



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Matkustusturvallisuuden johtamismallin luominen kohdeorganisaatiolle

Vulli, Janne

2020 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Matkustusturvallisuuden johtamismallin luominen
kohdeorganisaatiolle

Janne Vulli
Turvallisuusjohtamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2020

Janne Vulli

Matkustusturvallisuuden johtamismallin luominen kohdeorganisaatiolle

Vuosi 2020 Sivumäärä 66

Kansainvälinen yhteistyö organisaatioiden välillä on lisääntynyt merkittävästi, minkä seurauksena matkustaminen on myös lisääntynyt. Kansainvälinen yhteistyö avaa uusia mahdollisuuksia, mutta se tuo mukanaan myös uusia riskejä. Organisaation tehtävänä on huolehtia, että nämä uudet riskit otetaan huomioon ja niihin kohdistetaan tarvittavia toimenpiteitä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda matkustusturvallisuuden johtamismalli kohdeorganisaatiolle. Johtamismallin rakentamisessa keskityttiin toimeksiantaja organisaation tarpeisiin, mutta malli on sovellettavissa myös muihin organisaatioihin. Kehitysprosessissa selvitettiin matkustusturvallisuuden nykytilaa organisaatiossa ja pyrittiin tuomaan esille mahdolliset kehitysehdotukset.

Matkustusturvallisuuden johtamismallin luominen toteutettiin toiminnallisena kehittämistehtävänä. Tiedon kerääminen toteutettiin haastatteluina, joilla pyrittiin kartoittamaan kohdeorganisaation nykytilannetta. Tätä varten haastateltiin organisaation matkustavia henkilöitä ja organisaation matkustamisesta ja matkustusturvallisuudesta vastaavia henkilöitä. Lisäksi haastateltiin kohdeorganisaation ulkopuolisia asiantuntijoita suurista suomalaisista organisaatioista.

Opinnäytetyön keskeisimpänä tuotoksena syntyi kokonaisvaltainen arvio kohdeorganisaation matkustusturvallisuuden nykytilanteesta. Tämän lisäksi esitellään keskeisimmät kehitysehdotukset matkustusturvallisuuden parantamiseksi. Lopputuloksena syntyi matkustusturvallisuuden johtamismalli, jonka avulla on mahdollista parantaa ja kehittää organisaation matkustusturvallisuutta.

Janne Vulli

Creating a Travel Security Management Model for the Target Organization

Year	2020	Pages	66
------	------	-------	----

International cooperation between organizations has increased significantly and as a result, traveling has also increased. International cooperation opens new possibilities, but it also brings new risks. It is the responsibility of the organization to ensure that these new risks are processed correctly and that the necessary actions are taken.

The goal of this thesis was to create a travel security management model for the target organization. In building the management model, the focus was on the client organization's needs, but it is possible to use it in other organizations, as well. In the developing process, the current state of the travel security of the organization was clarified and the development ideas were brought into light.

The travel security management model was created as a functional developing task. Information was gathered by personal interviews and the purpose was to get a good knowledge of the organization's current state. The interviews focused on the organization's travelling personnel and persons responsible for travel and travel security. In addition, external experts from large Finnish organizations were interviewed.

The most important output of the thesis was a comprehensive assessment of the current travel security situation of the target organization. In addition, the main development proposals for improving travel safety were presented. The result was a travel security management model that makes it possible to improve and develop the organization's travel security.

Keywords: Travel security, Management model, Organizational security

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoite ja tutkimusongelma	8
1.2	Rakenne.....	9
1.3	Kohdeorganisaatio.....	9
2	Matkustusturvallisuus osana organisaatioturvallisuutta.....	10
2.1	Matkustusturvallisuus	12
2.2	Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen	13
2.3	Tietoturvallisuus.....	15
2.4	Ympäristöturvallisuus	16
2.5	Henkilöstöturvallisuus	17
2.6	Riskienhallinta	18
3	Matkustusturvallisuuden johtaminen	20
3.1	Strateginen johtaminen	21
3.2	Henkilöstöjohtaminen	23
3.3	Muutosjohtaminen	24
3.4	Turvallisuusjohtaminen.....	25
3.5	Työhyvinvointijohtaminen	26
3.6	Avoin innovointi	27
3.7	Motivaatio	28
3.8	Johtamismallit	29
3.9	Organisaatiokulttuuri	31
3.10	Turvallisuuskulttuuri	32
4	Empiirinen tutkimus	33
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	34
4.2	Tutkimuksen toteutus	34
4.3	Tutkimuksen tulokset.....	35
4.3.1	Kohdeorganisaation matkustajat.....	35
4.3.2	Kohdeorganisaation asiantuntijat.....	38
4.3.3	Ulkopuoliset asiantuntijat verrokkiorganisaatioista	40
4.4	Tutkimustulosten yhteenveto	43
5	Matkustusturvallisuuden johtamismalli kohdeorganisaatiolle.....	45
5.1	Matkustusturvallisuuden johtamismalli	47
5.2	Johtamismallin toimenpideohjelma.....	48
5.2.1	Visio ja tavoitteet	49
5.2.2	Nykytilan kartoitus	49
5.2.3	Analysointi	50
5.2.4	Kehitystoimenpiteet	50

5.2.5	Koulutus ja tuki	51
5.2.6	Seuranta ja mittarit	51
5.2.7	Käyttöönotto ja jalkauttaminen	52
5.2.8	Yhteenveto	52
5.3	Johtamismallin testaaminen työpajassa	52
6	Yhteenveto ja pohdinta	54
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	56
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	57
	Lähteet	58
	Kuviot	62
	Taulukot	63
	Liitteet	64

1 Johdanto

Kansainvälistyvällä toimikentällä matkustaminen on tarpeellista monen organisaation toiminnan kannalta, ellei käytännössä välttämätöntä. Matkustaminen ei ole kuitenkaan pääsääntöisesti itsetarkoitus, vaan se mahdollistaa erilaisia asioita, kuten uuden markkinan kartoituksen, yhteistyökumppanin tapaamisen tai uuden tuotantolaitoksen perustamisen. Kaikkea ei ole yksinkertaisesti mahdollista tehdä etänä, vaikka tänä päivänä erilaiset tekniset ratkaisut mahdollistavatkin etätyöskentelyn. Historian perusteella voitaisiin todeta, että ei ole näkyvissä merkkejä siitä, että matkustamisen tarve olisi hiipumassa. Voidaan sanoa, että toiminta on ylipäätänsä muuttunut lokaalista globaaliksi eli organisaatiot eivät pysty täysin välttämään globaalin toimintaympäristön vaikutuksia (Pöyhtäri 2018).

Organisaatioiden näkökulmasta tämä näky tarpeena lähettää ihmisiä käytännössä kaikkialle ympäri maailmaa. Kevyimmillään tämä voi tarkoittaa, että organisaatiossa matkustaja itse varaa matkaliput kohteeseen ja hyppää saman tien lentokoneeseen sen ihmeempiä murehtimatta. Hyvällä tuurilla esimerkin kaltainen matkustaminen voi onnistua, mutta jos matkalla törmätään ongelmiin tai tapahtuu jotain normaalista poikkeavaa, niin varautumisen ja ennakoinnin merkitys korostuu merkittävästi. Näihin normaalista poikkeaviin tai ongelmatilanteisiin on mahdollista varautua etukäteen (Ulkoministeriö 2020). Kaiken lähtökohtana voidaan pitää toimivaa johtamismallia, jonka avulla toimintaan on mahdollista saada näkökenttä, joka mahdollistaa toiminnan ja toimenpiteiden suhteuttamisen matkustamiseen kohdistuviin riskeihin. Mikäli toimintaa ei johdeta, tällöin toiminta ei ole suunnitelmallista ja kokonaiskuvan hahmottaminen on todella haastavaa.

Organisaation puutteellinen matkustusturvallisuus voi pahimmillaan johtaa katastrofaalisiin seurauksiin ja huonoimmassa skenaariossa aiheuttaa koko organisaation toiminnan pysähtymisen. Matkustusturvallisuutta tulisi tarkastella organisaatioturvallisuuden eri osa-alueiden näkökulmasta, joita ovat muun muassa: henkilöstöturvallisuus, tietoturvallisuus, ympäristöturvallisuus, jatkuvuudenhallinta ja varautuminen. Matkustusturvallisuudessa on kyse laajasta kokonaisuudesta, minkä takia on aivan olennaisen tärkeitä, että kokonaisuutta johdetaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020a). Johtamisen näkökulmasta asiaa helpottamaan voidaan luoda johtamismalli, jonka avulla pystytään varmistumaan, että kokonaisuuden hallinta onnistuu halutulla tavalla.

Järjellä ajateltuna on loogista, että tarvittavat toimenpiteet olisivat etukäteen tehtynä ja poikkeustilanteisiin pohdittu valmiiksi toimintamallit. Käytännössä näin ei ole monellakaan organisaatiolla, vaan monesti on kova kiire tehdä tärkeämpiä asioita tai vaihtoehtoisesti ollaan tyytyväisiä nykytilanteeseen, koska ei meille ole aiemminkaan sattunut mitään. Tässä ki-

teytyy turvallisuuden kannalta ehkä se haastavin tilanne, eli kuinka saat myytyä organisaatiollesi tarvittavat toiminnot ja tehtävät. Nämä saatetaan nähdä monesti ylimääräisenä päänvaihvana tai turhanpäiväisenä askarteluna. Helppointa voisi olla odottaa, että jotain ikävää tapahtuu ja tämän jälkeen kysyä lakonisesti, joko olisi aikaa katsoa matkustusturvallisuuden kokonaisuhallintaa ajan tasalle (Ruoslahti 2019). Mielekkäämpänä vaihtoehtona voidaan tutustua muille organisaatioille tapahtuneisiin tilanteisiin ja kysyä, haluammeko välttyä tältä. Tämän jälkeen tehdä päätökset parhaan mahdollisen tiedon valossa ja huomioida toimintaan kohdistuvat riskit.

1.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle matkustusturvallisuuden johtamismalli, jonka avulla organisaatio pystyy hallinnoimaan matkustusturvallisuuden kokonaisuutta. Tavoite rakentuu työelämälähtöisestä tarpeesta kehittää kokonaisvaltaisesti organisaation matkustusturvallisuutta. Organisaation tahtotilana on lisäksi selvittää matkustusturvallisuuden nykytilanne; mitkä asiat ovat hyvin ja toisaalta erityisesti, mitkä asiat vaativat kehittämistä. Tällä hetkellä matkustusturvallisuus on aiheena erittäin ajankohtainen käytännössä kaikille organisaatioille, tämänhetkisestä Covid-19-pandemiasta johtuen. Pandemia on varmasti koetellut kaikkia organisaatioita, mahdollisesti luonut haastavia ja jopa odottamattomia tilanteita. Suurin osa organisaatioista on varmasti ollut tietoinen siitä, että on olemassa riski pandemialle, mutta sen todennäköisyyttä on pidetty pienenä, joten siihen ei välttämättä ole varauduttu riittävällä tasolla. Organisaatioiden prosessit ja toimintamallit ovat joutuneet niin sanotusti tulikasteeseen nykyisessä tilanteessa.

Työn osalta aiheen rajauksena on keskittyminen matkustusturvallisuuden johtamismalliin ja siihen liittyvään kokonaisuuteen. Tämän lisäksi käsitellään matkustusturvallisuuden kannalta keskeisimmät organisaatioturvallisuuden osa-alueet. Nykyisellään organisaatiolla ei ole olemassa matkustusturvallisuuden johtamismallia, vaan se on osana muuta organisaation johtamismallia. Tällä muutoksella tavoitellaan organisaation matkustusturvallisuuden kokonaisvaltaista kehittämistä ja ajan tasalle saattamista, jotta pystytään vastaamaan nykytilanteeseen sekä ennakoimaan myös tulevaisuuden tarpeita. Matkustusturvallisuuden johtamismallin käyttöönoton yhteydessä on tarkoituksena käydä lävitse, että kaikki toiminnot, käytänteet ja ohjeet ovat uuden johtamismallin mukaisia. Tätä varten laaditaan suunnitelma johtamismallin käyttöönottamiseen ja ylläpitämiseen tulevaisuuden päivitystarpeet huomioiden.

Tutkimusongelmana on selvittää matkustusturvallisuuden kokonaisuuden kannalta tärkeimmät osatekijät. Tarkoituksena on siis selvittää matkustusturvallisuuden johtamismallia varten keskeisimmät asiat, jotta pystytään luomaan sellainen johtamismalli, joka edistää organisaation tavoitteita. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja tutkimus strategiana on case-tutki-

mus, jossa tietoa kerätään haastattelemalla. Tutkimuksessa haastatellaan kolmea eri viiteryhmää: organisaation matkustajia, organisaation asiantuntijoita ja ulkopuolisia asiantuntijoita. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan tarkemmin tiettyä asiaa tai kokonaisuutta ja tuottamaan siitä tarkempaa tietoa (Jyväskylän yliopisto 2015). Tässä tutkimuksessa perehdytään organisaation nykytilaan ja pyritään parantamaan nykytilaa matkustusturvallisuuden johtamismallilla.

1.2 Rakenne

Tässä opinnäytetyössä on kirjoitettu 6 kappaletta ja se alkaa johdannosta, jossa kuvataan tiivistetysti opinnäytetyön sisältö lukijalle. Johdannon tarkoituksena on auttaa lukijaa hahmottamaan paremmin kokonaisuus. Tämän jälkeen siirrytään matkustusturvallisuuteen osana organisaatioturvallisuutta eli työn teoriaperustaan, jonka tarkoituksena on auttaa ymmärtämään aihetta syvemmin (Kananen 2009, 74-75). Matkustusturvallisuuden johtamista käsitellään laajasti monesta eri näkökulmasta. Tutkimusosiossa perehdytään haastatteluiden pohjalta kerättyyn tietoon ja muodostetaan tarkempi käsitys kokonaisuudesta. Seuraavaksi yhdistetään teoriaperusta ja tutkimuksesta saadut tiedot, joiden perusteella muodostetaan matkustusturvallisuuden johtamismalli kohdeorganisaatiolle. Johtamismalli käydään lävitse kokonaisvaltaisesti sisältäen käyttöönoton, jalkautuksen, seurannan ja ylläpitämisen. Lopuksi niputetaan opinnäytetyön keskeisimmät tuotokset yhteenvedossa.

1.3 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on suuri julkishallinnon toimija, jonka henkilökunta matkustaa niin kotimaassa, kuin ulkomailla. Matkustamisen tarve riippuu kohdeorganisaatiossa hyvin pitkälti siitä, minkälainen on henkilön toimenkuva. Voidaan kuitenkin todeta, että säännönmukainen matkustaminen keskittyy kohdeorganisaatiossa suhteellisen pienelle osalle henkilöstöä. Selkeästi suurin osa organisaation matkoista painottuu pääasiallisesti kotimaahan. Organisaatiossa matkustetaan myös säännönmukaisesti ulkomaille, toki matkustamäärät ovat huomattavasti pienempiä verrattuna kotimaan matkustamiseen. Ulkomaille suuntautuvat työmatkat keskittyvät pääsääntöisesti EU-alueelle ja maihin, joita pidetään lähtökohtaisesti turvallisina. Ulkomaille matkustaminen koskee vielä rajatumpaa osaa kohdeorganisaation henkilöstöstä. Matkat korkeamman riskin kohteisiin ovat harvinaisempia kohdeorganisaatiossa, mutta vuositasolla näitäkin on jonkin verran. Tällä hetkellä COVID-19-pandemiasta johtuen matkustamisen määrä kohdeorganisaatiossa on hetkellisesti vähentynyt merkittävästi. Voidaan todeta, että tällä hetkellä matkustaminen painottuu käytännössä lähes kokonaan kotimaahan, harvoja poikkeustapauksia lukuun ottamatta.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että opinnäytetyössä ei mainita organisaatiota nimellä. Tämän lisäksi tietoja käsitellään kokonaisuudessaan tämän periaatteen mukaisesti, että organisaatio ei ole tunnistettavissa turvallisuussyistä. Tämä näkyy opinnäytetyössä siten, että aivan kaikkia osioita ei ole mahdollista käsitellä tässä yhteydessä, erityisesti puhuttaessa johtamismallista ja sen integroimisesta organisaation nykyiseen johtamismalliin. Tämä edellyttäisi organisaatorakenteen ja kaavioiden avaamista ja tarkempien johtamismallien käsittelemistä, mikä ei ole mahdollista turvallisuussyistä.

2 Matkustusturvallisuus osana organisaatioturvallisuutta

Teoreettisen pohjatiedon tarkoituksena on auttaa muodostamaan eheä ja mahdollisimman kattava kokonaiskuva työn aihealueesta eli matkustusturvallisuudesta ja johtamismalleista. Vahvat perustukset ovat olennainen osa kokonaisuutta ja se toimii kehitysprosessin tukipilarina. Vahvan teoriapohjan varaan pystytään luomaan kestäviä toimintamalleja. Matkustusturvallisuuden kokonaisuus on hyvin poikkileikkaava eri organisaatioturvallisuuden osa-alueiden kanssa. Kokonaisuuden hahmottamista varten on hyvä ymmärtää, mistä kokonaisuus muodostuu. Matkustusturvallisuuden johtamisen kannalta merkittäviä ovat organisaatioturvallisuuden kokonaisuus, erityisesti matkustusturvallisuuden näkökulmasta tarkasteltuna, tämän lisäksi yleisesti johtaminen ja sen eri osa-alueet. Kehittämistoiminnan kannalta teoria on ratkaisevassa asemassa, sillä uuden tiedon tuottamista varten tarvitaan jo olemassa olevaa teoriaa (Viikka 2015, 22). Teoria on olennainen osa, mutta siihen tulee aina suhtautua pienellä epäilyksellä, sillä se saattaa muuten helposti ohjata tutkijaa liian voimakkaasti ja toimia jopa esteenä uuden tiedon luomiselle. Tänä päivänä on todella helppoa löytää kirjallisia lähteitä, todellinen haaste on pystyä tulkitsemaan, mikä on oikeasti luotettava lähde (Kananen 2009, 74-76).

Organisaatioturvallisuus pitää sisällään kaikki organisaation turvallisuuden osa-alueet eli se toimii tavallaan kokonaiskuvan muodostajana. Matkustusturvallisuuden kannalta toimiva organisaatioturvallisuus on avainasemassa johtuen juuri matkustusturvallisuuden läpileikkaavuudesta eri osa-alueisiin. Tämän takia organisaatioturvallisuuden osa-alueilla on suuri vaikutus matkustusturvallisuuden kokonaisuuteen. Lähes samaa tarkoittavana terminä puhutaan yritysturvallisuudesta, jäljempänä tulen käyttämään termiä organisaatioturvallisuus. Elinkeinoelämän keskusliitto (2020a) on koostanut yritysturvallisuusmallin, jolla on pyritty auttamaan yritysturvallisuuden kokonaisuuden hahmottamista.



Kuvio 1: Yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020a)

Kuviossa 1, yritysturvallisuusmallissa, liiketoiminnan jatkuvuus on asetettu kuvaajassa keskelle, mikä on hyvä huomioida, sillä turvallisuus ei ole olemassa turvallisuutta varten. Organisaatioturvallisuuden tehtävänä on tukea ja mahdollistaa liiketoiminnan harjoittaminen. Organisaatioturvallisuuden tulee aina olla liiketoimintalähtöistä, sillä ilman liiketoimintaa ei ole tarvetta turvallisuudelle (Pekki 2019). Parhaimmillaan organisaatioturvallisuus pystyy tuottamaan jäsenneiltyä tietoa liiketoiminnalle, minkä perusteella organisaation johto pystyy välttämään karikat tai halutessaan ajamaan suoraan karille. Tässä ilmenee hyvin se, että organisaatioturvallisuuden tehtävänä on tukea, ei olla itsetarkoituis. Organisaatioturvallisuudella tarkoitetaan organisaation turvallisuusasioiden kattavaa huomioimista, laadukkaan liiketoiminnan kilpailutekijänä voidaan pitää turvallisuusasioiden kokonaisvaltaista huomioimista (Heljaste, Laukkala, Korkiamäki, Mustonen, Peltonen & Vesterinen 2008, 28-29).

Elinkeinoelämän keskusliiton mallin pohjalta organisaatio saa hyvät lähtökohdat toiminnan kehittämiseksi, mutta malli ei sellaisenaan tarjoa valmiita ratkaisuja. Turvallisuus on käsitteenä aina kontekstiriippuvainen eli kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Organisaation näkökulmasta tarkasteltaessa, miten asiat voivat vaikuttaa juuri kyseiseen organisaatioon ja sen toimijoihin (Niemelä & Lahikainen 2000, 21-22). Jokaisen organisaation on suhteutettava turvallisuuden toimenpiteet liiketoiminnan kannalta järkeviksi ja mahdollisimman kustannustehokkiksi. Organisaation kannalta on olennaisinta, että sen liiketoiminnan jatkuvuus pystytään takaamaan kaikissa olosuhteissa; tähän haasteeseen pureudutaan tarkemmin jatkuvuudenhallinnassa. Yleensä organisaatioilla ei ole käytössään rajattomia resursseja, joita voidaan käyttää turvallisuuden parantamiseen, vaan joudutaan arvioimaan, mihin osa-alueisiin rajalliset

resurssit kohdennetaan. Päätöksenteon tukena näille valinnoille olisi hyvä hyödyntää riskienhallinnan työkaluja, jotta organisaatio tietää, että se täyttää ainakin lakisääteiset velvoitteensa ja toisaalta minkälaiset riskit sille jää kannettavakseen, mikäli huonoin mahdollisin skenaario toteutuisi. Joissain tapauksissa organisaation voi olla järkevää varautua pahimpaan vaihtoehtoon ja tietyissä tapauksissa organisaatiota saatetaan jopa velvoittaa lakisääteisesti varautumaan tietyillä reunaehdoilla (Valmiuslaki 2011/1552).

2.1 Matkustusturvallisuus

Matkustusturvallisuus on yksi organisaatioturvallisuuden osa-alue, joka läpi leikkaa sen monen osa-alueen kanssa. Matkustusturvallisuus muodostuu useasta eri osa-alueesta, joista olennaimpia ovat henkilöstöturvallisuus, tietoturvallisuus, ympäristöturvallisuus, riskienhallinta, jatkuvuudenhallinta ja varautuminen. Organisaation yhtenä keskeisimpänä tehtävänä on turvata sen arvokkaimpien resurssien toiminta, mikä monessa organisaatiossa on sen oma henkilökunta tai ainakin pitäisi olla. Matkustusturvallisuudesta puhutaan pääsääntöisesti silloin, kun organisaation työntekijä matkustaa eli yksinkertaisimmillaan liikkuu paikasta A paikkaan B. Keskeisintä kaikkien matkojen matkustusturvallisuudessa on hyvän suunnittelun, ennakoivien toimenpiteiden, yleisen valppauden ja oman toiminnan yhdistäminen (Martikainen & Ranta 2019). Tarve matkustamiselle syntyy liiketoiminnan tarpeesta, jolloin matkustaminen kuuluu työntekijän työtehtäviin ja tällöin organisaatio on vastuussa työntekijän turvallisuudesta. Matkustusturvallisuus on suhteellisen laaja käsite ja eri henkilöt myös ymmärtävät sen hieman eri tavalla. Elinkeinoelämän keskusliiton yritysturvallisuusmallista (2020a) ei itseasiassa löydy erillistä kohtaa matkustusturvallisuudesta.

Matkustusturvallisuus on ensisijaisesti organisaation henkilökuntaa varten ja onkin kannattavaa, että asiat avataan matkustavan henkilön näkökulmasta. Yhtenä yksinkertaisena mallina on kolmijakoinen periaate: ennen matkaa, matkan aikana ja matkan jälkeen. Tämä tarkoittaa, että kaikki tarvittavat organisaatioturvallisuuden osa-alueet tulee ottaa huomioon näissä kaikissa kolmessa kohdassa. Matkustusturvallisuuden kokonaisuus on siis todella laaja ja sen hahmottamiseksi on suositeltavaa käsitellä aihetta johtamismallin avulla sekä laatia kattavat, selkeät ohjeistukset henkilökunnalle (Vesterinen 2011, 158-162).

