



Ammatillisten väärinkäytösten tunnistaminen ja ehkäisy – opas kaupan esihenkilölle

Milja Koskimies

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Milja Koskimies
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Ammatillisten väärinkäytösten tunnistaminen ja ehkäisy – opas kaupan esihenkilölle
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 19
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa opas ammatillisten väärinkäytösten tunnistamisen ja ehkäisyn tueksi kaupan alan myymälöiden esihenkilöille. Väärinkäytösten tunnistamisen ja ehkäisyn keinoja käsiteltiin pääosin esihenkilönäkökulmasta ja keskityttiin työntekijöiden tekemiin väärinkäytöksiin. Jokaisessa organisaatiossa on olemassa riski ammatillisille väärinkäytöksille. Väärinkäytöksistä voi aiheutua yritykselle muun muassa taloudellisia menetyksiä ja mainehaittaa. Siksi aihe oli merkityksellinen.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta muodostettiin ammatillisten väärinkäytösten tunnistamiseen ja ehkäisemiseen liittyvistä osa-alueista. Tietoperustassa käsiteltiin väärinkäytöksiin johtavia syitä, sisäisen valvonnan keinoja ja esihenkilön vastuita väärinkäytösten ehkäisemisessä. Organisaatiokulttuurin merkitys ammatillisten väärinkäytösten tunnistamisessa ja ehkäisemisessä on suuri. Organisaatiokulttuurin kehittämisellä todettiin olevan ammatillisten väärinkäytösten ehkäisemisessä suurempi vaikutus kuin valvonnan kontroleilla. Lisäksi esihenkilön rooli organisaatiokulttuurin kehittämisessä on merkittävä. Siksi väärinkäytöksiä ehkäisevä organisaatiokulttuuri oli tietoperustassa ja oppaassa yhtenä keskeisimmistä aiheista.</p> <p>Opinnäytetyön produktina syntyneen oppaan sisältö muodostettiin opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Oppaassa painotettiin organisaatiokulttuuriin vaikuttavia seikkoja ja esihenkilön vastuita väärinkäytösten ehkäisemisessä. Lisäksi oppaaseen kirjattiin keinoja väärinkäytösriskien tunnistamiseen ja varoitusmerkkien havaitsemiseen. Oppaasta luotiin mahdollisimman selkeä ja helppokäyttöinen kokonaisuus. Opas auttaa kaupan alan esihenkilöitä saamaan paremmat valmiudet oman osuutensa tekemiseen yrityksensä väärinkäytösten ehkäisemisessä.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi toteutettiin vuoden 2022 syksyn aikana. Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet melko hyvin. Toisaalta oppaasta olisi saatu syvällisempi, jos työllä olisi ollut toimeksiantaja ja opas olisi voittanut nimetylle kaupan alan yritykselle. Toisaalta yleisesti kaupan alan yrityksille kohdennettuna oppaasta voi olla hyötyä laajemmin, mikäli kohderyhmä saadaan tavoitettua. Opas liitettiin opinnäytetyön loppuun liitetiedostoksi.</p>
Asiasanat Esihenkilötyö, riskienhallinta, ammatilliset väärinkäytökset, organisaatiokulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Ammatilliset väärinkäytökset	7
2.1	Ammatillisten väärinkäytösten taustaa.....	7
2.2	Väärinkäytösten tunnistaminen ja havaitseminen	9
2.3	Väärinkäyttöksiin johtavat syyt	11
2.4	Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja kontrollit	15
2.5	Väärinkäytöksiä ehkäisevä organisaatiokulttuuri	18
2.6	Esihenkilön vastuut väärinkäytösten ehkäisyssä	19
3	Oppaan toteuttaminen	21
3.1	Lähtötilanteen kuvaus	21
3.2	Oppaan tuottamisen kuvaus.....	22
3.3	Oppaan hyödynnettävyys ja kohderyhmän tavoittaminen.....	26
4	Pohdinta.....	28
4.1	Lopputulokset ja kehitysehdotukset.....	28
4.2	Oman oppimisen arviointi	30
	Lähteet.....	33
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Väärinkäytösten tunnistaminen & ehkäisy – opas esihenkilölle	37
	Liite 2. Internetsivun malliesimerkki	55

1 Johdanto

Jokaisessa organisaatiossa on olemassa riski väärinkäytöksille. Riskit voivat kasvaa entisestään globalisaation, kilpailullisempien markkinoiden ja nopean teknologiakehityksen myötä. Lisäksi riskit väärinkäytöksille voivat kasvaa taloudellisesti vaikeina aikoina, koska ammatillisten väärinkäytöksissä on usein taloudellinen motiivi. (Lees 2012, 2; Ratsula 2021, 283.) Tällä hetkellä nousevien kuluttajahintojen takia palkkojen ja muiden tulojen ostovoima laskee ja yhä useampi kotitalous on taloudellisessa ahdingossa (Hiilamo ym. 14.9.2022; Tilastokeskus 14.9.2022).

ACFE:n (2022, 8) mukaan teettämässään tutkimuksessa mukana olleiden väärinkäytösten aiheuttamat menetykset olivat yhteensä yli 3,6 biljoonaa dollaria. Tutkimuksessa oli mukana 2110 väärinkäytöstapausta 133:sta eri maasta. Keskimääräinen menetys yhtä väärinkäytöstä kohden oli noin 1,8 miljoonaa dollaria. (ACFE 2022, 8.) Koivun, Ranta-ahon ja Vuotin (2010, 22) mukaan yksittäisen väärinkäytöksen aiheuttama tappio voi olla pieni, mutta yhteenlaskettuna tappiot voivat kasvaa merkittäviksi.

Suorien taloudellisten menetysten lisäksi väärinkäytökset voivat vaikuttaa organisaation maineeseen, työntekijäkokemukseen, työyhteisöön, työhyvinvointiin ja asiakas- sekä yhteistyökumppanuussuhteisiin (Ratsula 2021, 279). Taloudellisempaa on panostaa väärinkäytösten ennaltaehkäisyyn kuin kärsiä toteutuneen väärinkäytöksen kustannuksista. Lisäksi toimiva riskienhallinta osoittaa organisaation luotettavuutta ja voi siten luoda kilpailuetua. (Koivu ym. 2010, 19.)

Usein yritysten nettisivuja koristavat arvot ja eettiset periaatteet, ja työntekijöille pidetään aiheesta pakollisia koulutuksia. Kuitenkin, jos yrityksessä vallitseva kulttuuri ohjaa työntekijöitä aivan eri suuntaan kuin kirjatut säännöt ja arvot, eivät ne riitä ehkäisemään väärinkäytöksiä. Oma toimintaa on usein tapana peilata ympäristöön. Siksi esihenkilöillä on suuri vastuu oman tiiminsä kulttuurin muodostamisessa. Väärinkäytösriskit kasvavat, mikäli esihenkilö laiminlyö vastuitaan. Esihenkilön vastuulla on yrityksen johdon määrittelemien toimintatapojen ja sisäisen valvonnan periaatteiden viestiminen tiimilleen. Lisäksi esihenkilöllä on valvontavastuu. (Ratsula 2019, 2–3; Ratsula 2016, luku 1.4.)

