



HENKILÖRISKIEN TUNNISTAMINEN JA ANALYSOINTI KOTIKARTANOYHDISTYS RY:SSÄ

Riina Louko

Opinnäytetyö
Joulukuu 2010
Liiketalouden koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LOUKO, RIINA: Henkilöriskien tunnistaminen ja analysointi Kotikartanoyhdistys ry:ssä

Opinnäytetyö 78 s., liitteet 10 s.
Joulukuu 2010

Organisaatio, jonka tärkein pääoma keskittyy tietoon, on kilpailukykyisempi ja varautuneempi muutoksiin. Tiedon tärkeyden korostumisen takia henkilöriskit ovat suuressa osassa yrityksen riskienhallintaa. Kotikartanoyhdistys on aloittanut riskienhallintaa osana laatukäsikirjaa. Yhdistyksessä on jo laadittu pelastussuunnitelma sekä työterveyshuollon ja työsuojelun suunnitelmat. Tässä opinnäytteessä keskitytään yhdistyksen toiminnan kannalta keskeisiin henkilöriskeihin sekä niiden tunnistamiseen ja arviointiin.

Yrityksen tärkeimpänä voimavarana pidetään usein henkilöstöä, jonka ammattitaito ja motivaatio korostuvat etenkin pienissä organisaatioissa. Henkilöriskejä liittyy esimerkiksi työntekijöiden palkkaamiseen, heidän pitämiseen yrityksessä, motivaation ylläpitämiseen, osaamisen kehittämiseen, työturvallisuuteen, oikeanlaiseen johtamiseen ja työsuhteen päättymiseen. Mitä paremmin yritys pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan henkilöriskejään, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on menestyä ja tehdä tulosta kilpailijoihin nähden.

Kotikartanoyhdistyksen toiminnan kannalta tärkeimpien henkilöriskien tunnistamisen apuvälineinä käytettiin Pk-yrityksen riskienhallinta -palvelussa olevia henkilöriskejä koskevia tarkistuslistoja ja työkortteja. Tutkimustapana käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tarkistuslistojen ja työkorttien avulla laadittiin avoimia kysymysvaihtoehtoja sisältävä puolistrukturoitu kysely, joka osoitettiin yhdistyksen toiminnanjohtaja Marjatta Heikkilälle.

Toiminnanjohtajan vastausten perusteella ja teoriapohjaa apuna käyttäen tunnistetut henkilöstöön kohdistuvat seikat sijoitettiin havainnollistamisen helpottamiseksi SWOT- neliruutuanalyysitaulukkoon. Esille tulleet ominaisuudet jaoteltiin nykytilanteen mukaan vahvuuksien (Strength) ja heikkouksien (Weakness) sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien (Opportunity) ja uhkien (Threat) kenttiin. Perusajatuksena on ryhtyä vahvistamaan ja hyödyntämään löydettyjä vahvuuksia jatkossakin sekä korjata ja parantaa esille tulleita heikkouksia, kun taas mahdollisuuksia tulee hyödyntää resurssien mukaisesti ja uhkiin on varauduttava hyvällä suunnittelulla.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business

LOUKO, RIINA: Identifying and Analyzing Personnel Risks for Kotikartanoyhdistys ry

Bachelor's thesis 78 pages, appendices 10 pages
December 2010

Organization that regards knowledge as its most important capital can be very competitive and prepared for the changes. Often the personnel risks are found to be the most important part of organizations risk management. Therefore Kotikartanoyhdistys has already begun developing its risk management as a part of writing a quality manual. Kotikartanoyhdistys has drawn up its emergency plan as well as its occupational health and safety plans. In this thesis the focus is on the personnel risks considered by an associations' view angle and their identification and analyzing.

Often personnel are considered as company's most important resource so their expertise and motivation are highlighted especially in small organizations. Personnel risks are related for example to hiring employees, keeping them in the company, keeping up the motivation, developing the knowledge, work safety, right kind of leading and ending the employment relationship. Better the company can recognize and control its personnel risks the bigger possibilities it has to success and make better profit compared to competitors.

As an assistive device, to recognize and identify the most remarkable personnel risks for Kotikartanoyhdistys, there were used some control lists and work sheets concerning personnel risks on the SME Risk Management Toolkit service provided by VTT. Research was made by using a qualitative method. By help of control lists and work sheets, a structured survey with open-ended questions was created and pointed to executive director of Kotikartanoyhdistys.

Once personnel issues had been identified based on the answers of executive director and theory given in risk management and HRM related books, they were fed into SWOT- analysis table to make reading of the results easier. Features which came out were divided into four groups according to personnel's current situation. The four boxes are strengths, weaknesses, opportunities and threats boxes. Basic actions are to make stronger and utilize personnel's current strengths that were identified and also straighten and improve the weaknesses that came out, while potential opportunities have to be seized after the resources in use and the threats should be counteracted by being prepared to them with a good plan.

Key words: Risk Management, Personnel Risk, Human Resource Management.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TOIMIALAN LUONNE	9
	2.2 Kolmas sektori sosiaali- ja terveysalalla	10
	2.3 Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän muutos	11
	2.4 Raha-automaattiyhdistyksen erityisrooli järjestöjen toiminnan rahoittajana	14
	2.5 Muutosten vaikutukset järjestöjen toimintaan	18
3	KOTIKARTANOYHDISTYKSEN TOIMINTA.....	20
	3.1 Perustoiminnot.....	21
	3.1.1 Monimuotoisen kansalaisia hyödyttävän kohtaamis-, toiminta- ja työpaikan ylläpitäminen ja kehittäminen	22
	3.1.2 Kansalaisjärjestötoiminnan edistäminen	23
	3.1.3 Järjestölähtöinen ennalta ehkäisevä ja kuntouttava mielenterveystyö ja kriisiauttaminen.....	24
	3.1.4 Työ- ja päivätoiminta / Työllistymis- ja kouluttautumisvalmiuksien edistäminen.....	25
	3.2 Henkilöstö.....	27
4	HENKILÖRISKIT JA VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI.....	29
	4.1 Riskienhallinta prosessina	30
	4.2 Henkilöriskit	32
	4.2.1 Avainhenkilöt.....	33
	4.2.2 Työsuhderiskit.....	33
	4.2.3 Osaaminen.....	34
	4.2.4 Työyhteisön toiminta	35
	4.2.5 Väkivalta, vahingonteot ja turvallisuus	36
	4.2.6 Terveysteen ja hyvinvointiin liittyvät riskit.....	37
	4.3 Riskien vaikuttavuuden arviointi	38
	4.3.1 Riskien tunnistaminen ja kartoitus.....	38
	4.3.2 Riskianalyysi	39
	4.3.3 Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT	41
5	TUTKIMUS	44
	5.1 Tutkimuskohde	45
	5.2 Tutkimustapa ja aineistonkeruumenetelmät	45
	5.3 Kyselylomake	46
	5.4 Analysointi	47

6	HENKILÖSTÖN SWOT- ANALYYSI.....	48
6.1	Henkilöstön vahvuudet	48
6.2	Henkilöstön mahdollisuudet.....	51
6.3	Henkilöstön heikkoudet	53
6.4	Henkilöstön uhat.....	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	56
7.1	Vahvuudet ja mahdollisuudet.....	56
7.2	Heikkoudet ja uhat.....	62
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	69
	Liite 1:Tutkimuskysymykset Kotikartanoyhdistyksen henkilöriskien.....	69
	kartoittamiseksi	69

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytteessä keskitytään Kotikartanoyhdistyksen toiminnan kannalta keskeisimpiin henkilöstöriskeihin sekä niiden tunnistamiseen ja arviointiin. Kotikartanoyhdistys ry on vuonna 1996 perustettu yleishyödyllinen yhdistys, joka tarjoaa ihmisläheisen toimintaympäristön kansalaisille, jäsenjärjestöille ja monille muille toimijoille Joensuun seudulla ja koko Pohjois-Karjalassa. Yhdistyksen neljä perustoimintoa ovat kaikki terveyttä ja hyvinvointia edistäviä sekä syrjäytymistä ehkäiseviä/katkaisevia. Yhdistyksen tarkoituksena on ennaltaehkäisevä ja kuntouttava mielenterveystyö ja järjestölähtöinen kriisiauttaminen, hyvinvoinnin ja osallisuusmahdollisuuksien edistäminen, kansalaisia hyödyttävän työ-, toiminta- ja kohtaamispaikan ylläpitäminen ja kehittäminen sekä kansalaisjärjestötoiminnan edistäminen.

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen on säädetty pääosin kuntien tehtäväksi. Kunnat voivat tuottaa palvelut itse, yhteistyössä muiden kuntien kanssa, ne voivat myös ostaa palveluita toisilta kunnilta, yksityisiltä palvelujen tuottajilta tai yleishyödyllisiltä yhteisöiltä (=kolmannen sektorin toimijat) tai toimia muussa sovituksessa yhteistyössä edellä mainittujen tahojen kanssa (Kunta L 2.3 §). Palvelujen tuotanto voidaan järjestää siis yksityisellä tai kolmannella sektorilla, vaikka julkinen sektori vastaakin kokonaisuudessaan palvelujen järjestämisestä. Tie kustannustehokkaampiin tapoihin palvelujen tuottamisessa voidaan löytää erottamalla palvelujen tuottaminen ja tilaaminen toisistaan ja kilpailuttamalla palvelutuottajia.

Tämä tuottaja-tilaajalähtöinen kilpailutilanne 3.sektorin sosiaalialan palvelujen tuottajien välillä on viimeaikoina koventunut. Jotta sosiaalialan palveluja saadaan palvelemaan paremmin väestön hoitotarpeita, hoidon saatavuutta ja laatua sekä tehokkuutta ja oikeudenmukaisuutta, on tahojen tehtävä kehitystoimenpiteitä. Tästä tarpeesta on Kotikartanoyhdistys alkanut tarkastelemaan toimintojaan kilpailutilanteessa mukana pysymisen takaamiseksi ja kilpailukykynsä parantamiseksi järjestölähtöisten, julkisia palveluja täydentävien palvelujen tuottajana. Osana laatukäsikirjaansa yhdistys on aloittanut kehittämään itselleen sopivaa ja tarpeiden kattavaa riskienhallintajärjestelmää. Myös kirjanpitola-

(Finlex 1336/1997, 3. luku 1 §) mukaan yritysten on toimintakertomuksessaan arvioitava merkittävimpiä riskejään ja epävarmuustekijöitään.

Liiketoiminnassa riskienhallinnan merkitys on korostunut. Riskityyppejä on erilaisia riippuen yrityksen luonnosta, toimialasta ja toiminnasta yleensä. Esimerkkeinä riskilajeista ovat liikeriskit, henkilöriskit, sopimus- ja vastuuriskit, tietoriskit sekä tuoteriskit. Yhdistyksen tärkeimpänä voimavarana pidetään usein kuitenkin henkilöstöä, jonka ammattitaito ja motivaatio korostuvat etenkin pienissä organisaatioissa. Mitä paremmin yhdistys pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan henkilöriskejään, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on menestyä ja tehdä tulosta kilpailijoihin nähden. Henkilöstöön liittyviä riskejä ovat esimerkiksi työntekijöiden palkkaamiseen, heidän pitämiseen yrityksessä, motivaation ylläpitämiseen, osaamisen kehittämiseen, työturvallisuuteen, oikeanlaiseen johtamiseen ja työsuhteen päättymiseen liittyvät seikat.

Organisaatio, jonka tärkein pääoma keskittyy tietoon, on kilpailukykyisempi ja varautuneempi muutoksiin. Tiedon tärkeyden korostumisen takia henkilöstöriskit ovat suuressa osassa yrityksen riskienhallintaa. Kotikartanoyhdistys on jo laatinut työterveyshuollon ja työsuojelun suunnitelmat, ja näin kartoittanut henkilöstönsä työn kautta kohdistuvia riskejä. Tässä opinnäytteessä keskitytään yhdistyksen toiminnan kannalta keskeisimpiin henkilöstöriskeihin sekä niiden tunnistamiseen ja arviointiin.

Tutkimustapana käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeimpien henkilöriskien tunnistamisen apuvälineinä käytettiin Pk-yrityksen riskienhallinta -palvelussa olevia henkilöriskejä koskevia tarkistuslistoja ja työkortteja. Näiden avulla laadittiin strukturoitu kysely, joka osoitettiin Kotikartanoyhdistyksen toiminnanjohtaja Marjatta Heikkilälle. Kyselylomakkeen arviointi perustui asioiden tämän hetkisen tilanteen tarkasteluun ja arviointiasteikona käytettiin Kyllä = Asia kunnossa ja Ei = Asia vaatii laajempaa tarkastelua. Strukturoidun kyselylomakkeen tukena kyselyssä käytettiin myös muutamia avoimia kysymyksiä, jotka toimivat yksinkertaisten kyllä/ei-kysymysten täsmennyksinä tekijöinä. Toiminnanjohtajaa pyydettiin myös nimeämään viisi (5) merkittävintä henkilöstöriskiä, jotka hänen mielestään vaativat välitöntä tarkastelua

jatkokotoimenpiteitä varten sekä viisi (5) sellaista seikkaa, joita hän erityisesti pitää yhdistyksen henkilöstön tämän hetkisinä vahvuuksina.

Toiminnanjohtajan vastausten perusteella ja teoriapohjaa apuna käyttäen tunnistetut henkilöstöön kohdistuvat tekijät sijoiteltiin havainnollistamisen helpottamiseksi SWOT- neliruutuanalyysitaulukkoon. Esille tulleet ominaisuudet jaoteltiin nykytilanteen mukaan vahvuuksien (Strength) ja heikkouksien (Weakness) sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien (Opportunity) ja uhkien (Threat) kenttiin, joita kutakin on helppo lähteä työstämään. Perusajatuksena on ryhtyä vahvistamaan ja hyödyntämään löydettyjä vahvuuksia, korjata ja parantaa esille tulleita heikkouksia, hyödyntää mahdollisuuksia resurssien mukaisesti ja varautua uhkiin hyvällä suunnittelulla. Nelikenttäanalyysi on yksinkertainen ja helppo tapa ryhmitellä myös muita yhdistyksen toimintoihin vaikuttavia tekijöitä, sillä SWOT -analyysin havainnollistavuus helpottaa konkreettisten toimintaratkaisujen löytämistä.

Yhdistyksen merkittävimmiksi henkilöriskeiksi muodostuivat ongelmat tiimityöskentelyssä, tiedonkulussa ja asioiden jakamisessa, muutosvastarinta ja muutokseen sopeutumisen vaikeus, vaikeudet osaamisen kehittämisessä ja osaamisen saamisessa arjen työhön muospaineiden mukaan, pitkäjänteisen suunnittelun ja pitkän aikavälin tavoitteiden yhdessä asettamisen ja sitoutumisen haasteet sekä henkilöstön kehittämisähky ja siitä johtuva motivaation hiipuminen. Henkilöstön vahvuuksina esille nousivat työntekijöiden vahva erilainen osaaminen, yhdessä tekemisen ja kehittämisen halu, kyky nähdä erilaisuus voimavarana, hyvät yhteistyöverkostot ja kumppanien vahva luottamus sekä hyvä työilmapiiri, jossa myös virheet ovat sallittuja.

2 TOIMIALAN LUONNE

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen on säädetty kuntien tehtäväksi. Riippumatta toiminnan järjestämistavasta, kunnat saavat sosiaali- ja terveydenhuollon valtiosuoslain mukaisesti määräytyvää valtiosuutta (HE 149/1996). Kunnat voivat tuottaa palvelut itse, yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa, ostaa palveluita toisilta kunnilta/kuntayhtymiltä, yksityisiltä palvelujen tuottajilta tai yleishyödyllisiltä yhteisöiltä tai tehdä sopimuksenvaraisesti muuta yhteistyötä edellä mainittujen tahojen kanssa (Kunta L 2.3 §).

Palvelujen tuotanto voidaan järjestää yksityisellä tai kolmannella sektorilla, vaikka julkinen valta säilyttääkin kokonaisvastuun palvelujen järjestämisestä. Erottamalla palvelujen tuottaminen ja tilaaminen toisistaan ja kilpailuttamalla palvelutuottajia etsitään kustannustehokkaampia tapoja palvelujen tuottamiseen. Sosiaalipalveluissa kuntien palvelutuotannon ulkoistaminen on yleisempää ja yksityiset ostopalvelut suurempia kuin terveystalouksissa. (Martikainen, 2009.) Lisäksi pelkkä vaihtoehtoisten tuotantotapojen mahdollisuus voi tehostaa julkista palvelutuotantoa, kehittää edelleen kunnallisen palvelutoiminnan kustannuslaskentaa ja helpottaa vertailua eri palvelutuottajien välillä (Aronen, Järviö, Luoma & Rätty, 2001, 10).

Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä on käynnissä kova muutos. Suomen liittyttyä Euroopan unionin jäseneksi vuonna 1995 on lähtökohtana ollut vapaa kilpailu määrittäväksi tekijänä. Euroopan unionin sisämarkkinoiden kehittämiseen liittyvät linjaukset vaikuttavat Suomen markkinoihin. Järjestöjen toiminnan kannalta suurin vaikutus sosiaali- ja terveydenhuoltoalan luonteeseen on kilpailupoliittisen keskustelun kohdistuminen Raha-automaattiyhdistyksen avustustoimintaan ja se on joutunut muuttamaan avustuslinjauksiaan. Myös kunnat muuttavat strategioitaan ja kilpailuttamiskäytäntöjään ja verottaja tarkistaa järjestötoimintaa koskevia tulkintojaan ja linjauksiaan. (Särkelä, Vuorinen & Peltonen, 2005, 60–76.)

Lasten, nuorten ja lapsiperheiden pahoinvointi näkyy Joensuun seudulla mm. kasvavina lastensuojelun ja kasvatus- ja perheneuvolan kuluina. Myös sijoitettu-

jen lasten ja nuorten lukumäärä on nelinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Erityisesti vaikeasti työllistyvien pitkäaikaistyöttömien työllistyminen avoimille työmarkkinoille on entisestään vaikeutunut. Tähän vaikuttaa laman myötä avoimien työpaikkojen vähentyminen ja toisaalta työttömien työnhakijoiden puutteellinen osaaminen. Työllisyystilanteeseen tulee jatkossa vaikuttamaan eläkepoistuman merkittävä suurentuminen väestön vanhenemisen myötä sekä taantumman jälkeen elinkeinoelämän elpyminen. Suuren osan työvoimavaroista muodostavat ne työttömät työnhakijat, joilla on eri syistä vaikeuksia sijoittua avoimille työmarkkinoille.

2.2 Kolmas sektori sosiaali- ja terveysalalla

Viimeksi kuluneiden viidentoista vuoden aikana julkisessa keskustelussa on esiintynyt odotuksia monien palvelujen ja tehtävien siirtämisestä julkisyhteisöiltä kolmannelle sektorille. Kolmas sektori käsittää ne toimijat, jotka eivät kuulu julkisen sektorin (valtio ja kunnat) tai yksityisen sektorin (voittoa tavoittelevat yritykset) toimijoiden piiriin. Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt, yhdistykset, vertaisryhmät, kerhot ja vapaaehtoistoiminta. Myös erilaiset säätiöt ja uusosuuskunnat luetaan usein kuuluvaksi kolmanteen sektoriin. (Harju, 2003; Kinnunen & Laitinen, 1999.) Kolmannen sektorin toimijoille on yhteistä se, että ne ovat kansalaisten muodostamia ja johtamia. Muita tyypillisiä piirteitä ovat yleishyödyllisyys, eettisyys, voittoa tavoittelemattomuus ja vapaaehtoisuus. (Harju, 2003.)

Kolmannen sektorin rooli sosiaali- ja terveysalalla on perinteisesti ollut merkittävä ja ainutlaatuinen. Järjestöjen tärkeimmät tehtävät ovat vapaaehtoistoiminta ja kokemukselliseen vertaistukeen perustuva toiminta, asiantuntijatehtävät sekä tuen ja palvelujen kehittäminen ja tarjoaminen. Järjestöjen tarjoamat palvelut eroavat paljon julkisista ja yritysmuotoisista palveluista, sillä järjestöillä on edellytykset kehittää ja tarjota palveluita joustavammin, tarpeenmukaisemmin ja eri toimintatahojen rajoja ylittäen. Palvelut on kehitetty hankalassa tilanteessa elävien ja helposti yhteiskunnan ulkopuolelle jäävien henkilöiden tukemiseksi. Lisäksi järjestöt ovat onnistuneet kehittämään tarkoituksenmukaisia palveluja alueille, joilla kohderyhmät ovat pieniä ja näin julkisen palveluntuotannon todettu

olevan hankalaa ja yritysmäisen palveluntuotannon kannattamatonta. (Särkelä ym. 2005, 7.)

Vuonna 2010 Suomessa on yli 130 000 rekisteröityä yhdistystä eli kolmannen sektorin toimijaa (Patentti- ja rekisterihallitus 2010). Sosiaali- ja terveysalan järjestöjä oli vuonna 2005 rekisteröity 13 000. Järjestöjen rahoitus perustuu oman toiminnan tuottoihin ja julkisiin avustuksiin, joista tärkein rahoittaja on Raha-automaattiyhdistys. (Särkelä ym. 2005, 7.)

2.3 Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmän muutos

Sosiaali- ja terveyspalvelujärjestelmässä on käynnissä kova muutos. Tällä hetkellä käydään vilkasta keskustelua siitä, miten vastuu hyvinvointipalveluista jakautuu tulevaisuudessa. Perustuslain mukaan vastuu sosiaali- ja terveyspalveluista on julkisella vallalla, valtiolla ja kunnilla, mutta palveluita tuotetaan yhä enemmän eri tahojen seudullisena ja kuntarajoja ylittävänä yhteistyönä. Muutosprosessi voi merkitä monivalintaisuutta, mutta myös sitä, että palvelujärjestelmään syntyy aukkoja ja ihmiset jäävät ilman tarvitsemiaan palveluita. (Särkelä ym. 2005, 7–9.)

Sosiaali- ja terveysjärjestöillä on tärkeä tehtävä hyvinvointipalvelujen järjestäjänä ja kehittäjänä. Entistä parempien ratkaisujen tuottamiseksi kuntia on kannustettu viime vuosina eri toimijatahojen rajat ylittävään sekä seudulliseen ja kuntarajat ylittävään yhteistyöhön sosiaalipoliittisena tavoitteena. Tämä welfare mix -tyyppinen eri voimavaroja yhdistävä palveluratkaisu on muutoksen tuoma. Kunnat voivat tuottaa itse palveluita, toimia yhteistyössä muiden kuntien kanssa tai ostaa palveluita yksityisiltä palveluntuottajilta. Kolmas sektori tuottaa merkittävän osan sosiaali- ja terveyspalveluista. Jopa 17 % sosiaalipalveluista ja 3 % terveyspalveluista on järjestöjen tuottamaa. (Särkelä ym. 2005, 7–9.)