Matkustusturvallisuus on ennen kaikkea tukitoiminto matkustamiselle, eli se on matkustusohjeen tukena, ja parhaimmillaan matkustusturvallisuus onkin integroitu toimintojen sisään. Matkustaminen lähtee tarpeesta päästä paikkaan A, tämän jälkeen suunnitellaan, että miten päästään kohteeseen halutussa aikataulussa eli mitä kulkuvälineitä käytetään. Riippuen etäisyydestä määränpäässä voi olla tarvetta majoittua, jolloin joudutaan miettimään majoitusratkaisut. Matkan päätteeksi palataan takaisin lähtöpisteeseen eli taas tarvitaan kulkuvälineitä. Tässä hyvin yksinkertaistettuna matkustamisen prosessi, mutta jo tässäkin joudutaan mietti-

mään, mitkä ovat turvallisia kulkuvälineitä siirtymisiä varten ja käytetäänkö mahdollisesti julkisia kulkuneuvoja ja jos vuokrataan ajoneuvo, niin miltä palveluntarjoajalta. Mikäli matka suuntautuu ulkomaille, niin ennakoivien toimenpiteiden määrä kasvaa merkittävästi. Ulkomaan matkakohteen osalta on aivan alkuun selvitettävä matkustuskohteen turvallisuustilanne eli onko kohteeseen turvallista matkustaa ja mikäli kohteessa on kohonnut turvallisuusriski, niin miten siihen varaudutaan (Suojelupoliisi 2018).

Toisaalta matkustajalla on pääsääntöisesti tarve myös työskennellä matkan aikana ja työskentelyä voi tapahtua matkustaessa julkisilla kulkuneuvoilla, kahvilassa matkan varrella, hotellihuoneessa ja yhteistyökumppanin toimitiloissa. Tämä edellyttää, että on olemassa ohjeistukset, miten työvälineitä käytetään matkustaessa ja tarvitseeko huomioida erityisesti jotain. Työskentelyvälineiden on myös oltava turvallisia ja toisaalta työvälineiden kuljetusta vartenkin voidaan tarvita työvälineitä. Ulkomaille matkustaessa joudutaan pohtimaan myös laajemmin asioita aina lähtien mahdollisista rokotuksista, vakuutuksista ja viimekädessä sitä, miten mahdollinen evakuoiminen tapahtuu kohteesta.

2.2 Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen

Jatkuvuudenhallinta ja varautuminen tulee ulottaa osaksi matkustusturvallisuutta, sillä matkustaminen sisältää merkittäviä riskejä, jotka on syytä ottaa huomioon. Jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että matkustettaessa on esimerkiksi ehdottomasti huomioitava, että kaikki avainhenkilöt eivät missään nimessä matkusta samalla lentokoneella. Tämä sen takia, että mahdollisessa onnettomuustilanteessa organisaatio menettäisi pahimmassa skenaariossa kaikki avainhenkilönsä, joka vaarantaisi koko toiminnan jatkuvuuden. Organisaation perimmäinen tarkoitus on pystyä suoriutumaan sen johdon määrittelemistä tehtävistä. Organisaatiosta riippumatta melkein kaikki organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, työvälineitä, toimitiloja, lakisääteiset palvelut työntekijöille kuten työterveys. Nykyisessä yhteiskunnassamme lähestulkoon kaikki toiminnot toimivat sähköllä ja tarvitsevat toimiakseen myös toimivat tietoliikenneyhteydet (Pekki 2019).

Jatkuvuudenhallinnan pääasiallisena tehtävänä on tukea organisaatiota suoriutumaan sille asetetuista tehtävistä kaikissa olosuhteissa, ilman että toiminta keskeytyy. Toiminnan keskeytymättömyys on oikeastaan tavoiteltava ihannetilanne, joka on kuitenkin käytännössä mahdotonta saavuttaa. Organisaatiot pystyvät kuitenkin tavoittelemaan tätä keskeytymätöntä tilaa ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä, jotta toiminta olisi mahdollisimman keskeytymätöntä. Yhtenä suurimpana esteenä tulee olemaan se, että organisaatioilla ei ole rajattomasti resursseja, joita ne pystyisivät kohdentamaan jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen. Käytännössä näihin toimenpiteisiin on mahdollista käyttää rajattomasti rahaa ja resursseja, sillä aina löytyy parantamisen varaa. Toisaalta tilanteet muuttuvat organisaatioissa välillä hyvinkin nopeasti, muutokset voivat olla organisaatiosta lähtöisiä tai siitä riippumattomia. Tämä tarkoittaa,

että jatkuvuudenhallinnan ja varautumisen osalta ei olla käytännössä koskaan täysin valmiita ja ne edellyttävät toiminnan jatkuvaa seurantaakin sekä tarvittavia kehitystoimenpiteitä (Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö 2012, 4-7).

Organisaation toiminnan kohdatessa ongelmia, jotka aiheuttavat sen toiminnalle häiriöitä tai huonossa tapauksessa toiminnan keskeytymisen, jatkuvuudenhallintaan ja varautumiseen sijoitetut panostukset realisoituvat, toisaalta tällaista tilannetta kukaan ei toivo itselleen. Organisaation kohdatessa toiminnan keskeytymisen, tarvitsee sen ruveta välittömästi toimiin, joilla toiminta saadaan palautettua mahdollisimman pian normaaliksi. Tämän kaltaisia tilanteita varten olisi järkevää olla selkeät toimintamallit, vastuut, ohjeet ja ennen kaikkea, että tilanteita varten olisi harjoiteltu. Tilanteiden harjoittelussa tulee käytännössä testattua ovatko toimintamallit hyviä, ohjeet tarpeeksi selkeitä ja onko huomioitu kaikki välttämätön toiminnan palauttamiseksi. Otetaan käytännön esimerkiksi pitkäkestoinen sähkökatko, millä on vaikutusta moneen organisaatioon ja monen toiminnan se todennäköisesti lamauttaisi ainakin tilapäisesti, ellei kokonaan. Oletetaan, että organisaatio on varautunut sähkökatkoon omasta mielestään hyvin ja laatinut hienot ohjeistukset, mutta ei ole kouluttanut henkilöstöään tai pitänyt ainuttakaan harjoitusta tällaista tilannetta varten. Tämä käytännössä tarkoittaisi, että sähkökatkon sattuessa varautumisen toimenpiteet testataan käytännön tilanteessa, mikä ei välttämättä ole paras vaihtoehto. Tällöin saattaa ilmetä pieniä puutteita, jotka voivat vaikuttaa siihen kauanko toiminnan palauttamisessa takaisin kestää ja aika on rahaa (Martikainen & Ranta 2020, 26-28).

VARAUTUMISEN PROSESSI



Kuvio 2: Varautumisen prosessi (Turvallisuuskomitea 2017)

Varautuminen on sitä, miltä se kuulostaakin eli käytännössä varaudutaan pahimman varalle, jos se sattuisi tapahtumaan. Kuviossa 2 on kuvattu varautumisen prosessin keskeisimmät osat: suunnittelu, toiminta, ennakointi ja palaute. Ajankohtaisena esimerkkinä COVID-19-

pandemia, joka on vaikuttanut siihen, että todella monesta tavarasta voi olla suuri pula ja niitä ei yksinkertaisesti ole saatavilla niin paljoa kuin haluttaisiin. Mikäli organisaatiot olisivat varautuneet pitkäkestoiseen pandemiaan, niin todennäköisesti kaikilla olisi ollut varattuna henkilösuojaimia ja käsidesiä enemmän kuin nykyisessä tilanteessa (Lehtinen 2020). Tässä on kiteytettynä ehkä se olennaisin kysymys: tiedetään, että on mahdollista, että pandemia puhkeaa, mutta halutaanko panostaa siihen vai kehitetäänkö esimerkiksi liiketoimintaa muilta osin, jotka todennäköisesti tuottavat organisaatiolle rahaa. Tämän takia Suomessa on tietyille toimijoille asetettu mm. valmiuslaissa lakisääteisesti velvoitteita, että niiden tulee pystyä toimimaan kaikissa olosuhteissa (Valmiuslaki 2011/1552).

2.3 Tietoturvaluisuus

Tietoa käsitellään tänä päivänä monessa eri muodossa ja matkustaessa henkilöllä on monesti mukanaan työvälineitä, jotka sisältävät tietoa. Matkustaessa tietoturvaluisuuden merkitys korostuu, sillä ei olla enää organisaation omissa toimitiloissa, joissa pystytään hyvin pitkälle turvaamaan toiminta. Matkustajalla tulee olla selkeät ohjeet, kuinka tietoturvaluisuus tulee ottaa huomioon ja kuinka laitteita voi turvallisesti kuljettaa sekä säilyttää matkan aikana. Tietoturvaluisuus on yksinkertaisimmillaan tiedon turvaamista. Tätä varten organisaation tarvitsee tehdä hallinnollisia ja teknisiä toimia, että pystytään varmistumaan tiedon luottamuksellisuudesta, eheydestä ja käytettävyydestä (Kyberturvaluisuuskeskus 2020). Näiden kolmen tekijän kokonaisuus kiteyttää tietoturvaluisuuden ja muodostaa samalla myös haasteen tiedon turvaamiselle organisaatioissa. Tiedon luottamuksellinen käsitteleminen tarkoittaa sitä, että ainoastaan ne henkilöt, joilla on oikeus käsitellä tietoa, pääsevät siihen käsiksi, ei kukaan muu. Tiedon eheydellä tarkoitetaan sitä, että tietoja ei voi muokata kuin siihen erikseen oikeutetut henkilöt ja muutoshistoria on saatavilla. Tiedon käytettävyyttä tarkoittaa sitä, että tieto on siihen oikeutettujen henkilöiden käytettävissä.

Käytännössä tietoturvaluisuuden toteuttaminen organisaatioissa on hieman haastavampaa ja se edellyttää aina jonkinlaista kompromissia näiden kolmen osa-alueen kesken. Mikäli tiedon pitää olla ehdottoman luotettavaa, niin turvallisinta voi olla, että tietoa ei kirjata mihinkään ylös, vaan se on tiedossa ainoastaan sitä tarvitsevilla henkilöillä. Mikäli tieto halutaan tallettaa esitettävään muotoon, olisi turvallisin vaihtoehto varmasti, että se säilöittäisiin kassakaappiin, joka sijaitsee maanalaisessa pommisuojassa. Tällöin käytännöllisyys kuitenkin kärsii, sillä jos useamman henkilön on tarve päästä käsiksi tähän tietoon säännöllisesti, niin sehän tarkoittaisi, että päästäkseen käsiksi tähän tietoon heidän olisi fyysisesti matkustettava kassakaappin luokse päästäkseen käsiksi haluttuun tietoon. Tietoa ei voida myöskään ladata internettiin kaikkien nähtäväksi, ellei se ole sitten organisaation tarkoitus (Andreasson & Koivisto 2013, 32-33).

Organisaation tarvitsee määrittää nämä kaikki kolme osa-alueita ja arvioida, mitä se priorisoi korkeimmalle. Jos käytettävyys priorisoidaan tärkeimmäksi, niin sillä on vaikutusta tiedon luotettavuuteen. Eheys voi korostuessaan tarkoittaa, että tiedon muokkaamista on rajoitettu äärimmilleen ja vaatii monimutkaisen prosessin läpäisemisen, että muokkaaminen on mahdollista. Tärkeätä on muistaa, että ei ole olemassa täydellistä tietoturvaluottelua, kuten Yhdysvaltojen entinen FBI:n johtaja James Comey lausui, että maailmassa on vain kahdenlaisia yrityksiä ne, jotka ovat jo joutuneet hakkeroiduksi ja ne, jotka eivät vielä ole siitä tietoisia (Reuters 2017). Tietoturvaluottelun osalta olennaista on organisaatioissa tietoturvaluottelun määrittäminen eli miten tietoa käsitellään, millä tietojärjestelmillä ja millä laitteilla. Tämän lisäksi pessimistin ikuinen lausahdus kuuluu, että ihminen on aina heikoin lenkki ja moni tietoturvaluottelun asiantuntija onkin sitä mieltä, että henkilöstön koulutuksen merkitystä ei voi käytännössä ylikorostaa tietoturvaluottelun osalta. On olemassa tapauksia, missä organisaation salassa pidettävä tieto on päässyt väärin käsiin ja tämän seurauksena organisaatio on ajautunut konkurssiin. Ei ole siis yhäntekävää, että onko organisaation tietoturvaluottelu hyvällä tasolla ja onko käytännöt koulutettu henkilöstölle (Laaksonen, Nevasalo & Tomula 2006, 17-20).

2.4 Ympäristöturvallisuus

Ympäristöturvallisuus kannattaa sitoa kiinteäksi osaksi matkustusturvallisuutta erityisesti organisaation maineenhallinnan näkökulmasta. Ympäristöturvalliset toimintamallit ovat monesti myös hyviä matkustusturvallisuuden osalta, vaikka toki niiden kustannukset voivat olla korkeammat muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Ympäristöturvallisilla ratkaisuilla pystytään myös varmistamaan organisaation toiminta tulevaisuudessa. Organisaation toiminnan kannalta on olennaista, miten se vaikuttaa ympärillä olevaan ympäristöön paikallisesti ja myös globaalisti. Erityisesti ilmastonmuutos on yksi suurista aiheista, johon pyritään vaikuttamaan huolellisella ja vaikuttavalla ympäristöturvallisuudella. Ympäristöturvallisuus ei ehkä aiemmin ollut niin kiinnostava, mutta tänä päivänä sen vaikutuksilta organisaatiot ei voi oikeastaan välttyä. Mikäli organisaatio ei noudata hyviä toimintaperiaatteita, niin vaikka ei olisi lakisääteisiä seuraamuksia, niin valveutuneet kuluttajat reagoivat todella nopeasti ja äänekkäästi. Tämä tarkoittaa organisaatiolle monesti mainehaittaa, millä voi olla todella suuria taloudellisia kokonaisvaikutuksia (Asiakastieto 2020).

Elinkeinoelämän keskusliitto (2020a) määrittelee, että ympäristöturvallisuuden tavoitteena on ekologisen kestävyuden huomioiminen toiminnassa, asiakkaiden ja yhteiskunnan ympäristö-odotuksien mukainen toiminta. Ympäristöturvallisuus voi näkyä erilaisina pieninä tekoina, kuten paperin käytön vähentäminen, energiatehokkaiden valaistusratkaisujen hyödyntäminen tai vihreiden energialähteiden hyödyntäminen, kuten aurinkoenergian. Itseasiassa tämän kaltaiset toimenpiteet tuovat organisaatiolle myös kustannustehokkuutta ja taloudellisia säästöjä pidemmällä aikajänteellä. Yritysten toiminnassa voidaan saada aikaan merkittäviäkin sääs-

töjä, mikäli puhutaan suuresta organisaatioista tai useammasta toimipisteestä. Ympäristöturvallisuuteen kuuluu myös jätteiden oikeaoppinen hävittäminen ja kierrättäminen soveltuville osin. Vaarallisten aineiden käsittelystä ja säilytyksestä on olemassa tarkemmat ohjeistukset, joita tulee noudattaa, että ei aiheudu aiheetonta vaaraa ihmisille tai ympäristölle.

2.5 Henkilöstöturvallisuus

Henkilöstö on monen organisaation tärkein resurssi ja matkustaessa henkilöstöön kohdistuu korostuneesti erilaisia riskejä. Tällöin hyvin suunniteltu ja toteutettu henkilöstöturvallisuus tukee matkan turvallista toteuttamista. Erityisesti matkan suuntautuessa ulkomaille korostuu toimivan henkilöstöturvallisuuden merkitys osana matkustusturvallisuuden kokonaisuutta. Henkilöstöturvallisuus on osa organisaatioturvallisuutta ja mahdollisesti yksi tärkeimmistä osa-alueista, sillä harvemmin ilman henkilöstöä on olemassa edes organisaatiota. Henkilöstöturvallisuuden ensisijainen tavoite on taata henkilöstön turvallinen työskentely kaikissa olosuhteissa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020b). Pyritään suojaamaan rikoksilta ja onnettomuuksilta, jotta pystytään turvaamaan organisaation toimintakyky.

Henkilöstöturvallisuus tulee ulottaa henkilöstön rekrytoinnista käytännössä henkilöstön eroamiseen tai eläkkeelle jäämiseen ja itseasiassa vielä sen jälkeenkin. Organisaation kannalta on erittäin tärkeää, että rekrytoidaan luotettavia henkilöitä. Henkilöiden taustatarkistuksia on mahdollista tehdä, kun tietyt kriteerit täyttyvät. Suomessa Suojelupoliisi tekee organisaatioiden hakemuksesta henkilöturvallisuusselvityksiä, tällöin on oltava lakiperusteinen edellytys henkilöturvallisuusselvityksen tekemiseksi (Turvallisuusselvityslaki 2014/726). Henkilöturvallisuusselvityksessä Suojelupoliisi tarkistaa erinäisistä rekistereistä mm. rikosrekisteristä, että löytyykö henkilöstä mainintoja. Mikäli rekistereistä löytyy mainintoja, niin henkilöturvallisuusselvityksen tilaaja saa Suojelupoliisista kirjallisen lausunnon, jonka perusteella pystytään arvioimaan, onko henkilö soveltuva kyseiseen tehtävään. Henkilöturvallisuusselvityksen kohteesta suoritetaan nuhteettomuudenseurantaa selvityksen voimassaolon aikana. Taustatarkistusten lisäksi on järkevää, että henkilöstö allekirjoittaa salassapito- ja vaitiolositoumuksen, jotta välttyään mahdollisilta selkkauksilta. Organisaation avainhenkilöiden osalta, jotka pääsevät käsiksi erittäin arkaluonteiseen tai tärkeään tietoon organisaation kannalta, voi olla järkevää pohtia karenssikäytänteitä sekä kilpailukieltosopimuksia (Uusisuomi 2020).

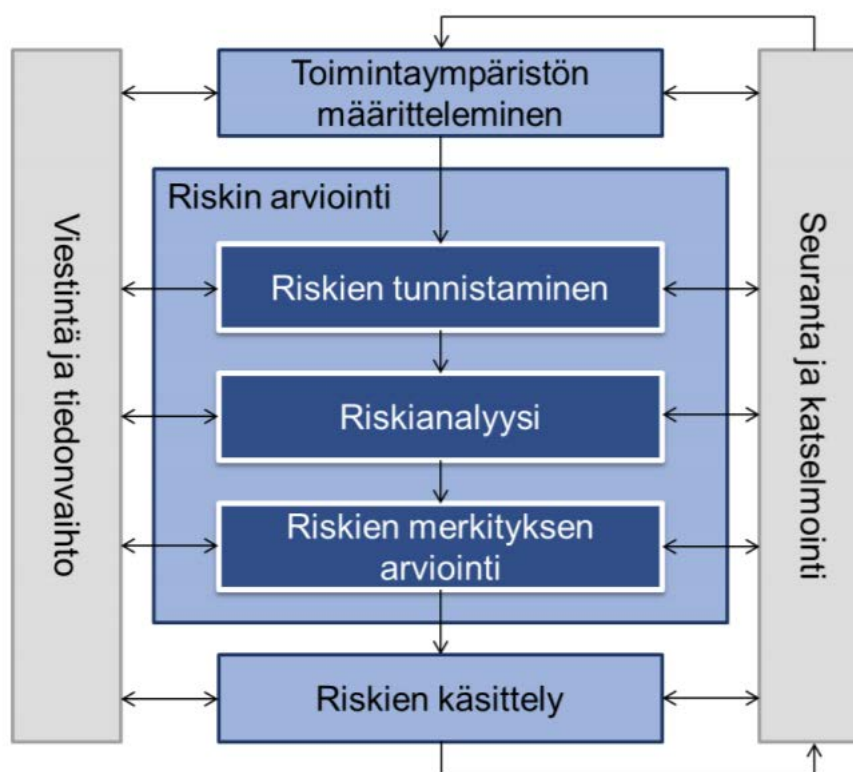
Käytännön toiminnan kannalta organisaation on suositeltavaa laatia turvallisuusohjeet, jotta henkilöstö tietää kuinka toimitaan esimerkiksi poikkeustilanteissa, kuten palohälytyksen sattuessa. Mikäli henkilökunta on tekemisissä asiakkaiden kanssa ja on olemassa riski, että heihin kohdistuu väkivallan uhka. Tällöin henkilökunnalle on laadittava toimintaohjeet tällaisia tilanteita varten ja lisäksi koulutettava riittävällä tasolla nämä toimintamallit (Työturvallisuuslaki

2002/738). Henkilöstölle on hyvä käydä läpi esimerkiksi omien tietojen suojaamisen perusteet. Organisaatiosta ja tehtävästä riippuen henkilöstöturvallisuus voi tarkoittaa kattavasti turvallisuustekniikan käyttämistä ja tietyissä tapauksissa jopa suoranaista henkisuojasta. Aivan kaikkeen on käytännössä mahdotonta etukäteen valmistautua ja sen takia on hyvä varmistaa, että vakuutukset ovat myös ajan tasalla. Vakuutukset eivät itsessään ole kuitenkaan ratkaisu itse ongelmaan, vaan ne auttavat, kun pahin mahdollinen tapahtuu, kaikkea ei voi kuitenkaan vakuuttaa.

Tänä päivänä työtä voidaan tehdä käytännössä kellon ympäri ja tietyissä tehtävissä edellytetäänkin, että henkilöt ovat tavoitettavissa myös normaalin työajan jälkeen. Organisaation kannalta on myös järkevää pyrkiä ennaltaehkäisemään henkilöstö riippuvuutta, mihin pystytään vaikuttamaan varaamalla tarpeeksi resursseja ja mahdolliset sijaisjärjestelyt sairaustapauksia varten. Tietyillä aloilla voi olla tarpeen saada tieto työntekijöille todella nopeasti, tätä varten on olemassa erilaisia viestintämenetelmiä, joilla voidaan tavoittaa samanaikaisesti useita työntekijöitä (Tikkanen, Aapio, Kaarnalehto, Kammonen, Laitinen, Mikkonen & Pisto 2011, 137-139)

2.6 Riskienhallinta

Matkustaminen pitää aina sisällään riskejä ja riskienhallinnan avulla pystytään kohdentamaan matkustusturvallisuuden toimenpiteitä vaikuttavuuden perusteella. Riskienhallinta on avainasemassa turvallisen matkan toteuttamisen kannalta ja sen tehtävänä on myös kertoa, mikäli ei ole lainkaan turvallista matkustaa. Riskienhallinnan avulla pystytään tekemään matkustamisesta turvallisempaa tai ainakin tiedostetaan olemassa olevat riskit. Riskienhallinta liitetään monesti riskien pienentämiseen, mutta kyse on enemmänkin järjestelmällisestä hallinnasta. Riskienhallinnan avulla pystytään tiedostamaan, mitä riskejä tietyt toiminnot pitävät sisällään sekä minkälaisia vaikutuksia tekemillämme päätöksillä voi olla. Liiketoiminnan kannalta riskienhallinta voi myös avata uusia mahdollisuuksia, sillä kartoittaessa toimintaan liittyvät riskit voidaan huomata, että ennako-oletuksemme olikin virheellinen. Tällöin yritys pystyy punnitsemaan, haluaako se ottaa kyseisen riskin, sillä riskin kääntöpuolena on mahdollisuus menestyä. Riski ei siis itsessään ole positiivinen tai negatiivinen asia, vaan riippuu täysin kontekstista ja kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan (Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014 8-9).



Kuvio 3: SFS ISO 31000 riskienhallintamalli (Valtiovarainministeriö 2020)

Keskeistä on, että organisaatio on määritellyt itselleen riskienhallintapolitiikan, jonka avulla pystytään arvioimaan toimintaan liittyviä riskejä. Riskienhallintapolitiikassa on olennaista määrittää periaatteet, tavoitteet, vastuut ja toimintatavat. Tällöin pystytään varmistumaan, että riskienhallinta on osa johtamisjärjestelmää (Valtiovarainministeriö 2020). Kuviossa 3 on esitelty yksi tunnetuimmista riskienhallinnanmalleista, SFS ISO 31000. Riskienhallinnan tulee kattaa koko toiminta alusta loppuun asti, tällöin pystytään tekemään päätöksiä parhaan mahdollisen tiedon varassa. Tällöin pystytään myös päättämään, mitä mahdollisille riskeille halutaan tehdä tai minkälaisia toimenpiteitä riskiin halutaan kohdentaa. Monet toimenpiteet tai riskiin vaikuttamiset aiheuttavat kustannuksia, joten on organisaation tehtävänä arvioida, mikä on hyväksyttävä riskitaso (Mäkinen 2007, 107). Yleisesti tunnettuja riskienhallinnan keinoja ovat pienentäminen, pitäminen, siirtäminen ja välttäminen. Yksittäiseen riskiin voidaan käyttää yhtä tai useampaa riskienhallinnan keinoa, jotta saadaan riski tahtotilanmukaiselle tasolle. Vaihtoehtoisesti voidaan myös tehdä tietoinen päätös siitä, että jollekin tiedostetulle riskille ei kohdenneta mitään vaikutuskeinoja. Tällaisia tilanteita voi olla, että ei ole järkevää tai kannattavaa kyseisen riskin vähäpätöisyyden vuoksi nähdä vaivaa, jos riski ei aiheuta merkittävää haittaa organisaatiolle. Kaikkiin riskeihin ei välttämättä ole myöskään mahdollista varautua täydellisesti, vaikka oltaisiin tietoisia kyseisen riskin olemassaolosta (Flink, Reiman & Hiltunen 2007, 146-150).

