamiseksi.

Yritykseen tai työhön liittyviä negatiivisia asioita selvitettäessä johtajien tulisi ymmärtää, että toisinaan, kun he luulevat päässeensä yhteisymmärryksen alaisen kanssa, näin ei vält-

tämättä ole. Turhautumista ja välien kiristymistä Yritys X:ssä aiheuttaa se, että työntekijät kokevat heitä pakotettavan työskentelytapaan, jonka esimies on määrännyt, luullen tavasta päätetyn yhteisymmärryksessä. Tämä ongelma aiheutuu, kun esimies ja työntekijä keskustelvat työasiasta, josta heillä on eri näkökulmat ja kumpikin pitää omaansa oikeana. Esimies vie kuitenkin voiton tästä keskustelusta omalla asemallaan. Esimiehen näkökulmasta tulee vallitseva toimintapa. Työntekijä on kuitenkin jo tässä vaiheessa jättänyt kertomatta asiaan kuuluvia näkökulmia ja ajatuksiaan, koska esimies on mennyt asemansa takia työntekijän näkökulman yli. Kun esimiehen toimintapa tulee toteutettavaksi, alainen tuntee sen olevan pakottamista, koska hän ei ole päätenyt yhteisymmärrykseen asiasta. Näin ei ainakaan päästä avoimeen ilmapiiriin, jossa motivaatio olisi kohdallaan. Tämän tapahtuman estämiseksi esimiehen tulisi pyrkiä pohtivaan keskusteluun, jossa työntekijän arvostus olisi kohdallaan. Reilussa keskustelussa tulee paremmin esille kummankin osapuolen perimmäinen tarkoitus ja perustelut omalle näkökulmalle. Molemminpuolinen arvostus on olennainen osa kohti avointa ja luotettavaa keskustelua. Tässäkin on kyse yhtäläillä yhteisen näkökulman puuttumisesta, kuten edellisessä kappaleessa. (Juuti & Vuorela 2002, 20 - 21.)

Henkilöstön uskoa muutoksen onnistumiseen tulisi vahvistaa. Yrityksessä tulisi välttää täysin puhumasta asioista henkilöstölle siihen tapaan, että ne aiotaan toteuttaa, mutta sitten ne jäävätkin toteuttamatta. Henkilöstön mielipiteitä asioista kannattaa kuunnella, mutta ei kannata samassa tilanteessa sanoa, toteuttavansa ne, mikäli ei aio itse olla vastuussa toteuttamisesta. Kaikki se, miten esimiehet toimivat työntekijöitään kohtaan vaikuttaa siihen kuvaan, mikä työntekijöillä on esimiehistä. Jos henkilöstö tuntee, että esimiehet kunnioittavat heitä, henkilöstökin kunnioittaa esimiehiä. Kunnioitukseen liittyy olennaisesti se, että työntekijät tuntevat olevansa tärkeitä. (Liukkonen ym. 2006, 130). Liukkosen ym. (2006, 126) mukaan on tärkeämpää, että esimiehet näyttävät arvostuksensa työntekijöitään kohtaan tekemällä sen mukaisia toimenpiteitä, kuin käyttämällä sanallisia ilmaisuja. Yksi arvostuksen merkki on jo se, että pitäydytään luvatuissa asioissa. Hyvin epäkunnioittavaa on sanoa toteuttavansa jotakin, jos se sitten kuitenkin unohtuu. Hyvänä esimerkkinä Yritys X:ssä on palkanmaksu. Täytyy hän työntekijöiden saada korvausta tehdystä työstä. Palkanmaksu on ollut usein myöhässä. Työntekijät ovat saaneet kuulla vahingoista ja erehdyksistä, joita on käynyt. Palkanmaksu tulisi kuitenkin hoitaa joka tapauksessa niin, että se toimii ajallaan. Mikäli se ei nyt toimi, on siihen kehitettävä uudet keinot. Kunnioitus näkyy muissakin asioissa, kuten edellä käsiteltävissä asioissa eli miten esimiehet hoitavat päivittäin esiin tulevia asioita, ja ennen kaikkea miten he suhtautuvat niihin ollessaan tekemisissä henkilöstön kanssa.

Esimiesten jyrkän suhtautumisen välttämiseksi tahattomiin vahinkoihin, tulee esimiesten ymmärtää, mitä henkilöstö ajattelee heidän syyttelystään, ja miten se vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Suhtautumista on muutettava ilmapiiriin parantamiseksi. Sen muuttaminen vaatii työtä, eikä se tapahdu hetkessä, mutta se on mahdollista. Virheiden sattumiseen suhtaudu-

taan jyrkästi, koska näin ajatellaan viestitettävän henkilöstölle, ettei virheisiin ole varaa ja henkilöstön luullaan oppivan virheistään. Esimiesten on kuitenkin ymmärrettävä, ettei heidän toimintatapansa vie haluttuun tulokseen. Nykyisellä tavalla toimiessaan he vain pahentavat asiaa. Esimiesten suuttuminen virheistä saa henkilöstön sulkeutumaan, jolloin kukaan ei uskalla ottaa esille työn suorittamista tai työtuloksia. Virheiden teko lannistaa henkilöstöä ja oppiminen sekä kehittyminen työssä kärsivät, kun sattunutta tapahtumaa ei voida käsitellä rakentavasti. Rankaiseminen virheistä vie kauemmaksi halutusta tuloksesta. Esimiesten tulisi ymmärtää, että virheitä sattuu kaikille. Kun jätetään yksilön syyttely pois, voidaan keskittyä itse asioiden parantamiseen. Ratkaisevaa on, että virheen sattuessa jätetään rankaiseminen kokonaan pois ja keskitytään pohtimaan, mistä virheet johtuvat ja miten voidaan estää virheen sattuminen tulevaisuudessa. Virheiden rakentava tarkastelu yhteistyöhakuiseen tyyliin on tapa, johon tulisi pyrkiä, kun halutaan päästä virheistä. Vain tällä asenteella ja tavalla tapahtuu oppimista. (Juuti & Vuorela 2002, 55.) Kun on kyse useammin toistuvasta virheestä, ei pidä silloinkaan sortua syyttelyyn, vaan oivaltaa tehtyjen parantamistoimenpiteiden olleen vääränlaisia. Silloin pitää keksiä uutta toimintatapaa, jolla vahinkojen teko saadaan loppumaan. Jos vahingot aiheutuvat työntekijän välinpitämättömyydestä, ei pidä silloinkaan turvautua huonoksi todettuun syyttelyyn, vaan tehdä selväksi, ettei sama voi jatkua. Asian hoitamiseen tarvitaan jämäkkyyttä, mutta oikeanlaista asennetta. Kyse on loppujen lopuksi äänensävyistä. Pitää löytää oikeat sanat, ei karjua.

Palautteen lisäämiseksi esimiesten tulee olla tietoisia kyselyn tuloksista, jossa kävi ilmi, etteivät työntekijät saa mielestään tarpeeksi palautetta. Esimiesten on ymmärrettävä, ettei palaute tarkoita ainoastaan positiivista, vaan se voi olla palautetta työskentelystä yleensä. Arviointia siitä, miten on työssään pärjännyt ja mitä voisi vielä kehittää. Palautteen antaminen on Liukkoson ym. (2006, 136) mukaan yksi parhaimmista motivointikeinoista, ja sen lisäksi se on edullinen tapa. Eihän palautteen antamisesta aiheudu suoranaisia kustannuksia yritykselle. Myönteisen palautteen saaminen on tärkeää työntekijöille, koska se antaa lisää voimavaroja ja auttaa jaksamaan vaikeiden töiden kohdalla. Artikkelissa Lack of Communication With Staff Most Damaging to Morale (2008) on listattu kokeneiden johtajien haastattelujen perusteella asioita, jotka huonontavat johtajien mielestä työntekomoraalia. Toiseksi suurin syy heidän mukaansa on se, etteivät esimiehet huomaa työntekijöidensä saavutuksia ja onnistumisia. Kaikki ihmiset haluavat arvostusta omasta työpanoksestaan ja työstään. Kaikki haluavat tulla huomatuksi omalla työllään. Ihmisten oikein kohtelu on tärkeää ja jo sen takia esimiesten tulisi olla tietoisia työntekijöidensä aikaansaannoksista ja tehtävistä, jotta he voisivat antaa mahdollisimman oikeanlaista palautetta. Juutin ja Vuorelan (2002, 69) mielestä on esimiehen velvollisuus tietää, mitä henkilö on tehnyt ja mitä saanut aikaan. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu heidän mukaansa myös se, että esimies kertoo oman näkemyksensä siitä, kuinka työ on sujunut. Palaute on tärkeää kaikille, ja sen avulla itseään on helpompi kehittää. Kohdallaan olevan palautteen avulla henkilöt voivat korjata ja kehittää omaa työskentelyään

sekä oppivat näkemään työnsä uudella tavalla. Osaltaan palaute toimii myös kannustus ja palkitsemiskeinona.

Yritys X:ssä palautetta ei anneta yrittämisestä, vaan hyvin onnistuneesta työtuloksesta. Esimiehet myöntävät, että palautteen antaminen jää vähäiseksi. Palautteen antaminen hyvästä yrittämisestä ja hyvin toteutetusta työprosessista olisi tärkeää, vaikka lopputulos ei olisi aina niin onnistunut, kuin se voisi olla. (Liukkonen ym. 2006, 136.) Näin kasvatettaisiin työntekijöiden motivaatiota vahvaan yrittämiseen. Jos työntekijöitä kannustetaan vanhan tavan mukaan Yritys X:ssä vain hyvästä tuloksesta, niin siinä vaiheessa, kun työntekijät huomaavat, ettei homma onnistu niin hyvin kuin oli tarkoitus, motivaatio työn tekemiseen ei ole enää niin suuri. Palkittaessa palautteella hyvästä yrittämisestä, henkilöstö oppii, ettei peli ole vielä menetetty, vaikka näyttäisi siltä, ettei työtehtävä onnistukaan täydellisesti. Motivaatio säilyy loppuun asti. Tarvittaessa on oleellista harkita ”kehityskeskustelua” yksitellen esimiehen ja työntekijän välillä, jossa juteltaisiin vastuista, tavoitteista, tehtävistä ja oppimisesta. Samalla esimiehet voisivat antaa palautetta henkilön työpanoksesta ja työskentelystä yleensä. Säännölliset palaverit ja kehityskeskustelut tarjoaisivat tilaisuuksia palautteen antamiselle. Vaikeuteen antaa palautetta, kun mielessä pyörii vielä henkilön tekemä tahaton vahinko, voidaan vaikuttaa. Kun muutetaan tahattomiin vahinkoihin suhtautumista tekstissä aikaisemmin olleiden esimerkkien mukaisesti (katso tahattomat vahingot kappale, s. 51), päästään ongelmasta, jossa on vaikea antaa vilpittömästi palautetta. Tahattoman vahingon sattuessa on panostettava kehittämiseen, jotta vahinko ei sattuisi enää uudestaan. Syyttely ja suuttumus poistuvat, kun asiaan otetaan uusi näkökanta, ja päästään täysin uudelle tasolle, jossa yhdessä kehittyminen parantaa ilmapiiriä ja luottamusta työyhteisössä.

