

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

VALTTERI SALONEN

Henkilöriskienhallinta Pk-yrityk- sessä

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Salonen, Valtteri	Opinnäytetyö, AMK Satakunnan ammattikorkeakoulu	Marraskuu 2022
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Henkilöriskienhallinta pk-yrityksessä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin rakennusalalla toimivan pk-yrityksen henkilöriskienhallintaa. Yrityksen pääasiallinen liiketoiminta on toimia alihankkijana suurille rakennusliikkeille. Tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen henkilöriskienhallintaa, havaita puutokset ja tehdä toimenpide-ehdotuksia. Tutkimus toteutettiin tutustumalla ensin yleisellä tasolla riskienhallintaan, mutta tiivistäen henkilöriskeihin ja tulevaan sukupolvenvaihdokseen.</p> <p>Henkilöriskienhallinta on merkittävässä osassa yritysten jokapäiväistä toimintaa. Toimeksiantajayrityksen voimakkaan kasvun takia henkilöriskienhallinnan suunnitelmallisuus on jäänyt arkipäiväisen toiminnan oheen eikä henkilöriskienhallinnassa ole ollut suunnitelmia. Lisäksi lähitulevaisuudessa eläköitymisestä aiheutuvaan sukupolvenvaihdokseen löydettiin tutkimuksessa keinoja, joiden avulla sukupolvenvaihdos saadaan mahdollisimman hyvin ja pienillä riskeillä onnistumaan. Sukupolvenvaihdos on merkittävässä roolissa yrityksen lähitulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin havainnoimalla kirjoittajan toimesta, jolla on myös monen vuoden kokemus toimeksiantajayrityksen toiminnasta omassa työssään. Lisäksi empiriaosuuteen valittiin haastattelu yrityksen hallituksesta. Tästä saatiin paljon merkityksellistä tietoa henkilöriskienhallinnasta. Tuloksena tälle tutkimukselle löydettiin paljon asioita, joihin henkilöriskienhallinnan näkökulmasta tulee muuttaa. Toimenpide-ehdotuksia saatiin esitettyä toimeksiantajayritykselle ja tutkimuksen aikana yrityksessä tehtiin monia toimenpiteitä riskienhallinnassa. Tämä tutkimus oli tarpeellinen ja työelämälähtöinen, josta toimeksiantajayritys sai toimintaansa paljon kehitettävää.</p>		
Asiasanat riskienhallinta, henkilöriskienhallinta, sukupolvenvaihdos		

Salonen, Valtteri	Bachelor's thesis Satakunta University of Applied Sciences	November 2022
	Number of pages 39	Language of publication: Finnish
Title of publication		
Personnel risk management in an SME		
Degree program Business economy		
<p>In this thesis, the personnel risk management of an SME operating in the construction industry was investigated. The company's main business is operations as a subcontractor for large construction companies. The goal was to study the client company's personnel risk management, to detect shortcomings and make proposals for measures. Let's research by first getting know risk management at a general level but narrowing it down to personnel risks and future generational change.</p> <p>Personnel risk management is a marked part of companies' everyday operations. Due to the strong growth of the contracting company, the planning of personnel risk management has been left behind in everyday operations and there have been no personnel plans in risk management. In addition, in the near future, the research will find ways for the generational change caused by retirement, when the generational change can be achieved as well as possible and with minimal risk. Generation change will play a significant role in the company's near future.</p> <p>The research was carried out by observation by the author, who also has many years of experience in the operations of the commissioning company in his own work. In addition, an interview with the company's board was chosen for the empiria part. This provided a lot of meaningful information about personnel risk management. As a results of this research, many things were found that need to be changed from the point of view of personnel risk management. Action proposals were presented to the commissioning company, and during the investigation, the company took many measures in risk management. This research was necessary and work life-oriented, from which the commissioning company got a lot to develop in its operations.</p>		
<p><u>Key words</u> risk management, personnel risk management, generational change</p>		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA.....	7
2.1 Tutkimusmenetelmät.....	7
2.2 Teoreettinen viitekehys	8
2.3 Toimeksiantaja.....	9
3 RISKIENHALLINTA.....	10
3.1 Riskien luokittelu.....	11
3.2 Strategiset riskit	11
3.3 Operatiiviset riskit.....	12
3.4 Riskien tunnistaminen	13
3.5 Riskienhallintamenetelmät.....	13
3.5.1 Riskien pienentäminen	14
3.5.2 Riskien jakaminen ja siirtäminen	15
4 HENKILÖRISKIT.....	16
4.1 Henkilöriskien tunnistaminen	17
4.2 Henkilöriskien hallinta	17
4.3 Terveys.....	19
4.4 Rekrytointi.....	19
4.5 Osaaminen ja koulutus	20
4.6 Avainhenkilöriskit.....	21
5 SUKUPOLVENVAIHDOS	22
5.1 Sukupolvenvaihdoksen lähtökohta.....	23
5.2 Sukupolvenvaihdoksen vaiheet.....	24
5.3 Luopujan valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen.....	26
5.4 Jatkajan valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen.....	26
5.5 Yllättävä sukupolvenvaihdos	27
6 KOHDEYRITYKSEN RISKIENHALLINTA	28
6.1 Työntekijöiden riskienhallinta	29
6.2 Avainhenkilöriskienhallinta.....	30
6.3 Haastattelu.....	31
7 TOIMENPITEET JA KEHITYS	33
7.1 Toimenpiteet.....	34
7.1.1 Henkilöriskien toimenpiteet.....	34
7.1.2 Toimenpiteet sukupolvenvaihdokseen.....	36
7.2 Kehitys.....	37

8 POHDINTA JA JATKOTOIMET	38
8.1 Pohdinta	38
8.2 Jatkotoimet	39
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöriskienhallinta pk-yrityksessä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään riskienhallintaa ensin yleisellä tasolla, mutta keskitytään myöhemmin henkilöriskeihin, sekä Suomessa toimivan pk-yrityksen henkilöriskienhallintaan. Henkilöriskienhallintaa tutkitaan pääasiassa avainhenkilöriskien kautta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää rakennusosalalla toimivan yrityksen riskienhallintaa. Tutkimusmenetelmänä on tässä käytetty laadullista menetelmää. Tarkoituksena on teorian pohjalta tuoda esille erilaisia riskienhallinnan näkökulmia koskien toimeksiantajan yritystä ja toimialaa. Teoriaosuuden jälkeen tutustutaan toimeksiantajan riskienhallintaan ja tehdään kehitysehdotuksia ja tarvittavia toimenpiteitä.

Lähtökohtana tutkimukselle on kohdeyrityksessä olleet tapaukset, joissa oli vakavien avainhenkilöriskien toteutuminen erittäin lähellä. Pk-yrityksessä avainhenkilöriskin toteutuminen voi pahimmillaan johtaa jopa yrityksen loppumiseen. Näiden tapausten takia on henkilöriskeistä yrityksessä konkreettisesti enemmän kiinnostuttu. Lisäksi yrityksen lähitulevaisuudessa on tiedossa sukupolvenvaihdos, jossa yrityksen omistaja on jäämässä eläkkeelle. Näiden tietojen pohjalta oli luontevaa alkaa tekemään tutkimusta henkilöriskeistä, jotta toiminnan jatkuvuus saataisiin ainakin näiltä osin turvattua.

Toimeksiantajayrityksen perustaja on jäämässä eläkkeelle lähivuosina. Tämän takia yrityksen tulevaisuudessa on käsillä myös sukupolvenvaihdos, johon tässä tutkimuksessa myös perehdytään. Sukupolvenvaihdoksen käsittely on rajattu siihen, miten henkilöriskienhallintaa kannattaa suunnitella, jotta päästäisiin onnistuneeseen sukupolvenvaihdokseen. Teoriassa on otettu esille myös odottamattomat ja äkilliset sukupolvenvaihdokset, jotta voitaisiin ymmärtää asian merkityksellisyys. Verotukselliset ja juridiset seikat on rajattu tästä tutkimuksesta pois.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Opinnäytetyön tavoitteena on muuttaa kohteena olevan pk-yrityksen riskienhallinnan rakennetta, jossa lähes kaikki avainosaaminen on yhden ihmisen varassa, eikä varasuunnitelmia ole. Tavoitteena on selvittää, mitä voidaan tehdä, jotta tämä riski pienenee. Näiden kysymysten pohjalta on tarkoitus selvittää yrityksen henkilöriskienhallintaa: Minkälaisia henkilöriskejä organisaatiossa on? Miten henkilöriskejä voidaan pienentää? Tavoitteena on tehdä selkeitä toimenpiteitä avainhenkilöriskien ehkäisemiseksi ja selvittää miten mahdollisten riskien seuraukset saataisiin minimoitua.

Opinnäytetyön idea lähti aidosta tarpeesta kehittää yrityksen henkilöriskienhallintaa henkilöstön ja työmäärän lisääntyessä. Yritystoiminnan kasvaessa on perehdyttävä yhä enemmän riskienhallintaan, jotta henkilöriskejä pienentämällä voitaisiin turvata liiketoiminnan jatkuminen. Kohdeyrityksen avainhenkilöiden työkuorman ja tietotaidon jakaminen nousi esille avainhenkilöön kohdistuneen vakavamman henkilöriskin takia. Lisäksi yrityksen lähitulevaisuudessa on edessä eläköitymisestä johtuva sukupolvenvaihdos. Sukupolvenvaihdoksen lähestyessä on tässä työssä myös haettu käytännön toimenpiteitä siihen, miten saataisiin onnistunut sukupolvenvaihdos aikaiseksi.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullista menetelmää käyttäen. Tähän opinnäytetyöhön laadullisista menetelmistä on valittu kehittämistutkimus, jonka päätavoite ja lopputulema olisi hyödyntää yrityksen riskienhallintaa. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan opinnäytetyön kirjoittajan havainnointina ja yrityksen hallituksen jäsenen haastatteluna. Havainnointi menetelmänä tässä työssä perustuu tämän työn kirjoittajan vuosien kokemuksiin ja havainnoiteihin päivittäisessä työelämässä. Haastattelu tehdään henkilöhaastatteluna yrityksen hallituksen jäsenelle, joka ei kuulu ydinperheeseen. Valinta perustuu siihen, että ulkopuolinen osaa nähdä ja tuoda asioita esille kriittisemmin. Teoriaosuudessa käsitellään viitekehyksessä olevia teemoja, sekä riskienhallintaa yleisellä tasolla. Teoriaosuutta hyödyntäen empiirinen osuus toteutetaan vaiheittain toteamalla nykytilanne, tutkimalla kehitystarpeet ja suunnittelemalla kehitystoimenpiteet.

Laadullinen tutkimus painottuu tulevaisuuteen, jonka avulla parannetaan, kehitetään tai uudistetaan tutkittavaa kohdetta. Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, jonka analyysi ei ole lopussa, vaan sisältyy siihen kirjoittamiseen, jota tehdään alusta asti. Laadullisen tutkimuksen päättely lähtee liikkeelle jostakin johtoajatuksista. (Pitkäranta, 2014.)

2.2 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Tämän työn teoreettinen viitekehys muodostuu riskienhallinnan yleisestä teoriasta, joka on johdatusta riskienhallinnan peruskäsitteisiin. Teoriaa supistetaan koskemaan henkilöriskienhallintaa ja avainhenkilöriskejä, johon perehdytään suurimmaksi osaksi tätä työtä. Osaamisen ja koulutuksen merkitys henkilöriskienhallinnan kannalta on myös haluttu tuoda teoriatasolla esille. Sukupolvenvaihdosta on tutkittu teorian osalta henkilöriskienhallinnan ja osaamisen näkökulmasta.

Riskienhallinta ja henkilöriskit sisältävät nämä peruskäsitteet, joiden pohjalta yrityksen henkilöriskienhallintaa voidaan tutkia. Avainasemassa olevien henkilöiden osaaminen ja koulutus vaikuttaa sekä suoraan, että välillisesti avainhenkilöriskeihin. Lisäksi henkilöriskeihin vaikuttaa odottamattomat tekijät, joita voivat olla äkilliset sairaudet tai sairastumiset. Lisäksi mahdollinen sukupolvenvaihdos voi aiheuttaa suuriakin riskejä, jos sellaiseen ei osata varautua. Tämän takia on hyvä pienentää

avainhenkilöriskiä varsinkin pk-yrityksessä, jossa varasuunnitelmia ei ole. Tähän voidaan vaikuttaa henkilöstön kouluttamisella ja tiedon jakamisella useammalle, kuin yhdelle henkilölle.