Riskienhallinta ei voi olla organisaatiossa kertaluonteinen toimenpide, vaan se on oltava osana säännönmukaista toimintaa. Tämä sen takia, että organisaation tilanne elää koko ajan ja ei ole olemassa pysyvää olotilaa riskien osalta. Organisaatiolle tämä tarkoittaa, että sillä pitää olla kyky ensinäkkin havaita näitä mahdollisia muutoksia ja kyky reagoida riittävällä nopeudella ja tilanteen vaatimalla tavalla. Riskienhallinta tulee suhteuttaa organisaation kokoon nähden järkevästi, mutta olennaista on, että riskienhallinnan vastuut on määritetty tietyille henkilöille ja tähän on resursoitu riittävästi työaikaa sekä resursseja (Hardy 2014, 36-39).

3 Matkustusturvallisuuden johtaminen

Matkustusturvallisuuden kokonaisuus on erittäin monipuolinen ja siihen vaikuttaa monet organisaatioturvallisuuden osa-alueet. Tällaisen laaja-alaisen kokonaisuuden toimivuuden kannalta johtaminen on avainasemassa. Ilman toimivia johtamisen käytänteitä kokonaisuuden hallinta ei ole käytännössä mahdollista. Mistä johtamisesta oikein on kyse? Johtaminen määrittyy monesti tarpeen pohjalta ja ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa johtaa. Se mitä pidetään hyvänä johtamisena, on toimiala ja organisaatio riippuvaista, toisaalta edes saman organisaation sisällä kaikki eivät ole välttämättä samaa mieltä asiasta. Se, mitä on pidetty hyvänä tapana johtaa, on myös aikaan ja kulttuuriin sidonnaista. Lähestulkoon kaikki ovat kuitenkin sitä mieltä, että ilman tavoitteellista ja taitavaa johtamista suurten organisaatioiden ihmisten työntekeminen olisi tehotonta ja sekavaa (Viitala & Jylhä 2019, 11).

Johtamisen avulla pyritään saamaan siis joukko ihmisiä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi ei ole olemassa yhtä ja ainoata oikeata tapaa, toisaalta jos jokin tapa on toiminut jollain muulla, niin se ei tarkoita, että se olisi monistettavissa sellaisenaan toisaalle. Asetettuun tavoitteeseen on olemassa siis useita mahdollisia reittejä ja näiden monia eri variaatioita. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan edetään tavoitetta kohti. Organisaation johdon tehtävänä on määrittää johtamisperiaatteet ja erilaiset toimintamallit, joita noudatetaan. Erityisesti isoimmissa organisaatioissa korostuu, mikäli näitä ei ole hyvin suunniteltu. Käytännössä tämä voisi näkyä siten, että organisaatioiden eri yksiköiden johtajat toimivat täysin eri tavalla. Kärkkäästi tämä voisi tarkoittaa, että yhden yksikön johtaja palkitsee tietystä asiasta, kun taas toisen yksikön johtaja rankaisee tästä samasta asiasta. Tämä tulee jossain vaiheessa kärjistämään organisaation kriisipisteeseen, johtuen juuri tästä ristiriitaisuudesta tavoissa toimia (Sydänmaalakka 2009, 105-106).

Mitä johtaminen sitten oikeastaan on? Kyse on pohjimmiltaan viestimisestä eli ihmisten välisestä kommunikaatiosta. Pyritään saamaan toinen ihminen tekemään tietty asia tiettyyn aikaan tietyllä tavalla. Yhden ihmisen kohdalla tämä on vielä suhteellisen helppoa, kunhan pystytään kommunikoimaan samalla kielellä ja molemmat ymmärtävät toisiaan. Organisaatioita on eri kokoisia, mutta pääperiaatteena on, että niissä on ihmisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että

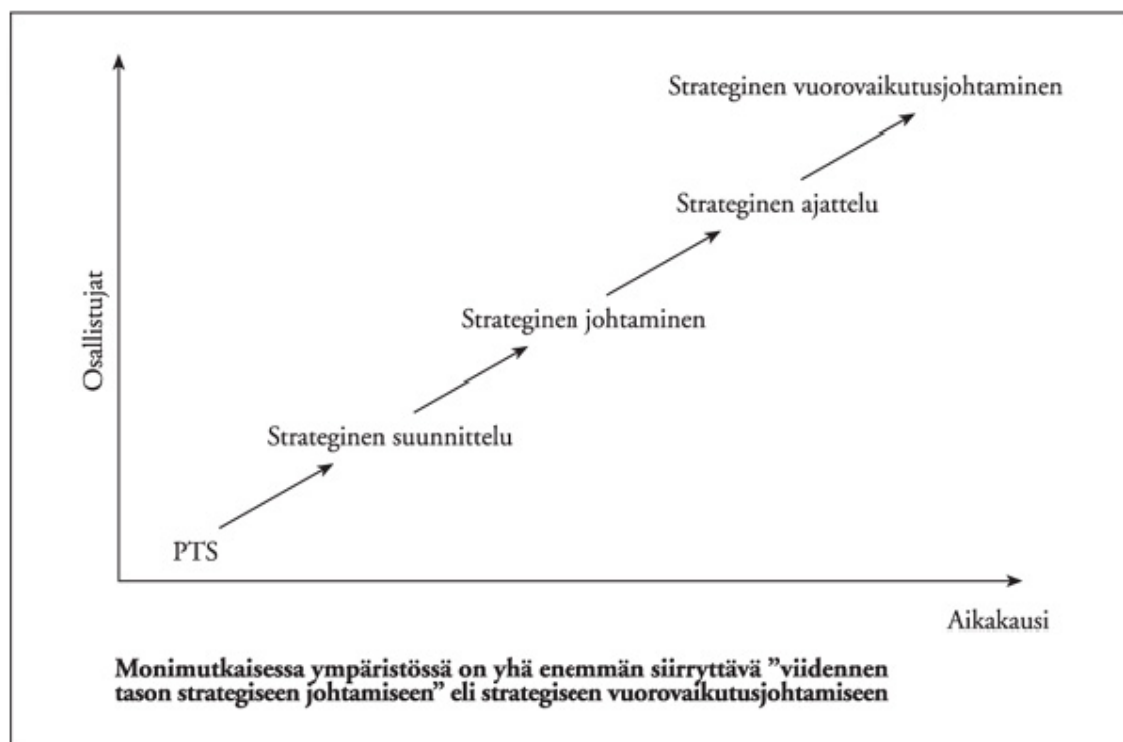
johtamisella pitää saada kaikki organisaation ihmiset tekemään näitä haluttuja asioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä varten tarvitaan yhteiset pelisäännöt johtamiseen, sillä muuten ei ole mahdollista johtaa hallitusti isoja kokonaisuuksia. Toisaalta tarvitaan myös erilaisia tapoja viestiä ihmisille. Tänä päivänä digitalisaation tuomat mahdollisuudet helpottavat viestimistä huomattavasti, sillä johtajan on mahdollista tavoittaa käytännössä koko organisaatio sekunneissa (Wainio 2020, 115-119).

Johtaminen ei ole kuitenkaan pelkästään viestimistä, sillä se vaatii myös tiettyjä säännönmukaisia toimenpiteitä, joilla varmistetaan tavoitteen saavuttaminen. Tarvitaan seuranta, jotta organisaation eri toimijat tekevät oikeita asioita halutulla tavalla ja tarvittaessa ryhtyy ohjaaviin sekä korjaaviin toimenpiteisiin. Seurannan tulee olla säännönmukaista toimintaa ja sen pohjalta pystytään muodostamaan kokonaiskuvaa johtamista varten. Erityisesti, kun tarvitsee pohtia resurssien kohdentamista siten, että niillä saataisiin aikaiseksi mahdollisimman suuri vaikuttavuus (Viitala & jylhä 2019, 65).

3.1 Strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella organisaation ylin johto pystyy näyttämään matkustusturvallisuudesta vastaaville suunnan ja määrittämään ylitason periaatteet toiminnan ohjaamiselle. Strategisella johtamisella pyritään myös varmistamaan, että toiminta on linjassa organisaation toimintaperiaatteiden kanssa. Strategisella johtamisella luodaan käytännössä puitteet matkustusturvallisuuden kokonaisuuden johtamiselle. Strategian voidaan määritellä olevan keinovalikoima, jonka avulla pyritään saavuttamaan haluttu lopputulos. Strategian tarkoituksena on toimia organisaation johdolle niin sanottuna punaisena lankana, strategia ei ole itsessään tarkoitus vaan keino. Strategiassa määritellään organisaation liiketoiminnalle päämäärät ja keinot, joiden avulla asetettuihin tavoitteisiin on tarkoitus päästä. Strategian määritellään sisältävän organisaation mission, arvot, liikeidean ja vision (Mitronen & Raikaslehto 2019, 56-59).

Missio kertoo organisaation idean eli se on toiminta-ajatus ja siis kertoo, mitä varten organisaatio on olemassa sekä mikä on sen tarkoitus. Arvot ovat ikään kuin organisaation kulmakivet, joiden varaan se rakentaa toimintansa. Arvojen avulla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa, mutta myös viestimään muille organisaatiosta. Liikeidea puolestaan tarkentaa missiota eli avaa, mitä organisaatio tuottaa tai tekee ja kenelle se niitä tarjoaa. Visio on puolestaan korkealle asetettu tavoitetila, minkä yritys haluaa tavoittaa tulevaisuudessa. Vision avulla pyritään kirkastamaan organisaation tavoitteet ja parhaimmillaan se synnyttää inspiraatiota toiminnalle (Viitala & jylhä 2019, 65-66).



Kuvio 4: Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2010, 26)

Puhuttaessa strategisesti johtamisesta voitaisiin yhtä hyvin puhua tavoitteellisesta johtamisesta, kuten kuvio 4 ilmenee. Strategialla tarkoitetaan, että on laadittu pelisuunnitelma, jota noudattamalla on tarkoitus saavuttaa asetettu tavoitetilä eli visio. Tämä pelisuunnitelma toimii organisaation johdon työkaluna, jonka avulla he pyrkivät ohjaamaan organisaatiota kohti tavoitetta. Strategia ei ole kiveen hakattu eli sitä on myös tarvittaessa mahdollista päivittää ja pitääkin päivittää, jos nykyinen strategia ei palvele halutulla tavalla. Strategia on kuitenkin pitkän aikavälin suunnitelmallista toimintaa eli joka vuosi sitä ei ole kannattavaa uusida. Strategia on aiemmin ollut tosiaan pelkästään johdon työkalu suurien linjauksien ja päätösten varten. Tänä päivänä on herätty siihen, että strategia kuuluu koko organisaatiolle. Tällä tarkoitetaan sitä, että jos strategian tarkoitus ei avaudu organisaation henkilöstölle, niin silloin on jo todennäköisesti epäonnistuttu. Sillä kuinka organisaation jäsenet voivat pyrkiä toteuttamaan sen johdon määrittelemää strategiaa, jos he eivät tiedä, mitä se tarkoittaa heidän osaltaan (Kamensky 2010, 13-20). Organisaation jokaisen työntekijän tulisi tietää, mitä strategia tarkoittaa minulle ja mitä minun oletetaan tekevän ja mihin tavoitteeseen pyrin. Tässä on myös muistettava, että koko organisaation strategiana voi olla ja tuleekin olla suurempi linjaus ja esimiesten tehtävänä on avata alaisilleen, mitä se tarkoittaa heidän yksikönsä ja työntekijöille käytännössä. Tällöin saavutetaan tilanne, jossa henkilöstö on tietoinen, mitä sen tulee tehdä, jotta se voi osaltansa auttaa saavuttamaan strategian asettamat tavoitteet. Tämä tarjoaa avaimet onnistumiseen, mutta ei silti sitä takaa, sillä itse strategia voi olla huono, vaikka se olisi koko organisaation tiedossa ja kaikki tietäisivät, mitä johto haluaa heidän tekevän.

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstö on todella tärkeässä roolissa matkustusturvallisuuden toteutumisen kannalta, mistä syystä henkilöstöjohtaminen on aivan kriittisen tärkeää. Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on pyrkiä varmistamaan, että henkilöstö toimii varmasti annettujen ohjeiden ja periaatteiden mukaisesti. Henkilöstöjohtamisella on suuri sidonnaisuus siihen, miten henkilöstö noudattaa annettuja ohjeita todellisuudessa. Ei ole olemassa organisaatiota, jossa ei olisi henkilökuntaa. Tämä tarkoittaa, että organisaatioilla on tarve johtaa henkilöstönsä ja tätä varten tarvitaan periaatteita, joiden mukaan johtamista tehdään. Henkilöstöjohtaminen voi olla parhaimmillaan vuoropuhelua johdon ja henkilöstön välillä, minkä tuloksena yhdessä muodostetaan yhteiset pelisäännöt. Tällöin henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan siihen, miten heitä johdetaan ja tällöin ainakin on otettu huomioon molempien osapuolien tarpeet. Mikäli henkilöstöjohtamista toteutetaan perinteisen pyramidimallin mukaisesti ylhäältä alas, niin se voi olla hyvin irrallista ja ei todennäköisesti saavuta haluttuja tavoitteita (Kauhanen 2012, 14-17).

Henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin kuuluu organisaation henkilöstövoimavarojen eli henkilöstön johtaminen. Henkilöstöjohtaminen on suunnitelmallista toimintaa ja sen tulisikin pohjautua organisaation strategiaan. Tällöin henkilöstöjohtaminen tukee organisaation toimintaa ja edesauttaa saavuttamaan sen haluamat tavoitteet. Itseasiassa henkilöstöjohtamisen yhtenä tarkoituksena on jalkauttaa organisaation tavoitteet henkilökunnalle ja mitä se käytännössä tarkoittaa henkilöille. Henkilökunta kannattaa sitouttaa tavoitteisiin eli organisaation tavoitteet tulisi jollain tasolla sitouttaa tai huomioida henkilöstön kehittämisessä ja palkitsemisessa (Helsilä & Salojärvi 2009, 48-52).

Organisaation kannalta henkilöstö on monesti suuri voimavara. Tämä ei kuitenkaan synny tyhjästä, vaan vaati panostusta organisaatiolta ja sen henkilökunnalta. Sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta on monesti myös tyytyväinen työhönsä ja tämä heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin sekä viihtyvyyteen. Nämä tekijät on siis hyvä pitää mielessä, kun asetetaan henkilöstöjohtamisen tavoitteita ja huomioitava on toki myös organisaatiokohtaiset erovaisuudet. Kaikkien ei ole myöskään tarkoituksen mukaista välttämättä tehdä kaikkea eikä kaikkea samalla tavalla. Henkilöstön osaamisen kehittämisessä tulisi olla lähtökohtana, että se palvelee organisaation tarpeita nyt ja myös tulevaisuudessa. Osaamisen hallintaan kannattaa erityisesti isoimmissa organisaatioissa panostaa riittävästi, sillä osaamisvajeen paikkaaminen on pitkäkestoinen projekti ja se käytännössä tarkoittaa, että organisaatio on ollut jo jonkin aikaa ilman riittävää osaamista. Tällä on suoranaisia vaikutuksia organisaation liiketoimintaan erityisesti tuotekehityksen ja innovoinnin osalta (Kilpimaa 2014, 109-115).

Henkilöstöjohtamista tulee arvioida ja kehittää suunnitelmallisesti arvion pohjalta. Organisaatioiden tavoitteiden pohjalta tulee luoda mittarit, joita halutaan seurata henkilöstöjohtamisen osalta. Seuranta tulee järjestää säännömukaisesti, mutta siten, että se ei muodostu itsetarkoitukseksi. Tällöin sillä voi olla todellisuudessa negatiivinen vaikutus, jos henkilöstö koee seurannan kyttämisenä.

3.3 Muutosjohtaminen

Organisaatiolla on olemassa jo entuudestaan opittuja matkustusturvallisuuden toimintamalleja. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön tulee oppia uudet matkustusturvallisuuden toimintamallit ja unohtaa vanhat toimintatavat. Muutoksen aikaansaaminen vaatii johtamista, jotta näiden uusien toimintamallien käyttöönotto onnistuu. Mikäli muutosta ei johdeta, niin on erittäin todennäköistä, että kaikki ei mene suunnitelmien mukaisesti. Elämme jatkuvassa muutoksessa, vaikka välillä muutokset ovat niin pieniä, että niihin ei juurikaan kiinnitetä huomiota. Ihmiset reagoivat eri tavoin ulkopuolelta tuleviin muutoksiin. Henkilöt voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään, joita ovat: vastarannan kiisket, seuraajat ja edelläkävijät. Vastarannan kiisket ovat pääsääntöisesti aina kaikkea muutosta vastaan, vaikka muutos olisi heitä hyödyttävä. Tässä on taustalla monesti periaatteellinen päätös vastustaa muutoksia. Ihminen on lähtökohtaisesti hyvin mukavuudenhaluinen, ja ajattelee, että miksi pitäisi muuttaa toimintamalliaan, kun kaikki on tähänkin asti sujunut hyvin (Korhonen & Bergman 2019, 17-27).



Kuvio 5: Lähtötilanteen ymmärtäminen (Korhonen, H & Bergman, T. 2019, 10)

Kuviossa 5 on esitelty muutoksen lähtötilanteeseen vaikuttavat tekijät, joiden avulla kokonaisuuden hahmottaminen on helpompaa. Mahdollinen muutos toiminnassa pakottaa ihmisen pois mukavuusalueeltaan ja se edellyttää uuden opettelemista, mikä voi herättää pelkoa. Uuden asian oppiminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii aikaa ja vaivaa. Muutosvastaiset henkilöt

pyrkivät viimeiseen saakka välttelemään muutosta. Tällaisia vastarannan kiiskejä voi olla välillä mahdotonta saada näkemään, että minkä takia muutosta halutaan tehdä. Edelläkävijät päinvastoin haluavat olla termin mukaisesti edelläkävijöinä muutoksessa, sillä heitä kiehtoo uuden oppiminen ja näkevät, että muutos on mahdollisuus kehittyä. Tässä on oltava varovainen, sillä edelläkävijät saattavat välillä olla jopa turhan innokkaita kehittämään toimintaa. Seuraajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, eivätkä erityisemmin toivo muutosta. Heille on kuitenkin mahdollista perustella, minkä takia muutosta tarvitaan ja kun he ymmärtävät syyn ja mitä muutoksella saavutetaan, niin ovat he valmiita työskentelemään asian eteen.

Organisaatioissa tapahtuu tänä päivänä muutoksia jatkuvasti ja puhutaankin, että muutos on ainoa, mikä on tänä päivänä pysyvää. Muutosten tahti tulee myös hyvin todennäköisesti kiihtymään, sillä digitalisaation tuomat työkalut mahdollistavat entistä nopeamman muutoksen. Muutos vaatii johtajuutta, sillä muuten voidaan sanoa, että organisaatio seilaa merelle ilman kapteenia. Tämä ei ole toivottua, sillä muuten voi tapahtua muutoksia, jotka eivät ole organisaation strategian mukaisia. Muutoksen johtamista varten tarvitsee aivan ensimmäiseksi kirjoittaa lähtötilanne eli missä olemme tällä hetkellä. Sillä, jos ei tiedetä, mikä on tämänhetkinen tilanne, niin kuinka voidaan tehdä oikeita toimenpiteitä muutosta varten. Oli muutos sitten iso tai pieni, mukava tai ikävä, niin tärkeintä on viestiä muutoksesta. Isoimmista muutoksista voi olla tarpeellista säännönmukainen viestiminen tilanteesta, vaikka tilanteesta ei olisi-kaan tapahtunut isompia muutoksia. Tämä täysin johtuen siitä, että jos syntyy viestinnällinen tyhjiö, niin tämä tyhjiö alkaa täyttymään huhupuheilla, mitkä voivat hidastaa ja haitata haluttua muutosta. Viestinnän merkitystä muutoksessa ei voi oikeastaan olla korostamatta liikaa, sillä ilman viestintää ei ole mahdollista johtaa muutosta. Muutosviestintä on pohjimmiltaan siis viestintää, jossa viestitään muutoksesta ihmisille. Muutokset tapahtuvat välillä todella hitaasti ja sen takia ei ole myöskään väärin viestiä asiasta tarvittaessa useamman kerran (Peltonen 2008, 131-139).

3.4 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtamisessa on kyse organisaation turvallisen toiminnan kehittamisestä kaikilla turvallisuuden osa-alueilla. Matkustusturvallisuus on yksi näistä osa-alueista ja se tulee huomioida tässä kokonaisuudessa. Parhaimmillaan matkustusturvallisuus on silloin, kun se ei ole irrallinen kokonaisuus, vaan se on integroitu sisään organisaation tapaan toimia. Tällöin turvallisuuden asiat tulee huomioitua automaattisesti ja niitä ei tarvitse jälkikäteen liimata päälle. Turvallisuusjohtaminen on tapa toimia tietyllä tavalla ja sillä tavoitellaan organisaatiolle hyötyä (Työsuojeluhallinto 2010, 6-7).

Turvallisuusjohtamisen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle ja pyrkiä varoittamaan mahdollista vaaroista ja riskeistä ennen kuin ne realisoituvat. Keskiössä on riskienhallinnan periaatteet, sillä turvallisuuden toimenpiteitä on järkevää toteuttaa siellä, missä niillä saadaan aikaan suurin vaikuttavuus. Organisaatioilla ei ole pääsääntöisesti rajattomia resursseja, joita voidaan käyttää turvallisuuden kehittämiseen. Organisaatioita koskevat tietyt lakisäätöiset velvoitteet, joiden perusteella on tehtävä tiettyjä toimenpiteitä. Tässä turvallisuusjohtaminen on avainasemassa, sillä se että täytetään lakisäätöinen velvoite menemällä sieltä missä aita on matalin, on aivan eri asia verrattuna siihen, että panostetaan hieman enemmän ja saadaan oikeasti hyötyä tehdyistä toimenpiteistä organisaatiolle. Turvallisuudenjohtaminen edellyttää, että on laaja-alaista osaamista turvallisuuden eri osa-alueilta, jotta pystyy ymmärtämään kokonaisuuden. Vaikeimpana tehtävänä turvallisuusjohtamisessa on myydä organisaation johdolle turvallisuuden ratkaisuja. Turvallisuuden ratkaisut aiheuttavat usein kustannuksia ja ne eivät monessakaan tapauksessa tuota organisaatiolle mitään, joten ne nähdään pakollisina kuluerinä (Sennewald 2011, 31-32). Tämän takia tarvitaan myyntimiehen taitoja, kun pitää pystyä perustelemaan, minkä takia organisaation kannattaa sijoittaa turvallisuuteen ja erinäisiin ratkaisuihin sen rajallisia resursseja.

Turvallisuusjohtamisella tavoitellaan myös tietoisuuden levittämistä organisaatioissa sitä, että turvallisuus jalkautuisi osaksi organisaation kulttuuria. Tällöin turvallisuusjohtamisen tehtävä helpottuu huomattavasti, kun koko organisaatio on asiassa mukana. Tähän ihanteelliseen tilanteeseen pääseminen edellyttää paljon viestintää ja ennen kaikkea yhteistyötä organisaation eri toimijoiden välillä. Ilman toimivaa tiedonvaihtoa organisaation toimijoiden kesken ei ole mahdollista johtaa. Yhteistyön avainasemassa on, että turvallisuudella on ylimmän johdon tuki takana, sillä ilman sitä turvallisuus jää aina toissijaiseksi. Tämä on se, mihin turvallisuusjohtamisen saralla kannattaa panostaa. Tämän jälkeen on oikeastaan vasta mahdollista johtaa organisaation turvallisuutta (Pekki 2019).