Tehokkaan ja oikeanlaisen palautteen antamiseksi esimiehien tulisi perehtyä palautteen antamiseen. Muutamina perusajatuksina palautteen antamisessa on taito ilmaista oma näkemys näyttämättä kokemaansa ahdistusta ja periaate, jonka mukaan negatiivista palautetta annettaessa tulisi se sijoittaa myönteisten lauseiden sekaan. Yritys X:ssä niin tahattomien vahinkojen kohdalla kuin palautteenkin antamisessa toisinaan esimiehet sortuvat näyttämään oman ahdistuksena. Tästä seurauksena on työntekijöiden turhautuminen, ja tuloksena on täysin päinvastainen tilanne, kuin alun perin oli tavoitteena palautteen antamisella. Jotta saadaan aikaan kehittymiselle avoin ilmapiiri, vaatii se vanhojen tapojen muuttamista. Esimiehien joutuessa korjaamaan työntekijöidensä työsuorituksia tulisi heidän pystyä pitämään kurissa oma turhautuminen. Heidän korjatessa työntekijänsä toimintaa työssä, helposti ajaututaan palautteen antoon, joka saa työntekijän tuntemaan häntä moitittavan. Mikäli halutaan saada työntekijä ajattelemaan, että hänen toimintaansa halutaan muuttaa, ei haukkua, tarvitaan yhteen negatiiviseen kommenttiin neljä muuta positiivista kommenttia. Tähän ajattelutapaan voidaan päästä, kun pidetään mielessä, että henkilö on itsessään aina hyvä, mutta hänen toimintansa on se, joka ei vastaa vaatimuksia. (Juuti & Vuorela 2002, 124.) Kun asiat eivät ole

sujuneet toivotulla tavalla ja esimies antaa siitä palautetta, tulee olla tarkkana, ettei palaute kohdistu palautteen saajan persoonaan. Negatiivisen palautteen tulisi kohdistua enemmän ympäristöön, suoritukseen tai roolin. Palautteen antaja voi esimerkiksi sanoa: Mikä vaikutti suoritukseesi, kun se ei onnistunut? Mitä voisit tehdä toisin, jotta suoritus onnistuisi seuraavalla kerralla? Tällä tavalla suhtautumalla mahdollistetaan kehittyminen paremmin. Jos työn tekijä kokee häntä itseään pidettävän huonona epäonnistuneen työsuorituksen jälkeen, hän ei tule kehittymään. (Liukkonen ym. 2006, 78 - 79.)

Riskianalyysin perusteella ja riskiraportissa esiteltyjen tosiasioiden valossa yrityksen työilmapiirin ei voida sanoa olevan keskimääräistä parempi, niin kuin yrityksessä saatetaan jollain taholla luulla. Työhyvinvointi ei ole sattumaa (Työssä jaksamisen ohjelma 2002, 23.) - tutkimuksen vastaajista 41 % arvioi kehittämishankkeen parantaneen henkilöstön yhteistyökykyä ja melkein yhtä moni (39 %) arvioi hankkeen parantaneen työpaikan ilmapiiriä. Yritys X:n on ryhdyttävä tietoisesti parantamaan työilmapiiriä ennen kuin tilanne pahenee. Juuti ja Vuorela (2002, 71) toteavat kirjassaan satojen työilmapiiritutkimusten tuloksista käyneen selville, että työpaikan ilmapiiri perustuu ihmisten väliseen luottamukseen, avoimuuteen sekä avuliaisuuteen. Heidän mukaansa ihmisten välillä on ristiriitoja, jotka johtuvat erilaisista tulkinnoista, puhumattomuudesta tai ihmisten erilaisista pyrkimyksistä. Nämä asiat johtuvat siitä, että olemme yksinkertaisesti erilaisia, emmekä voi aina ymmärtää toisten toimintaa, koska näemme vain omamme. Juutin ja Vuorelan mielestä ratkaisu työilmapiirin parantamiseen on avoimuus, on opittava puhumaan asioista avoimesti, jolloin opitaan tuntemaan toista ja ennen kaikkea ymmärtämään toisen toimintatapoja. Yritys X:ssä avoimuutta voitaisiin saada lisää yhteisten tilaisuuksien kautta. Yhteiset tilaisuudet voisivat henkilöstön jäsenen mukaisesti liittyä esimerkiksi liikuntaan. Jotain muitakin kuin alkoholiin liittyviä hetkiä voisi siis olla.

Säännölliset kokoukset ovat yksi askel kohti avoimempaa työympäristöä. Tärkeää olisi myös, että koko henkilökunta saataisiin osallistumaan vapaahenkisempiin tapahtumiin, jossa ei ole kyse työstä, vaan yhdessäolosta. Yrityksessä on järjestetty joitakin yhteisiä tapahtumia, mutta niihin eivät ole kaikki aina osallistuneet. Lisäksi kyselyssä muutama henkilöstöstä on vastannut olevansa vain osittain samaa mieltä tai jopa eri mieltä siitä, että osallistuisi mielellään yrityksen järjestämiin tapahtumiin. Muut vastaajat pitävät osallistumisesta yrityksen tapahtumiin mielekkäänä. Esimiesten tulisi saada selville, miksi kaikki eivät ole niihin osallistuneet. Onko kyseessä oikeasti ollut liian myöhään ilmoitettu tapahtuma vai onko kyse jostain muusta? Asiaa voi selvittää kyselyllä tai kahden kesken käytävillä keskusteluilla asianomaisen kanssa. Mikäli on kyse esimiehistä itsestään, tulisi heidän pohtia, missä on vika. Onko vika heidän omassa ajattelussaan, esimerkiksi juuri asioiden liian henkilökohtaisessa käsittelyssä vai puretaanko oma turhautuminen yrityksen tilasta työntekijöihin, josta se heijastuu takaisin. Tässä on tärkeää muistaa, että yksi ihminen tuskin pystyy aiheuttamaan tätä kaikkea, asioihin liittyy usein muitakin. Yleensä myös omalla käyttäytymisellä on tekemistä asian kanssa.

Kyselyssä ilmeni, etteivät vastaajat saaneet mielestään tarpeeksi apua ja tukea työtovereilta tai esimiehiltä. Enemmän koettiin kuitenkin saatavan tukea ja apua työtovereilta kuin esimiehiltä. Esimiesten tuen ja avun vähäisyyteen voi vaikuttaa kiire ja yksinkertaisesti se, ettei johtaminen ole heidän vahvinta alaansa. Tässä voidaankin taas työn aikaisempiin osiin, jossa puhuttiin kiireestä (s. 29) ja johtamisesta (s. 47). Kiire ei ollut hyvä syy asioiden tekemättä jättämiseen, eikä johtaminen sisällä vain asioiden johtamista.

6.1.5 Tiedonkulku

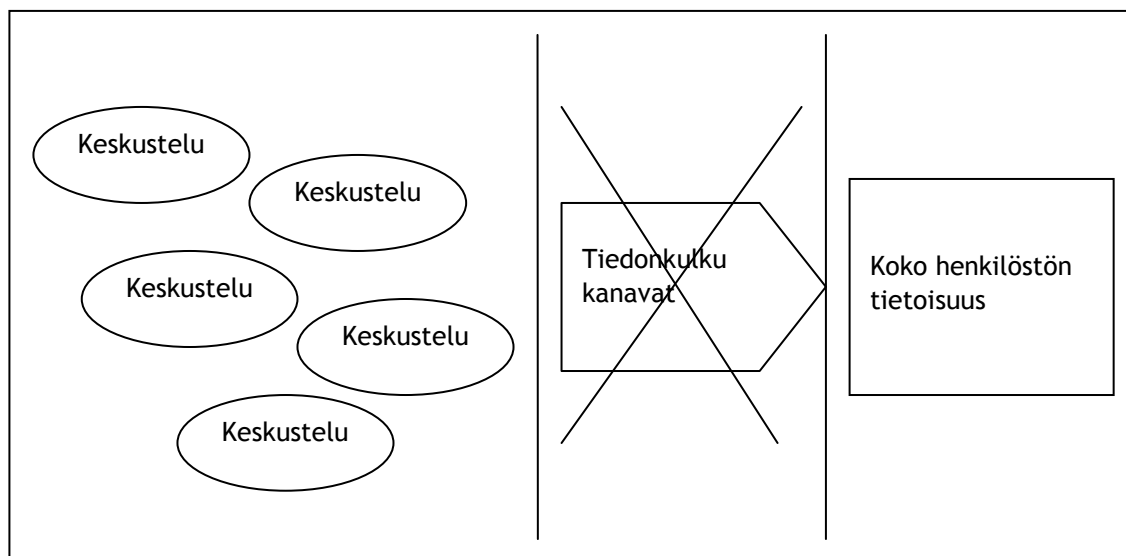
Tiedon huonoa liikkumista tulee välttää ja panostaa tiedonkulkukanavien luontiin. Tiedonkulkua saadaan jo aluksi edistettyä aloittamalla säännölliset kokoukset henkilöstön kesken. Kokouksilla saadaan varmistettua, että kaikki saavat samanlaisen tiedon. Säännölliset kokoukset takaavat myös sen, että asioista tulee tiedotettua ajallaan. Kokouksien pitäminen on yritykselle ongelmallista, koska se hidastaa töiden tekemistä. Tämän takia kokoukselle uhrattu aika on käytettävä niin tehokkaasti kuin mahdollista. Johdon on järjestettävä kokouksien ohjelma etukäteen, jotta niihin kuluva aika saadaan hyödynnettyä tehokkaasti. Parhaiten tiedonkulun liikkumista voidaan parantaa, kun muutetaan asennetta uusia toimintamalleja kohtaan positiivisemmaksi, ja nähdään tiedonkulun tärkeys. Jos yritys ei halua käyttää aikaa ongelman ratkaisemiseksi, on ongelma mahdoton ratkaista. Jotta yritys irrottaisi aikaa ongelman ratkaisemiseksi, tarvitsee sen nähdä siitä aiheutuvat hyödyt. Hyötyjä on kuitenkin mahdoton havaita, jos ei anna tilaa ja mahdollisuutta erilaisille toimintamalleille. Johtamisen alla puhuttiinkin jo ”negatiivisesta tietämisestä”, jossa uuden toimintamallin oletetaan olevan huono, vaikka asiaa ei tiedetä oikeasti. Mitä tulee kalliin työajan hukkaamiseen, Yritys X ei hukkaisi aikaa tiedonkulun parantamisessa, koska siitä saatava hyöty tehostaisi niin paljon työskentelyä.

Yhteisten kokousten järjestämisen vaikeutta tulee pienentää. Henkilöstö työskentelee johtomukaan lukien laajalla alueella eri paikoissa, jolloin kokouksien kokoon kutsuminen aiheuttaa ylimääräistä ajelua toimipisteen ja työmaiden välillä. Työpäivät voivat venyä toisinaan pitkiksi, ja etukäteen on vaikea arvioida kuinka pitkä työpäivästä tulee. Tämän takia yhteiset kokoukset on pidettävä aamulla yrityksen toimipisteessä, josta työntekijät sitten lähtevät töihin. Kokoukselle tulee määrittää ennalta maksimi kestoaika, jota noudatetaan aina. Näin varmistetaan, että työntekijät ehtivät töihin. Mikäli kokous näyttää venyvän, voidaan sopia uusi aika kokoukselle. Pääasia on, että pysytään aikataulussa. Mikäli asiat saadaan käsiteltyä kokouksessa jo asetettua aikarajaa aikaisemmin, töihin lähdetään aikaisemmin. Alussa esimiesten tulee muistuttaa henkilöstöä jo hyvissä ajoin kokouksesta.

