

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

EMIL TOLVANEN

Henkilöstöriskit yrityksen näkökul- masta pankki- ja vakuutussektorin taloushallinnossa

LIIKETALOUDEN TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Tolvanen, Emil: Henkilöstöriskit yrityksen näkökulmasta pankki- ja vakuutussektorin taloushallinnossa
Opinnäytetyö, AMK
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2024
Sivumäärä: 60

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä riskejä henkilöstöstä aiheutuu yritykselle. Tavoitteena oli saada aikaan toimintasuosituksia tutkimustulosten pohjalta ensisijaisesti taloushallinnossa toimiville yrityksille. Aihe on ajankohtainen ja merkittävä, koska henkilöstön toiminnan ymmärtäminen parantaa yrityksen mahdollisuuksia paremman toimintaympäristön ja työyhteisön luomisessa. Nykypäivän organisaatioissa tällä on yhä merkittävämpi vaikutus niin yrityksen kilpailukyvyyn kuin maineen luomisessa sekä sen säilyttämisessä.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus laadittiin riskienhallinnan ja henkilöstöriskienhallinnan käsitteistä. Ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin riskienhallinnan määrittelyä sekä riskien vaikutusta yrityksen strategisessa ja operatiivisessa toiminnassa. Sen lisäksi siinä on esitetty prosessikuvaus riskienhallinnasta. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin syvällisesti henkilöstöriskejä yrityksen näkökulmasta. Tieteellisten lähteiden pohjalta aiheesta nousi esille johtajuuden kokonaisvaltainen merkitys riskien hallitsemisessa. Henkilöstön rekrytoinnissa, tietoteknisissä järjestelmissä ja tietoturvalisissä toimintatavoissa sekä henkilöstön kehittämisessä että avainhenkilöissä henkilöstöriskit linkittyivät vahvasti osaavaan johtajuuteen.

Työn empiirinen osuus suoritettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, jossa tiedonkeruu toteutettiin haastatteluilla. Haastattelut tehtiin neljälle pankki- ja vakuutussektorin taloushallinnossa toimivalle esihenkilölle, joilla jokaisella on kymmenien vuosien kokemus kyseiseltä alalta. Haastatteluilla kartoitettiin teoriaan pohjautuen tutkimukseen valikoidun yrityksen näkemyksiä henkilöstöstä aiheutuvista riskeistä yritykselle. Lisäksi haastateltavat saivat tuoda esille omia näkemyksiään henkilöstöstä aiheutuvista riskeistä. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat henkilöstöriskienhallinnan parantavan yrityksen kokonaiskuvaa. Esimerkiksi hyvä työyhteisö ja ilmapiiri, henkilöstön mukaan ottaminen yrityksen strategian luomiseen ja kehittämiseen sekä tietotaidon jalkauttaminen useammalle henkilölle vähentävät henkilöstöriskejä. Haastatteluissa ilmeni johtajuuden osaamisen ja henkilöstön kehittämisen jäävän hieman muita toimintoja vähemmälle huomiolle. Toimintasuosituksissa henkilön soveltuvuus yritykseen, riittävä asioiden läpi käyminen ja tietoisuus toimintatavoista sekä osaamisen jakaminen usealle henkilölle parantavat henkilöstöriskienhallintaa. Johtajuuden kokonaisvaltaista vaikutusta korostetaan henkilöstöriskienhallinnassa: jos pidät huolta työntekijöistäsi, työntekijäsi pitävät huolta asiakkaistasi. Tämän todetaan johtavan hyvään yrityskulttuuriin, mikä mahdollistaa suoraa kilpailuetua työmarkkinoilla hyvistä työntekijöistä, parantaa yrityksen strategisia tavoitteita ja luo kestävämpää elinkaarta yritykselle.

Avainsanat: riskienhallinta, henkilöstöriskit, henkilöstö, johtajuus

ABSTRACT

Tolvanen, Emil: Personnel Risks in Financial Management in the Banking and Insurance Sector – a Company Perspective

Bachelor's thesis

Bachelor of Business Administration

April 2024

Number of pages: 60

The purpose of this thesis was to find out what risks employees pose to the company. The aim was to make recommendations for action based on the results of the study. The topic is relevant to the present and significant because understanding the activities of human actions improves a company's chances of creating a better working environment and work community. This has an increasingly important impact on creating and maintaining a company's competitiveness and reputation and its ability to maintain it.

The theoretical part of the thesis was based on the concepts of risk management and human risk management. The first theoretical chapter examined definition of risk management and the impact of risks in the strategic and operational activities of company. In addition, it also presented a process description of risk management. The second theoretical chapter dealt in depth with human risks from a company perspective. Scientific sources on the subject highlighted the holistic importance of leadership in managing these risks. Human risks in recruitment, IT systems and security practices, as well as in employee development and key person, were strongly linked to competent leadership.

The empirical part of the thesis was carried out using a qualitative research method, in which data was collected through interviews. The interviews were conducted with four front-line financial managers in the banking and insurance sector, each with decades of experience in the field. Based on theory, the interviews were used to identify the views of the selected company on the risks to the company from its staff. In addition, the interviewees were given the opportunity to express their own views on the risks posed by human resources.

The results of the study show that human resource risk management improves the overall image of the company. For example, a good working community and atmosphere, involving staff in the creation and development of the company's strategy, and spreading knowledge to more people all help to reduce HR risks. The interviews showed that leadership skills and staff development were slightly less important than other activities. In the recommendations for action, the suitability of a person for the company, sufficient review and awareness of procedures and the sharing of skills between several people improve the management of staff risks. The holistic impact of leadership is emphasized in managing HR risk: if you take care of your employees, your employees will take care of your customers. A good corporate culture enables a direct competitive advantage for good employees, improves the company's strategic objectives and creates a more sustainable life cycle for the company.

Keywords: risk management, human risks, employees, leadership

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS	6
2.1 Tarkoitus.....	6
2.2 Tavoite.....	7
2.3 Aiheen rajaus	8
2.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	8
2.5 Teoreettinen viitekehys.....	9
3 RISKIENHALLINTA	10
3.1 Riskin määrittely	10
3.2 Riskienhallinnan periaatteet ja käsitteet	12
3.3 Strategiset riskit.....	13
3.4 Operatiiviset riskit	15
3.5 Prosessikuvaus riskienhallinnasta	16
4 HENKILÖSTÖRISKIENHALLINTA	20
4.1 Henkilöstöriskit yrityksen näkökulmasta	20
4.2 Rekrytointi	23
4.3 Johtajuuden vaikutus henkilöstön toimintaan	25
4.4 Tietotekniset järjestelmät, tietoturvalliset toimintatavat ja ihminen	27
4.5 Henkilöstön kehitys.....	29
4.6 Avainhenkilöstöriskit.....	30
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
5.1 Tutkimusmenetelmä	31
5.2 Haastateltavien valinta ja haastattelun suunnittelu sekä toteutus.....	32
5.3 Tiedonkeruumenetelmä.....	34
5.4 Aineiston analyysimenetelmät	35
6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
6.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	36
6.2 Tutkimuskohteen tulokset ja pohdinta	38
6.3 Muut yritykseen kohdistuvat riskit henkilöstöstä	46
7 TOIMINTASUOSITUKSET JA JATKOTUTKIMUKSET	48
7.1 Toimintasuositukset.....	48
7.2 Jatkotutkimukset.....	51
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	52
9 POHDINTA	54
LÄHTEET.....	57

1 JOHDANTO

Henkilöstöriskienhallinta on yrityksen menestyksen tärkeimpiä osa-alueita. Yrityksen koosta riippumatta sen voimavaratekijöinä pidetään henkilöstön osaamista, viihtyvyyttä ja sitoutumista organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Henkilöstöriskit voidaan jakaa kahteen osaan: henkilöstöön kohdistuviin riskeihin ja henkilöstöstä aiheutuviin riskeihin. Tässä opinnäytetyössä tutkin yritykselle henkilöstöstä aiheutuvia riskejä. Henkilöstöriskienhallinta lähtee liikkeelle yrityksen ylimmästä johdosta ja se on kokonaisvaltaisesti vaikutuksessa moneen osa-alueen kanssa. Onnistuneella henkilöstöriskienhallinnalla yritys parantaa mahdollisuuksiaan strategisten tavoitteidensa saavuttamisessa sekä kirkastaa työnantajakuvaansa ja kehittää samalla työyhteisöään. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.)

Nykymaailmassa työnantajakuvalla on kasvava merkitys ja imagosta puhutaan paljon sekä koulutustilaisuuksissa, strategioissa että myös tiedotusvälineiden määräajoin tekemissä yritysimagotutkimuksissa. Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 62) mukaan työnantajakuva ei kuitenkaan välttämättä osata määrittää riittävän selkeästi; mitä se käytännössä tarkoittaa ja miksi se on niin tärkeää. Henkilöstöstä aiheutuvat riskit ovat kytköksissä työnantajakuvan kanssa. Esimerkiksi positiivista mainetta saavuttanut yritys kokee henkilöstöstä aiheutuvia riskejä vähemmän kuin yritys, jossa asiakaslupaukset eivät pidä paikkaansa tai henkilöstö ei sitoudu yrityksen toimintaan. Hyvä henkilöstöriskienhallinta parantaa yrityksen kilpailuetua niin asiakkaista kuin hyvistä työntekijöistäkin.

Yritykseen kohdistuvat henkilöstöriskit ovat monimutkainen ilmiö, ja niitä on vaikea määrittää yksiselitteisesti, koska ihmiset elävät yleisestikin erilaisten motivaatioiden ristipaineessa ja siksi heidän toimintansa on vaikeasti ennustettavaa (Yle, n.d.). Yhden riskin toteutuminen voi johtaa ketjureaktioon, josta

seuraa muitakin riskejä, joten yrityksen tulisi kiinnittää riittävästi huomiota siihen, miten henkilöstö näkee yrityksen ja kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä. Hyvällä johtajuudella voidaan vähentää merkittävästi henkilöstöstä aiheutuvia riskitekijöitä. (Hyyppänen, n.d., luku 1.13, kohta 2.1; Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 26–27, 68.)

Erilaiset konsulttitoimistot kartoittavat maailmanlaajuisesti henkilöstöriskejä, mm. monikansallinen konsulttitoimisto Marsh (Marsh, 2024), mutta tässä opinnäytetyössä kartoitan nimenomaan erään Suomessa pankki- ja vakuutussektorilla toimivan suuryrityksen taloushallinnossa esihenkilöasemissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiä heille kohdistuvista henkilöstöriskeistä. Empiirisen osuuden tiedonkeruu suoritetaan haastattelulla. Työn tavoitteena on saada aikaan kehitysnäkemyksiä ja suosituksia tutkimustulosten pohjalta. Opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa kuvailen alkuun riskienhallinnan käsitettä, prosesseja ja eri osa-alueita. Näiden perusteella pohdin myös, mitä hyvältä riskienhallinnalta vaaditaan. Toisessa teorialuvussa tutkin, miten henkilöstöstä aiheutuvat riskit vaikuttavat yritykseen. Sen lisäksi tuon esille näkökulmia, miten henkilöstöriskejä voidaan hallita paremmin.

2 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA VIITEKEHYS

2.1 Tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten pankki- ja vakuutussektorilla toimivan suuryrityksen taloushallinto kokee henkilöstöstä aiheutuvat riskit. Kun yritys tiedostaa havaitut riskit ja niiden hallintaan löytyvät ohjeet, osataan riskejä käsitellä organisoidusti, jolloin riskien poisto, vähentäminen tai rajaaminen on mahdollista. Hyöty näkyy siinä, että yritysturvallisuus kasvaa, yrityksen imago pysyy korkealla tasolla tai paranee ja henkilöstön viihtyvyys ja sitoutuminen yritykseen ja sen arvoihin nousee. Teorioiden pohjalta näillä tekijöillä on suora vaikutus yrityksen menestymiseen. Henkilöstöriskienhallinnasta on olemassa

useita korkeakoulujen lopputöitä, mutta yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna asiaa ei ole vielä tutkittu kovin paljon.

Henkilöstöstä yritykselle aiheutuvista riskeistä ei löydy paljoakaan aikaisempia teoksia, joissa puhuttaisiin suoraan tämän opinnäytetyön aiheen rajausta vastaavasta teoriasta. Tämän takia olen joutunut yhdistelemään tietoja lukuisten eri teosten ja artikkeleiden pohjalta sekä tulkitsemaan asioiden välisiä suhteita. Aihe on kuitenkin ajankohtainen ja merkityksellinen, koska viime aikoina on puhuttu paljon asiakaslähtöisyydestä, mutta on myös kiinnitetty huomiota sisäisiin asiakkaisiin, kuten esimerkiksi henkilöstöön ja heidän suoraan vaikutukseensa yrityksen menestymisen taustalla. Opinnäytetyössäni on tarkoitus kehittää yrityksen kykyä osata reagoida nykypäivän piileviin haasteisiin ja tämän myötä parantaa myös työnantajakuva.

2.2 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on aluksi selvittää, mitä henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksellä on. Ajatuksenani on saada selville, mitkä asiat tutkimukseen valikoimani pankki- ja vakuutussektorin taloushallinnossa toimiva yksikkö koee merkityksellisiksi henkilöstöriskien kannalta ja miten tilannetta voidaan hallita. Tavoitteenani on tuoda esille mahdollisia toimintasuosituksia tutkimustulosten pohjalta ensisijaisesti taloushallinnossa toimiville yrityksille. Työn tuloksena yritykset voivat ottaa huomioon erilaisia asioita, joihin ei ole yleisesti kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Tämän avulla yritykset kykenevät tiedostamaan toimintatapoja, joiden avulla voidaan varmistaa nykypäivän turvallisuutta ja laatua. Näistä esille nousevat hyödyt näkyvät isommalla aikavälillä myös ulkoisille sidosryhmille ja ns. suurelle asiakaskunnalle. Lopputuloksena yritysten johto ja esimiestaho ovat riskitietoisempia ja pystyvät reagoimaan esille nouseviin riskitekijöihin ja implementoimaan erilaisia toimenpiteitä niiden tekijöiden vähentämiseksi.

2.3 Aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyöni aiheessa ei käsitellä henkilöstöön kohdistuvia riskitekijöitä yrityksessä, kuten esimerkiksi työturvallisuus, läheltä piti -tilanteet ja muut lukuisat vastaavat tekijät. Työssäni käsitellään ainoastaan henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yritykselle. Rajasin aiheen tällä tavalla, koska tutkimukseni ja havaintojeni perusteella asiasta on puhuttu suhteellisen vähän. Sen lisäksi tulevaisuudessa tämän asian tärkeys nähdään merkittävänä tekijänä yrityksissä ja myös suoraan kilpailuetuna ja kestäväen kehityksen kivijalkana.

Yhtenä rajaavana tekijänä opinnäytetyössäni on se, että siinä ei käsitellä myöskään henkilöstön tahallisesti ilkeiden takia, sabotointi- tai terroristisessa tarkoituksessa tekemiä toimia, sillä ne ovat Suomessa suhteellisen harvinaisia ja niihin reagointi tapahtuu usein jälkikäteisesti pois lukien rekrytointitilanteet, joissa on mahdollista teettää työpaikanhakijasta turvallisuusselvitys (Turvallisuusselvityslaki 726/19.9.2014). Työnantaja voi tällaisissa tilanteissa vähentää riskejä myös huolehtimalla siitä, että työntekijät pääsevät käsiksi vain sellaisiin tietoihin, joihin he työtehtäviensä takia ovat oikeutettuja.

Rajaavana tekijänä työssäni on myös sen ulottaminen selkeästi pankki- ja vakuutussektorin taloushallintoon. Opinnäytetyössäni saatuja tuloksia voi kuitenkin halutessaan rinnastaa samankaltaisiin toimijoihin, jotka työskentelevät hallintotehtävissä ehdottoman luottamuksellisten tietojen parissa. Tällaisia toimijoita voi ajatella löytyvät esimerkiksi pankkiiriliike- ja erilaisten turvallisuusalan työnantajien parista sekä osittain myös erilaisissa henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä yrityssektorista riippumatta.

2.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tieteellisen työn lähtökohtana on aina oltava tutkimusongelma, joka pitää määritellä. Jos tutkimusongelmaa ei ole, se täytyy muotoilla. Tutkimusongelma on opinnäytetyön keskipiste ja pääasia, jonka ympärille työn tarkoitus ja tavoitteet ovat määriteltä. Tutkimusongelmassa tutkimusalue on määriteltävä riittävän tarkasti. Kun tutkimusongelma on selvillä, johdetaan siitä

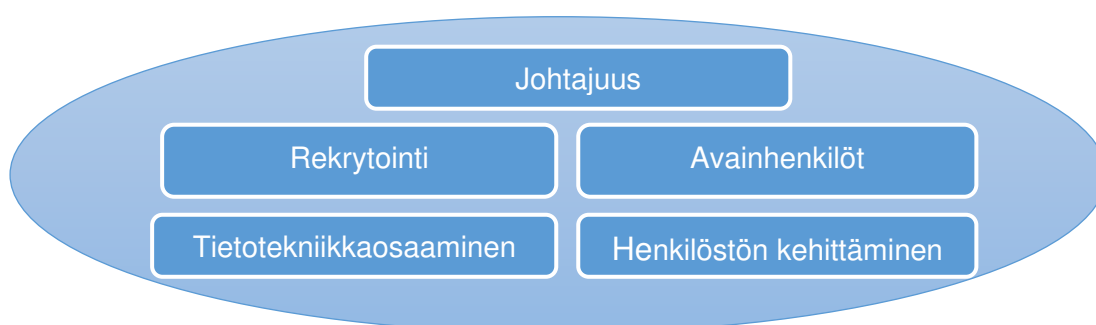
tutkimuskysymykset, joihin vastaaminen tuottaa tutkimusongelmaan ratkaisun. Tutkimuskysymykset voivat olla luonteeltaan erilaisia ja jokaisen kysymyksen on tuotava lisäarvoa tutkimusongelman ratkaisuun. (Kananen 2015, s. 45–46, 58.)

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on kartoittaa yrityksen näkökulmasta olevia henkilöstöriskejä ja tuoda esille keinoja niiden vähentämiseksi. Työssä tiedustellaan Helsingissä toimivan suuryrityksen taloushallinnon kokemuksia ja näkemyksiä henkilöstöstä aiheutuvista riskeistä ja tehdään tutkimuksen ja tieteellisten aineistojen pohjalta toimenpidesuosituksia.