Vaikka suomalaisten hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn on tutkimusten mukaan osoitettu kohentuneen, väestöryhmien väliset erot ovat kuitenkin säilyneet suurina ja jopa kasvaneet. Hyvinvointipalvelujen julkiset tuottajat arvioivat pystyvänsä tukemaan suurten väestönosien hyvinvointia ja terveyttä, ja näin

ollen suurin osa väestöstä arvioi voivansa paremmin kuin koskaan ennen. Ongelmalliset tilanteet näyttävät kuitenkin kasaantuneen tiettyihin ryhmiin samalla kun parempiosaisten hyvinvointi on lisääntynyt. (Särkelä ym. 2005, 7–9.)

Myös vuoden 2010 Sosiaalibarometrin mukaan suurten väestöryhmien hyvinvointi on kohentunut ja vaikeista sosiaalisista ongelmista kärsivien asema suhteellisesti heikentynyt. Väestön hyvinvointi on parantunut, mutta väestöryhmien väliset erot ovat kasvaneet. Sosiaalibarometrin mukaan Suomeen on syntynyt 20 vuoden kuluessa ihmisryhmiä, joiden hyvinvointi on jäänyt pysyvästi muita ryhmiä heikommaksi. Julkisten palvelujen tuottajat tunnistavat nämä ryhmät, mutta eivät pysty vastaamaan niiden palvelutarpeisiin. Pysyvästi heikoimmiksi ovat jääneet pitkäaikaistyöttömät ja mielenterveys-, päihde- ja huumeongelmista kärsivät. Näiden ryhmien syrjäytymisriski kasvaa edelleen ja uutena asiana tämän vuoden Sosiaalibarometrissä esille on noussut nuorten, erityisesti työttömien nuorten syrjäytymisriskin kasvu. (Sosiaalibarometri 2010.)

Erilaiset sosiaaliset ongelmat usein kasautuvat samoille ihmisille ja perheille, jotka tarvitsevat useiden tahojen palveluja. Ihmisten kohtaamat ongelmat ovat aiempaa monimutkaisempia, kestoaltaan pitkittyneitä ja näyttävät jääneen pysyviksi. Erityisen hankalia ovat ongelmat, jotka ovat pitkän ongelmakierteen syyseuraussuhteen aiheuttamia, ja joiden hoitamisessa on hankala määrittää keiden kaikkien apua ongelmaan tarvitaan. Suurella osalla pitkäaikaistyöttömistä on niin vaikeita hoitamattomia sairauksia, että he eivät pystyisi työhön, vaikka sitä olisi tarjolla. Julkisten palvelujen tuottajat tiedostavat palvelujärjestelmän vaikeudet tukea syrjäytyneitä ja syrjäytymisvaarassa olevia. Tähän asti syrjäytymiskierteitä on yritetty katkaista erilaisilla hankkeilla, viranomaisten yhteistyöllä sekä palvelujen uudelleenorganisoinnilla. Nämä ovat kuitenkin luoneet yksilötasolla uudenlaisia riskitilanteita, joihin tarvitaan yksilöllisiä ja paikallisia ratkaisuja. Uusimman sosiaalibarometrin mukaan palveluntuottajat arvioivat, että tässä ei ole kuitenkaan onnistuttu. (Särkelä ym. 2005; Suurin osa pitkäaikaistyöttömistä ei edes pystyisi tekemään töitä, 2010, A08; Sosiaalibarometri 2010.)

Pysyvästi syrjäytyneiden ryhmä kasvoi 1990-luvun alun laman seurauksena. Kunnat joutuivat supistamaan sosiaalipalveluja, vaikka lama todellisuudessa synnytti voimakkaampaa kysyntää palveluille tuen tarpeessa olevien väestö-

ryhmien kasvaessa. Karsittu palvelujärjestelmä ei kyennyt ajoissa reagoimaan uudenlaisiin tarpeisiin. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton (STKL) toiminnanjohtaja Riitta Särkelän mukaan aiempi kokemus todistaa taloustaantumien vaikutusten iskevän sosiaali- ja terveyspalveluihin viiveellä. Sosiaalibarometri 2010 kertoo ensimmäiset signaalit siitä, että kunnat ovat jälleen ryhtyneet karsimaan näitä palveluja.

Sosiaalibarometrin (2010) mukaan sosiaali- ja terveyspalveluja tai -etuuksia on jo karsittu. Supistukset ovat tähän mennessä kohdistuneet sosiaalipalveluissa etenkin vanhus-, kuljetus- ja lapsiperheiden palveluihin ja perusterveydenhuollossa lääkäripalveluihin. Tänä vuonna suunnitellaan kaikkien sosiaalipalvelujen karsimista tasapuolisesti. Hyvinvointia turvaavat palvelut ovat olleet vuosia kovatahtisessa muutoksessa, jota palveluntuottajatahot ovat arvioineet osin hallitsemattomaksi.

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteet ovat monimutkaistuneet ja sosiaalipalvelut osin hajaantuneet. Osalle väestöstä hankalakäyttöisiksi osoittautuneita sähköisiä palveluja on lisätty voimakkaasti ja toimipisteiden määrää supistettu työ- ja elinkeinotoimistoissa ja Kelassa. TE-toimistoissa palvelujen painopiste on siirtynyt henkilöasiakkaista työnantajapalveluihin. 60 % TE-toimistoista arvioi resurssinsa riittämättömiksi kaikkien tehtäviensä hoitamiseen ja tilanteen ennakoimaan edelleen heikentyvän.

Särkelän (2010) mukaan eri uudistusten kokonaisvaikutuksia ihmisiin ja palvelujen saatavuuteen ei ole arvioitu riittävästi. On olemassa riski, että yhdellä hallinnonalalla aikaansaadut säästöt siirtävät vain kustannukset toiselle alalle. Tehokkuutta on haettu rakennemuutoksilla, kasvattamalla ihmisten omaa vastuuta ja muuttamalla palvelujen järjestämistapaa markkinasuuntautuneemmaksi. Huomiotta on jäänyt sellaisten ratkaisujen löytäminen, jotka vähentäisivät palvelujen tarvetta. Syrjäytymiskierteiden katkaisemiseksi tarvitaan sosiaalityön vahvistamista kunnissa, perusturvan parantamista ja yhteistyön tehostamista eri hallinnonalojen välillä. (Sosiaalibarometri 2010.)

Kuntien ja järjestöjen välisellä yhteistyöllä on saavutettavissa paljon etuja. Uusiin yhteistyösuhteiden ja -verkostojen luominen ja vahvistaminen on tärkeää molemmille osapuolille. Kauppa- ja teollisuusministeriön ja RAY:n sosiaalipalveluita tarjoavien yhdistysten ja säätiöiden kehittämistarpeita ja tulevaisuudennäkymiä koskevan kyselytutkimuksen mukaan yhteistyö kuntien kanssa on nousut järjestöjen tärkeimmäksi kasvukeinoksi (Kyselytutkimus sosiaalipalveluita... 2001). Järjestöjen osa uusien toimintamallien kehittäjänä ja kokeilijana mahdollistaa uudenlaisten palveluiden luomisen ja kuntien entisiin toimintamalleihin saadaan uutta sisältöä ja niiden käyttöön juurruttaminen toiminnan muuttamiseksi helpottuu. Järjestöjen näkökulmasta uudenlaisten palvelukonseptien kehittäminen ja palvelutoiminta kytkeytyvät myös niiden perustehtävään jäsenistönsä edunvalvojana. Järjestöillä on erittäin hyvä asiantuntemus jäsenistöstään palvelujen käyttäjinä, joten tarjonta on mahdollista luoda kohtaamaan kysyntä. Organisaatiomallinsa ansiosta järjestöillä on myös monissa tilanteissa kuntaan nähden paremmat edellytykset tarttua joustavasti ja nopeasti asiakaskunnan tarpeisiin ja toiveisiin.

Asiakkaan näkökulmasta järjestöt koetaan helposti lähestyttäviksi matalan kynnyksen paikoiksi, joihin yhteydenotto tapahtuu jo ongelmien alkuvaiheessa. Näin ollen tuen hakijat ovat myös itse valmiita toimimaan ja osallistumaan erilaisiin vertaistuen muotoihin järjestötoiminnan puitteissa. Vakiintuneiden instituutioiden toiminta saa vahvistusta järjestöjen monialaisista ammattiosaamisresursseista. Näiden seikkojen lisäksi yleishyödyllisille yhteisöille suunnatut avustukset avaavat kunnissa mahdollisuuden palvelutoiminnan kehittämiseen, johon kuntien omat taloudelliset resurssit ovat riittämättömät. (Heikkala 2001; Viirkorpi 2000.)

2.4 Raha-automaattiyhdistyksen erityisrooli järjestöjen toiminnan rahoittajana

Raha-automaattiyhdistys RAY perustettiin vuonna 1938 keräämään rahapeli-toiminnalla varoja suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan tukemiseen. RAY on aina harjoittanut raha-automaattitoimintaa Suomessa arpajaislakiin (1047/2001) perustuvalla yksinoikeudella. Myöhemmin yksinoikeuden piiriin tulivat myös kasinopelit ja kasinotoiminta. Uusin investointi on nettipelipalvelu,

joka avataan vuoden 2010 lopulla. Julkisoikeudellinen yhdistys RAY:stä tuli vuonna 1962 ja yhdistykseen kuuluu 98 sosiaali- ja terveysalan jäsenjärjestöä. Vastuullisesta pelitoiminnasta saatu liikevoitto käytetään terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. RAY:n jäsenyys ei takaa avustuksen saantia, vaan avustuksen saantia ohjaavat kaikkia hakijoita koskevat kriteerit. Avustukset jaetaan harkinnanvaraisesti vuosittain sosiaali- ja terveysalan järjestöille hakemusten perusteella. (Raha-automaattiyhdistyksen avustusstrategia 2008–2011.)

Avustusten jakoa ohjaavat RAY:n hallituksen laatimat linjaukset ja sosiaali- ja terveysministeriön kanssa tehty tulossopimus. Vuonna 2002 voimaan tulleen arpajaislain (1047/2001) mukaan RAY:n tuotto jaetaan avustuksin yleishyödyllisten yhdistysten ja säätiöiden toimintaan ja hankkeisiin. Arpajaislain lisäksi Rayn toimintaa säätelevät laki raha-automaattivastuksista (1056/2001), valtioneuvoston asetus raha-automaattiyhdistyksestä (1169/2001) sekä valtioneuvoston asetus eräistä raha-automaattivastuksiin sovellettavista määräajoista (1170/2001). Lisäksi on merkittävää, että RAY:n monopoliasema on tunnustettu EY:n tuomioistuimessa ja Euroopan unionin komissiossa (asia C 124/97, Lääkäri 21.9.1999). Erikoisaseman oikeuttamisperusteiksi hyväksyttiin tavoitteet rikollisuuden ehkäisemisestä, pelaamisesta aiheutuvien sosiaalisten haittojen ehkäisemisestä ja kuluttajan suojasta eli pelimonopolin motiivina täytyy olla sosiaalisen vastuun kantaminen. (Särkelä ym. 2005, 25; Ray:n avustusstrategia 2008–2011.)

Rayn avustusstrategiassa vuosille 2008–2011 vedetään kolme päälinjaa. Ne ovat hyvinvoinnin edistäminen ja järjestötoiminnan perusedellytysten turvaaminen, terveyttä ja sosiaalista hyvinvointia uhkaavien ongelmien ennaltaehkäisy sekä avun ja tuen turvaaminen ongelmiin joutuneille. Linjauksista ensimmäinen korostaa sosiaali- ja terveysjärjestöjen roolia kansalaisten vaikuttamiskanavana ja hyvinvoinnin edistäjänä. Kullakin päälinjalla on kaksi painoaluetta, jotka ovat järjestöjen perustoiminnan turvaaminen ja hyvinvoinnin ja osallistumismahdollisuuksien edistäminen, merkittävien kansanterveysongelmien ehkäiseminen ja sosiaalisen ja taloudellisen syrjäytymiskehityksen katkaiseminen sekä muita heikommassa asemassa olevien väestöryhmien auttaminen ja palveluiden ja palvelujärjestelmien kehittäminen. Strategiset linjaukset koskevat vain avustuk-

sina jaettavaa osaa pelitoiminnan tuloksesta ja vain sitä osaa järjestöjen toiminnasta, jota RAY-avustuksilla säädösten mukaan voidaan tukea. Avustuksia ei esimerkiksi ole tarkoitettu myytäväksi tuotettujen palveluiden tai elinkeinotoiminnan rahoittamiseen.

Viime vuosina neljännes RAY:n noin 400 miljoonan euron voitosta on ohjattu suoraan valtion menoihin, sotainvalidien ja rintamaveteraanien hoitoon ja kuntoutukseen. RAY:n hallituksen mielestä pelitoiminnan voitto tulee kokonaisuudessaan käyttää järjestöjen toiminnan tukemiseen. Sotiemme veteraanien määrän vähetessä sairaskotien käyttömenoihin ja rintamaveteraanien kuntoutukseen ohjatut varat tulee siis asteittain palauttaa avustustoiminnan käyttöön. (RAY:n avustusstrategia 2008–2011.)

Vuoden 2009 avustuksen piirin hyväksytyjä hankkeita, projekteja ja toimintoja oli 1893. Avustuksia jaettiin 921 järjestölle yhteensä 302,5 miljoonalla eurolla. Vuoden 2010 jakoon avustushakemuksen RAY:lle jätti yhteensä 1323 yleishyödyllistä yhteisöä. Avustuksia jaettiin 278,2 miljoonaa euroa 805 terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin järjestölle 1629 kohteeseen. RAY:n tukemissa järjestöissä työskentelee yli 31 000 henkeä. Vapaaehtoistyöntekijöitä järjestöissä on noin 380 000 ja jäseniä 2,2, miljoonaa. RAY:n toiminta- ja projektiaavustuksin katettiin keskimäärin 15 % sosiaali- ja terveysalan järjestöjen vuoden 2010 kokonaiskustannuksista. (Raha-automaattiyhdistyksen vuosikertomus 2009.)

RAY:n myöntämistä avustuksista on tullut merkittävä yhteiskunnan väliinputoajaryhmien hyvinvoinnin rahoittaja. Lasten, mielenterveyspotilaiden, päihteiden käyttäjien, vammaisten ja vanhusten oikeuksien turvaamisessa avustukset ovat merkittävimpiä. Kyse on alueista, joiden hoitamisen kunnat ovat kokeneet hankalaksi ja joilta rahavaikeuksissaan vetäytyneet. (Myllymäki & Tetri, 2001.) Suomen liittyttyä Euroopan unionin jäseneksi vuonna 1995 on lähtökohtana ollut vapaa kilpailu määrittävänä tekijänä. Järjestöjen toiminnan kannalta suurin vaikutus sosiaali- ja terveydenhoitoalan luonteeseen on kilpailupoliittisen keskustelun kohdistuminen Raha-automaattiyhdistyksen avustustoimintaan ja se on joutunut muuttamaan avustuslinjauksiaan. (Särkelä ym. 2005, 63.) Laki raha-automaattiaavustuksista (1056/200, 4§) edellyttää, ettei myönnettävä avustus aiheuta kilpailua tai markkinoita vääristäviä vaikutuksia.

Myös vuonna 2000 RAY:n ja Suomen yrittäjien tekemän yhteisen suosituksen mukaan RAY:n avustustoiminnan lähtökohtana on markkinapuitteiden korjaaminen ja avustuksista mahdollisesti johtuvan kilpailuvinouman poistaminen ja minimoiminen. Mikäli alalle on syntymässä uutta yritystoimintaa, avustuksilla tuettua palvelutoimintaa vastaavasti vähennetään. (Suositus kilpailunäkökohtien huomioonottamisesta Raha-automaattiyhdistyksen avustustoiminnassa 17.4.2000.) Myös Kilpailuvirasto on kiinnostunut RAY:n yleishyödyllisille yhteisöille myöntämien avustusten kilpailuvaikutuksista.

Erityisen hankaliksi tulevat sellaiset tukimuodot, jotka sijoittuvat palvelutoiminnan ja vapaaehtoistoiminnan välimaastoon. Rahoituksen häviäminen tällaisilta toiminta-aloilta vaikeuttaa monimuotoista tukea tarvitsevien ihmisten arjesta selviytymistä ja luo palvelu- ja tukijärjestelmään aukkoja. Tämä on sellainen toiminnan alue, jota lainsäädäntö tai tilastot eivät tunnista. Myös palvelujen ko-keilu- ja kehittämistoiminnan rahoitus tuottaa pulmatilanteita silloin, kun se suuntautuu kaupallisten tuotteiden kehittämiseen ja palveluiden myymiseen julkisyhteisöille järjestön kaupallisten intressien vuoksi.

Näistä syistä RAY on vetäytynyt rahoittajana monilta sellaisilta alueilta, joilla sen on aikaisemmin ollut mukana. Merkittävimmät avustusten lopettamispäätökset on tehty kotipalvelun ja palveluasumisen alueilla, joiden tukeminen lopetettiin kokonaan vuonna 2005. Tällä hetkellä erityistarkkailussa ovat lastenhoitopalvelut ja jotkin erityisryhmien päivätoiminnot. Lastenhoitopalveluissa RAY:n tuki on ollut erittäin merkittävää siksi, että kunnat ovat supistaneet lapsiperheiden koti-palveluja rajusti eikä niitä monissa kunnissa ole tarjolla lainkaan.

Saara Tunturi kirjoittaa Aamulehden artikkelissaan 21.11.2010 Raha-automaattiyhdistyksen tuen päättyvän ensi vuoden alussa Mannerheimin lastensuojeluliiton tilapäiseltä lastenhoidolta. Alalle on muodostunut kilpailua, ja tilapäistä hoitoapua tukemaan siirtyvät kunnat. Sosiaali- ja terveysministeriön ylitarkastaja Markus Seppelin mukaan EU:n päätävävallassa olevan kilpailulain tarkoitus on hyvä, mutta sen sopivuudesta epätäydellisille markkinoille, kuten sosiaali- ja terveysalalle, on eriäviä mielipiteitä. Tukea ei aina voida jakaa, vaik-

ka Mannerheimin lastensuojeluliiton kohdalla se olisi ollut tarpeellista. (Kilpailulaista saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä, 2010, A04.)

2.5 Muutosten vaikutukset järjestöjen toimintaan

Toimintaympäristön muutokset ovat asettaneet sosiaali- ja terveystajärjestöt uuteen tilanteeseen. Järjestöt joutuvat suuntaamaan omia strategioitaan ja painotuksiaan uusin tavoin mutta myös pyrkivät omalla työllään vaikuttamaan yhteiskuntapolitiittisiin linjauksiin sekä kansainvälisellä, valtakunnallisella että paikallisella tasolla. Muutosten suuruus on sisämarkkinoiden toimivuuden kehittämisen, kuntien uusien strategioiden, RAY:n uusien avustuslinjauksien sekä verohallituksen uusien linjausten yhteisvaikutusta.

Palveluntarjonnan suhteen ollaan tällä hetkellä varovaisia. 1990-luvun alussa tehtiin paljon kiinteistöinvestointeja ja aloitettiin uutta palvelutoimintaa. Aikaisemmin RAY edellytti, että järjestöjen investointiavustusten ehtona olivat ostopalvelu- tai muut sopimukset kuntien kanssa ja että palvelu tarjotaan yhdistyksen omissa tiloissa. Linjamuutoksen jälkeen uusia investointeja ei juuri tehdä, ellei palveluntarjoaja satu olemaan ainoa paikkakunnalla. (Särkelä ym. 2005; Lith 2006, 46; Fredriksson, Hyvärinen, Mattila & Wass 2009, 45; Martikainen 2009, 96.)

Kilpailulainsäädäntö ja sosiaali- ja terveystajärjestöjen kilpailuttaminen ovat johdaneet palvelutoiminnan osittaiseen tuotteistamiseen. Palvelujen pilkkominen tuotteiksi aiheuttaa monia ongelmia, kuten sen, että se pilkkoo aikaisemmin saumattomia palvelukokonaisuuksia, jotka eivät kuitenkaan muodostu erillisistä tuotteista. Tuotteistaminen vaikuttaa taas palveluntarjonnan usein verkostomaiseen työtapaan. On erittäin tärkeää palvelun laadun kannalta, että eri palveluita tarjoavat tahot voivat tehdä saumatonta yhteistyötä, luottaa toisiinsa ja toimia verkostona, eivätkä joudu kilpailemaan keskenään asiakkaasta. Jos järjestöt pakotetaan pilkkomaan palvelunsa ja kilpailemaan keskenään, verkostot murenevät. (Särkelä ym. 2005; Lith 2006, 46; Fredriksson, Hyvärinen, Mattila & Wass 2009, 45; Martikainen 2009, 96.)

Palvelujen tuotteistaminen aiheuttaa järjestöjen mukaan myös uhan järjestöjen työn katoamiselle. Järjestöjen toimintatapoihin kuuluu löytää ja tuoda esille piii-leviä palveluntarpeita ja tehdä yhteiskunnassa näkymättömiä uusia ilmiöitä näkyviksi. Järjestöjen helposti lähestyttävien matalan kynnyksen palvelujen avulla ihmisten hankaluuksiin voidaan puuttua ajoissa, ja näin voidaan välttyä järeämmiltä toimenpiteiltä. Järjestöt helpottavat sosiaalitoimen työtä ja tuovat kunnille kustannussäästöjä. (Särkelä ym. 2005; Lith 2006, 46; Fredriksson, Hyvärinen, Mattila & Wass 2009, 45; Martikainen 2009, 96.)

Järjestötoiminta ei voi olla pelkkiä palvelusuoritteita, vaan edellytykset perustoiminnalle on oltava kunnossa. Kunnat ovat kuitenkin enemmän ja enemmän alkaneet ostamaan paikallisyhdistyksiltä yksittäisiä suoritteita, esim. ammatillisia palveluita, mikä on johtanut siihen, että järjestön on hankalampaa ylläpitää vapaaehtois-, vertais- ja ammatillisia palveluita yhdistäviä toimintakokonaisuuksiin. Myös kansalaistoiminnan perusajatusta vastaan sotii se, että vapaaehtoisten panos muodostaisi kilpailuhaitan. Järjestöllisen toiminnan motiivi on auttaa heikompiosaista eikä se, että hyvin toimeen tulevat tukevat toisiaan.

RAY on suositellut järjestöjä yhtiöittämään laajan palvelutuotannon. Harvat ovat niin tähän mennessä tehneet, mutta yhtiöittämistä harkitaan esim. koulutus-, kuntoutus- ja asumispalvelutoiminnoissa. Yhtiöittäminen ei kuitenkaan tuo ratkaisua tilanteeseen, jossa palvelulle ei ole ostajaa. Yhtiöitetyn yrityksen tulisi tuottaa voittoa, mutta toiminnan kehittämiseksi sosiaali- ja terveysalalla toimivassa osakeyhtiössä ei käytännössä ole resursseja. Pitkällä tähtäimellä järjestöjen innovaattorin rooli palveluiden kehittämisessä kärsii, kun uusien kehittämishankkeiden tulisi tuottaa tulosta pääomalle, eikä palveluntuotannossa voida enää keskittyä pienistä ihmisistä lähteviin tarpeisiin. Strategisen keskustelun aiheena järjestöissä on, alkavatko järjestö vetäytyä palvelutuotannosta ja panostaa vaikuttamistoimintaan ja politiikan tekoon. On päätettävä, panostaako se voimavaroja vaikuttamistyöhön ja epäkohtien esiin tuomiseen ja julkiseen palvelujärjestelmään enemmän kuin omaan palvelutuotantoon, jonka ylläpito vaikeutuu koko ajan. Tästä syystä yritystoiminta on kasvanut 2000-luvulla nopeammin kuin kolmannen sektorin tuotanto. (Särkelä ym. 2005; Lith 2006, 46; Fredriksson, Hyvärinen, Mattila & Wass 2009, 45; Martikainen 2009, 96.)