2.3 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Pirkanmaalla toimiva perheyrittäjä X, jonka toiminta on rakennusalaalla. Yrityksen suurimpia ja pääasiallisia asiakkaita ovat erikoiset rakennusliikkeet. Yritys on ollut toiminnassa 6 vuotta ja henkilöstö on kasvanut 18 henkilöön. Henkilöstön kasvaessa myös henkilöriskit kasvavat. Toimeksiantajayrityksen henkilöriskienhallintaa on kehitetty jo tämän opinnäytetyön aikana konkreettisin toimenpitein mm. lisäämällä hallitusta, jakamalla töitä. Kuitenkin kasvavassa yrityksessä varsinainen riskienhallintasuunnitelma on jäänyt tekemättä. Asiaan on kuitenkin ymmärretty ja huomattu puuttua, jotta riskienhallintaa ja erityisesti henkilöriskkejä voidaan pienentää. Kyseisessä yrityksessä on vakava avainhenkilöriskien toteutuminen ollut lähellä ja yksi toteutunut henkilöriski, jossa jouduttiin isoihin muutoksiin yllättäen. Näiden henkilöriskien pohjalta lähdettiin toteuttamaan opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on perehtyä syvemmälle yrityksen riskienhallintaan, tehdä muutosehdotuksia ja päivittää riskienhallinta ajan tasalle.

Toimeksiantajayrityksessä on tulossa eläköitymisestä johtuva sukupolvenvaihdos, joka on otettava huomioon yrityksen toiminnassa. Tässä työssä on tuotu esille sukupolvenvaihdoksen käytännön asioita, joita on hyvä miettiä ennen vaihdosta. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan Suomessa toimivan pk-yrityksen henkilöriskienhallintaa. Rajausta on pyritty tekemään niin, että riskienhallinnasta kerrotaan yleisellä tasolla, jonka jälkeen teoria supistuu henkilöriskeihin. Teoriassa on pääasiassa huomioitu osaaminen, vahinkoriskit ja terveydelliset henkilöriskit. Työsuhteriskit, väkivaltariskit yms. on rajattu ulkopuolelle tarkoituksella. Lisäksi sukupolvenvaihdoksessa on jätetty juridiset ja verotukselliset seikat tämän työn ulkopuolelle tarkoituksella. Toimeksiantajayrityksen on mahdollista perehtyä rajausten ulkopuolelle tutkimuksen valmistumisen jälkeen, kun kehitystoimenpiteitä saadaan aikaiseksi.

3 RISKIENHALLINTA

Riskienhallinta on organisaation johtamiseen ja toimintaan sisältyvä prosessi, jota organisaation johto ja muu henkilökunta toteuttaa strategian valinnasta lähtien kaikessa organisaation toiminnassa. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja hallita organisaatioon kohdistuvia mahdollisia riskejä ja pitää ne sellaisissa rajoissa, ettei organisaation toiminta ole uhattuna. Riskienhallinta on työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaksi. Kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa kutsutaan riskienhallinnaksi, jossa pyritään vähentämään riskiä ja niistä aiheutuvia vahinkoja. Hyvä riskienhallinta on ennakoivaa, suunnitelmallista ja järjestelmällistä, sekä siihen osallistuu jokainen henkilöstön jäsen omassa roolissaan. Lisäksi riskienhallinta on potentiaalisten mahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

Riskienhallinta ei ole irrallinen toiminto organisaation liiketoiminnasta, vaan se tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja perustehtävän toteuttamista. Riskienhallinnalla varmistetaan se, että yrityksen perustehtävä ei vaarannu. Yrityksen riskienhallintastrategian ja riskinkantokyvyn määrittäminen pohjautuu tähän. Riskienhallinta tulisi integroida organisaatioissa osaksi tavanomaista johtamista ja toimintaa. (Kupi, ym., 2009, s.12.)

Riski on yleisesti ajateltuna jokin uhka tai vaara. Riskissä on ajatus siitä, että jollekin omaisuudelle tai henkilölle voi tapahtua jotakin. Riskiin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, miten riskin koemme. Nämä tekijät ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, tapahtumaan liittyvät odotukset ja tapahtuman laajuus ja vakavuus.

Perusajatuksena riskille voidaan pitää sitä, että siihen tulee liittyä epävarmuutta. Jos tulos tai seuraus jostakin tapahtumasta, toimenpiteestä tai muusta vastaavasta on tiedossa, kyseessä ei ole riski. Riski se ei ole siltikään, vaikka lopputulos olisi henkilön kannalta negatiivinen. Toinen riskin tekijä on tapahtumaan liittyvät odotukset, jotka vaikuttavat siihen, miten koemme riskin ja sen mahdollisen toteutumisen. Lisäksi koettuun riskin vakavuuteen vaikuttavat tapahtuman laajuus ja merkityksellisyys itselle sekä muille. Riski koetaan sitä vakavampana, mitä suuremmat panokset ovat. (Juvonen ym., 2014, s.8.)

3.1 Riskien luokittelu

Erilaiset riskien luokittelut helpottavat riskienhallintaa ja riskien tunnistamista. Riskkejä jaotellaan sen mukaan, mihin toimintoon ne voivat yrityksessä vaikuttaa. Moni riskeistä voi kuulua useampaan eri riskilajiin. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.) Riskien luokittelu on perusasioita riskienhallinnan järjestelmän kannalta. Luokittelun avulla riskejä voidaan paremmin vertailla keskenään ja yhteismitallisemmiksi. Riskitietoutta parannetaan yrityksessä riskien luokittelun avulla ja lisätään ymmärrystä eri riskien keskinäisistä suhteista. Riskien luokittelu on riippuvainen toimialasta, yksilöstä ja ajankohdasta. Tapoja luokitella riskejä on useita. Yksi yleisimmistä on luokitella riskit neljään riskilajiin: strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin ja vahinkoriskeihin. Näin ollen riskit jaetaan lähteen tai tyyppin mukaan. Riskin lähteellä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden vaikutuksesta riski toteutuu. Tekijöitä voi olla useampia ja kaikissa riskilajeissa voi lähde olla sisäinen, organisaation sisäisiin toimintoihin, tapahtumiin ja valintoihin liittyvä tai ulkoinen asiakkaisiin tai markkinoihin liittyvä. (Ilmonen ym., 2016, s.76.)

Suorempi tapa luokitella riskejä on käyttää kolmea riskilajia, jossa vahinkoriskit ovat osana operatiivisia riskejä. Vahinkoriskit vaikuttavat operatiiviseen toimintaan ja ovat helposti yhdistettävissä muihin operatiivisiin riskeihin. Eri lajeihin kuuluvat riskit voivat olla läheisiä keskenään, raja on häilyvä ja usein tulkitsijakohtainen. Jaon ollessa mikä tahansa, riskien luokittelu helpottaa riskien analysointia ja riskien keskinäisten suhteiden löytymistä. (Ilmonen ym., 2016, s.77.)

3.2 Strategiset riskit

Strategisten riskien hallitsemiseksi yrityksellä tulee olla riittävän tehokkaat seuranta- ja raportointijärjestelmät, koska strategisten riskien varalta ei voida ottaa vakuutusta tai muunlaista suojaa. Strategisilla riskeillä tarkoitetaan yleensä yrityksen strategian toteuttamista vaikeuttavia riskejä. Strategiset riskit ovat epävarmuuksia, jotka voivat vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen joko pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Strategiset riskit voivat johtua mm. virheellisistä tai epäonnistuneista päätöksistä, johtamisesta tai hitaasta reagoinnista kaikkiin muutoksiin. Yrityksen ylimmän johdon vastuulla on strategisiin tavoitteisiin kohdistuvien uhkien ja mahdollisuuksien

arviointi. Strategisten riskien tavoitteisiin pääsemiseksi joudutaan yleensä ottamaan riskejä, joihin liittyy uhka ja mahdollisuus. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

Strategisen riskin synonyyminä käytetään toisinaan liiketoimintariskin käsitettä. Päätöksenteon kohteena oleva strategia viiden vuoden ajanjaksolle on niin pitkä, että ajanjaksoon liittyy monia sisäisiä ja ulkoisia epävarmuustekijöitä, jotka voivat yhdessä tai yksin aiheuttaa sen, ettei yritys saavuta strategista tavoitettaan. (Ilmonen ym., 2016, s.77.)

3.3 Operatiiviset riskit

Operatiivinen riski on tapahtuman seuraus, joka aiheutuu ihmisten, järjestelmien tai sisäisten prosessien riittämättömyydestä tai toimimattomuudesta. Operatiiviset riskit ovat organisaation toimintoihin liittyviä välillisten tai välittömien vahinkojen riskejä tai vahingollisia seurauksia maineelle, jotka voivat seurata virheistä tai puutteista organisaation sisällä. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

Operatiivisten riskien hallinta edellyttää päätösten tarkastelua myös näiden riskien aiheuttamien uhkien kautta. Olemassa olevien asiakkaiden menettäminen tai kiristynyt kilpailu voivat olla näitä uhkia. Mahdollisuuksien ohella on myös arvioitava uhat. (Juvonen ym., 2014, s.41.)

Operatiivisista riskeistä liiketoiminnan keskeytysriskit ovat usein merkittävimpiä, jotka voivat johtua jonkin liiketoiminnassa tarvittavan resurssin vajauksesta. Tällainen riski voi olla työvoiman lakossa, tulipalossa tai tärkeimmän tavarantoimittajan tai palveluntuottajan mennessä konkurssiin. Operatiivisille riskeille on myös tyypillistä, että sitä voi seurata kriisitilanne. Tämä voi tulla yritystä tai henkilöstöä kohdanneesta vakavasta onnettomuudesta, rikoksesta tai muista poikkeustilanteista, kuten vaikka pandemian tai sodan puhkeamisesta, talouden häiriöistä jne. (Ilmonen ym., 2016, s.79.)

3.4 Riskien tunnistaminen

Riskien tunnistaminen on merkittävin vaihe riskienhallintaa ja siihen on olemassa erilaisia menetelmiä. Erityisesti pk-yritysten tarpeisiin on tehty erilaisia kysymyssarjoja, joiden avulla yrityksen keskeiset riskit voidaan kartoittaa. Lisäksi löytyy monta muuta riskien tunnistamis- ja analysointitekniikoita, joista yksi on mm. haavoittuvuusanalyysi PK-HAAVA. PK-HAAVA antaa karkean kokonaiskuvan yrityksen haavoittuvuudesta eli jatkuvuuteen liittyvistä riskeistä. Haavoittuvuusanalyysissä tarkastellaan riskejä, jotka liittyvät henkilöihin, omaisuuteen, talouteen, organisointiin, toimintaedellytyksiin ja sidosryhmiin. (Juvonen ym., 2014, s.19.)

PK-HAAVA on dokumentoituva analyysimenetelmä, jonka avulla suunnitellaan toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi ja tunnistetaan yrityksen toimintaan ja toimintaympäristöön liittyviä riskejä. Kaikkia riskejä ei voida poistaa, mutta ne kannattaa tuntea ja hallita mahdollisimman hyvin. Haavoittuvuudella tarkoitetaan riskienhallintaan liittyvää epävarmuutta, joka on uhkana yrityksen toiminnalle. Kerran opittua riskien tarkastelua ja arviointia tulee käyttää yrityksen toiminnassa säännöllisesti. Myös riskienhallinnan kannalta tulisi arvioida vaikutuksia, kun yrityksessä tapahtuu tai kaavaillaan muutoksia. Ilman muutostakin asiat kannattaa käydä ainakin vuosittain läpi PK-HAAVA:n avulla. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

3.5 Riskienhallintamenetelmät

Riskinarvioinnissa olennaisinta on löytää riskin juurisyy eli aiheuttaja, joka useimmissa tapauksissa on inhimillinen tekijä. Riskin juurisyihin pyritään yleensä ennakoivat riskienhallintatoimenpiteet kohdentamaan. Yhtä olennaista juurisyyn löytämisen kanssa on riskien vaikutusten arviointi eri toimintoihin. (Ilmonen ym., 2016, s.101.)