Työn pää tutkimuskysymys on: Mitä riskejä henkilöstöstä aiheutuu yritykselle? Tarkentavia alakysymyksiä, jotka ovat olennainen osa työn tavoitteiden saavuttamista ovat: Minkälaisia henkilöstöriskejä pitää ottaa huomioon rekrytointissa, johtajuudessa, tietotekniikassa, henkilöstön kehittämisessä ja avainhenkilöissä? Empiirisessä osassa haastateltaville annetaan myös mahdollisuus esittää omia näkemyksiään, joihin ei teorioiden perusteella ennalta ole osattu määritellä eksakteja kysymyksiä tai jotka haastateltavat katsovat kuuluvan asiaan, vaikka teoriat eivät niitä sellaisiksi mieltäisikään.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kuvaa opinnäytetyön tekijän valitsemaa tutkimusaihetta. Viitekehyksessä esitettyjen asioiden on tarkoitus tukea tutkimusongelman ratkaisua ja sen on liityttävä läheisesti käytännön empiirisen osuuden suorittamiseen. (Kananen, 2015, s. 32.) Kuviossa 1 näkyy tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys yksinkertaistettuna ja graafisesti esitettynä.



Kuvio 1. Henkilöstöriskikartta: teoreettinen viitekehys

Tämän työn teoreettinen viitekehys kuvastaa sitä, että vaikka henkilöstö on yritykselle voimavara, siitä aiheutuu sille myös moninaisia riskejä. Johtajuuden toimiminen on avainasia yrityksen toiminnassa, niin ihmisten kuin asioidenkin johtamisessa. Rekrytointi luo pohjan oikeiden ihmisten sijoittamiselle oikeisiin tehtäviin. Avainhenkilöiden roolit ovat kriittisiä yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Tietotekniikkaosaaminen on tätä päivää ja sitä vaaditaan lähes joka työssä. Henkilöstön jatkuva kehittäminen pitää yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön motivaatiota yllä. Kaikki edellä mainitut tekijät tulee ottaa huomioon yrityksen henkilöstöriskimäärittämisessä.

3 RISKIENHALLINTA

3.1 Riskin määrittely

”Riskienhallinta on osa organisaatioiden johtamista ja ohjaamista, jolla tuetaan organisaatioiden tavoitteiden saavuttamista ja toimintaan liittyvien mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamista” (Valtiovarainministeriö, n.d.).

Riskienhallinta ja henkilöstöriskit liittyvät niin läheisesti toisiinsa, että yrityksellä on oltava perustavanlaatuisen käsitys myös yleisestä riskienhallinnasta, jotta yrityksen toiminnan jatkuvuuteen pystytään vaikuttamaan henkilöstöriskien osalta (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024). Tässä kolmannessa luvussa kuvailen, mitä riskienhallinta on, perustellen esille nousseita asioita eri näkökulmista ja myös sitä, miten ne linkittyvät henkilöstöriskienhallintaan.

Termiä riski voidaan käyttää kuvaamaan erilaisia asioita. Arkikielessä riski merkitsee niitä vaaratekijöitä, joille ihmiset ovat alttiina tietyllä hetkellä.

Yritystoiminnassa vuorostaan on runsaasti erilaisia epävarmuustekijöitä, joita voidaan kutsua riskeiksi. Teoreettisesti tarkasteltuna riski yhdistetään monenlaisten onnistuneiden ja epäonnistuneiden tapahtumien vaihteluksi. Tapahtumien todennäköisyyksien arviointi on osa riskienhallintaa. Suurin osa riskeistä on ihmisten aiheuttamia ja siksi riskeihin pystytään ennalta varautumaan, vaikuttamaan ja niiden vaikutukselta voidaan suojautua. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2023; Suominen, 2003, s. 9–11.)

Yleiskielessä riskillä tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Tämä pitää sisällään ajatuksen, että jotain epäedullista voi mahdollisesti tapahtua henkilölle itselleen, jollekin toiselle henkilölle tai jonkun omaisuudelle. Riskin määrittelyssä on kolme tekijää: epävarmuus, odotukset ja riskien toteutuessa niiden vakavuus. SFS-ISO 31000 standardin mukaisesti riski on epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Odotukset vuorostaan vaikuttavat siihen, millaisena riskin ja sen mahdollisen toteutumisen koemme. Sen lisäksi koettuun riskiin sisältyy odotusten lisäksi riskin laajuus ja merkityksellisyys, jonka voi havainnollistaa siten, että suuremmat panokset luovat usein tärkeyttä riskienhallinnalle. Vaarojen arvioinnissa käytettyä sanaa riski pidetään todennäköisesti olevan peräisin merenkulusta. (Juvonen ym., 2014, s. 8–9; SFS-ISO 31000:2018, s. 6–7.)

Riskiä voidaan tarkastella suppeasti tapahtumana, jossa toteutuvaan riskiin liittyy aina joku tapahtuma. Yrityksen näkökulmasta riskin määritelmän on oltava laadukkaampi ja eksakti, jossa riski nähdään tapahtumana vaikuttaa suoraan yrityksen ja sen ydinosa-alueiden tehokkuuteen parantavasti tai heikentävästi. Riskiä määritellään myös laskennallisesti, jolloin sille annetaan matemaattinen määrittely, joka näkyy seuraavassa kuviossa 2. (Ilmonen ym. 2016, s. 221–223; Juvonen ym. 2014, s. 9.)

Riski = Todennäköisyys x Riskin vakavuus

Kuvio 2: Juvosen ym. näkemys riskin määrittelystä (mukaillen Juvonen ym. 2014, s. 9)

3.2 Riskienhallinnan periaatteet ja käsitteet

Yrityksen riskienhallinnan on oltava keskeisessä osassa strategisessa sekä operatiivisessa suunnittelussa. Riskienhallinta ei voi olla erillinen funktio, vaan se on integroitava osaksi jokapäiväistä toimintaa. Samanlainen toimintaedellytys on myös henkilöstöriskienhallinnalla, josta puhutaan luvussa neljä. Jatkuvat muutokset liiketoimintaympäristössä vaikuttavat yritykseen liittyviin riskeihin ja riskienhallinta vaatii systemaattista ja kattavaa selvittämistä. Yrityksen on tiedostettava ja hallittava sen kannalta kriittisiksi ja merkittäviksi määritellyt riskit. Riskienhallinnan periaatteisiin kuuluu myös hyvän hallintotavan mukaisesti järjestelmällinen ja luotettava riskienhallinnan toimeenpano. Yrityksen on myös määriteltävä yrityskohtaisesti omat riskienhallinnan periaatteet ja vastuut. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2023.)

Risk Management eli riskienhallinta -käsitteeseen kuuluvat riskien tunnistaminen, riskien arviointi ja tunnistettujen riskien hallintakeinot. Prosessi lähtee siitä, että tunnistamisen täytyy tapahtua yrityksen omistajien keskuudessa ja sen tulee ulottua käytännön tasolle johdon kautta työntekijöihin. Riskienhallinnan tunnistamisessa tärkeää on yhteistyö sekä yhdessä keskustelu kaikkia ennakkoluulottomasti kuunnellen, jossa koko organisaatio saadaan sitoutumaan riskienhallintaan. Tehokas keino riskien tunnistamisessa on koulutus, kertaus ja selkeät yksinkertaiset ohjeet. Riskit voivat toteutua, jos vaaratekijöitä varten laaditut toimenpiteet pettävät useissa kohdin tai riskienhallintaa ei ole suunniteltu riittävällä tasolla. (Saarijärvi, 2015, s. 52–53.)

Riskienhallinnan käsitteessä riskien tunnistamisen jälkeen on riskien arviointi. Arvioinnissa analysoidaan niitä haittatekijöitä, joita riski mahdollisesti aiheuttaa toteutuessaan. Tämän lisäksi arvioinnissa pyritään selvittämään, kuinka paljon ja millä tavalla niitä pystytään hallitsemaan. Riskejä on monen suuruisia, mutta pienemmillä riskeillä on usein tapana kasautua ja siten niistä voi muodostua suuria ja yrityksen kannalta kriittisiä riskejä. Tämän takia kaikkiin riskeihin, vaikuttivatpa ne pieniltä tai suurilta, tulee suhtautua vakavasti ja puuttua niiden poistamiseksi tai minimoimiseksi. Riskien arvioinnissa voidaan käyttää seuraavaa kaavaa, joka näkyy kuviossa 3. (Saarijärvi, 2015, s. 54.)

$$\text{Riskin suuruus} = \text{vahingon seuraukset} \times \text{tapahtuman todennäköisyys}$$

Kuvio 3: Saarijärven näkemys riskin määrittelystä (mukaillen Saarijärvi, 2015, s. 54)

Riskin suuruuden arvioinnissa on tärkeää tunnistaa kriittisimmät riskit, jotka vaativat ratkaisua. Siksi on hyvä määrittää ensin vahingon seuraukset ja tapahtuman todennäköisyys, jolloin toimenpiteet on helpompi kohdistaa oikeaksi havaittuun asiaan. Samoja menetelmiä voidaan tarvittaessa hyödyntää myös henkilöstöriskienhallinnassa. Arvioinnin apuvälineenä voidaan käyttää riskitaulukkoa, joka on esitetty kuviossa 4. Riskitaulukko on jaettu kahteen osaluueeseen, joissa näkyy horisontaalisesti sivusuunnassa tapahtuman seuraukset ja vertikaalisesti pystysuunnassa tapahtuman todennäköisyys. Näiden lisäksi riskitaulukossa tapahtuman seuraukset ja tapahtuman todennäköisyys on jaettu kolmeen eri tasoon, joiden avulla voidaan tunnistaa riskin merkittävyys ja vaikuttaa tunnistettujen riskien hallintaan. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.)

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

Kuvio 4. Riskitaulukko (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024).

3.3 Strategiset riskit

Organisaation strategiset riskit ovat käytännössä riskejä, jotka vaikuttavat strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tai jopa yrityksen olemassaoloon (OP Ryhmä, n.d.). Suomen riskienhallintayhdistys (2024) tuo tämän lisäksi esille,

että strategisia riskejä voidaan määritellä niin, ettei niille voida ottaa vakuutusta. Riittävän hyvillä seuranta- sekä raportointijärjestelmillä yritys kykenee hallitsemaan näitä riskejä. Vääränlaisten päätösten, toimintamallin, johtamisen ja valvonnan tekeminen sekä hidas reagointi muutoksiin voivat aiheuttaa strategisten riskien toteutumisen. Usein yrityksissä otetaan strategisia riskejä, joihin liittyy positiivinen mahdollisuus tavoitteisiin pääsemiseksi sekä negatiivinen uhka.

Järjestelmällinen ja strateginen riskienhallinta edistää liiketoimintaa luoden varmuutta ratkaisujen taustaksi tukien samalla yrityksen määrätietoisten lyhyt- ja pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamista. Muutoksien yhteydessä on syytä käydä läpi strateginen riskienhallinta ja miettiä, mitä päivityksiä siihen tarvitaan uudessa toimintaympäristössä. (Granite Partners Oy, n.d.) Tämä asia on herättänyt myös blogikeskustelua, jossa Nieminen (2017) toteaa strategiariskien olevan moniulotteisia. Tällöin riski voi olla alun perin luonteeltaan operatiivinen tai taktinen, mutta silti strategisesti merkittävä. Haasteena nähdään riskienhallinnan integrointi osaksi strategiatyötä, koska perinteiset strategiaopit pitävät riskienhallinnan erillään strategiatyöstä. Mallissa, jossa strategiset riskit ovat olennainen osa strategiatyötä, mahdollistaa tilanteen mukaan parempaa ymmärrystä nykytilan riskeistä sekä niiden kehittymisestä eri strategiovaihtoehdoissa.

Ylin johto pystyy yleensä parhaiten arvioimaan strategisia riskejä ja määrittelemään yritykseen hallintastrategiat. Heidän on varmistettava riittävä strategisten riskienhallinnan sekä prosessien taso. Asiaa koskevan keskustelun tulisi keskittyä suuriin kokonaisuuksiin ja olennaisiin asioihin, jolloin liialliset yksityiskohtaiset toimenpiteet nähdään tarpeettomina. Toisinaan on tarkoituksenmukaista kartoittaa yksittäisiä riskejä ja riskiluokkia, jolloin syntyy yhteisymmärrystä riskin merkityksestä. Tämän avulla pystytään havainnoimaan, minkälaisia vaadittavia toimenpiteitä olisi syytä tehdä tai harkita. (Nieminen, 2017; Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.)

3.4 Operatiiviset riskit

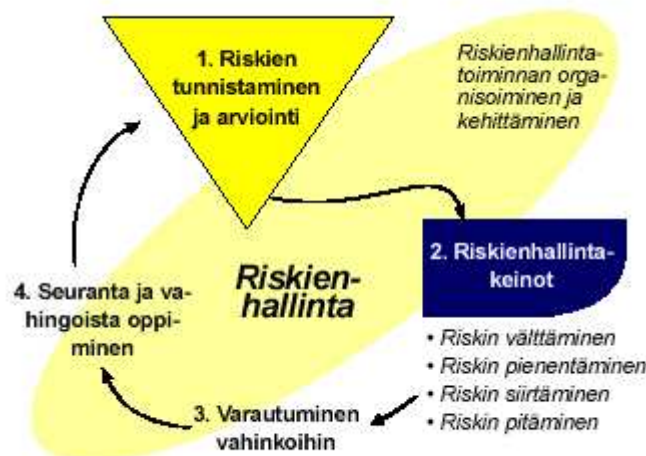
Käytännön läheisestä toiminnasta puhuttaessa voidaan puhua yrityksessä esimerkiksi sisäisistä prosesseista, järjestelmistä tai ihmisistä. Kaikkiin näihin käytännön tekijöihin liittyy riski, jota voidaan kutsua operatiiviseksi riskiksi. Riippuen toimialasta operatiiviset riskit voivat vaihdella hyvinkin paljon, eikä yksittäisiä riskejä voida erotella ilman tarkkaa yrityksen analysointia. Riittämättömät tai toimimattomat sisäiset prosessit, järjestelmät tai ihmiset saattavat aiheuttaa operatiivisten riskien toteutumisen. Operatiiviset riskit voivat olla luonteeltaan välittömiä tai välillisiä vahinkoja toiminnoissa sekä mainetta heikentäviä riskejä yritykselle, jotka voivat olla lähtöisin sisäisistä prosesseista. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.) Sampo-konserni (2023) kuvaa operatiivisia riskejä myös ilmiöksi, jotka voivat aiheutua ulkoisista tapahtumista.

Operatiivista riskienhallintaa pidetään määrämuotoisena ja siinä keskitytään organisaation riskeihin päivittäisessä toiminnassa. Aikajänne on yleensä tässä noin vuosi. Operatiivisten riskien hallinta edellyttää yrityksen uhkien tunnistamista. Arvioitaessa liiketoimintamahdollisuuksia, on arvioitava myös uhat, joita niistä saattaa seurata. Strategisilla päätöksillä ja sitä seuraavilla operatiivisilla toiminnoilla on aina positiivinen tai negatiivinen vaikutus kassavirtaan, jolloin liiketoimintamahdollisuuksien huomioon ottamista on syytä korostaa. (Juvenen ym. 2014, s. 40–41.)

Operatiivisesta toiminnasta kantaa vastuun yleensä yrityksen toimiva keskijohto, samoin on myös operatiivisten riskien osalta. Keskijohto huolehtii siitä, että se kykenee havaitsemaan ja analysoimaan mahdolliset riskit sekä toimimaan tarvittaessa ja ohjeistamaan henkilöstön riskitilanteissa. Operatiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna riskien määrä on monesti suuri, jolloin prosessi on hyvä olla kuvattu ja ohjeistettu mahdollisimman selkeästi. Riskienhallinnassa voidaan käyttää apuna operatiivisten riskien tietojärjestelmää, jolla voidaan hallita suuremman tietomassan käsittelyä. Operatiivisten riskien raportointi ylemmälle johdolle on tärkeää, koska jotkut riskit voivat olla myös osatekijöitä yritystä laajemmin koskevissa riskeissä, kuten esimerkiksi henkilöstöriskit (Noukka, 2017), joita käsitellään seuraavassa luvussa.

3.5 Prosessikuvaus riskienhallinnasta

Riskienhallintaprosessilla on tarkoitus tunnistaa yrityksen riskejä, jotka estävät tai haittaavat tavoitteiden saavuttamista. Prosessin on oltava yrityksen näkökulmasta proaktiivista toimintaa, jolloin yritys on jo ennalta varautunut mahdollisiin tuleviin haittoihin. Vuoden 2024 riskienhallintaprosessi voidaan jakaa neljään selkeään päävaiheeseen, jotka näkyvät seuraavassa kuviossa 5. Ensimmäisenä on riskien tunnistaminen ja arviointi. Toisena on riskienhallintakeinot, jossa suunnitellaan toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Kolmantena tulee varautua vahinkoihin eli suunnitella toimenpiteet, jos riski toteutuu sekä toipumissuunnitelma vahingon toteutuneesta riskistä. Neljännessä vaiheessa lopuksi on seuranta ja vahingosta oppiminen. Tässä vaiheessa tilanteen ja toimenpiteen vaikutusta seurataan ja tarpeen mukaan asioista raportoidaan ylimmälle johdolle. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.)



Kuvio 5. Riskienhallintaprosessi (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024).

Ensimmäinen vaihe riskin tunnistaminen ja arviointi lähtee yrityksen tavoitteista. Tunnistamisella pyritään löytämään vastauksia ensisijaisesti siihen, minkälaisia riskejä on olemassa ja mitä mahdollisuuksia yrityksellä on riskien poistamiseksi tai minimoimiseksi, jos riskejä ei voi täydellisesti poistaa. Tärkeää määrittelyssä on saada hahmotetuksi olemassa olevien riskien lisäksi myös riskien suuruus ja merkittävyys yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Mitä suuremmasta tai merkittävämmästä riskistä on kyse, sitä

tärkeämpää on pyrkiä ennaltaehkäisevyyteen ja nopeuteen toimenpiteiden suhteen. Riskienhallinnan toimintoja on myös syytä tehdä säännöllisesti ja systemaattisesti. Yritykset tekevät päätöksiä sekä olosuhteissa saattaa olla muutoksia, jolloin riskien arviointia kannattaa harkita uudelleen. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.)

Toinen vaihe eli riskienhallintakeinot, jossa suunnitellaan ja tehdään toimenpiteet riskien toteutumisen estämiseksi tai minimoimiseksi. Tarkoituksena on saada aikaan käytännön toimenpiteitä, joilla riskejä voidaan poistaa tai vähentää. Vaaratekijöiden vähentämiseksi yleisiä käytännön toimenpiteitä on esimerkiksi työympäristön kehittäminen, koneiden kunnosta huolehtiminen ja turvallisempien työtapojen kehitystyö. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.) Riskientorjunnan suunnittelussa voidaan käyttää erilaisia riskienhallinnan menetelmiä. Näitä menetelmiä Juvosen ym. (2014, s. 23) mukaan on riskien pienentäminen, riskien välttäminen, riskien jakaminen, riskien siirtäminen ja riskien omalla vastuulla pitäminen.