3.5 Työhyvinvointijohtaminen

Työntekijöiden hyvinvointiin voidaan vaikuttaa positiivisesti hyvällä matkustusturvallisuudella. Toisaalta huonolla matkustusturvallisuudella on negatiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän takia työhyvinvointijohtaminen on huomioitava matkustusturvallisuuden johtamisessa. Monesti johtajilta kysyttäessä, että mikä on organisaationne tärkein tekijä, niin vastaukseksi saa, että organisaation henkilökunta. Organisaation henkilökunta on monesti se resurssi, joka tuottaa arvoa ja on toisaalta myös yksittäinen suurin kustannuserä. Lähtökohtaisesti organisaatioiden tehtävänä on suorittaa sille asetettuja tehtäviä, tuottaa palveluita tai tuotteita. Työhyvinvointiin panostaminen saatetaan hyvin helposti nähdä turhana kuluera ja mikäli työhyvinvointiin käytetään työaika, niin se aika on pois työntekijöiden pääasiallisesta työtehtävästä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työntekijät voivat hyvin töissä niin

fyysisesti kuin psyykkisesti. Ennen kaikkea se tarkoittaa sitä, että töissä on turvallista ja terveellistä työskennellä. Työhyvinvointi muodostuu työympäristöstä, työyhteisöstä, työprosesseista, henkilöstöstä ja johtamisesta (Työterveyslaitos 2020). Tämä tarkoittaa, että työhyvinvointijohtamisessa on otettava huomioon nämä kaikki osa-alueet, työhyvinvointi on siis osa kokonaisuutta. Työssään viihtyvä ja hyvin voiva henkilöstö on pääsääntöisesti tuottavampi kuin työssään viihtymätön henkilöstö.

Mikäli työhyvinvointi ei ole kunnossa, niin siitä saattaa aiheutua organisaatiolle paljon suurempia kustannuksia kuin siitä, että olisi laitettu asiat kuntoon heti alusta lähtien. Työhyvinvointi näkyy henkilöstön työsuhteiden kestossa eli henkilöstön vaihtuvuus on pienempää. Työhyvinvointi toimii myös valttina rekrytoitaessa uutta henkilökuntaa; on paljon helpompi rekrytoida työntekijöitä hyvinvoivaan organisaatioon. Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin panostamisella on suoranaisia vaikutuksia henkilöstön sairauspoissaolojen määrään (Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto 2016). Tämä siis tarkoittaa, että organisaation on mahdollista säästää panostamalla työhyvinvointiin ja sillä voi olla lisäksi muitakin positiivisia vaikutuksia.

Työhyvinvointijohtamisen tulisi lähteä liikkeelle ylimmästä johdosta, sillä ilman tarvittavia resursseja ollaan haastavassa tilanteessa. Lakisääteiset velvoitteet organisaatio joutuu joka tapauksessa täyttämään. Työhyvinvointi on myös hyvin yksilöllistä ja kaikki henkilöt ovat yksilöinä erilaisia, joten työhyvinvoinnin johtamisen kannalta onkin järkevää, että on olemassa keinovalikoima, jota pystytään hyödyntämään. Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta toiminnan tulee olla kokonaisvaltaista ja työhyvinvointi huomioitava kaikessa toiminnassa. Ongelmalliseksi tämän tekee se, kun ikinä ei voida miellyttää kaikkia ja tämän takia onkin suositeltavaa, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Parhaimpiin tuloksiin päästään yleensä silloin, kun henkilökunta otetaan mukaan päätöksentekoon työhyvinvointiin liittyvissä asioissa (Jabe 2012, 36-39).

3.6 Avoin innovointi

Kaikkea ei ole välttämättä pakko keksiä aina yksin, organisaatioiden on mahdollista saada aikaan enemmän yhdessä. Avoimen innovaation avulla matkustusturvallisuuden kokonaisuutta on mahdollista kehittää tehokkaammin ja saada täysin uusia näkökulmia asioihin. Innovointi on aina ollut haastavaa ja taloudellisesta näkökulmasta se sisältää paljon epävarmuustekijöitä. Ihmiset ovat lähtökohtaisesti mukavuudenhaluisia ja vastustavat helposti muutosta, jos eivät koe sitä tarpeelliseksi. Innovointi vaatii tämän harppauksen mukavuusalueelta epämukavuusalueelle, sillä lähtökohtaisesti ideana on vanhan liiketoiminnan uudistaminen jollain osa-alueella.

Viitekehys avoimelle palveluinnovoinnille lähtee liikkeelle siitä, että sinun on ajateltava liiketoimintasi avoimena palvelubisneksenä. Ei ole merkitystä, onko liiketoimintasi tuote tai palvelu, sillä liiketoimintasi uudelleen ajattelemisen kautta pystyt luomaan erikoistumisen ja saavuttamaan kilpailuedun suhteessa kilpailijoihin. Keskeistä on myös asiakkaiden kanssa yhdessä luominen ja kehittäminen, eli kutsu asiakkaasi innovoimaan kanssasi, sillä he pystyvät auttamaan sinua lisäämään asiakkaiden kokemaa arvoa (Chesbrough 2011, 105). Innovoinnin ei tarvitse aina olla mahdollittoman kallista, vaikka se yleisesti sellaiseksi mielletäänkin. Käytännössä innovointi vaatii aina pääomaa, mikä on sillä hetkellä pois jostain muusta organisaation toiminnasta, esimerkiksi myynnistä.

Mikäli pystyt rakentamaan alustan liiketoiminnallesi, pystyt todennäköisesti hyötymään muiden toimijoiden innovoinnista. Tällöin käytännössä avaat alustasi tietyssä määrin muille toimijoille, jotka pääsevät hyötymään sinun avainosaamisestasi. Vastavuoroisesti pääset itse hyötymään näiden toimijoiden innovoinnista alustallasi. Hautamäki (2008) näkee, että globaalissa taloudessa organisaatioiden täytyy tuntea asiakkaiden tarpeet ja pystyä havaitsemaan markkinoiden viiheet, ja tästä syystä asiakkaiden kanssa innovointi on merkittävässä kasvussa.

Ei ole olemassa yhtä ainoata oikeata toimintamallia, jonka mukaan jokaisen yrityksen tulisi jatkossa toimia. Jollekin yritykselle toimii asiakkaiden kanssa innovointi, kun taas jonkun toisen on paljon järkevämpää innovoida alihankkijansa kanssa. Yhtenä keskeisenä asiana on kuitenkin palvelulähtökohtainen ajatusmaailma, mikä vaatii monelle toimijalle kulttuurillisen muutoksen.

3.7 Motivaatio

Motivoitunut henkilökunta on tärkeässä roolissa matkustusturvallisuuden toteutumisen osalta, sillä motivoitunutta henkilökuntaa on helppo johtaa haluttuun suuntaan. Motivaatio on tärkeässä roolissa, sillä mikäli henkilöstöä ei pystytä motivoimaan noudattamaan matkustusturvallisuuden ohjeita ja periaatteita, on muutoksen aikaansaaminen todella työlästä ja johtaminen haasteellista. Organisaatioiden johtajien tehtävänä on saada joukko ihmisiä tekemään heidän määrittämä asia tai suorite. Mikäli tämä joukko on hyvin motivoitunut suorittamaan annettua tehtävää, niin johtajan tehtävä on suhteellisen helppo. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, mikä saa ihmisen tekemään asioita ja saavuttamaan sekä ylittämään asetettuja tavoitteita. Yksilön motivaatioon vaikuttaa henkilön perimä eli geenit ja sen lisäksi ympäristö. Ympäristö on suhteellisen laaja käsite, siihen katsotaan kuuluvan muun muassa harrastukset, ystävät, perhe, koulutus, omaisuus ja terveys (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14-16). Kaikki ihmiset ovat siis erilaisia, kukaan ei ole tismalleen samanlainen, sillä meillä jokaisella on oma historiansa. Tämän perusteella voidaan jo todeta, että ihmisillä on erilaisia mielenkiinnon kohteita ja erilaisia arvopohjia. Tämän takia, se mikä motivoi yhtä, ei välttämättä motivoi toista henkilöä, vaan sillä voi itseasiassa olla päinvastainen vaikutus kuin mitä oli tarkoitettu.

Työstä maksettava palkka ei välttämättä ole kaikki kaikessa, mutta sen on oltava riittävä suhteessa työtehtävien vaativuustasoon ja vertailukelpoinen muiden alan toimijoiden kanssa. Palkka voidaan nähdä myös hygieniatekijänä, eli sen on oltava tietyn tason mukainen tai muuten se alkaa vaikuttaa toimintaan (Huotari 2019). Toisaalta on erittäin haastavaa määritellä, mikä on riittävästi palkkaa tietystä tehtävästä ja pitääkö kaikilla samoja tehtäviä tekevillä olla sama palkka. Palkan lisäksi vaikuttaa paljon, miten työpaikka mahdollistaa erilaisin keinoin työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. Erityisesti uudet tavat työskennellä etänä omasta kodista käsin vaikuttavat positiivisesti monen sellaisen elämään, jolla on pitkä työmatka.

Organisaation kannalta on kannattavaa, että työntekijät viihtyvät työssään ja ovat motivoituneita. Työssään hyvin viihtyvillä henkilöllä on korkeampi kynnys vaihtaa työpaikkaa ja motivoitunut henkilö haluaa suorittaa työnsä mahdollisimman hyvin. Motivaation voidaan katsoa olevan tilannesidonnainen, mikä voi tarkoittaa, että kaikki työtehtävät eivät ole henkilön näkökulmasta yhtä mielekkäitä. Mikäli henkilön yleismotivaatio on hyvä, niin tällöin pienet häiriötekijät eivät muodostu suorittamisen esteeksi, mutta jos yleismotivaatio ei ole hyvällä tasolla, niin tällöin häiriötekijöiden vaikutus voi olla merkittävä (Terveysverkko 2020).

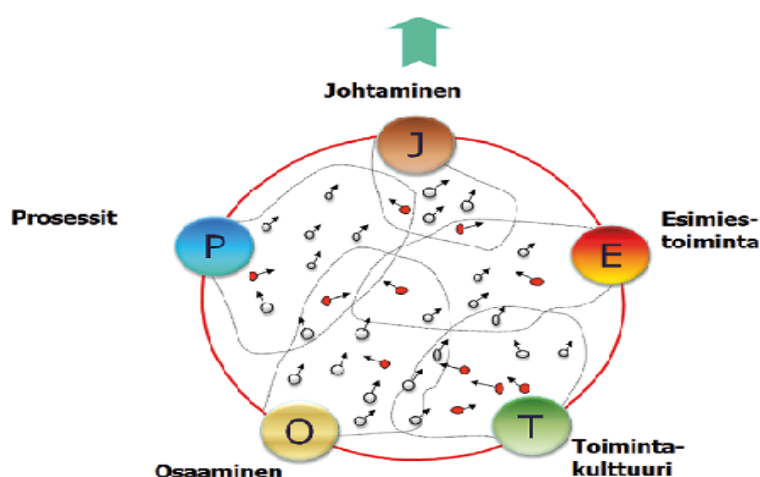
Organisaatio pystyy halutessaan vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon luomalla hyvät olosuhteet ja mielekkään työympäristön. Organisaation on huomioitava, että eri asiat motivoivat eri henkilöitä ja tämän takia onkin hyvä käyttää monipuolista keinovalikoimaa sen sijaan, että panostettaisiin ainoastaan yksittäiseen tekijään, kuten palkkaan. Mikäli henkilöiden palkkaus olisi todella hyvä, mutta työolosuhteet kaikilta muilta osin olisivat retuperällä, niin pelkkä palkka ei jaksaisi motivoida henkilöitä pidemmän päälle. Organisaation on löydettävä kultainen keskitie ja ehkä suurin asia on tahtotila vaikuttaa tähän, sillä moni keino ei aiheuta juurikaan kustannuksia organisaatiolle. Keinoja, joilla pystytään vaikuttamaan motivaatioon, ovat esimerkiksi hyvä työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaa työn tekemiseen, palautteen saaminen ja erilaiset palkitsemisen keinot (Leskelä 2002, 125-126).

3.8 Johtamismallit

Matkustusturvallisuus vaatii johtajuutta ja johtaminen ilman selkeätä johtamismallia on haasteellista, varsinkin suurissa organisaatioissa. Toimivalla johtamismallilla pystytään luomaan johtajille työväline matkustusturvallisuuden johtamiseen, jolloin suurenkin kokonaisuuden johtaminen onnistuu. Johtamismallin tarkoituksena on toimia ohjenuorana sille, kuinka organisaatioita kannattaa johtaa. Sen avulla on siis mahdollista johtaa organisaatiota, mutta se että soveltuuko kyseinen johtamismalli organisaation, on täysin eri asia. Johtamismallit ohjaavat tarkastelemaan asioita erilaisista, laajemmista näkökulmista ja ne eivät itsessään ole ratkaisu mahdollisesti esiintyviin johtamiseen liittyviin ongelmiin (Markkula 2011, 76-77).

Eräät uskovat substanssineutraaliin johtamiseen, tarkoittaa, että johtaminen ei ole toimialariippuvainen. Toiset taas uskovat, että jokin tietty johtamismalli on kaikista paras kaikkiin tilanteisiin ja monesti tällä on yhteys siihen, minkä alan koulutus henkilöllä on, ja myös aika-riippuvuus vaikuttaa eli mikä johtamismalli on ollut niin sanotusti suosittu. Johtamismalleja on olemassa muun muassa: prosessijohtaminen, turvallisuusjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, strategiajohtaminen ja teknologiajohtaminen. Malleja on olemassa lisäksi vielä paljon muita, ja malleista löytyy myös paljon alakohdaisia muunnosversioita (Sydänmaanlakka 2009, 25-30).

Hyvänä lähtökohdana kannattaa pitää mielessä, että johtamismalli on organisaation johdolle työkalu, jonka avulla sen on tarkoitus suoriutua omista tehtävistään paremmin. Johtamismalli ei ole siis itsetarkoitus, eli organisaatiolla ei välttämättä edes tarvitse olla johtamisjärjestelmää, mutta erityisesti isompien organisaatioiden osalta se tuo helpotusta käytännön tekemiseen. Isoissa organisaatioissa on yleensä useampia henkilöitä, jotka johtavat organisaation henkilökuntaa, tällöin on oltava yhtenäiset pelisäännöt taikka raamit, joiden perusteella johtamista toteutetaan. Muussa tapauksessa on vaarana, että jokainen organisaation esimies ja johtaja johtaa itse parhaaksi kokemiensa periaatteiden mukaisesti ja tämä johtaa lopulta hallitsemattomaan kaaokseen. Pelisäännöt kannattaa rakentaa avoimiksi sen takia, että myös koko organisaatio tietää nämä pelisäännöt ja voi halutessaan tutustua niihin tarkemmin. Tämä luo myös avoimempaa organisaatiokulttuuria ja madaltaa henkilökunnan osallistumiskynnystä. Esimiesten ja johtajien tehtävänä on omalta osaltaan myös kertoa alaisilleen, mitä heiltä odotetaan ja myös perusteet toiminnalle. Kun periaatteet ovat avoimia lisääntyy tasapuolisuus ja viihtyvyys työssä (Hill 2010, 9-11).



Kuvio 6: Inhimilliset tekijät muodostavat systeemin (Kesti 2014, 136)

Kuviossa 6 havainnollistetaan, että johtaminen on osa suurempaa kokonaisuutta ja toiminnan kannalta on tärkeitä, että kaikki osa-alueet on huomioitu. Johtamismallin kannalta seuranta

on avainasemassa, sillä myös johtaminen on jatkuvaa kehittämistä. Mittarit tulee laatia siten, että niiden pohjalta saadaan hyvää tilannekuvaa ja pystytään puuttumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Tarvittaessa voidaan arvioida myös johtamisjärjestelmän toimivuutta, jos ei pystytä saavuttamaan haluttuja tuloksia. Johtamisjärjestelmä elää organisaation mukana ja pyrkii parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan sen tarpeisiin. Johtamismallin muutokset tulee toteuttaa keskitetysti vastuuhenkilöiden toimesta, jotta kokonaisuuskuva säilyy eheänä ja toiminta yhdenmukaisena. Tämä tulisi huomioida jo johtamismallin käyttöönoton yhteydessä, jolloin määritellään päävastuu johtamismallista, joka on monesti ylimmällä johdolla. Tällä ei tarkoiteta sitä, että ylimmän johdon tarvitsisi vastata johtamismallin käytännön toteuttamisesta yksinään, vaan että se kantaa viimekädessä vastuun ja johtamismallilla on sen tuki takana. Ilman ylimmän johdon tukea ei ole edes mahdollista ottaa käyttöön johtamismallia, joka koskettaisi koko organisaatiota (Ala-Mutka 2019, 142-143).

3.9 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on yksinkertaisuudessaan tapa toimia tietyllä tavalla eri tilanteissa. Hyvin laaditut matkustusturvallisuuden ohjeet eivät auta organisaatiota, mikäli sen kulttuuriin ei kuulu ohjeiden noudattaminen. Tästä syystä hyvä organisaatiokulttuuri on merkittävässä roolissa matkustusturvallisuuden toimintamallien jalkauttamisessa. Tapoihin vaikuttaa yksilön omat ominaisuudet, mutta myös organisaation voimassa oleva kulttuuri ohjaa tuota toimintaa tiettyyn suuntaan. Kulttuurissa monesti määritellään, minkälainen toiminta on hyväksyttävää ja toimimalla tietyllä tavalla ei joudu pahaan valoon. Seuraava Peter Druckerin sanoma on varmasti syöpynyt jokaisen tuntemani henkilön mieleen, organisaatiokulttuuri syö strategian aamiaiseksi (Huotari 2019). Voidaan jopa puhua kollektiivisesta mielenohjauksesta eli ihmiset ovat taipuvaisia toimimaan kulttuurin mukaisesti välttämättä edes tiedostamatta sitä eli ikään kuin näkymätön iso käsi ohjailisi toimintaamme (Huotari 2019). Organisaatiokulttuurin merkityksen tulee oikeasti ymmärtämään vasta sen jälkeen, kun on työskennellyt organisaatiossa, jonka organisaatiokulttuuri ei ole hyvä.

Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri edistää ja tukee organisaation asettamien tavoitteiden sekä suunnitelmien saavuttamista. Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation henkilöistä, totutuista toimintatavoista, rakenteista, arvoista ja kulttuurista. Se on siis monen tekijän muodostama kokonaisuus, missä kaikki vaikuttaa kaikkeen. Organisaatiokulttuurin yhtenä suurimpina haasteina on juurikin se, että sen muodostumista ei pystytä täysin kontrolloimaan. Tämä ei tarkoita, että ei olisi mahdollista vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, itseasiassa organisaation jokainen jäsen pystyy vaikuttamaan siihen omalla toiminnallaan. Tämän lisäksi organisaation johto pystyy luomaan hyvät perustukset hyvän organisaatiokulttuurin syntymiselle lähtien omasta toiminnastaan, henkilöstöjohtamisesta, rekrytoinnista ja hyväksytyistä toimintamalleista. Organisaation johto luo omalla toiminnallaan hyväksyttäviä toimintamalleja, tällä

tarkoitetaan omalla esimerkillään johtamista, mutta myös sitä, että puututaan ei haluttuihin toimintatapoihin, jotka eivät ole organisaation linjausten mukaisia (Kuusela 2015, 161-163).

Organisaatiokulttuuri syntyy suhteellisen nopeasti, mutta sen muuttaminen on paljon haastavampaa ja vaatii monin verroin panostusta. Yleismalkaisesti voidaan todeta, että ihmiset ovat lähtökohtaisesti laiskoja olentoja. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää uusien toimintamallien opettelemista ja samalla vanhan unohtamista. Tämä vaatii organisaation jäseniltä normaalia enemmän energiaa, sillä uuden oppiminen vie aina oman aikansa. Erityiseksi haasteeksi voi muodostua tilanne, jossa organisaatiossa on henkilöitä tai henkilö, joka vastustaa muutosta todella paljon. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että muutoksen aikaansaaminen on todella haastavaa, johtuen muutosvastarinnasta. Jos organisaatiossa on tunnistettu tällaisia henkilöitä, niin mikäli mahdollista, heidät kannattaa yrittää osallistuttaa jo aikaisessa vaiheessa muutosprosessiin, sillä silloin he saattavat itseasiassa toimia muutoksen vetureina. Tämä edellyttää, että nämä henkilöt kokevat halutun muutoksen tarpeelliseksi. Organisaatiokulttuurin mahdollisissa muutostilanteissa on järkevää lähteä liikkeelle kokonaisuuden hahmottamisesta ja tämän jälkeen jakaa kokonaisuus selkeisiin osa-alueisiin. Käytännön työn osalta organisaation ei ole järkevää syödä kerralla koko elefanttia, vaan lähteä jalkauttamaan muutoksia palanen kerrallaan. Tällöin pystytään kohdentamaan resurssit tehokkaasti ja organisoimaan sekä johtamaan muutos hallitusti tavoitteiden mukaisesti (Mäki-Krekola 2014, 11-12).

3.10 Turvallisuuskulttuuri

Turvallisuuskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria ja siinä on kyse nimensä mukaisesti organisaation turvallisesta toimintakulttuurista. Parhaimmillaan hyvä turvallisuuskulttuuri tukee ja ohjaa henkilöstön toimintaa matkustusturvallisuuden periaatteiden mukaisesti. Toisaalta mikäli turvallisuuskulttuuri ei edesauta toimintamallien jalkauttamista, niin tällöin on hyvä varata enemmän resursseja jalkauttamiseen ja seurattava tilannetta aktiivisesti. Turvallisuuskulttuuri voidaan määritellä monitasoiseksi kokonaisuudeksi, jossa kokonaisuus muodostuu henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä, työyhteisön sosiaalisista ilmiöistä ja organisaation toimintaprosesseista (Teknologian tutkimuskeskus VTT 2008, 5-6). Turvallisuuskulttuurin pohjimmaisena tarkoituksena on organisaation turvallisen toiminnan varmistaminen kaikissa olosuhteissa, siis se, että henkilöstö pystyy suoriutumaan työstään turvallisesti ja sillä on työn tekemiseksi käytössä turvalliset työvälineet.

Tänä päivänä organisaatioita veloitetaan lakisääteisillä velvoitteilla, jotka asettavat tietyt pakotetusti hoidettavat asiat. Näitä ovat muun muassa työterveyspalvelut, työsuojelun toimintaohjelma, yhdenvertaisuussuunnitelma ja pelastussuunnitelma. Näiden lakisääteisten velvoitteiden tarkoituksena on taata lähtökohtaisesti kaikille työntekijöille, että tietyt turvallisuuden osa-alueet on otettu huomion ja niistä huolehditaan sovitulla tasolla. Organisaatioiden

tarvitsee siis käyttää omia resurssejaan eli rahaa ja aikaa näiden toimenpiteiden tekemiseen, joten on kannattavaa pyrkiä maksimoimaan hyöty potentiaali. Se, että organisaatiolla on näistä aiheista laaditut dokumentit ei tarkoita sitä, että sen henkilökunta toimisi ohjeistuksen mukaisesti tai että turvallisuuskulttuuri olisi hyvällä tasolla. Turvallisuuskulttuuri ei tule muuttumaan yhdessä yössä, vaan se vaatii oman aikansa, monesti kyseessä on pitkäkestoinen prosessi. Turvallisuuskulttuuriin panostaminen on mahdollista valjastaa organisaation valttikortiksi, sillä turvallisuuskulttuuriin panostamalla pystytään välttymään ja vähentämään tapahtuvien onnettomuuksien sekä vahinkojen määrää. Tätä on mahdollista myös seurata tilastollisesti ja riippuen organisaation toiminnasta, niin turvallisuuskulttuurin parantamisella voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia säästöjä. Tietyissä organisaatioissa mahdollisilla vahingoilla tai virheillä voi olla merkittävä vaikutus organisaatioon. Jos mietitään esimerkiksi isoja tehtaita tai ydinvoimalaa, niin mahdollinen vahinko voi pahimmillaan vaikuttaa miljoonien ihmisten elämään. Tavallisten toimisto-organisaatioiden osalta voi tänä päivänä tapahtua viestinnällinen virhe, joka saattaa pahimmillaan ajaa koko organisaation liiketoiminnan alas. Tällaisten virheiden mahdollisuus on kasvanut merkittävästi sosiaalisen median mukana. Keskeisin ongelma turvallisuuskulttuuriin panostamisessa on se, että tehdyt toimenpiteet vähentävät vahinkojen ja onnettomuuksien riskiä. Tämä tarkoittaa, että organisaatio ei välttämättä kohtaa suuria vahinkoja tai onnettomuuksia, valveutuneen ja koulutetun henkilökunnan ansiosta (Reiman & Oedewald 2008, 121-129).