Ongelmana yrityksessä on, että henkilöstö ei saa tietoa muutoksista. Tätä epätietoisuuden riskiä tulee välttää. Yllä mainitut säännöllisten kokouksien järjestämiset auttavat keräämään

henkilökunnan yhteen, jotta asioista voidaan tiedottaa. Muutoksista tiedottamatta jättäminen ei kuitenkaan ratkea pelkästään säännöllisillä kokouksilla, vaan johdon on ymmärrettävä muutoksista tiedottamisen tärkeys. Tiedottamisen ei pidä tapahtua, kun muutos on jo tapahtunut, vaan ennen sitä. Henkilöstölle tulee kertoa muutoksista ennen kuin siitä kerrotaan ulkopuolisille. Toisinaan esimiehet saattavat ajatella, että henkilöstö ei anna arvoa tiedottamiselle tai ymmärrä kaikkia asioita. Kysehän on siitä, että heidät saadaan ymmärtämään, jos johto niin haluaa. Asioita on vain perusteltava hyvin. Taidokkaalla ohjaamisella ja kärsivällisellä selittämällä henkilöstö saadaan viimeistään ymmärtämään. Jos toinen esimiehistä ei tiedota tarvittavista asioista, jää hallituksen tehtäväksi määrätä asiat, jotka kuuluvat henkilöstölle.

Yritys X:n on kasvatettava henkilöstön luottamusta lisäämällä työntekijöiden uskoa ja innostusta yritystä kohtaan. PR Newswiressa julkaistussa artikkelissa (Lack of Communication With Staff Most Damaging Morale 2008) kerrotaan tuloksia haastattelusta, jossa kysyttiin kokeneilta johtajilta, miten henkilöstön matalaa innostusta saadaan nostettua ja mitkä asiat laskevat sitä. Melkein puolet kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että tehokkain keino nostaa työntekijöiden innostusta on kommunikaatio. Kaikkein haitallisimpana suurin osa johtajista piti rehellisen ja avoimen kommunikaation puuttumista. Nämä ovat juuri niitä asioita, joita Yritys X:n johtajien pitäisi sisäistää. Tiedonkulun puuttuminen ja huono kommunikointi vaikuttavat työntekijöiden työskentelyintoon alentavasti, jolloin työn tehokkuus lopulta kärsii. Lisäämällä kommunikaatiota johtajat voivat lisätä tiedon liikkumista. Kun tiedonkulku on yksi yrityksen suurimmista riskeistä, tulee asiaa ehdottomasti parantaa. Kyse ei ole siitä, ettei Yritys X:ssä kommunikoitaisi lainkaan. Ongelmia tulee kommunikoinnin tavassa ja määrässä. Positiivista on, että koko henkilöstö vastasi kyselyssä pystyvänsä keskustelemaan avoimesti esimiehensä kanssa. Ongelma ei siis ole itse keskustelu. Enemmänkin se, ettei keskustelun jälkeen tapahdu kommunikointia. Yrityksessä käydään yksittäisiä keskusteluja, mutta ne eivät sinänsä johda mihinkään, koska tieto ei liiku eri keskustelujen välillä, eikä välity koko henkilöstön tietoisuuteen. Tilannetta on havainnollistettu kuviossa edellä, Kuvio 4. Tilannetta voidaan parantaa ainakin aluksi aloittamalla säännölliset kokoukset, joista puhuttiin jo aikaisemmin. Niiden avulla yritykseen saataisiin luotua lisää kommunikaatiota, kun tiedonkulkukanavat aukeaisivat.



Kuvio 4: Kun tiedonkulkukanavat eivät toimi.

Riskiä henkilöstön epätietoisuudesta uusia projekteja kohtaan tulisi pienentää. Projektin alkaessa Yritys X:ssä projektien suunnittelijan tulisi pitää projektipalaveri, jossa käytäisiin läpi projektin vaiheet ja aikataulut. Näin henkilöstö olisi tietoinen projektien suuruudesta ja tärkeydestä sekä työntekijöihin kohdistuvista odotuksista. Työntekijät sitoutuvat paremmin projektiin ja projektit saadaan toteutettua tehokkaammin, kun kaikki ovat tietoisia projektin työvaiheista ja kaikilla on yhteinen näkemys lopputuloksesta. (Liukkonen ym. 2006, 142.) Yhteiset projektipalaverit tuovat työyhteisöön yhteenkuuluvuutta, koska niiden avulla kaikki ovat tietoisia mitä yrityksessä tapahtuu. Kokouksissa voitaisiin käsitellä myös sitä, miten projektit ovat menneet, jotta työntekijät saavat palautetta työskentelystään. Saamalla tietoa edistymisestään työntekijät tietävät, että ovat menossa oikeaan suuntaan. Mikäli työtehtävien suorittaminen on epäonnistunut, voivat työntekijät parantaa suoritustaan seuraavalla kerralla. Huonosti menneen projektin jälkeen on syytä pysähtyä miettimään, mikä meni pieleen ja mitä voidaan tehdä ensi kerralla paremmin. Hyvin onnistuneen projektin jälkeen työntekijät voivat kokea onnistuneensa, ja saada siitä lisää työmotivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 51.) Projektien kustannuseurannan avulla pystyttäisiin määrittämään projektin taloudellinen onnistuminen. Onnistumista yleensä voitaisiin seurata esimerkiksi aikataulussa pysymisellä. Joka tapauksessa jonkinlaiset väliaikatiedotteet yrityksestä ja projekteista ovat tarpeen, jotta kaikki näkevät oman työnsä osana koko yrityksen tavoitteen saavuttamista. Oman edistymisen ja oman työn näkeminen osana koko yrityksen tavoitetta lisää työntekijöiden motivaatiota.

6.1.6 Yleiset käytänteet

Yrityksessä tulisi ottaa käyttöön muistamisjärjestelmä, joka palkitsee 10 ja 20 vuotta yrityksessä olleet työntekijät. Muistaminen tarkoittaa koko henkilöstölle tarjottavaa kakkutarjoilua ja pientä lahjaa muistettavalle työntekijälle. Lahja voi olla esimerkiksi viinipullo tai jokin tarpeellinen lahja. Lahjan hankkimisessa tulee ottaa huomioon lahjan saajan mieltymykset ja ostaa sellainen lahja, josta saaja pitää.

6.1.7 Muuta

Riskienhallinnan epäonnistumisen riskiä tulee pienentää. Henkilöstön uskoa muutoksiin tulee kasvattaa toteuttamalla ensin muutamia pieniä asioita, joiden he toivoisivat olevan paremmin. Pienillä muutoksilla saataisiin valettua uskoa siihen, että muutoksia pystytään tekemään, kun niin oikeasti halutaan ja siihen ryhdytään. Toisaalta tehtäessä suuria muutoksia nopeasti, koko toiminta saataisiin sysätyä uusille raiteille kerralla, joka osaltaan vahvistaisi uskoa muutoksien onnistumiseen. Yritys on monta kertaa näyttänyt henkilöstölleen, ettei se kykene muutoksiin, jotka olisivat monen mielestä tarpeellisia. Nyt olisi Yritys X:n aika muuttaa toimintatapojaan ja ryhdistäytyä. Henkilöstö on otettava mukaan muutostoimintaan. Näin pienessä yrityksessä kuin Yritys X muutokset eivät onnistu ilman kaikkien osapuolten panostusta ja mukana oloa. Tärkeää kaikkien mukana pitämisessä on ottaa huomioon kaikkien näkemykset ja muokata kehittämistoimintaa. Työssä jaksamisen ohjelman (2002, 25) tutkimuksesta käy ilmi, että mitä aktiivisemmin henkilöt olivat osallistuneet kehittämishankkeeseen, sitä suuremmin he pitivät toteutunutta hanketta kokonaisuudessaan hyvänä tai melko hyvänä, ja sitä suurempi määrä arvioi myös hankkeella olleen myönteinen vaikutus heidän työpaikallaan. Riskienhallintakeinojen onnistunut toteutus vaatii Yritys X:n jokaisen työntekijän osallistuvan kehitystyöhön. Ilman sitä työntekijöiden epäluottamus yritystä kohtaan kasvaa lisää, kun asiat pysyvät edelleen epäselvinä.

Jotta koko henkilöstö saadaan mukaan yrityksen kehittämiseen, vaatii se ensin uuden ajatuksen myymistä kaikille työntekijöille. Mitä paremmin työntekijät pystytään vakuuttamaan kehityksen ja muutoksen tarpeellisuudesta, hyödyistä ja onnistumisesta, sitä paremmin henkilöstö tukee ajatusta, ja lähtee helpommin mukaan. Uuden ajatuksen myyminen vaatii paljon kärsivällisyyttä, koska asioista on keskusteltava ja kuunneltava henkilöstönkin näkemyksiä, niin kuin tekstissä jo aikaisemmin todettiin. Muutoksen tarpeellisuutta perusteltaessa on hyvä käyttää konkreettisia esimerkkejä siitä, mitkä asiat ovat nyt huonosti työntekijöidenkin näkökulmasta. Esimerkiksi se, että työntekijät menevät työmaalle, vaikka siellä ei vielä voi tehdä töitä edellisen työtehtävän ollessa vielä kesken tai työntekijöiden mennessä työmaalle ilman tarvittavia työvälineitä, jolloin työn suorittamiseen menee turhaan liikaa aikaa, joka on pois

loppupäivän työajasta. Kummatkin nämä lisäävät työntekijöiden kiirettä ja saattavat näin tarpeettomasti pidentää työpäivää.

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa suuresti motivointi eli millä henkilöstö saadaan pysymään uusissa toimintatavoissa. Olennaisesti siihen vaikuttavat ne toimintatapojen mallit, joita henkilöstölle annetaan. Jos muutoksien pysyvyyttä ja toimivuutta ei seurata, on niistä myös helpompi lipsua ja tehdä asiat vanhalla totutulla tavalla. Mikäli uusien toimintatapojen vakiintumista seurataan ja kehitetään uusia tapoja tarvittaessa, luo se vahvemman ja tiiviimmän mallin, joka henkilöstönkin on helpompi ottaa tosissaan. Seurannan lisäksi motivaation säilyminen uusien toimintatapojen toteutuksessa voidaan varmistaa avoimella keskustelulla. Kun työntekijät tuntevat, että heidänkin kehitysideoitaan ja mielipiteitään otetaan huomioon, on heidän helpompi hyväksyä ja pitäytyä uudessa tavassa, joka on tuonut hyviä asioita päivittäiseen työskentelyyn.

Avainhenkilöiden lähdöstä aiheutuvaa riskiä tulee pienentää. Niin kuin riskiraportissa jo toteisin, muut avainhenkilöt yhtä lukuun ottamatta on sitoutettu yritykseen osakkuudella. Se riittää Yritys X:n tapauksessa hallintakeinoksi. Muiden opettamiseen kykenevää avainhenkilöä ei ole sitoutettu yritykseen mitenkään, joten hänen kohdallaan tulisi miettiä, olisiko osakkuuden tarjoaminen hyvä keino. Jos osakkuuden tarjoamiseen ei haluta ryhtyä, voi vaihtoehtona olla myös pieni lisä palkkaan osaamisesta tai vain arvostuksen näyttäminen toimilla ja sanoilla. Oleellista olisi kuitenkin, että avainhenkilö tuntisi itsensä varmasti tärkeäksi. Avainhenkilön urasuunnitelmista on hyvä olla perillä ja ylipäänsä siitä, onko avainhenkilö tyytyväinen työhönsä yrityksestä. Tämä on tietysti tärkeää kaikkien työntekijöiden kohdalla, mutta elintärkeää yritykselle se on avainhenkilön kohdalla. Mitä huonommin hänet on sitoutettu yritykseen, ja mitä huonommin työasiat avainhenkilön mielestä ovat, sitä varmemmin hän lähtee yrityksestä, ja vie mukanaan suuren osaamisensa.