Jokaisella yrityksellä on yhteiskuntavastuu, eli vastuu toimintansa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan, ihmisiin ja ympäristöön. (Työ- ja elinkeinoministeriö s.a). Liappiksen, Pentikäisen ja Vanhalan (2019, 8) mukaan yritysvastuu muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Taloudellisen vastuun piiriin kuuluvat esimerkiksi korruption-, lahjonnan- ja talousrikollisuuden torjunta yrityksessä. Sosiaalinen vastuu koostuu muun muassa hyvästä johtamisesta, arvostavasta työkuultuurista, tasavertaisuudesta ja arvostava

asiakaspalvelu. (Liappis ym. 2019, 74–137.) Nämä yritysvastuun piiriin kuuluvat aiheet ovat osa yrityksen väärinkäytösriskien hallintaa.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ammatillisten väärinkäytösten ehkäisemistä organisaatiossa kaupan alan myymälöiden esihenkilöiden näkökulmasta. Olen työskennellyt aiemmin yhteensä neljä vuotta kaupan alalla erilaisissa myymälöissä, sekä tavarataloissa että erikoismyymälässä. Näissä kaikissa valvontatoimenpiteet, organisaatiokulttuuri sekä johtamiskulttuuri ovat olleet hyvin erilaisia toisiinsa verrattuna. Siksi olen kiinnostunut siitä, miten nämä asiat vaikuttavat väärinkäytöksiin.

Organisaatiokulttuurin ja johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin-, sitouttamiseen- sekä tuloksellisuuteen puhutaan paljon, mutta usein väärinkäytökset unohdetaan. Vastaavanlaisia töitä aiheesta ei löydy internetin perusteella. Väärinkäytösriskien hallinta yrityksessä on merkityksellistä yhteiskuntavastuunkin näkökulmasta. Lisäksi aihe on ajankohtainen tämänhetkisessä maailmantilanteessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa opas ammatillisten väärinkäytösten tunnistamisen ja ehkäisemisen tueksi kaupan alan myymälöiden esihenkilöille. Oppaan sisällölliset tavoitteet ovat selkeys ja helppokäyttöisyys. Opas lisää kaupan alan myymälöissä esihenkilöiden valmiuksia tunnistaa ja ehkäistä henkilöstön ammatillisia väärinkäytöksiä, ja siten vähentää ammatillisten väärinkäytösten riskejä yrityksissä.

Toiminnallisen opinnäytetyön pääkysymys on:

Miten voidaan ehkäistä ammatillisia väärinkäytöksiä kaupan alalla myymälän esihenkilön roolissa?

Pääkysymyksestä johdetut alakysymykset ovat:

1. Miten voidaan tunnistaa ammatilliset väärinkäytökset?
2. Mitkä asiat voivat johtaa ammatillisten väärinkäytösten tekemiseen?
3. Mitkä ovat esihenkilön vastuut ammatillisten väärinkäytösten tunnistamisessa ja ehkäisemisessä?

Pääkysymystä tarvitaan, jotta voidaan saavuttaa opinnäytetyölle asetettu tavoite. Alakysymykset johdattavat opinnäytetyötä pääkysymyksen vastausta ja tavoitteen saavuttamista kohti. Taulukon

1. peittomatriisilla havainnollistetaan alakysymysten, opinnäytetyön tietoperustan ja produktina syntyneen oppaan välistä yhteyttä toisiinsa. Peittomatriisissa on esitettyinä luku tai sivu, jossa

kunkin kysymyksen aihetta käsitellään opinnäytetyön tietoperustassa ja produktina syntyneessä oppaassa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Opas (sivu)
1. Miten voidaan tunnistaa ja havaita ammatilliset väärinkäytökset?	2.1., 2.2.	2–7
2. Mitkä asiat voivat johtaa ammatillisten väärinkäytösten tekemiseen?	2.2., 2.3.	5–7
3. Mikä ovat esihenkilön vastuut ammatillisten väärinkäytösten tunnistamisessa ja ehkäisemisessä?	2.2., 2.3., 2.4., 2.5., 2.6.	4, 8–14

Opinnäytetyön tuotoksena syntyneen oppaan kohderyhmäksi on rajattu kaupan alan myymälöiden esihenkilöt. On huomioitava, että esihenkilönäkökulmasta väärinkäytösten tunnistamis- ja ehkäisykeinot ovat erilaisia kuin esimerkiksi ylemmän johdon, sisäisen tarkastajan tai tilintarkastajan näkökulmasta.

Ammatillisiin väärinkäytöksiin voi syyllistyä kuka tahansa organisaatiossa (Niemi 2018, 51). Tämän opinnäytetyön produktina syntyvä opas on tarkoitettu kaupan alan myymälöissä työskentelevien esihenkilöiden työn tueksi. Siksi opinnäytetyössä keskitytään pääosin työntekijöiden tekemiin väärinkäytöksiin. Ammatillisia väärinkäytöksiä voidaan tehdä oman henkilökohtaisen hyödyn tavoittelemiseksi tai organisaation hyödyn tavoittelemiseksi (Niemi 2018, 51). Opinnäytetyössä keskitytään lähtökohtaisesti henkilökohtaista hyötyä tavoitteleviin väärinkäytöksiin.

Kaupan ala on työllistyneiden määrällä mitattuna suurin toimiala Suomessa ja käsittää alleen vähittäiskaupan ja tukkukaupan (Kaupan liitto s.a). Opinnäytetyössä myymälällä tarkoitetaan vähittäiskaupan kivijalkamyymälää.

1.2 Keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat ammatilliset väärinkäytökset, sisäinen valvonta, riskienhallinta, eettisyys, vaatimustenmukaisuus ja organisaatiokulttuuri. Keskeiset käsitteet avataan, jotta voidaan ymmärtää mitä näillä termillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä. Ammatilliset väärinkäytökset, sisäinen valvonta ja riskienhallinta ovat opinnäytetyön aiheeseen keskeisimmin liittyvät käsitteet. Termit eettisyys ja vaatimustenmukaisuus on tärkeää ymmärtää, koska ne liittyvät ammatillisiin väärinkäytöksiin olennaisesti ja siksi nousevat esille tietoperustassa. Termiä organisaatiokulttuuri on olennaista avata erityisesti opinnäytetyön lopputuloksen ymmärtämiseksi.

Termillä *väärinkäytös* viitataan yleisesti petolliseen toimintaan, huijaukseen ja muuhun rikolliseen tai väärinkäyttämiseen (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 15). Wellsin (2018, 3–4) mukaan väärinkäytökseksi voidaan lukea mikä tahansa teko, jossa toiselta riistetään rahaa tai omaisuutta petoksella tai muulla epärehellisellä keinolla. Ratsulan (2021, 276) mukaan *ammattillisiksi väärinkäytöksiksi* luetaan organisaation resurssien tai varojen tietoinen väärinkäyttäminen ammatin mahdollistamana. Toisaalta Niemi (2018, 51) määrittelee ammatillisen väärinkäytöksen yksinkertaisesti olevan väärinkäytös, joka tapahtuu organisaation sisällä.