Organisaatioilla on monesti rajalliset resurssit ja turvallisuus on harvemmin organisaation pääasiallinen tavoite. Tämä saattaa näkyä siten, että kun organisaatiossa tilanne on hyvä ja mitään ihmeellisempää ei ole tapahtunut, niin turvallisuuskulttuuriin ei ehkä tarvitsekaan panostaa niin paljoa. Tässä kohtaa voidaan tehdä monesti virheellisiä tulkintoja, sillä turvallisuuskulttuuriin panostamisen tarkoituksenahan on juuri ennaltaehkäistä ja pienentää mahdollisia virheitä ja ongelmatilanteita. Turvallisuuskulttuuriin panostaminen ei voi myöskään olla kertaluonteinen panostus, sillä muussa tapauksessa vaikutus jää vähäiseksi tai jopa olemattomaksi. Paras vaikutus saadaan aikaiseksi säännönmukaisella ja toistuvalla vaikuttamisella turvallisuuskulttuuriin. Tärkeätä on myös seurata tilannetta ja pyrkiä kehittämään mahdollisia ongelmakohtia (Moilanen 2001, 50-53). Olemassa olevan osaamisen kehittämistä ja kertaamista ei pidä unohtaa, sillä onnettomuuksia ja vahinkoja sattuu suhteellisen harvoin, ja tästä syystä turvallisuuskouluttaminen on avainasemassa.

4 Empiirinen tutkimus

Tässä kuvataan opinnäytetyön käytännön toteutus; tietoa hankitaan teoriaan perehtymällä ja haastatteluilla. Näiden pohjalta saadaan muodostettua nykytila-analyysi ja rakennettua matkustusturvallisuuden johtamismalli. Tutkimuksessa perehdytään syvällisesti kohdeorganisaation matkustusturvallisuuden kokonaisuuteen. Pääasiallisesti tietoa hankitaan haastatteluiden

avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman luotettavaa tietoa ja tutkimuksen tulee olla tieteellinen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on kannattavaa panostaa alkuvaiheessa tehtävään taustatyöhön ja erityisesti tutkimuskysymysten laatimiseen. Tutkimuskysymyksiä ei ole mahdollista jälkikäteen lähteä enää muuttamaan ja virheelliset tai väärin muotoillut kysymykset saattavat johtaa haastateltavaa harhaan tai haastateltava vastaa siihen, mikä ei ole ollut tutkimuksen tarkoitus (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191-200).

Pääsääntöisesti tutkimus tehdään jotain varten ja tällöin tutkimuksen tilaajan kanssa on hyvä käydä lävitse, mitä halutaan tutkia ja tämän jälkeen tarkentavasti, mitä on tavoitteena saavuttaa. Tutkimuksen tavoite on harvoin rajattu kovin tarkasti, sillä monesti voi olla hankala yksilöidä aihetta. Työelämässä tutkimuksen tavoite voidaan määritellä olemassa olevan teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistämisellä, minkä tarkoituksena on edesauttaa toiminnan kehittämistä (Vilkkä 2015, 12). Tutkimuksen tavoitteiden kannalta on järkevää määritellä tutkimuskysymys ja tutkimusongelma mahdollisimman tarkasti, sillä tällöin tavoitteet vastaavat haluttuun tarpeeseen.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoite sovittiin toimeksiantajan kanssa ja se on matkustusturvallisuuden johtamismallin kehittäminen. Johtamismallia varten selvitetään myös organisaation matkustusturvallisuuden nykytilanne ja sieltä esille mahdollisesti nousevat kehitystarpeet. Tämä mahdollistaa kohdeorganisaation matkustusturvallisuuden kokonaisvaltaisen kehittämisen.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena ja tutkimusstrategiana siis tapaustutkimus. Tiedonhankintakeinona käytetään haastatteluja, joissa hyödynnetään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja. Tutkimuskysymykset määrittävät viime kädessä, minkälaisia tutkimusmenetelmiä on järkevää hyödyntää. Vastauksen asetettuun kysymykseen pääsääntöisesti tutkija saa selvitettyä ja tämän takia itse tutkimuskysymyksen asettelu tulee tehdä huolellisesti. Toisaalta se, millä tavalla kysymykset esitetään, vaikuttaa myös lopputulokseen (Paasonen & Huttunen 24-26). Tarkoituksena on pyrkiä kohdentamaan tutkimusta organisaation paljon matkustaviin henkilöihin, matkustuksesta vastaaviin ja matkustusturvallisuudesta vastaaviin. Organisaatiosta haastatellaan neljää matkustavaa henkilöä, yhtä asiantuntijaa, yhtä matkustamisesta vastaava ja yhtä matkustusturvallisuudesta vastaava henkilöä. Haastattelut toteutetaan etäratkaisuna johtuen nykyisestä COVID-19-pandemiatilanteesta. Toteutuksen kannalta etäratkaisuna suoritettu haastattelu on aikaa säästävä ja siten tehokas, kun aikaa ei kulu matkustamiseen. Kääntöpuolena etähaastattelu ei mahdollista samankaltaista havainnointimahdollisuuksia, joita olisi ollut mahdollista tehdä paikan päällä. Toisaalta tämä myös vähentää tulkin tekemistä toisin päin, eli haastattelun kohteille haastattelija on tavallaan

tietynlaisen anonymiteetin takana. Tämä on sinällään hyvä asia, sillä aina on olemassa riski inhimillisiin tulkintoihin ja haastatteluissa on riskinä, että haastateltava pyrkii vastaamaan siten, että vastaukset miellyttävät haastattelijaa. Haastatteluajankohdat sovitaan toimeksiantajan kanssa ja ne aikataulutetaan haastateltavien työajalle. Kaikilla työntekijöillä on käytössään päätelaitteet ja internetyhteys, joten haastattelun tekeminen on mahdollista toteuttaa etäratkaisuna. Varavaihtoehtona on mahdollisuus hyödyntää haastattelussa matkapuhelimia, mikäli internetyhteyksissä olisi häiriöitä.

Ulkopuolisten asiantuntijoiden kartoitusta tehdään myös yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Ulkopuoliset asiantuntijat edustavat suuria suomalaisia organisaatioita, joissa matkustusturvallisuus on olennainen osa niiden toimintaa. Yhteensä haastatellaan kolmea ulkopuolista asiantuntijaa. Ulkopuolisten asiantuntijoiden osalta tutkimus toteutetaan myös haastatteluna ja käytetään samoja haastattelukysymyksiä kuin kohdeorganisaation asiantuntijoille. Näiden haastattelujen tarkoituksena on kartoittaa, miten matkustusturvallisuutta hoidetaan muissa vastaavan kaltaisissa organisaatioissa. Tarkoituksena on havaita mahdollisesti hyväksi todettuja käytänteitä ja toimintamalleja ja pyrkiä löytämään hyvän johtamismallin elementit.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Haastattelut toteutettiin ajalla 1.6.2020 - 4.9.2020 organisaation turvallisuuslinjausten mukaisesti etäratkaisuna, johtuen COVID-19-pandemiasta. Haastatteluiden tulokset on jaettu kolmeen erilliseen lohkoon, joita ovat organisaation matkustajat, organisaation asiantuntijat ja ulkopuoliset asiantuntijat. Yhteensä haastateltiin kymmentä eri henkilöä, jotka jakautuivat neljään organisaation matkustajaan, kolmeen organisaation asiantuntijaan ja kolmeen ulkopuoliseen asiantuntijaan. Haastattelukysymyksiä oli 14 tai 15 riippuen siitä, oliko haastateltava matkustaja vai asiantuntija ja haastatteluiden kesto oli noin 40 - 60 minuuttia.

4.3.1 Kohdeorganisaation matkustajat

Kohdeorganisaation matkustajien haastatteluiden tavoitteena oli pyrkiä kartoittamaan kattavasti matkustusturvallisuuden nykytilanne ja löytämään kehityskohteet. Toisaalta haluttiin pureutua hieman syvemmälle, jos jokin asia oli hyvin tai huonosti, niin pyrittiin selvittämään, mistä tämä johtuu, eli niin sanotusti asian juurisyy. Tämä on aivan olennaista, sillä muuten voi olla vaarana, että lähdetään korjaamaan vääriä asioita ja päädytään ei haluttuun lopputulokseen. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä neljää matkustavaa henkilöä. Haastateltavat olivat tehtävärooleiltaan asiantuntijoita ja esimiehiä, sukupuoleltaan naisia ja miehiä. Heidät oli valikoitu sen perusteella, että he matkustavat työtehtäviinsä liittyen niin kotimaassa kuin ulkomailla. Haastatteluiden asiasisältö oli jaettu kahteen isompaan kokonaisuuteen, jotka olivat matkustusturvallisuuden nykytilan kartoitus ja kehittämistoiminta.

Ensimmäisenä aihealueena haastatteluissa oli matkustusturvallisuuden nykytilanteen kartoittaminen. Kaikki haastateltavat matkustivat vuosittain useita kertoja niin kotimaassa kuin ulkomailla. Esille nousi, että teknologian kehittyminen on tuonut tähänkin muutosta ja yhä enenevässä määrin kokouksia on pidetty myös etäratkaisuna, erityisesti jos on oman organisaation sisäisestä kokouksesta kyse ja tämä käy ilmi matkustaja 1:n kommentista: ”Matkustaminen on vähentynyt aika paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana, kun on tullut Skype-kokoukset, erityisesti organisaation sisällä.”

Organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa kokoukset pidetään kuitenkin edelleen pääsääntöisesti paikan päällä. Erityisesti tämä korostuu, kun on kansainvälistä yhteistyötä ja kokouksiin osallistuu paljon henkilöitä. Tällöin itse virallinen kokous saattaa olla yhtä tärkeä kuin epävirallinen sosiaalinen tapahtuma, mikä järjestetään virallisen kokouksen jälkeen. Nykyinen vallitseva COVID-19-pandemia rikkoi tässäkin mielessä monia raja-aitoja, sillä kokouksia, joita ei ole ikinä ennen järjestetty etäratkaisuin, on nyt pidetty onnistuneesti etäratkaisun keinoin. Hyvin todennäköistä on, että haastateltavien osalta matkustamisen määrä tulee vähenemään tulevaisuudessa ja keskittymään liiketoiminnan kannalta kriittisimpiin kokouksiin.

Liikkumiseen käytettäviä kulkuvälineitä käytetään monipuolisesti: lentokonetta, junaa, raitiovaunua, bussia, taksia ja omaa-autoa, mutta ensisijaisesti suosittiin julkisia liikennevälineitä. Tämä riippuu hyvin paljon siitä, mihin kohteeseen ollaan menossa, ja mitkä ovat etäisyydet esimerkiksi lentokentältä kohteelle. Julkiset kulkuvälineet ovat helppoutensa takia ensisijaisia kulkuvälineitä ja tämä selviää matkustaja 4:n kommentista: ”Julkisia kulkuvälineitä käytettiin ensisijaisesti niin kotimaassa, kuin ulkomailla.” Matkustaminen pyrittiin suunnittelemaan siten, että julkisilla on mahdollista päästä kohteeseen mieluummin hyvissä ajoin, jotta ei tule turhaan kiirettä. Matkalippujen ja majoituksen tilaaminen tapahtuu keskitetyn matkahuollon kautta ja tällöin käytetään ensisijaisesti sopimusyhteistyökumppaneita ja turvallisiksi todettuja kulkuvälineitä. Kotimaassa luotettavan kulkuvälineen tunnistaminen on suhteellisen helppoa, kun toimintaympäristö on entuudestaan tuttu. Ulkomailla pyrittiin hyödyntämään luotettavaksi todettuja toimijoita tai kysyttiin vinkkiä paikalliselta yhteistyötaholta. Joissain tapauksissa oli saatu suosituksia oman organisaation turvallisuusyksiköltä. Ulkomaan matkustamisessa nousi esille, että matkustaminen ajoittuu monesti ilta- tai yöaikaan, jolloin kohdemaan lentokentälle saapuessa käytetään turvallisuusyistä taksia. Kaikki haastateltavat nostivat esille, että väsymys ja liian vähäinen lepoaika on yksi suurimmista riskitekijöistä matkustamisessa.

Matkustajilla oli työvälineinä käytettävissä kannettava tietokone ja puhelin ja lisäksi joillain oli työtehtävien takia käytössä ns. blanko kannettava tietokone, jolla pääsi kuitenkin Internetiin. Matkustamisen aikana työvälineiden turvallinen säilyttäminen koettiin suhteellisen

vaivattomaksi vaikka, toisaalta todettiin, että aina on riski olemassa, että jotain katoaa matkalla. Kaikissa tilanteissa työvälineiden turvallinen säilyttäminen ei ollut mahdollista, kuten matkustaja 1 kommentoi: "Kun mennään ruuhkaisiin kulkuneuvoihin, niin aina on riski, että kännykkä tai tietokone lähtee. Tietokoneen joutuu jättämään turvalliseksi katsomaansa tilaan, mutta ainahan sinne voi murtautua."

Matkustajat perehtyivät vaihtelevasti matkustuskohteeseen etukäteen, kaikki perehtyivät kuitenkin jollain tavalla. Esille nousi, että mikäli kyseessä on niin sanotusti entuudestaan tuttu matkustuskohde, niin silloin harvemmin tulee tarkastettua tilannetta. Mikäli matkustuskohde ei ollut tuttu entuudestaan, niin tällöin kohteeseen perehdyttiin huomattavasti tarkemmin. Pääasiallisesti matkustajat etsivät tietoa omatoimisesti Internetistä ja osa hyödynsi erityisesti ulkoministeriön tuottamia matkustustiedotteita. Selkeästi toimintatavat vaihtelivat ja olivat pitkälti riippuvaisia siitä, miten kukin henkilö oli tottunut selvittämään tiedot. Matkustajat olivat vaihtelevasti tietoisia siitä, että oliko matkustuskohteessa Suomen edustustoa. Osa selvitti etukäteen asian, mutta selkeä enemmistö ei ollut asiasta tietoisia. Ulkoministeriön matkustusilmoitus tehtiin yhtä vaihtelevalla menestyksellä, osa teki asian rutiininomaisesti ja jotkut jättivät tekemättä. Matkustusilmoituksen tekemättä jättäminen johtui tietoisuuden puutteesta ja tämä käy ilmi matkustaja 2:n kommentista: "En tee matkustusilmoitusta, koska työnantajahan tietää, että mä olen siellä matkalla."

Organisaation matkustajat olivat tietoisia, että organisaatiolla on olemassa matkustusohjeet. Matkustusturvallisuuden osalta vastauksissa oli paljon variaatiota, osan mielestä oli olemassa ja toisten mielestä ei ollut olemassa. Yhteneväisyys löytyi sen osalta, että kukaan ei ollut pitkään aikaan lukenut ohjeistusta. Moni oli organisaation tullessaan lukenut ohjeen lävitse ja tämän jälkeen sitä tuli käytännössä selattua lävitse mahdollisissa ongelmatilanteissa, jotka pääsääntöisesti liittyivät matkakulujen tarkempiin perusteluihin. Olemassa olevat ohjeistukset keskittyvät pitkälti matkustussääntöihin ja tämän vahvistaa matkustaja 1:n kommentti: "Ohjeet ovat olleet hyvät, mutta ne on enemmän keskittynyt matkustussääntöihin, ei niinkään ohjeisiin. Mielikuva on, että keskitytään byrokraatiaan eikä niinkään pragmatiikkaan. Ohje on enemmän tai vähemmän matkantilausohje, eikä niinkään matkustusturvallisuusohje."

Matkustusturvallisuuteen liittyen ei ollut järjestetty organisaation toimesta varsinaista koulutusta moneen vuoteen. Jotkut olivat saaneet jonkinlaista koulutusta, mutta tällöin kyse oli siitä, että henkilö osallistui yhteistyöhankkeeseen, jonka päävastuullinen taho oli järjestänyt koulutusta. Osa oli myös saanut aikaisemmissa työpaikoissaan matkustusturvallisuuteen liittyvää koulutusta. Koulutuksen tarpeeseen suhtauduttiin vaihtelevasti. Erityisesti henkilöt, joilla oli paljon kokemusta, kokivat tarpeen vähäiseksi. Mahdollisen koulutuksen osalta toiveena oli käytännönläheisyys sekä keskittyminen olennaiseen eikä byrokraatiaan. Tiedon saaminen tulisi

tehdä mahdollisimman vaivattomaksi ja sen pitäisi keskittyä ainoastaan olennaisimpiin asioihin, tarvittaessa voisi kysyä lisätietoa. Matkustusturvallisuuteen liittyvän koulutuksen organisoinnissa on hyvä huomioida käytännönläheisyys ja tämä selviää myös matkustaja 2:n kommentista: ”Ei ole pienintä hajua, onko koulutusta joskus järjestetty ja todennäköisesti olisin pitänyt sitä todella puuduttavana.”

Matkustajat olivat tietoisia, että matkustaessa voi tapahtua poikkeuksellisia tilanteita. Kaikki eivät kuitenkaan olleet tietoisia kaikista käytettävistä olevista tukipalveluista, joita organisaatiolla on käytössä. Suurimmiksi uhkiksi koettiin ryöstetyksi tuleminen tai onnettomuuteen joutuminen. Osalla henkilöistä tärkeät palvelunumerot olivat tallennettuna matkapuhelimeen, mutta muualle niitä ei ollut taltioitu matkapuhelimen katoamisen varalta.

Ennakointi korostui kaikkien matkustajien osalta, kun kysyttiin, mitä pitäisi erityisesti ottaa huomioon matkustusturvallisuuden osalta. Voidaan käyttää vertauskuvaa: hyvin suunniteltu on käytännössä enää toteuttamista vaille valmis. Koettiin, että organisaatiolla on matkustusturvallisuus kokonaisuudessaan kuitenkin hyvällä tasolla, vaikka erilaisia kehityskohteita löytyikin. Erityisen tyytyväisiä oltiin laadukkaisiin kulkuvälineisiin ja majoituskohteisiin, joissa oli turvallisuusnäkökulmat jo valmiiksi huomioituna. Kaikki matkustajat toivat esille yhden epäkohdan, joka liittyi palautumiseen matkustuksen jälkeen ja siihen, että lähtökohtaisesti työaika alkaa seuraavana arkipäivänä klo 08.00 riippumatta siitä mihin aikaan olet saapunut kotiin. Seuraavan päivän aloitusta oli toki tapauskohtaisesti mahdollisuus siirtää, mutta tällöin työpäivää joutui venyttämään toisesta päästä, mikä ei ollut monenkaan mielestä mielekäs vaihtoehto. Matkustaminen vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen, erityisesti jos riittävää lepoa ei taata ja tämä käy ilmi matkustaja 3:n kommentista: ”Aina välillä on rankkaa, kun tulee kahden aikaan yöllä kotiin ja työaika alkaa aamulla klo 08.00. Matkustusaikaa ei lueta työajaksi, niin levon hetket ovat välillä pieniä ja tällöin ei ole useinkaan skarpeimmillaan.”

4.3.2 Kohdeorganisaation asiantuntijat

Organisaation asiantuntijahaastattelujen ensisijaisena tarkoituksena oli pyrkiä löytämään matkustusturvallisuuden johtamisen näkökulmasta kriittisimmät kehityskohteet. Toisaalta tarkoituksena ei ollut keskittyä pelkästään negatiivisiin asioihin, vaan aidosti pyrkiä selvittämään nykytilaa eli myös niitä asioita sekä tekijöitä, jotka olivat hyviä matkustusturvallisuuden johtamisen näkökulmasta. Kohdeorganisaatiosta haastateltiin yhteensä kolmea eri henkilöä tässä yhteydessä: matkustusturvallisuuden asiantuntijaa, hallinnollisen puolen asiantuntijaa ja yhtä matkustuksen asiantuntijaa. Jäljempänä kutsun näitä henkilöitä asiantuntija 1, asiantuntija 2 ja asiantuntija 3.

Organisaation asiantuntija olivat tietoisia, että organisaatiolla on olemassa matkustusohje, joka sisältää matkustusturvallisuuden elementtejä. Varsinaista erillistä matkustusturvallisuuden ohjetta organisaatiolla ei ole olemassa ja asiantuntijoiden mielestä tämän osalta olikin tarvetta päivittämiseksi. Matkustusturvallisuuden osalta ei ollut täysin selkeätä, kenellä on vastuu viimekädessä mistäkin osiosta, tämä näkyi asiantuntijoiden vastausten variaationa. Pääperiaatteet vastuiden osalta oli kuitenkin kaikilla tiedossa. Organisaatiolla ei ole tällä hetkellä olemassa matkustusturvallisuuden johtamismallia käytössään. Oikea aikaisen ja riittävän tiedon avulla johtaminen on helpompaa, mikä selviää myös asiantuntija 1:n kommentista: "Suurimpana kehityskohteenä on luotettava tiedonsaanti ja että tieto on saatavilla mahdollisimman helposti. Jos jotain tapahtuu, niin tarvitaan selkeät toimintamallit."

Luotettavan ja ajankohtaisen tiedon saaminen nousi esille kaikilta asiantuntijoilta ja tämän lisäksi tunnistettiin, että henkilöstön ohjeistukset pitäisi ajatella sekä toteuttaa käytännölläisemmin. Tällä hetkellä ohjeet eivät vastaa käytännön tarvetta ja se käy ilmi asiantuntija 1:n kommentista: "Perinteisesti harrastetaan sellaisia valtavan pitkiä dokumentteja, joihin pääkohdat hukuvat vähän sellaiseen lakitekstimäiseen juttuun." Tämä sama asia nousi esille myös asiantuntija 2:n kommentista: "Matkustusturvallisuudenohje tai matkustusohje pitää saattaa ajantasaiseksi ja päivitystarpeiden huomioiminen jatkossa myös vuosikellossa." Organisaation henkilöstölle ei ole järjestetty matkustusturvallisuudesta varsinaista koulutusta ja asiantuntijat olivatkin sitä mieltä, että koulutusta pitäisi ehdottomasti järjestää.

Organisaation matkat kohdistuvat harvemmin varsinaisiin kriisikohteisiin, mutta on tunnistettu, että kaikki matkustuskohteet eivät ole yhtä turvallisia. Asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että ennakoivien toimenpiteiden merkitys korostuu suuresti ja erityisesti kun puhutaan niin sanotuista riskikohteista. Organisaation matkustajilla on käytössään turvallisuuteen liittyen matkatoimiston kautta matkapuhelimeen saatavat turvallisuushälytykset, jotka tiedottavat poikkeustilanteista. Tämän lisäksi on saatavilla 24/7 periaatteella neuvontaa erilaisiin matkustukseen tai terveydellisiin tilanteisiin yhteistyökumppanien kautta. Organisaatiolla on myös oma turvallisuusyksikkö, joka päivystää myös 24/7 periaatteella. Matkustusturvallisuuden osalta organisaation on hyvä tiedostaa, että kaikkiin kohteisiin ei ole välttämättä turvallista matkustaa ollenkaan matkustuskohteen turvallisuustilanteen takia ja tämä ilmenee myös asiantuntija 2:n kommentista: "Seuraamme säännönmukaisesti, mihin kohteisiin henkilökuntamme matkustaa ja mikäli matka kohdistuu riskikohteeseen, niin Turvallisuusyksikkö toimii kontrollipisteenä ja tekee uhka-arvion sekä antaa suosituksia. Joissain tapauksissa voi olla tilanne, että ei ole ylipäätensä turvallista matkustaa."

Matkustamisen perusedellytyksenä organisaatiossa on etukäteen tehty matkasuunnitelma, mitä ilman ei ole lupaa matkustaa. Organisaation turvallisuusyksikkö arvioi matkustuskohteiden turvallisuustasoa matkatoimistosta saadun maakohtaisen turvallisuustiedon perustella ja

tapauskohtaisesti on yhteydessä tarvittaessa matkakohteen suurlähetystöön. Tämä toimintamalli ei ollut tiedossa kaikilla asiantuntijoilla, mikä näkyi vastausten variaationa.