3 KOTIKARTANOYHDISTYKSEN TOIMINTA

Kotikartanoyhdistys ry on vuonna 1996 perustettu yleishyödyllinen yhdistys, joka tarjoaa ihmisläheisen toimintaympäristön kansalaisille, jäsenjärjestöille ja monille muille toimijoille Joensuun seudulla ja koko Pohjois-Karjalassa. Yhdistyksen perustajajäseniä oli 16, nyt jäsenjärjestöjä sosiaali- ja hyvinvointialoilta on 44. Kaikessa toiminnassa lähtökohtana on järjestölähtöinen ennalta ehkäisevä ja kuntouttava mielenterveystyö ja kokonaisvaltainen hyvinvoinnin edistäminen. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Arjen hyvinvoinnin murros yhteiskunnassa on tuonut mukanaan ennustamattomuutta, epävarmuutta ja eriarvoisuutta ihmisten keskuuteen. Vaikka työttömyys on Suomessa kääntynyt laskuun ja elpymisen merkit elinkeinoelämässä sekä kansantaloudessa ovat jo nähtävissä, osa kansalaisista elää hyvinvoinnin ulottumattomissa. Heidän kohdallaan pitkäaikainen työttömyys, asunnottomuus, päihde- ja/tai mielenterveysongelmat, epävarmuus ja turvattomuus, köyhyys ja velkaantuminen ovat tehneet elämästä epävarmempaa ja monimutkaisempaa.

Nämä yhteiskunnalliset ilmiöt näkyvät Kotikartanon arjessa työpajatoiminnan, Helinä-hankkeen ja kriisikeskustoiminnan kautta sekä mielenterveyskuntoutujiin työ- ja ryhmätoimintojen kysynnän kasvussa. Kotikartanoyhdistyksen perustoiminnot ovat kaikki kokonaisvaltaisesti terveyttä ja hyvinvointia edistäviä ja syrjäytymistä ehkäiseviä/katkaisevia. Työpajoissa työllä ja tekemisellä on merkittävä vaikutus ihmiseen hyvinvointinsa kokemisessa. Työ- ja erilaiset ryhmätoiminnot antavat kokemuksen kuulumisesta yhteisöön ja mielekkään tekemisen kautta osallistujat saavat onnistumisen kokemuksia ja luottamus omaan itseeseen vahvistuu. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Useiden henkilöiden kanssa työskentelemisessä tarvitaan moniammatillista yhteistyötä syrjäytymiskiirteen katkaisemiseksi. Kotikartanon toimihenkilöiltä vaaditaan monipuolista ja ajan tasalla olevaa osaamista näiden henkilöiden kohtaamiseen, ohjaamiseen ja kannustamiseen omaehtoiseen vastuunottoon omasta elämästään joko täysin itsenäisesti tai tarkoituksenmukaisen tuen avulla. Kotikartanon katon alla toimii moninainen, erilaisten ihmisten muodostama

yhteisö, jossa arvostetaan ja kunnioitetaan erilaisuutta, annetaan jokaiselle mahdollisuus osallisuuteen ja tekemiseen sekä hyödynnetään omaa asiantuntijuutta ja osaamista vastavuoroisesti niin omassa yhteisössä kuin jäsenjärjestöjen ja yhteistyökumppaneiden muodostamassa yhteistyöverkostossa.

Kotikartanoyhdistys ry:n perustoiminnan kehittäminen ja ylläpitämien, työllistymis- ja kouluttautumisvalmiuksien edistäminen työpajojen avulla, koulutuskurssi- ja tukitoiminta sekä Kriisikeskuksen toiminta rahoitetaan RAY:n kohdennetuilla toiminta-avustuksilla. Nuorten syrjäytymistä ehkäisevään RYSKE-hankkeeseen on haettu RAY:n C-avustusta. Pitkäaikaistyöttömien työllistymistä edistävä Osaaminen näkyväksi -hanke toteutetaan ELY-keskuksen ja Joensuu kaupungin rahoituksella. Omatoiminnan tuotoilla katetaan sosiaalisen työllistämistoiminnan ja -valmennuksen kehittämiseen ja toteuttamiseen osallistuvan yksilövalmentajan palkkaus ja toimintakulut.

(Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2011.)

3.1 Perustoiminnot

Kaikki Kotikartanoyhdistyksen perustoiminnot ovat kokonaisvaltaisesti terveyttä ja hyvinvointia edistäviä sekä syrjäytymistä ehkäiseviä ja/tai syrjäytymiskierteitä katkaisevia. Yhdistyksen tarkoituksena on ennaltaehkäisevä ja kuntouttava mielenterveystyö ja järjestölähtöinen kriisiauttaminen, yhteiskunnan heikoimmassa asemassa olevien kansalaisten elämänmahdollisuuksien ja työelämävalmiuksien edistäminen sekä hyvinvoinnin edistäminen sosiaalisen työllistämisen ja koulutus- ja vertaistukitoiminnan avulla, monimuotoisen kansalaisia hyödyttävän työ-, toiminta- ja kohtaamispaikan ylläpitäminen ja kehittäminen sekä kansalaisjärjestötoiminnan edistäminen tarjoamalla toimintaympäristö, koulutusta ja virkistystoimintaa sekä osallistumalla maakunnalliseen järjestötoiminnan kehittämiseen. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Ydintoimintansa lisäksi yhdistys toteuttaa ydintoimintaansa tukevia toimintoja. Näitä ovat mm. koulutus- ja kurssitoiminta, Kriisikeskus, perhetyötä tekevä Helinä-hanke ja vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia pitkäaikaistyöttömien työllistymistä edistävä TE-keskuksen rahoittama Välittämällä TyöElämään -hanke.

3.1.1 Monimuotoisen kansalaisia hyödyttävän kohtaamis-, toiminta- ja työpaikan ylläpitäminen ja kehittäminen

Kotikartano ympäristöineen mahdollistaa erilaisten ja eri elämäntilanteissa olevien kansalaisten yhteisön, joka edistää osallistujien elämänhallintaa, vähentää yksinäisyyttä ja eristyneisyyttä sekä mahdollistaa vapaaehtoistoiminnan koordinoitua yhteistyökumppaneiden kanssa. Kotikartano tarjoaa kansalaisille, jäsenjärjestöille ja monille muille toimijatahoille järjestöille tilat ja toimintaympäristön erilaisille ryhmätoiminnoille ihmisläheisessä yhteisössä Joensuun Hukanhaudalla. Kotikartano tarjoaa toimintaympäristön hyvin moninaisille toimijoille, talon käyttäjiä on vuosittain yli 30 000 henkilöä. Toimintaa pyöritetään 18 vakituisen toimihenkilön toimesta. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Työllistymistä tukevana Kotikartanoyhdistys ry tarjoaa eri työpajoissaan yli 100 henkilölle vuodessa mahdollisuuden työhön, vertaistukeen sekä kansalaistaitoja ja osaamista kehittävään koulutukseen. Kartanon työpajoja ovat mm. Itkammari, Puu ja kehystys, Ruoka- ja majoituspalvelut, Tekstiilipaja sekä Puutarha ja talohuolto. Näihin pajoihin voidaan hakeutua esim. työvoimahallinnon, sosiaalitoimen, sairaanhoidon, eri järjestöjen kautta tai ottamalla itse yhteyttä. Kotikartano mahdollistaa palkkatukityöpaikkoja, työelämävalmennuspaikkoja, työharjoittelupaikkoja työmarkkinatuella, työkokeilupajoja, päivätoimintaa mielenterveyskuntoutujille, kuntouttavan työtoiminnan harjoittelupaikkoja, harjoittelupaikkoja eri alojen opiskelijoille sekä vapaaehtoistyötä. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Kotikartanoyhdistys järjestää monipuolista koulutus- ja kurssitoimintaa. Tavoitteena on tukea kokonaisvaltaista ihmisenä kasvamista, mielenterveyttä ja hyvinvointia sekä arjessa ja työssä jaksamista. Koulutus- ja kurssitarjontaan kuuluvat esim. vapaaehtois- ja tukihenkilötoiminnan perus- ja jatkokoulutukset, tilauskurssit (mm. ensiapukurssit ja virkistyspäivät) järjestöille, työyhteisöille ja vapaaehtoisille, kesäleirit nuorille ja perheille, Kotikartanon seikkailu- ja elämyspedagoginen toiminta, ATK-koulutus sekä kädentaidot ja askartelukurssit.

3.1.2 Kansalaisjärjestötoiminnan edistäminen

Kotikartanoyhdistyksen mukaan on tärkeää yhdistyksen toiminnan onnistumisen ja vaikuttavuuden kannalta, että yhteisöllä on toimivat yhteistyösuhteet julkisen ja yksityisen sektorin toimijoihin. Myös molemminpuolista tietoa yhteistyötahojen toiminnoista ja palveluista tulee olla riittävästi. Kotikartanoyhdistys vahvistaa yhteistyöverkostoaan kutsumalla järjestöjä ja yhteistyökumppaneita yhteisiin tuumaustalkoisiin ja ideointi-iltoihin yhteistyön tehostamiseksi. Kotikartanoyhdistys tarjoaa järjestötoimijoille ja yhteistyökumppaneille tiloja ja toimintaympäristön, majoitus ja ruokapalveluja järjestöjen omiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin. Lisäksi kurssitoiminta tarjoaa kansalaisjärjestöille koulutuksia, kursseja ja virkistystoimintaa. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010). Järjestöjen omiin toimintoihin Kotikartanon tiloissa osallistui vuoden 2009 aikana 1733 henkilöä

Kotikartanoyhdistys ry työskentelee Maakuntaliiton nimeämässä järjestöasiain neuvottelukunnassa sekä osallistuu sen asettaman vapaaehtoistoimijoiden koulutustyöryhmän toimintaan. Neuvottelukunnan tavoitteena on saada järjestöt mukaan maakunnalliseen suunnittelutyöhön ja saada nostettua järjestöjen ääni maakunnalliseen suunnitteluun ja päätöksen tekoon. Yhdistys on myös mukana kehittämässä alueellista vertaisryhmätoimintaa osallistumalla Kaste-hankkeen ohjausryhmän työskentelyyn. Kotikartano toimii alueellisten mielenterveystyötä tekevien järjestöjen työryhmän (Henkinen Hyvinvointi Pohjois-Karjalassa) koolle kutsujana. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Yhdistys osallistuu ryhmien edunvalvontaan tuomalla yhteiskunnan heikoimmassa asemassa olevien kansalaisten elinoloihin, elämänhallintaan, hyvinvointiin ja asemaan liittyviä epäkohtia ja muutosehdotuksia päättäjien tietoisuuteen yhteisvoimin kumppaneidensa kanssa. Yksittäisten kansalaisten edunvalvontaa tehdään päivittäisessä yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Kotikartano on mukana toteuttamassa myös mielenterveysjärjestöjen yhteistä Rätinki-lehteä, joka toimii viestintäkanavana kaikille yhteistyökumppaneille ja kuntoutujille. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Järjestöille suunnatun koulutus- ja virkistystoiminnan tavoitteena on järjestöjen oman toiminnan vahvistaminen. Koulutusta suunnataan myös tukemaan järjestöjen vastuuhenkilöiden ammattitaitoa ja jaksamista yhdistystoiminnan peruskoulutuksien ja hallitustyöskentelyn tehostamiskurssien avulla. Tavoitteena on myös järjestöjen sekä muiden toimijoiden välisen yhteistyön jatkuva tiivistyminen, jotta toimijoiden resursseja, osaamista ja voimavaroja pystytään hyödyntämään tarkoituksen mukaisesti kansalaisten hyvinvoinnin edistämiseksi. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

3.1.3 Järjestölähtöinen ennalta ehkäisevä ja kuntouttava mielenterveystyö ja kriisiauttaminen

Kotikartanoyhdistys ry tarjoaa tilat ja toimintaympäristön jäsenjärjestöjen ryhmätoiminnoille. Lisäksi se toteuttaa ammatillisesti ohjattuja, alueellisista tarpeista esille nousevia ryhmätoimintoja. Ryhmätoiminnoissa kehitetään toimintamalleja, joissa toimitaan yhdessä julkisen sektorin toimijoiden kanssa. Kotikartano toimii yhteistyössä erikoissairaanhoidon ja järjestöjen kanssa.

Työllä ja tekemisellä työpajoissa on merkittävä vaikutus ihmisen hyvinvointinsa kokemisessa. Työ- ja erilaiset ryhmätoiminnot antavat kokemuksen kuulumisesta yhteisöön ja mielekkään tekemisen kautta osallistujat saavat onnistumisen kokemuksia ja luottamus omaan itseen vahvistuu. Työ- ja päivätoiminnoissa olevia henkilöitä tuetaan keskustelujen avulla, ohjataan tarvittaessa ammatin piiriin. Työ- ja päivätoimintaan osallistuu n. 30 kuntoutujaa toimintavuoden aikana. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Vertaisryhmätoiminnolla mahdollistetaan ryhmäläisten osallisuuden kokemuksia ja sosiaalisten taitojen vahvistaminen sekä lievitetään yksinäisyyden tunnetta. Keskeinen koulutustoiminnan painopiste on jäsenjärjestöjen tarpeisiin suunnattujen tukihenkilökoulutusten, mielenterveyskuntoutujien vertaisryhmätoiminnan ja ryhmänohjaajakoulutuksen sekä erityisesti jatkokoulutusten edelleen kehittäminen ja laajentaminen maakuntaan. Vertaistukiryhmätoimintaa on toteutettu esim. mielenterveyskuntoutujille (Kirjavat-kerho), aivohalvaus- ja afasiayhdistykselle (Nuotta-kerho), psyykkisistä häiriöistä kärsivien lasten vanhemmille,

syöpää sairastaville miehille, kehitysvammaisille nuorille aikuisille, 11-14 -vuotiaille nuorille, joiden perheessä on mielenterveysongelmia sekä huostaan otettujen lapsien vanhemmille yhteistyössä alan yhdistysten kanssa. Vertaistukiryhmiin osallistuu yli 40 kuntoutujaa vuosittain. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Kriisikeskuksen toiminnan pääpaino on ennaltaehkäisevässä mielenterveys-työssä ja ongelmien varhaisen vaiheen auttamisessa. Nopeasti järjestyvässä asiantuntevalla kriisiauttamisella tuetaan asiakkaan toipumista ja ennaltaehkäistään pitempiaikaisten mielenterveysongelmien syntymistä. Kriisikeskuksen toiminta jakaantuu ammatillisesti ohjattuun vapaaehtoistyöhön, ammatilliseen kriisityöhön sekä kriisi- ja traumatyön erityisosaamiseen. Toimintamuotoina ovat puhelinauttaminen, asiakastapaamiset, ryhmätoiminnot sekä koulutus- ja työnohjauspalvelut. Kriisikeskuksen rooli toimijaverkostossa on tarjota palvelua nopeasti ja joustavasti asiakkaan kriisitilanteessa sekä tarvittaessa ohjata muiden tarkoituksenmukaisten palvelujenpiiriin. Kriisikeskuksen yhteydenottojen määrä oli vuonna 2009 yhteensä 2474 kpl. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

3.1.4 Työ- ja päivätoiminta / Työllistymis- ja kouluttautumisvalmiuksien edistäminen

Kotikartanoyhdistys ry on merkittävä alueellinen välityömarkkinoiden toimija. Yhdistys toteuttaa sosiaalista työllistämistoimintaa startti/ryhmä-, työ-, yksilövalmennuksen sekä koulutuksen keinoin. Valmennustoimenpiteet on tärkeä löytää ja kohdentaa asiakaslähtöisesti, tarkoituksenmukaisesti ja oikea-aikaisesti. Tämä edellyttää koko toimijaverkoston (työvoimahallinto, yritykset, kunnat, oppilaitokset ja järjestökenttä) saumatonta yhteistyötä. Vuoden 2009 aikana Kotikartanon työllistämis- ja ryhmätoimintoihin osallistui yhteensä 382 henkilöä erilaisilla toimenpiteillä. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Ryhmävalmennuksen tavoitteena on herättää osallistujan motivaatio oman elämänsä suunnitteluun, löytää oma osaamisensa ja tuoda vahvuuksia tietoisuuteen. Jakson aikana kartoitetaan osallistujan elämän tilanne: ikä, sukupuoli,

koulutustausta, toimeentulo ennen työllistymisjaksoa, tarkoituksen mukaisen jatkopolun löytämiseksi. Ryhmävalmennusjaksot toteuttaa Välittämällä TyöElämään -hanke. Vuonna 2009 ryhmävalmennukseen osallistui 65 henkilöä. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Yksilövalmennuksen tavoitteena on edistää asiakkaan työllistymis- tai opiskelumahdollisuuksia ja ohjata tarpeen mukaan päihde- ja mielenterveyspalveluihin, työkyvyn kartoitukseen, ammatilliseen kuntoutukseen, eläkeselvittelyyn jne. sekä lisätä arjenhallintaa. Palvelu suunnitellaan yksilöllisesti asiakkaan omien henkilökohtaisten tarpeiden mukaan. Palvelun suunnittelussa on mukana asiakas, työvoimatoimiston työvoimaneuvoja, julkisen sektorin sosiaalityöntekijä, yksilövalmentaja sekä edustaja asiakkaan muusta verkostosta, mikäli tarve vaatii. Yksilövalmentajan apua vuonna 2009 käytti 40 asiakasta. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Ennaltaehkäisevän perhetyön edistämisen Helinä-hankkeen osaamista hyödynnetään Kotikartanoyhdistyksen sosiaalisen työllistämisen kentässä. Jos Kotikartanolla työhön valmentautujan tai kuntoutujan vaikeuksien arjen hallinnassa tai työllistymisessä todetaan olevan perhelähtöisiä, Helinä-hankkeen työntekijät menevät nuoren kotiin kartoittamaan tilannetta ja yhdessä perheen kanssa etsitään ratkaisuja arjen pulmatilanteisiin. Hankkeen tavoitteena on saada lapsi tai nuori entistä näkyvämmäksi ja kuuluvammaksi perheiden elämäntilannekriiseissä. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Työpajoissa työvalmennus tapahtuu perustietojen ja osaamiskartoituksen pohjalta tehdyn suunnitelman mukaisesti. Työpajoihin voidaan hakeutua esim. työvoimahallinnon, sosiaalitoimen, sairaanhoidon, eri järjestöjen kautta tai ottamalla itse yhteyttä. Kotikartano mahdollistaa toiminnallaan palkkatukityöpaikkoja, työelämävalmennuspaikkoja, työharjoittelupaikkoja työmarkkinatuella, työkokeilupaiikkoja, päivätoimintaa mielenterveyskuntoutujille, kuntouttavan työtoiminnan harjoittelupaikkoja, harjoittelupaikkoja eri alojen opiskelijoille sekä vapaaehtoistyötä. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Kotikartanoyhdistys ry on yhdessä Työvoiman palvelukeskuksen, Ammattiopisto Luovin sekä Pohjois-Karjalan Aikuisopiston kanssa ollut mukana kehittämässä

oppimisen mallia, jossa yhdistetään koulutusta ja työvoimapolitiittisia toimenpiteitä. Ohjaus ja tuki opiskeluun tapahtuu työpajoissa yksilö- ja työvalmennuksella. Opinnot suoritetaan näyttöjen kautta Kotikartanon työpajoilla sekä työpaikoilla, joita yhteistyöverkosto tarjoaa. Oppimisen ohjaus ja tuki tulee Kotikartanon kautta kaikille työpaikoille. Tämä malli toimii suurena apuna niille henkilöille, jotka eivät syystä tai toisesta ole pystyneet tai eivät tällä hetkellä pysty opiskelemaan ryhmän mukana tai heillä on ammatilliset opinnot jääneet kesken.

Järjestöjen omiin toimintoihin Kotikartanon tiloissa osallistui vuoden 2009 aikana 1733 henkilöä. Tukihenkilöiden peruskoulutukseen osallistui 40 henkilöä, vertaisryhmän ohjaajien peruskoulutukseen 22 henkilöä ja jatkokoulutukseen 10 henkilöä. Järjestöjen varainhankinta ja Hätäensiavun koulutuksien osallistujamäärä oli 16 henkilöä. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

3.2 Henkilöstö

Kotikartanoyhdistyksessä työskentelee 18 vakituista toimihenkilöä. Heistä hallinnon parissa työskentelee kaksi (2) henkilöä, ATK-pajan vetäjänä yksi (1) henkilö, Ruoka- ja majoituspalveluissa yksi (1) henkilö, Tekstiilipajassa yksi (1) henkilö, Puu ja kehystämöpajan vetäjänä yksi (1) henkilö ja Yksilövalmentajana yksi (1) henkilö. Näyttötutkintoina suoritettavien ammatillisten koulutusten ohjauksessa ja kehittämisessä työskentelee yksi (1) Ohjaaja/yksilövalmentaja omarahoitteisena, kurssitoiminnan parissa kaksi (2) henkilöä, Helinä-hankkeessa kaksi (2) henkilöä, Kriisikeskuksessa kolme (3) henkilöä ja TE-rahoituksen avulla Välittämällä TyöElämään- hankkeessa kolme (3) henkilöä. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Tämän päivän työelämä vaatii työntekijöiltä entistä enemmän jaksamista. Työhyvinvointia edistäviä yhteisiä koulutus-, teema- ja virkistyspäiviä järjestetään koko Kartanon väelle. Saumaton sisäinen yhteistyö pajaohjaajien, yksilövalmentajan, koulutus- ja kurssitoiminnan ja projektityöntekijöiden välillä on hyvin tärkeää ja toimivana tuo työilmapiiriin positiivisuutta ja lisää myös työssä jaksamista. Myös henkilöstön osaamisen ajan tasalla pitäminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen ovat tärkeitä kilpailutilanteessa mukana pysymiseksi ja palvelun-

tuoton parantamiseksi. Toimihenkilöt osallistuvat työnohjaukseen ja henkilökohtaisia kehityskeskusteluja pidetään kaksi kertaa vuodessa. Koko henkilöstölle suunnatut toiminnan kehittämis- ja suunnittelupäivät järjestetään 2-3 kertaa vuodessa. Myös yhdistyksen hallitus osallistuu kehittämistyöhön. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Maanantaisin pidettävät palaverit on koettu Kotikartanon yhteisöllisyyden säilyttämisen kannalta erittäin tärkeiksi. Palavereissa käsitellään Kartanon arjen asioita, kuullaan asiantuntijoiden pitämiä alustuksia sekä annetaan tietoisuuksia ajankohtaisista ja yhteisön jäseniä puhuttavista asioista koko väelle tehtyjen toivekartoitusten pohjalta.