Tietovuodon riski voidaan välttää kokonaan, kun mainitaan henkilöstölle salassapidon koskevan kaikkia kohteita, ei vain niitä, joista erikseen sanotaan. Mikäli joku työntekijöistä kuitenkin puhuisi asiakkaista jotakin, ja tieto leviäisi asiakkaan korviin, tulisi yrityksen tietenkin pahoitella sattunutta ja luvata ottaa tiedon levittänyt työntekijä puhutteluun.

6.2 Terveys ja hyvinvointi

Työajoista pitäisi sopia yhdessä. Ongelmana on, että tällä hetkellä henkilöstö sanoo töiden venyvän ja he kokevat, etteivät saa ylityökorvauksia venyvistä työpäivistä, vaikka esimiesten mukaan työntekijät saavat hyvityksenä vapaata. Johdon ja henkilöstön tulisi saada aikaan yhteisymmärrystä tästä asiasta. Tulisi etsiä syitä myös siihen, miksi työt venyvät. Hukataanko työaika vai onko työaikataulu liian tiukka? Johdon tulisi kuitenkin kunnioittaa työntekijöiden

vapaa-aikaa. Työajan tehottomaan käyttöön saattaa vaikuttaa ristiriitaiset työohjeet esimiehiltä, joita henkilöstön mukaan toisinaan saa. Näitä ohjeita tulisi tietoisesti yhdenmukaistaa tai tehdä niin, että vain toinen esimiehistä antaa ohjeita tietyissä tilanteissa.

Ohjeiden antamiseen liittyy muutakin, joka vaikuttaa ilmapiiriin ja työn tehokkuuteen. Sen lisäksi, että henkilöstö saa erilaisia ohjeita eri asioista, ohjeet ovat välillä liiankin perusteellisia. Toisen esimiehen ohjeet ovat toisinaan liiankin perusteellisia. Esimiesten pitäisi paremmin tietää mitä henkilöstö osaa ja mitä ei, jotta ei tarvitse aloittaa selittämistä aina alusta. Näin säästetään selittäjän ja työntekijän aikaa, eikä turhautumista tapahtuisi. Kun esimiehet ovat selvillä työntekijöidensä osaamisesta, tulee heidän luottaa osaamiseen ja puuttua asiaan vasta, kun homma ei etene niin kuin pitäisi.

Kaikkia terveyteen liittyviä riskejä tulee pienentää vahingontorjunnalla etukäteen. Yrityksen tulisi kannustaa työntekijöitä fyysisen kunnon parantamiseen ja tukea vapaa-ajan harrastuksia, noudattamalla sovittuja työaikoja. Fyysisen kunnon parantamiseksi yritys voi tarjota kuntosalimahdollisuutta henkilöstölle. Stressiin, työuupumukseen ja työn motivaatioon auttaa, että työ on mielekästä. Henkilöstön työn mielekkyyttä yritys voi nostaa tarjoamalla heille lisää oppimisen mahdollisuutta, järjestämällä työn teon puitteet selvästi ja panostamalla hyvään sekä selkeään johtamiseen ja henkilöstöasioista huolehtimiseen. Erityisen turhauttavaa työntekijöistä on, kun henkilöstöasioissa on jotain pielessä tai jokin ei suju. Turhautuneisuus näkyy suuttumisena ja tunteiden vihamielisellä purkamisella. Henkilöstö on erityisen herkkä sille, että jokin sellainen asia ei suju, josta he ovat jo ennekin puhuneet, ja jota he ovat selvittäneet. Esimerkkinä tällaisesta asiasta on mm. palkkalaskelmat. Johdon tulisi ymmärtää näiden asioiden tärkeys. Erehdyksiä, vahinkoja ja unohduksia kyllä sattuu, mutta ne otettaisiin paremmin vastaan, jos perusasiat olisivat yleisesti kunnossa. Työn mielekkyyden nostaminen olisi hyvin tärkeää. Osaksi mielekkyys työn tekoon olisi suurempi, jos yrityksen kaikki asiat olisivat kunnossa. Jo tämäkin tukee sitä, kuinka tärkeää olisi ottaa tämä riskienhallintasuunnitelma mukaan arkeen. Kun yrityksen asiat ovat sekaisin, vaikuttaa se väijäämättömästi myös työskentelyyn. Kaikki tässä opinnäytetyössä mainitut asiat vaikuttavat siihen, onko yrityksessä mukava työskennellä vai ei. Työntekijöiden ruumiilliseen kuormittuvuuteen voidaan vaikuttaa tarpeellisilla työtä keventävillä välineillä. Koska kyselyn mukaan suurin osa on sitä mieltä, ettei apuvälineitä ole tarpeeksi käytössä, tulee johdon ottaa selvää millä apuvälineillä työtä voitaisiin keventää. Tarpeellista on miettiä, mihin työvaiheeseen eniten tarvitaan apuvälineitä, ja onko sen aiheuttama kustannus yhtä suuri tai suurempi kuin sen hyöty. Hyödyllä tarkoitan sen tuomaa säästöä ruumiillisessa kuormittuvuudessa.

6.3 Työympäristö

Valaistuksen aiheuttamaa haittaa Yritys X voi torjua tarjoamalla riittävää lisävalaistuksen mahdollisuutta. Työympäristön lämpöoloihin on yrityksen vaikea vaikuttaa, koska lämpötila on riippuvainen ulkona olevasta lämpötilasta. Yritys voi vaikuttaa lämpötilan aiheuttamaan haittaan ainoastaan tarjoamalla asianmukaisia työvarusteita. Tällä hetkellä yritys kustantaa työntekijöilleen työengät ja työhousut. Päälystakit henkilöstö hankkii itse. Yritys voi halutessaan pienentää sairastumisen riskiä tarjoamalla työntekijöilleen kylmiin oloihin tarpeeksi lämmintä alusasukerrastoa. Työntekijöiden poissaoloja ei kuitenkaan ole johdon mielestä merkittävästi, joten yritys jättää tarjoamatta lämpimän kerraston, ja ottaa kannettavakseen riskin, että työntekijät ovat sairaslomalla. Muutamien olivat eri mieltä tai vain osittain samaa mieltä siitä, että työssä tarvittavat suojaimet ovat saatavilla tai miellyttäviä käyttää. Yrityksen kannattaisi huolehtia siitä, että kaikilla on hyvässä kunnossa olevat varusteet tarjolla. Jos työympäristön siisteyteen halutaan todella vaikuttaa, tulee yleistä käytäntöä epäsiisteydestä pyrkiä muuttamaan. Tulisi varmistaa, että kaikilla työtarvikkeilla on omat paikkansa ja tilaa on tarpeeksi. Autoissa olevien hyllyjen kiinnityksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Hyllyjen asentamiseen tulee järjestää osaavaa apua tai tarkastaa työntekijöiden asentamat hyllyt, ennen kuin ne tulevat käyttöön. Näin voidaan välttää loukkaantumisen riski siitä, että hyllyjen kiinnitykset pettävät.

Työnteon mukavuutta ja tehokkuutta tulisi tukea mahdollisimman hyvin, ja pienentää niihin alentavasti vaikuttavia riskejä. Yritys X:ssä työnteon mukavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavat olennaisesti hyvät työvälineet. Yrityksellä on henkilöstön mukaan tällä hetkellä hyväkuntoisia työvälineitä, mutta niitä on liian vähän ja niitä käytetään väärin tarkoituksiin. Johdon tulee ottaa selvää, mitä työkaluja voitaisiin hankkia lisää, jotta nykyisiä työvälineitä saadaan oikeisiin käyttötarkoituksiin. Tätä asiaa olisi hyvä miettiä henkilöstön kanssa yhdessä. Yritys X voi välttää riskin, jossa työntekijöillä ei ole tarvittavat työvälineet mukana työmaalle mentäessä, kun tehdään etukäteen listat mukana oltavista työvälineistä eri työtilanteissa. Listat annetaan jokaisen autoon säilytettäväksi, ja sieltä tulisi jokaisen katsoa ennen työmaalle menoa tarvittavat välineet. Listan mukaan työntekijät itse kokoavat autoonsa tarvittavat työvälineet.

Liikennevahinkoon yritys varautuu vakuuttamalla. Lakisääteinen tapaturmavakuutus korvaa työaikana tapahtuneet liikennevahingot, joten tämä riski on jo hallittu. Riskiä liikennevahinkoon joutumisesta voidaan pienentää parantamalla ajo-oloja. Jokaisella autoa ajavalla työntekijällä pitäisi olla hands free, jolloin saadaan vapautettua huomiota liikenteeseen. Tällä hetkellä kenelläkään ei ole sitä. Ongelmana on, että yritys pitää hands freeta huonona vaihtoehtona, koska siitä ei kuulu tarpeeksi hyvin ajettaessa pakettiautoilla. Yritys ei halua ottaa hands freeta käyttöön, vaikka sen käyttöpakko on säädetty valtakunnallisesti. Yritys pitää

tästä mahdollisesti aiheutuvat kustannukset itsellään, koska sopivien laitteiden etsintä ja osto aiheuttavat suuremmat kustannukset, kuin vahingon aiheuttamat kustannukset vakuuttamisen jälkeen.

6.4 Osaaminen

Ammatillinen osaaminen ja jatkokoulutus menevät niin läheltä toisiaan Yritys X:n riskienhallinnassa, että olen käsitellyt ne samassa kappaleessa. Kummassakin on kyse uuden osaamisen opettelusta. Ammatillinen osaaminen on nykyisten tehtävien ja toimenkuviin tarvittavaa osaamista, kun taas jatkokoulutus on uuden osaamisen oppimista, johon liittyy vaativampaa tai täysin uutta tehtävää tai toimenkuvaa.