Sihvosen & Uusi-Hautamaan (2019, 16) mukaan tahallista toimintaa, joka rikkoo yrityksen sisäisiä sääntöjä tai pahimmillaan täyttää rikoksen tunnusmerkistön, voidaan pitää väärinkäytöksenä. Ammatillisiin väärinkäytöksiin voi syyllistyä organisaation työntekijä, esihenkilö, johtaja tai omistaja. Väärinkäytöksille on tunnusomaista tekojen tahallisuus ja -salaaminen sekä luottamusaseman väärinkäyttäminen (Niemi 2018, 51; Ratsula 2021, 276). Tässä opinnäytetyössä ammatillisilla väärinkäytöksillä tarkoitetaan toimintaa, jossa työntekijä ammattinsa mahdollistamana, tietoisesti ja tahallisesti rikkoo yrityksen sääntöjä tai toimii rikollisella tavalla.

Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, jotka varmistavat organisaation tavoitteisiin pääsemisen. Sisäiseen valvontaan kuuluvat yrityksen tavoiteasetanta, riskienhallinta, valvontatoimenpiteet, tiedonkulku, viestintä ja seuranta. *Riskienhallinnan* tarkoituksena taas on tunnistaa, arvioida ja hallita niitä tekijöitä, jotka voivat vaarantaa tavoitteiden saavuttamisen. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta eivät ole ainoastaan organisaation ylimmän johdon vastuulla, vaan vastuu kuuluu koko organisaatiolle henkilöstöä myöten. (Sisäiset tarkastajat ry 2022.)

Sisäinen valvonta näkyy organisaation eri prosesseissa kontrollipisteinä ja toimintatapoina, joilla varmistetaan yrityksen tavoitteiden mukainen toiminta (Ratsula 2021, 7). Opinnäytetyössä sisäistä valvontaa käsitellään väärinkäytösten havaitsemisen ja ehkäisemisen keinona. Riskienhallinnalla tarkoitetaan opinnäytetyössä väärinkäytösriskien hallintaa.

Meinholdin (2022, 7) mukaan *etiikalla* tarkoitetaan oikein- ja väärin toimimisen teoriaa. Langleyn (2020, 1) mukaan etiikka ja moraalit sekoitetaan usein keskenään, mutta moraalit voidaan pitää ehdottomana periaatteena ja etiikkaa enemmän tapauskohtaisena käsityksenä. Niiniluodon ja Sihvolan (2005, 40) mukaan moraalit tarkoittaa käsitystä oikeasta ja väärästä, ja etiikalla tarkoitetaan moraalit luonteen filosofisia teorioita ja moraalit systemaattista ilmaisemista periaattein ja ohjein. Toimintaa voi pitää eettisenä silloin kun noudetaan moraalit arvojen järjestelmää (Niiniluoto & Sihvola 2005, 40).

Ratsulan (2019, 5) mukaan yrityksen eettisyys muodostuu sisäisistä valinnoista, päätöksistä ja käyttäytymisestä. Eettiset kysymykset ovat harvoin yksiselitteisiä. Organisaatossa on varmistettava, että

kaikilla on sama käsitys oikein- ja eettisesti toimimisesta. Siksi yhteiset arvot, missio ja eettiset standardit ovat tärkeitä. (Ratsula 2021, 5.) Väärinkäytöksissä on laajasti tulkiten aina kyse jonkin muotoisesta epäeettisestä toiminnasta (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 25). Tässä opinnäytetyössä eettisyydellä tarkoitetaan yleisen moraalikäsitteen mukaisesti oikein toimimista, esimerkiksi muita ihmisiä tai luontoa kohtaan.

Termillä *vaatimustenmukaisuus* viitataan tyypillisesti ulkoisten vaatimusten noudattamiseen, mutta termi liitetään usein eettisyyteen. Vaatimustenmukaisuus voidaan määritellä lakien, määräysten ja säännösten noudattamisen lisäksi ulkopuolisten tahojen asettamien moraalisten ja eettisten vaatimusten noudattamiseksi. (Ratsula 2016, luku 1.1.)

Langley (2020, 83) mukaan vaatimustenmukaisuus sisältää kaksi tasoa. Ensimmäinen taso on ulkoisten sääntöjen ja vaatimusten noudattaminen. Toinen taso on ulkoisten sääntöjen noudattamisen saavuttamiseksi määrättyjen sisäisten valvontajärjestelmien noudattaminen. Suurissa yrityksissä voi olla kokonaan vaatimustenmukaisuuteen keskittyvä erillinen toiminto. (Langley 2020, 83). Opinnäytetyössä vaatimustenmukaisuudella tarkoitetaan ulkopuolelta tulevien moraalisten ja eettisten vaatimusten, sääntöjen ja määräysten sekä yhteiskunnan asettamien vaatimusten noudattamista.

Termi *kulttuuri* kuvaa jonkin ryhmän kollektiivista tapaa ajatella, tuntee ja käyttäytyä, arvottaa asioita. Kulttuuri muokkautuu aina ryhmän toiminnan mukaan. (Kilpinen 2022, 174.) Luukan (2019, 21) mukaan *organisaatiokulttuuri* tarkoittaa kaikkea sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu silloin kun kukaan ei ole katsomassa. Toisaalta Nikulan (2022, 22) mukaan organisaatiokulttuuri näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa. Kulttuuriin vaikuttavat organisaation arvot, visiot, strategiat sekä tavoitteet, jotka ovat organisaatiokulttuurin tietoisia ulottuvuuksia. Tiedostamattomaan organisaatiokulttuurin ulottuvuuteen kuuluvat organisaatiossa vakiintuneet ihmiskäsitykset, ajattelutavat sekä ideologiat. Nämä ovat luonnostaan syntyviä tekijöitä, joihin ei yleensä kiinnitetä tietoisesti huomiota. (Nikula 2022, 22.)

Groysbergin, Leen, Pricen ja Chengin (2018) mukaan kulttuurilla on tiedostamattomuuden lisäksi kolme ominaisuutta; kulttuuri on yhteinen, kokonaisvaltainen ja kestävä. Yhteisellä tarkoitetaan sitä, että kulttuuri on ryhmäilmiö, joka perustuu koko ryhmän yhteisiin käyttäytymisen tapoihin, arvoihin sekä -oletuksiin. Kokonaisvaltaisuuudella viitataan kulttuurin vaikuttavuuteen organisaatiossa laajasti kaikilla sen tasoilla. Lisäksi kulttuuri on kestävä, eli se voi ohjata organisaation jäsenten ajatuksia ja toimintaa pitkäkestoisesti. Usein organisaatioon valitaan töihin henkilöitä, jotka vaikuttavat sopivan joukkoon, ja kulttuurista tulee siten itseään vahvistava. (Groysberg, Lee, Price & Cheng 2018.)

Scheinin (2004, 26) mukaan organisaatiokulttuurissa on kolme tasoa. Ensimmäinen taso on kulttuurin ulospäin näkyvä osa, joka pitää sisällään kulttuurin ilmentymät. Kulttuurin ilmentymiä ovat esimerkiksi organisaation rakenteet, prosessit ja toimintatavat. Toinen ja kolmas taso ovat organisaation sisällä näkyviä kulttuurin osia. Toinen kulttuurin taso on arvot ja uskomukset, mikä pitää sisällään organisaation strategiat ja tavoitteet. Kolmas kulttuurin taso on perusolettamukset. Perusolettamuksiin kuuluu organisaation maailmankuva, oletukset, ideologia ja ajattelutavat. Arvot rakentuvat perusolettamusten päälle. Lisäksi kulttuurin ilmentymät muodostuvat arvoista. (Schein 2004, 25–37.) Opinnäytetyössä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan lähinnä organisaatioon vakiintuneita tiedostamattomia ulottuvuuksia kuten ihmiskäsitystä ja ajattelutapoja, jotka ohjaavat tapaa toimia.