Toimivat yhteistyösuhteet julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden kanssa ja riittävä molemminpuolinen tieto toiminnoista ja palveluista ovat yhdistyksen toiminnalle tärkeitä. Ulkopuolinen arviointi yhdistyksen toiminnasta ja sen vaikuttavuudesta tehdään vuosittain. Työilmapiiriä ja työyhteisön sekä vertaistuen kannustavuutta ja merkitystä Kotikartanon väelle kartoitetaan joka vuosi toteutettavalla työtyytyväisyyskyselyllä. Samalla kartoitetaan myös ohjaajien antamaa ohjausta. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

Yhdistyksellä on päivitetty työterveyshuollon ja työsuojelun suunnitelmat. Henkilöstöä motivoidaan omasta hyvinvoinnistaan huolehtimiseen terveystoiminnalla. Testien avulla kartoitetaan fyysistä kuntoa ja laaditaan suunnitelmia kunnan kohentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Terveystoiminnasta saa myös henkilökohtaista neuvontaa terveyteen ja hyvinvointiin liittyvistä asioista. Kaikilla yhdistyksen työntekijöillä/Kotikartanon väellä on mahdollisuus harrastaa työaikana liikuntaa yksi tunti viikossa. (Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010.)

4 HENKILÖRISKIT JA VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimintaympäristöön liittyvät nopeat muutokset, kuten yhteistyön merkittävyys ja palvelujen tuotteistaminen, kasvattavat riskienhallinnan merkitystä. Yleisesti riskillä tarkoitetaan vahingonvaaraa tai vahingonuhkaa. Riskienhallinnan näkökulmasta riskiin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, millaisena riski koetaan. Nämä tekijät ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, tapahtumaan liittyvät odotukset sekä tapahtuman laajuus ja vakaavuus. Yrityksen riskinkantokyky korreloi yrityksen koon kanssa, ja tästä syystä riskienhallinta on hyvin tärkeää myös pienemmille organisaatioille, vaikka käytävissä olevat resurssit olisivatkin vähäisemmät. (Juvonen ym. 2005, 7; 31.)

Perinteisesti riskienhallinnalla on tarkoitettu pääosin vakuutuksia ja vahinkojen käsittelyä. Riskejä voidaan jakaa eri tavoilla. Yleisen ajattelumallin mukaan riskit jaetaan eri osa-alueisiin vahinkojen kohteen perusteella (esimerkiksi ympäristö- ja turvallisuusriskit, tietoriskit, rahoitusriskit jne.), ja Suomessa vakiintunut tapa on jakaa riskit vahinkoriskeihin ja liikeriskeihin. Riskilähtöinen jaottelu ei kuitenkaan tue riittävästi yrityksen kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehittämistä ja koko toiminnan laaja-alaista riskitarkastelua, sillä esimerkiksi henkilöriski kuuluu tämän luokituksen mukaan moneen eri luokkaan. (Suominen 2003, 51–54; Juvonen ym. 2005, 7.)

Riski voidaan määritellä tapahtuman todennäköisyyden ja sen seurausten suuruuden yhdistelmänä. Riskien hallinnalle ja riskienhallintaprosessille on olemassa useita määritelmiä. Riskienhallinnan tavoite on kuitenkin aina sama: estää epämieluisien ja haitallisten tapahtumien esiintyminen ja, niiden sattuessa, tapahtuman seurauksien lieventäminen. Riskienhallintakeinoja ovat riskin pienentäminen, vahingon torjuminen, riskin välttäminen, riskin jakaminen ja riskin vakuuttaminen. Riskienhallinta on prosessi, joka tähtää resursseja tai toimintaa uhkaavien riskien tunnistamiseen, arviointiin ja vähentämiseen tai kontrollointiin. (Juvonen ym. 2005, 20, 32–37.)

Erityisesti vahinkoriskien ja taloudellisten riskien hallinnalla on organisaatioissa pitkät perinteet. Monissa organisaatioissa merkittävimmät riskit eivät kuitenkaan

nykyään välttämättä liity aineellisiin resursseihin tai tuotannon teknisiin yksityiskohtiin. Yhä useammin riskit liittyvät strategiseen suunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, markkina-aseman säilyttämiseen tai asiakassuhteisiin ja sidosryhmiin. (VTT 2008.) Tässä opinnäytteessä keskitytään yhdistyksen toiminnan kannalta keskeisimpiin henkilöstöriskeihin sekä niiden tunnistamiseen ja arviointiin.

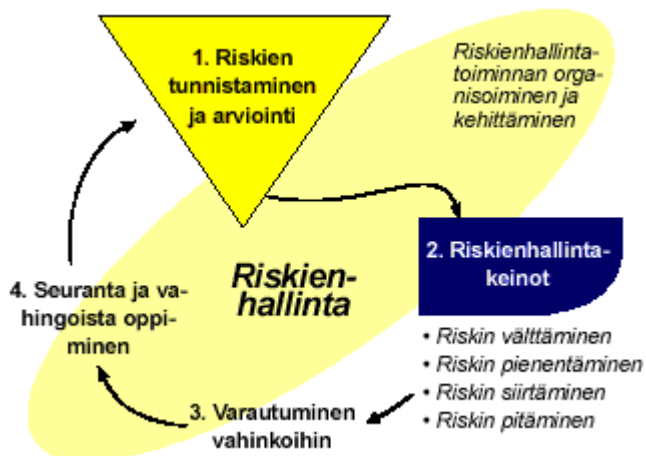
Riskienhallinnalla pyritään minimoimaan riskien haitalliset vaikutukset yrityksen toiminnalle ja näin se kasvattaa yrityksen itseisarvoa. Onnistuneen riskienhallintatyön tuntomerkkejä ovat jatkuvuus, tavoitteellisuus, mitattavuus ja vastuunjakko. Riskienhallinta tulee nähdä yritykselle lisäarvoa tuovana toimintana, eikä lain säätelemänä veloitteena. Onnistuakseen se vaatii sekä johdon että henkilöstön sitoutumista. Parhaiten riskienhallinnassa tullaan onnistumaan, jos se ajatellaan osana yrityksen normaalia päivittäistä toimintaa, päätöksentekoa ja ajattelua, eikä erotettuina riskienhallinnan prosessin vaiheina.

4.1 Riskienhallinta prosessina

Riskienhallintaa voidaan ajatella jatkuvana prosessina, jolla on omat monimuotoiset vaiheensa. Vaiheet ovat samat kaikissa yrityksissä, mutta vaiheiden sisältö on erilainen. Riskienhallinnassa puhutaan nimenomaan jatkuvasta prosessista, jossa asioita seurataan ja arvioidaan eikä suinkaan projektista, jolla on alkunsa ja loppunsa. Prosessin ei ole tarkoitus olla aikaa vievä, muusta liiketoiminnasta irrallaan oleva toimenpide, vaan sen tulisi sisältyä yrityksen johtamiseen. (Suominen 2001, 29, 76.) Organisaation riskienhallinta on monisuuntainen ja toistuva prosessi, jossa lähes kaikki osa-alueet vaikuttavat tai ainakin voivat vaikuttaa toisiinsa. Näkökulma prosessikuvauksissa on vahinkopainotteinen, joten ne eivät ole parhaita mahdollisia työvälineitä mahdollisuuksien tunnistamiseen.

Pk-yrityksen riskienhallinta (PK-RH) -työvälinesarjan (Pk-yrityksen riskienhallinta 2008) mukaan riskienhallintaprosessissa on neljä päävaihetta (kuvio 1). Ensin riskit ja niiden alkulähteet tunnistetaan ja tunnistamisen jälkeen riskien suuruus ja sattumisen todennäköisyys arvioidaan. Tämä riskianalyysivaihe on tär-

kein yksittäinen riskienhallinnan osa luoden sille perustan jatkotoimenpiteitä varten. Sen jälkeen valitaan riskienhallintakeino, joita ovat riskin välttäminen, pienentäminen, siirtäminen ja pitäminen. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan, miten varaudutaan toimimaan vahingon sattuessa ja miten vahingoista toivutaan. Viimeisessä vaiheessa seurataan tilanteen kehittymistä ja parhaimmassa tilanteessa virheistä otetaan oppia.



KUVIO 1. Riskienhallintaprosessin vaiheet (Pk-yrityksen riskienhallinta 2008).

Kaikki riskit eivät kuitenkaan liity aineellisiin resursseihin tai tuotannon teknisiin yksityiskohtiin. Tällainen aineeton pääoma on luonteeltaan abstraktia ja näkyvätöntä ja sitä on usein vaikea konkretisoida. Sen vuoksi esimerkiksi henkilöstön osaamista on vaikea mitata ja arvottaa. Osaaminen ja tieto ovat aineettomia resursseja, jotka eivät vähene, vaikka niitä käytetään ja aineettomaan pääomaan kohdistuva menetys on mahdollista palauttaa, toisin kuin fyysiseen omaisuuteen kohdistuva. Erilaisten riskien vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen on riskien tunnistamisen ja hallinnan näkökulmasta erittäin tärkeää.

Vaikka riskien arvioinnin perusprosessi on sama, on jokainen riskien arviointikerta ja arviointikohde aina erilainen. Organisaation on sopeuduttava toimintaympäristöönsä ja löydettävä ympäristöön soveltuvat oikeat toiminnan muodot. Olemassa olevia malleja on aina räätälöitävä sovelluskohteen vaatimusten ja tarpeiden mukaan.

4.2 Henkilöriskit

Yrityksen tärkeimpänä voimavarana pidetään usein henkilöstöä, jonka ammattitaito ja motivaatio korostuvat etenkin pienissä organisaatioissa. Mitä paremmin organisaatio pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan henkilöriskejään, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on menestyä ja tehdä tulosta kilpailijoihin nähden. Organisaatio, jonka tärkein pääoma keskittyy tietoon, on kilpailukykyisempi ja varautuneempi muutoksiin. Henkilöstöriskien kartoittamisen ja avainhenkilöiden tunnistamisen ensisijainen tehtävä on varmistaa, että yrityksen henkilöstö on optimaalisesti yrityksen käytössä. Kun henkilöstöriskit on hyvin hallinnassa, yritys pystyy tunnistamaan ajoissa tuottavuutta ja toiminnan sujuvuutta uhkaavat tekijät. Mitä aikaisemmin uhat tunnistetaan ja niihin puututaan, sitä pienemmillä kustannuksilla selvitään.

Yksittäisen ihmisen toimintaan vaikuttavat monet eri seikat, kuten maailmankatsumus, kokemus, ihmisen sisäinen tietojen käsittely, päätöksenteko ja ryhmäkäyttäytyminen. Nämä asiat vaikuttavat työntekijän toiminnan tehokkuuteen ja laatuun työssä, joten henkilöstö on riski yritykselle. Yksilön toiminnan pohjalta koostuu organisaation rutiinit ja toiminnot, jotka vaikuttavat koko henkilöstön tapaan toimia ja tätä kautta heijastuvat koko organisaatioon. Olennaista on yrityksen toiminnan kannalta se, saako yritys henkilöstönsä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, vai jääkö toiminta puoliteholle. Henkilöstövoimavarojen johtamisella on tähdättävä tulokseen, jossa henkilöstö toimii parhaalla mahdollisella tavalla. Keinoja tähän voi olla muun muassa henkilöstön työmotivaation ja työhyvinvoinnin parantaminen. (Flink ym. 2007, 265.)

Henkilöriskit voivat olla joko henkilöstön aiheuttamia tai heihin kohdistuvia riskejä. Työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna henkilöriskit ovat usein monimutkaisempia kuin yksilön näkökulmasta. Esimerkiksi osaavan työvoiman hankinta, sairastumiset, henkilöstön itse aiheuttamat tahattomat tai tahalliset riskit ja huono ilmapiiri voivat vaikuttaa yrityksen toimintakykyyn. Juvonen ym. (2005, 49) jakavat yrityksen henkilöriskit kahteen eri osa-alueeseen: työskentelyyn ja toimintaan vaikuttaviin henkilöriskeihin sekä työpanoksen menettämiseen liittyviin riskeihin. Työskentelyyn ja toimintaan vaikuttavat riskit voivat johtua muun muassa osaamisen riittämättömyydestä, työvoiman saatavuudesta, johtamistavois-

ta, työyhteisön toiminnasta, henkilövalinnoista, vahingonteosta ja väkivallasta. Työpanoksen menettämisen liittyvät henkilöriskit voivat olla esimerkiksi sairastuminen, tapaturma, irtisanoutuminen, eläkkeelle jääminen, työkyvyn heikkeneminen tai kuolema. (Juvonen ym. 2005, 47, 49.)

4.2.1 Avainhenkilöt

Eriyisen suuri riski organisaatioissa kohdistuu avainhenkilöihin, joiden osaaminen voi olla korvaamatonta. Avainhenkilöiden tunnistaminen ja heihin kohdistuvien riskien kartoittaminen on tärkeä osa henkilöriskien hallintaa. Avainhenkilöllä tarkoitetaan yrityksen toiminnan kannalta vaikeasti korvattavaa henkilöä, jonka osaaminen ja ammattitaito ovat erityistä ja yksilöllistä. Hän hoitaa myös monia toimenkuvansa ulkopuolisia tehtäviä, pitää hallussaan yrityksen kannalta keskeistä asiantuntemusta tai omaa hyvät asiakas- ja yhteistyökontaktit. Avainhenkilö voi myös olla työyhteisön hengenluoja. (VTT 2000-2008a; Suominen 2003, 14; Juvonen ym. 2005, 49–52.)

Tämän osaamisen menettäminen saattaa pahimmillaan koitua organisaatiolle kohtalokkaaksi. Avainhenkilön työnkeskeytymiseen tulee varautua esimerkiksi tietojen dokumentoinnilla ja toiminnan ohjeistuksilla, mutta varsinkin pienemmissä yrityksissä tietoja ja taitoja tulisi jakaa ja pyrkiä siirtämään myös muille. Kannattaa myös välttää tilannetta, jossa kaikki tärkeimmät asiakassuhteet ovat yhden ihmisen takana. Avainhenkilön sitouttaminen esim. palkitsemisen, urasuunnittelun, koulutuksen tai erilaisten henkilöstöetujen avulla on tärkeää. Parhaimmat sitouttamiskeinot löytyvät muun muassa säännöllisten kehityskeskustelujen kautta. (Suominen 2003, 14; Juvonen ym. 2005, 49–52.)

4.2.2 Työsuhderiskit

Myös työsuhteeseen liittyy paljon riskejä. Uuden työntekijän rekrytointiin liittyvät asiat ovat huomattava riski yritykselle. Osaavaa työvoimaa voi olla hankala löytää, ja osuva työntekijävalinta ei aina ole helposti saavutettavissa. Rekrytointiprosessi tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Tulee pohtia, onko uuden

työntekijän palkkaaminen välttämätöntä vai voisiko työtehtävät jakaa jo olemassa oleville työntekijöille. Uudelle työntekijälle tulee miettiä tarkka toimenkuva, jonka pohjalta laaditaan työpaikkailmoitus. Julkaisukanavia ovat muun muassa lehdet, internetin työnhakupalvelut ja rekrytointifirmat. Julkaisukanava tulee valita harkiten, jotta ilmoitus tavoittaa potentiaaliset työnhakijat. (Juvonen ym. 2005, 60.)

Haastattelutilanne on hyvä keino varmistua työnhakijan soveltuvuudesta työtehtävään. Tarkistettavia asioita ovat esim. koulutus, työkokemus ja aiempien työsuhteiden päättymissytyt. Tärkeää on varmistua hakijan luotettavuudesta. Työntekijän arvioinnissa voidaan tukena käyttää haastattelujen lisäksi myös erilaisia psykologisia testejä, ansioluettelon tarkastelua ja referenssejä sekä työsimulatioita. Palkkauspäätöksen jälkeen uusi työntekijä tulee perehdyttää uuteen toimeensa ja työympäristöönsä. Työhön perehdyttämisen tärkeyttä ei voida koskaan korostaa liikaa, sillä sen avulla opastetaan turvalliset työmenetelmät, aloitetaan henkilön sitouttaminen organisaatioon ja saadaan henkilön työpanos nopeasti käyttöön. Koskaan ei voida kuitenkaan olla täysin varmoja, kuinka uusi työntekijä tulee toimimaan ja soveltumaan organisaatioon. (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 269, 273; Juvonen ym. 2005, 60.)

4.2.3 Osaaminen

Työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito ovat erityisen tärkeitä tämän päivän yritystoiminnassa. Uuden tiedon omaksumiskyky ja henkilöstön halu kehittyä ovat yrityksen näkökulmasta elintärkeitä, koska monitaitoinen henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Yritys tarvitsee työntekijöitä, joilla on riittävästi oikeanlaista osaamista. Osaaminen on voimavara, josta on pidettävä jatkuvasti huolta.

Koulutuksen järjestäminen on oleellista monitaitoisuuden kehittämisessä. Henkilöstö, jonka kouluttamiseen panostetaan, tuntee myös, että heistä välitetään ja heihin panostetaan. Työnantajan kannalta kouluttaminen voi kuitenkin olla hankalaa, sillä tarvittavaa koulutusta ei välttämättä ole tarjolla ja sopivista uusista työntekijäistä voi olla pulaa. Kouluttaminen on työnantajan kannalta kallista ja

aikaa vievää, joten on tärkeää harkita ja suunnitella tarkkaan minkälaista koulutusta järjestetään ja kuka sitä tarvitsee. (VTT 2000-2008c.)

Koulutustarve tulee arvioida henkilön työtehtävien vaatimusten mukaan, ottaen huomioon nykyinen osaaminen ja koulutus sekä sen kehittämistarve. Koulutuksen tuloksellisuutta kannattaa seurata, jotta vältetään mahdollisilta virheiltä ja suunnataan resurssit aina oikeisiin henkilöihin ja koulutuksiin. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat olennainen osa koulutuksen tarpeen kartoittamisessa ja koulutuksen onnistumisen seuraamisessa. Tällöin työntekijä voi kertoa omista tarpeistaan ja antaa myös palautetta jo käydyistä koulutuksista. (VTT 2000-2008c; Juvonen ym. 2005, 58–59.)

Työnantajan tulee myös kiinnittää huomiota työntekijöiden ikäjakaumaan. Suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen on tulevien vuosien aihe. Osaamisen siirtäminen nuoremmille ja uusien työntekijöiden palkkaukseen valmistautuminen ovat tärkeitä silloin, kun iso osa työntekijöistä on lähellä eläkeikää ja lähivuosina tulee olemaan suurta vaihtuvuutta. (Juvonen ym. 2005, 59).

4.2.4 Työyhteisön toiminta

Hyvää työyhteisöä voivat häiritä esimerkiksi puutteellinen tiedonkulku, tiukat aikataulut, huono työilmapiiri ja epätasa-arvoinen kohtelu. Johdon taitamattomuus on suurimpia riskejä organisaatioissa. Johdon tehtävänä on luoda puitteet ja tavoitteet toiminnalle sekä hankkia ja kohdistaa tarvittavat resurssit oikealla tavalla. Johdon tulee myös osata tarttua työyhteisöä vaivaaviin ongelmiin ajoissa. Tähän tarvitaan johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta ja avointa keskustelua. Johtamisosaamista tulee kehittää jatkuvasti kuten muutakin osaamista yhteisössä. (Juvonen ym. 2005, 57–58.)

Toimivassa työyhteisössä jokaisella työntekijällä on oma tärkeä roolinsa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen tarvitsee onnistumisen kokemuksia viihtyäkseen työssä. Sen vuoksi toimenkuvien ja tavoitteiden määrittely on tärkeää. Epätietoisuus omasta roolista ja sivullisuuden tunne heikentävät nopeasti työmotivaatiota. (Juvonen ym. 2005, 58.) Myös motivoitunut työntekijä on hieno

resurssi organisaatiolle, sillä motivoitunut ihminen haluaa olla ja on tehokas. Ihminen on myös yhteisöllisempi ja alttiimpi muiden ihmisten vaikutuksille kuin hän itse tiedostaa olevansa. Ryhmän jäsenet yleensä jakavat sellaista tietoa, jonka kaikki jo tietävät, ja usein välttävät uusien, mahdollisesti häiritsevien asioiden esille nostamista (Flink ym. 2007, 85, 102).

Pahimmillaan ristiriidat luovat työyhteisöön huonon ilmapiirin, joka heikentää työniloa ja luo esteitä työn. Ongelmia syntyy jos henkilöstö ei pysty tai osaa kommunikoida keskenään tarvittavalla tavalla. Pahimpia seurauksia ovat hankalat käytännön toimet, ristiriidat, häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Huono työilmapiiri aiheuttaa myös juoruilua, riitelyä ja jopa ahdistelua. Yritys on juuri niin vahva kuin sen henkilöstö ja huono ilmapiiri näkyy myös ulospäin asiakkaille. On yrityksen johdon tehtävä puuttua kiusaamiseen ja muuhun häirintään, ennen kuin ne johtavat mahdollisesti pitkiin poissaoloihin. Siksi on tärkeää, että työympäristön toimivuutta tarkkaillaan jatkuvasti ja riitatilanteet ratkotaan välittömästi. Tämä ei tarkoita sitä, että etsitään syyllisiä vaan keskustellaan asioista ja etsitään ratkaisuja yhdessä. (VTT 2000-2008b.)

4.2.5 Väkivalta, vahingonteot ja turvallisuus

Työntekijöihin kohdistuva väkivalta, sen uhka ja sanallinen uhkailu ovat yleisiä varsinkin asiakaspalvelutehtävissä. Yksintyöskentely, henkilöstön pieni määrä ja yötyö lisäävät riskiä joutua väkivallan kohteeksi. Näihin tilanteisiin tulee aina suhtautua vakavasti, koska ne saattavat johtaa pahoihin fyysisiin ja henkisiin vammoihin. Väkivaltatilanteisiin pystytään usein varautumaan etukäteen, jolloin on helpompaa pitää tilanteet hallinnassa. Työnantajalla on työturvallisuuslain (738/2002) mukaan velvollisuus järjestää työolosuhteet siten, että tapaturmatilanteet ja ammattitautien esiintyminen ehkäistään mahdollisimman hyvin jo etukäteen. (VTT 2000-2008d.)

Henkilöstön vahingonteot jaotellaan tahattomiin ja tarkoituksellisiin toimiin. Tahattomat vahingonteot liittyvät henkilön osaamattomuuteen, huonoihin ohjeisiin tai tiedonvälityksen ongelmiin. Tahattomat vahingonteot eivät ole työntekijästä kiinni, koska tällöin hänen tarkoituksensa ovat olleet hyvät ja vilpittömät. (VTT

2000-2008e.) Tahaton vahingon tuottaminen aiheuttaa harmia kaikilla työpai-koilla. Tällaista toimintaa ei voida täysin välttää, koska aina tapahtuu erilaisia virheitä. Neljä keskeistä tahatonta vahinkoa ovat virheet ja erehdykset, työajan huono hallinta, tahattomat tietovuodot ja vuorovaikutustaitojen puute. (VTT 2000-2008f.)

Tarkoituksellinen vahingonteko tarkoittaa sellaisia tilanteita, joissa työntekijä pyrkii hyötymään tuottamastaan vahingosta. Aina kyse ei ole taloudellisesta hyödystä, vaan se voi liittyä esimerkiksi työntekijän laiskuuteen tai työntekijöiden väliseen vallankäyttöön. (VTT 2000-2008e.) Tarkoituksellinen vahingonteko johtaa aina negatiiviseen lopputulokseen yrityksen kannalta. Neljä keskeistä tarkoituksellista vahingontekoa ovat työajan väärinkäyttö, työpaikkakiusaaminen, tietovuodot ja kavallukset sekä ilkivalta ja tuhotyöt. (VTT 2000-2008g.)