Riskien pienentämisellä pyritään vähentämään riskien seurauksia sekä tapah-tuman todennäköisyyttä. Henkilöstön koulutuksella, työsuojelumenetelmillä ja varautumissuunnitelmilla voidaan vähentää mahdollisia riskejä. Riskien pienentäminen on monesti merkittävin toimenpide riskienhallinnassa ja se tulee kyseeseen, jos riskiä ei voida välttää tai siirtää. Laskennallisesti tietyn rajan jälkeen riskin pienentäminen ei ole enää yritykselle kannattavaa, koska kustannukset nousevat. Tässä pitää ottaa kuitenkin huomioon, että riskin pienentäminen voi mahdollisesti lisätä tuotannon tehokkuutta, jolloin kustannuslas-kelmiin on myös otettava mukaan saavutettava taloudellinen hyöty. (Juvonen ym. 2014, s. 24.)

Riskien välttämällä yritys ei osallistu sellaiseen toimintaan, missä he kokevat riskin vältettävän arvoiseksi. Riski voidaan poistaa myös kokonaan. Tällöin sen syy täytyy pystyä eliminoimaan. Yleensä ensimmäiseksi keinoksi asetetaan riskin välttäminen, kun riskin vaikuttavuus on luonteeltaan merkittävä. Yrityk-sen välttäessä tällaisia haittatekijöitä, kustannukset saattavat kasvaa ja tulot vähentyä. Siinä tapauksessa johdon on mietittävä saavutettavan hyödyn ja

kustannusten välistä suhdetta. Juvonen ym. (2014, s. 25–26) painottavat, että riskin poistaminen kokonaan saattaa aiheuttaa yritykselle huomattavia kustannuksia, mutta toisaalta se voi olla myös suuremmalla aikavälillä erittäin kannattavaa ja tuottavaa. Teollisuuden tuoteratkaisuja ja järjestelmätoimituksia tuottava Algol Technics (Algol Technics Oy, 2024) tukee ajatusta jatkaen asiaa havainnollistavalla esimerkillään: Automatisoidut logistiset ratkaisut vähentävät työntekijöitä sekä heistä että heihin aiheutuvia riskejä. Samalla tuotehävikki vähenee ja varastosaldojen oikeana pitäminen on helppoa. Sen lisäksi varastonohjauksen periaatteiden FIFO eli first-in-first-out ja LIFO eli last-in-first-out valitseminen sujuu helpommin.

Juvonen ym. (2014, s. 26) kuvailee, että riskien jakamisen voidaan tehdä siten, että esimerkiksi tuotteita valmistetaan kahdessa tehtaassa, jotka sijaitsevat eri paikoissa. Tällä menetelmällä on tarkoitus estää yksipuolisuudesta koituvia riskejä. Pooli on myös yksi keino, jolla riskiä voidaan jakaa sovitusti sopimus-kumppaneiden kesken. On huomioitava, että yritykselle aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia riskien jakamisesta. Toisaalta yritykseen kohdistuvat piilomene-tykset vähenevät. Näitä ovat esimerkiksi välilliset vahingot, vakuutusten ikävähennykset ja omavastuu. Hyvänä puolena riskien jakamisella on mahdollisuus myös estää jonkun kohteen tuhoutuminen tai koko toiminnan lakkauttaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön (Riskien arviointi ja hallinta työpaikalla -työkirja, 2023) mukaan on olemassa myös muita jakamisen periaatteita, kuten esimerkiksi sopimuksien tai vakuutuksien avulla.

Riskin siirtäminen on sitä, että toinen osapuoli ottaa vastuun siitä kannettavakseen. Jos riskin toteutuminen aiheuttaa yritykselle vaikean tilanteen, jolloin tilanne vaikuttaa organisaatiossa taloudellisesti kestävämmältä, riskin siirtämistä kannattaa harkita. Siirtäminen voidaan tehdä sopimuksenomaisesti toisen yrityksen kannettavaksi esimerkiksi alihankkijalle. Toinen menettelytapa on siirtää alihankkijalle yrityksen omaisuutta tai toimintoja. Jos yritys vuokraa toimitilaa toimintaansa varten, siirtyvät useat vahinkoriskit pois yrityksestä vuokranantajalle. Vakuuttaminen on myös yksi tapa siirtää riskiä, mikä on todettu erityisesti pienyrityksissä käytetyimmäksi riskienhallintamuodoksi. Sen tehtävänä on antaa turvaa toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaviin riskeihin ja

muihin merkittäviin tekijöihin. Tällä tavoin talouteen kohdistuvat riskit saadaan vähennettyä tai poistettua. (Juvonen ym, 2014, s. 27.)

Riskin omalla vastuulla pitäminen voi olla tietoista tai usein tiedostamatonta, jolloin seuraukset näkyvät taloudellisesti. Yrityksen on mietittävä ja päätettävä, mitkä riskit ovat järkeviä pitää omalla vastuulla, ja mistä koituu vähiten haittaa kokonaiskuvaa tarkastellen. Yrityksen rahoituksellinen tilanne on kyettävä pitämään vakaana, etteivät riskit toteutuessaan aiheuta yritykselle sellaista vahinkoa, jota ei pystytä hallitsemaan. Rahaston riittävällä tuotolla ja korvauskyvyllä pystytään varmistamaan mahdollisten riskien toteutuminen. Pienvahinkoihin soveltuva keino on rahoittaa vahingot suoraan käyttöbudjetista. Keski-suuret vahingot sopivat hyvin rahoitettavaksi sisäisistä rahastoista. Yritys voi myös halutessaan ottaa pankkilainan omalla vastuulla pitämilleen riskeillä, mitä toisaalta pidetään epäedullisena menetelmänä. (Juvonen, 2014, s. 28.)

Kolmannessa vaiheessa riskienhallintaprosessissa on varauduttava vahinkoihin ja mietittävä toimintatavat riskin toteutuessa. Lisäksi on suunniteltava mahdollisesta riskin aiheuttamasta vahingosta toipuminen. On otettava myös huomioon, ettei riskejä voida aina poistaa, minkä takia on syytä miettiä soveltuvat toimenpiteet vahinkojen minimoimiseksi niiden toteutuessa. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.) Toteutuneet riskit aiheuttavat myös ylimääräisiä kustannuksia ja erilaisia viivästysvaikutuksia ja siksi on tärkeää määritellä reagoitisuunnitelmien määrätietoinen soveltaminen (Yauger, 2017, s. 1).

Neljännessä vaiheessa riskien seurannassa tarkastellaan, miten asiat sujuvat. Tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja arviointia on tehtävä sekä tämän hetken että lähitulevaisuuden haasteet huomioiden. Tarkastelun on oltava säännöllistä ja on selvitettävä riskien vaikutusta liiketoimintaprosesseihin, tunnistettava uusia uhkia ja tarvittaessa suunniteltava strategian päivittämistä. Riskien seuranta on proaktiivista toimintaa, jonka avulla voidaan vähentää riskien vaikutusta, parantaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä estää tai vähentää tappion mahdollisuuksia. Toteutuneissa riskeissä kannattaa miettiä, mitä vahingoista voidaan oppia. Myös läheltä piti -tilanteita on syytä selvittää ja seurata. (Paredes, 2023; Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.)

4 HENKILÖSTÖRISKIENHALLINTA

4.1 Henkilöstöriskit yrityksen näkökulmasta

Henkilöstöriskit muodostavat yrityksen riskienhallinnassa merkittävän osa-alueen riippumatta yrityksen toimialasta. Actional Oy kuvailee yleisesti yritysten henkilöstön olevan riippuvaisia siitä, mitä joku muu on tehnyt tai jättänyt tekemättä (Actional Oy, 2023). Johtajuudella on suora vaikutus henkilöstöriskien hallitsemiseen. Yrityksen johto, sen hallitus mukana lukien, valvoo ja vastaa yrityksen riskeistä (Actional Oy, 2023; Teollisuuden Voima Oyj, n.d.).

Henkilöstöstä aiheutuvat riskit yrityksen näkökulmasta ovat työntekijöistä työntantajalle tarkoituksella tai tarkoituksetta aiheutuvia vaaratekijöitä, jotka konkreetisoituessaan aiheuttavat haittaa yrityksen toiminnalle ja joihin työntajan tulee varautua (Pro Riskienhallinta, 2024).

Yrityksen menestyksen yhdeksi osa-alueeksi kuuluu henkilöstö, jota pidetään yrityksen keskeisenä ja tärkeänä voimavarana. On olemassa kahdenlaisia henkilöstöriskejä: henkilöstöön kohdistuvia riskejä sekä henkilöstöstä aiheutuvia riskejä. Opinnäytetyössäni käsitellään vain henkilöstöstä aiheutuvia riskejä. Henkilöstön osaaminen, viihtyvyys ja sitoutuminen organisaation toimintaan nähdään yleisesti merkityksellisinä tekijöinä. Motivoituneen henkilöstön kanssa toiminta on sujuvampaa kuin heikosti motivoituneen. (Suomen riskienhallintayhdistys, 2024.)

Henkilöstön tärkeyttä on alettu tarkkailla yrityksissä enemmissä määrin vasta 2010-luvun lopulla. Suomisen vanhan teorian (2003, s. 14) mukaan avainhenkilöiden tärkeyttä ja menettämisen uhkaa pidetään merkittävänä henkilöstöriskinä yritykselle. Teoksessa ei kuitenkaan keskitytä samassa määrin henkilöstöstä aiheutuviin riskitekijöihin kuin 2020-luvun lukuisissa eri teoksissa. Uudet Startup-yritykset ovatkin todistetusti osoittaneet, että yrityskulttuurin toimintatavan muutokset, kuten esimerkiksi päivittäiset epämuodolliset keskustelut työntekijöiden välillä – harvoin käytävien kehityskeskustelujen tilalla – ovat

vähentäneet yksittäisten avainhenkilöiden aiheuttamia riskejä, esimerkkitapauksena Gapps Oy (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 29–41).

Kaijala & Tolvanen (2020, s. 18) painottavat vahvasti, että henkilöstön pitäisi olla mukana strategiassa, koska heitä pidetään organisaation tärkeimpänä investointina. Vuorisen & Huikkolan (2023, osa 2, s. 160–162) mukaan strateginen yhteiskehittäminen on aloitettava asiakasrajapinnassa työskentelevistä työntekijöistä. Kaijala & Tolvanen (2020, s. 13) lisäksi argumentoivat, että yrityskulttuurin on oltava sellainen, missä jokaisella työntekijällä on selkeä kuva työnsä merkityksestä ja sen linkittymisestä kokonaisuuteen. Tämä sitouttaa ja saa aikaan motivoitunutta ja tuloksellista henkilöstöä.

Gapps tuo esille uudenlaisen näkökulman, jossa perinteiset johdon strategiset keskustelut ovat pienemmässä osassa perinteisiin organisaatioihin verrattuna. Päivittäiset pienemmissä ryhmissä ja kahdenkeskeisissä keskusteluissa henkilökunnan perustasolla läpikäytyt asiat vahvistavat henkilöstön yhteenkuuluvuutta, omanarvontuntoa ja osaamista sekä sitoutumista yrityksen strategiaan. Tämä vähentää sekä henkilöstöstä aiheutuvia riskejä että myös siirtää johdon työpanosta management-johtamisesta leadership-johtamiseen. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 29–41.)

Kaijalan & Tolvasen (2020, s. 26–27) näkemyksen perusteella Management eli asioiden johtaminen on Suomessa hallussa, mutta Leadership eli ihmisten johtaminen on ollut perinteisesti vähemmällä huomiolla. Leadership-johtamisen avulla vaikeasti ennustettavia henkilöstöriskejä pystytään vähentämään. Hyvin onnistuessaan sen vaikutus aiheuttaa luonnostaan ketjureaktion yrityksessä, josta seuraa muitakin hyötyjä yritykseen kuin ainoastaan riskien väheneminen. Sekä Hyyppäsen (n.d., luku 1.13, kohta 2.1) että Kaijalan & Tolvasen (2020, s. 68) mukaan hyödyt näkyvät esimerkiksi strategisissa päätöksissä, kilpailuedussa, paremman maineen saavuttamisessa, työnantajakuvassa ja muissa merkittävissä asioissa.

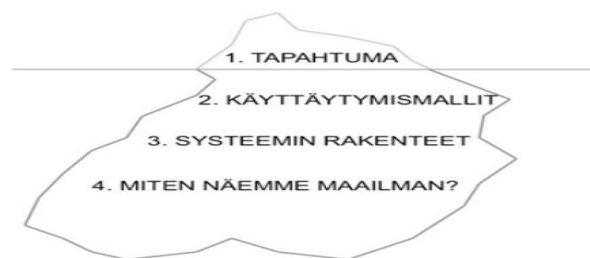
Yrityksen on varauduttava siihen, ettei hyvilläkään suunnitelmilla ja niiden toimeenpanoilla saada henkilöstöriskejä poistettua kokonaan. Esihenkilöiden ja

johdon on usein mahdotonta hahmottaa edes yhden ihmisen näkemyksiä, kokemuksia ja asennoitumisia asioihin ja kun siihen lisätään useiden kymmenien, satojen tai tuhansien työntekijöiden määrä, on kyseessä monimutkainen verkostollinen järjestelmä, jota voidaan kutsua myös henkilöstöksi. (Salminen, n.d., luku 1.4, kohta 2.2.)

Salminen (n.d., luku 1.3–1.4) kuvailee, että henkilöstöriskien havainnointia voidaan kartoittaa myös systeemiajattelun kautta. Tässä lähestymistavassa asia pilkotaan osatekijöihinsä. Asiaa voi havainnollistaa seuraavalla esimerkillä: kellon toiminnan ymmärtäminen ja vian löytäminen vaatii sen pilkkomista osatekijöihinsä. Kun henkilöstöriskien alue on pilkottu osatekijöihinsä, kuten yrityksen toiminnan vuosikello, voidaan tarkastella, miten nämä osat vuorovaikeuttavat keskenään sekä muodostavat kokonaisuuden.

Systeemiajattelun rajat olisi määritettävä etukäteen. Yksinkertaisessa muodossaan systeemi voidaan nähdä rajallisena kokonaisuutena, vaikka on huomioitavaa, että todellisuudessa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Salmisen teorian mukaan: ”Systeemi saa ympäristöstään panoksia (input), jotka se prosessien kautta muuntaa tuotoiksi (output)”. Esimerkiksi yritys ei yksinään ole systeemi, mutta yritys, jota ohjaa ihminen, on. Systeemiajattelun avulla voidaan havainnollistaa henkilöstön linkittymistä laaja-alaisesti yrityksen kaikkeen toimintaan. Näin ollen henkilöstöllä voidaan saada aikaan merkittäviä joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. (Salminen, n.d., luku 1.3–1.4.)

Systeemiajattelua voidaan havainnollistaa jäävuorimallilla, joka näkyy kuviossa 6. Ensimmäisenä osa-alueena ovat tapahtumat, joissa tarkastelemme asioita vain näkyvien osien suhteen, jolloin toiminta on reaktiivista. Tällöin ideat eivät ole kovinkaan luovia, mutta voivat kuitenkin tuottaa joitain



Kuvio 6. Jäävuorimalli (Salminen, n.d., luku 1.3).

ideoita. Toisena osa-alueena ovat käyttäytymismallit, joita ovat esimerkiksi tavat ja säännöt. Näihin vaikuttamalla voimme päästä vaikuttamaan itse tapahtumaan. Kolmantena osa-alueena löytyvät systeemin rakenteet, jotka ohjaavat toimintaa. Rakenteisiin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa käyttäytymismalleihin, jotka johtavat tapahtumiin. Neljäntenä osa-alueena on ajatusmalli siitä, miten näemme maailman. Se, miten näemme asiat, määrittävät sen, minkälaiset systeemit rakennamme. (Salminen, n.d., luku 1.3.)

4.2 Rekrytointi

Epäonnistunut rekrytointi on yritykselle henkilöstöriski ja epäonnistuneen rekrytoinnin hinta on merkittävä. Kulut näkyvät uudelleen aloitetun rekrytoinnin lisäksi siinä, että työt ja kehitys seisovat. Epäonnistuneen rekrytoinnin taustalla on usein työnantajasta tai työntekijästä johtuvat väärinkäsitykset. (Compass Human Resources Group, 2023; Työmarkkinatori, 2023.)

Riskitekijöiden lisäksi rekrytointi on yritykselle loistava uudistumisen ja tehostamisen tilaisuus: Onnistuneen rekrytoinnin tavoitteena on löytää henkilö, joka täyttää odotetut vaatimukset sekä viihtyy työssään ja työyhteisössään. Rekrytoinnissa on otettava huomioon organisaation ja tiimin kulttuuri, jotta rekrytoitu henkilö sopeutuu työyhteisöön ja organisaation kulttuuriin. Rekrytointi on aina riskitekijä: riskit alkavat jo ennen henkilöiden palkkaamista ja monesti riski loppuu siinä vaiheessa, kun työsuhde päättyy. Mahdollisia jälkivaikutuksia on aina olemassa myös sen jälkeenkin, kun henkilön työsuhde on päätynyt esimerkiksi positiivisen tai negatiivisen sanan levittäminen yrityksestä. (Hyypänen, n.d., luku 7.2.)

Erilaisten henkilöiden palkkaaminen yritykseen nähdään usein etuna. Tämä toimintatapa mahdollistaa myös sen, ettei yrityskulttuuri muokkaudu ajan saatossa liian kapeakatseisesti monotoniseksi. Monialaisen osaamisen saaminen työpaikalle lisää erilaisten työtapojen mahdollisuuksia. Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii uudenlaisia toimintatapoja ja monipuolisia osaajia. Työyhteisössä ihmisten erilaiset voimavarat pienentävät henkilöstöriskejä osittain

samaan tapaan kuin hajauttaminen sijoittamisessa. (Hyypänen, n.d., luku 7.2; Salminen, n.d., luku 1.14–1.15.)