2 Ammatilliset väärinkäytökset

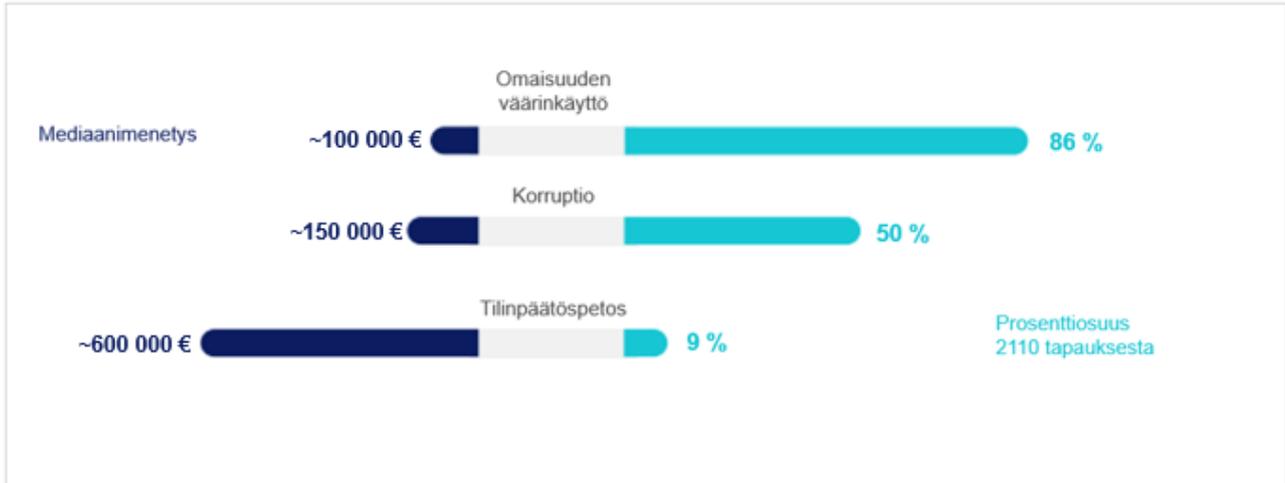
Tässä opinnäytetyön tietoperustaluvussa perehdytään työntekijöiden tekemiin henkilökohtaiseen hyötyyn tähtääviin väärinkäytöksiin, sekä niiden tunnistamiseen ja ehkäisyyn. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään ammatillisten väärinkäytösten taustaan, ja muissa alaluvuissa käsitellään väärinkäytösten tunnistamista, väärinkäytöksiin johtavia syitä sekä väärinkäytösten ehkäisemiskeinoja. Ehkäisemiskeinoina käsitellään esimerkiksi yrityksen sisäisen valvonnan keinoja ja riskienhallintaa, sekä väärinkäytöksiä ehkäisevän kulttuurin luomista. Viimeisessä alaluvussa kootaan esihenkilön vastuut väärinkäytösten ehkäisyssä.

2.1 Ammatillisten väärinkäytösten taustaa

Ratsulan (2021, 280) mukaan suurin osa väärinkäytöksistä on organisaation työntekijän tai esihenkilön tekemiä. Toisaalta Sihvosen ja Uusi-Hautamaan (2019, 61) mukaan korruptioon syyllistyy useimmiten ylempi toimihenkilö. Organisaatiossa eri asemassa työskentelevät syyllistyvät erilaisiin väärinkäytöksiin ammatin ja aseman tuomien mahdollisuuksien mukaan (Ratsula 2021, 288).

Väärinkäytöksillä tavoitellaan henkilökohtaista etua tai organisaation etua. Organisaatiolle etua tuottavat väärinkäytökset tuovat epäsuoraa henkilökohtaista etua esimerkiksi taloudellisina palkkioina tai uralla etenemisenä. Suoraa henkilökohtaista hyötyä tuovia ammatillisia väärinkäytöksiä ovat muun muassa varkaudet, lahjusten vastaanotto, vilpillisten liiketapahtumien toteuttaminen, rahan tai omaisuuden oikeudeton käyttö, lakien tai yrityksen toimintaohjeiden laiminlyönti ja käyttöjärjestelmien sekä tietoteknisten verkkojen oikeudeton käyttö. (Ratsula 2021, 288.) Näihin väärinkäytöksiin voivat syyllistyä kaupan alan myymälän työntekijät.

ACFE (2022, 9) jakaa ammatilliset väärinkäytökset kolmeen kategoriaan. Kategoriat ovat omaisuuden väärinkäyttö, korruptio sekä tilinpäätöstietojen manipulointi. Globaalisti yleisin väärinkäytöstyyppi oli yrityksen varojen sekä resurssien väärinkäyttö (ACFE 2022, 9). Koivun ym. (2010, 11) mukaan tyypillisin väärinkäytös yrityksissä on näpistys, joka voidaan lukea omaisuuden väärinkäytön kategoriaan. Kuvassa 1 on esitetty ACFE:n tutkimuksen kohteena olleiden 2110 väärinkäytöstapauksen kategoriakohtaiset prosenttiosuudet. Lisäksi kuvaan on kirjattu kuhunkin kategoriaan kuuluvan väärinkäytöksen aiheuttamat mediaanimenetykset. On kuitenkin syytä huomioda, että tutkimuksessa käytetty jaottelu on melko suppea, eikä se pidä sisällään esimerkiksi yritysten sisäisten sääntöjen rikkomista tai tietoverkkoihin liittyviä väärinkäytöksiä.



Kuva 1. Väärinkäyttöstyyppeiden prosenttiosuudet sekä taloudelliset menetykset kategorioittain (muokailen ACFE 2022, 9)

Yrityksen resurssien ja varojen väärinkäytöllä tarkoitetaan tekoa, jossa väärinkäytetään tai anastetaan yrityksen varoja, omaisuutta tai resursseja. Väärinkäyttö voi kohdistua suoraan yrityksen varoihin ja omaisuuteen esimerkiksi rahan tai tavaroiden anastamisena tai luvattomana lainaamisena. Varojen väärinkäytön yksi muoto on palkkapetos, jossa ilmoitetaan työtunteja tai ylityötunteja enemmän kuin oikeasti on tehty. Resurssien väärinkäyttö voi tarkoittaa esimerkiksi työajan väärinkäyttämistä. (Koivu ym. 2010, 159; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 41.)