Riskin tunnistamisen jälkeen valitaan kunkin riskin mukaisesti riskienhallintamenetelmä. Vahinkoriskeissä vaihtoehtoja ovat pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen tai itsellä pitäminen. Vakavat ja suuret riskit kannattaa siirtää ottamalla vakuutus. Liiketoimintariskejä ei voi vakuuttaa, joten niiden osalta on käytettävä muita keinoja. (Juvonen ym., 2014, s.23.)

Yrityksen valitessa ja arvioidessa riskienhallintatoimenpiteitä on tärkeää, että sitä tarkastellaan kaikkea saatavilla olevaa riskitietoa kokonaisvaltaisesti hyödyntäen. Tunnistetut ja tarkoituksenmukaisella tavalla luokitellut riskit helpottavat hallintatoimenpiteiden valintaa. Tämä voi johtaa riskien jakoa strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. (Ilmonen ym., 2016, s.132.)

3.5.1 Riskien pienentäminen

Riskin pienentämisellä tavoitellaan vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai seurauksen pienentämistä. Henkilöstön koulutus, erilaiset varautumissuunnitelmat ja toimenpiteet ovat hyviä esimerkkejä riskien pienentämisestä. Usein merkittävimpana riskienhallinnan keinonapidetään juuri riskin pienentämistä. Silloin riskiä täytyy pienentää, kun sitä ei voi välttää eikä siirtää. Jollei merkittäviä vakavia riskejä voida kokonaan poistaa, niitä on pyrittävä pienentämään. Riskin pienentäminen ei kuitenkaan ole tietyn rajan jälkeen kannattavaa, jos kustannukset nousevat merkittävästi. Sen takia on laskettava, missä määrin riskin pienentäminen on kannattavaa. Toisaalta joskus riskin pienentäminen voi lisätä tuotannon tehokkuutta tai palvelun laatua, jolloin kustannuslaskelmiin on otettava huomioon mahdollisesti saatava taloudellinen hyöty. (Juvonen ym., 2014, s.23.)

Vahingontorjunta on yksi merkittävin riskienhallintakeino, jolla pyritään estämään kokonaan vahingon syntyminen tai pienentämään riskin toteutumisen aiheuttamaa vahinkoa. Tietyt vahingontorjuntatoimenpiteet voivat olla vakuutuksen saamisen edellytyksenä. Myös vakuutusmaksuissa yritys voi säästää, jos on panostanut vahingontorjuntaan. Viranomaisetkin edellyttävät lainsäädännöllä yrityksiltä toimenpiteitä vahingonvaaran pienentämiseksi. Ehkäisevä vahingontorjunta on pyrkimys estää riskin toteutuminen, eli vahinkotaajuuden pienentäminen. Ehkäisevä vahingontorjunta soveltuu melkein kaikkiin riskeihin. Ehkäisevän vahingontorjunnan toimenpiteitä ovat tyypillisesti turvallisuusvalvonta, kunnossapito ja suojaus. (Juvonen ym., 2014, s.24.)

3.5.2 Riskien jakaminen ja siirtäminen

Ensisijainen keino riskien hallitsemiseksi on riskin välttäminen niissä tapauksissa, kun riskin vakavuus on merkittävä. Yleensä riskin välttäminen aiheuttaa yritykselle menojen kasvua tai tulojen pienentymistä. Tämän takia yrityksessä joudutaan miettimään kustannusten ja hyödyn suhdetta. Voitaessa poistaa riski kokonaisuudessaan, sen syy on pystyttävä eliminoimaan, joten riskin poistaminen on riskien välttämisen äärimmäisin keino. Keskeisenä liikeriskien hallinnan menetelmänä on riskien jakaminen, jolla pyritään torjumaan yksipuolisuudesta aiheutuvia riskejä. Informaation hallinta ja käyttäminen on erityinen keino pienentää riskiä. Informaation hallinnalla varmistetaan tiedon välittyminen niille, jotka sitä tietoa tarvitsevat. (Juvonen ym., 2014, s.26.)

Riskin siirtäminen tulee kyseeseen silloin, kun riskin ja vahingon toteutuminen aiheuttaisi yritykselle taloudellisesti kestävämmän tilanteen. Yleisin keino riskin siirtämiselle varsinkin pienyrityksissä on vakuuttaminen. Vakuutus suojaa yritystä riskeiltä, jotka vaarantavat toiminnan jatkuvuutta. Vakuuttamalla riski siirretään vakuutusyhtiön kannettavaksi osittain tai kokonaan. Samalla yritykseltä poistuu taloudellisen menetyksen vaara joko osittain tai kokonaan. (Juvonen ym., 2014, s.27.)

Vakuutusten omavastuu tulee arvioida tapauskohtaisesti ja siihen vaikuttaa mm. vakuutusten markkinat, yrityksen vahinkohistoria, riskinottohalu ja riskinkantokyky, varautuminen ja ennaltaehkäisy riskienhallinnassa. Lähtökohtaisesti pienet vahingot kannattaa pitää riskinkantokyvyn puitteissa yrityksen omalla vastuulla ja riskinkantokyvyn ylittävät riskit ja katastrofiriskit vakuuttamalla. Vakuuttamisessa ei kuitenkaan vastuu riskistä ja riskienhallinnasta siirry vakuutusyhtiölle, koska vakuutukset harvoin vakuutukset korvaavat koko vahinkoa kaikkine sivu- ja seurannaisvaikutuksineen. (Ilmonen ym., 2016, s.134.)

Yrityksen jättäessä tietoisesti riskejä omalle vastuulle, ovat syyt yleensä taloudellisia. Omalla vastuulla pitäminen on useimmin tiedostamatonta, mutta joskus tietoista. Toistuvia omalla vastuulla pidettäviä riskejä, jotka ovat edullisinta pitää omalla vastuulla, on jokaisessa yrityksessä. Näitä voivat olla pienet rikkoutumiset, kuljetusvauriot tai ilkivalta. (Juvonen ym., 2014, s.28.)

4 HENKILÖRISKIT

Henkilöstö on keskeinen voimavara yrityksen toimintaa ja henkilöstöön liittyvien riskien ennakointi sekä hallinta onkin välttämätön osa toimintaa. Henkilöriskeillä tarkoitetaan yrityksen toiminnalle aiheutuvia riskejä henkilöstöstä ja riskejä, joita henkilöstöön voi kohdistua. Henkilöriskit voivat tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Pienessä yrityksessä henkilöriskit korostuvat ja avainosaaminen on usein yhden henkilön varassa. Vastuut kasaantuvat liiaksi ja varamiesjärjestelmät puuttuvat. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

Henkilöstö voi myös itsessään aiheuttaa yritykselle riskejä. Riskien tunnistaminen on ensimmäinen vaihe riskienhallinnassa. Riskin tunnistamisen jälkeen sen suuruus arvioidaan, jotta riskit voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen. Tämän jälkeen riskejä voidaan hallita. Vaikeimpia ovat ne riskit, joihin ei osata varautua. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

Henkilöriskit kohdentuvat koko työsuhteen ajan alkaen rekrytoinnista päättyen aikaisintaan työsuhteen päättymiseen. Henkilöriski voi toteutua vaikkapa työpaikalla tai työmatkaliikenteessä. Henkilöriskejä liittyy myös työn tekemiseen kuten fyysiset tapaturmariskit, ammattitaudit, henkinen kuormittuminen ja väkivalta- tai uhkatilanteet. Kaikkeen ihmisen toimintaan liittyy riskejä. Tapahtuu virheitä, erehdyksiä, tiedonkulun katkoksia, tahallisia vahingontekoa sekä osaamattomuudesta ja välittämättömyydestä aiheutuvia vahinkoja (Juvonen ym., 2014, s.60.)

Myös työntekijän vapaa-ajalla sattunut tapaturma tai vakava sairastuminen voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Henkilöriskit ovat monialainen kokonaisuus ja niiden hallitsemiseksi on tunnettava työsuhdetta koskevat lait, työnantajavelvoitteet sekä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat tekijät kokonaisuutena. Liiketoiminnassa sekä riski että mahdollisuus ovat yrityksen johto ja henkilöstö, joka on yrityksen keskeinen voimavara. Henkilöstön osaaminen, ammattitaito, motivaatio ja sitoutuminen yrityksen toimintaan ovat kaikenkokoisten yritysten tuloksellisuudessa keskeisimpiä seikkoja. (Juvonen ym., 2014, s.60.)

4.1 Henkilöriskien tunnistaminen

Riskienhallinta on prosessi, joka sisältää riskien tunnistamisen, suuruuden arvioimisen ja torjunnan. Henkilöriskien tunnistamisen avuksi on laadittu henkilöriskikartta (Liite 1), joka sisältää kahdeksan osa-alueetta. Henkilöriskien tarkastelu aloitetaan käymällä läpi osa-alueet ja tutkimalla koskevatko ne omaa yritystä. Kyseisen alueen riskien ollessa kunnossa, kuitataan se olevan kunnossa ja siirrytään seuraavaan kohtaan. Jos riski ei koske yritystä, se voidaan yliviivata. Huomattavia puutteita havaittaessa rastietaan se kohta lähempää tarkastelua varten. (Lappalainen ym., 2003, s.16.)

Tärkein riskien torjuntatoimenpiteiden kiireellisyyteen vaikuttava tekijä on riskin suuruus. Riskin suuruus riippuu todennäköisyydestä ja seurauksista. Todennäköisyyttä tarkastellessa riski on sitä suurempi, mitä todennäköisemmin se toteutuu. Seurauksia tarkastellessa riski on sitä suurempi, mitä suuremmat ja vakavammat vahingot riski toteutuessaan aiheuttaa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on käytetty todennäköisyyttä ja seurausta kuvaamaan riskin suuruutta. Suurin riski on sietämätön ja vaatii välittömiä toimia. Merkittävä riski edellyttää nopeita toimenpiteitä riskin vähentämiseksi. Kohtalainen on sellainen, joka on hyvä pitää mielessä toimenpiteitä suunniteltaessa. Vähäinen ja merkityksetön riski on sellainen, jonka osalta saattaa riittää tilanteen tarkkailu. (Lappalainen ym., 2003, s.8.)

Taulukko 1. Riskin suuruuden kuvaaminen (Lappalainen ym., 2003, s.8).

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

4.2 Henkilöriskien hallinta

Ensisijaisesti henkilöriskin hallinnassa on syytä suunnitella liiketoiminta niin, että jatkuvuus on turvattu myös henkilöriskin toteutumisen varalta. Yrityksessä on varauduttava siihen, että yrityksen keskeinen työntekijä saattaa irtisanoutua, tulla

työkyvyttömäksi tilapäisesti tai pysyvästi tai jopa kuolla. Pienemmissä yrityksissä ei useimmiten ole mahdollisuutta varahenkilöjärjestelyyn ja tilalle on vaikea löytää osavia henkilöitä. Avainhenkilön poissa ollessa yrityksen toiminta häiriintyy ja kustannukset nousevat järjestelyistä ja uuden henkilön rekrytoinnista ja kouluttamisesta. Avainhenkilön työkyvyttömyyden venyessä useiden kuukausien mittaisiksi tai työpanoksen menettäminen liiketoiminnan kannalta merkittävänä aikana, voi pahimmassa tapauksessa lopettaa koko yritystoiminnan. (Juvonen ym., 2014, s.74.)