Puuttuvan osaamisen riskiä tulisi pienentää hyödyntämällä nykyisen henkilöstön oppimishalukkuutta. Esimiesten tulisi keskustelujen avulla selvittää löytyykö henkilöstöltä todella halua oppia lisää, ja kuinka paljon. Helpoin tapa saada osaavaa henkilökuntaa, on opettaa yrityksessä jo työskenteleviä työntekijöitä. Koska he ovat työskennelleet yrityksessä, he tuntevat toimintatavat ja työyhteisön kulttuurin. Nykyisiltä työntekijöiltä pitäisi selvittää, kuinka paljon uusia asioita he ovat valmiita opettelemaan. Olisiko joku valmis oppimaan täysin uusia asioita ja vaihtamaan toimenkuvaa yrityksen sisällä. Samalla uuden oppiminen ja uusi toimenkuva toimisivat motivaation lähteenä. Kun yrityksessä on tällä hetkellä johdon mukaan työntekijä, jolla on valmiuksia opettamiseen, täytyisi hänen osaamisensa käyttää hyödyksi. Yrityksen työntekokuviot pitäisi organisoida uudelleen. Jotta päästään haluttuun nopeampaan oppimisprosessiin, tulisi käytettävissä olevat voimavarat suunnata oikealla tavalla. Tärkeää olisi, että opettamiseen kykenevä henkilö keskittyisi ainoastaan yhden tai kahden opettamiseen, jolloin opettaminen olisi tehokkaampaa. Yrityksessä on ennenkin käytetty oppipoika -periaatetta menestyksellä, joten se menetelmä tulisi ottaa käyttöön uudestaan. Opettava työntekijä olisi samassa paikassa oppipoikansa kanssa. Kouluttava työntekijä olisi aina se, jolta oppipoika/ oppipojat kysyisivät neuvoa. Näin saataisiin poistettua kokonaan seikka, jossa työntekijät saavat samaan tilanteeseen erilaisia ohjeita eri kerroilla. Ennen opettamisen aloittamista tulee tehdä tarkat suunnitelmat. Esimiesten on osallistuttava oppimisprosessiin, vaikka he eivät olisi itse opettajia. Ennen kaikkea oppimisen seurannan tulisi tapahtua esimiesten toimesta yhteistyössä opettajan ja oppipojan välillä.

Perehdyttämisen huonosta suunnittelusta aiheutuva riski pitää poistaa kokonaan suunnitelmalla yhtenäinen käytäntö ja ohjeistus perehdyttämiseen. Ohjeistuksesta pitää käydä ilmi selvästi perehdyttämisen eri vaiheet järjestyksessä. Koko perehdyttämisessä ovat erittäin tärkeitä asioita ne, että työntekijä kokee olevansa toivottu, huomattu ja saavansa paljon ystävällisyyttä. Perehdytyksen tarkoituksena on saada uusi henkilö tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, se motivoi ja sitouttaa yritykseen. Perehdyttäminen auttaa tutustutamaan uutta henkilöä työyhteisöön, -kulttuuriin sekä -ympäristöön. Kunnollisella tutustuttamisella voidaan välttää turhia virheitä ja antaa hyvä alku työssä viihtymiselle. Työnopastuksen perimmäinen tarkoitus on opastaa uusi henkilö parhaalla mahdollisella tavalla työtehtäviin ja näin saada mahdollisimman pian työskentely täydelle teholle. Perehdyttämisohjelmasta tulee käydä ilmi seuraavat vaiheet: Perehdyttäjän valmistelu, uuden työntekijän vastaanotto ja esittely, tilojen esittely, muiden työntekijöiden esittely, yrityksen käytäntöjen esittely ja esimiehen yhteydenpito uuteen työntekijään alussa. Perehdyttäjän valmistelu on tärkeä vaihe, varsinkin kun on kyse yrityksen työntekijästä, joka tutustuttaa uuden työntekijän työtehtäviin. Perehdyttäjän pitää tuntea perehdyttämisprosessia. (Juuti & Vuorela 2002, 48 - 49.)

Riski turvallisuuskoulutuksen puuttumisesta on poistettava. Tämän talven aikana yrityksen on järjestettävä turvallisuuskoulutuksen mahdollisuus kaikille niille, joilla sitä ei ole ollut lainkaan ja niille, joiden koulutus vanhenee lähiaikoina. Yrityksen on pidettävä huoli siitä, että kaikki koulutuksen tarvitsevat osallistuvat sen suoritukseen. Työturvallisuutta on muutenkin suunniteltava lisää sillä asenteella, että jotakin voi oikeasti sattua. Lisäksi erään henkilöstön jäsenen ehdotuksena, yritys voisi järjestää työntekijöille koulutuksen uusista laitteista, joiden kanssa työntekijät suorittavat työnsä. Laitteista on niin paljon eri merkkejä, että sellainen olisi tarpeen.

6.5 Työväkivalta

Ryöstöä tai sen uhkaa, jonka asiakas aiheuttaa, voidaan ainoastaan hallita vakuuttamalla. Kyse on vain rahallisesta omaisuudesta, joten vakuutus riittää kattamaan aiheutuneet kustannukset. Vahinkoa voidaan pienentää ainoastaan pitämällä työvälineet ja työntekijöiden omaisuus poissa näkyvistä mahdollisimman hyvin, kun työntekijät eivät ole paikalla. Vakuuttamalla voidaan varautua myös fyysiseen väkivaltaan, joka aiheutuu asiakkaan tai työkaverin väkivaltaisesta käyttäytymisestä työntekijöitä kohtaan. Kun on kyse fyysisestä väkivallasta, seurauksena voi olla terveyteen liittyviä asioita, jotka tarvitsevat lääkärinhoitoa. Lakisääteinen tapaturmavakuutus korvaa työssä sattuneet työntekijöiden pahoinpitelyt. Asia on kunnossa vakuutuksen osalta, koska yrityksellä on vakuutus. Työntekijään kohdistuva sanallinen uhkailu asiakkaalta tai työkaverilta sekä työpaikkakiusaaminen yleisesti ovat riskejä, jotka yrityksen kannattaa pitää itsellään. Niin fyysisen kuin sanallisenkin uhkailun sekä työpaikkakiusaamisen

tapahtumisen varalle tulisi muodostaa varasuunnitelmaa siitä, miten toimitaan, jos jokin edellä mainituista riskeistä toteutuu. Kaikkiin työväkivallan riskeihin saattaa liittyä jälkiseurauksena pelko seuraavasta tilanteesta. Tilanteeseen joutuneelle henkilölle tulisi tarvittaessa tarjota mahdollisuutta henkisen avun saantiin.

7 Yhteenveto

Tutkimusta aloittaessani tiedossa oli, että yrityksellä on ongelmia johtamisessa ja tiedonkullussa. Tietoja kerätessä ja muutenkin yrityksen toimintaa sivusta seurattaessa alkoi paljastua, ettei yrityksellä ollut selviä tavoitteita ja henkilöstön välienselvittelyt olivat toisinaan isoja tunteenpurkauksia. Tietoja kerätessä myös selvisi henkilöstön jääneen konkreettisesti ilman tiedotusta ja johtamista, koska heti haastattelutilanteessa näkyi henkilöstön peittelemätön paheksunta riskienhallintaa kohtaan. Kaiken tämän takana oli epätoivoisuus ja uskon menetykseen, että yrityksen asiat voisivat enää koskaan olla paremmin.

Tässä yhteenvedossa on vaikea kertoa selvää, yhtä ratkaisua tai loppupäätöstä tälle työlle, koska ei ole olemassa yhtä ratkaisua, joka kohentaisi koko yrityksen tilaa. Jos työlle halutaan rajata joitakin loppupäätelmiä, voidaan sellaisia suuntaa-antavia asettaa. Se mitä Yritys X:ssä on tehtävä, ovat muutokset ajattelumalleissa ja organisaation tavoissa. Tämä määritelmä kuvaa parhaiten yksinkertaistaen sitä kaikkea mihin pohdinnoissani olen päätenyt. Oleellista kaikissa ongelmakohtissa kuitenkin on se, että ne ovat korjattavissa. Tilanne ei ole toivoton niin kauan kuin omistajat uskovat tilanteen paranemiseen, ja tekevät kovasti töitä sen eteen. Onnistuminen vaatii kyllä paljon energiaa ja aikaa, ehkä jopa enemmän kuin omistajat pystyvät antamaan.

Tämä opinnäytetyöni on yksi osa laajaa riskienhallintasuunnitelmaa. Yritykselle ei ole koskaan aikaisemmin tehty riskienhallintasuunnitelmaa, ja siksi olisi hyvinkin ajankohtaista tehdä koko toimintaa kattava riskienhallintasuunnitelma. Se on yksi askel lähemmäksi onnistumista, kun halutaan kehittää yritystä. Henkilöriskienhallintasuunnitelma on yksi pala isommassa palapelissä, jolloin kokonainen siitä saadaan vasta laittamalla kaikki muutkin osat paikalleen. Yhdestä palasta on hyvä aloittaa, mutta se ei pelkästään riitä. Tarvitaan suunniteltu kokonaisuus.

Yritys X:ssä suuri ongelma on se, ettei siellä ole vielä ymmärretty henkilöstön tärkeyttä. Henkilöstön mielipiteisiin suhtaudutaan toisinaan liiankin vähättelevästi tai välinpitämättömästi. Käyttäytymismalli heijastuu koko työyhteisöön, ja saa henkilöstönkin käyttäytymään vähemmän arvostavasti johtajia kohtaan. Erittäin positiivista ja yllättävää oli mielestäni kyselylomakkeella esiin tulleet asiat, joiden mukaan vastaajat saivat riittävästi apua ja tukea työtovereiltaan sekä kaikki olivat valmiita jakamaan tietoaan muille edes jonkin verran. Vaikka työyhteisössä vallitsee huonommat käyttäytymismallit, niin se ei kuitenkaan onneksi ole tuhonnut avuliaisuutta. Työilmapiirikään ei ollut niin huono, kuin olisi voinut odottaa.

Suurin ongelma kuitenkin yrityksessä on johtamisen ja tavoitteiden puuttuminen. Kumpikaan suurimmista omistajista, jotka toimivat esimiehinä yrityksessä, ei halua nähdä vaivaa omien johtamistaitojensa parantamiseen. Syynä lähinnä on se, että he ovat luonteiltaan parempia käytännön asioissa ja hallitsevat oman teknisen alansa hyvin. Johtaminen sinänsä ei kiinnosta heitä, vaikka he ovatkin ajautuneet niihin tehtäviin. Yrityksessä vallitsee kaaos, koska kukaan ei johda yhtenäisesti. Tavoitteiden puuttuminen vaikeuttaa johtamista paljon, koska yrityksellä ei ole tiedossa mihin suuntaan halutaan tietä raivata. Tiedonkulun puuttuminen on Yritys X:n suuri ongelma johtamisen jälkeen. Tiedon kulkemattomuus aiheuttaa väärinkäsityksiä ja huonontaa henkilöiden välejä. Tiedon liikkumattomuuteen vaikuttaa osin se, ettei henkilöstöä arvosteta tarpeeksi ja toisaalta se, ettei tiedonkulkukanavia ole. Tiedonkulkukanavia saadaan avattua, kun yritys aloittaisi säännölliset kokoukset koko henkilöstön kanssa.

Juuri mainittujen riskien lisäksi suurimpiin riskikohteisiin kuuluvat myös muutoksien tekemisen vaikeus, ongelmat suunnitelmien tekemisessä, projektien ja töiden organisointi sekä henkilöstön suhtautuminen riskienhallintaan, kun he eivät ota sitä vakavasti. Jotta yrityksen asioita voitaisiin organisoida uudella paremmalla tavalla, pitäisi perustaa muutama uusi toimenkuva. Näihin tarvitaan mahdollisesti työvoimaa yrityksen ulkopuolelta. Toimitusjohtajan toimenkuva tulisi suunnitella uudestaan. Siihen toimenkuvaan pitäisi kuulua pääasiallisena tehtävänä ”kaikkien lankojen pitäminen käsissään”. Mikäli nykyinen toimitusjohtaja itse tai yrityksessä muuten tullaan siihen tulokseen, ettei nykyisen toimitusjohtajan kannata jatkaa tehtävässä, tarvitaan siihen yksi työntekijä lisää. Sen lisäksi työnjohto pitäisi olla erillinen toimenkuva, jotta niiden asioiden hoitoon ehtisi myös kunnolla keskittyä.