Korruptiolla tarkoitetaan asemaan liittyvän vaikutusvallan väärinkäyttöä taloudellisen tai muun hyödyn saamiseksi. Lahjusten vastaanottaminen ja antaminen ovat korruption ilmenemismuotoja. Lahjukseksi luetaan kaikki vastaanottajalle taloudellista etua tuovat lahjat. (Koivu ym. 2010, 159; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 42.) Lisäksi korruptiota voi olla esimerkiksi huonon hallinnon salliminen. Rakenteellista korruptiota on poliittiset virkanimitykset ja hyvä veli -verkostot. (Laurio 2020, 37.) Kaupan alalla myyjän asemaan ei yleensä liity erityistä vaikutusvaltaa. Toisaalta myyjä voi syyllistyä korruptioon jossain muodossa.

Tilinpäätöspetoksesta on kyse, kun vääristellään kirjanpitoa tai tilinpäätöstä. Tietoverkkoihin liittyvät väärinkäytökset taas ovat useimmiten organisaation ulkopuolisen tahon tekemiä, esimerkiksi erilaisia kyberhyökkäyksiä, tietojenkalastelua ja verkkoskannausta. Verkkourkinta ja kyberhyökkäykset ovat kehittyneet teknologoakehityksen myötä niin tehokkaiksi, ettei esimerkiksi työntekijät välttämättä ymmärrä tällaisessa tilanteessa luovuttavansa liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa ulkopuoliselle. Tietojen luovuttaminen voidaan lukea väärinkäytökseksi silloin, kun teko on tahallinen. (Koivu ym. 2010, 159; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 45–51.) Näihin väärinkäytöksiin ei yleensä kaupan alalla toimivalla myyjällä ole työssään mahdollisuuksia syyllistyä.

Ammatilliset väärinkäytökset voivat olla lakia rikkovia toimia, joista joutuu rikosoikeudelliseen vastuuseen. Rikoslain (39/1889) luvussa 28 säännellään varkaudesta, kavalluksesta ja luvattomasta käytöstä. Teoista voidaan sen törkeys huomioiden tuomita sakkoon tai vankeuteen. Rikoslain 30 luvun 4-8a §:ssä säännellään elinkeinorikoksista kuten yritysvakoilusta, yrityssalaisuuden rikkomisesta, yrityssalaisuuden väärinkäytöstä sekä lahjomisesta- ja lahjusten ottamisesta elinkeinotoiminnassa. Rikoslain 38 luku sääntelee erilaisista rangaistavista tieto- ja viestintärikoksista. (Rikoslaki 39/1889.)

Työsopimuslain (55/2001) 3 luvun 2–4 §:n mukaan työntekijän velvollisuuksia ovat työturvallisuudesta huolehtiminen, kilpailevan työn ja toiminnan välttäminen ja liikesalaisuuksien salassa pitäminen. Lisäksi 3 luvun 1 §:n mukaan työnantajan määräyksiä työn suorittamisesta tulee noudattaa. Työsopimuslain 7 luvun 2 §:n mukaan työntekijän työsopimus voidaan irtisanoa henkilöön liittyvästä painavasta syystä, joka voi olla esimerkiksi työsopimuksen, lain tai velvoitteiden vakava rikkominen. Työsopimuslain 8 luvun 1 §:n mukaan voidaan työsopimus purkaa heti päättyväksi, jos rikkomukset ja laiminlyönnit ovat niin vakavia, ettei työnantajalta voida edellyttää sopimussuhteen jatkamista irtisanomisajan pituista aikaa. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Lisäksi väärinkäytökseksi voidaan joissain tapauksissa määritellä sellainen toiminta, joka ei rikomitään lakia (Koivu ym. 2010, 21; Ratsula 2021, 277; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 17). Tällaiset väärinkäytökset voivat olla organisaation etiikan, arvojen ja toimintaperiaatteiden vastaisia, ja ne voidaan luokitella epäeettiseksi toiminnaksi tai vaatimustenmukaisuus -rikkomuksiksi. Toisaalta kaikki organisaation eettisten periaatteiden vastainen toiminta ei kuulu ammatillisten väärinkäytösten määritelmän alle. (Ratsula 2021, 277.)

Tekojen tahallisuus on kaikille väärinkäytöksille ominaista. Inhimilliset virheet, jotka ovat seurausta esimerkiksi tietämättömyydestä tai väsymyksestä, eivät lukeudu väärinkäytöksiin. Toisaalta usein voi olla hankalaa erottaa tahattomat ja tahalliset teot toisistaan. (Ratsula 2021, 277; Ratsula 2016, luku 6.1.) Väärinkäytökset voidaan jaotella lainsäädännössä rangaistaviksi määriteltyihin tekoihin ja tekoihin, joita ei ole määritelty rangaistaviksi lainsäädännössä, mutta joiden tarkoitus on vahingoittaa tekojen kohdetta tai tuottaa välitöntä hyötyä (Koivu ym. 2010, 21–22).

2.2 Väärinkäytösten tunnistaminen ja havaitseminen

Väärinkäytösriskien hallitsemiseksi on ensisijaisen tärkeää tunnistaa väärinkäytökset ja väärinkäytösten riskitekijät organisaatiossa. Usein oletetaan, ettei mielekkääksi ja turvalliseksi koetussa työyhteisössä voi tapahtua väärinkäytöksiä. Oletamus vaikeuttaa väärinkäytösten tunnistamista. Tällöin väärinkäytöksiä voidaan jatkaa jopa vuosien ajan saadun luottamuksen turvin. Joskus

organisaatioissa saatetaan epäillä väärinkäytöksiä tapahtuneen, mutta asiaa ei nosteta esille. Toisaalta väärinkäytöksestä on voinut syntyä organisaatiossa toimintatapa. (Ratsula 2019, 6.3.)

ACFE:n (2022, 22) mukaan 42 % väärinkäytöksistä paljastuu ilmoituksella tai vihjeellä. Yli puolessa tapauksista ilmoittajana on organisaation työntekijä. Muita ilmoittajia ovat esimerkiksi asiakkaat, toimittajat, osakkeenomistajat ja kilpailijat. Lisäksi vihjeitä jätetään anonyymisti. Väärinkäytöksistä 16 % tulee ilmi sisäisen tarkastuksen toimesta, ja 12 % johdon valvontarutiinien seurauksena. Väärinkäytöstapauksia paljastuu lisäksi asiakirjatarkastuksissa, tilien täsmäytyksissä, seurantajärjestelmissä, ulkoisessa tarkastuksessa, valvonnassa ja seurannassa, lainvalvontaviranomaisen ilmoituksella tai omalla tunnustuksella. Omalla tunnustuksella on paljastunut tapauksista vain 1 %. Joskus väärinkäytökset tulevat ilmi sattumalta. (ACFE 2022, 21–22.)

Organisaatiossa tulee olla ilmoituskanavat väärinkäytösten tai väärinkäytösepäilyjen esiintuomiseksi, jotta väärinkäytöksiä voidaan havaita (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 110). Yli 50 henkilöä työllistävät yritykset ovat velvollisia ottamaan käyttöön luottamuksellisen sisäisen ilmoituskanava (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2019/1937/EU). Jätettyjen ilmoitusten riippumattomaan ja oikeudenmukaiseen käsittelyyn on suunniteltava tarkka prosessi. Lisäksi on tärkeää viestiä henkilöstölle ilmoituskanavan säännöistä ja viestinnässä korostaa kaikkien yhteistä vastuuta väärinkäytösepäilyjen ilmoittamisesta. Henkilöstölle painotetaan organisaation vastuuta varmistaa, ettei ilmoittajalle tule negatiivisia seurauksia vilpittömästä ilmoituksesta. (Ratsula 2021, 295.) Ilmoituskanava on yksi sisäisen valvonnan kontroleista, joten aihetta käsitellään laajemmin opinnäytetyön luvussa 2.4.