Avainhenkilöä voidaan sitouttaa yritykseen lisäeduilla, joita ovat mm. lisäeläkkeet ja säästöhenkivakuutukset. Vapaa-ajan tapaturmavakuutus, matkustajavakuutus tai sairaanhoitokuluvakuutus voivat olla myös taloudellista arvoa sisältäviä vakuutusellisia etuja. Mahdolliseen työpanoksen menetykseen yrittäjä voi varautua siirtämällä osan riskistä vakuutusyhtiölle. Avainhenkilön työkyvyttömyyden seurauksena pienentyvät myyntituotot, joten yrityksen taloudellinen tulos voidaan turvata henkilökeskeytysvakuutuksella. Avainhenkilön tullessa työkyvyttömäksi, voidaan jossain tilanteissa työpanos pystyä korvaamaan palkkaamalla sijaishenkilö. Näin myyntituotot voivat säilyä odotetulla tasolla, mutta vastaavasti kustannusten määrä kasvaa sijaishenkilön palkkauksen myötä. Henkilöstökeskeytysvakuutuksien avulla yrityksen taloudellinen tulos voidaan turvata myös tällaisten kustannusten lisääntymisen varalta. (Juvonen ym., 2014, s.74.)

Työturvallisuuslaissa asetettu perehdyttämismäärä on henkilöriskien kannalta tärkeä hallintakeino. Perehdytetty työntekijä välttyy paremmin työn vaaroilta ja tapaturmilta, kuin ilman asianmukaista perehdytystä saanut työntekijä. Perehdyttämisen tavoitteena on työn osaaminen ja suorittaminen turvallisesti, terveellisesti ja oikeita työtapoja noudattaen. Perehdyttämismäärä koskee uusia työntekijöitä, muuttuvia työtilanteita ja koko henkilöstöä. Työnantajan tulee tarkkailla opettujen työtapojen turvallisuutta ja sen noudattamista. Puutteita havaitessa on opetusta täydennettävä, mutta myös työntekijän on toimittava saatujen ohjeiden ja opetuksen mukaisesti. (Juvonen ym., 2014, s.76.)

4.3 Terveys

Henkilöstöllä on oltava riittävä työtehtävien edellyttämä terveys ja työkyky, jota yritys tukee työkyvyn johtamisen keinoin. Terveiden ja työhyvinvoinnin tukeminen parantaa jaksamista työtehtävissä ja samalla yrityksen tuloksellisuutta. Kustannuksia yritykselle syntyy työntekijöiden sairastumisista ja sairauspoissaoloista, jonka takia työt hidastuvat tai keskeytyvät ja muut työntekijät kuormittuvat korvatessaan puuttuvan työntekijän työpanosta. Yleisimpiä sairauspoissaolojen aiheuttajia ovat hengitystiesairaudet sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Myös vakavat ja pitkäaikaiset sairaudet kuten syöpä ja mielenterveysongelmat aiheuttavat sairauspoissaoloja. Liiallinen kuormittuminen johtaa sekin toisinaan sairauspoissaoloihin, vaikka se ei perustu lääketieteelliseen diagnoosiin. (Juvonen ym., 2014, s.80.)

Kaikkiin yrityksen sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa työkyvyn johtamisella. Työkyvyn johtaminen on koko henkilöstön työkyvyn kokonaisvaltaista johtamista, johon sisältyy mm. työkykyyn ja terveyteen liittyvät riskit ja niiden hallinta. Työkykyä johdetaan kuten muutakin yrityksen liiketoimintaa ja työkyvyn johtaminen edellyttää sairauspoissaolojen määrän ja syiden tuntemista. Yhden sairauspäivän hinta yritykselle on keskimäärin 350 euroa. Avainhenkilön tai muun yrityksen liiketoiminnalle tärkeän henkilön poissaolon kustannus voi olla moninkertainen. Sairauspoissaoloihin sisältyy aina välittömiä ja välillisiä kustannuksia: palkkakustannus, sairauspäiväraha, työpanoksen menetys, sijaisen kulut sekä uudelleenjärjestelyt. (Juvonen ym., 2014, s.81.)

4.4 Rekrytointi

Henkilöstöriskien tärkein vaihe työsuhreriskien näkökulmasta on rekrytointi. Organisaatiossa on mietittävä huolellisesti, minkälainen henkilö rekrytoidaan osaamisen, koulutuksen ja ammattitaidon osalta ja miten osaamista voidaan kehittää yrityksen tarpeiden ja strategian muuttuessa. Uuden henkilön palkkaamiseen liittyy riski siitä, että valittu henkilö ei sovellu hänelle tarkoitettuun tehtävään tai valittu henkilö ei koe tehtävää motivoivana ja hakeutuu muualle. Rekrytointi ja perehdyttäminen lisäävät menoja yritykselle sekä sitovat resursseja myös sidosryhmissä. Vääränlainen

henkilövalinta voi muodostua ongelmaksi varsinkin pk-yrityksissä, joissa ei ole palkatulle henkilölle muita tehtäviä. (Juvonen ym., 2014, s.69.)

Uuden henkilön palkkaaminen on aina riski yritykselle. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voi koitua kustannuksia ja irtisanominen on raskasta molemmille osapuolille. Tärkeää on saada oikea henkilö oikealle paikalle. Henkilön soveltuvuuden selvittämiseen on monia keinoja. Uuden työntekijän valinnassa haastatteluun on tärkeä kiinnittää huomiota, koska siinä hakijasta saadaan välitön vaikutelma. Lisäksi asiantuntijatehtäviin haettaessa on hakijan taustat selvitettävä mahdollisimman tarkasti. Uudelta työntekijältä odotetaan sopeutumista työyhteisöön, joten työkavereiden osallistuminen tavalla tai toisella uuden tekijän valintaan voi olla hyvä vaihtoehto. Koeaikana muun työyhteisön tehtävä on ottaa uusi työntekijä työyhteisöön mukaan ja rakentaa edellytykset hyvään työhön ja työilmapiiriin. Lähimmät esimiehet ovat avainasemassa tämän toiminnan toteuttamisessa. (Lappalainen ym., 2003, s.8.)

4.5 Osaaminen ja koulutus

Vakavia riskejä yrityksen menestymiselle voivat muodostua henkilöstön osaamisen puutteesta. Osaamisen puutteellisuus vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn, ylikuormittaa työntekijää ja vähentää tehokkuutta. Yritys voi suoranaisesti lamaantua, jos erikoisosaaja vaihtaa työpaikkaa. Osaamiseen liittyviä riskejä voidaan hallita. Yrityksen johtajan, omistajan tai toimitusjohtajan osaaminen on pienessä yrityksessä tärkeintä. Tämä osaaminen on lähtökohta koko yritystoiminnalle ja yrityksen menestymiselle. Ilman asianmukaista osaamista oleva tilanne voi vaarantaa koko yrityksen. Osaamisen kehittämiseen ja varmistamiseen on panostettava. Osaamistaso on syytä selvittää koko yrityksen henkilöstöltä. Osaamista täytyy lisätä niille, joilla ei riittävästi ole, ja ylläpitää niillä, joilla osaamista löytyy. Työpaikan olosuhteisiin ja käytäntöihin on annettava riittävä perehdytys uusille tekijöille. Työmenetelmien ja laatuvaatimusten muuttuessa myös kokeneet työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta. (Lappalainen ym., 2003, s.8.)

Yrityksessä kaikilla työntekijöillä tulisi olla joku korvaava henkilö poissaolotapauksille. Henkilöstön monitaitoisuus onkin erittäin merkittävä tekijä yllättävissä

tilanteissa. Töiden sujumisen valvominen on keino, jolla saa viitteitä osaamisen aukoista. Muutosprosesseissa on huomioitava ja selvitettävä riittääkö henkilöstön osaaminen uudessa tilanteessa. Tarpeen mukaan henkilöstölle on järjestettävä mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan sisäisen koulutuksen kautta tai antamalla mahdollisuus ulkopuoliseen koulutukseen. Riskejä voi myös liittyä mahdollisen ulkopuolisen vuokratyövoiman tai asiantuntijan käyttämiseen. Ulkopuolisen asiantuntemuksen laatu, pätevyys ja luotettavuus on varmistettava esimerkiksi selvittämällä asiaa asiantuntijoiden aikaisemmilta toimeksiantajilta. (Lappalainen ym., 2003, s.8.)

4.6 Avainhenkilöriskit

Avainhenkilöt ovat yrityksen toiminnan kannalta vaikeasti korvattavia henkilöitä. Avainhenkilöillä voi olla mm. suhteet tärkeimpiin asiakkaisiin, tietoja yrityksen toiminnasta, jota muilla ei ole, tieto tai taito johonkin keskeiseen tuotantoprosessiin tai työtehtävään tai avainhenkilö voi olla ilmapiiriin keskeisesti vaikuttava henkilö. Pk-yrityksissä suurimmaksi uhaksi koetaan avainhenkilön työpanoksen menetys. Avainhenkilön siirtyminen kilpailijan palkkalistoille voi olla yritykselle kova menetys. Toisin kuin suuremmat yritykset, pk-yritykset eivät usein pysty tarjoamaan yhtä hyviä etuja ja palkkoja. Tämän takia avainhenkilöitä pyritään pitämään yrityksessä esimerkiksi tarjoamalla osakkuutta. Myös sananvalta, arvostettu asema tai hyvä työilmapiiri voivat motivoida jäämään yritykseen. (Lappalainen ym., 2003, s.5.)

Avainhenkilöriskien torjunnassa parhaiten onnistutaan siirtämällä tietoa ja osaamista toiselle henkilölle. Lisäksi asioiden dokumentointi vähentää avainhenkilön menetyksestä johtuvaa riskiä. Dokumentoinnissa eli asioiden kirjaamisessa keskeisiä asioita ovat käytetyt työvälineet ja työtavat, kontaktiverkon kirjaaminen ja toimintamenetelmät. (Lappalainen ym., 2003, s.5.)

5 SUKUPOLVENVAIHDOS

Sukupolvenvaihdos tarkoittaa yrityksen omistussuhteiden muutoksia, jossa yritys siirretään jatkavalle henkilölle omistajan elinaikana tai hänen kuoltuansa. Usein jatkaja on luovuttajan lapsi tai lähisukulainen. Käytännössä kuitenkin vastuullista jatkajaa ei aina löydy ydinperheestä tai lähisuvusta. Tällaisessa tapauksessa hyvä vaihtoehto voi olla siirtää yritys henkilöstölle, mutta jos henkilötahoja ei ole, etsitään jatkaja ulkoa. Sukupolvenvaihdos voidaan suunnitelmallisesti ja vaiheittain toteutettuna prosessina, tai sukupolvenvaihdos voi tulla yllättäen esiin yrittäjän kuoleman jälkeen kysymyksenä yrityksen jatkajasta ja kuolinpesään kuuluvan yritystoiminnan jatkamisesta. (Immonen & Lindgren, 2017, s.16.)

Jatkajan näkökulmasta asennetta koetellaan vetovastuuseen sitoutumisessa yrityksessä. Liian nopeasti otettu vastuu voi olla tuhoisaa yritystoiminnan kannalta, sillä jatkajan valmiudet vastuun ottamiselle eivät synny hetkessä. Pitkittynyt vaihdos voi samalla olla ongelmallinen. Tyypillisesti sukupolvenvaihdos koskee yrityksiä, jotka ovat sanan varsinaisessa merkityksessä perheyriksiä. Luopujalla voi olla erilaiset lähtökohdat omistusjärjestelylle jatkajan kanssa, mutta molempien edun mukaista on se, että yritys säilyy elinkelpoisena. Kilpailussa menestyy vain liiketoiminnan kannattavaan ja tulokselliseen kehittämiseen pystyvä yritys. Yrityksen elinkelpoisuuden säilyminen on haaste omistajanvaihdokselle, sillä omistusjärjestelyssä ei saa tuhota liiketoiminnan edellytyksiä. (Immonen & Lindgren, 2017, s. 16.)

Jatkajan perehtyminen yrityksen toimintaan, johtamiseen ja päätöksentekoon on edellytys yritystoiminnan jatkumisen turvaamiselle. Parhaalla tavalla se tapahtuu niin, että jatkaja tulee yritystoimintaan mukaan jo ennen vaihdosta. Varsinaiset sukupolvenvaihdoksesta ja yritystoiminnan jatkamisesta tehtävät päätökset tehdään usein vasta myöhemmin, kun vaihdokseen vaikuttavat yksityiskohdat ovat selvillä. Näin jatkajalla on ollut aikaa valmistautua laajaa sitoutumista koskevaan päätökseen. (Immonen & Lindgren, 2017, s. 17.)