Hyypäsen (n.d., luku 7.2, kohta 6.2.1) näkökanta rekrytointiin liittyen on, että välttääkseen henkilöstöriskejä, työnantajan kannattaa kuvata organisaatiotaan rehellisesti ja uskottavasti, koska sillä on suora vaikutus työnhakijan odotuksiin. Kaijala & Tolvanen (2020, s. 165–166) tukevat näkemystä tuoden myös esille toisen riskin. Edelleenkin on olemassa yrityksiä, jotka eivät noudata kyseistä rehellisyyteen perustuvaa toimintatapaa ja lisäävät yrityksensä henkilöstöriskien todennäköisyyksiä ja jälkiseurauksia. Kun totuus käy myöhemmin ilmi työntekijälle, sillä on omat vaikutuksensa työntekijän asenteisiin ja muuhun hänen toimintaansa. Kannattaa myös huomioida, ettei yritykseen kannata palkata henkilöä, joka tietää jo olevansa tähti ja osaavansa kaiken. Riskinä voi olla, että hän lähtee nopeasti uransa perässä etsimään yritystä, joka tarjoaa hänelle mahdollisuuksia ja uusia haasteita. Toisena riskinä voi myös olla, että hänestä tulee yksinvaltiainen, joka ei tue muita yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja haluaa pitää tietoja ja taitoja itselleen. Mieluummin kannattaa palkata sellainen, joka toivoo kasvavansa kyvyksi. Henkilö, jolla on vielä opittavaa, tukee todennäköisemmin myös muita henkilöitä yrityksen tavoitteissa. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 165–166.)

Nykymaailmassa työnantajakuvalla on kasvava merkitys ja siitä puhutaan paljon. Usein sen määrittäminen on kuitenkin vaikeaa, eikä tiedetä, mitä se käytännössä tarkoittaa tai miksi se on niin tärkeää. Työnantajakuva voidaan luonnehtia organisaatiokulttuurin ilmentymäksi, joka edustaa erilaisia kokemusperäisiä ja jopa uskomuksellisia mielikuvia sisäisistä ja ulkoisista olemuksista. Työnhakijaan vaikuttaa se, minkälaisia uutisia yrityksestä on tullut viime aikoina. Yrityksen maineella on merkitys siihen, haluaako työnhakija lähestyä yritystä. Henkilöstöstä huolehtimisella on merkittävä vaikutus työnantajakuvaan. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 62.)

Työnantajamielikuvaa täytyy pyrkiä koko ajan kehittämään, jolloin myös henkilöstöriskien määrää saadaan vähennettyä. Hyödyt parantavat kokonaisvaltaisesti yrityksen pääprioriteettiresurssia eli henkilöstöä. Positiivisen

mielikuvan todistanut yritys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, parantaa sitoutumista ja motivoitumista yritykseen. Tällä on huomattava vaikutus henkilöstöriskien vähentämisessä. Työnantajamielikuvan kehittäminen ei tapahdu hetkessä. On huomioitavaa, että se on kaikkea muuta kuin tyhjiä sanoja ja myyntipuheita yrityksestä ilman todenperäisyyteen perustuvia toiminnallisia näyttöjä. Työnantajamielikuvalla on monesti pitkäaikaiset hyödyt. (Vuorinen & Huikkola, 2023, osa 2, s. 237.)

Vuonna 2019 tehdyn opiskelijatutkimuksen mukaan opiskelijat ovat eniten kiinnostuneita työskentelemään julkisella sektorilla valmistumisensa jälkeen. Tutkimuksen perusteella heille osoittautui tärkeäksi työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino, tehdä merkityksellistä työtä ja sen lisäksi työn varmuus sekä pysyvyys. Rekrytointiprosessissa on monia asioita, joita on mahdollista havaita perinteisten muodollisten rekrytointimenetelmien lisäksi, jos pysähtyy ajattelemaan ns. laatikon ulkopuolelta. Tämä johtaakin siihen, että henkilöstö- ja osaa mistarpeiden proaktiivinen ennakointi edellyttää visionääristä johtajuutta. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 10.)

4.3 Johtajuuden vaikutus henkilöstön toimintaan

Johtajuudella voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstöriskienhallinnan määrään. Esihenkilön toiminnan kannattaakin olla luottamukseen perustuvaa avointa ja rehellistä toimintaa, jotta henkilöstön kanssa saadaan hyvää yhteisymmärrystä ja tulosta aikaan. Henkilöstölle asetettujen tavoitteiden olisi oltava realistisia ja resursseja pitäisi olla optimaalinen määrä, muuten henkilöstön pettymys voi johtaa negatiivisuuteen työyhteisössä. Negatiivisuus voi aiheuttaa huonon työilmapiirin, mikä puolestaan johtaa henkilöstöriskeihin. (Pirinen, 2023, s. 100–101, 420.)

Henkilöiden perehdyttäminen on asia, mikä pitäisi olla yrityksessä kunnossa, jotta vähennetään irtisanoutumisen toteutumista, lisätään töiden sujuvuutta ja tuloksellisuutta. Johtajuudella luodaan puitteet hyvälle perehdyttämiselle ja on

hyvä huomioida, että huono perehdyttäminen voi johtaa hyvän rekrytoinnin epäonnistumiseen. (Hyyppänen, n.d., luku 7.9.)

Yleisesti puhuttaessa johtajat käyttävät aikaa esimerkiksi kvartaalitavoitteisiin, kilpailijoiden toimenpiteisiin ja muihin vastaaviin toimiin. Liiketoimintaa luodaan kuitenkin lähtökohtaisesti yrityskulttuurin pohjalta, mutta harvemmin yrityksissä kuitenkaan käytetään aikaa samanlaisiin henkilöstöstrategioihin. (Kaijala & Tolvanen, s. 27.) Vuorinen & Huikkola (2023, osa 2, s. 321–323) tuovat esille yritysten tyypillisen ongelman, ettei henkilöstö osallistu strategian suunnitteluun, mikä automaattisesti vähentää henkilöstön motivoituneisuutta ja lisää yrityksen henkilöstöriskien toteutumismahdollisuutta. Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 209–212) ovat samalla linjalla perustuen näkemyksensä niin, että ykkösjalla ei ole asiakas vaan työntekijä. Kun työntekijöistä osaa pitää huolta, pitävät he huolta asiakkaista.

Esihenkilön on luotava hyvä henki työyhteisöön ja vahvistettava voimavaroja (Hyyppänen, n.d., luku 6.3, kohta 2, luku 6.12, kohta 6). Vuorinen ja Huikkola (2023, osa 2, s. 170–171) sanovat henkilöstön saavan aikaan kulttuurin muutoksen ja henkilöstö on valtuutettava toimimaan, jolloin yhteisen vision esteet voidaan poistaa. Pirinen (2023, s. 217) pitää yhtenä tyypillisenä haasteena esihenkilölle hyvän työilmapiirin ylläpitämistä. Henkilöstöriskien kannalta on äärettömän tärkeää osata havaita työilmapiirissä olevat epäkohdat, koska henkilöstön negatiivisuus tarttuu helposti aiheuttaen lumipalloefektin ja tuoden mukanaan muitakin ongelmia.

Nykypäivän digitalisoituneessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa henkilöstöriskejä voi näkyä myös siitä, että osa työntekijöistä asettuu kaikenlaista kehitystä vastaan. Yrityksessä muutokset kannattaa kuvailla työntekijöille prosesseina ja tiedon on hyvä tulla ylimmältä johdolta. Jos tieto tulee vain lähiesihenkilöltä, henkilöstöä voi alkaa epäilyttää asia. Tietämättömyys johtaa motivaation laskuun ja mahdollistaa huomattavien riskitekijöiden synnyn. (Pirinen, 2023, s. 22–23.)

Palautteen antamista työntekijälle on perinteisesti pidetty ja pidetään edelleen yhtenä tärkeimmistä asioista henkilöstön viihtyvyyden kannalta (Pirinen, 2023, s. 61–62). Salminen (n.d., luku 1.1, kohta 1.7) kommentoikin asiaa niin, että nykyiset tutkimukset osoittavat henkilöstön keskuudessa olevan valtava pula palautteen saannista, perehdytyksestä ja motivoinnista kuin myös valmentavasta johtamisesta. Pirinen (2023, s. 239–240) korostaa yritysten viestintätapoja. Niiden täytyy olla sellaisia, että viestintä on luonnollinen osa yrityksen toimintaa ja se nähdään työntekijöiden kannalta mielekkäänä ja tuloksellisena.

Tiimien osalta – joissa on suuri työntekijöiden vaihtuvuus – kannattaa selvittää, mikä sen aiheuttaa (Pirinen, 2023, s. 158–160). Kyseessä voi olla esimerkiksi henkilöstön keskuudessa tulehtuneet välit tai huono johtajuus. Esimerkiksi narcissiset henkilöt aiheuttavat helposti työyhteisön sisällä tulehtuneita välejä ja saattavat tehdä kuiluja henkilöstön välisiin suhteisiin. Työyhteisön tuottavuus lähtee esihenkilön toiminnasta, jonka roolin nähdään olevan kaikkein tärkeintä (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 53). Heikko etäjohtaminen nähdään myös riskitekijänä: ei voida varmentaa, että henkilöstö innovoi ja kehittää asioita (Salminen, n.d., luku 1.18).

4.4 Tietotekniset järjestelmät, tietoturvalliset toimintatavat ja ihminen

Tietojärjestelmien käytössä yleisiä henkilöstöriskejä vähentääkseen organisaation on varmistettava, että järjestelmien peruskäyttäjät sekä pääkäyttäjät hallitsevat ohjelmistojen käytön riittävällä tasolla. Kiireestä huolimatta henkilöstön on lähtökohtaisesti toimittava huolellisesti, koska esimerkiksi väärä klikkaus hiirellä voi asentaa haittaohjelman tai muuta vastaavaa tietokoneelle (Rousku, 2014, s. 125–126). Tämän lisäksi yrityksen on varmistettava, että kaikki työntekijät tietävät tietosuojakäytännöt ja toimivat niiden mukaisesti. Johdon on varmistettava jatkuva henkilöstön tietoturvatietoisuus. (Juvonen ym., 2014, s. 159; Myllymäki, n.d., luku 10.1.) Sekä Gassen (2022, s. 167) että Kaijala & Tolvanen (2020, s. 18) ovat sitä mieltä, että yrityksessä pitäisi nostaa myös esille tietohallinnon osaaminen. Yleistä on, että tietohallinnossa on paljon osaamista, jota ei riittävän usein osata nostaa esille. Tietohallinnolla pitäisi

olla strategisessa suunnittelussa merkittävä rooli. Mielestäni tietohallinto voisi pitää säännöllisesti, esimerkiksi kerran vuodessa, tietoturvallisuus testejä henkilökunnalle. Näin toimitaan esimerkiksi Helsingin yliopistossa: jos et läpäise tietoturvallisuustestiä 80-prosenttisesti, kaikkien työohjelmistojen käyttöoikeutesi lakkaavat, kunnes testit on suoritettu hyväksytysti.

Henkilöstön on noudatettava yleisiä tietoturvallisia toimintatapoja työpaikalla ollessaan. Kaikki muu kuin julkinen tieto on säilytettävä lukituissa tiloissa, joten työntekijälle on tehtävä selväksi, mitkä hänen käsittelemistään aineistoista ovat julkisia ja mitkä salassa pidettäviä. Tietoaineistoja toimitettaessa on varmistettava, että henkilöstö tietää, miten tietoaineisto toimitetaan organisaation ulkopuolelle tietoturvallisesti ja järkevästi. (Rousku, 2014, s. 162–181.) Vahvistaakseen tätä mahdolliset henkilökortit pitäisi olla näkyvillä yrityksen tiloissa liikkuesssa. Niiden avulla voidaan todentaa, ettei yrityksessä liiku sinne kuulumattomia henkilöitä.

Woods ym. (2017, luku 10) vakuuttavat olevan sitä mieltä, että organisaatiossa käytössä olevat teknologiat esimerkiksi tietokonejärjestelmät ohjaavat ja muokkaavat henkilöstön ajattelutapaa. Gassen (2022, s. 27, s. 28, s. 173) nojautuu teoksessaan ajatukseen, että digitaalisessa työympäristössä teknologia ei ole keskiössä, vaan asiat muovautuvat ihmisten toiminnalla. Nykyisin tiedetään hyvin, miten teknologiaa rakennetaan, mutta ongelmaksi on muodostunut, miten teknologian avulla voidaan kehittää yritysten ja työyhteisöjen toimintaa. Työyhteisön toiminnalla on suora vaikutus henkilöstöriskien hallittavuuteen.

Digitaalisella aikakaudella jatkuvasti suureneva tiedon määrä lisää henkilöstöriskejä kuormittaen henkilöstöä, vaikeuttaen asioihin syventymistä ja niiden lisäksi se heikentää ihmisten välisiä yhteisymmärryksiä (Gassen, 2022, s. 153). Vuorisen & Huikkolan (2023, osa 2, s. 217–218) mukaan tavoitteena on pyrkiä jatkuvan oppimisen malliin, jota he kuvailevat teoksessaan: henkilöstön jatkuvaa oppimista voidaan tarkastella inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman näkökulmista.

4.5 Henkilöstön kehitys

Muutosmyönteisyyttä sekä yhteistyökykyä pidetään henkilöstön tärkeimpinä kykyinä. Henkilöstöllä saattaa olla monenlaisia mielipiteitä asiasta. Osa voi vastustaa muutosta ja osa näkee sen mahdollisuutena. Jos henkilö ei koe olevansa sopivassa kehitysympäristössä on syytä ottaa huomioon, että hän saattaa siirtyä herkästi muualle sopivampaan työkuultuuriin, jossa hän pääsee kehittämään osaamistaan. Työnantajan on kuitenkin hyvä olla tietoinen, että henkilöstön vaihtuvuutta esiintyy lähes aina ja sen hallintaan on kyettävä panostamaan. Yksi mahdollinen tapa on tehdä seuraajasuunnittelu. Tämän avulla voidaan hallita tilannetta siten, ettei henkilöstön äkkinäinen irtisanoutuminen tule kokonaan yllätyksenä. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 19–26, s. 109, s. 162).

Hyyppänen (n.d., luku 5.1, kohta 2.2) ja Juvonen ym. (2014, s. 66–70) argumentoivat osaamisen merkitystä ja sen vaikutusta henkilöstön toimintaan. Yrityksen, jossa henkilöstölle ei ole riittä sopivassa määrin haasteita tai työkuva ei vastaa henkilöstön osaamista, voidaan todeta vaikuttavan negatiivisesti yrityksen toimintaan. Negatiivinen vaikutus ilmenee henkilöstöllä työsuorituksissa ja työhyvinvoinnissa. Mahdollinen jatkuva uuden henkilön rekrytointi irtisanoutumisien jälkeen aiheuttaa yrityksille ylimääräisiä kuluja. Lisäksi Juvonen ym. (2014, s. 83–84) sanovat mahdollisten henkilöstön sairaspöissaolojen analysoinnilla yrityksen saavan tietoa työperäisyydestä.

Yrityksillä on monenlaisia tapoja järjestää esimerkiksi koulutuksia. Osa yrityksistä toteuttaa vain työtehtävien alkuun liittyvän perehdytyksen. Jatkuvan oppimisen mallissa tietoa on ylläpidettävä ja kehitettävä koko ajan, jotta yrityksessä saadaan aikaan pysyviä tuloksia ja vähennetään henkilöstöriskejä. Tulokset näkyvät vasta, kun tietoa on toistettu riittävästi ja käytäntö on omaksuttu. Koulutusprosesseissa on syytä suunnitella ja toteuttaa oppimiselle sopivat työskentelytavat, oppimateriaalit ja mahdollinen jatkokäyttö niille. (Saarijärvi, 2015, s. 107–110.)

4.6 Avainhenkilöstöriskit

Avainhenkilöstö nähdään yrityksessä monesti vaikeasti korvattaviksi henkilöiksi. Heillä voi olla mahdollisesti tietoja ja taitoja jonkin alueen osalta, jota muilla ei välttämättä ole tai heillä voi olla suhteita tärkeisiin asiakkaisiin. Avainhenkilöstöllä on merkittävä vaikutus yrityksen toiminnassa. Yleisesti voidaan ajatella: mitä pienempi yritys, sitä suuremmat ovat yrityksen henkilöstöriskit. Avainhenkilöstön työpanoksen menettäminen, esimerkiksi siirtyminen kilpailevan yrityksen palvelukseen, nähdään usein isona menetyksenä. (Juvonen ym., 2014, s. 29–31; Suominen, 2003, s. 14.)

Avainhenkilöstön poissaolo vaikuttaa yrityksen toimintaan ja heikentää mahdollisesti tietojenkäsittelyä sekä palvelun laatua. Nykyisin yrityksissä vallitseva jatkuva kiire aiheuttaa asioiden hallitsemattomuutta ja huolimattomuutta. Jos yrityksessä oleva avainhenkilö on hyvin kiireinen ja ainoa henkilö, joka on asioista perillä, kiire saattaa aiheuttaa asioiden hallitsemattomuutta ja johtaa tekemättömiin töihin. (Juvonen ym., 2014, s. 151–152; Saarijärvi, 2015, s. 50.)

Saarijärvi (2015, s. 107–100) sekä Suominen (2003, s. 14) kuvailevat teoksissaan avainhenkilöstöstä aiheutuvien riskien vähentämistä. Tarkoituksena olisi pyrkiä siirtämään heidän osaamistaan ja tietoa toisille henkilöille. Asioiden kirjaamisella voidaan ottaa talteen esimerkiksi verkostoja, toimintamenettelyjä sekä muuta vastaavaa ja vähentää merkittävästi avainhenkilöstöstä aiheutuvia riskitekijöitä. Saarijärvi (2015, s. 107–110) painottaa jatkuvan oppimisen mallia, mikä vähentää avainhenkilöstöstä aiheutuvia riskejä ja pyrkii kehittämään työyhteisön tietoja ja osaamista kokonaisvaltaisesti, jolloin osaaminen ei olisi esimerkiksi yhden henkilön varassa.

Ottaen huomioon sen, että avainhenkilöstöriskit saattavat määrittää yrityksen menestyksen ja ovat usein kriittisiä, on hämmästyttävää havaita, että niitä käsitteleviä teoksia ja tutkimuksia ei ole julkaistu suomeksi kovinkaan suuressa määrin viimeisen vuosikymmenen aikana. Englanniksi asiasta kuitenkin löytyy tietoa, mm. *Four Ways to Manage Key Person Risk* (Brady Ware, 2023), jossa

avainsanoina riskitekijöiden vähentämiseksi ovat mm. delegointi, fanaattisuus dokumentointiin, strategiset kyvyt sekä itsensä de-brändäys.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinta perustuu siihen, minkälaisesta tutkimusongelmasta on kysymys. Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää kvalitatiivista eli laadullista tai kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Näiden lisäksi on myös mahdollista käyttää molempia menetelmiä yhdessä. Laadullinen tutkimus koostuu monenlaisista lähestymistavoista, joilla saattaa olla erilaisia oletuksia, jolloin se ei muodosta sisäisesti yhtenäistä tutkimusotetta. Laadullinen menetelmä soveltuu hyvin käytettäväksi tilanteisiin, joissa tutkittavasta ilmiöstä ei ole julkaistu aiempaa tietoa. Laadullista menetelmää voidaan käyttää hankimaan niin syvää kuin kokonaisvaltaistakin tietoa käsiteltävästä asiasta. Sen tarkoitus ei ole kuitenkaan yleistää saatuja tuloksia tutkittavan joukon ulkopuolella. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvailemaan, tulkitsemaan sekä ymmärtämään kautta selittämään tutkittavaa ilmiötä. (Kallinen & Kinnunen, 2021; Kananen, 2017.)