Esihenkilön tulee varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet tietävät organisaation ilmoituskanavasta ja kanavan säännöistä. Esihenkilön vastuulla on kaikkien yrityksen toimintatapojen ja politiikkojen viestiminen tiimilleen. Lisäksi esihenkilöllä on valvontavastuu, ja esihenkilön tulee olla riittävällä tasolla tietoinen tiimin toimista. Esihenkilö on lisäksi velvollinen puuttumaan havaitsemiinsa epäkohtiin ja ilmoitettuihin väärinkäytösepäilyihin. (Ratsula 2021, 295; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 110.)

Kun väärinkäytös on jo tapahtunut, on ainoana vaihtoehtona arvioida vahinkojen laajuus jälkikäteen. Väärinkäytöksiä voidaan tunnistaa siinä vaiheessa, kun vahingot ovat vielä pieniä tai kun ne voidaan vielä kokonaan välttää. (Koivu ym. 2010, 78.) ACFE:n (2022, 5) mukaan 85 prosentissa väärinkäytöstapauksista oli esiintynyt edeltäviä varoitusmerkkejä käytöksessä tai organisaation toimintaympäristössä. ACFE:n (2022, 58) ja Ratsulan (2016, luku 6.3.) luettelemat varoitusmerkit ovat esitettyinä taulukossa 2.

Taulukko 2. Väärinkäytösten varoitusmerkit käyttäytymisessä ja toimintaympäristössä (mukailten ACFE 2022,58; Ratsula 2016, luku 6.3)

Käyttäytymisessä ilmenevät varoitusmerkit	Toimintaympäristössä ilmenevät varoitusmerkit
Yli varojen eläminen	Puutteet sisäisessä valvonnassa
Taloudelliset vaikeudet	Puutteet tarkastuksissa
Epätavallisen läheiset välit sidosryhmiin	Suuri käsiteltävän käteisen määrä
Haluttomuus jakaa työtehtäviä muille	Puutteet hyväksyntäprosesseissa
Ärtyneisyys, epäluuloisuus tai defensiivisyys	Puutteet esihenkilövalvonnassa
Kiusaaminen tai uhkailu	Puutteet päätöstentekoprosesseissa
Avioero tai muut perheongelmat	Puutteellinen palkitseminen
”Keplottelijan” asenne	Epätasapuolinen palkitseminen ja -kohtelu
Riippuvuusongelmat	Huono työilmapiiri
Valittaminen palkan riittämättömyydestä	Kohtuuttoman suuret paineet
Kieltäytyminen lomasta	Välinpitämätön kulttuuri
Sosiaalinen eristyneisyys	Epärealistiset myyntitavoitteet

Sisäisellä tarkastuksella on merkittävä rooli väärinkäytösten havaitsemisessa sekä ennaltaehkäisemisessä. Toisaalta väärinkäytökset voivat paljastua erilaisissa data-analyyseissä tai analyttisessä tarkastelussa. Usein väärinkäytökset paljastuvat töistä äkillisesti pois jäädessä, jolloin jonkun muun tulee hoitaa poisjääneen työtehtäviä. Siksi yhtenä väärinkäytösten kontrollikeinona voidaan pitää esimerkiksi pakollisia lomia ja rotaatiota. (Ratsula 2021, 296–297.)

2.3 Väärinkäyttöksiin johtavat syyt

Väärinkäyttöksiä tehdään rahan, omaisuuden tai palveluiden saamiseksi, maksujen- tai palveluiden menettämisen välttämiseksi ja henkilökohtaisen tai liike-edun turvaamiseksi. (Wells 2018, 5.) Ammatillisissa väärinkäytöstapauksissa ei yleensä ole lähtökohtaisesti epäeettisiä motiiveja. Isossa osassa tapauksista väärinkäytösten tekemiseen ajaututaan ilman, että ensisijaisesti on ollut tarkoitus hyötyä rahallisesti rikollisin keinoin. Lisäksi pitkään jatkuneet väärinkäytökset alkavat usein pienistä rikkomuksista ja ajan kuluessa toimintaa vähitellen laajennetaan. Kun väärinkäytöksen

toteuttamisen huomataan olevan mahdollista ja jopa helppoa kiinni jäämättä, tekoa jatketaan ja laajennetaan. (Ratsula 2021, 281; Ratsula 2016, luku 6.2.)

Haapasalon (2017, 54) mukaan erilaisista sosiologisista ja psykologisista selitysmalleista voidaan tehdä yhteenveto rikollisuuteen johtavista riskitekijöistä. Riskitekijät ovat esitettynä kuvassa 2. Nämä riskitekijät pätevät useimpiin uhririkoksiin, kuten omaisuusrikoksiin, joita ammatilliset väärinkäytöksetkin voivat joissain tapauksissa olla. (Haapasalo 2017, 54.) Toisaalta ammatillisiin väärinkäytöksiin ajaa useimmiten taloudellinen tarve. Usein tarpeen päätyttyä eivät väärinkäytökset lopu siihen. Elämäntyyliä saatetaan muuttaa aina varallisuustilanteen mukaan. Rahan tarpeeseen voi johtaa elintavat, kuten riippuvuus päihteistä tai pelaamisesta. Riippuvuus voi joskus olla niin voimakas, ettei tekojen seurauksia kyetä ymmärtämään. (Ratsula 2021, 283.)

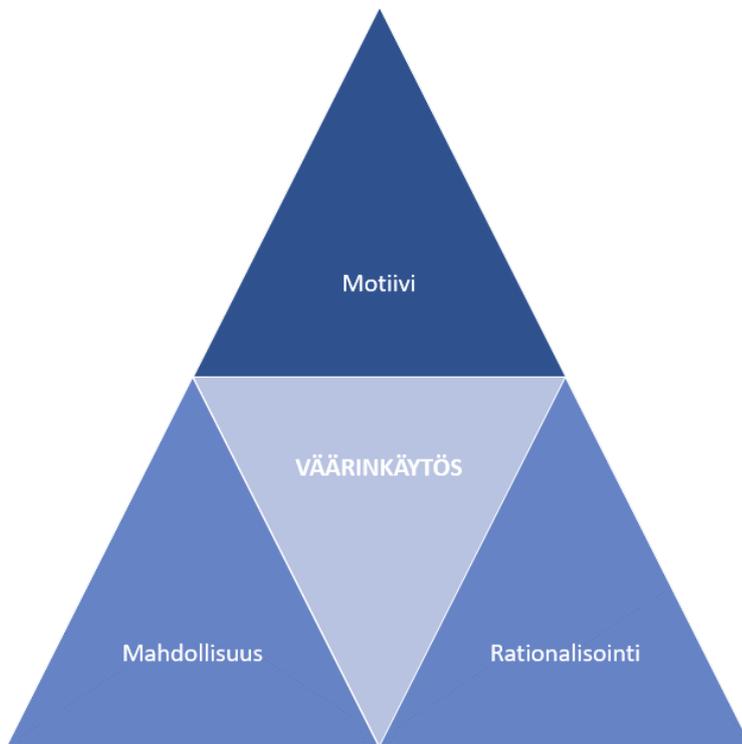


Kuva 2. Rikollisuuteen johtavia riskitekijöitä (mukaiillen Haapasalo 2017, 54)