Matkustajan tavoittamiseksi pääasiallinen väline on organisaatiossa matkapuhelin. Muita tavoittamistapoja on perinteinen soittaminen, sähköposti ja mobiilisovellus. Kaikkien asiantuntijoiden huolenaihe oli, että tavoittaminen edellyttää, että matkapuhelimessa on kenttää tai internetyhteys. Kaikissa kohteissa ei välttämättä riitä perusviestivälineet, johtuen kohteen infrastruktuurista ja tämä käy ilmi asiantuntija 2:n kommentista: ”Mikäli on etukäteen tiedossa, että matkustetaan kohteeseen, jossa on huonot puhelin- ja internetyhteydet, niin voisi olla mahdollista hyödyntää satelliittipuhelinta.”

Yleisesti kehittämisen osalta asiantuntijoiden mielestä organisaatiolle tarvitaan toimivat perussapluunat matkustusturvallisuuden eri tilanteisiin. Suurimmaksi kehityskohteeksi nostettiin tiedonvaihtaminen ja toiminnan selkiyttäminen koko organisaatiolle siten, että kaikilla olisi tiedossa voimassa olevat järjestelyt. Tämän lisäksi koulutuksen järjestäminen henkilöstölle ja tietoisuuden lisääminen nostettiin esille. Näiden lisäksi nousi työvälineisiin liittyviä kehitystarpeita, joita oli tietoturvalliset työvälineet poikkeuskohteissa ja räätälöidyt turvapakkaukset kohteen riskiarvion perusteella.

4.3.3 Ulkopuoliset asiantuntijat verrokkiorganisaatioista

Ulkopuolisten asiantuntijoiden haastattelun tarkoituksena on pyrkiä saamaan laaja-alaista näkemystä aiheeseen. Tässä yhteydessä haastateltiin kolmea ulkopuolista asiantuntijaa, joista jäljempänä käytetään nimimerkkejä asiantuntija 4, asiantuntija 5 ja asiantuntija 6. Kaikki ulkopuoliset asiantuntijat edustavat suuria suomalaisia organisaatioita ja heidän tehtävänsä kuuluu matkustusturvallisuudesta vastaaminen. Pyrkimyksenä on selvittää mahdollisia hyviä toimintamalleja ja toisaalta, jos jotain on jo todettu huonoksi, niin sen tiedostaminen. On huomioitava, että organisaatiot ovat kuitenkin erilaisia eli kaikki ei välttämättä toimi kaikilla samalla tavalla tai yhtä hyvin (Korhonen 2017).

Kaikissa kolmessa verrokkiorganisaatioissa oli laadittu matkustusturvallisuudenohje. Sen osalta oli variaatiota, oliko kyseessä täysin itsenäinen dokumentti, vai oliko turvallisuuden osa-alueet sijoitettu esim. matkustusohjeeseen. Kaikki kokivat kuitenkin, että oli kyse sitten matkustusturvallisuuden ohjeesta tai erinäisistä ohjeista, niin ohjeistukselle on tarvetta. Yhteistyön merkitys korostuu matkustusturvallisuudessa johtuen sen poikkileikkaavuudesta läpi organisaation, ja tämän todetaan myös asiantuntija 4:n kommentissa: ”Yhteistyö liiketoiminnan kanssa ja integroiminen sen johtamisen kanssa on avainasemassa.”

Vastuiden matkustusturvallisuuteen liittyen koettiin olevan selkeitä ja kaikki asiantuntija korostivat, että turvallisuus on tukitoiminto, jonka tulee olla mahdollisimman vaivaton ja hyvin

sisäänrakennettu muuhun toimintaan. Matkustusturvallisuutta johdettiin kaikissa kolmessa verrokkiorganisaatiossa ja osalla oli laadittu sitä varten oma johtamismalli, osalla se oli huomioitu osana laajempaa kokonaisuutta. Johtamismallin ohjaavat periaatteet tulee laatia huolellisesti, sillä niillä on suuri vaikutus matkustusturvallisuuden toimivuuteen organisaatiossa. Asiantuntija 5 toteaaakin osuvasti: ”Matkustusturvallisuuden johtamismallin keskeisimmät pääperiaatteet ovat yhteistyö, kustannustehokkuus, asiakaspalveluorientoituneisuus ja turvallinen työmatkan toteutuminen. Kaikilla näillä järjestelyillä tavoitellaan tilannetta, jossa työmatka voidaan toteuttaa ja sieltä myös palataan terveeseen sielun ja ruumin voimissa.”

Matkustusturvallisuudesta vastaavien henkilöiden osaamisen ylläpitämiseksi nousi esille verkostoituminen, niin kotimaisten kuin ulkomaisten toimijoiden kanssa. Kouluttautuminen oli myös yleistä erilaisten kurssien kautta ja aihealueen seminaareihin osallistumalla. Esille nousi myös se, että tätä hankittua osaamista piti pystyä jakamaan mahdollisimman tehokkaasti omalle organisaatiolle ja tämä edellytti toisaalta, että on tunnettava tietyllä tasolla organisaation toiminta, jotta pystyy tarjoamaan parhaita ratkaisuja. Pandemian takia on tällä hetkellä erittäin haasteellista määritellä, onko mahdollista matkustaa, sillä tilanteet saattavat muuttua todella nopeasti ja tämä käy ilmi asiantuntija 5:n kommentista: ”Tällä hetkellä kirkaasti suurin kehittämisen tarve on yksilötasoinen, täsmällinen riskiarvio työmatkustamiseen COVID-19-aikana.”

Matkustusturvallisuuteen liittyvää koulutusta oli organisaatioilla saatavilla monipuolisesti itseopiskeltavasta materiaalista aina käytännön läheiseen perehdytykseen. Yleisesti voidaan sanoa, että kaikille matkustajille järjestetään peruskoulutus ja tämän jälkeen riippuu pitkälti matkustajan omasta aktiivisuudesta, miten hän jaksaa perehtyä saatavilla olevaan koulutusmateriaaliin. Matkustajien riskitietoisuuden ylläpitäminen ei voi jäädä kertaluonteiseksi suoritukseksi, sillä ihmisillä on kyky unohtaa asiat suhteellisen nopeasti ja tämä vahvistuu asiantuntija 6:n kommentista: ”Yleisen turvallisuustietoisuuden ja riskitiedon ylläpitäminen matkustavassa populaatiossa vaatii jatkuvasti toimenpiteitä.” Korkean riskin kohteiden osalta korostui kaikissa organisaatioissa, että ainakin jollain tasolla matkustaja ymmärtää keskeisimmät riskit ja tapauskohtaisesti veloitettiin perehtymään kohdemaan ennakkomateriaaliin. Kokeneiden matkustajien osalta on haasteellista ylläpitää riskitietoisuutta, kun matkustuskohde tulevat tutuiksi ja tämä korostuu asiantuntija 4:n kommentissa: ”Paljon matkustavat henkilöt ovat kokeneita, mutta liika riskinotto lisääntyy kokemuksen myötä, sillä kokemus turruttaa.”

Verrokkiorganisaatiot hyödynsivät kattavasti ulkopuolisten palveluntarjoajien matkustusturvallisuuspalveluja. Keskeisimmiksi nousi 24/7-periaatteella toimivat tietopankit ja itseperehdyttävät materiaalit sekä henkilökohtainen konsultaatio niin turvallisuuden kuin terveyden kannalta. Käytössä oli lisäksi poikkeustilanteiden varalle sovelluspohjaisia ratkaisuja, joiden

avulla oli mahdollista matkustajien tiedottaminen poikkeustilanteista, paikantaminen ja ohjeistaminen. Näistä koettiin olevan apua erityisesti, kun puhutaan suurien kokonaisuuksien hallitsemisesta ja mahdollisten poikkeustilanteiden johtamisesta. Toisaalta koettiin myös, että tietoa on saatavilla niin paljon, että on järkevää, että sitä hallinnoidaan keskitetysti ja että se on ajantasaista sekä helposti saatavilla.

Yleisesti tiedostettiin, että on olemassa korkean riskin matkustuskohteita, joihin tulee varautua paremmin kuin niin sanottuihin peruskohteisiin. Tuotiin myös esille, että eri kohdemaiden sisällä voi olla aivan erilainen turvallisuustilanne riippuen siitä, että oletko esimerkiksi Etelä-Irakissa vai Pohjois-Irakissa. Matkustuskohteen riskitaso voi muuttua hetkessä, johtuen esimerkiksi jostain poikkeuksellisesta tilanteesta ja tämä kirkastuu asiantuntija 5:n kommentista: "Riskitaso ei ole koskaan stabiili, vaan tilanteet muuttuvat hyvinkin nopeasti. Matkakohteen lisäksi on myös huomioita, miten matkakohteeseen matkustetaan, tai liikutaanko esimerkiksi meriteitse sellaisella alueella, jossa on kohonnut riski, vaikka itse lopullinen matkustuskohte olisikin luokiteltu turvalliseksi."

Korkean riskin matkustuskohteissa pyrittiin ennakoimaan kaikki olennainen mahdollisimman hyvin. Esille nostettiin, että vaikka olisi kuinka hyvin varauduttu kaikkeen mahdolliseen, niin silti on mahdollista, että tapahtuu jotain odottamatonta. Suunnitelmallisuudella pystytään kuitenkin minimoimaan riskit, olennaista on huomioida kokonaisuus. Asioita, joilla pyrittiin minimoimaan riskejä, olivat muun muassa työntekijöiden sulautuminen kohdemaahan eli pyritään siihen, että ei erotuta massasta. Tietyissä tapauksissa turvauduttiin työvälineiden osalta ns. tyhjiin työvälineisiin. Matkustamisen lähtökohtana on, että matkustaja pystyy palaamaan matkalta turvallisesti takaisin kotiin ja tätä varten on syytä varautua myös odottamattomaan, kuten myös asiantuntija 4 kommentoi: "Evakuointia mietitään aina, kun lähetetään työntekijä korkean riskin kohteeseen. Ulkomailla aseiden kantaminen on yleistä, tosin meidän henkilökuntamme ei kannata, mutta joku muu voi tarvittaessa kantaa."

Yhteistyön merkitys oli kaikilla yksi keskeisimmistä kehittämisen kohteista, sillä ilman sitä ei ole käytännössä mahdollista onnistua. Laajemmin ajateltuna nähtiin, että on pyrittävä vaikuttamaan ihmisten asenteisiin ja lisättävä ymmärrystä asioihin erilaisten kohdennettujen toimintojen avulla. Osa oli tunnistanut tietoisuuden lisäämisen tarpeen myös laajemmin kokonaisturvallisuuden näkökulmasta, vaikka tieto toisaalta lisää tunnetusti tuskaa, niin tällöin pystytään tekemään kuitenkin parempia yksilötasoisia ratkaisuja. Matkustusturvallisuus vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja organisaation tehtävänä on huolehtia sen henkilökunnan jaksamisesta. Asiantuntija 5 toteaa: "Ymmärretään matkustusturvallisuuden merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille ja liiketoiminnan menestymiselle. Meilläkin tärkein pääomamme on oma henkilöstömme."

Turvallisuuskoulutusta tulisi lisätä, monesti kilpaillaan kuitenkin ajasta liiketoiminnan kanssa ja joudutaan tekemään kompromisseja. Olannaista on niin kutsutun kultaisen keskitien hakeminen tässäkin asiassa. Yhteistyön kannalta on tärkeitä, että organisaation turvallisuusyksikkö tietää, mitä tarpeita liiketoimintayksiköltä on tulossa. Tässäkin näkökulmana aina mahdollisuuksien mukaan ennakoitiin, jotta pystytään tarjoamaan parhaita ratkaisuja. Tilannekuvan muodostamiseen tarvitaan paljon tietoa ja tietovirran oikeellisuus on avainasemassa, tämä käy ilmi asiantuntija 6:n kommentista: ”Matkustusturvallisuustietoisuuden jatkuva kehittäminen ja perusturvallisuustietoisuuden ylläpitäminen. Erityisen tärkeää on, että henkilökunta käyttää organisaation tarjoamia palveluita, jotta tietovirta pysyy eheänä ja tilannekuva oikeana”.

4.4 Tutkimustulosten yhteenveto

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että kokonaisuuden osalta organisaation matkustusturvallisuus on suhteellisen hyvällä tasolla. Tässä on toki huomioitava, että tämä analyysi perustuu hyvin pitkälti haastatteluista saatuihin tietoihin ja organisaation matkustusturvallisuuden asiakirjoihin sekä ohjeisiin perehtymällä. Erityisen hyvää on matkustajan kannalta se, että yksilön ei käytännössä tarvitse itse huolehtia majoitusten tai kulkuvälineiden turvallisuudesta, kun ne on varattu organisaation toimesta etukäteen. Organisaation matkustuksesta vastaava yksikkö on etukäteen määritellyt pääasiallisesti käytettävät kulkuvälineet ja majoitustoimijat. Palveluntoimittajien tulee täyttää tietyt ennalta määritetyt kriteerit, joissa otetaan huomioon turvallisuusnäkökulmat.

Esille nousi selkeitä kehityskohteita, joista avainasemassa on yhteistyö, niin organisaation sisäisten toimijoiden kuin ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Suositeltavaa olisi, että yhteistyö olisi strukturoitua, tavoitteellista ja selkeätä. Yhteistyön lisäksi olisi hyvä vielä yhdessä käydä lävitse vastuasiat ja laatia niistä kirjalliset muistiinpanot. Tämä tarkoittaa, että on oltava selkeä vastuunjako, eli kuka vastaa viimekädessä mistäkin asiasta. Toiminnan kehittämisen kannalta on suositeltavaa säännöllisin väliajoin yhdessä katsoa, missä organisaatio menee ja mitä on saatu aikaiseksi.

Toisena tähän läheisesti liittyvänä kehityskohtana on yleisesti tietoisuuden lisääminen matkustusturvallisuudesta ja jo olemassa olevista organisaation palveluista sekä toimintamalleista. Tietoisuuden lisäämisellä pystyttäisiin jo yksistään nostamaan merkittävästi organisaation matkustusturvallisuuden tasoa. Organisaation ohjeistukset matkustusturvallisuuden osalta tulisi käydä lävitse ja päivittää ajan tasalle sekä pyrkiä minimoimaan byrokratian määrää. Erityisenä huomiona tulisi pohtia matkustavan henkilöstön jaksamiseen liittyen esille nousutta työaika-asiaa, ja miten pystyttäisiin takaamaan riittävä lepo. Vahvana suosituksena olisi myös jonkinlaisen peruskoulutuksen järjestäminen matkustusturvallisuudesta matkustavalle henki-

löstölle. Tämän lisäksi lisäarvoa koulutukselle voitaisiin saada hankkimalla itseopiskelumateriaalia, johon matkustajat voisivat omatoimisesti tutustua riippuen matkustuskohteesta ja sen turvallisuustilanteesta.

Mitä laajemmasta kokonaisuudesta on kyse, niin sitä enemmän korostui johtamisen merkitys. Pääasia on, että johtamiseen on varattu riittävästi resursseja suhteutettuna organisaation toimintaan. Matkustusturvallisuuden johtamismallilla voidaan helpottaa johtamista, mutta se on viime kädessä johtajalle työkalu, jonka avulla voidaan esimerkiksi varmistaa, että kaikki suunnitellut toimenpiteet on tehty. Johtamismallin luomista varten on hyvä ottaa huomioon organisaatiokohtaiset tarpeet ja samalla sitouttaa sekä osallistuttaa avainhenkilöt toimintaan. Matkustusturvallisuuden johtamismallin ei käytännössä ole mahdollista toimia ilman sujuvaa yhteistyötä organisaation toimijoiden välillä.

Tärkeätä on tietää, mitä tavoitellaan ja minne organisaatio on menossa, jotta johtamismalli vastaa organisaation tarpeisiin. Yhteistyön merkitystä ei voi olla liikaa korostamatta, mutta sen lisäksi tarvitaan säännönmukaisuutta ja tarkistuspisteitä eli toiminnan seuranta. Toimintaa tulee arvioida myös kriittisesti, koska käytössä olevat resurssit ovat rajallisia. Tavoitteena on aina saada aikaan mahdollisimman suuri vaikutus mahdollisimman pienellä panostuksella. Osa kehitysehdotuksista on suhteellisen helppo saattaa ajan tasalle, kun taas toiset toimenpiteet voivat vaatia huomattavan paljon aikaa sekä resursseja. Tämän takia on suositeltavaa käydä kaikki kehitysehdotukset lävitse ja päättää mihin toimenpiteisiin ryhdytään ja minkälaisia resursseja toimintaan on käytettävissä. Keskeistä on, että perusasiat saadaan hyvälle tasolle. Tämän jälkeen voidaan keskittyä pienempiin yksityiskohtiin tarkemmalla tasolla.

Tulosten käsittelyn helpottamiseksi alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on koostettu olennaisimmat johtopäätökset, niiden lähteet sekä mahdolliset kehitysehdotukset asiaan liittyen.

Johtopäätös	Johtopäätöksen lähde	Kehitysehdotus
Matkustusturvallisuuden ohjeistus organisaatiossa puutteellista.	Matkustaja 1, asiantuntijat 1 ja 2.	Laaditaan selkeä käytännönläheinen matkustusturvallisuuden ohjeistus henkilöstölle.
Matkustavan henkilön lepo ja palautuminen voi jäädä vähäiseksi.	Matkustajat 1-3.	Matkustamisen suunnittelu siten, että pystytään takaamaan riittävä lepo ja palautuminen. Asian kouluttaminen ja huomioiminen ohjeituksessa.

Yhteistyön ja tiedonkulun osalta löytyy aina kehitettävää.	Asiantuntijat 1 ja 4.	Varmistetaan, että organisaatiossa on sovittu yhteistyön toimintamalleista ja yhteyshenkilöistä. Sovitaan tarvittaessa säännönmukaisesta tiedonvaihdesta.
Turvallisuustietoisuuden ja riskitiedon ylläpitäminen matkustavassa henkilöstössä on haasteellista.	Matkustaja 2 ja asiantuntija 6.	Varmistetaan henkilöstön osaaminen järjestämällä säännönmukaisesti koulutusta. Lisäksi viestitään matkustusturvallisuudesta.
Yksilötason täsmällisen riskiarvion kehittäminen matkustamiseen COVID-19-aikana.	Asiantuntija 5.	Tämän ottaminen esille organisaation yhteistyöpalaverissa ja yhdessä ratkaisun pohtiminen.

Taulukko 1: Keskeisimmät johtopäätökset

5 Matkustusturvallisuuden johtamismalli kohdeorganisaatiolle

Käytännön tutkimuksessa havaittiin matkustusturvallisuuden johtamisen kannalta olennaisimpia asioita ja kehityskohteita sekä mihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomioita. Tässä vaiheessa muodostetaan matkustusturvallisuuden johtamismalli, jolla pyritään vastaamaan esille nousseisiin kehitystarpeisiin. Matkustusturvallisuuden johtamismallin pääasiallisena tarkoituksena on toimia organisaatiolle pelikirjana, jonka avulla matkustusturvallisuudesta vastaavat pystyvät johtamaan kokonaisuutta. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä merkittävämpää on, että toiminnalla on selkeät periaatteet ja organisaation eri tahot tietävät johtamismallin pääperiaatteet sekä sen, mitä heiltä mahdollisesti odotetaan. Tämä tulee korostumaan erityisesti mahdollisissa poikkeustilanteissa ja varamiestilanteissa. Poikkeustilanteita joudutaan johtamaan tilanteen mukaan ja tekemään nopeitakin päätöksiä parhaan saatavilla olevan tiedon perusteella. Tällaisia tilanteita varten on järkevää, että hyvän johtamismallin lisäksi on myös harjoiteltu mahdollisia toimintamalleja henkilöstön kanssa. Henkilöstön harjoittelu tulee ulottaa myös varahenkilöihin, sillä kukaan ei voi olla koko ajan käytettävissä (Huoltovarmuuskeskus 2020).

Tämä johtamismalli rakennetaan siten, että se vastaa tämän organisaation nykyisiä tarpeita, kuitenkin huomioiden myös tulevaisuuden tarpeet. Matkustusturvallisuus on harvoin organisaation pääasiallinen tehtävä, vaan se on edellytys turvalliselle matkustamiselle. Tämä tar-

koittaa, että organisaatioilla on jo entuudestaan olemassa hyvin todennäköisesti johtamismalli tai -malleja. Matkustusturvallisuuden osalta tämä tarkoittaa, että sen on sopeuduttava olemassa olevaan tilanteeseen ja silti pystyttävä vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Käytännössä tämä näyttäytyy siten, että matkustusturvallisuuden johtamismallin on tuettava organisaation muuta johtamisen kokonaisuutta, sillä muuten sillä ei ole käytännössä mahdollista onnistua. Matkustusturvallisuuden johtamismalli on kuitenkin ennen kaikkea oma kokonaisuutensa, mikä edellyttää tiettyjen asioiden painottamista sekä huomioimista. Johtamismallin käyttöönotto on syytä tehdä huolella ja tämä tarkoittaa, että se edellyttää suunnitelmallisuutta, yhteistyötä, koulutusta ja huolellista testaamista (Kyberturvallisuuden strateginen kehittäminen Suomessa 2018, 2). Nämä kaikki toimenpiteet taas vaativat organisaatiolta resursseja ja sen takia onkin ensisijaisen tärkeää, että tarvittavat resurssit ovat käytettävissä. Ennen kaikkea toiminnan kehittämisellä on oltava organisaation ylimmän johdon tuki takanaan, sillä ilman sitä ei ole mahdollisuutta ottaa käyttöön toimintamallia, joka läpi leikkaa organisaation usealla eri tasolla. Tässä yhteydessä tulemme tarkastelemaan asiaa puhtaasti matkustusturvallisuuden näkökulmasta.

Tässä johtamismallissa painotetaan matkustusturvallisuutta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että turvallisuus ei rajoitu vain yhteen osa-alueeseen, vaan kyse on koko organisaation turvallisuudesta. Erityisesti suurissa organisaatioissa on tarve pilkkoa tämä kokonaisuus palasiksi, jotta sen hallinta ja johtaminen pysyisi sujuvana. Kokonaisuuden kannalta vastuu on aina ylimmällä johdolla, mutta käytännön toteuttamisen ja operatiivisen johtamisen osalta on järkevää jalkauttaa työtä alaspäin. Tässä johtamismallissa käsitellään asioita matkustusturvallisuuden näkökulmasta eli tämä malli ei vastaa organisaation muiden turvallisuus osa-alueiden johtamiseen. Organisaatio tarvitsee tämän lisäksi turvallisuuden kokonaisuuden johtamismallin ja organisaation mukaan täsmentäviä ohjeita osa-alueittain (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020a).

Matkustusturvallisuuden johtamismallin tehtävänä on toimia johtamisen tukena matkustusturvallisuuden johtamisessa organisaatiossa. Tässä on huomioitava, että johtamismalli ei itsessään tarjoa ratkaisuja kaikkeen matkustusturvallisuuteen liittyvään. Johtamismallin avulla johto pystyy kuitenkin organisoimaan, että oikeat henkilöt huolehtivat sovitusta asiakokonaisuuksista. Henkilöillä on kuitenkin oltava osaaminen, jonka avulla he suoriutuvat näistä annetuista tehtävistä, sillä johtamismalli ei kerro tehtävätasolla, että mitä oikein pitäisi tehdä, vaan se kertoo suuremman linjan, jota noudattamalla pystyy saavuttamaan halutun tavoitteen.

Matkustusturvallisuus ei ole irrallinen osa-alue organisaatiossa, samoin kuin ei ole matkustaminenkaan. Matkustusturvallisuus läpi leikkaa organisaation useita eri osa-alueita ja sitä voi-

daan käsitellä omana kokonaisuutena. Tämä on itseasiassa suositeltavaa, sillä muussa tapauksessa matkustusturvallisuutta tarkastellaan jonkin toisen kokonaisuuden osa-alueena ja tällöin tarkasteltava näkökenttä on monesti huomattavasti suppeampi.