Määrällinen menetelmä sisältää tilastoja ja numeroita, joilla kuvataan ja tulkitaan käsiteltävää kohdetta. Määrällisessä menetelmässä käytetään usein laskelmia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. Menetelmän avulla on tarkoitus löytää vastaus esimerkiksi kysymyksiin: mikä, miksi, missä, kuinka paljon tai kuinka usein. Määrällisessä tutkimuksessa aiheesta on oltava olemassa jo aiempaa teoria- ja tutkimustietoa. Toteutuksen tarkoituksena on saada riittävän suuri otantajoukko mukaan tutkimuksen toteuttamiseen, jolloin ilmiötä kyetään kuvailemaan riittävän tarkasti numeerisen tiedon avulla. Määrällinen menetelmä soveltuu käytettäväksi silloin, kun pyritään kuvailemaan ilmiötä numeerisesti tai löytämään syy-seuraussuhteita, mutta siinä ei usein mennä

hyvin syvälle aiheeseen. Aiheesta saatavat tulokset pyritään yleistämään etsimällä aineistosta säännönmukaisuuksia. (Koppa, 2021; Vilkkä, 2021, s. 55–56.)

Tämä työ suoritetaan laadullisella menetelmällä. Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia riskejä henkilöstöstä koituu ja minkälaisia riskejä heistä voi koitua, kun tilannetta katsotaan yrityksen näkökulmasta. Sen lisäksi selvitetään, miten näitä riskejä voidaan hallita. Tutkimusongelman ymmärtäminen tapahtuu kokemusperäisen ja näkemyksellisen toiminnan kautta, jossa valikoitujen henkilöiden subjektiiviset ajatukset ilmiöstä tuottaa tutkittavaa tietoa. Laadullinen menetelmä soveltuu tähän työhön hyvin, koska tämän aiheen näkökulmasta ei löydy kattavasti aiempaa teoretietoa kootusti, esimerkiksi yhdestä teoksesta tai artikkelista. Tieto on pilkottu erinäisiin teoksiin vähäisissä määrin ja suuremmissa osin asiasta puhutaankin johtamisen sekä johtajuuden yhteydessä, eikä paljontaan riskienhallinnassa. Tässä laadullisessa työssä ajatuksena on saada tiedonkeruusta syvällistä tietoa, jota analysoidaan. Tutkimustuloksia voidaan yleistää vain samantapaisiin toimintoihin, johtuen valitun laadullisen menetelmän luonteesta.

5.2 Haastateltavien valinta ja haastattelun suunnittelu sekä toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa kohderyhmän valinnan on lähtökohtaisesti oltava harkittua, jossa henkilöillä on paljon kokemusta tutkittavasta asiasta. Siten saadaan aikaan luotettavampia tuloksia kuin satunnaisotannalla, jossa valikoitujen henkilöiden kokemusta ja taustaa ei toistaiseksi tiedetä. (Pitkäranta, 2014, s. 98.) Olin aluksi yhteydessä valitsemaani yritykseen tiedustellen, onko heille mahdollista tehdä tutkimusaiheeseeni liittyvä haastattelu ja löytyykö heiltä sopivia henkilöitä osallistumaan tutkimukseeni. Kun vastaus oli myönteinen, valitsin opinnäytetyöhöni pankki- ja vakuutussektorilta erään suuren pankin taloushallinnossa työskentelevistä tarkoin valitun kohderyhmän: henkilöitä, joilla kaikilla on kymmenien vuosien työkokemus kyseiseltä alalta ja joiden uskon täyttävän laadullisen tutkimuksen määrittämät alueet. Pitkäaikainen

kokemus kohderyhmän suorittamasta perus- että esihenkilötyöstä tuovat tutkimukselle lisäarvoa ja kompetenssia.

Valitsin aluksi opinnäytetyöhöni kolme haastateltavaa. Huomasin kuitenkin, että saavuttaakseni perusteellisemman ja laajemman näkemyksen yritykseen kohdistuvista henkilöstön aiheuttamista riskeistä, laajensin haastateltavia vielä yhdellä eli neljään haastateltavaan. Neljäs henkilö on mainittujen esihenkilötehtävissä työskentelevien esihenkilö ja siten hän saattaa nähdä tilannetta laajemmasta näkökulmasta kuin alkuperäiskohderyhmäni. Hän on myös lähempänä yrityksen johtoa, joten katsoin hänen pystyvän tuomaan vastauksissaan näkyviin yrityksen strategiaan liittyviä henkilöstöriskilinjauksia.

Haastateltavilla on ollut luonnollisesti mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta ja vastanneiden osalta on noudatettu yksityisyyden ja henkilötietosuojaan liittyviä säädöksiä (Henkilörekisterilaki 471/1987; Henkilötietolaki 523/1999; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004). Vastanneiden tietoja ei ole säilytetty tarpeettoman pitkään, eikä vastanneiden perusteella ole tehty henkilörekisteriä tai heidän tietojaan luovutettu ulkopuolisille tahoille. Olen työssäni tarkoin harkinnut ja pohtinut eettisiä periaatteita sekä lakien että työyhteisöstä vastanneiden anonyymiteetin kannalta.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi valitsin yhden teeman, jolla on tarkoitus saada vastauksia henkilöstöriskeihin. Yhden teeman valinta soveltuu tähän, koska opinnäytetyössäni etsitään selkeästi henkilöstöstä yritykselle aiheutuvia riskejä. Teeman ympärille muodostuvissa kysymyksissä saaduissa vastauksissa on otettava huomioon aikaisempien teorioiden ja oletuksien mahdollinen muokkautuminen.

Laadin haastattelukysymykset pohjautuen teoriaosiossa esiin nousseisiin aiheisiin ja jätin tilaa myös sellaisille vastauksille, jotka eivät välttämättä lähteeteoksissa tule esille. Tutkimukseen vastaavilla henkilöillä oli mahdollisuus tuoda esitettyjen kysymysten lisäksi vapaasti esille myös omat näkemyksensä yritykselle henkilöstöstä aiheutuvista riskeistä. Esitetyt kysymykset olivat kaikille haastatelluille henkilöille samat, joten vastausten perusteella pystyy

havaitsemaan ne riskit, jotka haastatellut nostavat useimmin esille. Sen perusteella voi havaita helposti sellaiset seikat, jotka vaikuttavat työyhteisössä tai keskusteluttavat sitä.

Haastatteluajankohtani valikoin yrityksen näkökulmasta mahdollisimman vähän sen tavanomaisia työtehtäviä häiritseväksi. Haastattelu sijoittui vuoden alun tilinpäätöskiireiden jälkeiselle ajankohdalle, mutta toisaalta ennen useiden työntekijöiden helmikuussa alkavaa lomakautta. Tällöin saatoinkin olla varmasiitä, että kohderyhmällä oli paras mahdollisuus käyttää aikaansa vastaamiseen ja toisaalta myös pohtia kysymyksien vastauksia perusteellisemmin.

5.3 Tiedonkeruumenetelmä

Tiedonkeruumenetelmä on integroitava osaksi tutkimusongelmaa ja sen ei ole tarkoitus olla irrallinen toimenpide. Tutkimuksen tavoitteet, laatu, tutkimusasetelma, tietosisältö ja tutkimuskohteiden valinta määrittelevät, minkälainen tiedonkeruumenetelmä on soveltuva valikoida tutkimukseen. Valittu tiedonkeruumenetelmä luonnollisesti vaikuttaa tutkimuksen laatuun sekä aikatauluun. Sillä on vaikutusta myös tutkimuslomakkeen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Tutkimuskohteiden valinnan kokoon voidaan merkittävästi vaikuttaa harkitsemalla erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. (Tilastokeskus, n.d.)

Tiedonkeruumenetelmiä on erilaisia. Yleisiä tiedonkeruumenetelmiä on käyntihaastattelut, jotka mahdollistavat monimutkaistenkin asioiden kysymisen ja vastausvaihtoehdoissa voi olla melko laaja mahdollisuus vaikuttaa vastauksen lopputulemaan. Käyntihaastattelussa on melko suuri vaikuttamisen mahdollisuus ja sillä pystytään varmistamaan, että haastateltava on ymmärtänyt oikein hänelle esitetyt kysymykset. Käyntihaastattelut vaativat usein resursseja, mutta onnistuessaan mahdollistavat samalla laajaa sekä rakenteellisesti vaikeasti saatavaa tietosisällön keräämistä. Toinen yleinen tiedonkeruumenetelmä on pienimuotoisempi versio tästä: puhelinhaastattelu. Tämän menetelmän hyötyjä on tiedonkeruun nopeus, vastausten ymmärtämisen

varmentaminen ja vähäiset kustannukset. Puhelinhaastattelussa vastausten kannattaa olla lyhyitä ja selkeitä. (Tilastokeskus, n.d.)

Aiemmin mainittujen lisäksi yleinen tiedonkeruumenetelmä on sähköpostihaastattelu. Tämän menetelmän hyötyinä nähdään vähäinen hinta, vaikka tutkimuskohteiden valinnassa olisi suurikin määrä henkilöitä. Sähköpostihaastattelu mahdollistaa ison vastausvaihtoehtojen määrän ja kysymysten helppouden. Haittapuolina nähdään haastatteluja vähäisemmät vastausten määrät, vastaamisen laadunvalvonta on ongelmallista ja vastausten keruuosuus voi kestää paljonkin kauemmin kuin haastatteluiden. Näiden yleisten menetelmien lisäksi on muitakin käytännön tapoja toteuttaa tiedonkeruu. (Tilastokeskus, n.d.)

Haastatteluni tapahtui sähköpostitse. Tämä soveltui työhöni hyvin, koska kaikille haastateltaville oli samat selkeät kysymykset ja henkilöt olivat samasta organisaatiosta. Haastattelutavan takia muutoin erittäin kiireisille vastaajille jäi riittävästi aikaa kysymyksiin vastaamiseen ja he pystyivät vastaamaan itselleen parhaana ajankohtana. Lähetin myös muistutusviestin aluksi vastaamattomille. Yhden haastateltavan kanssa tapasin lisäksi kasvokkain tiedustellen täydennyksiä ja selvityksiä hänen sähköpostitse antamaansa vastaukseen. Täten sain harkittua hyvin perusteltuja vastauksia ja taustatietoja organisaatiosta analyysini taustoitukseksi.

5.4 Aineiston analyysimenetelmät

Yleensä laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto litteroidaan aluksi eli aineisto muutetaan tekstiksi, minkä jälkeen sitä voidaan alkaa tarkemmin analysoida. Sanatarkassa litteroinnissa otetaan huomioon ilmaistujen asioiden lisäksi myös eleet, äänenpainot sekä tauot. Teemahaastattelussa puolestaan sanottu teksti kirjoitetaan usein sanatarkasti. Teemoitettu aineisto voidaan tiivistää erilaisten koodausten avulla. (Kananen, 2017, s. 134, 136-137.)

Työssäni oli tärkeää saada esille kaikki tutkimusaiheeseen liittyvät asiat tekstimuodossa olevasta aineistosta, joten sitä ei voi pitää perinteisessä muodossa litterointina, vaan käsittelin saatua aineistoa laadullisen sisällönanalyysin keinoin, jossa aineistoa on aluksi tarkoitus koodata tai tiivistää kirjoitetuista vastauksista. Teemahaastattelua metodini sivuaa sikäli, että sähköpostihaastatteluni piti sisällään viisi teorian pohjalta määriteltyä riskienhallintateemaa, joiden lisäksi haastattelun kuudes teema on myös tutkimusongelmaan sidottu vapaa-muotoinen näkemys yritykselle aiheutuvista henkilöstöriskeistä.

Käsittelin tutkimusaineiston yksi aihealue kerrallaan. Käytin värikoodausta, jolla järjestelin kaikilta haastateltavilta esille nousseet samanlaiset asiat saman koodin alle. Sen jälkeen etsin tutkimusaineistosta teoriaa vastaavia samankaltaisuuksia ja laitoin ne oman koodin alle. Koodauksen avulla oli mahdollista järjestellä tutkimustuloksia selkeämpään muotoon ja jäsenellä teemoja.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tehdyn tutkimuksen ja saatujen tulosten täytyy olla luotettavia. Laadunvalvontaa parantamalla voidaan nostaa työn luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yksiselitteistä ohjeistusta, miten sen luotettavuutta pitäisi arvioida. Siinä kiinnitetään enimmäkseen huomiota tutkimuksen johdonmukaisuuteen ja siihen, miten tutkija on perustellut tuotoksensa esimerkiksi tieteellisen lähteen avulla. Määrällisessä tutkimuksessa laadunvalvontaa voidaan tarkastella huomattavasti paremmin, koska sille on määritelty luotettavuusmittarit. (Kananen, 2017, s. 173.)

Validiteetin ja reliabiliteetin avulla voidaan arvioida tutkimuksesta saatujen tulosten luotettavuutta ja oikeellisuutta. Reliabiliteetilla tarkastellaan tulosten niin toistettavuutta kuin myös pysyvyyttä. Reliabiliteetti on korkea silloin, kun

verrataan kahta erilaista tutkimusmenetelmää, joilla on päädytty samaan lopputulokseen. Validiteetilla tarkastellaan, onko tutkittu oikeita asioita. Sillä voidaan katsoa, miten hyvin tutkimuksen käsitteet soveltuvat tutkimusongelman ratkaisuun. Validiteetti on korkea silloin, kun on tehty tarkka analyysi käsitteistä ja päädytty haluttuun tutkimusaiheeseen. (Kananen, 2015, s. 342–343; Kananen, 2017, s. 173.)

Sähköpostihaastattelu toteutettiin kerralla kolmelle haastateltavalle. Ennen haastattelua kyselin valitsemastani yrityksestä hyvissä ajoin, onko heidän mahdollista osallistua tutkimukseeni. Heidän suostuttuaan varmistin, että heillä on riittävästi aikaa vastata kyselyyni, jotta he voivat miettiä asioita omalla sopivalla ajallaan. Tämän seurauksena saadut vastaukset eivät olleet liian suppeita ja niitä pystyi tutkimaan syvemmin. Tehtyäni haastattelun kokeneille kolmelle esihenkilöasemassa toimiville henkilöille, tulin siihen tulokseen, että voisin vielä tehdä haastattelun heidän esihenkilöillensä, jotta tutkimukseeni saadaan lisää syvyyttä ja luotettavuutta. Kun hän suostui, lähetin hänelle saman kyselyn, jonka olin lähettänyt muille kolmelle henkilölle.

Työssäni kysymysasettelussa olen nostanut esille ne asiat, joita teorian tiedot käsittelevät. Lisäksi varmentakseni sen, että kaikki oleelliset asiat henkilöstöriskeistä – huomioiden teorian ja opinnäytetyöni alussa mainitsemani kohde-rajaukset tulevat näkyviin – olen antanut mahdollisuuden myös vastaamisen avoimeen kysymykseen. Tämä oli siltä varalta, että vastaajat voivat ottaa esille minkä tahansa heidän itsensä riskitekijöinä pitämänsä asian. Tällä kaikella pyrin mahdollisimman suureen validiteettiin kyselyn suhteen.

Mietittäessä opinnäytetyön reliabiliteettia, tekemäni sähköpostihaastattelu on toistettavissa joko samalle vastaajaryhmälle tai kokonaan muille vastaajille. Toisin sanoen haastattelu on toistettavissa aivan sellaisenaan ja se todennäköisesti tuo samalla ryhmällä samankaltaiset vastaukset, mutta jos kysely suoritetaan täysin eri yksikköön ja eri henkilöille, jokainen vastaaja voi tinkiä nostaa esille omia tärkeäksi katsomiaan riskitekijöitä tai vähätellä toisia riskejä. Kyseessä on siis henkilökohtainen arviointi riskeistä, joka aina painottuu kunkin vastaajan henkilökohtaisten arvojen ja näkemysten mukaan.

Työn luotettavuus on sidoksissa siihen työyksikköön ja siihen ajankohtaan, jolloin se on toteutettu. Mikäli työpaikalla tapahtuu oleellisia muutoksia, työntekijät saattavat painottaa riskitekijöitä eri tavoin kuin tällä hetkellä. Sen takia onkin tärkeää, että tutkittaessa työpaikalla henkilöstöriskejä, tutkimus voidaan aina tehdä juuri silloin, kun se työpaikalla nähdään ajankohtaiseksi. Työssäni en halunnut käyttää numeroasteikkoa erilaisille väittämille, koska niihin vastaaminen tuo helposti samalle henkilölle vaihtelevia tuloksia, jos kysely toteutetaan eri aikoihin. Pidin parempana kartoitusvaihtoehtona suorasanaisia kirjoitusvastauksia, jotka eivät muuttune niin herkästi. Yleiset teoriat ja tämän opinnäytetyön haastattelun vastaukset ovat hyvä lähtökohta arvioitaessa henkilöstöriskejä, mutta riskit ovat yksilöllisiä työpaikalta toiseen siirryttäessä.

6.2 Tutkimuskohteen tulokset ja pohdinta

Tiedustellessani haastateltavilta henkilöiltä, mitä riskejä henkilöstöstä aiheutuu yritykselle, vastauksissa oli paljon hajontaa ja kokemusperäisyyteen pohjautuvia henkilökohtaisia näkemyksiä.

Rekrytointi

Rekrytoinnissa huomioon otettavissa henkilöstöriskeissä kaikilta haastateltavilta nousi esille työnhakijan soveltuvuus kyseiseen tehtävään, yritykseen ja sen kulttuuriin. Haastateltavat painottivat rekrytointitilanteissa keskenään samoissa tilanteissa eri asioita ja olisivat rekrytoineet eri henkilöt hakijoiden joukosta. Hyyppäsen (n.d., luku 7.2) teoria tukee samoja ajatuksia tuoden esille sen, että rekrytoinnissa on otettava huomioon henkilön soveltuvuus organisaatioon ja tiimin kulttuuriin. Hänen mukaansa tiimiytyminen luo viihtyvyyttä ja pysyvyyttä työyhteisöön, mutta toisaalta erilaisuus tuo sille uudistuselementtejä.