Väärinkäytöksiä voidaan selittää puolustettavan tilan teorialla, joka liittyy rakennettuun ympäristöön. Ympäristön viihtyvyyteen vaikuttaa merkittävästi turvallisuus. Turvallisuutta luodaan välttämällä katvealueita, jotka voisivat helpottaa rikosten tekemistä. Teoriaa voidaan soveltaa organisaatioissa siten, että organisaation rakennetta, normistoa ja kulttuuria kehitetään väärinkäytöksiä ehkäisevään suuntaan. Katvealueita, joita ei huomata sisäisessä valvonnassa ja tarkastuksessa, tulisi välttää. Organisaation normirakenteiden tulee olla selkeät ja yksiselitteiset. Organisaatiokulttuurin on oltava sellainen, että pieniäkään väärinkäytöksiä ei sallita. (Koivu ym. 2010, 26–27.)

Cressey'n väärinkäytöskolmiossa väärinkäytöksiin johtavia tekijöitä ovat motiivi, mahdollisuus ja rationalisointi (kuva 3). Kaikki kolme tekijää ovat samanaikaisesti esillä väärinkäytöksiin syyllistyessä. Väärin toimimiselle on yleensä aina syy, eli motiivi. Motiivina voi olla taloudellinen ongelma, kuten henkilökohtainen rahantarve, työpaikan menetyksen pelko tai pakko. Pakko voi ilmetä jopa

fyysisenä uhkana tai ulkopuolisen aiheuttamana paineena. Joissain tapauksissa motivaationa voi olla ahneus, valta tai arvostuksen saannin tarve esimerkiksi perheenjäseniltä. (Ratsula 2021, 283–284; Niemi 2018, 53–54.) Wellsin (2018, 5) mukaan yleisimmin motiivi syntyy kyvyttömyydestä maksaa välttämättömiä laskuja, huume- tai peliriippuvuudesta, tarpeesta saavuttaa tavoitteet työssä tai statussymboleiden kuten hienomman auton tai isomman talon tavoittelusta.



Kuva 3. Cressey'n väärinkäytöskolmio (mukaillen Ratsula 2021, 284)

Väärinkäytöskolmion ylimpänä esitettynä ja tärkeimpänä pidettynä tekijänä on alun perin motiivi. Myöhemmin motiivin merkitystä väärinkäytöksissä on haastettu ja mahdollisuuden merkitystä korostettu. On esitetty, ettei esimerkiksi taloudellista motiivia tarvittaisi, mikäli väärinkäytöksen tekemiselle on mahdollisuus ilman kiinnijäämistä. Mahdollisuudella tarkoitetaan tilaisuutta ja kykyä toteuttaa väärinkäytös esimerkiksi aseman tai saadun luottamuksen ansiosta. Lisäksi mahdollisuus voi syntyä sisäisen valvonnan kontrollien puutteista. (Niemi 2018, 54; Ratsula 2021, 284.) Sihvosen & Uusi-Hautamaan (2019, 62) mukaan pelkät tehokkaat kontrollitoimet eivät riitä estämään väärinkäytöksiä, koska intressit ja moraaliset lähtökohdat vaikuttavat tekoihin. Lisäksi Wellsin (2018, 6) mukaan mahdollisuus määrittelee väärinkäytöksen tekotavan.

Joskus väärinkäytöskolmioon lisätään neljänneksi tekijäksi kyvykkyys. Joidenkin teorioiden mukaan on ilmevä erilaisia kykyjä ja ominaisuuksia, jotta mahdollisuus väärinkäytöksille voi avautua. Kykyjä voi olla esimerkiksi tietotekniset taidot, sisäisen valvonnan kontrollien puutteiden

hyödyntämistäidot, asema yrityksessä tai stressinsietokyky. Lisäksi pelkkä usko omaan kyvykkyyteen riittää. (Niemi 2018, 56.)

Rationalisoinnilla tarkoitetaan itselle oikeutuksen perustelemista järkisyin. Oikeutus voidaan perustella uskottelemalla itselle muidenkin organisaatiossa toimivan samalla tavalla. Itselle saatetaan uskotella, että raha tai tavara vain lainataan ja myöhemmin palautetaan. Kokemus epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi tulemisesta on merkittävä tekijä, jolla oikeutus voidaan perustella. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa oikeanlaisella organisaatiokulttuurilla. (Ratsula 2021, 284; Niemi 2018, 55.)

Rationalisointi on usein pitkän pohdinnan ja eri vaihtoehtojen punnitsemisen tulos. Huomioitavaa on, että subjektiivisen näkökulman mukaan kannattava asia ei välttämättä ulkopuolisen objektiivisesti arvioitaessa ole sitä. Pohdinnassa lopputulokseen vaikuttavat muun muassa moraaliset esteet, sanktioiden ja muiden seurausten vakavuuden hahmottaminen ja hyötyjen arvioiminen. Seurausarvioita punnittaessa merkittävässä osassa on jälleen organisaatiokulttuuri. Moraalisten esteiden muodostumiseen taas vaikuttaa subjektiivinen moraalikäsitelmä ja asema yrityksessä. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 60–61.)

Väärinkäytösten tekemiseen voi johtaa eettinen sokeutuminen (Palazzo, Krings & Hoffrage 2012, 324; Ratsula 2019, 38). Eettinen sokeutuminen on tilapäistä kyvyttömyyttä nähdä päätöksessä vaakalaudalla olevia eettisiä ulottuvuuksia. Eettisessä sokeutumisessa voidaan tehdä omien arvojen ja periaatteiden kanssa ristiriidassa olevia päätöksiä. Eettistä sokeutumista voi aiheuttaa esimerkiksi organisaatiokulttuurin luomat paineet. Yleensä tilanteen muututtua palataan omien arvojen- ja periaatteiden mukaiseen toimintaan. Tilanteen muuttuessa saatetaan jopa yllättyä tai järkyttyä omasta toiminnasta. Eettisen sokeuden näkökulma haastaa ajatusta siitä, että eettiset päätökset olisivat aina harkitun ja rationaalisen päätöksentekoprosessin tulos. (Palazzo ym. 2012, 324–325.)

Eettiseen sokeutumiseen voi johtaa useat yksittäiset seikat, joihin voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurilla. Näitä seikkoja ovat fokus, uskomukset, kiire, ryhmäpaine ja auktoriteetit. Fokuksella tarkoitetaan syvää keskittymistä annettuun tehtävään ja rutiineihin siten, että muu ympäristö jää täysin huomiotta. Uskomuksissa on kyse organisaatioon kuuluville henkilöille luoduista uskomuksista, jotka voivat olla täysin irrallaan todellisesta maailmasta. Uskomukset voivat liittyä työyhteisön toimintaan tai kilpailijoihin. Kiireessä keskitytään annettuun tehtävään jälleen niin syvästi, että ympäristö jää huomiotta, mikä lisää fokusta entisestään. Ryhmäpaineen vaikuttamana toimintaa ja mielipidettä muutetaan sen mukaan, miten ympärillä toimitaan tai ajatellaan. Auktoriteetit ovat yksi eettisen sokeutumisen mahdollistava seikka, koska auktoriteettiasemassa oleviin luotetaan luontaisesti kyseenalaistamatta. (Ratsula 2019, 38–52.)