4.2.6 Terveysten ja hyvinvointiin liittyvät riskit

Kaikkeen ihmisen toimintaan liittyy riskejä. Henkilöriskeistä erityisen todennäköisiä ovat terveyteen ja työkykyyn liittyvät riskit. Työntekijän sairastuminen ja siitä johtuvat poissaolot ovat haitaksi organisaation toiminnalle. Työt hidastuvat tai jopa keskeytyvät ja muut työntekijät rasittuvat paikatessaan puuttuvan työvoiman tuomaa aukkoa. Sairauspoissaolot tuovat yrityksille ylimääräisiä kustannuksia, joihin on kuitenkin usein varauduttu vakuutuksin. Sijaisten hankkiminen voi olla hyvin hankalaa ja aikaa vievää varsinkin pitkäaikaisten poissaolojen kohdalla. (Juvonen ym. 2005, 54.)

Sairauspoissaolot ovat usein sidoksissa työilmapiiriin ja työn mielekkyyteen. Jotta henkilöstö ei ala voimaan huonosti, työnantajan tehtävä on seurata ilma- piiriä esimerkiksi keskustelun ja ilmapiirimittausten avulla. Alun perin liikunta- ja virkistyspainotteinen työkykyä ylläpitävä toiminta on kasvanut osaksi henkilös- töpolitiikkaa ja monilla työpaikoilla on käynnistetty toimia työkyvyn ylläpitämi- seksi. Tyky-toiminta pitää sisällään työntekijän toimintakyvyn, osaamisen ja ammattitaidon, työolot sekä työyhteisön ja organisaation toimivuuden. Kun työ- paikan olosuhteet ovat kunnossa, on työtä mukava tehdä ja työntekijät pysyvät työkykyisinä pitkään. (Juvonen ym. 2005, 54.)

4.3 Riskien vaikuttavuuden arviointi

Riskien tunnistaminen ja arviointi ovat osa ihmisten toimintaa ja ammattitaitoa työssä. Sitä voitaisiin ajatella maalaisjärjen käyttönä. Sekä työntekijöillä että johdolla on vahva, kantapään kautta hankittu tietämys oman yrityksensä riskeistä ja toimialan riskeistä yleensä. Arkinen turvallisuustyö ja riskien tunteminen konkretisoituu lopulta käytännön pienissä valinnoissa, joita työssä tehdään jatkuvasti. Riskitietoisuutta ja tilanneherkkyyttä edellytetään erityisesti muuttuvissa tilanteissa ja työympäristöissä, joiden riskejä on vaikea luotettavasti arvioida etukäteen. Menetelmä tai tietyn määrämuotoisen prosessin noudattaminen ei koskaan voi olla riskien arvioinnissa pääasia. Tärkeämpää ovat ajatteleva, ymmärtävä, havainnointi ja halu kehittyä.

4.3.1 Riskien tunnistaminen ja kartoitus

Riskien tunnistamisvaihe on tärkeä, sillä tiedostamattomiin riskeihin ei osata valmistautua eikä niitä voida hallita. Yksinkertaisuudessaan riskien tunnistaminen on riskien havaitsemista. Havaitsemme riskejä ympäristössämme joka päivä, ja ihmisen luonto osaa varautua niihin tiedostamatta. Ongelmana riskin tunnistamisessa Flinkin ym. (2007, 132) mukaan saattaa olla se, että erilaisten uhkien kanssa on totuttu elämään, eikä niitä enää tiedosteta. Koska ihminen on taipuvainen korostamamaan positiivisia havaintojaan, mahdollista on myös se, että negatiivisempia asioita ei haluta tai koeta tarpeelliseksi tuoda esille. Joskus ihmiselle on myös inhimillistä kieltää kokonaan tarpeeksi negatiivisen tilanteen olemassaolo.

Riskien tunnistamismenetelmiä on lukemattomia. Flink ym. (2007, 134) muistuttavat, että liiketoimintaan kohdistuvia riskejä tunnistettaessa usein tarkastellaan vain menneisyydessä tapahtuneita tilanteita, mutta heidän mielestään enemmän tulisi panostaa ideointiin ja uusien riskien löytämiseen. Ryhmäkäyttäytymisen, kuten esimerkiksi ryhmän yleiseen mielipiteeseen myöntymisen ja työpaikalla vallitsevat toimintatavat ja arvot, vaikuttavat usein haitallisesti kekseliäisyyteen. Tähän avuksi Flink ym. (2007, 135) tarjoavat Miroffin ja Alpaslan (2003) mielenkiintoisen tunnistamismenetelmän, jossa työryhmän jäsenet kuvittelevat

itsensä yrityksen terroristeiksi ja sabotaasin tekijöiksi. Jäsenet keksivät keinoja, joilla saadaan estettyä tai tuhottua yrityksen liiketoimintaa. Näin pystytään vapauttamaan aivot luovuudelle ihmisen omalta kieltämisvietiltä ja organisatiokulttuurin tuomilta vanhoilta kaavoilta. Lisäyksenä voidaan edelliseen menettelmään tehdä myös roolin vaihto, jolloin terroriteoille mietitään vastatoimet. (Flink ym. 2007, 135.)

Vaikka mielikuvitus on tärkeää riskien tunnistamisessa, ei menneisyydessä tapahtuneiden tilanteiden tarkastelua tule unohtaa. Jo tapahtuneet vahingot tai läheltä piti - tilanteet ovat hyvä esimerkki siitä, mitä voi tapahtua ja kenties tulee tapahtumaan uudelleen, mikäli asialle ei tehdä mitään. Riskien tunnistamista varten on olemassa myös paljon valmiita riskikarttoja ja tarkistuslistoja, joita kannattaa soveltaa omaan tarkoitukseen soveltuviksi. Myös erilaisten tietojärjestelmien, kuten asiakasrekisterin, tarkastelu voi toimia riskien tunnistamisen lähtökohtana.

Riskien tunnistaminen vaatii monialaista osaamista yrityksen toiminnasta. Siksi on usein kätevää tunnistaa riskejä ryhmitöinä. Ensin jokainen miettii itsenäisesti tiettyyn toimintaan liittyviä riskejä ja tämän jälkeen kerääntyään pieniksi ryhmiksi vertailemaan ajatuksia ja riskien yhteen keräämistä varten. Vaikka riskien arvioinnin perusprosessi on sama, on jokainen riskien arviointikerta ja arviointikohde aina erilainen. Organisaation on sopeuduttava toimintaympäristöönsä ja löydettävä ympäristöön soveltuvat oikeat toiminnan muodot. Olemassa olevia malleja on aina räätälöitävä sovelluskohteen vaatimusten ja tarpeiden mukaan.

4.3.2 Riskianalyysi

Riskin analyysivaiheessa riskien tunnistamisen lisäksi pyritään analysoimaan riskin todennäköisyys ja vakavuus (Juvonen 2005, 40.) Riskianalyysimenetelmää valittaessa tulee ottaa huomioon se, että erilaiset riskit vaativat erilaisen analyysin. Tähän vaikuttavat organisaation eri toiminnot, toimialat ja toiminnan laajuus. On tärkeää, että riskianalyysimenetelmiä käytetään useita joko rinnakkain tai peräkkäin, ja analysointiin osallistuu edustajia jokaisesta organisaation toiminnosta. Näin saadaan henkilökohtaista tuntemusta jokaisesta toiminnosta,

edustajat saavat käsityksen siitä, mikä heidän työnsä merkitys on suhteessa muihin toimintoihin ja yhdessä voidaan jakaa onnistumisia, parhaita käytäntöjä ja välttää päällekkäisyyksiä. (Flink 2007, 137–138.)

Tärkeää analyysivaiheessa on, että tulokset merkitään ylös myöhempää päivitystä ja tarvetta varten. Kun arviointityö on kerran tehty, seuraava arviointikierros on jo paljon helpompi. Silloin voidaan myös arvioida tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja tehdä korjauksia seuraavan vuoden suunnitelmiin.

Tehtäessä analyysiä pienissä yrityksissä tulisi ottaa huomioon se, ettei etsitä syyllistä asiaan vaan keskitytään syy-seuraus suhteen analysointiin. Syyllisen etsintään saattaa olla helppo ajautua, koska pienessä yrityksessä yksittäisen henkilön tekemiset voivat aiheuttaa riskitilanteita, kun suuressa yrityksessä on usein kyse useammasta ihmisestä tai jopa osastosta. (Flink ym. 2007, 138.)

Ongelmaksi muodostuu laadullisesti arvioitavat riskit. Esimerkiksi henkilöstön motivaatioon ja osaamiseen liittyvien riskien ilmaiseminen euroissa kuulostaa oudolta. Mittaamisen vaikeudesta huolimatta laadullisesti arvioitavia riskejä, kuten henkilöstöriskejä, ei voi jättää niiden merkittävyyden takia kokonaisarviointin ulkopuolelle, vaan tämän tyyppisiä riskejä voi pyrkiä lähestymään niihin liittyvien menestystekijöiden kautta. Riskin mittaamista tärkeämpää on riskin ja sen vaikutuksen ymmärtäminen.

Oleennaista on riskien suora yhteys yrityksen liiketoimintaan. Vaikutus voi olla positiivinen tai negatiivinen. Riskiin sisältyvät myös ihmisten omat uskomukset, arvostukset, luulot ja tunteet liittyen riskin kohteeseen ja riskiin ilmiönä. Riskienhallinta muodostuu kaikista niistä toimenpiteistä, joiden tavoitteena on tunnistaa ja arvioida tarkasteltavan kohteen riskitasoa ja toteuttaa arviointin tuloksen edellyttämiä toimenpiteitä riskien suhteen. Yleensä riskienhallinnalla viitataan systemaattiseen ja suunnitelmalliseen prosessiin, mutta käytännössä suurin osa riskienhallinnasta on paljon näkymättömämpää.

Henkilöstöriskien kartoittaminen alkaa olemassa olevan tiedon kokoamisella. Tietoa on usein hajallaan eri paikoissa, kuten työterveyshuollossa, työsuojeluorganisaatiossa ja henkilöstöosastolla. Myös vakuutusyhtiöillä on paljon tietoa

yrityksestä ja muista samalla toimialalla toimivista yrityksistä. Kun kaikki tieto on saatu kootuksi yhteen, aletaan tiedon perusteella tunnistaa riskejä sekä arvioida niiden todennäköisyyttä ja vaikuttavuutta. Tässä vaiheessa on tärkeää saada mukaan koko yrityksen johto, sillä käsitys riskeistä ja niiden vaikuttavuudesta voi olla hyvin erilainen riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä katselee. (Tapiola 2010.)

Vaikuttavuusketjujen hahmottaminen voi olla hyvin vaikeaa. Vaikutukset ovat usein monen eri osatekijän yhteissumma, eikä yhden tietyn osa-alueen vaikutus ole näin aina selkeästi havaittavissa. Vaikutukset voivat olla joko suoria tai epäsuoria, ja ne voivat näkyä vasta vuosien kuluttua. Kvalitatiivinen haastattelu- ja kyselyaineisto antaa kuitenkin mahdollisuuden eritellä vaikutuksia melko tarkastikin. (Tapiola 2010.)

4.3.3 Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT

Liikeriskien arvioinnissa käytetään eri pohjaa kuin vahinkoriskien analyysissä. Henkilöstöriskejä arvioidessa tulee tarkastella tehtyjen päätösten yhteyttä odotettavissa oleviin tuottoihin ja kustannuksiin. Riskianalyysin avulla saadaan koottua organisaatiossa hajallaan olevat tiedot yhteen. Liikeriskien analyysi on keino, jolla riskejä koskevaa tietoa kootaan ja arvioidaan niin, että sen avulla kyetään tekemään yrityksen kannalta järkeviä ratkaisuja. (Suominen 2003, 54, 57, 59–60.)

Nelikenttäanalyysi (SWOT) on yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä. SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä yrityksen toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämoodiin. Riskit jaotellaan nykytilanteen mukaan vahvuuksien (Strength) ja heikkouksien (Weakness) sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien (Opportunity) ja uhkien (Threat) kenttiin, joita kutakin on helppo lähteä työstämään. Perusajatuksena on ryhtyä vahvistamaan ja hyödyntämään löydettyjä vahvuuksia, korjata ja parantaa esille tulleita heikkouksia, hyödyntää mahdollisuuksia resurssien mukaisesti ja varautua uhkiin hyvällä suunnittelulla (kuva 1). (Suominen 2003, 55–56.)

	+	-
Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet	W Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O Mahdollisuudet	T Uhat

KUVA 1. SWOT- analyysi.

Nelikenttäänalyysi sisältää sekä yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien (nykytilanteen) että sen uhkien ja mahdollisuuksien (tulevaisuuden) analysoinnin. Yrityksen vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaammin. Terve liiketoiminta on mahdollista vasta kun myös yrityksen tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan. Parhaimmillaan SWOT- analyysi on yksinkertainen menetelmä, jota voidaan käyttää yrityksessä joko yksin tai ryhmässä työskennellen.

Analyysin teossa kannattaa muistaa, että nykytilan (vahvuudet, heikkoudet) ja tulevaisuudessa liiketoiminnan onnistumiseen vaikuttavat seikat (uhat, mahdollisuudet) on pidettävä erillään. Analyysin tulee olla myös mahdollisimman yksinkertainen ja käytännönläheinen. Jokaiseen ruutuun pyritään löytämään tässä tapauksessa henkilöstöä kuvaavia tekijöitä. Mitä enemmän ideoita syntyy, sitä parempi.

SWOT- analyysissä vahvuudet ovat sellaisia ominaisuuksia, jotka auttavat menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin: ne estävät menestymistä. Ulkoisia, yrityksen toimintaympäristössä olevia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksia hyväksi käyttämällä yritys menestyy entistä paremmin. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon.

Vahvuudet ovat organisaation sisäisiä tekijöitä. Vahvuuksia kartoitettaessa voidaan kysyä: Mikä meillä on hyvää? Mikä toimii? Missä on onnistuttu? Realistisuus on tärkeää. Vahvuuksia ei tule liioitella, mutta ei saa olla liian vaatimatonkaan. Myös heikkoudet ovat organisaation sisäisiä seikkoja. Niitä pohtiessa voidaan miettiä: Missä emme ole onnistuneet? Mikä ei toimi hyvin? Mitä pitäisi välttää tulevaisuudessa? Mikä on sellaista, joka estää suunnitelmia toteutumasta? Tärkeää on olla menemättä henkilökohtaisuuksiin: yhden ihmisen toimintaa ei voi eikä kannata nimetä koko yhteisön heikkoudeksi.

Ulkomaailmasta juontuvia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Mahdollisuuksiin vaikuttavat mm. erilaiset paikalliset ja laajemmat väestötrendit, yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehitys, median kiinnostus, teknologinen kehitys jne. Voidaan pohtia, miten järjestö voi osaltaan vahvistaa myönteistä kehitystä. Uhat ovat lähitulevaisuudessa näkyviä ongelmia tai asioita, joita tulisi välttää. Esimerkiksi vapaaehtoistoiminnan muutokset voidaan kokea uhkana. Kuten mahdollisuudetkin, uhat ovat ulkoisia: ne lähtevät ympäröivästä yhteiskunnasta. Uhkia kartoitettaessa kannattaa pohtia suoranaisten uhkien lisäksi myös asioita, joita tulee seurata niiden negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi.

Analyysin jälkeen käydään läpi jokainen nelikentän ruutu. Konkreettiset toimin-
taratkaisut kumpuavat SWOT- analyysin havainnollisuuden ansiosta. Löydettyjä vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää jatkossakin. Esille tulleita heikkouksia ei kaikkia voida poistaa, mutta niiden vaikutusta tulee pyrkiä lieventämään. Mahdollisuudet tulee hyödyntää käytössä olevien resurssien mukaisesti. Uhkiin täytyy varautua hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät pääse tulemaan yllätyksenä. SWOT -analyysin avulla yritys pystyy melko vaivattomasti ja nopeasti saamaan selville sekä yrityksen nykytilan että tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat. Menetelmä on suosittu juuri sen yksinkertaisuuden takia.

5 TUTKIMUS

Riskienhallinnan merkitys yritystoiminnassa on kasvanut jatkuvasti taloudellisen ja teollisen kehityksen edetessä. Tähän ovat osaltaan vaikuttaneet yhteiskunnalliset muutokset, markkinoiden avautuminen ja kansainvälistyminen sekä lisääntyneet viranomaismääräykset ja asetukset. Riskienhallinnan merkityksen korostuminen yritystoiminnassa on ohjannut yrityksiä kehittämään riskienhallintaansa kohti koordinoitumpaa ja laajempaa kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

Riskityyppejä on erilaisia riippuen yrityksen luonnosta, toimialasta ja toiminnasta yleensä. Esimerkkeinä riskilajeista ovat liikeriskit, henkilöriskit, sopimus- ja vastuuriskit, tietoriskit sekä tuoteriskit. Yrityksen tärkeimpänä voimavarana pidetään usein kuitenkin henkilöstöä, jonka ammattitaito ja motivaatio korostuvat etenkin pienissä organisaatioissa. Mitä paremmin yritys pystyy tunnistamaan ja hallitsemaan henkilöriskejään, sitä suuremmat mahdollisuudet sillä on menestyä ja tehdä tulosta kilpailijoihin nähden. Henkilöstöön liittyviä riskejä ovat esimerkiksi työntekijöiden palkkaamiseen, heidän pitämiseen yrityksessä, motivaation ylläpitämiseen, osaamisen kehittämiseen, työturvallisuuteen, oikeanlaiseen johtamiseen ja työsuhteen päättymiseen liittyvät seikat.

Keskustelu yksilövalmentaja Raija Piipponen kanssa syyskuun alussa 2010 toi esille Kotikartanoyhdistyksen tarpeen erilaisten riskianalysien tekemisestä osana laatukäsikirjaa. Vierailu Kotikartanoyhdistyksessä lokakuun lopulla 2010 käynnisti opinnäyteprosessin. Toiminnanjohtaja Marjatta Heikkilä ja yksilövalmentaja Raija Piipponen antoivat yhdistystä ja sen toimintaa koskevaa materiaalia, jonka pohjalta keskustelujen päätteeksi päätimme henkilöriskien kartoituksen olevan yksi tärkeimmistä riskialueista. Muita Kotikartanoyhdistykselle tärkeitä riskialueita ovat mm. tuotteisiin, sopimuksiin, vastuuseen ja sidosryhmiin liittyvät riskit. Ohjaajan kanssa käydyn keskustelun päätteeksi sovittiin, että tutkimusaihetta on viisainta rajata: keskittyä päätettiin henkilöstöön liittyviin riskeihin.

5.1 Tutkimuskohde

Henkilöstöä pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana sen osaamisen ja ammattitaidon ollessa hyvin merkittävää organisaation menestykselle. Tutkimuskohteeksi otettiin Kotikartanoyhdistyksen henkilöstö. Opinnäytteen tarkoituksena oli tunnistaa ja arvioida yhdistyksen toiminnan kannalta merkittävimmät henkilöstöön kohdistuvat riskit. Koska Kotikartanoyhdistyksessä on laadittu pelastussuunnitelma sekä työterveyshuollon ja työsuojelun suunnitelmat, voitiin terveyteen, työympäristön turvallisuuteen, vahingontekoon ja väkivaltaan kohdistuvat riskit jättää vähemmälle huomiolle.

Kartoitukseen osallistui Kotikartanoyhdistyksen toiminnanjohtaja Marjatta Heikkilä vastaamalla henkilöstöriskejä kartoittaviin kysymyksiin. Henkilöstöä koskevaa tietoa saatiin kyselyn lisäksi aikaisemmista toimintakertomuksista ja -suunnitelmista sekä aikaisemmin toteutetun ilmapiirikyselyn tuloksista. Myös sähköpostia käytettiin muutaman kerran tiedonsaantiin. Teoriapohja saatiin kirjallisuudesta ja mm. eri virastojen nettipalveluiden kautta. Henkilöstöä koskevien riskien kartoitus toteutettiin marraskuun 2010 aikana.

5.2 Tutkimustapa ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimustapana käytettiin kvalitatiivista tutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä oli avoimia vastausvaihtoehtoja sisältävä puolistrukturoitu kyselylomake (liite 1). Kyselylomake osoitettiin Kotikartanoyhdistyksen toiminnanjohtaja Marjatta Heikkilälle. Kvalitatiivinen tutkimus valittiin sen takia, että työn tarkoituksena oli kartoittaa ja arvioida henkilöriskejä. Henkilöriskejä ei ollut tarkoitus mitata tilastollisesti tai saada niistä yleistettävissä olevaa tietoa, vaan ymmärtää ja tulkita riskien syitä ja arvioida niiden seurauksia ja merkityksiä. Kyselylomake valittiin aineistonkeruutavaksi tutkimuksen arvionvaraisuuden vuoksi. Toisaalta myös aiheen neutraaliutta vaativa laatu ja vastaajan asema vaikuttivat valintaan.

Apuvälineinä yhdistyksen toiminnan kannalta tärkeimpien henkilöriskien tunnistamisessa käytettiin Pk-yrityksen riskienhallinta -palvelussa olevia henkilöriskejä koskevia tarkistuslistoja ja työkortteja, joita sovellettiin Kotikartanoyhdistyksen

käyttöön sopiviksi. Lisäksi työssä käytettiin paljon teoreettista pohjaa, jotta näkemys ei perustu intuition tai mielipiteeseen. Pk-yrityksen riskienhallinnan tarjoamien listojen ja työkorttien avulla laadittiin avoimia vastausvaihtoehtoja sisältävä puolistrukturoitu kyselylomake, joka osoitettiin Kotikartanoyhdistyksen toiminnanjohtaja Marjatta Heikkilälle. Kyselylomakkeen kysymykset yritettiin muotoilla mahdollisimman neutraaleiksi, jotta kysymysten sävy ei vaikuttaisi vastauksiin.

5.3 Kyselylomake

Kyselylomake koostui 130 kysymyksestä. Henkilöstöön liittyvät riskit oli ryhmitelty viiteen (5) eri ryhmään: 1. Työsuheriskit, 2. Osaaminen, 3. Työyhteisön toiminta, 4. Terveys, hyvinvointi ja ikärakenne sekä 5. Vahingonteot, vaaratilanteet ja turvallisuus. Jokainen ryhmä oli jaoteltu vielä pienempiin osa-alueisiin, joita olivat: A. Uuden työntekijän rekrytointiin liittyvät asiat, B. Työsopimusasiat, C. Työntekijän sisäänajo työyhteisöön, D. Työsuhteen päätyminen/työntekijän poissaolo, E. Ammattitaidon tai koulutuksen riittävyys, F. Työn muutosten vaikutus osaamiseen, G. Ammattitaidon kehittäminen, H. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tai työvoiman käyttö, I. Johtaminen, J. Ajankäyttö, K. Ilmapiiri, L. Tiedonkulku, M. Palkkaus, N. Henkilöstön terveys ja kunto, O. Ikärakenne, P. Tarkoituksellinen vahingonteko, Q. Turvallisuus sekä R. Vaaratilanteiden hallinta. Lisäksi kysely sisälsi kohdat: 6. Merkittävimmät henkilöriskit sekä 7. Henkilöstön vahvuudet.