Haastateltava 1:

”Pitää selvittää hakijan osaaminen, eli onko se juuri sitä, mitä yrityksessä tarvitaan, myös tulevaisuudessa. Hakijan on sovelluttava tiimiin rekrytoitavaan tiimiin. Samoin on otettava selvää henkilön motivaatiosta ko. tehtävään ja onko

asenne kohdillaan, sillä niillä pääsee jo pitkälle. Avainhenkilön lähtiessä uuden rekrytointiin ja sisäänajoon ja perehdytykseen on varattava enemmän aikaa kuin rivityöntekijän.”

Haastateltava 3:

”Pitää olla tietoinen yrityksen yhteneväisestä rekrytointiprosessista, miten tataan myös erinomainen hakijakokemus kustannustehokkaalla toimintamallilla. Hakijoille teetetään soveltuvuusarvioinnit ja valituille henkilöille suunnitellaan ja toteutetaan perehdytysuunnitelma. Jos yrityksen politiikkaan kuuluu todentaa mahdollinen sidonnaisuus tiettyyn maahan, niin sitä pitää noudattaa. Haakevan henkilön suosittelijat pitää ja kannattaa käydä läpi. Kannattaa huomioida myös rekrytoitavaan tiimiin, mikä on henkilökemia, miten dynamiikka toimii, jotta kyseinen tiimi pystyy jatkossakin hyvään työhön ja tekemiseen.”

Johtajuus

Johtajuuteen liittyvät henkilöstöriskit saivat tutkimustuloksissa hieman vähemmän vastauksia hyvine perusteluineen kuin muut tutkimusaiheeseen liittyvät kysymykset. Johtajuuskysymys oli kuitenkin kyselyssä esitetty selkeästi. Hieman suppeammat vastaukset, mutta kuitenkin yksityiskohtaiset vastaukset saattoivat johtua siitä, että henkilöt eivät mahdollisesti tiedostaneet johtajuuden kokonaisvaltaista vaikutusta, vaan keskittyvät enemmän asioiden johtamiseen, kuten Kaijala & Tolvanen (2020, s. 26–27) toteavat teoksessaan: Suomessa Management eli asioiden johtaminen on hallussa, mutta Leadership eli ihmisten johtaminen on vähemmällä huomiolla. Haastatellut henkilöt myös nostivat esille yrityksen strategian ymmärtämisen tärkeyden, mikä tukee samalla Kaijalan & Tolvasen (2020, s. 18) sekä Vuorisen & Huikkolan (2023, osa 2, s. 160–162) näkemyksiä strategian kirkastamisesta kaikille organisaatiossa työskenteleville.

Haastateltava 2:

”Jos yrityksen tavoitteet ja strategia eivät ole avautuneet johtajalle tai esihenkilölle oikeassa valossa, voi hän pahimmassa tapauksessa johtaa alaisiaan väärään suuntaan. Kun strategia ymmärretään, on tietoa helpompi jakaa henkilöstölle. Johtajalle voi myös kertyä paljon salaista tietoa, jota hän saattaa

hyödyntää yritystä vaihtaessaan. Ainakin lähtiessään hän vie mukanaan paljon hiljaista tietoa, jota ei osata tai ehditä edes siirtää jatkajalle.”

Haastateltava 4:

”Jos yrityksellä on esim. ohjeistus olemassa koskien sisäistä valvontaa sitä pitää noudattaa ja toimia sen mukaan. Jos huomataan, että henkilön toiminnassa on puutteita tai virheitä, ne pitää käsitellä ja hoitaa. Yrityksen strategia on tunnettava, jotta esihenkilö osaa toimia oikein. Voi olla niinkin, että esihenkilöstä ei ole johtamaan tiimiä, olemaan heille tukena, opastamaan sekä antamaan selkeitä työohjeistuksia, jolloin työt ja sen tekeminen kärsii tai ei tule tulosta ollenkaan.”

IT ja tietoturva

Teknisistä järjestelmistä ja tietoturvaan liittyvistä henkilöstöriskeistä tutkimus toi lisäarvoa: jos ulkopuolinen henkilö pääsee murtautumaan tiedostoihin, sillä voi olla suora asiakasvaikutus ja annetut laajat käyttöoikeudet yhdellä henkilöllä saattavat muodostaa vaarallisia yhdistelmiä johtaen tietojen väärinkäyttöön. Kaikki haastateltavat nostivat yleisesti esille henkilöiden tietoturvaan liittyvät toimintatavat, jolla estetään tulematta paljastaneeksi mitään sellaista yritystä koskevaa tietoa, mikä ei ole sallittua. Samoin uusimpien tietojen ylläpitäminen ja koulutukseen osallistuminen nähtiin tärkeinä asioina. Juvonen ym. (2014, s. 159), Myllymäki (n.d., luku 10.1) ja Rousku (2014, s. 125–126) pitävät myös kriittisen tärkeänä olla jatkuvasti riittävän tietoinen tämänhetkisistä tietoturvakäytännöistä.

Haastateltava 1:

”Jos henkilö ei perehdy yrityksen tietoturvaan, miten työskennellä ja missä on sallittua työskennellä ilman, että tulee paljastaneeksi yrityksen salaisia tietoja. Lisäksi henkilön pitää olla tietoinen muista toimintatavoista mm. saako sähköpostia käyttää henkilökohtaisten asioiden hoitamiseen, saako eri sivustoilla käydä, huolehtia työkoneen lukitsemisesta sekä sen asianmukaisesta säilyttämisestä. Sekä työkoneen että mahdollisen mobiililaitteen päivityksien hoitaminen ajallaan. Koulutukseen osallistuminen sekä oman osaamisen ylläpitäminen pitää olla jatkuvaa, erilaiset tietoturvaan liittyvät mahdolliset kurssit pitää olla

suoritettuna sekä ajan tasalla. Pahimmillaan voi käydä niin, että jos henkilön työkoneelle tai mobiililaitteeseen pääsee ulkopuolinen taho murtautumaan, sillä voi olla myös suora asiakasvaikutus.”

Haastateltava 4:

”Henkilön on oltava tietoinen kaikista tietoturvaan liittyvistä toimintatavoista. Koulutukset ovat tärkeää osaamisen kannalta. Yhden henkilön taakse voidaan niputtaa liikaa sovellusteknistä tietoa, jota muilta ei löydy ja näin voivat järjestelmät olla haavoittuvia esim. äkillisen työsuhteen päättymisen vuoksi. Myös annetut laajat käyttöoikeudet yhdellä voivat muodostaa vaarallisia yhdistelmiä johtaen väärinkäyttöön.”

Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämiseen liittyvät henkilöstöriskit olivat johtajuuden lisäksi saanut hieman vähemmän kommentteja, mutta kuitenkin hyvine perusteluineen. Henkilöstön kehittäminen kuuluu suoraan johtajuuteen, joten vähäisemmät vastaukset eivät sinänsä yllätä. Laadullisten vastausten lisäksi havainnoiden tutkimustuloksissa saatuja sekä henkilöstön kehittämiseen että johtajuuteen liittyvien vastausten määrää, saadaan hyviä tuloksia tutkimusongelmaan, koska nämä kaksi tekijää liittyvät toisiinsa.

Tutkimustuloksissa nousi esille henkilöstön eriäviä mielipiteitä sovellusten käyttöönotossa ja toimintatapojen muutoksissa. Henkilöstön kehittämiseen liittyvissä henkilöstöriskeissä yhden haastateltavan vastauksissa nousee esille henkilöstön mukaan ottaminen kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa. Kaijala & Tolvanen (2020, s. 19–26, s. 109, s. 162) painottavat henkilöstön muutosmyönteisyyden olevan henkilöstön tärkeimpiä kykyjä, mitä kuitenkin osa henkilöstöstä vastustaa ja osa pitää sitä mahdollisuutena, kuten tutkimustulokset myös osoittavat. Toisaalta ilman muutosta Hyyppänen (n.d., luku 5.1, kohta 2.2) ja Juvonen ym. (2014, s. 66–70) kuvailevat sen vaikuttavan usein henkilöstön toimintaan johtaen alenevaan työsuoritukseen tai jopa irtisanoutumiseen. Kaijala & Tolvanen (2020, s. 29–41) tuovat esille samanlaisia näkemyksiä henkilöstön ottamisesta mukaan kehittämiseen, mikä sitouttaa henkilöstön

toimintaa paremmin osaksi organisaation strategiaan, lisää motivoituneisuutta ja vähentää henkilöstöstä aiheutuvia riskejä.

Haastateltava 2:

”Jos kehittämiseen ei oteta henkilöstöä mukaan jo suunnitteluvaiheessa, voi olla, että silloin motivaatio puuttuu ja kehittämisellä ei saavuteta niitä tavoitteita, joihin pyrittiin ja näin henkilösatsaukset, käytetty työaika ja rahalliset panostukset menevät osin hukkaan.”

Haastateltava 3:

”Mahdollisten uusien sovellusten käyttöönotossa sekä toimintatapojen muutoksissa voi olla eriävyyttä. Kaikki eivät välttämättä asennoidu muutokseen positiivisesti, ja toiset omaksuvat ja oppivat nopeasti sekä kykenevät jo mahdollisesti auttamaan sekä tukemaan toisia. Henkilöstön pitää pysyä ajan tasalla yrityksen säädöksistä ja kyetä noudattamaan niitä. Yhteisten toimintatapojen ja ohjeistuksien noudattamatta jättäminen voi aiheuttaa vahinkoa yritykselle.”

Avainhenkilöt

Avainhenkilöstöriskeihin liittyen vastauksissa tuli eniten hajontaa, mutta sen lisäksi myös jonkin verran asioita, joita uusimmista tieteellisistä lähteistä löytyy hieman vähäisemmissä määrin. Vastajat ovat selkeästi tietoisia avainhenkilöstöriskien vaikutuksesta. Yksi haastateltavista nosti esille avainhenkilöstöriskeistä varahenkilöjärjestelyt, jolloin yrityksessä pitää olla sijaisjärjestelyt kunnossa. Hän myös kuvaili, että pienemmissä yhtiöissä yritystoiminta voi hetkeksi pysähtyä, jos avainhenkilö menetetään nopeasti ja tämän takia jatkuvuus on turvattava. Juvonen ym. (2014, s. 29–31) ja Suominen (2003, s. 14) ovat asiasta myös samaa mieltä tuoden esille avainhenkilöiden merkittävän vaikutuksen yrityksen toiminnassa. Heidän tietämystään ja taitoja on vaikea korvata tai siirtää toisille henkilöille, mikä johtaa siihen, että pienemmissä yrityksissä avainhenkilön menettäminen koetaan monesti suurena menetyksenä.

Avainhenkilöstöriskeissä yksi haastateltava nosti esille avainhenkilön mahdolliset väärinkäytökset, jos hän pääsee yrityksen kaikkiin sovelluksiin. Henkilön mahdollinen välinpitämätön toiminta voi johtaa tietoturvariskiin. Hyyppänen

(n.d., luku 7.2, kohta 6.2.1) myös varoittaa avainhenkilöriskeistä, mutta painottaa niissä lähinnä avainhenkilöiden tietojen omimista sekä yksinvaltaista toimintaa.

Haastateltava 1:

”Varamiesjärjestely eli tuuraus pitää toimia. Pienemmissä yhtiöissä yritystoiminta voi hetkeksi pysähtyä, jos avainhenkilö menetetään nopeasti, joten jatkuvuus on turvattava.”

Haastateltava 4:

”Koska mahdollisella avainhenkilöllä voi olla pääsy mm. yrityksen kaikkiin sovelluksiin, niin siinä voi olla tietoturvariski. Henkilö voi olla välinpitämätön noudattamaan yrityksen ohjeistuksia ja sääntöjä ja näin ollen tekemisellään ja työllään aiheuttaa haittaa yritykselle. Henkilöstön käytös tai muu toiminta on saattanut muuttua esim. henkilökohtaisista syistä tai vaikka sairaudesta johtuen ja näin voi tulla huolimattomuutta. Henkilön saama palaute koskien työtään ja työn jälkeä voi kertoa henkilön asenteesta. Avainhenkilöllä voi olla myös huomattavaa osaamista ja tietotaitoa sekä ns. hiljaista tietoa. Jossain yrityksessä voidaan käsitellä esim. asiakastietoja (rahasiirtoja, lainahakemuksia jne.), jolloin voi tulla tai olla mahdollisuus käyttää tietoja väärin.”

Pohdinta

Pohtiessani sisältöä rekrytointin osalta nykyteorioiden ja tutkimustuloksien pohjalta vaikuttaisi siltä, että kestävämpää ja vähäriskisempää toimintaympäristöä voidaan luoda, kun henkilöt ovat sitoutuneita työhönsä. Se, että haastateltavat painottivat myös rekrytointitilanteissa keskenään samoissa tilanteissa eri asioita ja olisivat rekrytoineet eri henkilöt hakijoiden joukosta, pohjaa ilmeisesti heidän omaan aikaisempiin kokemuksiinsa, mutta ilmeisesti myös ikäkykyymykseen: monet halusivat rekrytoida oman ikäisiään tai itsenään nuorempia työntekijöitä. Tämä saattoi olla alitajuista tai sitten ajatuksena oli se, että tiimidynamiikka, joka nousi esille haastatteluissa, toimii haastateltavien mielestä paremmin samanikäisten kesken. Voi siis kysyä, polkeeko yritys paikallaan rekrytointin suhteen yrittäessään välttää riskejä vai pitäisikö erilaisuudelle antaa mahdollisuus riskienkin uhalla? Mielestä isossa yrityksessä erilaisuudelle

voi antaa suuremman mahdollisuuden, koska henkilöstöresurssit ovat myös laajemmat.

Johtajuuden kulmakivenä näen yrityksen strategian välittämisen ja sisäistämisen koko henkilöstölle. Se lisää motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta työtä kohtaan vähentäen henkilöstöriskejä. Tämä voi myös avata uusia ajatuksia strategian suhteen, kun useammat ihmiset ovat asiasta tietoisempia mahdollistaen yrityksen kestävämpää toimintaympäristöä ja lisäten henkilöstön merkityksellisyyttä, mikä myös vaikuttaa riskien vähentämisen määrään. Toisena asiana henkilöstön toiminnan mahdolliset puutteet tai virheet on käsiteltävä ja hoidettava, mutta toisaalta näiden määrää voidaan jo ennalta ehkäistä riittävän laadukkaalla perehdyttämisellä, rehellisellä ja reilulla johtajuudella ja luomalla hyvää työyhteisöä. Kun työlle saadaan luotua tarkoituksellisuutta ja päämäärää – eikä pelkkää työntekoa – näiden edellä mainittujen asioiden seurauksena on mahdollista, että tiimi saadaan toimimaan enemmän autonomisesti, mikä vähentää henkilöstöstä aiheutuvia riskejä. Sanoisin, että johtajuudella on tässä merkittävä vaikutus, mihin suuntaan asioita ollaan viemässä.

Yrityksen kaikkien henkilöiden, jotka käsittelevät tietoturvaan liittyviä asioita, on oltava riittävän tietoisia oikeista, yhdenmukaisista toimintatavoista ja ehdottomasti myös noudatettava niitä. Tietohallinnossa on usein paljon osaamista ja sillä pitäisi olla strategisessa suunnittelussa merkittävä rooli. Henkilöstöriskejä voi aiheuttaa se, että tietotekniset järjestelmät ohjaavat ihmisten toimintaa, jolloin ongelmaksi on muodostunut se, miten teknologian avulla voidaan kehittää yritysten ja työyhteisön toimintaa johtaen henkilöstöriskien hallittavuuteen.

Jatkuvat koulutukset ovat tärkeä osa työtä, vaikka toisaalta on jopa yllättävää huomata, miten eri tavalla yrityksissä toimitaan tämän asian suhteen. Osa yrityksistä ei pidä henkilöstölle minkäänlaisia koulutuksia. Johtuuko se mahdollisesti yrityksen resurssipulasta, jatkuvasta kiireestä tai muista yrityksen itse tärkeämmiksi luokittelemistaan asioista vai katsotaanko sen lyhytnäköisesti kuluttavan yrityksen rajallisia henkilöresursseja. Jatkuvasti suurenevan tiedon määrän on myös todettu heikentävän ihmisten välisiä yhteisymmärryksiä. Voisi

kuitenkin todeta tämänkaltaisten yritysten olevan altavastaaajia yrityksille, joissa järjestetään aktiivisesti koulutuksia, mitkä vähentävät niin henkilöstöstä aiheutuvia riskejä kuin myös parantavat yrityksen jatkuvuutta.

Henkilöstön eriävät mielipiteet sovellusten käyttöönotossa ja toimintatapojen muutoksessa kuvastavat joko henkilökohtaisia näkemyksiä asiasta tai sitä, että yritys ei ole saanut henkilöstöön asti läpi ohjeistuksia siitä, miten ja millä aikavälillä missäkin muutosasiassa tulee toimia – tai tällaiset ohjeet puuttuvat kokonaan. Kyseessä voi olla myös se, että henkilöstö ei ole päässyt yhdessä vaikuttamaan sovelluskehitysmuutokseen, kuten yhden haastattelijan vastauksestakin ilmenee. Yrityksen toimintastrategia ei ole kaikille selvä tai yhteinen.

On hyvä ottaa huomioon henkilöstön osaamisen kehittäminen. Jos henkilö ei koe olevansa sopivassa kehitysympäristössä, on huomioitava, että hän saattaa siirtyä herkästi muualle sopivampaan työyhteisöön, jossa pääsee kehittämään osaamistaan. Tämä ei kuitenkaan ole yleistettävissä, koska ihmiset ovat erilaisia ja osa vastustaa kehitystä, kuten haastateltavatkin totesivat asiasta. Yrityksien olisi joka tapauksessa huomioitava jatkuva oppimisen malli, jossa suunnitellaan ja toteutetaan henkilöstön kehittämiseksi sopivat työskentelytavat. Lähtökohtaisesti kehittyvä työyhteisö toimii tuottavammin ja välttää enemmän henkilöstöriskejä, kuten henkilöstön turhautumisia samoihin työtehtäviin sekä irtisanoutumisia kuin sellainen työyhteisö, jossa henkilöstöä ei kehitetä.