Niin kuin Työhyvinvointi ei ole sattumaa - tutkimuksen (2002, 45) yhteenvedossakin todettiin vaikuttavimpia olleen kehittämishankkeet, joissa johdon tuki oli ollut mukana alusta asti, sama pätee Yritys X:ään. Tässä tapauksessa johdon tuki ei pelkästään takaa hankkeen vaikuttavuutta, vaan on yksi onnistumisen tae. Mikäli johto ei lähde toteuttamaan muutoksia, ei kukaan muu voi tehdä asialle mitään.

Kaikista yrityksen ongelmista huolimatta, yritys tarjoaa työntekijöilleen monipuolisia ja haastavia töitä, joka oli kyselyyn vastaajienkin mielestä hyvä asia. Hyvänä asiana pidettiin myös vapautta. Vapautta oli sitä enemmän mitä enemmän oli osaamista. Yritys asettaa työntekijöilleen myös paljon vastuuta, osan mielestä juuri se oli hyvä asia. Tärkeää olisi esimiesten ja johdon asemasta oivaltaa, kuinka paljon vastuuta kukakin pystyy kantamaan, ja antaa sitä sen mukaisesti. Liika vastuukin nimittäin on pahasta, koska työntekijä voi kokea sen liian raskaana. Liian vähäinen vastuu ei myöskään ole hyvä, koska se ei edistä vapauden tunnetta päättää asioista itse. Hyvänä pidettiin myös pienessä määrässä sitä, ettei työ ole sidottu kelloon.

8 Loppusanat

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen henkilöriskit ja muodostaa niille hallintakeinoja sekä lisäksi kehittää yksityiskohtaisia toteutussuunnitelmia, joiden avulla hallintakeinot tuodaan käytäntöön. Yrityksen suurimmat riskit liittyivät työyhteisön toimintaan. Tarkemmin sanottuna pahimpia ongelmia aiheutti johtaminen ja suunnitelmien epätarkkuus sekä muutoksien tekemisen vaikeus, töiden suunnittelu, yrityksen asioiden puutteellinen tiedottaminen ja henkilöstön välinpitämätön suhtautuminen riskienhallintaan. Näihin ongelmiin oli vaikein kehittää hallintakeinoja, vaikka ne ovat kiireellisimpiä hoitaa. Vaikeus johtui siitä, että suurin osa näistä ongelmista vaatii ajattelutavan muutosta. Pitää nähdä asiat toisin ja laajemmasta näkökulmasta, jotta muutoksia voidaan saada aikaan. Työn tuloksena löytyi monia henkilöriskejä, joihin Yritys X ei ollut varautunut. Opinnäytetyö tarjoaa yritykselle valmiin riskienhallintasuunnitelman kaikkiin opinnäytetyössä esille tulleisiin riskeihin. Kaikki riskienhallintakeinot on suunniteltu Yritys X:n käyttöön. Toteuttamalla kehittämiäni riskienhallintakeinoja yrityksellä olisi mahdollisuus kehittää työyhteisöään ja saada toimintaansa lisää tehokkuutta. Joka taas vaikuttaisi sen kilpailukykyyn markkinoilla ja työnantajana.

Opinnäytetyön alussa tarkoitukseni oli saada toteutettua tekemiäni riskienhallintasuunnitelmia. Toteutusvaiheessa kuitenkin kävi ilmi, ettei yritys lopulta ollutkaan valmis ottamaan vastaan uusia toteutusideoita. Niinpä kehittämiäni suunnitelmat jäivät toteuttamatta. Yritin saada esimiehet ymmärtämään uusien toimintamallien tärkeyttä, mutta he olivat jo keskenään eri mieltä siitä, toteutetaanko suunnitelmat vai ei. Koska esimiehet eivät keskenään päässeet sopimukseen siitä, että suunnitelmia otettaisiin käytäntöön, ei asialle voinut tehdä mitään. Ongelmana esimiehien välillä oli, että he näkivät asiat eriarvoisina. Esimies, joka vastusti toteutuksien käytäntöön tuomista, ei esimerkiksi pitänyt tärkeänä tiedon parempaa liikkumista yrityksessä. Hän ei myöskään nähnyt, kuinka työntekijöiden työssä viihtyminen ja heidän oikeanlainen johtaminen nostaisivat yrityksen kilpailukykyä. Uusien toimintatapojen toteutus ei onneksi ollut päätavoitteeni opinnäytetyössä, joten sen poisjääminen ei tuottanut ongelmaa opinnäytetyön perusongelman ratkaisemisessa.

Tietojen keräys tutkimuksessa oli haastavaa, koska mitään tietoa ei voinut käyttää suoraan. Kyselylomakkeilla ja haastatteluilla saatujen tietojen oikeellisuus oli havaintojen varassa. Yritys X:n henkilöstö oli sen verran pieni, että vastaustuloksiin on saattanut vaikuttaa mieliala ja tilanteeseen suhtautuminen. Tulokset olivat kyllä suuntaa antavia, mutta niihin piti suhtautua varauksella. Haastattelun osalta tekisin toisin sen, että jakaisin haastateltavat pienempiin ryhmiin. 2-3 haastateltavaa kerralla olisi sopivampi määrä siihen, että ehtisi havainnoida heidän käyttäytymistään paremmin. Toisaalta ryhmän pienentäminen jättää pois mahdollisuuden havainnoida työyhteisöä ryhmänä. Havainnointia voisikin parantaa siten, että olisi kaksi haastattelijaa. Näin toinen voisi käyttää ajan havainnointiin ja toinen vastausten kirjoittamiseen. Mikäli tekisin saman tutkimuksen uudestaan, järjestäisin niin, että esimiehet valmistaisivat

työntekijät haastattelutilannetta varten paremmin. Esimiehet voisivat pitää esimerkiksi tiedotustilaisuuden ennen haastattelua. Työntekijät suhtautuivat haastatteluun vastenmielisesti, koska he eivät ymmärtäneet tilaisuuden tärkeyttä. Esimiehien tulisi tutkijan avulla tehdä selväksi henkilöstölle ennen haastattelua mistä asiassa on kysymys. Olisi uskottavampaa, kun esimiehet näyttäisivät kiinnostuksensa ja uskonsa tehtävää tutkimusta kohtaan, kertoen samalla tutkimuksesta aiheutuvat tai tavoiteltavat hyödyt.

Omalta osaltani ratkaisin työni perusongelman ja sain aikaiseksi niin paljon kuin olin ajatellut. Opinnäytetyön tekemisen aikana tuli selväksi se, kuinka tärkeää on, että esimiehet ja ylipäänsä johto on sitoutunut muutoksien tekemiseen. Ilman heidän sitoutumistaan mitään ei tapahdu, vaikka kuinka niin toivottaisiin. Työn tarkoituksena oli lähteä ratkaisemaan yrityksen ongelmia ja luulin löytäneeni ne pahimmat ongelmat ja suunnitelleeni niihin riskienhallintakeinot. Totuus kuitenkin on, että Yritys X on itse pahin ongelmiensa aiheuttaja. Johto odottaa, että joku tulee, ja ottaa vastuun kaikesta sekä auttaa Yritys X:n pois vaikeasta tilanteesta. He odottavat ulkopuolisen ottavan niin sanotusti koko yritystä ”niskasta kiinni” ja laittavan yrityksen asiat kuntoon. Tosiasia on, että vaikka yritystä yrittäisi auttaa, sekin idea katuu, koska yritys ei anna kenellekään mahdollisuutta tilanteen pelastamiseen. Ainoa ratkaisu on, että he itse ottavat itseään ”niskasta kiinni” ja vihdoinkin ottavat vastuun siitä asemasta, jonka ovat itselleen asettaneet. Vasta sen jälkeen on mahdollista saada ja ottaa vastaan apua ulkopuolelta. Opinnäytetyön loppupuolella hallituksen puheenjohtaja alkoi kuitenkin näyttää merkkejä siitä, että alkaisi ymmärtää asioiden muuttuvan, vasta kun hän puuttuisi peliin. Toivoa siinä vielä on.

Opinnäytetyön aikana esiin tulleita muita tutkimuksen aiheita ovat Yritys X:n koko toiminnan riskienhallintasuunnitelma (esimerkiksi talous- ja sopimus-/vastuuriskit), riskienhallintaratkaisujen toteutus ja toiminnan tehostaminen/kannattavuuden lisääminen/kustannusten pienentäminen.

9 Itsearviointi

Saavutin asettamani tavoitteet sisällöllisesti ja aikataulun puolesta. Olen tyytyväinen työskentelyyni. Opinnäytetyön aikana tuli vastaan muutamia vastoinkäymisiä, kun asiat eivät sujuneet niin kuin olin suunnitellut. Esimerkiksi henkilöstön haastattelun toteutus siirtyi eteenpäin enemmän kuin osasin odottaa. Sain kuitenkin hyvin kiinni aikataulusta, ja loppujen lopuksi se ei aiheuttanut harmia opinnäytetyön kannalta. Henkilöstön haastattelun ajallaan tapahtumiseen olisin voinut vaikuttaa varaamalla vielä aikaisemmin aikaa siihen yritykseltä. On kuitenkin hyvin mahdollista, että haastattelu olisi siirtynyt silti yrityksen työkiireiden takia. Opinnäytetyön tekeminen on opettanut vielä itsenäisempään työskentelyyn, kuin mihin olin ennen tottunut. Kirjoittamistaidot ovat syventyneet entisestään ja kirjojen lukemisen myötä tietämys on karttunut paljon. Ennen opinnäytetyötä en ollut tutustunut näin paljon johtamiseen ja henkilöstöhallintoon. Lukemisen myötä aloin ymmärtää oikeasti kuinka laaja alue on johtaminen ja kuinka tärkeää se on henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen tehokkuuden kasvattajana ja ylläpitäjänä. Opinnäytetyön tekeminen lisäsi kiinnostustani suuresti johtamisesta, henkilöstöhallinnasta sekä erityisesti riskienhallinnasta.

Lähteet

Kirjallisuus

Berg, K. 1996. Yrityksen riskinhallinta. Muuttumaton lisäpainos 2. uud. painokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi - liiketoimintariskienhallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.

Flink, A., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Publishing.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Yliopistopaino.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa - konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 2.painos. Porvoo: WSOY.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit - Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Prima.

Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Suominen, A. 2001. Riskienhallinta. 1.- 2. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Sähköiset lähteet

Bliss, W.G. Cost of Employee Turnover. The Advisor. Viitattu 8.1.2009. <http://www.isquare.com/turnover.cfm>

OECD 2003. Emerging risks in the 21st Century, An OECD International Futures Projects. Tulostettu 3.10.2008. <http://www.oecd.org/dataoecd/23/56/19134071.pdf>

VTT 2000- 2008. Pk-yritysten riskienhallinta. Viitattu 10.9.2008. <http://www.pk-rh.fi>

Artikkelit

Gabel, P. 2008. Teaching the Next Generation. Risk Management. New York: 9/2008, 24 - 27.

Künzler, S. & Payne, A. 2007. The New Face of Enterprise RISK. Risk Management. New York: 2007, 6 - 10.

Lack of Communication With Staff Most Damaging Morale. 2008. PR Newswire. New York: 6.11.2008.

Rosso, A. 2008. Risky Business. Collector. Minneapolis: 2/2008, 22 - 26.