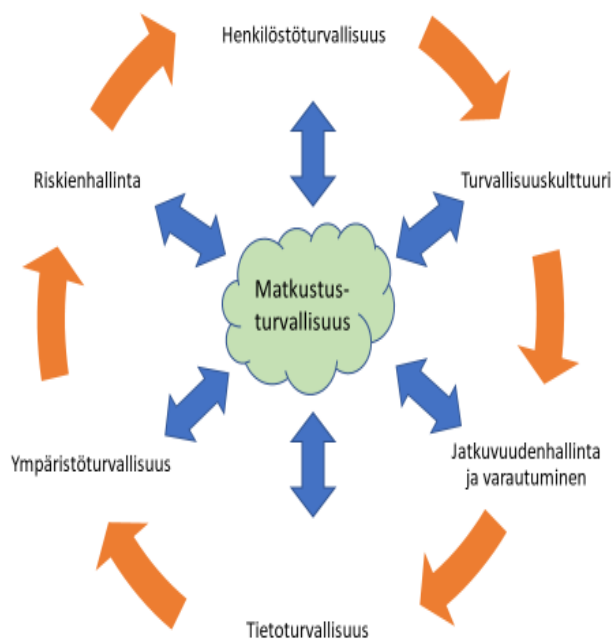
Johtamismalli on sovellettavissa muihinkin organisaatioihin, mutta se on aina sovitettava jokaisen organisaation tarpeisiin sekä vaatimuksiin. Tämä tarkoittaa, että sitä ei kannata ottaa sellaisenaan käyttöön, mutta se toimii varmasti hyvänä lähtökohtana toiminnan käynnistämiseksi.

5.1 Matkustusturvallisuuden johtamismalli

Tässä osiossa kuvataan matkustusturvallisuuden johtamismalli ja käydään lävitse seuraavat osa-alueet: tavoitteet ja tarkoitus, käyttöönotto ja jalkauttaminen, sisältö ja toimintaperiaatteet, seuranta ja mittarit sekä jatkuva kehittäminen.

Tämän johtamismallin tarkoituksena on toimia organisaation johdon työkaluna matkustusturvallisuuden johtamiseksi. Kyseessä on siis ennen kaikkea työkalu, joka tarjoaa valmiin perusapluunan matkustusturvallisuuden johtamiseksi. Työkalu ei itsessään kerro, miten tulisi johtaa, vaan se on aina organisaation johdon päätettävissä. Johtamismalli ei sisällä yksityiskohtaisia ratkaisuja matkustusturvallisuuden osa-alueisiin, vaan tämä edellyttää henkilökunnalta tarvittavaa osaamista, jotta he kykenevät toteuttamaan johdon määrittelemiä linjauksia. Tämän johtamismallin visiona on mahdollistaa organisaation henkilökunnan turvallinen työskentely globaalisti.

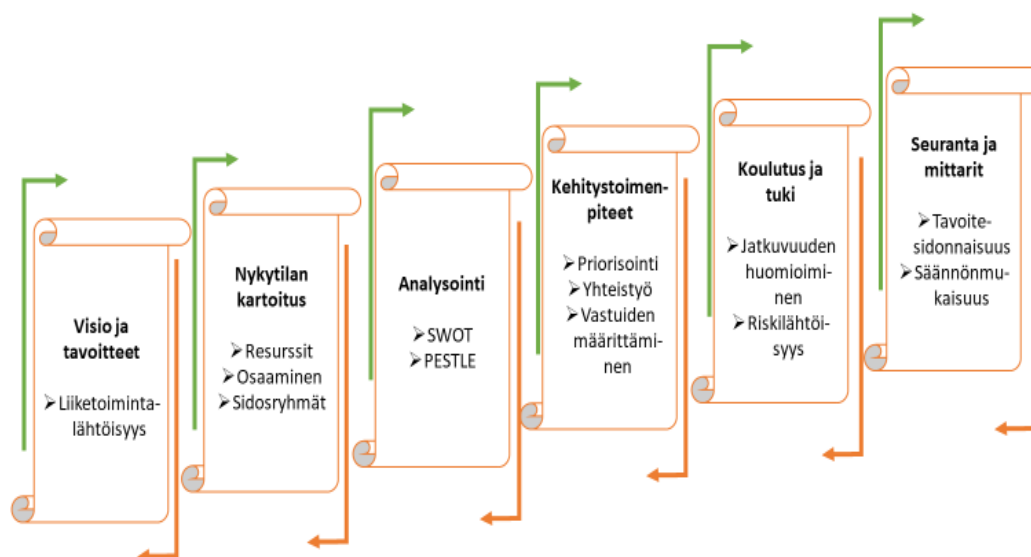
Matkustusturvallisuus on oma kokonaisuutensa ja se rakentuu kokonaisturvallisuuden osa-alueista, kuten kuviossa 7 on esitetty. Olennaisimmat näistä osa-alueista ovat henkilöstöturvallisuus, riskienhallinta, ympäristöturvallisuus, tietoturvallisuus, turvallisuuskulttuuri, jatkuvuudenhallinta ja varautuminen. Nämä kietoutuvat toisiinsa kuin hämähäkinseitti eli käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa jollain tavalla. Tämä edellyttää saumatonta yhteistyötä turvallisuuden muiden osa-alueiden kanssa, sillä jo yksi heikko lenkki voi vaikuttaa kokonaisuuteen merkittävästi. Alla olevassa kuviossa on pyritty hahmottamaan matkustusturvallisuuden asettumista osana turvallisuuden kokonaisuutta.



Kuvio 7: Matkustusturvallisuus turvallisuuden osa-alueena

5.2 Johtamismallin toimenpideohjelma

Kokonaisuuden hahmottamisen lisäksi vaaditaan myös konkreettisia toimenpiteitä, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Seuraavaksi käydään lävitse tämän johtamismallin toimenpidesuosituksia, jotka toimivat ennen kaikkea työkaluina tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä johtamismalli koostuu kuudesta pääkohdasta, jotka kukin pitävät sisällään isomman kokonaisuuden, kuten kuviossa 8 on esitetty. Nämä kuusi pääkohtaa ovat: visio ja tavoitteet, nykytilan kartoitus, analysointi, kehitystoimenpiteet, koulutus ja tuki, seuranta ja mittarit. Nämä muodostavat matkustusturvallisuuden johtamismallin perustan, jonka pohjalta on mahdollista johtaa matkustusturvallisuutta.



Kuvio 8: Matkustusturvallisuuden johtamismallin toimenpiteet

5.2.1 Visio ja tavoitteet

Vision ja tavoitteiden osalta on huomioitava, että turvallisuus ei ole organisaation pääasiallinen toiminto ja tämä tulee ottaa huomioon. Liiketoiminta tulee asettaa aina keskiöön, sillä ilman liiketoimintaa ei ole tarvetta myöskään tukitoiminnoille, ja matkustusturvallisuus on yksi monista tukitoiminnoista. Liiketoimintalähtöisyyttä ei voi käytännössä ylikorostaa ja ajatusmaailmallisesti tulisikin aina kysyä, tukeeko tämä toiminto liiketoimintaa ja jos ei tue, niin tulisikokysyä, onko tämä toiminto ylipäättänsä tarpeellinen organisaatiolle.

Tämän johtamismallin visiona on turvata organisaation matkustavat henkilöt globaalisti kaikissa olosuhteissa. Henkilöstö on organisaation suurin voimavara ja matkustusturvallisuuden johtamismallin ensisijaisena tavoitteena on pyrkiä turvaamaan henkilöstön turvallisuus. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa sekä saumatonta yhteistyötä organisaation eri toimijoiden välillä.

5.2.2 Nykytilan kartoitus

Nykytilan kartoituksen tarkoituksena on pystyä tunnistamaan organisaation käytössä olevat resurssit, jotka määrittelevät hyvin pitkälle, mitä on todellisuudessa mahdollisuus saada aikaan. Tarkempaa määrittelyä varten voidaan puhua kyvykkyyksistä eli minkälaista osaamista organisaatiosta löytyy. Tulevaisuutta varten on todella tärkeää, että organisaatio varmistaa,

että sillä on tarvittava osaaminen myös tulevaisuudessa. Tarpeita tulee peilata visiota vasten ja kysyä, pystymmekö vastaamaan sen asettamiin tavoitteisiin nykyisillä kyvykkyyksillä ja miten varmistamme tavoitteiden saavuttamisen tulevaisuudessa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää lähes aina yhteistyötä ja sen takia on tarpeen selvittää kaikki sidosryhmät, niin sisäiset kuin ulkoiset, jotka vaikuttavat matkustusturvallisuuteen. Tämä kartoitus tulee tehdä huolella johtuen juuri eri toimintojen sidonnaisuuksista toisiinsa. Tavoitteena on turvallinen työskentely globaalisti ja tällöin tarvitaan myös organisaation ulkopuolisia sidosryhmiä ja yhteistyön on oltava sujuvaa, jotta asetettu tavoite on mahdollista saavuttaa.

5.2.3 Analysointi

Tässä vaiheessa yhdistetään aiemmin kerättyjä tietoja ja pyritään jatkojalostamaan näiden pohjalta tarkempaa analyysia. Tietojen analysoinnissa on suositeltavaa käyttää strukturoituja työkaluja kuten SWOT-analyysia, missä selvitetään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän jälkeen on mahdollista tehdä valistuneita päätöksiä, että pyritään hyödyntämään uudet mahdollisuudet, hyödyntämään vahvuuksia, kehittämään heikkouksia ja välttämään suurimmat sudenkuopat. Useamman työkalun hyödyntämisellä pystytään saamaan hyvinkin tarkkaa tietoa. Toiseksi työkaluksi on valittu PESTLE-analyysi, jossa tarkastellaan poliittiset, taloudelliset, sosio-kulttuuriset, teknologiset, lailliset ja ympäristölliset näkökulmat. Analysointivaihetta varten tarvitaan mahdollisimman monipuolinen työryhmä organisaatiosta, että ei synny tiedon vinoutumista. Tarpeen mukaan on mahdollista hyödyntää lisäksi muita työkaluja, mutta on hyvä huomioida, että prosessin läpivieminen kuluttaa koko ajan rajallisia resursseja. Tulee kiinnittää huomiota mahdollisesti saavutettavaan hyötypanos-hyötysuhteeseen. Tästä huolimatta analysointi ei voi olla kertaluontoinen toimenpide, sillä toimintaa on käytännössä arvioitavat ja analysoitavat jatkuvasti. Toki sitä ei tarvitse aina toteuttaa näin raskaasti, vaan sitä voidaan tehdä kevennetystikin.

5.2.4 Kehitystoimenpiteet

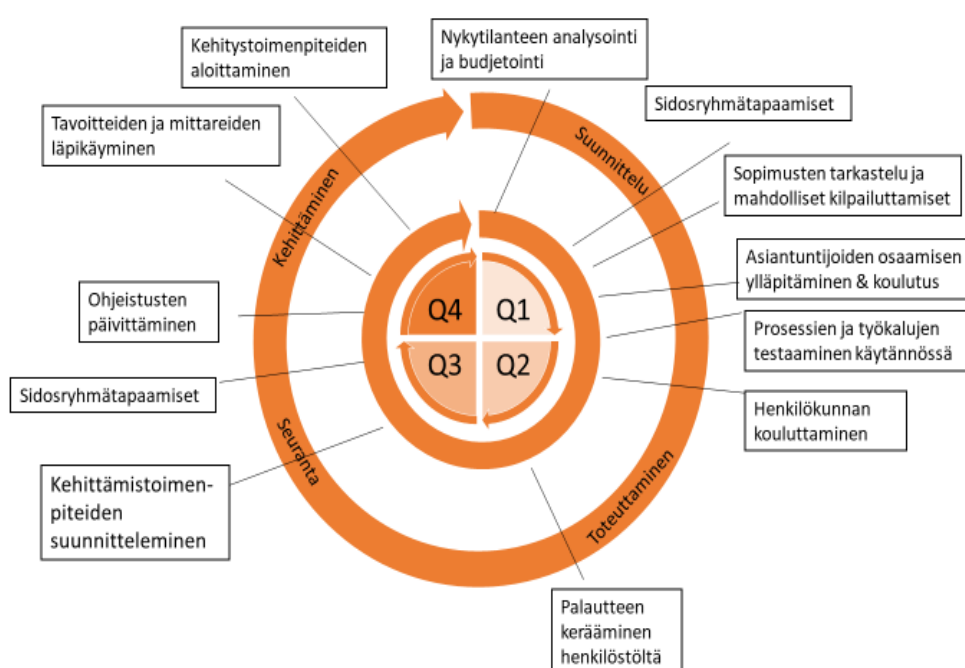
Kehitystoiminta tulee nähdä jatkuvana ketjuna, joka ei katkea missään vaiheessa. Kehittämisen tarkoituksena on pystyä hyödyntämään organisaation resursseja entistä tehokkaammin jatkuvasti tiukentuvien reunaehdoin. Kehittämisen kulmakiviksi on määritetty tehtävien priorisointi, saumaton yhteistyö läpi organisaation ja organisoiminen. Nämä ovat kulmakivet, jotka ohjaavat kehitystoimenpiteitä kohti asetettuja tavoitteita. Kehittämistä ei ole tarkoitus tehdä kehittämisen vuoksi, vaan pyrkimyksenä tulee olla toiminnan aito kehittäminen. Ensisijaisena tehtävänä ei ole myöskään kulujen minimoiminen, vaan ennen kaikkea toiminnan tehostaminen ja tuottavuuden kasvattaminen. Tämä edellyttää, että organisaatio on määritelty vastualueet ja vastuuhenkilöt, jotka vastaavat tietyistä toiminnoista. Huomioitavia asioita vastuiden osalta: resursointi, seuranta, tuki ja ylimmän johdon vastuu.

5.2.5 Koulutus ja tuki

Ei voida olettaa, että johtamismallin käyttöönotto onnistuu ilman, että prosessiin osallistuville henkilöille järjestetään koulutusta. Erityisesti, kun halutaan muuttaa toimintamallia vanhasta uuteen, niin koulutus ei voi myöskään jäädä kertaluonteiseksi, vaan sen tulee olla jatkuvaa. Uusien mallien ja työkalujen käyttöönotto vie aikaa ja tämä on yksinkertaisuudessaan huomioitava resursoinnissa. Viestintä on muutostilanteissa myös erittäin tärkeässä roolissa ja viestinnän tulee olla oikea-aikaista ja riittävää. Mieluummin oikeastaan viestitään, vaikka vähän liikaakin kuin liian vähän. Toiminnan kannalta on oltava saatavilla tukea ja tämä on myös huomioitava resursoinnissa.

5.2.6 Seuranta ja mittarit

Erityisesti organisaation johtoa kiinnostaa, mitä hyötyä tehdyistä toimenpiteistä oikein on ja tätä varten on seurattava toiminnan kehittymistä. Toiminnan seurannan kannalta tulee päättää, mitä asioita halutaan seurata, ja näiden tulisi joka tapauksessa tukea asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Toiminnan seuranta helpottaakseen on järkevää rakentaa seurattavat mittarit, josta pystytään helposti näkemään, missä mennään ja miten toiminta on kehittynyt. Tavoitteena on, että mittarit saataisiin sisäänrakennettua järjestelmiin, sillä tällöin mitattavat tiedot pystytään poimimaan automaattisesti teknisistä järjestelmistä. Mittareiden osalta on tärkeää, että mitataan oikeita asioita, sillä niiden perusteella tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat toimintaan. Suositeltavaa on säännönmukainen seuranta ja raportointi.



Kuvio 9: Matkustusturvallisuuden johtamismallin vuosikello

Johtamismallin vuosikelloon (kuvio 9) on pyritty nostamaan esille olennaisimmat asiat johtamisen kannalta; esille nostetut asiat ovat myös säännönmukaisesti toistuvia. Aivan kaikkia toimenpiteitä ei ole siis kirjattu tähän vuosikelloon ja näkökulma on tässä ennen kaikkea johdon tarkastelu, jotta he pystyvät seuraamaan, että sovitut toimenpiteet on tehty ja tarvittaessa puuttumaan mahdollisiin ongelma-kohtiin. Vuosikellon ympärillä on kehälle nostettu seuraavat asiat: suunnittelu, toteuttaminen, seuranta ja kehittäminen. Nämä neljä asiaa tulee huomioida jatkumona vuosikelloon nostettujen asioiden osalta.

5.2.7 Käyttöönotto ja jalkauttaminen

Johtamismallin käyttöönottamisen osalta tärkeätä on varmistaa, että kaikilla osapuolilla on selkeä ymmärrys siitä, mitä heiltä odotetaan. Tämä tarkoittaa, että johtamismalli tulee viestiä koko organisaatiolle ja sen lisäksi kouluttaa tarvittaville henkilöille. Tämä mahdollistaa sen, että ymmärretään, mistä on kyse ja minkä takia asioita tehdään uudella tavalla. Tämän lisäksi on erittäin tärkeätä integroida matkustusturvallisuuden johtamismalli osaksi laajempaa organisaation johtamistapaa. Jalkauttamisessa operatiivisella johdolla on alkuvaiheessa kriittinen rooli, sillä se käytännössä ohjaa sitä, että miten organisaation asiantuntijat toteuttavat suunniteltuja toimenpiteitä. Tässä tulee huolehtia, että operatiivisella johdolla on käytössä tarvittavat resurssit, jotta se pystyy erityisesti toimintaa käynnistäessä varmistamaan, että tehdään oikeita asioita oikealla tavalla. Käyttöönottoon kannattaa panostaa, sillä virheellisten toimintatapojen korjaaminen alkuvaiheessa on paljon helpompaa, kun myöhemmin.

5.2.8 Yhteenveto

Tämä johtamismalli on rakennettu kolmiosaiseksi, ensimmäisessä vaiheessa on kartoitettu matkustusturvallisuus osana kokonaisturvallisuutta. Toisena osiona on johtamismallin toimenpiteet, joiden avulla matkustusturvallisuudesta vastaava pystyy huolehtimaan kokonaisuuden hallinnasta. Kolmantena osiona on vuosikello, jossa on aikataulutettu säännönmukaiset toimenpiteet, ja joka toimii myös hyvänä tarkastusvälineenä, että kaikki tarvittavat toimenpiteet on tehty. Näiden kolmen osion avulla organisaatio pystyy ottamaan käyttöön uuden matkustusturvallisuuden johtamismallin. On hyvä muistaa, että johtamismalli on kuitenkin loppujen lopuksi pelkästään työkalu johtamiseen eli se ei ole itsetarkoitus. Johtajan tehtäväksi jää aina myös mahdollisuus soveltaa mallia, eli malli ei myöskään ole kiveen hakattu, vaan sitä on syytä myös kyseenalaistaa.

5.3 Johtamismallin testaaminen työpajassa

Tässä vaiheessa oli tarkoituksena vielä selvittää rakennetun matkustusturvallisuuden johtamismallin mahdolliset puutteet ja heikkoudet. Tätä varten johtamismallia testattiin organi-

saatiossa työpajakokouksessa, johon osallistui matkustusturvallisuudesta vastaava, matkustuksesta vastaava ja esimiesasemassa oleva henkilö. Laajalla ja monipuolisella osallistujajoukolla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkemys, jotta pystytään tarkastelemaan johtamismallia kokonaisvaltaisesti. Johtamismallin testaaminen työpajassa oli erittäin hyvä tapa saada selville, soveltuuko johtamismalli organisaatiolle. Hyvinä puolina oli, että suhteellisen pienillä resursseilla ja nopeassa ajassa voidaan välttyä suurilta ongelmilta. Esimerkiksi jos johtamismalli ei soveltuisi ollenkaan organisaatiolle, niin tällöin välttyttäisiin suurilta ongelmilta, joita aiheutuisi toimimattoman mallin jalkauttamisesta.

Työpaja järjestettiin kohdeorganisaatiossa 28.9.2020 ja se toteutettiin täysin etäratkaisuna. Osallistujille esiteltiin tiivistelmä kohdeorganisaatiolle laaditusta matkustusturvallisuuden johtamismallista. Tämän jälkeen keskusteltiin yhdessä esitellystä mallista ja arvioitiin kokonaisvaltaisesti, sopisiko tämä organisaatiolle. Työpajaan osallistuneiden henkilöiden mielestä johtamismallissa oli huomioitu kattavasti organisaation tarpeet ja koettiin, että johtamismallin käyttöönottamisella pystyttäisiin saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Laaditusta johtamismallista ei löytynyt varsinaisia ongelmakohtia, eikä myöskään selkeitä kehittämistarpeita. Kokonaisuuden todettiin olevan hyvin selkeä ja sen avulla olisi hyvinkin mahdollista johtaa tehokkaasti matkustusturvallisuuden kokonaisuutta. Erityisesti osallistujien mielestä matkustusturvallisuuden tarkasteleminen omana kokonaisuutenaan toi laaja-alaisempaa perspektiiviä. Esille nousi mahdolliseen johtamismallin käyttöönottamiseen liittyviä huomioita, joita olivat sen integroiminen osaksi kohdeorganisaation olemassa olevaa johtamisjärjestelmää ja seurannan osalta hyvien mittareiden rakentaminen yhteistyössä.

Kokonaisuutena kohdeorganisaation edustajat olivat hyvin tyytyväisiä luotuun matkustusturvallisuuden johtamismalliin. Voidaan myös todeta, että tällöin on saavutettu työlle yhdessä asetetut tavoitteet ja kohdeorganisaation on mahdollista ottaa laadittu johtamismalli käyttöön. Johtamismalliin ei tullut työpajassa enää muutoksia, joten aiemmin esitelty johtamismalli on siten viimeinen versio. Laadittu matkustusturvallisuuden johtamismalli on luovutettu kohdeorganisaatiolle. Päätös matkustusturvallisuuden johtamismallin käyttöönottamisesta jää kohdeorganisaation ratkaistavaksi. Tutkimuksesta saadun kootun tiedon perusteella voidaan vetää johtopäätös, että on suositeltavaa integroida matkustusturvallisuuden johtamismalli organisaation muuhun johtamiseen ja ottaa ainakin soveltuvilta osin johtamismallin periaatteet käyttöön. Mikäli laadittu johtamismalli otetaan käyttöön ainoastaan tietyiltä osin, niin tällöin on erityisen tärkeätä käydä kokonaisuus tarkkaan lävitse. Lisäksi, mikäli jotain ei oteta käyttöön, niin on hyvä käydä läpi, että miksi tähän päätökseen päädyttiin ja miten tämä vaikuttaa kokonaisuuteen. Johtamisen kannalta on tärkeätä, että kokonaisuus on toimiva ja käyttöön otettava johtamismalli on yhteensopiva organisaatiolle.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle matkustusturvallisuuden johtamismalli. Tavoitteena oli myös kartoittaa kohdeorganisaation matkustusturvallisuuden nykytilaa ja löytää mahdollisia kehityskohteita. Nämä tavoitteet tukivat toisiaan, sillä organisaation tavoitteena oli matkustusturvallisuuden kokonaisvaltainen kehittäminen. Tässä osiossa tullaan vetämään yhteen opinnäytetyön lopputulokset.

Kohdeorganisaation matkustusturvallisuuden nykytilaa kartoitettiin haastatteluin, jotka kohdennettiin paljon matkustaviin henkilöihin ja asiantuntijoihin. Haastatteluissa käytetyt haastattelukysymykset oli laadittu siten, että saataisiin mahdollisimman kattava kuvaus nykytilanteesta. Haastatteluiden pohjalta nousi esille selkeitä kehityskohteita, joita olivat matkustusturvallisuuden selkeyttäminen ja siihen liittyvien vastuiden selkeyttäminen. Henkilöstön kouluttaminen nousi esille ja ennen kaikkea matkustusturvallisuuden ohjeistuksen laatiminen helposti ymmärrettävään muotoon. Ehkä tärkeimpänä kehityskohteena esille nousi matkustusturvallisuustietoisuuden lisääminen, millä pystyttäisiin yksistään saavuttamaan merkittävää hyötyä. Turvallisuuskulttuurin muuttamista ei ole mahdollista tehdä yhdessä yössä, mutta päätös tahtotilan osalta voidaan tehdä. Tämä tarkoittaa, että oikean muutoksen aikaan saamiseksi tullaan tarvitsemaan aikaa uusien toimintatapojen oppimiseen ja ennen kaikkea vanhoista toimintatavoista luopumiseen. Pitkäjänteisellä ja määrätietoisella toiminnalla organisaation turvallisuuskulttuuria on mahdollista muuttaa. Kannattaa asettaa välitavoitteita, jotta voidaan tarkastella, mitä on saatu aikaiseksi. Asiasta on tärkeätä muistaa viestiä koko organisaatiolle tarpeeksi, mutta ei kuitenkaan liikaa, sillä liiallisella viestinnällä on mahdollista aiheuttaa negatiivinen reaktio henkilökunnassa.