Avainhenkilöriskejä voi vähentää mielestäni parhaiten, kun tekee itsensä vähemmän ainutkertaiseksi ja seuraa Brady Waren (2023) ohjeita mm. tehtävien jakamisesta ja dokumentoinnista sekä luonnollisesti järjestää yritykseen toimivan varamiesjärjestelmän. Yritykset asettavat itsensä alttiiksi henkilöstöriskeille, jos syvällisemmät taidot ovat vain harvalla henkilöllä. Kun tilannetta tarkastelee nykypäivän yhä nopeammin muuttuvassa työelämässä, avainhenkilöiden mahdollinen kiire aiheuttaa riskitekijöitä, jos muut henkilöt eivät osaa samoja asioita hoitaa. Tästä nousee esille kysymys, voidaanko avainhenkilöiden muodostuminen välttää kouluttamalla ja jakamalla tietoa muille. Näkisin

toisaalta henkilöstön jatkuvan irtisanoutumisen mahdollistavan yritykseen avainhenkilöiden muodostumisen, kun tietty henkilö on ollut yrityksessä riittävän kauan.

6.3 Muut yritykseen kohdistuvat riskit henkilöstöstä

Tutkimuskohteilta saatiin myös hyviä mielipiteitä haastattelussa esitettyyn avoimeen kysymykseen, jossa selvitettiin mahdollisia muita henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yritykselle. Kaikissa vastauksissa nousi yksimielisesti esille henkilöstön sairauslomat ja niiden vaikutus yrityksen toimintaan. Työsopimuslaki kuitenkin selkeästi määrittelee työntekijän oikeuden sairauslomaan (Työsopimuslaki 55/26.1.2001, 2 luku 11 §). Se, että lakisääteiset vapaat koetaan henkilöstöriskeiksi, kertoo siitä, että yrityksen sijaisjärjestelyt eivät ole toimivat tai henkilöstöresurssit ovat alimitoitettut niin sanotuissa poikkeustilanteissa. Myös työjärjestelyjä kannattaa miettiä, mikä aliresurssointia ei voida korjata.

Vanhempainvapaat nähtiin myös henkilöstöriskinä. Tätä viimeiseksi mainittua haastateltava ei ole enempää perustellut, mutta tästä pystyy tekemään johtopäätöksiä. Havaintojeni pohjalta voisi sanoa tällä olevan erityisesti merkitystä kiireisissä organisaatioissa, pienissä tiimeissä tai jos vapaalle jäänyt henkilö on avainhenkilö tai muu vaikeasti korvattavissa oleva. Mitä suurempi on yksikkö, sitä enemmän riskejä voidaan sietää: "Corporations can tolerate higher risk levels than can their individual managers or their individual business units" (Allen, 2000, s. 92). Toki tällä on varmasti merkitystä muissakin organisaatioissa, joten mielestäni tämä soveltuu hyvin yhdeksi henkilöstöstä aiheutuvaksi riskiksi yritykselle, jonka laki (Työsopimuslaki 55/26.1.2001, 4 luku 1 §) sallii ja joka pitää ottaa huomioon työtehtäviä suunniteltaessa.

Tutkimustuloksista muista henkilöstöstä aiheutuvista riskeistä yritykselle saatiin esille myös henkilöstön käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa ja sen vaikutus organisaatioon. Asialla on myös kääntöpuolensa: sosiaalista mediaa yritykset käyttävät myös jatkuvasti enenevässä määrin yrityksen imagon rakentamiseen, mainontaan ja markkinointiin kuin myös kuluttaja-asennetutkimuksiin

(Juutinen, 2016, s. 147). Hyyppänenkin (n.d., luku 7.2) toteaa henkilöstön sosiaalisen median toiminnalla olevan positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yritykseen. Mielestäni tämä tietenkin vaikuttaa yrityskuvaan vain silloin, jos yritys tuodaan esille sosiaalisen median kirjoituksissa tai henkilö selvästi identifioituu yritykseen. Varsinkin pienillä paikkakunnilla tällä voi olla merkitystä ja yrityksessä tulisi voida keskustella sosiaalisen median pelisäännöistä.

Tutkimuskohteelta saatujen tulosten mukaan yksityiselämän ongelmat nähdään heijastuvan usein myös työhön. Henkilöstön huonot toimintatavat eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä ja syy niihin voi löytyä myös esimerkiksi vääränlaisesta johtajuudesta, perehdytyksen puutteesta tai esimerkiksi jo valmiiksi huonosti voivasta työyhteisöstä, johon on vaikea yhden ihmisen vaikuttaa. Pirisen (2023, s. 100–101, 420) mukaan samanlaiset ongelmat voidaan nähdä myös johtajuuden haasteena löytää oikeanlaiset toimintatavat näiden ongelmien välttämiseksi. Kyseessä on P. Järvisen (2017; 2020) teoksissaan esiin nostama eräs esihenkilötyön koetinkivi: työntekijälle pitää voida puhua siten, että funktio pidetään työtehtävien hoitamisessa, vaikka esimerkiksi yksityiselämä kuinka koettelisi. Esihenkilö voi tarjota työnantajan tukea käytettävissä olevin keinoin, jotta päästään vaikean henkilökohtaisen tilanteen yli ja saadaan työt tehdyksi.

Työssä asetetut liialliset tavoitteet ja riittämättömät resurssit voivat johtaa henkilöstön ongelmiin heikentäen työyhteisöä ja työskentelyä. Ratkaisuna tällaiseen on esimies: hänen tehtävänsä on tarvittavien resurssien järjestäminen tai työtehtävien uudelleenorganisointi.

Eräs haastateltava näki mahdolliseksi haitaksi henkilöstön jatkuvan vaihtuvuuden ja sen aiheuttavan turhan resurssihukan. Jatkuva uuden henkilön perehdytys johtaa töiden seisomiseen ja vie aikaa perehdyttäjältä ja mahdollisilta muilta henkilöiltä. Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 62) toteavat työnantajakuvan merkityksellisyydestä, henkilöstöstä huolehtimisesta ja niiden vaikutuksesta työnhakijan haluun työskennellä yrityksessä. Mielestäni on aina mietittävä yrityskohtaisesti, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen: työilmapiiri, työn määrä, työn haasteellisuus vaiko näiden puute tai jokin muu tekijä.

7 TOIMINTASUOSITUKSET JA JATKOTUTKIMUKSET

7.1 Toimintasuositukset

Toimintasuositukset pohjautuvat tutkimuksessa tehdyn teoriaosuuden näkökulmiin sekä empiirisen osan tutkimustuloksiin. Toimintasuositukset ovat tarkoitettut ensisijaisesti taloushallinnossa toimiville yrityksille. Tarkoituksena on antaa vastauksia tämän tutkimuksen pohjalta nousseisiin kysymyksiin. Tutkimuksen aikana selvisi, että haastateltavat henkilöt vaikuttivat olevan omien tietojensa perusteella hyvin tietoisia yleisistä henkilöstöstä aiheutuvista riskeistä. Toisaalta johtajuuteen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvät kysymykset jättivät mahdollisuuksia jatkotutkimuksille, kuten myös Kajala & Tolvanen (2020, s. 26–27) toteavat.

Rekrytointi

Epäonnistunut rekrytointi on yritykselle henkilöstöriski ja epäonnistuneen rekrytoinnin hinta on merkittävä. Kulut näkyvät uudelleen aloitetussa rekrytoinnissa sekä siinä, että työt ja kehitys seisovat. Epäonnistuneen rekrytoinnin taustalla ovat usein työnantajasta tai työntekijästä johtuvat väärinkäsitykset. Toimintasuosituksina yrityksen rekrytoidessa uutta henkilöä, täytyy olla tietoinen yrityksen yhteneväisestä rekrytointiprosessista. Organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota, minkälaiseen tiimiin henkilöä haetaan, jotta työ ja tekeminen on jatkossakin sujuvaa. Henkilön asenne ja motivaatio kyseiseen tehtävään on hyvä selvittää viimeistään haastattelussa. Tilanteen mukaan kannattaa myös harkita soveltuvuusarviointeja, joiden avulla voidaan selvittää, onko hakijan osaaminen sitä, mitä yritys on hakemassa. Yritykseen kannattaa palkata henkilö, jolla on ammattitaitoa, mutta joka kokee tehtävät haasteellisina ja sellaisina, että ne mahdollistavat urakehityksen. Onnistuneella rekrytoinnilla saavutetaan työssä ja työyhteisössä viihtyminen suuremmalla aikavälillä.

Erilaisten henkilöiden palkkaaminen ja monenlainen osaaminen tukevat jatkuvasti muuttuvan työelämän vaatimuksia. Yrityksien kannattaa harkita tätä asiaa, koska sillä on vaikutuksia myös työnantajakuvaan, jonka sanotaan

olevan yhä merkittävämpi tekijä tulevaisuudessa. Rekrytinnissa yrityksen kannattaa kuvailla toimintaansa aidosti ja rehellisesti, koska sillä on suora vaikutus työnhakijan odotuksiin, se vähentää pettymyksiä ja mahdollistaa pitempiaikaisen työntekijän kyseisessä tehtävässä tai kyseisen työnantajan palveluksessa.

Johtajuus

Yrityksen strategian ja tavoitteiden on oltava selkeitä johdolle ja koko henkilöstölle. Tällä mahdollistetaan henkilöstön johtaminen oikeaan suuntaan. Sen lisäksi henkilöstön motivoituneisuus, työhön sitoutuneisuus ja merkityksellisyyden tunne nousevat, kun he ovat tietoisia asioista. Mahdolliset puutteet tai virheet henkilöstön toiminnassa on käsiteltävä ja hoidettava. Jos yrityksellä on ohjeistus koskien sisäistä valvontaa, on toimittava sen mukaisesti.

Perehdyttäminen on erittäin tärkeää, huonolla perehdyttämisellä voidaan saada helposti hyvä rekrytointi epäonnistumaan. Perehdyttämistä varten kannattaa varata riittävät resurssit, koska hyvä perehdytys voi maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. Kun henkilöstö saadaan aidosti sitoutumaan työhönsä, pitävät he huolta myös asiakkaista. Sen sijaan huonossa työyhteisössä asiat voivat olla epäselviä ja saatetaan tehdä päällekkäisiä töitä ja muuta arvoa tuottamatonta työtä. Perehdyttäminen on myös asia, johon yritykset eivät vaikuta kiinnittävän riittävästi huomiota nykyisin.

Yrityksen resurssien salliessa optimaalinen määrä työntekijöitä johtaa usein parempaan lopputulemaan pitemmällä aikavälillä kuin se, että organisaatiossa pyritään karsimaan kuluja viimeisen päälle esimerkiksi pitämällä jatkuvaa henkilöstövajetta. Olisi myös varmistettava, että henkilöstölle asetetut tavoitteet ovat realistiset ja saavutettavissa. Johtajien ja esihenkilöiden vastuulla on luoda hyvä henki työyhteisöön ja pyrkiä ylläpitämään sitä. Tutkimus on myös osoittanut, että palautteen antaminen on tärkeä asia.

IT

Työntekijöiden on oltava tietoisia tietoturva-asioista ja ehdottomasti noudatettava niitä. Yrityksen on oltava varma siitä, että kaikki tietävät, miten

työskennellä ja että kukaan ei paljasta organisaatiosta salaisia tietoja. Yleiset toimintatavat, kuten työsähköpostin käyttö, työkoneen lukitseminen, sen säilyttäminen ja muut yleiset käytännöt, ovat selkeät. Jatkuva ajan tasalla pysyminen ja koulutuksiin osallistumisen on oltava yrityksen vaatimusten mukaisia. Kaikki muu kuin julkinen tieto on säilytettävä lukituissa tiloissa. Kybertietoisuuteen on kiinnitettävä nykyisin koko ajan enemmissä määrin huomiota. Kansalaisen kyberturvallisuustietoisuuden suhteen on laadittu valtiollisessa periaateohjelmassa tasotavoitteet (Paananen, 2021, s. 21–33).

Esihenkilöiden kannattaa ottaa huomioon yrityksen resursseja jakaessaan, että tietojärjestelmien käytössä niin perus- kuin pääkäyttäjät hallitsevat ohjelmistojen käytön riittävällä tasolla ja heillä on ajallinen mahdollisuus noudattaa huolellisuutta, vaikka yrityksessä olisi kiire. Tietojärjestelmien käytössä nykyisin tunnetaan hyvin, miten teknologiaa rakennetaan, mutta vähemmän, miten teknologian avulla voidaan kehittää yritysten ja työyhteisön toimintaa. Digitaalisen aikakauden jatkuvasti suureneva tiedon määrä vaikeuttaa asioihin syventymistä ja heikentää ihmisten välistä yhteisymmärrystä. Yritys, joka saa nämä asiat toimimaan, on vahvoilla kilpailluilla markkinoilla osaavasta työvoimasta.

Henkilöstön kehittäminen

Yrityksen olisi hyvä olla tietoinen henkilöstön urasuunnitelmista, jotta osataan varautua mahdollisiin toimenpiteisiin. Näitä kartoittamalla voidaan osittain arvioida henkilöstön mahdollista hakeutumista muihin yrityksiin. Yrityksen on varmistettava, että henkilöstölle riittää sopivassa määrin haasteita ja henkilöstön kehittämisellä päästään siihen, että työnkuva vastaa osaamistaan. Jos näin ei ole, negatiivinen vaikutus saattaa ilmentyä työsuorituksessa ja työhyvinvoinnissa. Yrityksen olisi varmistettava riittävä koulutuksien järjestäminen, jossa jatkuva oppiminen ja tiedon ylläpitäminen saa yrityksessä aikaan muutoksia ja vähentää henkilöstöriskejä.

Ihmiset ovat erilaisia. Uusien sovellusten sekä toimintatapojen muutokset voivat aiheuttaa monenlaisia mielipiteitä ja paljon erimielisyyksiä. Tämä voi muodostua haasteeksi, koska henkilöstöä on kehitettävä jatkuvasti, jotta se vastaa nykypäivän nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Toisaalta kehittäminen lisää

monesti myös työn merkityksellisyyden tunnetta ja voi vähentää henkilöstön irtisanoutumisia. Lisäksi se pitää henkilöstöä ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Koulutusprosesseissa on hyvä suunnitella oppimiselle sopivat työskentelytavat, kuten myös mahdolliset oppimateriaalit ja niiden jatkokäyttö, mitkä parantavat asioiden oppimista.

Avainhenkilöstö

Yrityksen pitäisi pyrkiä siirtämään avainhenkilöstön tietoa ja osaamista muillekin henkilöille. Avainhenkilön menettäminen koetaan usein isoksi riskiksi – erityisesti pienemmissä yrityksissä. Avainhenkilöä on vaikea korvata, joten yrityksen on turvattava jatkuvuus. Avainhenkilöllä hallussa olevia asioita ja tietoja kannattaa kirjata ylös. Talteen kannattaa ottaa verkostoja, toimintamenettelyjä ja muuta vastaavia asioita. Olisi myös varmistettava, että avainhenkilö ei ole liian kiireinen. Tämä voi johtaa asioiden hallitsemattomuuteen ja tekemättömiin töihin, joissa muut henkilöt eivät välttämättä pysty auttamaan ainakaan samalla tavalla.

Jos avainhenkilöllä on pääsy vapaasti kaikkiin yrityksen sovelluksiin, siinä voi olla tietoturvariski. Henkilö voi olla noudattamatta yrityksen ohjeita ja sääntöjä ja aiheuttaa toiminnallaan haittaa organisaatiolle. On huomioitava, ettei avainhenkilö pääse käyttämään tietoja väärin. Avainhenkilö voi toimia välinpitämättömästi käyttämällä valtaansa ja pitämällä kaikki tietonsa itsellään varmistaen, että hän on aina vähintään yhden askeleen edellä muita. Olisi tärkeää pyrkiä jakamaan avainhenkilön osaamista mahdollisten haittojen minimoimiseksi.

7.2 Jatkotutkimukset

Opinnäytetyötä tehdessä esiin nousi pari asiaa, jotka vaativat jatkoselvityksiä: hiljaisen tiedon katoaminen ja henkilöiden johtaminen.

Johtajuuteen liittyvistä henkilöstöriskeistä eräs haastateltava toi esille monia näkemyksiään, joista yksi saattaisi vaatia jatkotutkimuksia, koska tästä asiasta on kyllä puhuttu yleisesti jossain määrin, mutta ongelman korjaamiseksi ei

välttämättä ole tehty työtä. Hän kuvaili, että johtajalle voi kertyä paljon yrityksen salaista tietoa, jota hän voi hyödyntää yritystä vaihtaessa. Yritysten mahdolliset salassapitosopimukset sekä työntekijää sitovat lakisääteiset vaitiolovelvollisuudet mm. liikesalaisuuksista rajoittavat näiden hyödyntämistä joiltain osin uudessa työpaikassaan, mutta johtajatason henkilö vie mukanaan paljon sellaista tietoa, jota ei välttämättä osata tai ehditä siirtää jatkajalle ja tämä ns. hiljaisen tiedon poistuminen yrityksestä voi aiheuttaa riskejä. Ongelmana voi olla se, että usein johtajan työvelvollisuus päättyy heti irtisanomis- tai irtisanoutumisilmoituksen tullessa julki. Nämä tiedot olisi siis saatava talteen ennalta.

Tutkimus osoitti lisäksi, että vastaukset tukivat Kaijalan & Tolvasen (2020, s. 26–27) näkemystä siitä, että Suomessa ollaan vielä jokseenkin alkutekijöissä leadership-johtajuuden kanssa, vaikka management-johtaminen on hyvin hallussa. Tämä esille nostettu asia voisi olla mahdollisesti jatkotutkimuksen arvoisen tulevaisuudessa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, mitä henkilöstöstä aiheutuvia riskejä yrityksellä on ja tuoda tutkimustulosten pohjalta toimenpidesuosituksia, joiden avulla voidaan hallita näitä riskejä. Lähtökohtana työssä oli opinnäytetyön tekijän havainnointiin ja nykyteorioihin perustuva ajatus tutkia yrityksen menestyksen tärkeintä osa-aluetta, henkilöstöriskienhallintaa.

Työn teoriaosassa käytiin läpi riskienhallinnan periaatteita, henkilöstöriskienhallintaa ja näiden yhteen linkittymistä. Henkilöstöriskienhallinnalla on kokonaisvaltaisia vaikutuksia yrityksessä, minkä avulla voidaan nostaa yrityksen mainetta tai menettää se kokonaan. Se ei voi olla erillinen funktio, vaan sen täytyy olla yrityksessä operatiivisesti osana jokapäiväistä tekemistä. Henkilöstöriskienhallinta lähtee oikeanlaisesta johtamisesta ja hyvän työyhteisön rakentamisesta, jossa henkilöt saadaan sitoutumaan ja viihtymään työssään.

Tämän seurauksena voidaan saada aikaan jo monen muun henkilöstöstä aiheutuvan riskin vähentyminen. Henkilöstön sitouttaminen osaksi strategiaa ja työn merkityksellisyyden tunne edistää yrityksen toimintaa ja parantaa työnantajakuva. Yrityksen tietoturvaan liittyviä asioita on tarkasti noudatettava ja niiden on oltava selvät kaikille, jotka ovat millään tavalla niiden kanssa tekemisissä.