Sippola, A. & Linjala, M. 2008. Työtaturmien määrä on kääntynyt yllättäen kasvuun. Helsingin Sanomat 29.12.2008, A4.

Tutkimukset

Erma, M. 2005. Liiketoimintaprosessien uudelleen rakentaminen PK- yrityksessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Notkola, V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa -tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Helsinki: Kirjapaino Snellman.

Kuviot

Kuvio 1: Riskienhallinnan tärkeys.	11
Kuvio 2: Riskienhallintaprosessi.	16
Kuvio 3: Tavoitteiden määrittäminen.	47
Kuvio 4: Kun tiedonkulkukanavat eivät toimi.	58

Liitteet

Liite 1 Riskilajien jako eri kategorioihin, Henkilöriskikartta	75
Liite 2 Henkilökohtainen kyselylomake	76
Liite 3 Haastattelun kysymykset henkilöstölle	78
Liite 4 Haastattelu kysymykset johdolle	79
Liite 5 Työyhteisön toiminta	80
Liite 6 Terveys ja hyvinvointi	83
Liite 7 Osaaminen	84
Liite 8 Työväkivalta	85
Liite 9 Projektin ajanhallinnan taulukko	86

Työyhteisön toiminta

- Johtaminen
 - Toiminnan tavoitteellisuus
 - Ilmapiiri
 - Tiedonkulku
 - Yleiset käytänteet, tavat, muistamiset
- Tahattomat vahingot

Terveys ja Hyvinvointi

- Sairastavuus
 - Ruumiillinen kuormittuvuus
 - Fyysinen kunto
 - Stressi tai työuupumus
- Työympäristössä:**
- Tapaturman vaarat (esim. liikenteessä)
 - Melu, valaistus, lämpöolot yms.

Osaaminen

- Ammatillinen osaaminen
- Riittävä erikoisosaaminen
- Työtä tukevat tiedot ja taidot (esim. tietokoneet)
- Henkilöstön monitaitoisuus
- Työhön opastus ja jatkokoulutus

Työväkivalta

- Ryöstö tai sen uhka
- Fyysinen väkivalta
- Sanallinen uhkailu
- Työpaikkakiusaaminen

(VTT 2000 - 2008.)

Terveys ja hyvinvointi

Huono	Koh- ta- lai- nen	Erinomai- nen				
		1	2	3	4	5

1. Fyysinen yleiskuntoni kokonaisuudessaan.

Mitä mieltä olette seuraavista väitteistä?

Arviointiasteikko: 1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Osittain sama mieltä,
4= Samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

	Eri mieltä			Samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
2. <u>Nukun yöni yleensä hyvin.</u>					
3. <u>Lähden aamulla mielelläni työpaikalle.</u>					
4. <u>Koen työni mielekkääksi.</u>					
5. <u>Työni ei ole rasittavaa.</u>					
6. <u>Olen työpäivän jälkeen yleensä melko virkeä.</u>					
7. <u>Haluan kehittyä työssäni ja oppia uusia asioita.</u>					
8. <u>Autan mielelläni työtovereiden ongelmatilanteiden ratkaisemisessa.</u>					
9. <u>Osallistun mielelläni yrityksen järjestämiin yhteisiin tilaisuuksiin.</u>					
10. <u>Työympäristön suunnittelussa on otettu huomioon vaikutukset työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen.</u>					
11. <u>Työt ovat sopivan kuormittavia (ei liian raskaita eikä liian kevyitä).</u>					
12. <u>Työtä keventäviä apuvälineitä on käytössä riittävästi.</u>					
13. <u>Työt ovat monipuolisia ja haastavia.</u>					
14. <u>Käytössä on riittävästi tilaa työn tekemiseen.</u>					

Työympäristö

Eri mieltä	Samaa mieltä			
	1	2	3	4

15. <u>Valaistus on voimakkuudeltaan riittävä eikä se häiritse.</u>					
16. <u>Hengitysilman laatu on hyvä.</u>					
17. <u>Lämpötila on sopiva työpaikalla.</u>					
18. <u>Melu ei häiritse tai haittaa työskentelyä.</u>					
19. <u>Työvälineet ovat hyvässä toimintakunnossa.</u>					
20. <u>Koneiden huolto ei aiheuta vaaratilanteita.</u>					
21. <u>Työvaatetus suojaa riittävästi.</u>					
22. <u>Työvaatetus on hyväkuntoinen, puhdas ja ulkonäöltään miellyttävä.</u>					
23. <u>Työssä tarvittavat suojaimet on saatavilla ja miellyttävä käyttää.</u>					
24. <u>Hyllyt ovat tukevat, turvalliset ja järjestyksessä eikä niissä ole ylikuormitusta.</u>					
25. <u>Koneiden ja kaappien päällä ei ole tarpeetonta tavaraa.</u>					

26.	Lattioiden järjestys, siisteys, puhtaus ja kunto on hyvä liikkumisen ja tavaroiden siirron kannalta.					
-----	--	--	--	--	--	--

Työyhteisön toiminta		Eri mieltä			Samaa mieltä	
		1	2	3	4	5
27.	Työtovereiden välit työpaikalla ovat hyvät.					
28.	Saan tarvittaessa riittävästi apua ja tukea työtovereiltani.					
29.	Saan tarvittaessa riittävästi apua ja tukea esimieheltäni.					
30.	Saan riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni.					
31.	Olen valmis jakamaan tietoa muille. (Työ, työympäristö)					
32.	Voin vaikuttaa omaan työhöni mielestäni riittävästi.					
33.	Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa työasioista avoimesti.					

Osaaminen		Eri mieltä			Samaa mieltä	
		1	2	3	4	5
34.	Tunnen, että omalla työlläni on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta.					
35.	Aloittaessani työt yrityksessä, perehdyttäminen (tutustuttaminen työpaikkaan, tapoihin, muihin työntekijöihin ja yritykseen) oli riittävä?					

Työväkivalta		Kyl-	
		lä	Ei
36.	Oletko koskaan tässä yrityksessä työskennellessäsi kokenut minkäänlaista väkivaltaa työaikana?		
37.	Onko esiintynyt työpaikkakiusaamista sinuun tai johonkin muuhun henkilöön kohdistuen?		

Muuta		Huono		Koh-		Erinomai-	
		1	2	3	4	5	
38.	Millainen yritys on työpaikkana?						
Sanallisesti:							

1. Mitä hyvä henkilöstöpolitiikka mielestänne tarkoittaa?
2. Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät asiat, joita pitäisi kehittää?
3. Mihin asioihin olette tyytyväisiä?

Työyhteisön toiminta

4. Oletteko hyvin perillä niistä odotuksista, joita johto on toiminnallenne asettanut? Tiedättekö mitä teiltä odotetaan? Ovatko toimenkuvat, tehtävät ja vastuut selvät?

Ilmapiiri

5. Miten virheisiin suhtaudutaan, sallitaanko ne vai syyllistetäänkö (tahattomat vahingot)? (Jos on käynyt moka, miten siihen on suhtauduttu tai miten luulette, että tulitaisiin suhtautumaan?)
6. Pystyittekö keskustelemaan esimiehien kanssa negatiivisistakin asioista?

Tiedonkulku

7. Miten hyvin muutoshankkeista tiedotetaan? Tiedotetaanko tarpeeksi ajoissa?
8. Miten tieto yleisesti kulkee, mihin päin? Kuka sitä antaa vai annetaanko tietoa lainkaan?

Osaaminen

9. Onko osaamisen kehittäminen tärkeää työnne kannalta? Olisivatko koulutukset tärkeitä työnne kannalta? Minkälaista koulutusta tarvittaisiin?
10. Mitä työtä tukevia taitoja tarvittaisiin työn suorittamiseen? Onko työtä tukeva osaaminen (tietotekniset taidot) mielestänne riittävällä tasolla? Ovatko ne taidot kaikilla?

Yleiset käytänteet

11. Onko kokouksia ja kahvitilaisuuksia tarpeeksi?
12. Onko yhteisiä ajanviettoja tarpeeksi yrityksen koko henkilöstön kesken? Ovatko ne edes mukavia?
13. Olisiko kiva saada lisää yhteisiä ajanviettoja? Minkälaisia ajanviettoja olisi mukava saada lisää?
14. Mitä läheltä - piti tilanteita tai vahinkoja on sattunut työssä?

1. Onko olemassa tilastoa sattuneista vahingoista tai läheltä piti -tilanteista?
2. Mitä vahinkoja on sattunut?
3. Oletteko tietoisia, mitä vahinkoja on sattunut muissa saman alan yrityksissä?
4. Mikä vakuutusyhtiö yrityksellä on?
5. Oletteko selvillä vakuutusten ehdoista, onko niitä luettu koskaan läpi? Oletteko tietoisia mitä kaikkea ne voivat kattaa?
6. Mitä riskejä on jo vakuutettu?

Työyhteisön toiminta

Ilmapiiri:

7. Miten yrityksessä suhtaudutaan tahattomiin vahinkoihin?
8. Annetaanko yrityksessä palautetta työntekijöiden työskentelystä?
9. Pystytäänkö yrityksessä keskustelemaan negatiivisista asioista esimiehien kanssa?
10. Onko palkkaus suunniteltu?

Tiedonkulku:

11. Tiedotetaanko muutoksista henkilöstölle? Miten? Ajoissa?
12. Tiedotus töiden muutoksista. Toimiiko työn ohjaus?
13. Tuleeko tietoa myös työntekijöiltä esimiehille vai meneekö se aina ylhäältä alaspäin?

Yleiset käytänteet:

14. Muistetaanko täysiä vuosia täyttäneitä tai suuria työvuosia saavuttanutta jotenkin?
15. Kuinka usein on kokouksia tai kahvitilaisuuksia?
16. Kuinka usein on yhteisiä ajanviettoja henkilöstön kesken?
17. Miten projekteja suunnitellaan? Onko olemassa jotakin taulukkoa? Miten katsotaan, että työntekijöiden aika riittää, esimerkiksi lomien aikana?

Osaaminen

18. Ammatillinen osaaminen. Onko osaaminen riittävää?
19. Riittävä erikoisosaaminen, koulutukset. Käykö henkilöstö koulutuksissa? Kuinka usein?
20. Työtä tukevat tiedot ja taidot (esim. tietokoneet) Onko järjestetty näistä koulutusta, osaavatko kaikki? Mitä työtä tukevia taitoja tarvitaan? Ovatko ne taidot kaikilla? Tuli-työkortti?
21. Henkilöstön monitaitoisuus. Pystyvätkö työntekijät paikkaamaan toisiaan irtisanomis-, sairas- tai lomatapauksissa?
22. Työhön opastus. Onko laadittu ohjeita perehdyttämisestä uuden työntekijän tullessa töihin? Miten toimitaan?
23. Jatkokoulutus. Kannustetaanko jatkokoulutukseen?

Terveys ja hyvinvointi

24. Kannustetaanko työntekijöitä urheiluun/liikuntaan?
25. Onko henkilöstön terveystilanne poissaolotilastojen valossa kunnossa eli onko paljon poissaoloja?
26. Onko henkilöstöllä mahdollisuus lakisääteisiin työterveyshuoltopalveluihin?

Työväkivalta

27. Onko kukaan työntekijöistä kokenut koskaan väkivaltaa työaikanaan?
28. Onko tilanteeseen varauduttu jotenkin?
29. Mitä luulette työntekijöiden pitävän yrityksestä työpaikkana?