Yrityksessä tullaan jossakin vaiheessa tilanteeseen, jossa yrittäjä on jäämässä eläkkeelle. Olemassa oleva tietotaito on siirrettävä jatkajalle, jotta yritys pystyy jatkamaan

toimintaansa vielä tämän jälkeen. On myös huolehdittava vaihdoksesta aiheutuvista taloudellisista seuraamuksista. Sukupolvenvaihdos on yleinen käsite, jossa omistajayrittäjä luovuttaa todellisen päätösvallan sekä omistuksen yrityksessään omille, tavallisesti rintaperillisilleen. Sukupolvenvaihdosta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: Ihmisiin ja organisaatioihin liittyvät tekijät ja taloudelliset näkökohdat (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

Sukupolvenvaihdosta on syytä alkaa valmistelemään hyvissä ajoin. Muutos ei tule yllätyksenä, vaikka yrittäjä joutuisi lopettamaan toimintansa hyvinkin nopeasti. Mahdollisia riskitilanteita ovat mm. kuolema, onnettomuudet ja sairaudet. Hyviä riskienhallinnan välineitä tällaisia tilanteita varten ovat asioiden ja tietojen dokumentointi, henkilöstön perehdyttäminen hyvissä ajoin sekä tiedon ja vastuunjako muille työntekijöille. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

Sukupolvenvaihdos yrityksessä tarkoittaa omistajan vaihtumista. Tämän takia prosessiin liittyvät yrityskaupan normaalit lainalaisuudet sekä omistajanvaihdoksen vero-oikeudellinen ja siviilioikeudellinen sääntely. Varsinaiselle sukupolvenvaihdokselle, joka perheen piirissä tapahtuu, on luontaista sopia tavalla tai toisella käyvästä hinnasta poikkeava hinnoittelu. Usein on luonnollista, ettei perheen sisältä tulevalta jatkajalta vaadita samaa hintaa, kuin sovittaisiin ulkopuolisen kanssa. Sukupolvenvaihdos on sinänsä poikkeuksellinen toimenpide, johon liittyy myös lainsäädännön osalta eräitä erityisiä periaatteita. Esimerkiksi perintökaaren perintöoikeutta koskevat säännökset säätelevät myös sukupolvenvaihdosta, koska yritystoiminnan sukupolven vaihdokselle ei ole varsinaisia säännöksiä Suomen siviilioikeudessa. (Immonen & Lindgren, 2017, s. 22.)

5.1 Sukupolvenvaihdoksen lähtökohta

Sukupolvenvaihdoksen ajoitukseen, suunnitteluun ja käytettävissä olevaan aikaan vaikuttaa ennen kaikkea luopujan elämäntilanne. Ihannetilanteessa luopuja pystyy toimimaan jatkajan taustana ja opettajana vielä sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin joitakin vuosia. Koulutus- ja kulttuuritausta jatkajalla vaikuttaa jatkajan mahdollisuuksiin ja kykyyn lunastaa johtajuus yrityksessä ja siirtää organisaatio uuteen vaiheeseen.

Luottamussuhde luopujan ja jatkajan välillä on yksi merkittävin tekijä onnistuneessa johtajuuden siirrossa. Ja onnistuneen sukupolvenvaihdoksen perusedellytys on onnistunut johtajuuden siirto luopujalta jatkajalle. (Kuusisto & Kuusisto, 2008, s. 48.)

Luopujan ponnahduslauta yrityksen siirtämiseen nuoremmalle sukupolvelle vaihtelee. Yleisin ja myös ehkä yksinkertaisin syy on eläköityminen, mutta merkittävä syy voi myös olla työmotivaatiossa. Vähentynyt työmotivaatio on monen yrittäjän kokema ja tuttu seuralainen. Yrittäjän ollessa saavuttanut asettamansa liiketoiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet, voi hänen olla vaikea löytää motivaatiota yrityksen kehittämiseen ja johtamiseen samalla tavalla, kuin alkuaikoina. Liiketoiminnan suvantovaihe tarkoittaa sitä, että silloin liiketoiminnan kehitys on ollut vähäistä tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Hallittu sukupolvenvaihdos vaatii aikaa, mutta sitä ei silti ole tuhlattavaksi asti. Aikaa on varattava riittävästi sukupolvenvaihdoksen valmisteluun, mutta on oltava tarkkana, ettei valmisteluvaiheesta muodostu suvantovaihetta, joka syö kilpailuetua. (Kuusisto & Kuusisto, 2008, s. 49.)

Suunniteltaessa sukupolvenvaihdosta on otettava huomioon tekijöitä, jotka vaikuttavat vaihdoksen mahdolliseen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Miten yrityksen vetäjän rooli muuttuu vaihdoksen myötä? Onko uusi jatkaja samalainen kuin edeltäjänsä? Odotetaanko uudelta samanlaista käyttäytymistä kuin edeltäjältään? Millaiset ovat henkilösuhteiden vaikutukset uuden ja vanhan yrittäjän välillä? Kuinka vanha yrittäjä siirtää kaiken tietotaidon uudelle yrittäjälle? Sukupolvenvaihdos on prosessi, jota ei toteuteta yhdessä yössä. Tuleeko toiminta jatkumaan samanlaisena vai kehitetäänkö sitä? Muita sukupolvenvaihdoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen elinkaaren vaihe, liiketoimintaympäristö, yrityksen ilmapiiri, perhe- ja henkilöasiat (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

5.2 Sukupolvenvaihdoksen vaiheet

Pitkän prosessin takia sukupolvenvaihdosta kannattaa tarkastella ja suunnitella vaiheittain: Suunnitteluvaihe, valmiuksien luonti, vaihdos, toiminnan jatkuminen. Näiden tekijöiden merkitystä ja vaatimuksia on arvioitava suunnitteluvaiheessa koskien tulevaa prosessia. Suunnittelun jälkeen muutokselle on luotava sopivat olosuhteet ja

toteutettava ne. Yrityksen on lopuksi pyrittävä jatkamaan toimintaansa entisessä tai uudessa muodossa suunnitellulla tavalla. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2022.)

Sukupolvenvaihdoksessa luopuja luopuu perheyrityksestä ja jatkaja siirtyy omistajayrittäjäksi. Jatkajan tuodessa yritykseen uusia verkostoja ja osaamista, perheyritys uudistuu. Jatkaja saattaa uudistaa yrityksen toimintatapoja, tehdä kehityshankkeita tai pyrkiä kasvattamaan perheyritystä uusilta markkinoilta. Jokainen sukupolvenvaihdos on ainutlaatuinen, mutta kaikissa on tunnistettavissa eri vaiheet. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan perusta vaihdokselle ja selvitetään suunta, mihin halutaan mennä. Toisessa vaiheessa kehitetään ja arvioidaan jatkajien osaamista, sekä analysoidaan eri vaihtoehtoja. Kolmannessa vaiheessa valta ja vastuu siirtyy ja neljännessä vaiheessa jatkajalla ja luopujalla on uudet roolit sekä yrityksessä toteutetaan uutta strategiaa. Sukupolvenvaihdosprosessissa on mukana lisäksi yrityksen sidosryhmiä ja muita perheenjäseniä, joilla kaikilla on odotuksia prosessin lopputuloksesta. Vanhemmat toivovat, ettei vaihdos riko perheenjäsenten välisiä suhteita, työntekijät haluavat työpaikkonsa säilyvän ja asiakkaat sekä alihankkijat haluavat suhteiden jatkuvan. Omistajuuden ja johtajuuden sekä niihin liittyvien roolien siirtäminen voidaan erotella sukupolvenvaihdoksessa. Jotkut ovat sitä mieltä, että sukupolvenvaihdos on toteutunut vasta silloin, kun määräysvalta on siirtynyt jatkajapolvelle. (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019, s.151.)



Kuvio 2. Sukupolvenvaihdoksen prosessi (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019, s.151.)

5.3 Luopujan valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen

Sukupolvenvaihdoksen koittaessa luopujan on valmistauduttava kohtaamaan uusi elämänvaihe, jossa kaikki tutut rutiinit muuttuvat arkipäivän aikatauluista omaan asemaan yrityksen sisällä. Yrityksestä luopuminen vaikuttaa luonnollisesti työelämään, mutta siviilielämän muutokseen valmistautuminen on yhtä tärkeää. Valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen jaetaan kahteen näkökulmaan: yrityksen näkökulmaan ja luopujan henkilökohtaiseen näkökulmaan. (Kuusisto & Kuusisto, 2008, s.149.)

Jokaisella on motiivinsa sukupolvenvaihdokseen. Lisäksi on muutamia ei-toivottuja muutosherätteitä. Henkilökohtaisen, terveyteen liittymättömän, kriisin tai vaikean elämäntilanteen ajamana ei tulisi ryhtyä sukupolvenvaihdokseen. Näin luopujalla ei ole oikeata ja aitoa halua luovuttaa johtajuuttaan, mikä myös vaikeuttaa onnistunutta sukupolvenvaihdosta, eikä se olisi yrityksen etujen mukaista. On luonnollista ja sallittua iloita omien lapsien kiinnostuneen samoista luopujalle tärkeistä asioista, mutta luopujalla ei saisi olla salattuja toiveita lapsensa näkemisestä omissa saappaissaan. Luopuja ei saisi siirtää odotuksiaan ja toiveitaan yrityksen uudelle sukupolvelle. Jatkaja ei voi eikä saa edustaa luopujan identiteetin jatkumoa. Tämä on perheyriyksissä haasteellista varsinkin silloin, kun jatkaja tulee ydinperheestä. Tämä riski on myös olemassa jatkajan tullessa perheen ulkopuolelta. (Kuusisto & Kuusisto, 2008, s.152.)

5.4 Jatkajan valmistautuminen sukupolvenvaihdokseen

Siinä missä luopujan kohdalla puhutaan ajan merkityksestä sukupolvenvaihdossa, pitäisi myös jatkajalla olla riittävästi aikaa valmistautua tulevaan sukupolvenvaihdokseen. Valmistautuminen riippuu kuitenkin jatkajatyypistä. Valmistautuminen on erilaista jatkajan tullessa luopujan ydinperheestä, kuin jatkajan tullessa täysin ulkopuolelta. Henkilökohtaiset valmiudet myös eroavat toisistaan. Toisella voi olla jo kokemusta toimitusjohtajan työstä tai muista johtotehtävistä, kun toisella saattaa olla ensimmäinen kosketus esimiestehtäviin ja vastuulliseen työhön. Toinen jatkaja saattaa tuntea yrityksen ja sen liiketoiminnan kokonaan perhesuhteiden tai aikaisemman yrityksessä työskentelyn kautta, kun toinen astuu samaan tehtävään ilman aikaisempaa kokemusta toimialasta tai ilman yritystuntemusta. Jatkajan on ennen kaikkea

lunastettava organisaation johtajuus ja onnistuneesta johtajuuden siirrosta onkin kyse onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa. (Kuusisto & Kuusisto, 2008, s.171.)