Rekrytoidessa henkilöitä on selvitettävä hakijan soveltuvuus tehtävään nähden ja hänen on oltava sopiva yritykseen. Monipuolinen ja erilainen osaaminen nähdään tulevaisuutta ajatellen menestyksen avaimena. Henkilö, joka ei vielä osaa ihan kaikkea, nähdään myös yritystä edistävänä tekijänä suuremmalla aikavälillä kuin henkilö, joka osaa jo kaiken tehtävään nähden. Henkilöstön kehittäminen on elintärkeää yrityksen kannalta ja siihen on panostettava jatkuvasti. Avainhenkilöiden osaamista pitäisi kyetä siirtämään muillekin henkilöille ja siten turvata yrityksen jatkuvuus heidän mahdollisesti pois lähtiessä sekä estää mahdollista yksinvaltiaan muodostumista yritykseen. Onnistuneella henkilöstöriskienhallinnalla voidaan parantaa esimerkiksi työntekijöiden sitoutumista, ulkoisten asiakkaiden saamaa palvelua sekä työnantajakuva ja yrityksen mainetta.

Työn empiirisessä osassa tutkittiin laadullisen haastattelun avulla, minkälaisia riskejä henkilöstöstä aiheutuu yritykselle. Vastausten avulla pyrittiin kartoittamaan näitä riskejä ja tuomaan esille toimenpidesuosituksia henkilöstöriskienhallintaan. Tutkimus toteutettiin neljälle haastateltavalle pankki- ja vakuutussektorilla toimiville esihenkilöille. Tutkimustulokset osoittavat melko lailla samanlaisten asioiden esille nousemista kuin teoriassakin on käsitelty. Näiden lisäksi tulokset kertovat myös riskitekijänä sen, että johtaja voi viedä mukanaan paljon hiljaista tietoa yrityksestä yritystä vaihtaessaan, jota hän pystyy myöhemmin hyödyntämään.

Johtajuuteen liittyvissä henkilöstöriskeissä oltiin yhtä mieltä yrityksen strategian ymmärtämisestä ja sen vaikutuksesta johtajuuteen ja alaisten toimintaan. Rekrytoinnissa painotettiin hakijan osaamisen selvittämistä ja hänen soveltuvuuttaan rekrytoitavaan tiimiin ja yritykseen. Tietoturva-asioihin perehtyminen

ja jatkuvan koulutuksen ylläpitäminen nostettiin esille. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan kehittämiseen, jotta motivaatio säilyy. Henkilöstön kehittämisessä oltiin sitä mieltä, että henkilöstö saattaa kokea sen mahdollisuutena tai osa voi olla sitä ajatusta vastaan. Samat asiat nousivat esille myös teoriaosuudessa.

Avainhenkilöihin liittyen nähtiin tietoturvariski varsinkin, jos avainhenkilö on välinpitämätön noudattamaan ohjeita ja tällä tavoin aiheuttamaan haittaa yritykselle. Samoin myös koettiin, että yrityksen avainhenkilön lähteminen vie mukanaan paljon vaikeasti korvattavaa osaamista, minkä takia yrityksen jatkuvuus on turvattava esimerkiksi siirtämällä osaamista, tietoa ja mahdollisia verkostoja.

Empiirisen osan muissa henkilöstöstä aiheutuviissa riskeissä yritykselle koettiin riskiksi mahdollinen henkilöstön suuri vaihtuvuus, josta seuraa jatkuvaa perehdytystä ja resurssien turhaa kuluttamista. Muut yksityiselämän asiat saattavat myös heijastua työhön, mutta eivät yksiselitteisesti kerro mitään. Sosiaalisen median käyttäytyminen nähtiin uhkana tai mahdollisuutena yritykselle riippuen henkilön sosiaalisessa mediassa julkaisemastaan asiasta koskien yritystä. Paremmalla työyhteisöllä, johtajuudella ja työnantajakuvalla voidaan suoraan vaikuttaa omalta osaltaan näihin tekijöihin, joita on teorialuvussakin käsitelty.

9 POHDINTA

Asettamani opinnäytetyön tavoite oli selkeä. Motivaationi on pysynyt korkealla koko prosessin aikana. Tätä on varmasti lisännyt se, että aihe nousi mieleeni työelämässä tekemieni havaintojen pohjalta ja se on ajankohtainen. Haastatteluista saadut tulokset ja niistä kootut toimenpidesuosituksukset toivat esiin asioita, joihin yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota. Koska en ole toiminut yrityksessä, jonka henkilöstöriskejä kartoitin, pystyin lähtemään opinnäytetyönsäni täysin teoriaan pohjautuen ja yrityksen suhteen puhtaalta pöydältä.

Opinnäytetyötä tehdessäni myös itsensä johtamisen ja itseohjaavuuden taidot paranivat, koska opinnäytetyöllä ei ollut varsinaista toimeksiantajaa, vaikka se tehtiinkin kyselytutkimuksena erään pankki- ja vakuutussektorilla toimivan finanssilaitoksen piirissä. Tämä haastoi itseni miettimään asioita tarkemmin ja paneutumaan perusteellisesti analysointiin. Itsensä johtamisessa näin myös vahvuudekseni sen, että pysyin hyvin aikataulutavoitteessani niin keräämiäni tutkimusvastausten kuin koko opinnäytetyön tekemiseni osalta.

Oman haasteensa opinnäytetyön suorittamiselle asetti myös työn suoritustapa. Koska tein työn täysin itsenäisesti, työ vaati runsaan lähdekirjallisuuden läpikäyntiä, miettimistä sen suhteen, mikä lähdekirjallisuus on relevanttia ja miten teen rajauksia asian suhteen. Aiheen käsittelyä ja rajausta kuitenkin auttoivat myös käymäni esihenkilö- ja risk management -koulutukset. Tutkimusosaamiseen ja -menetelmiin liittyvät kurssit samoin kuin opinto-ohjaajan kanssa käydyt keskustelut selkeyttivät ajatteluni opinnäytetyön varsinaisesta rakenteesta.

Koen, että olen saavuttanut opinnäytetyölleni asettamani tavoitteet, ja saanut vastaukset tutkimuskysymyksiin. Oli mielenkiintoista huomata, että haastattelujen vastauksista löytyi yhteneväisyyksiä teorioihin. Lisäksi työ on tuonut esiin uusia asioita, joita voi tarvittaessa myöhemmin erikseen tutkia. Sen lisäksi, että olin aikaisemmissa työpaikoissani pohtinut niiden henkilöstöriskejä työntekijän roolissa, opinnäytetyötä tehdessäni aihe on avannut uusia näkemyksiä siitä, miten laaja ja moniulotteinen asia henkilöstöriskit ovat koko yrityksen toiminnan suhteen. Ajattelen, että empiirisen osan toteuttaminen laadullisen menetelmän keinoin haastattelulla soveltui työhön hyvin, koska aiheen kokonaisvaltainen kartoittaminen toi esiin samoihin kysymyksiin hyvin erilaisia vastausnäkökulmia. Haastattelut toivat esille tarkemmin yksilöityjä ongelmia teorioissa esitettyihin aiheisiin.

Jos tekisin työni nyt uudestaan, voisin harkita kahta täyttä haastattelukierrosta, joista ensimmäinen olisi esihaastattelu. Sen avulla voisin parantaa kysymysten laatimista ja varmentaa teorian soveltuvuutta aiheeseen. Opinnäytetyöissäni haastattelukierroksia oli yksi ja yhdelle haastateltavalle lisäksi

suuntaamani tarkentava henkilökohtainen haastattelu, koska haastateltavassa yrityksessä on kiire, joten koin tämän toimintatavan olevan tilanteeseen so-piva. Jälkikäteen ajateltuna sanoisin kahden haastattelukierroksen soveltuvan paremmin opinnäytetyöhön, jossa on toimeksiantaja, koska silloin yrityksellä olisi saattanut olla vielä aidompi halu olla mukana tutkimuksessa.

Henkilöstöstä aiheutuvat riskit yritykselle tunnistetaan yhä merkittävämpänä tekijänä tulevaisuudessa koko yrityksen maineelle ja aiheesta riittää tutkittavaa jatkossakin. Haastatteluissa selvisi johtajuuden merkityksen henkilöstöris-keissä olevan haastateltavien mielessä vähemmällä huomiolla kuin muut ai-heeseen liittyvät asiat, vaikka johtajuus on oleellinen ja määrittävä tekijä yri-tyksen riskienhallinta hoidettaessa ja se linkittyy kaikkeen yrityksen riskienhal-lintaan. Mahdollinen tutkimusnäkökulma tulevaisuudessa on johtajuuden vai-kutus henkilöstöön ja heidän toimintaansa. Hyvin toteutetulla johtajuudella on monenlaisia vaikutuksia, mikä saattaa yrityksessä tietoisesti tai tiedostamat-taan vähentää huomattavasti muita riskitekijöitä ja säästää resursseja.

LÄHTEET

Actional Oy, (2023). Johtajat voivat henkilöstön riskejä vähentämällä kasvat-
taa yritteliäisyyttä. Haettu 15.3.2024 osoitteesta [https://www.actional.fi/johta-
jat-voivat-henkiloston-riskeja-vahentamalla-kasvattaa-yritteliaisyytta/](https://www.actional.fi/johta-
jat-voivat-henkiloston-riskeja-vahentamalla-kasvattaa-yritteliaisyytta/)

Algol Technics Oy. (2024). Sisälogistiikan ratkaisut. Haettu 5.1.2024 osoit-
teesta [https://www.algoltechnics.fi/ratkaisut/sisalogistiikan-ratkai-
sut?qclid=CjwKCAiA7t6sBhAiEiwAsaieYhcsi7O4laWku_Rmx7vlq703iYiHPM
CuFqtd3kjhYch8rYJv5sc9xhoCqYIQAvD_BwE](https://www.algoltechnics.fi/ratkaisut/sisalogistiikan-ratkai-
sut?qclid=CjwKCAiA7t6sBhAiEiwAsaieYhcsi7O4laWku_Rmx7vlq703iYiHPM
CuFqtd3kjhYch8rYJv5sc9xhoCqYIQAvD_BwE)

Allen, M. (2000). Business Portfolio Management. Valuation, Risk Assess-
ment, and EVA™ Strategies. John Wiley & Sons, Inc.

Brady Ware. (20.2.2023). Four Ways to Manage Key Person Risk. Haettu
25.1.2024 osoitteesta <https://bradyware.com/manage-key-person-risk/>

Compass Human Resources Group. (2023). Epäonnistunut rekrytointi – mi-
ten tässä näin pääsi käymään? Haettu 10.3.2024 osoitteesta
<https://www.compasshr.com/fi/rekrytointi/epaonnistunut-rekrytointi/>

Gassen, R. (2022). Digitaalinen työympäristö. Näin taivutat teknologian yri-
tyksen tarpeisiin. Alma Talent.

Granite Partners Oy. (n.d.). Strateginen riskienhallinta. Haettu 2.1.2024 osoit-
teesta [https://granite.fi/tyokalut/strateginen-riskienhal-
linta/?gad_source=1&qclid=Cj0KCQiAhc-sBhCEARIsAOVwHuTX-wrbwriyw-
CtrDXzuGiALTRumHGihR6MZ--5p6XXe-5A0knSI-AaAn7TEALw_wcB](https://granite.fi/tyokalut/strateginen-riskienhal-
linta/?gad_source=1&qclid=Cj0KCQiAhc-sBhCEARIsAOVwHuTX-wrbwriyw-
CtrDXzuGiALTRumHGihR6MZ--5p6XXe-5A0knSI-AaAn7TEALw_wcB)

Henkilörekisterilaki 471/1987. Haettu 20.1.2024 osoitteesta [https://fin-
lex.fi/fi/laki/alkup/1987/19870471](https://fin-
lex.fi/fi/laki/alkup/1987/19870471)

Henkilötietolaki 523/1999. Haettu 20.1.2024 osoitteesta [https://fin-
lex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523](https://fin-
lex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523)

Hyyppänen, R. (n.d.). Henkilöstö. Bonnier Pro. Haettu 9.1.2024 osoitteesta
<https://bonnierpro-fi.lillukka.samk.fi/fi/app/henkilosto/>

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2016. Johda riskejä: Käy-
tännön opas yrityksen riskienhallintaan. Toinen laitos. FINVA.

Juutinen, S. (2016). Strategisen yritysvastuun käsikirja. Talentum Pro.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. &
Takala, T. (2014). Yrityksen riskienhallinta. Finva.

Järvinen, P. (2017). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent.

Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Alma Ta-
lent.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaijala, M. Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö -strateginen investointi. [https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\)\(\(20\)\)-\(\(20\)strategi-nen\(\(20\)investointi?\)](https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6))((20))-((20)strategi-nen((20)investointi?))

Koppa. (2021). Määrällinen analyysi. Haettu 19.1.2024 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Haettu 20.1.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040759>

Marsh (2024). Rapport annuel. Rapport sur les risques mondiaux. Haettu 17.2.2024 osoitteesta <https://www.marsh.com/ca/fr/home.html>

Myllymäki, R. (n.d.). Tietohallinto. Bonnier Pro. Haettu 17.1.2024 osoitteesta <https://bonnierpro-fi.lillukka.samk.fi/fi/app/tietohallinto/>

Nieminen, O. (26.4.2017). Riskienhallinta strategisella tasolla. <https://riskiblogi.fi/?p=232>

Noukka, L. (26.5.2017). Riskienhallinta operatiivisella tasolla. <https://riskiblogi.fi/?p=273>

OP Ryhmä. (n.d.). Yritysten riskienhallinta ja analyysit. Haettu 2.1.2024 osoitteesta <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrittajan-talousvalmennus/yrityksen-riskienhallinta/yritysten-riskienhallinta-ja-analyysit>

Paananen, R. (2021). Utvecklingsprogram för cybersäkerheten. Kommunikationsministeriet.

Paredes, R. (2023). Risk Monitoring: Proactively Manage Risks and Mitigate Losses. What is Risk Monitoring? <https://safetyculture.com/topics/risk-monitoring/>

Pirinen, H. (2023). Alma Talent Bisneskirjasto: Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkil\(\(f6\)\)\(\(20\)muutoksen\(\(20\)johtajana/piste:t1FS](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/EAFBBXXTBBAEF#kohta:Esihenkil((f6))((20)muutoksen((20)johtajana/piste:t1FS).

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen. e-Oppi.

Pro Riskienhallinta. (2024). Pk-yritysten henkilöriskit. Haettu 15.3.2024 osoitteesta <https://www.riskienhallinta.org/henkiloriskit/>

Riskien arviointi ja hallinta työpaikalla -työkirja. Taulukko 7. (3.10.2023). Sosi-
aali- ja terveysministeriö, Työ- ja tasa-arvo-osasto Työturvallisuuskeskus.
Haettu 5.1.2024 osoitteesta [https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/10/Riskien-
arviointi-ja-hallinta-tyopaikalla-tyokirja-2023.pdf](https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/10/Riskien-arviointi-ja-hallinta-tyopaikalla-tyokirja-2023.pdf)

Rousku, K. (2014). Kyberturvaopas. Tietoturvaa kotona ja työpaikalla. Talen-
tum.

Saarijärvi, P. (2015). Väsymys työelämässä – riskit ja hallinta. Neirokustan-
nus.

Salminen, J. (n.d.). Esimiestyö. Bonnier Pro. Haettu 9.1.2024 osoitteesta
<https://bonnierpro-fi.lillukka.samk.fi/fi/app/esimiestyo/>

Sampo Group. (2023). Operatiiviset riskit. Haettu 3.1.2024 osoitteesta
<https://www.sampo.com/fi/konserni/riskienhallinta/operatiiviset-riskit/>

SFS-ISO 31000:2018. Riskienhallinta. Ohjeet. 2. painos. Helsinki: Suomen
Standardoimisliitto SFS ry.

Suomen riskienhallintayhdistys. (2023). Haettu 29.12.2023 osoitteesta
<https://pk-rh.fi>

Suomen riskienhallintayhdistys. (2024). Henkilöriskit. Haettu 8.1.2024 osoit-
teesta <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (2024). Mistä riskienhallinnassa on kysymys.
Haettu 22.2.2024 osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskienhallinta.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (2024). Riskien suuruuden arviointi. Haettu
1.1.2024 osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (2024). Riskienhallinnan periaatteet. Haettu
1.1.2024 osoitteesta [teet.html](https://pk-rh.fi/riskienhallinta/riskienhallinnan-periaat-
teet.html)

Suomen riskienhallintayhdistys. (2024). Riskienhallintaprosessi. Haettu
5.1.2024 osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskienhallintaprosessi.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. (2024). Strategiset riskit. Haettu 1.1.2024
osoitteesta <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/strategiset-riskit.html>

Suominen, A. (2003). Riskienhallinta. (3. uudistettu painos). WSOY.

Teollisuuden Voima Oyj. (n.d.). Riskienhallinta. Haettu 15.3.2024 osoitteesta
<https://www.tvo.fi/yhtio/hallintojajohtaminen/riskienhallinta.html>

Tilastokeskus. (n.d.). Tiedonkeruumenetelmän valinta.
https://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html

Turvallisuuselvityslaki 726/19.9.2014. Haettu 24.2.2024 osoitteesta
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140726>

Työmarkkinatori. (2023). Epäonnistunut rekrytointi. Haettu 10.3.2024 osoitteesta <https://tyomarkkinatori.fi/tyonantajat-ja-yrittajat/tyonantajuus/tyonantaja-toimiminen/epaonnistunut-rekrytointi>

Työsopimuslaki 55/26.1.2001. Haettu 9.2.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Valtiovarainministeriö. (n.d.). Riskienhallinta. Haettu 25.1.2024 osoitteesta <https://vm.fi/riskienhallinta>

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. (5. uudistettu painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023). Alma Talent Bisneskirjasto: Strategiakirja. 25 työkalua. Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja/piste:t23h>

Woods, D., Dekker, S., Cook, R., Johannesen, L. & Sarter, N. (2017). Behind Human Error (second edition). Taylor & Francis Group.

Yauger, V. (2017). When Risk Management Meets Risk Realized: Mitigating Project Impact. PM World Journal, Vol. VI(Issue X, Second edition), 1. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2017/10/pmwj63-Oct2017-Yauger-risk-management-meets-risk-realized-second-edition.pdf>

Yle. Psykologia. Motivaatio, tunteet ja älykäs toiminta. (n.d.). Haettu 25.2.2024 osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/07/10/motivaatio-tunteet-ja-alykas-toiminta>