Kyselylomakkeen arviointi perustui henkilöstön tämän hetkisen tilanteen tarkasteluun. Arviointiasteikkona käytettiin Kyllä = Asia kunnossa ja Ei = Asia vaatii laajempaa tarkastelua. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 130 vastauskohtaa. Jokaista henkilöriskiryhmää käsiteltiin useamman kysymyksen kautta, jolloin sama asia tuli selvitettyksi useammasta eri näkökulmasta. Näin kasvatettiin tutkimustuloksen luotettavuutta. Myös vastaajan asema vaikutti tulosten oikeellisuuteen, sillä toiminnanjohtajana vastaaja tuntee yhdistyksensä toiminnot ja esimerkiksi ilmapiirikyselyn kautta on perillä työntekijöiden voinnista. Vastaajalle korostettiin, että vastaaminen kysymyksiin huolellisesti on erittäin tärkeää.

Strukturoidun kyselylomakkeen tukena kyselyssä käytettiin avoimia kysymysvaihtoehtoja. Lisäksi vastaajaa pyydettiin kirjaamaan kaikki mieleen tulevat seikat ylös. Vastaajaa pyydettiin myös nimeämään viisi (5) merkittävintä henkilöstöriskiä, jotka hänen mielestään vaativat välitöntä tarkastelua jatkotoimenpiteitä varten sekä viisi (5) sellaista seikkaa, joita hän erityisesti pitää yhdistyksen henkilöstön tämän hetkisinä vahvuuksina. Avoimet kysymysvaihtoehdot ja lisätiedot toimivat tutkimusongelmaa täsmentävinä seikkoina. Näin yksinkertaisia kysymysten kyllä/ei-vastauksia saatiin tarkennettua. Täsmentävät kysymykset olivat tärkeä osa kyselyä, jota ilman kysely olisi saattanut jäädä turhan pintapuoliseksi.

Kyselylomake lähetettiin Kotikartanoyhdistyksen toiminnanjohtajalle sähköpostitse. Jo seuraavana päivänä kysely lähetettiin takaisin. Vastaaja vastasi jokaiseen kysymykseen ja useaan kohtaan oli kirjattu lisätietoja. Myös avoimiin kysymyksiin oli vastattu huolellisesti.

5.4 Analysointi

Jokainen henkilöstöön liittyvä riskiryhmä otettiin erillisenä ryhmänä analysointiin. Jokaisen kysymyksen vastaus käytiin systemaattisesti läpi ja henkilöriskejä ryhdyttiin käsittelemään ajattelemalla ne vahvuuksina, heikkouksina, mahdollisuuksina ja uhkina. Myös avoimien kysymysten vastaukset ja lisämuistiinpanot ryhmiteltiin vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien ryhmiin.

Ryhmittelyn jälkeen tunnistetut henkilöstöön kohdistuvat tekijät sijoitettiin havainnollistamisen helpottamiseksi SWOT- neliruutuanalyysitaulukkaan. Esille tulleet hallinnassa olevat ja hallitsemattomat henkilöstöriskit jaoteltiin nykytilanteen mukaan vahvuuksien (Strength) ja heikkouksien (Weakness) sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien (Opportunity) ja uhkien (Threat) kenttiin. Perusajatuksena esitettiin, että jatkossa tulee ryhtyä vahvistamaan ja hyödyntämään löydettyjä vahvuuksia, korjata ja parantaa esille tulleita heikkouksia, hyödyntää mahdollisuuksia resurssien mukaisesti ja varautua uhkiin hyvällä suunnittelulla.

6 HENKILÖSTÖN SWOT- ANALYYSI

Erola ja Louto kiteyttävät (2000, 62), että perusajatuksena riskien kartoituksessa on muodostaa varasuunnitelma, jos jokin asia ei onnistukaan. Riskienhallinta on jokapäiväisillä päätöksillä, havainnoinnilla ja seurannalla organisaation ohjaamista haluttuun suuntaan ja samalla poistamaan tai muuten hallitsemaan riskejä. Se on eräänlaista maalaisjärjen käyttöä.

Käsitteenä riskienhallinta saattaa aluksi vaikuttaa etäiseltä ja aikaa vievältä toimenpiteeltä. Tosiasiassa riskienhallinta on mukana liikkeenjohdon jokapäiväisessä työssä tiedostettuna tai tiedostamatta. Riskienhallinnalla pyritään turvaamaan toiminta uhkia vastaan. Uhat voivat olla niin liiketoimintaympäristöstä tulevia, ulkoisia tekijöitä (kilpailijat, alihankkijat ja lait) kuin yrityksen sisältä tulevia sisäisiä tekijöitä (henkilöstö, osaaminen ja strateginen suunnittelu). Riskienhallinnan on tarkoitus tukea koko organisaation vision toteutumista.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa esille tulleet Kotikartanoyhdistyksen henkilöriskit. Toiminnanjohtajan vastausten perusteella ja teoriapohjaa apuna käyttäen tunnistetut henkilöstöön liittyvät tekijät sijoitellaan havainnollistamisen helpottamiseksi SWOT- neliruutuanalyysitaulukoon. Esille tulleet ominaisuudet jaotellaan nykytilanteen mukaan vahvuuksien (Strength) ja heikkouksien (Weakness) sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien (Opportunity) ja uhkien (Threat) kenttiin. Perusajatuksena on ryhtyä vahvistamaan ja hyödyntämään löydettyjä vahvuuksia, korjata ja parantaa esille tulleita heikkouksia, hyödyntää mahdollisuuksia resurssien mukaisesti ja varautua uhkiin hyvällä suunnittelulla. Nelikenttäanalyysi on yksinkertainen ja helppo tapa ryhmitellä yhdistyksen toimintoihin vaikuttavia tekijöitä, sillä SWOT -analyysin havainnollistavuus helpottaa konkreettisten toimintaratkaisujen löytämistä.

6.1 Henkilöstön vahvuudet

- paljon erilaista osaamista
- yhdessä tekemisen ja kehittämisen halu

- erilaisuus nähdään voimavarana
- hyvät yhteistyöverkostot, kumppanien luottamus
- hyvä työilmapiiri, virheet sallittuja
- uuden työntekijän rekrytointi toimiva
- perehdyttämiskansio käytössä: perehdyttämiseen sisältyvät organisaatio, periaatteet, tavoitteet, säännöt
- työntekijöiden vaihtuvuus ei ole alalla suurta
- ei käytetä alalla paljon lyhytaikaisia työsuhteita
- Yhteiset palaverit, muistiot tukevat tiimityötä, tieto ei ole vain yhden henkilön takana
- yrityksessä riittävästi monitaitoisia henkilöitä sairaustapausten yms. varalta
- avainhenkilö(t) kartoitettu ja heidän poissaoloon varauduttu
- pyritään säännölliseen henkilöstön kouluttamiseen
- kehityskeskustelut käytössä
- työnantaja mukana seuraamassa koulutustarpeita
- myös työntekijä voi ehdottaa koulutusta
- koulutussuunnitelma tulee jatkossa osaksi toimintasuunnitelmaa
- muutoksien vaikutus osataan ottaa huomioon esim. keskustelemalla, tarjoamalla koulutusta
- kannustetaan ja tuetaan työntekijöiden omaehtoista kouluttautumista
- kouluttautumaan kannustetaan, ylin johto on koulutusmyönteinen ja antaa tukea ja ohjausta
- toiminnassa käytetään vähän tilapäistä työvoimaa
- riittävästi tietoa sopivista ulkopuolisista asiantuntijoista
- ei käytetä alihankkijoita eikä vuokratyövoimaa
- tilapäinen työvoima löytyy yhteistyöverkostosta
- työyhteisön hyvinvointia seurataan säännöllisesti
- vastuu- ja vaikuttajahenkilöt on nimetty
- työyhteisön johto on sitoutunut yhteistoimintaan
- muutoksien huomioon otto
- työtovereita autetaan
- työyhteisössä ei esiinny häirintää tai epäasiallista kohtelua.
- työyhteisössä voi toimia pelkäämättä syyllistämistä
- työsuhdetta ei koeta epävarmana.

- työntekijät saavat suoraa palautetta
- työyhteisön taloudellisesta tilanteesta ja hyvinvoinnista tiedotetaan avoimesti
- palkkausjärjestelmä palkitsee oikeista asioista
- henkilöstöä sitoutetaan työsuhteen pysymiseksi: perehdytys, arvoihin ja periaatteisiin tutustuminen
- työyhteisön kehittämispäiviä pidetään
- yhteisöllisyyteen ja sosiokulttuuriseen innostamiseen perehtyminen
- henkilöstön terveystilanne poissaolojen valossa kunnossa
- kaikilla stressi ja työuupumus hallinnassa
- henkilöstöllä ei pitkäaikaisia sairauslomia
- työntekijöiden kunto todettu terveystarkastuksessa työtehtävän vaatimuksia vastaavaksi
- koko henkilöstön terveydentila sellainen, että he kykenevät vaivatta ja laadukkaasti selviytymään työstään
- työnohjaus ja kehityskeskustelut, työtyytyväisyyskyselyt aika ajoin
- keskeiset varkausriskit selvitetty
- rahojen käsittely siten hallittua, että kavalluksen mahdollisuus on minimoitu
- minimoitu mahdollisuus myydä tai luovuttaa ulos yrityksestä yritykselle keskeisiä tietoja ja dokumentteja
- henkilöjohtaminen siten kunnossa, että työntekijöiden suhteet yritykseen eivät ole vaarassa pilaantua ja lisätä vahingonteon riskiä
- yrityksen sisäiset valvontajärjestelmät kunnossa (työnvalvonta, tilojen valvonta, tietojen käytön ja tietojärjestelmien valvonta)
- työntekijöiden töiden tekeminen työpaikalla hallittua (lukitut tilat, avaimet ja koodit vain tiettyjen henkilöiden hallussa)
- omaisuus vakuutettu vahingonteon varalta
- yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen vähentää vahingontekojen riskiä
- keskeiset tiedot suojattu mm. rajaamalla niiden saatavuus ja määrittelemällä käyttöoikeudet (salasanat, käyttäjätunnukset ja käyttäjäryhmät määritelty)
- varauduttu teknisten järjestelmien rikkoutumiseen (varajärjestelmät, korvaavat toimintatavat)
- kaikille tärkeille tiedoille varmuuskopiointijärjestelmä
- tietojärjestelmät suojattu kaikin oleellisin tavoin (ajan tasalla olevat palomuurit ja virustorjuntaohjelmat)

- kirjataan sattuneet virheet
- käytetään raportoinnissa saatavia tietoja hyväksi turvallisuuden kehittämisessä
- laatujärjestelmä työn alla
- talossa on nimetty tietosuojasta vastaava henkilö
- toimintaperiaatteet väkivalta- ja uhkatilanteiden varalle määritelty
- turvallisuuden vastuuhenkilöt nimetty ja kaikkien tiedossa
- henkilöstö ohjeistettu miten vaaratilanteissa toimitaan
- vaaratilanteet huomioitu työtilojen suunnittelussa, yleensä ei olla yksin asiakkaan kanssa talossa
- riskikartoitukset on tehty eri toimipisteissä, ja keinot kirjattu riskien vähentämiseksi

6.2 Henkilöstön mahdollisuudet

- rekrytointikanavat parhaiden ehdokkaiden löytämiseksi selvillä
- uusia työntekijöitä on alalla hyvin saatavilla
- on suunniteltu, millaisin keinoin uusi työntekijä saadaan ”mukaan porukkaan”, jotta työpanos olisi riittävällä tasolla heti alusta asti
- työn sisältöön liittyvät asiat perehdytetään vähitellen, perehdyttäjänä vertaisyhteistyöntekijä, perehdyttämiseen pitää panostaa ja sitä pitää tehostaa!
- pyritään saamaan uusi työntekijä jo entisen aikana, jotta hän ehtii perehdyttää seuraajansa
- henkilöstölle annetaan riittävästi opastusta ja koulutusta tehtäviin
- henkilöstön työtä tukeva osaaminen (tietotekniset taidot, kielitaito jne.) riittävällä tasolla
- koulutusta menossa tuotekehittämiseen ja ohjaustaitojen kehittämiseen
- kaikki toimihenkilöt ovat oman toimialueensa johtotehtävissä
- kehityskeskustelut, mallioppimista toisilta
- henkilöstön tiimityönkehittäminen ulkopuolisen työnohjaajan kanssa, alkaa tammikuussa
- henkilöstön kouluttautumisen- ja kehittämistarpeista ja toiveista keskustellaan toimintojen suunnitteluvaiheessa

- muutoksista keskustellaan yhdessä, tarjotaan koulutusta ja työnohjausta
- toimenkuvia tarkastellaan ja niitä muokataan tarvittaessa
- tehtäviä siirretään tarkoituksen mukaisesti henkilöltä/yksilöstä toiseen
- muutosvastarintaan ja muutoksen tuomaan epävarmuuteen yhteiset keskustelut, asioiden läpikäyminen uudelleen ja uudelleen, työnohjaus, yhteistyökäytännöistä sopiminen
- työtehtävät antavat mahdollisuuden kehittää ammattitaitoa
- vapaus päättää töissä itse tehtävien suorittamisesta
- oman työn sisällä voi saada lisää vastuuta, haasteellisempia tehtäviä ja lisätehtäviä esim. kouluttamista, voi näkyä myös henkilökohtaisena palkanlisänä
- vertaisoppimista hyödynnetään
- koulutuksiin liittyviä tehtäviä voi tehdä työaikana ja tarvittaessa yhdessä työtoverien kanssa
- henkilöstö voi osallistua koulutuksiin ja yhteistyöverkoston toimintaan työaikaa käyttäen
- virheet sallitaan ja niistä otetaan opiksi
- työympäristöä kehitetään yhteistyössä
- työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä
- vanhempien työntekijöiden osaamisen höytykäyttö (pitkän kokemuksen ja ns. hiljaisen tiedon hyödyntäminen)
- pohjakeskustelut toiminnan suunnitelmien tekemiseen käydään yhdessä ja työntekijät tekevät oman alueensa seuraavan suunnitelman kirjallisena, niitä käytetään suunnittelun pohjana, vuosittain pidetään kehittämispäivät, joihin osallistuu myös yhdistyksen hallitus
- toimintaa arvioidaan yhdessä
- aikatauluissa pysymisen parantaminen
- työyhteisössä ilmenevät ristiriidat pyritään selvittämään heti
- esimiehet ja työntekijät pystyvät keskustelemaan työasioista avoimesti
- työyhteisön toiminta kannustavaa: tiimin jäseneksi ottaminen, mielipiteiden kuunteleminen, yhteiset palaverit, annetaan vastuuta, mutta myös velvollisuuksia
- työntekijät voivat käyttää liikuntaan 1 h/vk työaikana
- käytössä liikunta- ja kulttuurisetelit

- järjestetään yhteisiä ulkoilu- ja retkipäiviä, terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä teematilaisuuksia ja luentoja
- eläkkeelle lähtö: saattaen vaihto
- mahdollisuus osallistua yhteistyöverkoston yksittäisiin koulutuspäiviin ja seminaareihin
- henkilöstö voi osallistua koulutuksiin ja yhteistyöverkoston toimintaan työaikaa käyttäen

6.3 Henkilöstön heikkoudet

- tiimityöskentely ja yhdessä tekeminen ei suju: tiedonkulku ja asioiden jakaminen ontuu
- muutosvastarinta jatkuu, muutokseen ei sopeuduta.
- osaaminen ei kehity/ei tule arjen työhön muutospainien mukaan. Asiakkaat, rahoittajat ja kilpailijat haastavat.
- pitkäjänteinen suunnittelu ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen yhdessä ei toimi: ei sitouduta!
- henkilöstö väsy: kehittämisähky. Motivaatio hiipuu
- työhön perehdyttäjää ei ole koulutettu
- osalla on johtajuuteen valmiudet, osalla puutteelliset
- talossa on erityisosaamista, mutta kaikilla se ei toimi arjen työssä
- ei aina kaikki tarvittava erikoisosaaminen käytettävissä
- tiimityöskentelyssä kuten projekteissa, verkostoissa, jne. osalla on osaamista ja kokemusta paljonkin, osalla puutteellinen
- vanhempien työntekijöiden osaamisen (pitkän kokemuksen ja ns. hiljaisen tiedon hyödyntäminen) hyötykäyttö osittaista
- tavoitteet eivät ole tarpeeksi ymmärrettäviä ja konkreettisia, koko työyhteisö ei ymmärrä niitä
- toiminnan tavoitteet asetetaan yhteistyössä, mutta niihin joudutaan aina palaamaan, eivät siis kuitenkaan ole kaikille selkeitä ja sisäistetty
- perustehtävän kirkastaminen aika ajoin yhteisissä palaverissa on välttämätöntä

- aikataulut sovitaan yhdessä, ne kirjataan, mutta niistä lipsutaan koko ajan, aiheuttaa jatkuvasti keskustelua ja närää
- yhteistoiminnalle ja sen kehittämiseksi ei ole varattu riittävästi aikaa
- muutosvastarinta, vaikka työyhteisössä ymmärretään muutosten hitaus
- tieto ei kulje molempiin suuntiin: sosiaalista mediaa kehitetään tiedonkulun sujumiseksi
- omaa tietoa ei kovin mielellään jaeta muille
- Muutoshankkeista tiedottaminen: kehitteillä olevista jutuista kyllä mainitaan yhteisesti, mutta tarkempaa tietoa sitä mukaa, kun suunnitelma näyttää toteutuvan, aina joku kokee olevansa pimennossa, mutta aina kaikkea ei voi aina suunnitella yhdessä koko henkilöstön kanssa eikä kaikki voi osallistua aina päätöksentekoon, kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea, vaikka toimitaan avoimuuden periaatteella.
- yhteistä suunnittelua on kehitettävä

6.4 Henkilöstön uhat

- tiedonkulku ja asioiden jakaminen lakkaa kokonaan: vaikutuksen työilmapiiriin
- tiimityöskentely ja yhdessä tekeminen ei suju: vaikutukset työilmapiiriin
- osaaminen ei kehity/ei tule arjen työhön muutospaineiden mukaan
- pitkäjänteinen suunnittelu ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen yhdessä ei toimi: ei sitouduta!
- henkilöstö väsy: kehittämisähky: motivaatio hiipuu
- substanssiosaaminen voi lähteä työntekijän mukana
- töihin tulossa lähitulevaisuudessa sellaisia muutoksia, jotka vaatisivat henkilöstön osaamisen kehittämistä
- muutosvastarinta vahvistuu, muutoksiin ei sopeuduta
- varsinaisesti ei voi siirtyä eli yletä toisiin työtehtäviin
- työntekijät eivät aina koe onnistuvansa työssään
- yhdistyksessä työntekijöitä, jotka lähivuosina jäävät eläkkeelle
- mahdollisuudet oman henkilöstön tai ulkopuolisten tekemään sabotaasiin kartoittamatta

- työohjeet laadittu epäselvästi

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kotikartanoyhdistyksen merkittävimmiksi henkilöriskeiksi muodostuivat ongelmat tiimityöskentelyssä, tiedonkulussa ja asioiden jakamisessa, muutostavarrinta ja muutokseen sopeutumisen vaikeus, vaikeudet osaamisen kehittämisessä ja osaamisen saamisessa arjen työhön muutospaineiden mukaan, pitkäjänteisen suunnittelun ja pitkän aikavälin tavoitteiden yhdessä asettamisen ja sitoutumisen haasteet sekä henkilöstön kehittämisähky ja siitä johtuva motivaation hiipuminen. Henkilöstön vahvuuksina esille nousivat työntekijöiden vahva erilainen osaaminen, yhdessä tekemisen ja kehittämisen halu, kyky nähdä erilaisuus voimavarana, hyvät yhteistyöverkostot ja kumppanien vahva luottamus sekä hyvä työilmapiiri, jossa myös virheet ovat sallittuja.

Seuraavassa tarkastellaan SWOT- analyysiin jaoteltuja vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia lähemmin. Pohditaan, miten vahvuuksia voidaan kehittää edelleen, heikkouksia voidaan poistaa, mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja miten uhkia voidaan torjua. Perustoimenpiteet ovat vahvuuksien vahvistaminen ja hyödyntäminen jatkossakin. Löydettyjä heikkouksia tulee korjata ja parantaa, sillä kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään. Mahdollisuuksia tulee hyödyntää resurssien mukaisesti. Uhkiin tulee varautua hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät pääse yllättämään.

7.1 Vahvuudet ja mahdollisuudet

Uuden työntekijän rekrytointiin liittyvät asiat ovat yhdistyksessä kunnossa. Kun uutta työntekijää haetaan, uuden työntekijän tarve ja tehtävät on määritelty tarkkaan, jotta tiedetään tarkasti, minkälaista työntekijää yhdistys on vailla. Parhaat rekrytointikanavat ovat selvillä potentiaalisten ehdokkaiden löytämiseksi. Uusien työntekijöiden rekrytointikanavina Kotikartanoyhdistys käyttää lehti-ilmoituksia, työvoimahallinnon nettisivuja ja laajaa yhteistyöverkostoansa. Tarkistamalla hakijan taustat, kuten koulu- ja työtodistukset sekä suositukset varmistetaan työntekijän sopivuudesta Kotikartanoyhdistyksen palveluun. Työterveyslääkäri

myös tarkistaa hakijan terveydentilan. Yleisesti alalla on uusia työntekijöitä hyvin saatavilla. Työsopimukselliset asiat ovat myös kunnossa.

Työntekijän sisäänajo työyhteisöön sujuu käytännössä. Yhdistyksessä on työopastuskäytännöt määritetty. Perehdyttäminen sisältää toiminnanjohtajan mukaan ainakin yhdistyksen toiminnan, organisaation, periaatteiden, tavoitteiden ja sääntöjen läpikäymisen. Työsuhteeseen liittyvät asiat käydään läpi työsuhteen alkaessa. Työn sisältöön liittyvät asiat perehdytetään vähitellen, ja perehdyttäjänä toimii vertaistyöntekijä. Kuten Flink ym. (2007) toteavat, ei työhönperehdyttämisen tärkeyttä voi koskaan korostaa liikaa, sillä sen avulla opastetaan turvalliset työmenetelmät, aloitetaan henkilön sitouttaminen organisaatioon ja saadaan henkilön työpanos nopeasti käyttöön. Koskaan ei voida kuitenkaan olla täysin varmoja, kuinka uusi työntekijä tulee toimimaan ja soveltumaan organisaatioon. Yhdistyksellä on laadittuna perehdyttämiskansio. Myös toiminnanjohtajan mukaan perehdytykseen tulee panostaa ja vaikka perehdyttäminen toimii tällä hetkellä suhteellisen hyvin, pitää sitä vielä tehostaa.