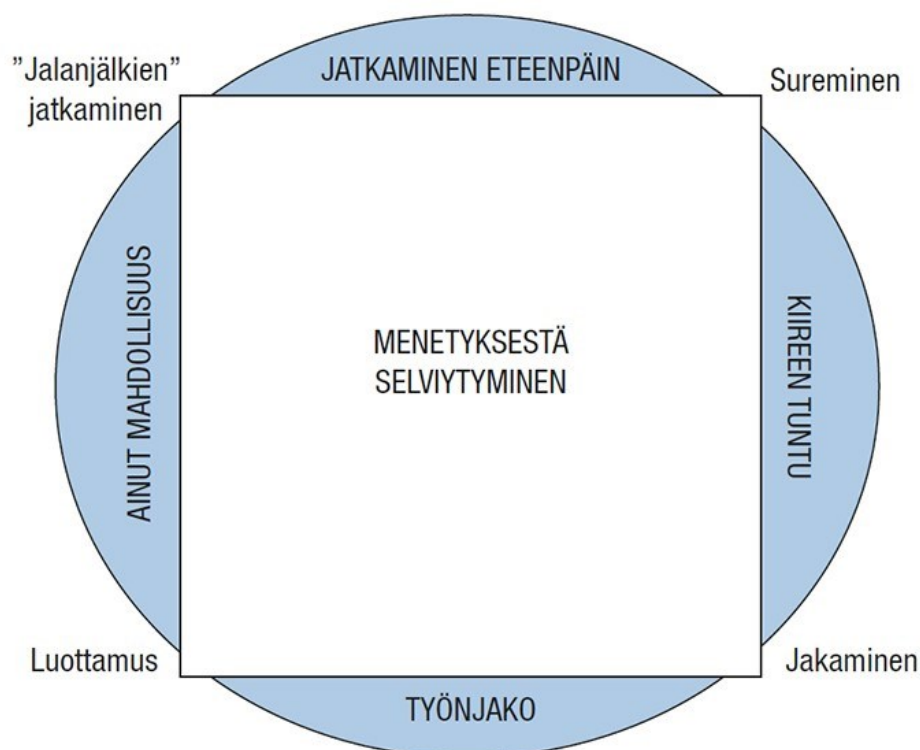
Yritystoiminnan jatkajilla on yleensä hyvä strategia-, markkinointi-, talous- ja rahoitusosaaminen, eli liiketoimintaosaaminen. Näiden lisäksi heiltä odotetaan myös osaamista omistajana ja johtajana. Jatkaja kohtaa voimakkaan yrityskulttuurin, jossa muutoksen aikaansaaminen sekä yrityksen kehittäminen ei välttämättä ole helppoa. Vanhemman ja lapsen suhde tuo perhey yrityksissä johtajanvaihdokseen oman lisänsä. Uusi johtaja voi nähdä muutoksen välttämättömyyden, mutta mitä jos muutokset tarkoittavat ehkä isän elämäntyön mitätöimistä? Toisaalta näyttämisen halu isälle voi johtaa yritykselle tuhoisiin ja liian rohkeisiin päätöksiin. Ainakin aluksi jatkajaa tullaan vertaamaan edeltäjään. Jatkajan tulee kuitenkin johtajana luoda uusi näkemys perheyriksen tulevaisuudesta ja saada henkilöstö vakuuttumaan sen menestyksellisyydestä. Jatkajan pitää tehdä yrityksestä omannäköisensä kunnioittaen edellisen sukupolven työtä. (Elo-Pärssinen & Talvitie, 2010, s. 112.)

5.5 Yllättävä sukupolvenvaihdos

Valtaosa sukupolvenvaihdoksia käsittelevästä kirjallisuudesta käsittelee nimenomaan etukäteen suunniteltua sukupolvenvaihdosta. Kuitenkaan perheyriksen sukupolvenvaihdos ei mene aina etukäteen tehdyn suunnitelmien tai oppikirjan mukaisesti. Yllättävän usein sukupolvenvaihdokseen joudutaan valmistautumatta esimerkiksi pääomistajan tai toimitusjohtajan vakavan sairauden tai kuoleman vuoksi. Näissä tilanteissa jatkajat ja luopuja eivät voikaan valmistella sukupolvenvaihdosta etukäteen, vaan kaikki ratkaisut ja muut toimet yrityksen jatkamisesta, perinnönjaosta yms. on tehtävä uudessa ja yllättävässä tilanteessa. (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019, s.171.)

Yrityksen omistajan, isän, puolison tai toimitusjohtajan kuolemasta johtuva sukupolvenvaihdos osoittaa konkreettisesti, kuinka järki ja tunteet ovat yhdessä ja niiden erottaminen toisistaan on mahdotonta. Lisänä voidaan havaita perheen ja yrityksen selviytymisen olevan kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Perheyriksessä hyvin käytännölliset päätökset mm. yrityksen jatkamisesta ja työntekijöiden työpaikoista korostavat järjen ja tunteen rinnakkaiseloja. On myös hyväksi ymmärtää surun ja kaipuun sekä muiden

jopa tuskallisten tunteiden voivan olla yritystoiminnalle hyödyksi. Tunteet pitäisi pysyä valjastamaan perheyrittäjän menestystekijäksi, eikä niiden häivyttäminen tai irrottaminen ole perusteltua. Kuviossa (kuvio 3) on esitetty, kuinka järki ja tunteet yhdessä auttavat yritystä ja perhettä selviytymään perheenjäsenen menetyksestä. (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019, s.171.)



Kuvio 3. Menetyksestä selviytyminen (Elo-Pärssinen & Heinonen, 2019, s.170.)

6 KOHDEYRITYKSEN RISKIENHALLINTA

Tavoitteena tälle opinnäytetyölle oli tunnistaa henkilöriskejä kohdeyrityksessä. Tavoitteena on kirjata ylös mikä oli riskienhallinnan tilanne tutkielman alussa ja mitä riskienhallinnalle voidaan tehdä, jotta henkilöriskit pienenevät. Hyvänä tiedonkeruumenetelmänä toimii havainnot kirjoittajan toimesta. Lisänä on haastateltu yrityksen hallituksen jäsentä, joka tulee ydinperheen ulkopuolelta. Haastattelu käsittelee henkilöriskienhallintaa ja sukupolvenvaihdosta.

Kohdeyrityksen riskienhallinta ei tutkimuksen alussa ollut kovinkaan suunnitelmallista, eikä yrityksessä ollut ehditty varsinaisesti perehtymään henkilöriskienhallintaan ja varsinkaan avainhenkilöriskeihin. Tämä johtuu suurimmaksi osaksi yrityksen voimakkaasta kasvusta perustamishetkestä lähtien. Kuitenkin vuosien aikana on henkilöriskejä tullut ja yritykseen kohdistui vakava terveydellinen riski omistajayrittäjän kohdalla, jonka jälkeen tuli tarve perehtyä enemmän henkilöriskeihin. Lisäksi yrityksen työntekijöinä on myös tietynlaisia avainhenkilöitä, joiden sairastuminen, irtisanoutuminen tai muu poissaolo tuottavat lisäkuluja.

6.1 Työntekijöiden riskienhallinta

Kohdeyritys on pk-yritys, jossa työskentelee parikymmentä henkilöä. Yrityksellä on ollut kova kasvutahti perustamisvuodesta lähtien. Henkilöriskienhallintaa on toteutettu niin, että kaikki työntekijät ovat koulutettu ja perehdytetty työhönsä viikosta kahteen kokeneemman työntekijän johdolla. Näin on opetettu ja koulutettu käyttämään työkaluja oikein ja turvallisesti, sekä muistutettu vaaratekijöistä. Tuottavaa ja fyysistä työtä tekevillä työntekijöillä on työmaalla oman riskienhallinnan lisäksi rakennusliikkeen omat riskienhallintajärjestelmät, jonka takia kohdeyrityksen henkilöriskienhallinta on osaksi siirrettyä. Rakennusliikkeillä on viikoittaiset turvallisuusvartit ym., jossa perehdytään turvalliseen toimintaan ja jotta säästyttäisiin henkilövahingoilta. Lisäksi monissa rakennusliikkeissä on luvattu palkinto koko työmaan henkilöstölle tarpeeksi monesta tapaturmattomasta päivästä. Kohdeyrityksessä henkilöstöpalavereissa muistutetaan myös aina työturvallisuudesta ja korjataan havaittuja puutteita.

Henkilöstöriskienhallinta on myös muuta, kuin työtapaturmia. Henkilöstöriskeihin kuuluu myös rekrytointi, irtisanoutumiset, osaaminen ja koko työyhteisö. Yritykseen saatu henkilöstö on ollut erittäin osaavaa ja sitoutunutta. Oikeastaan koko yrityshistorian aikana ei ole tehty rekrytointi-ilmoitusta, vaan työntekijät ovat löytyneet puskaradion tai muiden kontaktien kautta. Tämä auttaa vähentämään sitä riskiä, että rekrytoiti väärän henkilön. Lisäksi kokeneet työntekijät huomaavat muutaman perehdytyspäivän jälkeen, onko rekrytoitu työntekijä tehokas ja yritykselle kannattava. Henkilöriskien merkittävä tekijä on se, että saadaan pidettyä koulutetut ja laadukkaat työntekijät

yrityksessä. Tämä ei ole itsestään selvä asia, vaikka se välillä voi siltä tuntua. Yrityksen on syytä pitää hyvää huolta työntekijöistään, jotka lopulta sen rahan yritykseen tuovat.

6.2 Avainhenkilöriskienhallinta

Yrityksessä on ollut pääasiallisena avainhenkilönä omistajayrittäjä, jolla on ollut lähes kaikki liiketoiminnan kannalta tärkeä tieto vain itsellään, eikä mitään järjestelmällistä dokumentointia asioista. Muita toimihenkilöitäkin on, mutta heidän toimenkuvansa ja vastuunsa ovat pienemmät. Avainhenkilöriskin kannalta tilanne on huonommassa tilassa, kuin työntekijöiden henkilöriskienhallinta. Työkuorma kasaantuu välillä liian suureksi yhdelle ihmiselle, joka johtaa mahdollisesti ylikuormittumiseen tai jopa loppuun palamiseen. Työkuorman kasaantuessa myös työn laatu kärsii. Tilanne on kestävä, jos työkuormaa on paljon ja yksin ainoana avainhenkilönä pystyy tekemään ja toimimaan asioiden eteen.

Yrityksen avainhenkilöillä on ollut kaikilla oikeastaan omat osaamisensa, joita he ovat yksin tehneet. Suuri riski piilee siinä, kun jokin liiketoiminnan kannalta tärkeä tieto tai taito on vain yhden ihmisen varassa. Pitkien sairauslomien aikana tai vaikkapa lomakausina ei liiketoiminta pyöri, jos yrityksen ainoa avainosaaja on poissa. Asia koskee myös sitä, jos jokin työntekijöistä yksin osaa jonkun tietyn työn tehdä. Näin ollen se sama tieto ja oppi täytyisi jakaa vähintään toiselle tekijälle, joka sen pystyisi tarvittaessa tekemään.

Kohdeyrityksessä oli tilanne, jossa avainhenkilöön kohdistui vakavampi terveydellinen uhka. Tämä yhtäkkinen tilanne aiheutti sen, että yrityksessä alettiin miettiä tulevaa: Mitä jos avainhenkilö joutuu pitkälle sairauslomalle? Miten yrityksen liiketoiminta jatkuu? Pahimmassa tapauksessa olisi voinut käydä niin, että avainhenkilö olisi joutunut pitkäaikaiselle sairauslomalle ja ollut työkyvytön. Kukaan ei olisi pystynyt hoitamaan niitä tehtäviä, joita yhden henkilön varassa oli. Pään sisällä oleva dokumentoitu tieto ja toimintatavat ovat mahdottomia muille henkilöille tehtäväksi. Yrityksen liiketoiminta olisi loppunut riskin toteutuessa pahimmalla tavalla.

6.3 Haastattelu

Haastattelu on tehty yrityksen hallituksen jäsenelle, joka ei kuulu ydinperheeseen. Näin riskienhallintaan saadaan erilaista näkökulmaa. Perheyriyksissä voi käydä niin, ettei riskejä osaa nähdä samalla tavalla, kuin sen ulkopuolinen näkee ja havaitsee. Haastattelu toteutettiin 2.11.2022 henkilöhaastatteluna.

Haastattelu:

1. Onko yrityksessä riskienhallintasuunnitelmaa?

- Yrityksellä ei ole varsinaista riskienhallintasuunnitelmaa, mutta tähän ongelmaan on yrityksen johdossa havahduttu. Asian vakavuus on ymmärretty ja asian eteen on alettu tekemään konkreettisia toimia. Mm. hallitukseen ulkopuolisen jäsenen mukaan tuleminen on suunniteltua riskienhallintaa.

2. Mitä henkilöriskejä yritykseen kohdistuu?

- Yritykseen kohdistuu paljon monenlaisia henkilöriskejä. Asentajien osalta henkilöriskejä ovat pääasiassa vahinkoriskit ja työsuhderiskit. Kasvavassa yrityksessä henkilöstömäärän kasvu on henkilöriskiä lisäävä tekijä. Yrityksessä on myös monia työtehtäviä, jotka henkilöityvät johonkin tiettyyn henkilöön.