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Suuruus	Toimenpiteet
Johtaminen:				
Selvä johtaminen puuttuu	Ei sellaista henkilöä/liikaa tekemistä	Yritystoiminta lakkaa	5x5=25	Pienentäminen
Työn johtaja puuttuu	Liikaa tekemistä henkilöllä, joka hoitaa sitä	Yritys velkaantuu työntekijöiden ajanhukkauksesta	3x5=15	Pienentäminen
Ei yksityiskohtaisia suunnitelmia etenemiseen	Johtajat eivät kykene siihen, ei aikaa	Yritystoiminta lakkaa	5x5=25	Välttäminen, rakennetaan vaiheittain suunnitelmaa
Ei yksityiskohtaisia suunnitelmia mistään (dokumentointi)	Johtajat eivät kykene siihen, ei aikaa	Yritystoiminta lakkaa	5x5=25	Välttäminen
Johtajien väliset ristiriidat	Erilaiset ihmiset, mielipiteet, eri asioiden arvostus	Yritystoiminta lakkaa	5x3=15	Pienentäminen
Toiminnan tavoitteellisuus:				
Ei selvää tavoitetta	Johtajat eivät osaa/ehdi, "negatiivinen tietäminen"	Yritystoiminta lakkaa, henkilöstö kyllästyy epävarmaan tilanteeseen ja lähtee	5x5=25	Pienentäminen, rakennetaan vaiheittain suunnitelmaa
Suunnittelu vaikeaa	Johtajat eivät osaa/ehdi	Yritystoiminta lakkaa	5x5=25	Pienentäminen
Henkilöstö ei ole selvillä heille asetetuista tavoitteista, vastuista, tehtävistä	Toimenkuvat epäselviä, niitä ei ole koskaan dokumentoitu	Henkilöstö ei koe täyttävänsä odotukset, ei koe onnistumista, vaihtavat työpaikkaa	5x2=10	Välttäminen, tehdään toimenkuvaukset
Aikataulu:				
Loma tai muu poissaolo	Töiden huono suunnittelu, liian vähän työvoimaa	Muut tekevät enemmän työtä, kuormittuvat ja palavat loppuun	4x4=16	Pienentäminen, vahinkoa torjumalla
Muutoksia ei saada tehtyä	Huono työn suunnittelu, ei aikaa, henkilöstö ei ymmärrä muutoksen merkitystä vähäisen selityksen takia	Asiat jatkuvat samaa rataa, yritystoiminta lakkaa	5x4=20	Pienentäminen, madalletaan kynnyksiä
Puutteellinen töiden suunnittelu, liian tiukat aikataulut	Ei aikaa/varaa aikataulun suunnitteluun	Henkilöstön loppuun palaminen, pois lähteminen	5x4=20	Pienentäminen

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Suuruus	Toimenpiteet
Ilmapiiri:				
Tahattomat vahingot, huono suhtautuminen	Esimiehet eivät ole suunnitelleet taktiikkaa, miten suhtautua, eivät ole "katsoneet" peiliin	Tuomitseva asenne, syyllistäminen, huono työilmapiiri, työpaahoinvointi	3x4=12	Välttäminen
Palaute	Ei ymmärretä palautteen tarvetta	Työntekijät eivät saa kiitosta, ei onnistumisen tunnetta, tulee negatiivinen asenne yrityksestä	3x4=12	Pienentäminen
Keskustelu esimiehen kanssa negatiivisista asioista	Esimiehet eivät suhtaudu aina rauhallisesti kritiikkiin	Huono ilmapiiri, huono maine työnantajana	4x4=16	Pienentäminen
Yritys ei nauti henkilöstön täyttä luottamusta	Jätetty toteuttamatta luvattuja asioita kiireen tai unohduksen takia tai ei ole pidetty tarpeeksi tärkeänä	Luottamuksen häviäminen täysin	5x3=15	Välttäminen
Työtovereiden välit eivät ole parhaat mahdolliset	Vähäiset yhteiset tapahtumat, puuttuu yhteenkuuluvuus	Huonontaa ilmapiiriä, vaikuttaa viihtyvyyteen	4x3=12	Pienentäminen
Tiedonkulku:				
Tiedotus mistä tahansa yritystä koskevista muutoksista ei toimi	Ei pidetä tarpeeksi tärkeänä, koetaan aikaa olevan liian vähän	Henkilöstön vastarintaa estää muutoksen tai hidastaa sitä, ulkopuolelle jääminen, motivaation lasku	4x5=20	Välttäminen
Tiedotus projektien alkamisesta	Ei aikaa	Kaikki eivät tietoisia, ulkopuolelle jäämisen tunne, ei osata varautua työmäärään	4x4=16	Poistaminen, projektipalaveri ennen aloitusta, siellä aikataulu selville
Tieto ei kulje mihinkään suuntaan	Tiedonkulkanavat puuttuvat	Väärinkäsitykset, turhautuminen	4x4=16	Pienentäminen, kokoukset
Kokoukset -liian vähän	Viitsiminen, asian tärkeänä pitäminen	Henkilöstö ei ole tottunut yhteiseen kokoukseen, vastarintaa, tieto ei kulje	4x4=16	Poistaminen
Yhteiset kokoukset vaikeita järjestää	Työskentely laajalla alueella, venyvät työt	Tieto ei kulje	4x4=16	Pienentäminen

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Suuruus	Toimenpiteet
Yleiset käytänteet:				
Muistamiset	Ei ole pidetty tärkeänä	Työntekijät eivät koe olevansa tärkeitä, motivaation lasku	2x2=4	Pienentäminen
Muuta:				
Avainhenkilöt	Eläkkeelle jääminen, työpaikanvaihtaminen, sairausloma	Avainhenkilö lähtee pois yrityksestä, keskeinen osaaminen lähtee	5x3=15	Pienentäminen, sitouttaminen
Henkilöstö ei ymmärrä riskienhallinnan tärkeyttä, eikä ota sitä vakavasti	Heidän pyytämänsä muutokset eivät ole koskaan tapahtuneet	Henkilöstö estää/jarruttaa muutosta	5x4=20	Pienentäminen
Tietovuodon vaara	Koko henkilöstölle ei ole sanottu	Asiakkaat kuulevat, että heistä on puhuttu yrityksen toimesta, eivät luota enää yritykseen, huono maine leviää	4x1=4	Välttäminen

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Suuruus	Toimenpiteet
Suuri sairastavuus	Huono fyysinen kunto, stressi	Töistä pois jääminen, sairausloma, muut kuormittuvat	4x1=4	Pienentäminen
Ruumiillinen kuormittuvuus	Huono fyysinen kunto, väärät työasennot	Sairausloma, työn lopettaminen, muut kuormittuvat	4x2=8	Pienentäminen
Fyysinen kunto	Työ raskasta, ei aikaa/energiaa kuntoiluun	Henkilön loppuun palaaminen, muut työntekijät kuormittuvat	4x2=8	Pienentäminen
Stressi tai työuupumus	Liikaa töitä henkilöä kohden	Töistä pois jääminen, muut kuormittuvat, työn lopettaminen	4x2=8	Pienentäminen
Työajat eivät ole säännöllisiä	Liian tiukka projektien aikataulutus, työajan tehoton käyttö	Työntekijät kyllästyvät, koska joutuvat viettämään töissä aikaansa niin, ettei harrastuksille jää aikaa. Lopulta vaihtavat työpaikkaa.	5x3=15	Pienentäminen
Työympäristö:				
Työkalut	Työvälineitä väärässä tarkoituksessa	Tehoton työskentely, työnteon mukavuus kärsii	2x4=8	Poistaminen
Valaistus	Asiakkaan luona tapahtuva työskentely	Päänsärky	1x2=2	Pienentäminen
Lämpöolot	Vuodenajat vaikuttavat	Sairastuminen	2x2=4	Pienentäminen
Tarvittavat tarvikkeet eivät ole mukana	Ei ohjeistusta, mitä tavaroita oltava	Työajan hukkaus, töiden myöhästyminen	3x3=9	Välttäminen, tehdään valmiit listat
Siisteys	Yleinen käytäntö, hyllyjen kiinnitys itse	Tapaturman vaarat	3x3=9	Pienentäminen
Liikenneonnettomuus, kolari	Väsynyt kuljettaja, toisen osapuolen aiheuttama	Loukkaantuminen, kuolema	5x2=10	Vakuutus, pienentäminen

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Suuruus	Toimenpiteet
Ammatillinen osaaminen	Suunnittelun ja pääoman puute	Liian vähän osaamista, työt hidastuvat	3x4=12	Pienentäminen
Riittävä erikoisosaaaminen	Asiasta ei ole huolehdittu	Jotakin sattuu ja tulee rangaistusta	4x2=8	Poistaminen
Työhön opastus	Ei ole nähty vikaa vanhassa tavassa	Työntekijän huono sitoutuminen yritykseen, vie enemmän aikaa päästä sisälle toimintaan	3x4=12	Poistaminen
Jatkokoulutus, työntekijöitä ei kannusteta	Ei ole puitteita, suunnittelun ja pääoman puute	Liian vähän osaamista, työt hidastuvat	3x4=12	Pienentäminen

Riski tai ongelma	Riskin syyt	Pahimmat seuraukset	Suuruus	Toimenpiteet
Ryöstö tai sen uhka:				
Asiakas tekee	Työskentely asiakkaan kodissa	Omaisuuuden menetys, pelko seuraavasta tilanteesta	3x2=6	Vakuuttaminen, pienentäminen
Fyysinen väkivalta:				
Asiakkaalta	Työskentely asiakkaan tiloissa	Loukkaantuminen, pelko seuraavasta tilanteesta	3x1=3	Vakuuttaminen, varasuunnitelma
Työkaverilta		Loukkaantuminen, pelko seuraavasta tilanteesta	3x1=3	Vakuuttaminen, varasuunnitelma
Sanallinen uhkailu:				
Asiakkaalta	Työskentely asiakkaan tiloissa	Henkinen loukkaantuminen, pelko seuraavasta tilanteesta	3x2=6	Pitäminen, varasuunnitelma
Työkaverilta		Henkinen loukkaantuminen, pelko seuraavasta tilanteesta	3x2=6	Pitäminen, varasuunnitelma

Projekti	Vaihe	6.11	7.11	8.11	9.11	10.11	11.11	12.11	13.11	14.11	15.11	
1		Projektin kesto										
	1	Henkilö 1				Henkilö 2						
	2		Henkilö 3									
	3											
2		Projektin kesto										
	1			Henkilö 1								
	2						Henkilö 2					
	3								Henkilö 3			
3												
	1											
	2											
	3											

Oikealta katsottuna ensimmäiseen pystysarakkeeseen, nimeltään Projekti, kirjoitetaan projektin nimi tai tunnus. Seuraavaan sarakkeeseen kirjoitetaan projektin eri vaiheet allekkain, joita voivat olla esimerkiksi purkaminen ja asennus. Käsitellään projektia 1. Merkitään alussa arvioitu projektin kesto aika jollakin värillä vaakatasoon. Seuraavaksi merkitään työntekijöiden nimet eri vaiheisiin ja arvioidaan työvaiheiden kesto aika. Työntekijät voivat tehdä samaan aikaan samaa vaihetta, jos tarvitsee.