Yhdistyksessä on avainhenkilöt kartoitettu ja heidän poissaoloon varauduttu. Työntekijöiden vaihtuvuus ei alalla ole suurta, mikä takaa asiantuntevan henkilöstön. Alalla ei myöskään käytetä juuri lyhytaikaisia työsuhteita ammattitaidon takaamiseksi. Työntekijän työsuhteen päättymiseen on yhdistyksessä varauduttu. Tiedon ja ammattitaidon yhdistyksessä pysymiseksi esimerkiksi uusi työntekijä pyritään saamaan jo entisen aikana, jotta hän ehtii perehdyttää seuraajansa. Työtä tehdään muutenkin tiiminä, jotta tieto ei ole vain yhden henkilön takana. Yhteiset palaverit, muistiot Substanssiosaaminen voi lähteä työntekijän mukana..

Työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito ovat erityisen tärkeitä. Uuden tiedon omaksumiskyky ja henkilöstön halu kehittyä ovat organisaatiolle elintärkeitä, koska monitaitoinen henkilöstö on toiminnan suurin voimavara. Yhdistys tarvitsee sellaisia työntekijöitä, joilla on riittävästi oikeanlaista osaamista. Osaaminen on voimavara, josta on pidettävä jatkuvasti huolta. Kotikartanoyhdistyksen henkilöstölle annetaan riittävästi opastusta ja koulutusta tehtäviin ja yrityksessä on riittävästi monitaitoisia henkilöitä sairaustapausten, irtisanoutumistilanteiden ja

muiden vastaavien tilanteiden varalta. Henkilöstön työtä tukeva osaaminen kuten tietotekniset taidot ja kielitaito ovat riittävällä tasolla.

Koulutuksen järjestäminen on oleellista monitaitoisuuden kehittämisessä. Yhdistyksessä pyritäänkin henkilöstön säännölliseen kouluttamiseen. Kaikki yhdistyksen toimihenkilöt ovat oman toimialueensa johtotehtävissä, ja osalla on siihen valmiudet kun taas osalla johdolliset taidot ovat puutteelliset. Lähiaikoina Kotikartanon henkilöstö tulee saamaan koulutusta tuotekehittämisessä ja ohjaustaitojen kehittämisessä. Talossa on paljon erityisosaamista, mutta kaikilla se ei toimi arjen työssä. Tätä seurataan muun muassa kehityskeskusteluissa, joissa käydään asioita läpi ja mallioppimista pyritään ottamaan toisilta. Tammikuussa alkaa henkilöstön tiimityönkehittäminen ulkopuolisen työnohjaajan kanssa.

Koulutustarve tulee arvioida henkilön työtehtävien vaatimusten mukaan ottaen huomioon nykyinen osaaminen ja koulutus sekä sen kehittämistarve. Henkilöstön kouluttaminen suunnitellaan Kotikartanolla tarkkaan. Henkilöstön kouluttamistarpeista ja toiveista keskustellaan jo toimintojen suunnitteluvaiheessa. Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat olennainen osa koulutuksen tarpeen kartoittamisessa ja koulutuksen onnistumisen seuraamisessa. Työnantaja nostaa esille tarpeelliseksi katsottuja koulutuksia ja keskusteltuaan työntekijöiden kanssa lähettää sovitusti työntekijöitä niihin. Työntekijä myös itse voi tuoda esille koulutuksen, johon haluaisi osallistua, ja jos se katsotaan palvelevan kehittämistarpeita ja on budjetin ja työajan puitteissa mahdollista, hän osallistuu siihen työajalla.

Ennen toteutusta yhdistyksen hallitus hyväksyy koulutukset, jolloin sovitaan kustannusten korvauksesta. Yleinen käytäntö on Kotikartanolla se, että työnantaja korvaa ainakin osan koulutuksesta. Yhteistyöverkoston tarjoamiin yksittäisiin koulutuspäiviin ja seminaareihin henkilöstö osallistuu aikataulujensa ja kiinnostuksensa mukaan toiminnanjohtajan luvalla. Kotikartanoyhdistyksen koulutussuunnitelma tulee jatkossa osaksi toimintasuunnitelmaa.

Työn muutosten vaikutus osaamiseen otetaan Kotikartanolla huomioon muun muassa keskustelemalla muutoksista yhdessä ja tarjoamalla koulutusta ja työnohjausta. Toimihenkilöiden toimenkuvia tarkastellaan jatkuvasti ja niitä muoka-

taan tarvittaessa ajan tasalla pysyviksi. Tehtäviä siirretään tarkoituksenmukaisesti henkilöltä toiselle. Henkilöstön osaamista kehitetään tällä hetkellä siten, että asiakkaiden yhä kasvavat vaatimukset ja odotettu laatutaso kyetään täyttämään myös tulevaisuudessa.

Ammattitaidon kehittäminen vaatii työntekijän halua kehittää itseään, mutta myös se vaatii onnistuakseen työnantajan tuen. Kotikartanon henkilöstölle järjestetään tällä hetkellä mahdollisuuksia osallistua tarpeelliseen täydennyskoulutukseen. Työntekijöiden omaehtoista kouluttautumista kannustetaan ja tuetaan. Kotikartanolla myös työtehtävät antavat mahdollisuuden kehittää ammattitaitoa ja työntekijällä on töissä vapaus päättää itse tehtävien suorittamisesta. Vaikka työntekijä ei varsinaisesti voi ”ylentyä” siirtymällä toisiin tehtäviin, on oman työn sisällä mahdollista saada lisää vastuuta, haasteellisempia tehtäviä ja lisätehtäviä kuten kouluttamista. Palkitseminen voi näkyä myös henkilökohtaisena palkanlisänä.

Henkilöstön itsensäkehittämismahdollisuuksia pidetään tärkeinä: henkilöstö, jonka kouluttamiseen panostetaan, tuntee myös, että heistä välitetään ja heihin panostetaan. Kotikartanon henkilöstö voi osallistua koulutuksiin ja yhteistyöverkoston toimintaan työaikaan käyttäen. Kouluttautumaan kannustetaan, koulutuksiin liittyviä tehtäviä voi tehdä työaikana ja tarvittaessa yhdessä työtoverien kanssa. Ylin johto on koulutusmyönteinen ja antaa tukea ja ohjausta. Myös vertaisoppimista hyödynnetään.

Tilapäistä työvoimaa Kotikartanoyhdistyksen toiminnassa käytetään hyvin vähän. Toimintoja, joissa ulkopuolista työvoimaa joskus käytetään, ovat kurssit, ryhmänohjaus ja keittiö. Näissä tapauksissa työntekijät joko löytyvät yhteistyöverkostosta, jolloin heidän osaamisensa on tiedossa tai työntekijät ovat olleet talossa jo ennenkin, jolloin työ ja talo ovat ennalta tuttuja. Käytettäessä ulkopuolista työvoimaa on varmistauduttu asiantuntijan laadusta, pätevyydestä ja luotettavuudesta. Alihankkijoita tai vuokratyövoimaa ei yhdistyksessä käytetä.

Yhteistyössä on voimaa. Toimiva ryhmä saa enemmän aikaan kuin sen jäsenet yksin. Työyhteisön ratkaisemattomat ristiriidat ja sisäiset normit heikentävät henkilöstön työkykyä ja tuottavuutta sekä voivat olla uhka koko työyhteisön toi-

minnalle. Hyvää työyhteisöä voivat häiritä esimerkiksi puutteellinen tiedonkulku, tiukat aikataulut, huono työilmapiiri ja epätasa-arvoinen kohtelu.

Työyhteisön toiminnan edistämiseksi aikataulut ja niiden seuranta suunnitellaan Kotikartanolla yhteistyössä. Työyhteisön tilaa seurataan jatkuvasti ilmapiirikyselyn avulla. Jokaisella alalla on vastuu- ja vaikuttajahenkilöt nimetty. Myös työyhteisön johto on sitoutunut yhteistoimintaan. Työyhteisössä virheet sallitaan ja niistä otetaan opiksi. Työympäristön kehittäminen tapahtuu yhdessä, jolloin kaikki pääsevät osallistumaan omaan viihtyvyyteen. Työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. Pohjakeskustelut suunnitelmien tekemiseen käydään yhdessä ja työntekijät tekevät oman alueensa seuraavan suunnitelman kirjallisena. Niitä käytetään suunnittelun pohjana. Vuosittain pidetään kehittämispäivät, joihin osallistuu myös yhdistyksen hallitus.

Toiminta on pitkäjänteistä ja asioita ajatellaan kauas tulevaisuuteen eikä vain huomiseen. Työyhteisössä ymmärretään, että yksilöt ja ryhmät kehittyvät eri vauhtia. Työyhteisössä on yhteinen päämäärä tiedossa, ja kaikki työskentelevät sen saavuttamiseksi. Työtovereita autetaan eikä työyhteisössä esiinny häirintää tai epäasiallista kohtelua. Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat pyritään selvittämään heti ja hyvinvointia seurataan säännöllisesti. Työyhteisössä hyväksytään myös erilaisuus ja yhteisössä voi toimia pelkäämättä syyllistämistä.

Tiedonkulun sujuvuus vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Esimiesten ja työntekijöiden tulee pystyä keskustelemaan työasioista avoimesti, ja tämä Kotikartanolla yleisesti katsoen toteutuu. Työyhteisön taloudellisesta tilanteesta ja hyvinvoinnista tiedotetaan avoimesti. Työntekijät saavat suoraa palautetta työnsä sujuvuudesta. Myös palkkaus on suunniteltu omaan työyhteisöön sopivaksi ja käytössä oleva palkkausjärjestelmä palkitsee oikeista asioista. Työyhteisön jäsenet ovat tietoisia siitä, mistä oma palkka muodostuu.

Kotikartanolla ymmärretään henkilöstön tärkeys ja sitä sitoutetaan työsuhteen ylläpitämiseksi. Jo työsuhteen alussa käytävässä perehdytyksessä tutustutaan yhdistyksen arvoihin ja periaatteisiin. Kehittämispäiviä pidetään toiminnallisin menetelmin työyhteisölle. Yhteisöllisyyteen ja sosiokulttuuriseen innostamiseen perehdytään. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeitä Kotikartanolla ovat

esimerkiksi tiimin jäseneksi ottaminen, mielipiteiden kuunteleminen, yhteiset palaverit sekä vastuun mutta myös velvollisuuksien antaminen.

Kotikartanolla henkilöstön terveystilanne on poissaolojen valossa kunnossa. Kaikilla stressi ja työuupumus ovat hallinnassa eikä henkilöstöllä ole pitkäaikaisia sairauslomia. Tämä kieliä henkilöstön hyvinvoinnista. Työntekijöiden kunto on testattu ja henkilö on todettu työtehtävän vaatimuksia vastaavaksi työterveyslääkärin suorittamassa terveystarkastuksessa. Terveystarkastukseen kuuluvat työkykyindeksi ja terveystarkastus. Koko henkilöstön terveydentila on sellainen, että he kykenevät vaivatta ja laadukkaasti selviytymään työstään.

Kotikartanon henkilöstön hyvinvointia edistetään erilaisilla toiminnoilla. Työntekijät voivat käyttää 1 tunnin viikossa liikuntaan työaikana. Työntekijöillä on käytössä liikunta- ja kulttuurisetelit. Lisäksi työntekijöille järjestetään yhteisiä ulkoilu- ja retkipäiviä, terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä teematilaisuuksia ja luentoja. Hyvinvointia tukevat myös säännöllinen työhönsä ja kehityskeskustelut sekä työtyytyväisyyskyselyt. Toiminnan arviointi tapahtuu yhdessä, jolloin saadaan eri osa-alueiden ja henkilöiden palautteet yhteen ja kokonaiskuva on todennäköisempi.

Yhdistyksessä ei ole alaikäisiä (alle 18-vuotiaita) töissä. Sen sijaan lähivuosina eläkkeelle jääviä on. Tähän ei yhdistyksessä ole varauduttu vielä konkreettisesti, sillä aikaa varautua on vielä muutama vuosi. Eläkkeelle jäämiseen on varauduttu keskustelemalla saattaen vaihdosta.

Tarkoituksellisen vahingon riski on yhdistyksessä minimoitu. Keskeiset varkausriskit selvitetty ja rahojen käsittely siten hallittua, että kavalluksen mahdollisuus on minimoitu. Minimoitu on myös mahdollisuus myydä tai luovuttaa ulos yrityksestä yritykselle keskeisiä tietoja ja dokumentteja. Henkilöjohtaminen on siten kunnossa, että työntekijöiden suhteet yritykseen eivät ole vaarassa pilaantua ja lisätä vahingon riskiä. Kiusaamiseen puututaan työpaikalla välittömästi, joka estää lisävahingon syntymisen. Yrityksen sisäiset valvontajärjestelmät ovat kunnossa ja työntekijöiden töiden tekeminen työpaikalla hallittua. Omaisuus on vakuutettu vahingon varalta. Yhteisöllisyys ja yhdessä teke-

minen vähentää vahingontekojen riskiä ja ihmisiin luotetaan ja yhteisvastuu kasvaa.

Kotikartanoyhdistyksen keskeiset tiedot on suojattu mm. rajaamalla niiden saatavuus ja määrittelemällä käyttöoikeudet. On varauduttu teknisten järjestelmien rikkoutumiseen varajärjestelmien ja korvaavien toimintatapojen avulla. Kaikille tärkeille tiedoille varmuuskopiointijärjestelmä ja tietojärjestelmät on suojattu kaikin oleellisin tavoin. Sattuneet virheet kirjataan ja raportoinnissa saatavia tietoja käytetään hyväksi turvallisuuden kehittämisessä. Laatujärjestelmä on työn alla.

Tietoturvaan on varauduttu ajan tasalla olevien palomuurien ja virustorjuntaohjelmien avulla. Salasanat, käyttäjätunnukset ja käyttäjäryhmät on määritelty. Talossa on nimetty tietosuojasta vastaava henkilö. Kotikartanon tilat ovat lukitut ja avaimet ja koodit vain tiettyjen henkilöiden hallussa.

Vaaratilanteiden hallinta on tärkeää ja Kotikartanolla on laadittuna pelastussuunnitelma ja työterveyshuollon ja työsuojelun suunnitelmat. Toimintaperiaatteet väkivalta- ja uhkatilanteiden varalle on määritelty ja turvallisuuden vastuuhenkilöt nimetty ja kaikkien tiedossa. Turvallisuutta kehitetään suunnitelmallisesti ja laitteita tarkistetaan ja testataan säännöllisesti. Kassan suhteen noudatetaan pienten summien periaatetta eli kassalla ei pidetä suuria rahasummia. Henkilöstö on ohjeistettu miten vaaratilanteissa toimitaan.

Väkivalta- ja uhkatilanteet on huomioitu myös työtilojen suunnittelussa, sillä yleensä ei yksin olla asiakkaan kanssa talossa. Riskikartoitukset on tehty eri toimipisteissä, ja keinot on kirjattu riskien vähentämiseksi.

7.2 Heikkoudet ja uhat

Toiminnanjohtaja nimesi merkittävimpiä henkilöriskejä. Niistä yksi oli tiimityöskentelyn ja yhdessä tekemisen sujumattomuus: tiedonkulku ja asioiden jakaminen yhdistyksen sisällä ontuu. Myös muutosvastarinta jatkuu eikä muutokseen sopeuduta. Osaaminen ei kehity eikä tule arjen työhön asiakkaiden, rahoittajien ja kilpailijoiden haastamien muutospainneiden mukaan. Ongelmallista on myös

pitkäjänteinen suunnittelu ja pitkän aikavälin tavoitteiden asettaminen yhdessä: ei sitouduta tarpeeksi. Henkilöstö myös väsyä kehittämisähkynsä kanssa ja motivaatio pikku hiljaa hiipuu.

Yhdistyksessä työsuhteisiin liittyvät riskit ovat hyvin hallinnassa, mutta perehdyttäjä ei ole saanut erityistä koulutusta perehdyttämiseen. Tämä kuitenkin on yleistä, sillä perehdyttäjänä usein toimii sellainen vanhempi työntekijä, joka työkuviot tuntee. Työntekijän menettämiseen liittyviin riskeihin voi liittyä se, että varsinaisesti työtehtävissä ei voi siirtyä eli yletä toisiin työtehtäviin. Työntekijät eivät myöskään aina koe onnistuvansa työssään. Tähän täytyisi vaikuttaa antamalla palautetta myös tilanteissa, joissa työtä ei ole tehty erityisen hyvin vaan niin kuin pitääkin. Yhdistyksessä on työntekijöitä, jotka lähivuosina jäävät eläkkeelle. Eläköitymiseen ei ole vielä konkreettisesti varauduttu. Asioita, joita tulee ottaa huomioon, ovat mm. tiedon pysyminen talossa, uuden työntekijän hankinta ja sisäänajo ajoissa ja että substanssiosaaminen voi lähteä työntekijän mukana.

Osaaminen on laaja henkilöriskialue, jota tulee jatkuvasti kehittää. Tutkimuksen mukaan koko henkilöstön koulutus ja osaaminen eivät ole riittäviä nykyisiin tehtäviin, mutta koulutusta on jatkuvasti käynnissä. Jokainen toimihenkilö toimii oman alueensa johtotehtävissä, ja osalla johdolliset taidot eivät ole täysin hallinnassa. Talossa on paljon erityisosaamista, mutta kaikilla se ei toimi arjen työssä. Tiimityöskentelyssä kuten projekteissa, verkostoissa, jne. osalla on osaamista ja kokemusta paljonkin, mutta osalla taidot ovat puutteellisia. Tammiukuussa alkaa koulutus tiimityöskentelytaitojen parantamiseksi. Myös vanhempien työntekijöiden osaamisen eli pitkän kokemuksen ja ns. hiljaisen tiedon hyödyntäminen) hyötykäyttö on vain osittaista ja sen hyödyntämistä tulee parantaa.

Toiminnan tavoitteet eivät ole tarpeeksi ymmärrettäviä ja konkreettisia, sillä koko työyhteisö ei ymmärrä niitä. Tavoitteet asetetaan kyllä yhteistyössä, mutta niihin joudutaan aina palaamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ne eivät kuitenkaan ole kaikille selkeitä eikä niitä ole sisäistetty. Myös perustehtävän kirkastaminen aika ajoin yhteisissä palaverissa on välttämätöntä

Aikataulujen laadinta ja niissä pysyminen on hankalaa usealle organisaatiolle. Näin myös Kotikartanoyhdistyksellä ja aikatauluihin liittyvät riskit ovat parannettavien asioiden listalla. Aikataulut sovitaan yhdessä ja ne kirjataan, mutta niistä lipsutaan koko ajan. Tämä aiheuttaa jatkuvasti keskustelua ja närää ja näin vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimintaan. Parannusehdotuksia aikataulun noudattamisongelmiin on yhdessä löydetty ja otettu käyttöön. Toiminnan kuitenkin tapahtuessa paljon tukea tarvitsevien ihmisten kanssa moniammatillisessa yhteistyöverkostossa muutoksia tulee jonkin verran, ja niihin pitää osata sopeutua.

Suunnitelmat tulisi tehdä yhteistyössä, jotta eri alojen asiantuntijoiden havainnot tulevat esille. Pohjakeskustelut suunnitelmien tekemiseen käydään Kotikartanolta yhdessä ja työntekijät tekevät oman alueensa seuraavan suunnitelman kirjallisena. Niitä käytetään suunnittelun pohjana. Vuosittain pidetään toiminnankehittämispäivät, joihin osallistuu myös yhdistyksen hallitus. Yhteistä suunnittelua kehitettävä.

Yhteistoiminnalle ja sen kehittämiseksi ei ole varattu riittävästi aikaa. Työyhteisössä muutosten hitauden ymmärtäminen on hankalaa. Työntekijät eivät aina koe onnistuvansa työssään. Tiedon kulku takkuilee molempiin suuntiin, mutta sosiaalista mediaa kehitetään tiedonkulun sujumiseksi. Oma tietoa ei mielellään jaeta muille. Myöskään tulevista tai meneillään olevista muutoshankkeista ei tiedoteta riittävän ajoissa. Kehitteillä olevista jutuista kyllä mainitaan yhteisesti, mutta tarkempaa tietoa annetaan sitä mukaa, kun suunnitelma näyttää toteutuvan. Aina joku kokee olevansa pimennossa, mutta aina kaikkea ei ole mahdollista suunnitella yhdessä koko henkilöstön kanssa eikä kaikki voi osallistua aina päätöksentekoon. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea, vaikka toimitaan avoimuuden periaatteella.

Muutosvastarintaan ja muutoksen tuomaan epävarmuuteen tulisi kehittää yhteiset keskustelut, joissa asiat käydään läpi uudelleen ja uudelleen. Muutoksen läpiviemiseen tarvittaisiin myös työnohjausta. Tärkeää olisi yhteistyökäytännöistä sopiminen. Pahimmassa tapauksessa muutosvastarinta vahvistuu eikä muutoksia saada vietyä loppuun, mikä taas tarkoittaa kilpailukyvyn heikkenemistä. Muutokset usein vaativat henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Vahingontekoon liittyviä riskejä on minimoitu parhaan mukaan. Mahdollisuuksia oman henkilöstön tai ulkopuolisten tekemään sabotaasiin ei kuitenkaan ole kartoitettu. Ne tulisi kartoittaa. Työohjeita on laadittu epäselvästi, joten niitä tulisi selventää.

LÄHTEET

Aronen, K., Järviö, M-L., Luoma, K. & Rätty T. 2001. Yhteistyöllä ja kilpaillen. Peruspalvelut 2000 -tutkimusraportti. Helsinki: VATT Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Arpajaislaki 23.11.2001/1047.

Asia C 124/97, Läärä 21.9.1999.

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

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

Hallituksen esitys eduskunnalle sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelua ja valtionosuutta koskevan lainsäädännön uudistamisesta HE 216/1991.

Halmeenmäki, J-P. 2010. Yritysjohdaja - kartoita henkilöstöriskit ajoissa. Luettu 1.12.2010

http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Nakokulma/Yritysjohdaja+kartoita+henkilostoriskit+ajoissa.htm.

Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Kansanvalitusseura.

Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Käsikirja elinvoimaisen tulevaisuuden luomiseen. Tampere: Tampere University Press.

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

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.

Kotikartanoyhdistys. Kotikartanoyhdistyksen toimintakertomus 2009. Tulostettu 25.10.2010

http://www.kotikartanoyhdistys.fi/media/Dokumentit/Toimintakertomus_2009.pdf

.

Kotikartanoyhdistys. Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2010. Tulostettu 25.10.2010

<http://www.kotikartanoyhdistys.fi/pages/etusivu/toimintasuunnitelma.php>.

Kotikartanoyhdistys. Kotikartanoyhdistyksen toimintasuunnitelma 2011.

Kuntalaki 23.3.1995/365.

Kyselytutkimus sosiaalipalveluita tarjoavien yritysten ja voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen toiminnan kehittämistarpeita, ongelma-alueista ja toimialan kehittymisen esteitä. 2001. Kauppa- ja teollisuusministeriö, RAY ja Innolink Oy.

Laki raha-automaattivastuksista 23.11.2001/1056.

Laki kilpailunrajoituksista 480/1992.

Lith, P. 2006. Yritystoiminta ja kuntien ostopalvelut sosiaali- ja terveydenhuollossa. KTM:n julkaisuja 25/2006. Edita Publishing Oy.