3. Minkälaisia ovat yrityksen avainhenkilöriskit?

- Avainhenkilöriskejä ovat edellä mainitut henkilöityvät työtehtävät ja työnjaot. Yhden henkilön varassa on välillä liian paljon tärkeää tietoa, joita muilla ei välttämättä ole. Avainhenkilöiden roolit eivät aina ole tarkoituksenmukaisia, joka saattaa aiheuttaa riskejä. Vähemmistöosakkaiden roolit voivat lisätä avainhenkilöriskejä, jos rooleista ei ole sovittu tai tahtotila ei ole enemmistöosakkaiden kanssa yhdenmukainen.

4. Mikä tai mitkä riskit ovat toteutuessaan merkittäviä?

- Avainhenkilön vakava sairastuminen tai pitkä poissaolo vaarantaisi mahdollisesti koko liiketoimintaa.

5. Miten näitä riskejä voidaan pienentää ja hallita?

- Avainhenkilöriskejä voidaan pienentää muuttamalla toimenkuvia ja rooleja tarkoituksenmukaiseksi, sekä jakaa avainosaamista useammalle kuin yhdelle, jotta työnkuvien henkilöityminen vähenisi ja useampi henkilö osaisi tehdä erilaisia työtehtäviä. Henkilöriskejä voidaan myös hallita omistuspohjan ja hallituksen laajentamisella.

6. Mitä riskejä tulevaan sukupolvenvaihdokseen sisältyy?

- Prosessi ottaa yleensä aikaa, ja taloudellisessa mielessä miten toteutetaan omistuksen siirto, varallisuuden siirto ja näihin liittyvät vero ym. asiat. Yrittäjän rooli vs. tulevien vastuunkantajien rooli. Yrittäjä on saattanut tehdä pitkää päivää ja monenlaisia rooleja, kenelle tehtävät, vastuu ja valta jaetaan? Asiakkuuksien siirto? Miten yritys muuttuu, kun sukupolvi vaihtuu, muuttuuko kulttuuri ja toiminta? Miten siirretään osaaminen eteenpäin? Osaako lähtijä luopua roolistaan vai jääkö viisastelemaan?
- Sukupolven vaihdokseen liittyen erityisesti nämä: Suunnitelmallisuus on merkittävää. Aikataulu ja tavoitteet suunnitellaan yhdessä ja etukäteen. Sovitaan tulevat roolit etukäteen. Osakassopimukset etukäteen kuntoon. Konsultoidaan ja suunnitellaan vero ym. juridiset järjestelyasiat etukäteen. Siirretään yrittäjän osaamista yrityksen osaamiseksi, eli kirjataan asioita paperille ja järjestelmiin, josta uudet vastuunkantajat ottavat asteittain hommia haltuun. Pidetään henkilökunta tietoisena asiasta ja seurataan henkilökunnan reagointia
- Yleisesti ottaen hallitus voi tehdä riskien arvioinnin, se on yksi hallituksen tehtävistä, joten kannattaa käsitellä koko aihekokonaisuus hallituksessa.

7. Onko jotakin käytäntöjä tai aiempaa kokemusta riskienhallintatoimenpiteistä?

- Yleisellä tasolla riskien hallinnassa on olennaista tunnistaa riskit (liiketoiminta, henkilöstö, ympäristö jne.), arvioida riskien merkittävyys ja

todennäköisyys ja päättää sitten, miten riskit minimoidaan. Aloitetaan merkittävimmistä ja todennäköisimmistä riskeistä ensin. Kaikkia riskejä ei voida poissulkea, se on osa yritystoimintaa, mutta päätetään millä riskitasolla voidaan mennä. Olennaista on tunnistaa riskit, että osataan varautua.

- Varautua voidaan mm. vakuutusin, sopimuksin (mm. osakassopimukset), erilaisin katselmuksin ja hyväksyntäkäytäntöjen kautta.
- Muutama erilainen riski rakennusosalta, esim. pölystä ja työergonomiasta johtuvat sairaudet, poissaolot ja erityisesti työn aiheuttamat pitkäaikaissairaudet. Miten on varauduttu, ettei yritys joudu korvaamaan?

7 TOIMENPITEET JA KEHITYS

Yritys X:n alkuvuodet ovat olleet vauhdikasta kasvua, jonka takia yrityksen riskienhallinta on jäänyt vähälle huomiolle. Yrityksen sisällä on kyllä havahduttu asiaan, mutta todelliset suunnitelmat ja teot ovat jääneet puheiden ja suunnitelmien varaan. Yrityksen palveluksessa olevat asentajat ovat kyllä saaneet koulutusta ja perehdytystä työkalujen ja työkäytäntöjen osalta, jotta välttyttäisiin ainakin näiltä osin henkilöriskeiltä. Kuitenkin kasvavassa yrityksessä avainhenkilöriskit nousivat konkreettisesti esille vasta silloin, kun avainhenkilöitä kohtasi vakavampi terveydellinen riski.

Havainnointien ja haastattelun perusteella yrityksen henkilöriskienhallintaan on keskitytty nyt enemmän. Tämän lisäksi riskienhallinta on myös yleisellä tasolla noussut enemmän esille yrityksen toiminnassa. Yrityksessä on alettu jakamaan työtehtäviä ja vastuualueita niin, ettei yhdelle henkilölle keräänny liikaa työkuormaa. Tämän kehittämishankkeen alkamisesta lähtien yrityksen toiminta on muuttunut kasvavan henkilöstön, liikevaihdon ja hallituksen osalta. Riskienhallinta on tutkimuksen aikana jo alkanut muuttumaan suunnitelmallisemmaksi mm. hallitusjärjestelyjen kautta.

7.1 Toimenpiteet

Teorian, havainnointien ja haastattelun pohjalta on hyvä miettiä toimenpiteitä yrityksen henkilöriskienhallintaan. Tällä hetkellä varsinaista suunnitelmaa ei ole riskienhallinnalle, vaan riskienhallintaa on toteutettu muun yritystoiminnan ohessa. Tämä ei kuitenkaan ole paras vaihtoehto kasvavan yrityksen liiketoiminnalle. Yritys on kasvussa koko ajan lisää sekä henkilöstön, että liiketoiminnan osalta. Tämä johtaa väistämättä siihen, että riskienhallintaan on keskityttävä entistä enemmän. Tämän lisäksi tuleva sukupolvenvaihdos tuo omat riskit yrityksen toimintaan. Sukupolvenvaihdoksen kannalta on myös syytä tarkastella toimenpiteitä, jotta saataisiin onnistunut sukupolvenvaihdos aikaiseksi silloin, kun oikea hetki siihen tulee. Tällä vältyttäisiin siltä, että asia tulisi yhtäkkiä esille ja toimenpiteitä ei ole suunniteltu.

Seuraavaksi esitetyt toimenpiteet ovat vain yksi mahdollinen vaihtoehto muuttaa henkilöriskienhallintaa oikeaan suuntaan. Lisäksi näitä toimenpiteitä voi ja on hyväkin muokata kohdeyritykselle edelleen sopivammaksi, jotta paras mahdollinen tavoite saataisiin aikaiseksi. Toimeksiantajayrityksen riskienhallinta on muuttunut jo tämän opinnäytetyöprosessin aikana, ja muutosta on hyvä jatkaa myös tulevaisuudessa.

7.1.1 Henkilöriskien toimenpiteet

Kohdeyrityksen henkilöriskienhallintaa voidaan aluksi tarkastella henkilöriskikartan avulla, jossa tunnistetaan mahdolliset henkilöriskit. Henkilöriskien hallinta on prosessi, joka sisältää riskien tunnistamisen, suuruuden arvioinnin ja torjunnan (Lappalainen ym., 2003, s.16.). Henkilöriskein hallintaan on suunniteltu henkilöriskikartta (Liite 1), joka sisältää kahdeksan eri osaa. Osa-alueet käydään läpi ja tutkitaan koskevatko ne omaa yritystä. Kyseisen riskin ollessa kunnossa, se kuitataan ja siirrytään seuraavaan kohtaan. Riski yliviivataan, jos se ei koske yritystä, mutta huomattavia puutteita havaittaessa riski rastitetaan myöhempää tarkastelua varten.

Henkilöriskikartan avulla tunnistetuille riskeille olisi syytä tehdä myös riskien suuruuden arviointi. Riskin suuruus on tärkein riskienhallinnan toimenpiteiden kiireellisyyteen vaikuttava tekijä (Lappalainen ym., 2003, s.8). Riskin suuruutta kuvataan todennäköisyydellä ja seurauksilla (Taulukko 1). Tätä taulukkoa käyttämällä saadaan

henkilöriskikartasta löydettyjen riskien suuruus ja vaikutus esille. Todennäköisyyttä tarkastellessa riski on sitä suurempi, mitä todennäköisemmin riski toteutuu. Seurauksia tarkastellessa riski on sitä suurempi, mitä vakavammat vahingot riski toteutuessaan aiheuttaa (Lappalainen ym., 2003, s. 8.).

Henkilöriskikartan ja riskien suuruuden arvioinnin kautta olisi kohdeyrityksessä hyvä alkaa rakentamaan riskienhallinnalle suunnitelmaa. Riskien tunnistamisen ja suuruuden arvioinnin avulla saamien tietojen mukaan voidaan huomata todelliset riskitekijät, jolloin niihin voidaan myös ajoissa puuttua. Henkilöriskikartan ja riskin suuruuden arvioinnin käyttäminen vähintään kerran vuodessa palvelisi kasvavaa yritystä henkilöriskienhallinnassa.

Yrityksen toiminta laajenee vuodenvaihteen jälkeen, joten alkavan vuoden alussa on hyvä tehdä henkilöriskikarttaa ja suuruuden arviointitaulukkoa käyttäen riskinarviointi. Alkuvuodesta tehtävä suunnitelmallinen toimenpide riskienhallinnassa on hyvä alku ja suunnitelma tulevalle vuodelle. Henkilöstön lisääntyessä henkilöriskit väkisin kasvavat, joten rekrytoinnissa olisi myös hyvä perehtyä moniin asioihin, jotta oikea ihminen tulee valituksi.

Ensisijaisesti henkilöriskin hallinnassa on syytä suunnitella liiketoiminta niin, että jatkuvuus on turvattu myös henkilöriskin toteutumisen varalta. Yrityksessä on varauduttava siihen, että yrityksen keskeinen työntekijä saattaa irtisanoutua, tulla työkyvyttömäksi tilapäisesti tai pysyvästi tai jopa kuolla. Pienemmissä yrityksissä ei useimmiten ole mahdollisuutta varahenkilöjärjestelyyn ja tilalle on vaikea löytää osaavia henkilöitä. Avainhenkilön poissa ollessa yrityksen toiminta häiriintyy ja kustannukset nousevat järjestelyistä ja uuden henkilön rekrytoinnista ja kouluttamisesta. Avainhenkilön työkyvyttömyyden venyessä useiden kuukausien mittaisiksi tai työpanoksen menettäminen liiketoiminnan kannalta merkittävänä aikana, voi pahimmassa tapauksessa lopettaa koko yritystoiminnan. (Juvonen ym., 2014, s.74.)

Havainnointien ja haastattelun perusteella yrityksen avainhenkilöriskienhallintaan on toimenpide-ehdotus: Heti aloitettava tärkeiden tietojen dokumentointi, jotta pienetkin käytännön asiat saadaan kirjattua ylös. Myös pilvipalvelun käyttö on hyvä alku, jotta tiedostot pysyvät tallessa tekniikan pettäessä. Tämän lisäksi avainhenkilöiden on syytä

jakaa osaamistaan vähintään yhdelle muulle henkilölle, jotta tarvittaessa toinen osaa tehdä kyseisen työn tai työvaiheen. Avainhenkilöt on sitoutettava jollakin kannustimella, jotta arvokasta tietoa ja taitoa omaavat tekijät eivät vaihtaisi työnantajaa. Nämä toimenpiteet olisi syytä aloittaa mahdollisimman pian.