Kohdeorganisaatiolle on tämän opinnäytetyön myötä luovutettu esille nousseet kehityskohteet. Kohdeorganisaation on kannattavaa käydä nämä esille nousseet asiat läpi sisäisesti ja analysoida tulokset yhteistyössä riittävällä kokoonpanolla. Suositeltavaa on, että kaikkien kehityskohteiden osalta nimetään vastuuhenkilöt ja laaditaan toimenpidesuunnitelmat sisältäen aikataulut. Erittäin tärkeätä on, että havaittuja tuloksia ei jätetä huomiotta, sillä vaarana on erittäin negatiivinen vaikutus turvallisuuskulttuuriin. Tämän takia on johdon kannattavaa sopia tarkistuspiste, jolloin käydään lävitse kaikkien kehityskohteiden nykytilanne ja mitä toimenpiteitä on tehty. Syytä on arvioida myös, ovatko toimenpiteet olleet riittäviä ja mikäli eivät, niin on tilanne arvioitava uudestaan toimenpiteiden osalta. Sopivassa kohtaa voi olla mielenkiintoista arvioida organisaation matkustusturvallisuuden nykytilanne uudestaan, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva ja pystytään arvioimaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia.

Kohdeorganisaation tavoitteena oli kokonaisvaltainen matkustusturvallisuuden kehittäminen ja tästä syystä pääasialliseksi tavoitteeksi määrittyikin matkustusturvallisuuden johtamismallin luominen. Opinnäytetyön edetessä selkiytyi, että matkustusturvallisuutta ei välttämättä

nähdä omana kokonaisuutenaan, vaan että se on pieni osa henkilöstöturvallisuutta. Tämä näkökulma saattaa helposti vääristää matkustusturvallisuuden kokonaisuutta, jolloin sen johtaminen on haastavaa. Matkustusturvallisuutta kannattaa tarkastella omana kokonaisuutenaan eli yhtenä organisaatioturvallisuuden osa-alueena, joka vaikuttaa muihin osa-alueisiin, joita ovat: riskienhallinta, henkilöstöturvallisuus, tietoturvallisuus, ympäristöturvallisuus, jatkuvuudenhallinta ja varautuminen. Tästä perspektiivistä kokonaisuus näyttää aivan erilaiselta ja sillä on vaikutusta, kun suunnitellaan organisaation matkustusturvallisuutta. Mikäli näkökulma on jo lähtötilanteessa virheellinen, niin se tulee heijastumaan lopputulokseen ja se ei tule olemaan sitä, mitä oli tarkoitus saada aikaan.

Opinnäytetyön keskeisimpänä tuloksena syntyi matkustusturvallisuuden johtamismalli, jonka avulla matkustusturvallisuuden kokonaisuutta on mahdollista johtaa. Matkustusturvallisuuden johtamismalli pohjautuu vahvaan teoriaperustaan ja haastatteluista saatuihin näkökulmiin, joita yhdistämällä on muovautunut johtamismalli. Matkustusturvallisuuden johtamismalli on rakennettu kolmiosaiseksi. Alkuun on pohjustettu ajatusmallia matkustusturvallisuudesta omana kokonaisuutenaan, yhtenä organisaatioturvallisuuden tukipilareista. Toisena kohtana on esitelty johtamismallin toimenpideohjelma. Toimenpideohjelmaan on pyritty kiteyttämään kuuteen pääkohtaan johtamisen kannalta keskeisimmät asiat. Nämä pääkohdat ovat visio ja tavoitteet, nykytilan kartoitus, analysointi, kehitystoimenpiteet, koulutus ja tuki, seuranta ja mittarit. Näiden tarkoituksena on varmistaa, että johtaja muistaa tarkastella koko kokonaisuutta. Tämä sen takia, että välillä yksittäinen haasteellinen osa-alue saattaa viedä huomion muilta osa-alueilta. Toimenpideohjelma toimii käytännössä johtajan muistilistana, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kaikki olennainen tulee huomioitua toiminnassa. Johtamismallin kolmantena kohtana on vuosikello, johon on aikataulutettu toimenpideohjelman sisällöt. Vuosikellon kantavana pääperiaatteena on toiminta jatkuvana ketjuna: suunnittelu, toteuttaminen, seuranta ja kehittäminen. Tällä tarkoitan, että missään vaiheessa ei olla täysin valmiissa tilassa. Johtaminen vaatii siis jatkuvaa työpanosta, eikä sitä ole mahdollista tehdä kertaluonteisena suorituksena.

Matkustusturvallisuuden johtamismallin osalta kantava toimintaperiaate on integroitu sen toimenpideohjelmaan. Tämän johtamismallin kantavana voimana on yhteistyö ja kyky nähdä turvallisuus organisaation toiminnan mahdollistavana tukitoimintona. Parhaimmat edellytykset toiminnalle rakentuu, jos pystytään ymmärtämään liiketoiminnan tarpeet ja tieviitat tulevaisuutta varten. Organisaation toiminnan kannalta taas keskeisimmässä asemassa ovat sen työntekijät, ja tärkeätä onkin huomioida, että organisaatio koostuu yksilöistä. Tätä varten johtamismallin toisena kantavana voimana on tietoisuuden lisääminen, jotta yksilöiden on mahdollista pyrkiä saavuttamaan asetetut tavoitteet.

Voidaan todeta, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu, sillä kohdeorganisaatio on saanut kattavan nykytila-analyysin matkustusturvallisuuden tilanteesta. Haastatteluiden pohjalta löytyi useampia kehityskohteita, joiden avulla organisaation on mahdollista parantaa matkustusturvallisuuden tasoa. Osaan näistä organisaatio onkin jo lähtenyt tekemään korjaavia toimenpiteitä. Osa esille nousseista kehitystarpeista on sen kaltaisia, että ne vaativat tarkempaa tarkastelua kokonaisuutena. Kohdeorganisaatiolle on myös syntynyt tavoitteiden mukaisesti matkustusturvallisuuden johtamismalli. Opinnäytetyössä on käyty läpi johtamismalli ja sen keskeisimmät periaatteet. Lisäksi johtamismallia testattiin työpajassa organisaation keskeisten toimijoiden toimesta. Työpajan lopputulemana matkustusturvallisuuden johtamismallin todettiin täyttävän sille asetetut tavoitteet ja että se on sovellettavissa organisaatioon. Tätä johtamismallia on mahdollista hyödyntää pohjana myös vastaavanlaisten organisaatioiden osalta. Sen soveltuvuutta on arvioita kriittisesti ja todettakoon, että se ei ole sovellettavissa sellaisenaan pienimuotoiseen toimintaan. Kohdeorganisaation tehtäväksi jää tehdä lopullinen päätös matkustusturvallisuuden johtamismallin käyttöönottamisesta.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisesti pohdittaessa luotettavuutta arvioidaan pääsääntöisesti mittareilla, joista yleisimmät ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan sitä, mitä oli tarkoituskin ja hyödynnetään oikeita mittareita, eikä myöskään mitata vääriä asioita. Reliabiliteetti tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että jos tutkimus uusittaisiin, niin saatavat tulokset olisivat samankaltaisia eli tutkimus on toistettavissa, eikä ole kyse sattumasta (Kananen 2009, 87).

Tässä opinnäytetyössä olen pyrkinyt noudattamaan hyviä tutkimuskäytänteitä, jotta tutkimuksen luotettavuus ei vaarantuisi. Työn alussa on perehdytty todella kattavasti kirjallisiin lähteisiin ja haettu monipuolisesti tietoa aihealueesta, näiden tuotoksena on syntynyt teoriaperusta työlle. Teoriaperusta luo niin sanotusti perustukset hyvälle työlle ja sen avulla on mahdollista käsitellä aihetta monipuolisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140-142). Teoriaperustan pohjalta lähdin luomaan haastattelukysymyksiä tutkimusaiheeseen. Tässä tuli esille yksi ikuisuusongelma: kun aikaa on käytettävissä rajallisesti, niin aivan kaikkea ei ole mahdollista yksinkertaisesti kysyä haastattelussa. Tämä hyödyttää siinä mielessä, että se pakottaa tutkijaa kohdentamaan kysymykset kaikista olennaisimpaan, haastattelukysymysten merkitystä ei voi turhaan vähätellä. Mikäli kysytään vääriä asioita, niin ei saada välttämättä vastauksia itse tutkimuskysymykseen. Haastattelukysymykset pyrittiinkin rakentamaan siten, että niiden avulla pystyttäisiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastateltavat valittiin yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa, pyrittiin kohdentamaan siten, että saataisiin mahdollisimman kattava otanta organisaatiosta. Ulkopuoliset asiantuntijat valikoituivat haastateltavaksi sillä perusteella, että he edustavat suuria suomalaisia organisaatioita, joissa matkustusturvallisuus

on olennainen asia. Kaikille haastateltaville on kerrottu, mitä tutkimuksella pyritään selvittämään ja mitä on tarkoitus tuottaa sen pohjalta. Haastattelu itsessään menetelmänä on luotettavuuden ja puolueettomuuden kannalta haasteellista, sillä haastattelijan pitäisi pyrkiä olemaan vaikuttamatta tutkimuksen tuloksiin.

Opinnäytetyössä on kuvattu hyvin avoimesti, mitä on tehty missäkin vaiheessa ja kaikista toimenpiteistä löytyy asianmukainen dokumentaatio. Lisäksi haastatteluiden sisällöt on purettu litteroimalla ja ne säilytetään asianmukaisesti mahdollisten jatkotutkimusten osalta. Kohdeorganisaation haastattelut on lisäksi nauhoitettu ja niiden osalta voidaan organisaation suostumuksella hyödyntää tuloksia mahdollisissa jatkotutkimuksissa.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli matkustusturvallisuuden johtamismallin luominen kohdeorganisaatiolle, mikä vaikutti olennaisesti lähestymistapaan. Työssä ei niinkään keskitytty siihen, että mitä on hyvä matkustusturvallisuus vaan enemmänkin, miten sitä kokonaisuutta tulisi johtaa. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista jonkin ajan kuluttua matkustusturvallisuuden johtamismallin käyttöönottamisesta selvittää, miten johtamismallia voitaisiin edelleen kehittää ja onko havaittu mahdollisesti joitain ongelmakohtia.

Mielenkiintoista olisi selvittää myös laajemmin, miten matkustusturvallisuutta johdetaan suomalaisissa organisaatioissa. Tämä vaatisi enemmän resursseja, sillä laajempi kartoitus vaatisi tutkimustavasta riippumatta paljon työaika. Tämän lisäksi olisi kiinnostavaa selvittää niiden organisaatioiden osalta, joissa matkustusturvallisuutta ei tällä hetkellä johdeta, että minkälainen vaikuttavuus johtamismallin käyttöönottamisella pystyttäisiin saamaan aikaan. Tämä kiinnostaisi erityisesti itseäni, sillä ilman riittävää hyötysuhdetta ei ole välttämättä kannattavaa ottaa johtamismallia käyttöön.

Matkustusturvallisuus on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe johtuen COVID-19-pandemiasta, joka on tuonut monelle organisaatiolle uusia haasteita. Haastatteluista kumpusi esille, että on tarve yksilötasoiselle, täsmälliselle riskiarviolle työmatkustamiseen COVID-19 aikana. Tälle olisi varmasti laajempaa tarvetta monella muullakin organisaatiolla, varsinkin jos se pystytään toteuttamaan mahdollisimman yksinkertaisesti ja vaivattomasti.

Lähteet

Painetut lähteet

- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat: Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman.
- Andreasson, A. & Koivisto, J. 2013. Tietoturva toteuttamassa. Helsinki: Tietosanoma.
- Chesbrough, H. 2011. Open Services Innovation: Rethinking your business to grow and compete in a new era. San Francisco: Wiley.
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita.
- Hardy, K. 2014. Enterprise risk management: A guide for government professionals. San Francisco: Wiley.
- Heljaste, J-M., Laukkala, H., Korkiamäki, J., Mustonen, J., Peltonen, J. & Vesterinen, P. 2008. Yrityksen turvallisuusopas. Helsinki: Gummerus.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hill, J. 2010. Theory of Strategic Management. 9. painos. Detroit: Genage Learning.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi? Helsinki: Yrityskirjat.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: FINVA.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4.painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kuhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: FINVA.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kuusela, J. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Alma Talent.
- Laaksonen, M., Nevasalo, T. & Tomula, K. 2006. Yrityksen tietoturvakäsikirja: Ohjeistus, toteutus ja lainsäädäntö. Helsinki: Edita.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen: Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. 2.painos. Hämeenlinna: HAMK.
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia: Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita.

- Niemelä, P. & Lahikainen, A. 2000. Inhimillinen turvallisuus. Tampere: Vastapaino.
- Paasonen, J. & Huuromonen, T. 2011. Yksityisen turvallisuuden empiirinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Paasonen, J., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: FINVA.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2. painos. Helsinki: Ky-Palvelu.
- Reiman, T. & Oedewald, P. 2008. Turvallisuuskriittiset organisaatiot: Onnettomuudet, kulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sennewald, C. Effective Security Management. 5.painos. Burlington: Elsevier.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. 3. painos. Helsinki: Talentum.
- Tikkanen, S., Aapio, L., Kaarnalehto, A., Kammonen, L., Laitinen, J., Mikkonen, J. & Pisto, M. 2011. Ammattina turvallisuus. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Vesterinen, P. 2011. Turvaa logistiikka. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset lähteet

- Asiakastieto. 2020. Vastuullisuus: Kantahämäläinen maanrakennusliike syyllistyi ympäristörikoksiin. Viitattu 13.9.2020. <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-media/blogit/vastuullisuus-kantahamalainen-maanrakennusliike-syyllistyi-ymparistorikoksiin.html>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020b. Henkilöstöturvallisuus. Viitattu 15.7.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/tyolama/yritysturvallisuus/henkilostoturvallisuus/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020a. Yritysturvallisuus. Viitattu 14.5.2020. <https://ek.fi/mita-teemme/tyolama/yritysturvallisuus/>
- Hautamäki, A. 2008. Kestävä innovointi: Innovointipolitiikka uusien haasteiden edessä. Viitattu 27.7.2020. <https://media.sitra.fi/2017/02/27172618/raportti76-2.pdf>
- Huoltovarmuuskeskus. 2020. Jatkuvuudenhallinta. Viitattu 13.9.2020. <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/tietoa-huoltovarmuudesta/jatkuvuudenhallinta/>
- Incoronato, K. 2020. HX-hanke: "Sakkokierros" virkamiesten karenssiasiassa nousi esiin - Oikeuskanleri: "Olisi hyvä harkita". Viitattu 13.9.2020. <https://www.uusisuomi.fi/uutiset/hx-hanke-sakkokierros-virkamiesten-karenssiasiassa-nousi-esiin-oikeuskanleri-olisi-hyva-harkita/d3d78c7c-ed42-404b-b2e1-a6a67a94fe63>
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Tapaustutkimus. Viitattu 4.10.2020.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Kilpimaa, A. 2014. Johtajuuden vuorovaikutukselliset käytännöt. Viitattu 27.8.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103674/978-951-44-9517-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Korhonen, A. 2017. Businessopas. Viitattu 15.8.2020. <https://www.businessopas.fi/yritysturvallisuus/turvattomuuden-kokemuksesta-kielteisia-vaikutuksia/>

Kyberturvallisuuskeskus. 2020. Tietoturva. Viitattu 17.7.2020. <https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/toimintamme/saantely-ja-valvonta/tietoturva>

Lehtinen, M. 2020. Miten varautua mahdollomaan. Viitattu 17.8.2020. <https://blog.kauppa-lehti.fi/digiarjessa/korona-ja-ketteryys-eli-miten-varautua-mahdollomaan>

Lehto, M., Limnell, J., Kokkomäki, T., Pöyhönen, J. & Salminen, M. 2018. Kyberturvallisuuden strateginen kehittäminen Suomessa. Viitattu 13.9.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160717/28-2018-Kyberturvallisuuden%20strateginen%20johdaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lähde, V. 2017. Mitä ympäristöturvallisuus voisi tarkoittaa? Viitattu 27.8.2020. <https://bios.fi/mita-ymparistoturvallisuus-voisi-tarkoittaa/>

Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Viitattu 14.8.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-353-0.pdf

Martikainen, A. & Ranta, T. 2019. Turvallisesti ulkomaille opiskelijan opas. Viitattu 18.5.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/160125/Laurea%20Julkaisut%20104.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martikainen, S. & Ranta, T. 2020. Ennakoiva oppilaitos ja korkeakoulu - jatkuvuuden turvaaminen arjen normaalioloista poikkeusoloihin. Viitattu 17.8.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343857/Laurea%20Julkaisut%20141.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Mäki-Krekola, M. 2014. Organisaatiokulttuureiden kohtaaminen kuntien yhdistyessä. Viitattu 27.8.2020. https://www.univaasa.fi/fi/research/publications/marjo_makikrekola.pdf

Pöytäri, J. 2018. Miksi kansainvälistyä ja miten? Käytännön vinkit kansainvälistymiseen. Viitattu 14.7.2020. <https://kskauppakamari.fi/fi-fi/article/blogi/kauppakamari-lounge-miksi-kansainvalistya-ja-miten/856/>

Reuters. 2017. INTERVIEW: Cyber-risk strategy advice from former U.S. Justice Dept. official John Carlin. Viitattu 30.7.2020. <https://www.reuters.com/article/bc-finreg-interview-carlin-idUSKBN15B23W>

Riskienhallinnan järjestäminen. 2020. Valtionvarainministeriö. Viitattu 27.7.2020. https://vm.fi/documents/10623/307569/Riskienhallinnan_j%C3%A4rjest%C3%A4minen_tulostettava.pdf/0ab8d501-3510-41dc-9f34-80de503dbb62/Riskienhallinnan_j%C3%A4rjest%C3%A4minen_tulostettava.pdf

Suojelupoliisi. 2018. Turvallisesti matkalla. Viitattu 17.8.2020. https://www.supo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/supowwwstructure/76312_SUPO_FI_Ohjekirja_Matkustusturvallisuus_2018_web.pdf?8acaaf3bf3fad688

Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliitto. 2016. Sairauspoissaolot vähenevät työhyvinvointia parantamalla. Viitattu 2.8.2020. <https://www.sttk.fi/2016/08/26/sttk-sairauspoissaolot-vahenevat-tyohyvinvointia-parantamalla/>

Teknologian tutkimuskeskus VTT. 2008. Turvallisuuskulttuuri. Viitattu 27.8.2020. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2008/P700.pdf>

Terveysverkko. 2020. Motivaatio. Viitattu 4.8.2020. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>

Turvallisuusjohtaminen. 2010. Työsuojeluhallinto. Viitattu 27.7.2020. https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Turvallisuusjohtaminen_TSO_35.pdf/ef0c3554-4593-49d6-9530-64c28f404cb0

Turvallisuuskomitea. 2017. Yhteiskunnan turvallisuusstrategia. Viitattu 12.9.2020. https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/YTS_2017_suomi.pdf

Turvallisuusselvityslaki 2014/726. Annettu Helsingissä 19.9.2014. Viitattu 27.8.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140726>

Työterveyslaitos. 2020. Mitä työhyvinvointi on? Viitattu 1.8.2020. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Viitattu 14.7.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Ulkoministeriö. 2020. Kriisitilanteeseen varautuminen ulkomailla. Viitattu 14.7.2020. <https://um.fi/kriisitilanteeseen-varautuminen-ulkomailla>

Valmiuslaki 2011/1552. Annettu Helsingissä 29.12.2011. Viitattu 17.8.2020. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552#O1L3P12>

Valtiovarainministeriö 2020. Riskienhallintaprosessi. Viitattu 17.9.2020. <https://vm.fi/documents/10623/307569/Riskienhallintapolitiikan+liitteet+yhdistettyn%C3%A4%7b7a98bb-6641-4594-8925-9899e66d31b2>

Varautuminen ja jatkuvuudenhallinta kunnassa. 2012. Turvallisuus- ja puolustusasiain komitean sihteeristö. Viitattu 17.8.2020. https://www.defmin.fi/files/2088/Varautuminen_ja_jatkuvuudenhallinta_kunnassa_fi.pdf

Wainio, E. Johtajuus tänään. 2020. Viitattu 27.8.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343290/Laurea%20Julkaisut%20140.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Julkaisemattomat lähteet

Huotari, P. 2019. Henkilöstövoimavarojen johtaminen modernissa organisaatiossa. Luentosarja. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Viitattu 3.8.2020.

Pekki, J. 2019. Huoltovarmuus, varautuminen ja jatkuvuudenhallinta. Luento. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo. Viitattu 17.8.2020.

Ruoslahti, H. 2019. Toiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Luento. Laurea-ammattikorkeakoulu. Espoo. Viitattu 14.7.2020.

Kuviot

Kuvio 1: Yritysturvallisuusmalli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020a)	11
Kuvio 2: Varautumisen prosessi (Turvallisuuskomitea 2017)	14
Kuvio 3: SFS ISO 31000 riskienhallintamalli (Valtiovarainministeriö 2020)	19
Kuvio 4: Strategisen johtamisen kehitysvaiheet (Kamensky 2010, 26)	22
Kuvio 5: Lähtötilanteen ymmärtäminen (Korhonen, H & Bergman, T. 2019, 10)	24
Kuvio 6: Inhimilliset tekijät muodostavat systeemin (Kesti 2014, 136)	30
Kuvio 7: Matkustusturvallisuus turvallisuuden osa-alueena	48
Kuvio 8: Matkustusturvallisuuden johtamismallin toimenpiteet	49
Kuvio 9: Matkustusturvallisuuden johtamismallin vuosikello	51

Taulukot

Taulukko 1: Keskeisimmät johtopäätökset	45
---	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	65
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset organisaation matkustajille:

Nykytilan kartoitus:

1. Matkustatko työtehtäviisi liittyen kotimaassa?
2. Matkustatko työtehtäviisi liittyen ulkomaille?
3. Mitä kulkuvälineitä käytät liikkumiseen?
4. Mitä työvälineitä sinulla on mukana matkustaessa?
5. Onnistuuko työvälineiden turvallinen säilyttäminen matkan aikana?
6. Perehdytkö kohtemaahan ja sen turvallisuustilanteeseen ennen matkustamista?
7. Selvitätkö, onko kohtemaassa Suomen edustustoa?
8. Teetkö matkustusilmoituksen matkustaessasi ulkomaille?
9. Onko organisaatiollasi olemassa matkustusturvallisuusohjeet?
10. Oletko saanut koulutusta matkustusturvallisuuteen liittyen?
11. Tiedätkö, mistä saat apua ongelmatilanteissa matkan aikana?

Kehittäminen:

12. Mitä kannattaa mielestäsi erityisesti ottaa huomioon matkustusturvallisuuden näkökulmasta?
13. Miten kehittäisit organisaatiosi matkustusturvallisuutta?
14. Kokisitko ulkomaille matkustaessa tarpeelliseksi matkustajalle suunnatun tarkistuslistan huomioitavista asioista?
15. Minkä koet suurimmaksi riskiksi matkustaessa ulkomaille?

Haastattelukysymykset organisaation matkustusturvallisuudesta vastaaville:

Haastattelukysymykset:

1. Onko organisaatiossasi laadittu matkustusturvallisuusohje?
2. Ovatko vastuut organisaation sisällä matkustusturvallisuuteen liittyen selkeät?
3. Onko organisaatiossasi olemassa matkustusturvallisuuden johtamismalli?
4. Miten varmistatte organisaationne matkustusturvallisuudesta vastaavien osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen?
5. Onko henkilöstölle järjestetty matkustusturvallisuuskoulutusta?
6. Mitä työvälineitä matkustajilla on käytössään turvallisuuteen liittyen?
7. Onko matkustajilla käytössä tarkastuslistaa ennen matkalle lähtöä?
8. Seurataanko organisaatiossasi mihin ulkomaankohteisiin matkustetaan?
9. Arvioidaanko, onko ulkomaankohteisiin turvallista matkustaa?
10. Mikäli riskikohteeseen päätetään matkustaa, niin mihin mahdollisiin varotoimenpiteisiin ryhdytään?
11. Miten organisaationne saa tiedon matkustuskohteessa tapahtuvista poikkeustilanteista tai turvallisuustason muutoksista?
12. Onko poikkeustilanteita varten laadittu toimintamallit?
13. Mitä keinoja & työvälineitä on käytössä matkustajan tavoittamiseksi ongelmatilanteissa?
14. Miten kehittäisit organisaatiosi matkustusturvallisuutta?