Martikainen, T. 2009. Uudistaako kilpailuttaminen kuntia? Kunnat ja kilpailu - tutkimuskokonaisuuden loppuraportti. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu - sarjan julkaisu nro 13. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Myllymäki, A. & Tetri, E. 2001. Raha-automaattiyhdistys kansalaispalvelujen rahoittajana. Vammala: Kunnallisalan Kehittämissäätiö.

Raha-automaattiyhdistyksen avustusstrategia 2008–2011. Tulostettu 1.12.2010
http://www.raha-automaattiyhdistys.fi/avustustoiminta/aineistopankki/pdf_doc_ohjeet/html/RAY_avustusstrategia_2008-2011.htm.

Raha-automaattiyhdistyksen vuosikertomus 2009. Tulostettu 1.12.2010
http://www.raha-automaattiyhdistys.fi/raytietoa/medianurkka/pdf_vuosikertomukset/vuosi09.pdf.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Valtioneuvoston asetus raha-automaattiyhdistyksestä 1169/2001.

Särkelä R., Vuorinen M. & Peltosalmi J. 2005. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen mahdollisuudet palveluiden ja tuen tuottamisessa. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yhdistysrekisteri 2010. Patentti- ja rekisterihallitus. Viitattu 1.12.2010
<http://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri.html>.

Sosiaalibarometri 2010. Ajankohtainen arvio palveluista, palvelujärjestelmän muutoksesta ja kansalaisten hyvinvoinnista. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto.

STT. 2010. Suurin osa pitkäaikaistyöttömistä ei edes pystyisi tekemään töitä. Aamulehti. 13.11.2010. A08.

Tunturi, S. 2010. Kilpailulaista saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Aamulehti. 21.11.2010. A04.

Valtioneuvoston asetus eräistä raha-automaattivastuksiin sovellettavista määraajoista 1170/2001.

Viirkorpi, P. 2000. Onnistunut projekti – opas kunta-alan projektityöskentelyyn. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

VTT 2000- 2008. Pk-yritysten riskienhallinta. Viitattu 1.12.2010. <http://www.pk-rh.fi>.

VTT. 2000-2008a. Avainhenkilöiden tunnistaminen ja sitouttaminen. Viitattu 1.12.2010. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/avainhenkilot/>.

VTT. 2000-2008b. Toimiva työyhteisö – johtamisen ja yhteistyön haaste. Viitattu 1.12.2010. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/toimiva-tyoyhteiso-johtamisen-ja-yhteistyon-haaste>.

VTT. 2000-2008c. Osaaminen. Viitattu 1.12.2010. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/osaaminen>.

VTT. 2000-2008d. Työväkivalta. Viitattu 1.12.2010. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/tyovakivalta>.

VTT. 2000-2008e. Vahingonteot. Viitattu 1.12.2010. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/vahingonteot>.

VTT. 2000-2008f. Tahaton vahingollinen toiminta. Viitattu 1.12.2010. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/vahingonteot/tahaton-vahingollinen-toiminta>.

VTT. 2000-2008g. Tarkoitukselliset vahingonteot. Viitattu 1.12.2010. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/vahingonteot/tarkoitukselliset-vahingonteot>.

LIITTEET

LIITE1: 1(10)

Liite 1:Tutkimuskysymykset Kotikartanoyhdistyksen henkilöriskien kartoittamiseksi

Hyvä Marjatta Mattila,

Nämä ovat kysymykset Kotikartanoyhdistyksen henkilöriskien tunnistamista varten. Jokaista henkilöriskiryhmää kohti on useampi kysymys, jotta sama asia tulee selvitettyksi eri näkökulmista. Tämä kasvattaa tutkimustuloksen luotettavuutta. Vastaaminen on erittäin tärkeää ja kaikkiin kysymyksiin tulee vastata huolellisesti.

Käsittele asiaa yhdistyksen toiminnan kannalta. On erittäin tärkeää, että jokaista kohtaa arvioidaan TÄMÄN HETKISEN TILANTEEN pohjalta. Arviointiasteikkona on Kyllä = Asia kunnossa tai Ei = Asia vaatii laajempaa tarkastelua. Vastaa avoimiin kysymyksiin erikseen ja kirjaa mieleen tulevia asioita erilliselle paperille.

Kun olet vastannut jokaiseen kysymykseen, nimeä vielä viisi (5) MERKITTÄVINTÄ henkilöriskiä, jotka mielestäsi vaativat välitöntä tarkastelua jatkokäsittelemistä varten. Nimeä myös viisi (5) seikkaa, joita pidät yhdistyksen henkilöstön VAHVUUTENA.

Myöhemmin kokoan saamani vastaukset havainnolliseksi SWOT- eli neliruutu-analyysitaulukoksi. Henkilöstöstä esille tulleet ominaisuudet jaotellaan nykytilanteen mukaan vahvuuksien (Strength) ja heikkouksien (Weakness) sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien (Opportunity) ja uhkien (Threat) kenttiin. Perusajatuksena on ryhtyä vahvistamaan ja hyödyntämään löydettyjä vahvuuksia, korjata ja parantaa esille tulleita heikkouksia, hyödyntää mahdollisuuksia resurssien mukaisesti ja varautua uhkiin hyvällä suunnittelulla.

Ole hyvä ja vastaa kysymyksiin mahdollisimman pian, kuitenkin ma 22.11.2010 mennessä, kiitos!

Terveisin,

Riina Louko

(jatkuu)

1 TYÖSUHDERISKIT

Nämä kysymykset on tarkoitettu työsuhteeseen liittyvien riskitekijöiden tunnistamista varten. Käsittele asiaa yhdistyksen toiminnan kannalta TÄMÄN HETKISEN TILANTEEN pohjalta.

Arviointiasteikko: 1=Kyllä tai 2=Ei. Vastaa myös avoimeen kysymykseen ja kirjaa lisätiedot erilliselle paperille.

A. Uuden työntekijän rekrytointiin liittyvät asiat

1. Kun uutta työntekijää haetaan, onko uuden työntekijän tarve ja tehtävät määritelty tarkkaan? _ _ _
2. Onko parhaat rekrytointikanavat selvillä parhaiden ehdokkaiden löytämiseksi (lehti-ilmoitukset, "headhunterit", työvoimatoimisto, suhteet, jne...)? _ _ _
3. Onko selvitetty, miten uusi työntekijä sopii organisaatioon, ja pitäisikö olemassa olevia työtehtäviä muuttaa? _ _ _
4. Tarkistetaanko hakijan taustat (koulu- ja työtodistukset, suositukset, mahdoll. rikollinen tausta)? _ _ _
5. Tarkistaako työterveyslääkäri hakijan terveydentilan? _ _ _
6. Onko uusia työntekijöitä alalla hyvin saatavilla? _ _ _
7. Kerro mistä ja miten uusia työntekijöiden rekrytoidaan.

B. Työsopimusasiat

8. Laaditaanko kaikki työsopimukset kirjallisina? _ _ _
9. Käytetäänkö ja kirjataan työsopimukseen koeaika? _ _ _
10. Ilmoitetaanko mahdollisista lomautuksista riittävän ajoissa? _ _ _
11. Tuodaanko lailliset irtisanomisperusteet esille? _ _ _

C. Työntekijän sisäänajo työyhteisöön

12. Onko yhdistyksessä määritetty työnopastuskäytännöt? _ _ _
13. Ovatko työnopastajat /muut perehdyttämiseen osallistuvat koulutettu? _ _ _
14. Sisältyvätkö perehdyttämiseen turvalliset työtavat ja työhön liittyvät vaarat? _ _ _
15. Kattaako perehdyttäminen työnopastuksen lisäksi esim. yrityksen laatuperiaatteet ja yhteiset tavoitteet yms.? _ _ _
16. Onko suunniteltu, millaisin keinoin uusi työntekijä saadaan "mukaan porukkaan", jotta työpanos olisi riittävällä tasolla heti alusta asti? _ _ _

17. Kerro, miten perehdyttäminen käytännössä tapahtuu tai mikäli perehdyttäminen ei ole käytössä, minkä takia.

D. Työsuhteen päätyminen/työntekijän poissaolo

18. Onko avainhenkilön sairastumiseen/työsuhteen päättymiseen varauduttu? _ _

19. Onko työntekijöiden vaihtuvuus alalla suurta? _ _ _

20. Käytetäänkö alalla paljon lyhytaikaisia työsuhteita ammattitaidon takaamiseksi? _ _ _

21. Miten on varauduttu, jotta tieto ja ammattitaito pysyisi yhdistyksessä työntekijän lähtiessä pois?

2 OSAAMINEN

Nämä ovat kysymyksiä henkilöstön ja johdon osaamisen ja ulkopuolisen asiantuntemuksen tai työvoiman käyttöön liittyvien riskitekijöiden tunnistamista varten. Käsittele asiaa yhdistyksen toiminnan kannalta TÄMÄN HETKISEN TILANTEEN pohjalta.

Arviointiasteikko: Kyllä=asia on kunnossa, Ei=asia vaatii selvitystä tai toimia. Vastaa myös avoimiin kysymyksiin ja kirjaa lisätiedot erilliselle paperille.

E. Ammattitaidon tai koulutuksen riittävyys

22. Onko johto kouluttautunut säännöllisesti, onko osaaminen ajan tasalla (tuotteen osaaminen, henkilöjohtaminen, talousasiat, muutoksenhallinta...)? _ _

23. Onko käytettävissä kaikki tarvittava erikoisosaaminen? _ _ _

24. Onko työntekijöiden koulutus ja osaaminen riittävää nykyisiin tehtäviin? _ _ _

25. Annettaanko henkilöstölle riittävästi opastusta ja koulutusta tehtäviin? _ _

26. Onko yrityksessä riittävästi monitaitoisia henkilöitä sairaustapausten, irtisanomistilanteiden tai muiden vastaavien varalta? _ _ _

27. Onko henkilöstön työtä tukeva osaaminen (tietotekniset taidot, kielitaito jne.) riittävällä tasolla? _ _ _

28. Onko henkilöstöllä valmiudet toimia tiimityöskentelytilanteessa? _ _ _
29. Onko avainhenkilö(t) kartoitettu? Onko heidän poissaoloon varauduttu? _ _ _
30. Kerro, miten henkilöstön kouluttaminen teillä toteutetaan.

F. Työn muutosten vaikutus osaamiseen

31. Onko uusien työmenetelmien kehittäminen tai käyttöönotto onnistunut ongelmitta? Onko ollut kyseistä tilannetta? _ _ _
32. Riittääkö henkilöstön osaaminen uusien esim. järjestelmien käyttöönottoon? _ _ _
33. Onko töihin tulossa lähitulevaisuudessa sellaisia muutoksia, jotka vaatisivat henkilöstön osaamisen kehittämistä? _ _ _
34. Pidetäänkö henkilöstö ajan tasalla lainsäädännön ja standardisoinnin kehityksen suhteen? _ _ _
35. Kehitetäänkö henkilöstön osaamista tällä hetkellä siten, että asiakkaiden yhä kasvavat vaatimukset ja odotettu laatutaso kyetään täyttämään myös tulevaisuudessa? _ _ _
36. Onko henkilöstöllä tällä hetkellä valmiuksia toimia uudentyyppisissä yhteistyömuodoissa, kuten projekteissa, verkostoissa, jne. ...? _ _ _
37. Kerro, miten työn muutosten vaikutus otetaan teillä huomioon.

G. Ammattitaidon kehittäminen

38. Järjestetäänkö henkilöstölle tällä hetkellä mahdollisuuksia osallistua tarpeelliseen täydennyskoulutukseen? _ _ _
39. Kannustetaan ja tuetaan työntekijöiden omaehtoista kouluttautumista? _ _ _
40. Antavatko työtehtävät mahdollisuuden kehittää ammattitaitoa? _ _ _
41. Onko töissä vapautta päättää itse tehtävien suorittamisesta? _ _ _
42. Onko henkilöstöllä mahdollisuus siirtyä taitojen kehittämisen myötä vaativimpiin tehtäviin? _ _ _
43. Osataan vanhempien työntekijöiden osaamista käyttää tehokkaasti hyödyksi (pitkän kokemuksen ja ns. "hiljaisen tiedon" hyödyntäminen)? _ _ _
44. Kerro henkilöstön itsensäkehittämismahdollisuuksista.

45. Kerro miten vanhempien työntekijöiden osaamista käytetään hyödyksi.

H. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tai työvoiman käyttö

46. Käytetäänkö toiminnassa ulkopuolista asiantuntemusta? _ _ _

47. Onko yhdistyksessä riittävästi tietoa sopivista ulkopuolisista asiantuntijoista?

_ _ _

48. Onko käytettäessä ulkopuolista asiantuntemusta varmistauduttu asiantuntijan laadusta, pätevydestä ja luotettavuudesta? _ _ _

49. Onko alihankkijoiden toimintaan liittyvät riskit selvitetty (mahdolliset keskeytykset tai vahinkomahdollisuudet heidän toiminnassaan)? _ _ _

50. Tiedetäänkö vuokratyövoiman käyttöön liittyvät sopimukset ja määräykset? _

_ _

51. Onko tiedossa mistä tilapäistyövoimaa on saatavilla? _ _ _

52. Onko tilapäistyövoimaa hyvin saatavilla? _ _ _

53. Onko mietitty miten tilapäistyövoima perehdytetään parhaimman työpanoksen saamiseksi riittävälle tasolle heti alusta asti? _ _ _

54. Kerro, mistä ja miten ulkopuolista työvoimaa haetaan ja millaisissa tilanteissa sitä käytetään.

3 TYÖYHTEISÖN TOIMINTA

Yhteistyössä on voimaa. Toimiva ryhmä saa enemmän aikaan kuin sen jäsenet yksin. Työyhteisön ratkaisemattomat ristiriidat ja sisäiset normit heikentävät henkilöstön työkykyä ja tuottavuutta sekä voivat olla uhka koko työyhteisön toiminnalle.

Arvioi työyhteisön toimintaa TÄMÄN HETKISEN TILANTEEN pohjalta. Arviointiasteikko: Kyllä = Asia on kunnossa, Ei = Asia ei ole kunnossa. Vastaa myös avoimiin kysymyksiin ja kirjaa lisätiedot.

I. Johtaminen

55. Suunnitelmat tehdään yhteistyössä, jotta eri alojen asiantuntijoiden havainnot tulevat esille. _ _ _ _
56. Aikataulut ja seuranta suunnitellaan yhteistyössä. _ _ _ _
57. Tavoitteet asetetaan yhteistyössä. _ _ _ _
58. Tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja konkreettisia, ja koko työyhteisö ymmärtää ne. _ _ _ _
59. Työyhteisön tilaa seurataan jatkuvasti. _ _ _ _
60. Vastuu- ja vaikuttajahenkilöt on nimetty. _ _ _ _
61. Työyhteisön johto on sitoutunut yhteistoimintaan. _ _ _ _
62. Johtaminen on oikeudenmukaista. _ _ _ _
63. Virheet sallitaan ja niistä otetaan opiksi. _ _ _ _
64. Työympäristöä kehitetään yhteistyössä. _ _ _ _
65. Työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. _ _ _ _

J. Ajankäyttö

66. Toiminta on pitkäjänteistä. _ _ _ _
67. Työyhteisössä ymmärretään, että yksilöt ja ryhmät kehittyvät eri vauhtia. _ _ _ _
68. Yhteistoiminnalle ja sen kehittämiseksi on varattu riittävästi aikaa. _ _ _ _
69. Työyhteisössä ymmärretään muutosten hitaus. _ _ _ _
70. Työntekijään kohdistuvat vaatimukset ovat sopivan kokoisia (liian suuria tai liian pieniä), työ tulee tehdyksi määrittelyssä ajassa _ _ _ _

K. Ilmapiiri

71. Työyhteisössä on yhteinen päämäärä tiedossa, ja kaikki työskentelevät sen saavuttamiseksi. _ _ _ _
72. Työtovereita autetaan. _ _ _ _
73. Työyhteisössä ei esiinny häirintää tai epäasiallista kohtelua. _ _ _ _
74. Työyhteisön hyvinvointia seurataan säännöllisesti. _ _ _ _
75. Työyhteisössä ilmenevät ristiriidat selvitetään heti. _ _ _ _
76. Työyhteisössä hyväksytään erilaisuus. _ _ _ _
77. Työyhteisössä voi toimia pelkäämättä syylistämisestä. _ _ _ _
78. Työsuhte koetaan epävarmana. _ _ _ _
79. Työntekijät kokevat onnistuvansa työssään. _ _ _ _

L. Tiedonkulku

80. Esimiehet ja työntekijät pystyvät keskustelemaan työasioista avoimesti. _ _ _ _
81. Tieto kulkee molempiin suuntiin. _ _ _ _
82. Oma tietoa jaetaan mielellään myös muille. _ _ _ _
83. Työyhteisön taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan avoimesti. _ _ _ _

84. Työyhteisön hyvinvoinnista tiedotetaan avoimesti. _ _ _
 85. Muutoshankkeista tiedotetaan riittävän ajoissa. _ _ _
 86. Työntekijät saavat suoraa palautetta (sisäistä tai ulkoista). _ _ _

M. Palkkaus

87. Palkkaus on suunniteltu omaan työyhteisöön sopivaksi. _ _ _
 88. Palkkausjärjestelmä palkitsee oikeista asioista. _ _ _
 89. Työyhteisön jäsenet tietävät, mistä oma palkka muodostuu. _ _ _

90. Kerro, miten henkilöstöä sitoutetaan työsuhteen pysymiseksi.

4 TERVEYS, HYVINVOINTI JA IKÄRAKENNE

Arvioi henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia yhdistyksen toiminnan kannalta tällä hetkellä. Arviointiasteikko: Kyllä = Asia on kunnossa, Ei = Asia vaatii selvitystä tai toimia. Vastaa myös avoimiin kysymyksiin ja kirjaa lisätiedot.

N. Henkilöstön terveys ja kunto

91. Onko henkilöstön terveystilanne poissaolojen valossa kunnossa? _ _ _
 92. Onko kaikilla stressi ja työuupumus hallinnassa (vähän selvästi ongelmaisia ja heilläkin oireilua vain ajoittain)? _ _ _
 93. Onko henkilöstöllä pitkäaikaisia sairauslomia? _ _ _
 94. Onko työntekijöiden kunto testattu ja todettu työtehtävän vaatimuksia vastaavaksi? _ _ _
 95. Onko koko henkilöstön terveydentila sellainen, että he kykenevät vaivatta ja laadukkaasti selviytymään työstään (ei esimerkiksi hoitamattomia sairauksia)? _ _ _
 96. Kerro, miten henkilöstön hyvinvointia edistetään.

O. Ikärakenne

8 (10)

97. Onko yhdistyksessä alaikäisiä (18-vuotiaita) töissä? Onko heidät kirjattu? _ _

98. Onko yhdistyksessä työntekijöitä, jotka lähivuosina jäävät eläkkeelle? _ _ _

99. Kerro, miten tähän on varauduttu.

5 VAHINGONTEOT, VAARATILANTEET JA TURVALLISUUS

Nämä ovat kysymyksiä yhdistyksen työntekijöiden ja ulkopuolisten aiheuttamien vahinkojen ja vaaratilanteiden tunnistamista varten. Monilla eri tekijöillä voidaan ennaltaehkäistä vahinko- tai uhkatilanteen syntymistä.

Arvioi sekä henkilöstön että ulkopuolisten mahdollisuuksia aiheuttaa yhdistyksen toiminnalle vahinkoa sekä työpaikkanne varautumistasoa. Arviointiasteikko: Kyllä = Asia on kunnossa, Ei = Asia ei ole kunnossa. Vastaa myös avoimiin kysymyksiin ja kirjaa lisätiedot.

P. Tarkoituksellinen vahingonteko

100. Onko keskeiset varkausriskit selvitetty? _ _ _

101. Onko rahojen käsittely siten hallittua, että kavalluksen mahdollisuus on minimoitu? _ _ _

102. Onko minimoitu mahdollisuus myydä tai luovuttaa ulos yrityksestä yritykselle keskeisiä tietoja ja dokumentteja? _ _ _

103. Onko kartoitettu mahdollisuudet oman henkilöstön tai ulkopuolisten tekemään sabotaasiin? _ _ _

104. Onko henkilöjohtaminen siten kunnossa, että työntekijöiden suhteet yritykseen eivät ole vaarassa pilaantua ja lisätä vahingonteon riskiä? _ _

105. Puututaanko kiusaamiseen työpaikalla välittömästi? _ _ _

106. Ovatko yrityksen sisäiset valvontajärjestelmät kunnossa (työnvalvonta, tilojen valvonta, tietojen käytön ja tietojärjestelmien valvonta)? _ _ _

107. Onko työntekijöiden töiden tekeminen työpaikalla hallittua (ajat, kulkuoikeudet, valvonta)? _ _ _

108. Onko yrityksen omaisuus vakuutettu vahingonteon varalta? _ _ _

109. Kerro, miten mahdollisuudet tarkoitukselliseen vahingontekoon on yhdistyksessä huomioitu.

Q. Turvallisuus

110. Onko yrityksen keskeiset tiedot suojattu mm. rajaamalla niiden saatavuus ja määrittelemällä käyttöoikeudet? _ _ _
111. Onko varauduttu teknisten järjestelmien rikkoutumiseen (varajärjestelmät, korvaavat toimintatavat)? _ _ _
112. Onko kaikille tärkeille tiedoille varmuuskopiointijärjestelmä? _ _ _
113. Onko tietojärjestelmät suojattu kaikin oleellisin tavoin? _ _ _
114. Onko työohjeet laadittu selvästi? _ _ _
115. Kirjataan sattuneet virheet? _ _ _
116. Käytetäänkö raportoinnissa saatavia tietoja hyväksi turvallisuuden kehittämisessä? _ _ _
117. Onko olemassa laatujärjestelmä? _ _ _
118. Kerro, miten tietoturvaan on varauduttu.

R. Vaaratilanteiden hallinta

119. Onko toimintaperiaatteet väkivalta- ja uhkatilanteiden varalle määritelty? _ _ _
120. Onko turvallisuuden vastuuhenkilöt nimetty ja kaikkien tiedossa? _ _ _
121. Raportoidaanko väkivalta- ja uhkatilanteet? _ _ _
122. Kehitetäänkö turvallisuutta suunnitelmallisesti? _ _ _
123. Tarkistetaan ja testataan laitteita säännöllisesti? _ _ _
124. Keskustellaanko tapahtuneista väkivaltatilanteista ja ehkäisykeinoista säännöllisesti? _ _ _
125. Noudatetaan pienten summien periaatetta (kassalla ei pidetä suuria rahasummia)? _ _ _
126. Valvotaanko ulkopuolisten henkilöiden kulkua tiloissa? Olisiko tarpeellista? _ _ _
127. Onko henkilöstö ohjeistettu miten vaaratilanteissa toimitaan? _ _ _
128. Kerro miten väkivalta- ja uhkatilanteet on minimoitu.

6 MERKITTÄVIMMÄT HENKILÖRISKIT

Nimeä viisi (5) MERKITTÄVINTÄ henkilöstöriskiä, jotka mielestäsi vaativat välitöntä tarkastelua jatkotoimenpiteitä varten:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

7 HENKILÖSTÖN VAHVUUDET

Nimeä viisi (5) yhdistyksen henkilöstön VAHVUUTTA:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

KIITOS!