7.1.2 Toimenpiteet sukupolvenvaihdokseen

Sukupolvenvaihdokseen valmistautuminen on syytä aloittaa hyvissä ajoin, koska muutos ottaa paljon aikaa. Sukupolvenvaihdos sisältää niin monta muuttujaa ja tekijää, että sitä on mahdoton tehdä nopeasti. Luopujan täytyy käsitellä luopuminen ja hyväksyä se ajatus. Lisäksi jatkajalla tai jatkajilla on oltava ajoissa tiedossa, luopujan aiheet siirtää johtaminen ja vastuu seuraavalle sukupolvelle.

Sukupolven vaihdos on pitkä prosessi, jossa yrityksen omistaja luovuttaa vastuun ja johtamisen seuraavalle sukupolvelle. Sukupolvenvaihdos on kertaluonteinen prosessi, jolle ei ole antaa monia toimenpide-ehdotuksia. Kuitenkin se on niin tärkeä asia ottaa huomioon, että on syytä mainita joitakin käytännön asioita, jotta päästäisiin tulevassa sukupolvenvaihdoksessa onnistuneeseen lopputulokseen. Toimenpide-ehdotus: Nyt on aloitettava valmistautuminen luopumiseen. Se tarkoittaa ajatustyöstä alkavaa valmistautumista siihen, että lähivuosina osaa irtaantua johtajan paikalta ja siirtää johtaminen jatkajalle.

Yrityksellä on lähitulevaisuudessa edessä sukupolvenvaihdos, jonka eteen on mahdollisimman pian alettava tekemään toimia. Tyypillisesti sukupolvenvaihdos koskee yrityksiä, jotka ovat sanan varsinaisessa merkityksessä perheyrityksiä. Luopujalla voi olla erilaiset lähtökohdat omistusjärjestelylle jatkajan kanssa, mutta molempien edun mukaista on se, että yritys säilyy elinkelpoisena. Kilpailussa menestyy vain liiketoiminnan kannattavaan ja tulokselliseen kehittämiseen pystyvä yritys. Yrityksen elinkelpoisuuden säilyminen on haaste omistajanvaihdokselle, sillä omistusjärjestelyssä ei saa tuhota liiketoiminnan edellytyksiä. (Immonen & Lindgren, 2017, s. 16.)

Teoriaan perustuen yrityksessä on hyvä käydä läpi niitä asioita, mitä sukupolvenvaihdos tuo tullessaan: kuka tai ketkä jatkavat yritystä? Milloin on aloitettava työstämään

luopumista? Milloin on aloitettava työstämään jatkamista? Lähtökohta yrityksen sukupolvenvaihdokselle olisi tutustua sukupolvenvaihdoksen prosessiin (Kuvio 2), jossa koko prosessi on vaiheittain avattu vaihdoksen ennakoimisesta uuden alkuun.

Haastateltavan hallituksen jäsenen mukaan yrittäjän osaamista on siirrettävä yrityksen osaamiseksi, joka tarkoittaa sitä, että asiat dokumentoidaan järjestelmiin ja tiedostoihin, jotta uudet vastuunottajat voivat ottaa asteittain vastuuta. Myös henkilökuntaa on tiedotettava asiassa ja henkilökunnan reagointia seurattava. Ennen sukupolvenvaihdosta on hyvä suunnitella ja sopia kokonaisuudessaan yrityksen tuleva rakenne, jossa roolit, toimenkuvat ja jopa osakassopimukset tulevat etukäteen kuntoon. Merkittävässä osassa sukupolvenvaihdosta on myös veroasiat ja muut juridiset asiat. Nämä ovat myös asioita, joihin tulee perehtyä hyvissä ajoin.

7.2 Kehitys

Tämän tutkielman edetessä on yrityksen henkilöriskienhallintaa kehitetty lisäämällä hallituksen toimintaa ja ulkopuolista henkilöstöä hallitukseen. Tämä on kasvavan yrityksen edellytys. Näin ollen tutkielma henkilöriskienhallinnasta on osunut oikeaan ajankohtaan myös yrityksen kehityksen kannalta. Tutkielman aikana tehtyjen havaintojen mukaan yrityksen toiminta on voimakkaassa kasvussa edelleen, joten henkilöriskienhallinta on henkilöstön kasvun myötä oltava osana yrityksen arkipäiväistä toimintaa.

Näiden teoreettisten, havaittujen ja haastattelusta saamien tietojen perusteella tehdyt toimenpide-ehdotukset ovat vain yksi vaihtoehto kohti parempaa riskienhallintaa kohdeyrityksessä. Tästä tutkimuksesta on ollut jo apua yritykselle ja yrityksen riskienhallinnalle sekä pohdinnalle tulevaa sukupolvenvaihdosta ajatellen. Tavoitteena oli selvittää nykyhetken riskienhallinta, havaita kehitystarpeet ja tekemällä toimenpide-ehdotuksia. Riskienhallinnan tilanne kohdeyrityksessä tuli esille. Havaintojen ja haastattelujen perusteella riskienhallinta oli olemassa, mutta ei selkeänä suunnitelmana. Henkilöriskienhallinnan kehitystarpeet saatiin tietoon havainnoimalla ja haastattelun

avulla. Näillä tiedoilla saatiin myös toimenpide-ehdotuksia kohti parempaa riskienhallintaa ja onnistunutta sukupolvenvaihdosta.

8 POHDINTA JA JATKOTOIMET

8.1 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Minkälaisia henkilöriskejä organisaatiossa on? Miten henkilöriskejä voidaan pienentää? Yrityksessä on monenlaisia henkilöriskejä, joista merkittävimmät koskevat avainhenkilöriskejä. Avainhenkilöiden työnkuvien ja roolien laajuus, työvaiheiden henkilöityminen tiettyjen henkilöiden taakse ja avainhenkilöiden omassa tiedossa olevat toimintatavat olivat merkittäviä. Henkilöriskien pienentämiseen saatiin paljon teoriatietoa, jonka avulla riskejä voidaan tunnistaa ja hallita. Lisäksi tulevan sukupolvenvaihdoksen vaiheisiin löytyi merkittävää tietoa.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen monella tavalla. Tutkimuksen rakennetta ja rajauksista olisi voinut miettiä vielä enemmän, jotta tutkimuksesta olisi saatu vielä enemmän hyötyä. Pelkästään sukupolvenvaihdoksesta olisi voinut tehdä yhden tutkimuksen, mutta sen laajuus rajattiin henkilöriskienhallinnan näkökulmaan. Kuitenkin tutkimus oli tarpeellinen toimeksiantajayritykselle ja suoraan kohdentunut päivittäiseen työelämään. Toimeksiantajayrityksessä on henkilöriskienhallinta kehittynyt tämän tutkimuksen myötä paljon ja toimenpiteitä tulevaan sukupolvenvaihdokseenkin on alettu tekemään. Työn aikana oma tieto ja taito on kehittynyt tutkimisen osalta merkittävästi ja riskienhallinnan osaaminen on syventynyt. Tutkimukseen olisi omien havaintojen ja haastattelun lisäksi voinut ottaa vielä toisen haastattelun, jotta vastauksista tulisi monipuolisempia ja enemmän näkökulmia. Myös lähteiden käyttö olisi voinut olla laajempaa tutkimisen kannalta, mutta vahvasti työelämälähtöinen tutkimus sai keskittymään enemmän teoria-aineiston sisältöön määrän sijasta.

8.2 Jatkotoimet

Koko tutkimusprosessi oli ajankohtainen toimeksiantajayritykselle. Yrityksen riskienhallinta on muuttunut merkittävästi siitä, mitä se oli opinnäytetyön alkaessa. Muutoksia on tapahtunut avainhenkilöiden työnkuviissa, työmäärissä, asioiden dokumentoinnissa yms. Tällä hetkellä yrityksessä on kasvusuunnitelmia henkilöstön ja liiketoiminnan osalta. Liiketoiminta on laajentumassa myös muille paikkakunnille. Olen tämän prosessin aikana päässyt myös kehittämään kohdeyrityksen riskienhallintaa ja tämän tutkimuksen näkemykset ja tulokset tullaan esittämään yrityksen omistajille vielä kuluvan vuoden aikana.

Tutkimuksessa esitetyt toimenpide-ehdotukset ovat vain alkua sille, miten henkilökienhallintaa yrityksessä jatkossa hallitaan ja kehitetään. Tämän tutkimuksen myönteisen merkitys on vielä lisääntynyt ja opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää ja monella tavalla jatkossa. Merkittäviä asioita, joissa tutkimustuloksia tulevaisuudessa hyödynnetään ovat mm. henkilöstön ja avainhenkilöiden lisääntyminen yrityksen kasvaessa. Tämän tutkimusprosessin tuloksia on jo tässä vaiheessa hyödynnetty ihan yrityksen hallituksen tasolla asti.

LÄHTEET

Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. (2010). Perheyritys on enemmän. WSOYpro.

Elo-Pärssinen, K. & Heinonen, J. (2019). Uudistuva perheyritys: Perhe, omistajuus ja liiketoiminta. Alma Talent. Haettu 13.10.2022 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. (2016). Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan (Toinen laitos.). Finva.

Immonen, R., & Lindgren, J. (2017). Onnistunut sukupolvenvaihdos (5., uudistettu painos.). Alma Talent. Haettu 25.10.2022 osoitteesta <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. (2014). Yrityksen riskienhallinta. Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA. <https://www.ellibslibrary.com>.

Kupi, E., Keränen, J. & Lanne, M. (2009). Riskienhallinta osana pk-yritysten strategista johtamista. VTT. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/working-papers/2009/W137.pdf>

Kuusisto, M., & Kuusisto, T. (2008). Johtaja vaihtuu: Sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Talentum Media.

Lappalainen, J., Mikkonen, P., Murtonen, M., Piispanen, P., Salminen, S., & Vuori, M. (2003) Avain turvalliseen huomiseen. Henkilöriskien hallinta. <https://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/kir-ava-henkiloriskit.pdf>

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi. <https://www.ellibslibrary.com>.

Suomen riskienhallintayhdistys. (2022). Haettu 21.5.2022 osoitteesta <http://www.pk-rh.fi>.

Henkilöriskikartta

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:



Täyttöesimerkki

X Työmatkat - Merkittävä riski; OK Ilmapiiiri - Asia kunnossa; ! Perhesiteet - Ei koske meitä

Terveys ja hyvinvointi. Hyvä fyysinen ja psyykinen toimintakyky on työntekijöiden hyvinvoinnin perusta. Sairastavuus tai työuupumus ovat oireita huonosti järjestetystä toiminnasta.
Työympäristö. Työympäristössä esiintyy aina jonkinlaisia työntekijöiden terveyttä tai turvallisuutta vaarantavia tekijöitä.
Työyhteisön toiminta. Työyhteisön toimintaan liittyvien ongelmien käsittely on yhteisen toiminnan riskien hallintaa. Johtaminen on toimivan työyhteisön keskeinen menestystekijä.

Vahingonteot. Tahalliset ja tahattomat vahingonteot ovat aina mahdollisia siellä, missä on ihmisiä. Niiden riskit on tunnistettava ja suojauduttava monipuolisoin keinoin.
Liikenne. Kodin ja työpaikan välinen matka, työasiat ja -matkat ja sisäinen liikenne altistavat henkilöstön liikenteen vaaroille.
Työsuheriskit. Työsuhteen kaikki vaiheet on hoidettava hyvin työsopimuksesta ja työntekijän sisäänajosta työsuhteen loppuun asti. Tunnetko asiaa koskevat säädökset?

Työväkivalta. Erityisesti monissa palveluammateissa työntekijöihin kohdistuva väkivalta on keskeinen henkilöriski.
Osaaminen. Henkilöstön monipuolisesta osaamisesta ja sen kehittämisestä on huolehdittava. Kriittisen erikoisosaamisen saatavuus on varmistettava.
Yrittäjyyden erityisriskit. Yrittämiseen liittyy omia erityispiirteitään liittyen mm. rahoitukseen, työkykyyn, omistajuuden ristiriitoihin ja yritystoiminnan jälkeiseen elämään.