2.4 Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja kontrollit

Huomioitavaa on, että mikään yritys ei pysty täysin estämään väärinkäytöksiä. Väärinkäytöksiä mahdollistavat seikat johtuvat usein sattumasta, eikä niitä aina voida ennakoida. Kyse ei aina ole siitä, että organisaation kontrollit ja muut väärinkäytösten estämisen eteen tehdyt toimet olisivat epäonnistuneet. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 63.) Toisaalta ACFE:n (2022, 41) mukaan lähes puolet väärinkäytöstapauksista olisi voitu estää paremmilla kontrolleilla.

Väärinkäytösten ehkäiseminen koostuu usean osapuolen ja -prosessin yhteistyöstä. Ehkäisemisessä tulee ottaa huomioon ennaltaehkäisevien toimenpiteiden, kontrollien ja sisäisen valvonnan järjestäminen sekä organisaation toimintavarmuus. Paras keino väärinkäytösriskien hallintaan on toimintaympäristön luominen sellaiseksi, että mahdollisuudet ja houkutukset väärinkäytösten tekemiseen pysyvät mahdollisimman pieninä. Väärinkäytösriskien hallitsemiskeinoja suunniteltaessa on oltava hyvä tuntemus yrityksen ominaispiirteistä, kuten toimialasta ja henkilöstöstä. (Ratsula 2016, luku 6.3; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 64.)

Reed (1.2.2016) kehottaa pohtimaan organisaation väärinkäytösriskejä väärinkäytöskolmion tekijöiden mukaan. Voidaan pohtia esimerkiksi mahdollisesti väärinkäytösten tekemiseen motivoivia tekijöitä ja organisaation luomia paineita. Lisäksi voidaan selvittää työntekijöiden uskomuksia, asenteita ja työtyytyväisyyttä, jotta voidaan pohtia rationalisointiin edesauttavia seikkoja. Mahdolliset aukot organisaation prosesseissa, kontrolleissa ja valvonnassa tulee selvittää ja poistaa, jotta mahdollisuuksia väärinkäytösten tekemiselle ei olisi. (Reed 1.2.2016.)

Sisäinen valvonta toimii parhaiten tilanteessa, jossa se on rakennettu liiketoimintaprosessien osaksi. Eri sisäisen valvonnan kontrollipisteet ja toimintamallit organisaation prosesseissa tuovat sisäisen valvonnan käytäntöön. Sisäisellä valvonnalla on useita tasoja ja muotoja, joista iso osa on sisäänrakennettu organisaatioon. (Ratsula 2021, 4.) COSOn (2013, 3) mukaan sisäinen valvonta on johdon, hallituksen ja muun henkilökunnan tuottama prosessi. Prosessin on tarkoitus saada aikaan kohtuullinen varmuus organisaation toimintoihin, raportointiin, lakeihin- ja vaatimustenmukaisuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamisesta (COSO 2013, 3).

Sisäinen valvonta koostuu viidestä toisiinsa liittyvästä osatekijästä. Osatekijöitä ovat ohjausympäristö, riskien arviointi, valvontatoimenpiteet, informaatio, viestintä ja seurantatoimenpiteet. Ohjausympäristöllä tarkoitetaan organisaation kontrolleja. Riskien arvioinnilla viitataan tavoitteiden saavuttamista uhkaavien riskien tunnistamisen ja arvioinnin prosessiin. Valvontatoimenpiteet ovat organisaation ohjeistuksissa määritellyjä riskienhallinnan käytännötoteutuksen keinoja. Informaatio ja viestintä pitää sisällään tiedonkulun organisaation eri tasoilla siten, että kaikki ymmärtävät oman roolinsa sisäisessä valvonnassa. Seurantatoimenpiteet koostuvat sekä jatkuvasta valvonnasta että

erillisistä arvioinneista. Tuloksellinen sisäinen valvonta edellyttää, että kaikki viisi osatekijää ovat käytössä ja toimivat yhdessä kokonaisuutena. (COSO 2013, 3–5; Ratsula 2021, 5–9.)

Toimivat väärinkäytösepäilyjen ilmoituskanavat ovat tärkeitä väärinkäytösten havaitsemiseksi. Lisäksi ilmoituskanavat ovat yksi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan keinoista. Erillisiä kanavia ilmoitusten jättämiselle tulee olla useampia. Yhden ilmoituskanavan tulee olla nimetty organisaation jäsen, kuten esihenkilö tai esihenkilön esihenkilö. Lisäksi on tärkeää luoda mahdollisuus tehdä ilmoitus riippumattomalle taholle. Riippumaton taho voi olla esimerkiksi ulkopuolinen eettinen ilmoituskanava. Ilmoituskanavan tulee olla auki henkilökunnan lisäksi organisaation ulkopuolisille tahoille. Yrityksen tulee laatia kirjalliset periaatteet, joissa otetaan kantaa ilmoitusvelvollisuuteen, ilmoituksen anonymiteettiin, luottamuksellisuuteen sekä ilmoittajansuojeluun. (Ratsula 2021, 304–311.)

Viestinnällä ja kouluttamisella on suuri vaikutus kanavien käyttöön ja kokemukseen kanavien luotettavuudesta. Ilmoituskanavasta vastaavan tahon tulee varmistaa jokaisen ilmoituksen asianmukainen käsittely. Ilmoitusten käsittelyssä on tärkeää muistaa kommunikaatio ilmoituksen jättäjän kanssa. Lisäksi ilmoituksen kohteen asema ja oikeudet tulee huomioida. Vaikka oletusarvona on, että kanavia käytetään vilpittömästi, voi ilmoituksiin liittyä joskus väärinkäsityksiä, valtapeliä tai tahallista kiusantekoa. Pelkän ilmoituksen perusteella ei voida tuomita ketään. Ennen johtopäätöksiä on kerättävä riittävästi faktoja tapahtumista. (Ratsula 2021, 304–311.)

Vähittäismyynnissä kivijalkaliikkeissä myynti tapahtuu pääsääntöisesti käteis- tai korttistoilla. Väärinkäytösriskit kasvavat käsiteltäessä käteistä rahaa. Kontrollitoimenpiteissä korostuu tällöin myynnin oikeellisuuteen ja käteisvarojen turvaamiseen liittyvä valvonta. Käteiskassan laskeminen aina myyntivuoron tai päivän aluksi ja lopuksi on tärkeä kontrolli. Mahdollisuuksien mukaan jokaisella myyjällä olisi hyvä olla omat käteiskassat, jotta kassaerojen tutkiminen olisi helpompaa. (Ratsula 2021, 231–232.)

Organisaatiossa tulee olla tarkka ohjeistus alennusten antamiselle. Useissa järjestelmissä alennusten antamismahdollisuutta on mahdollista rajata. Alennusten antamista tulee seurata ja niiden aiheellisuus varmistaa. Asiakaspalautustilanteissa rahat tulisi palauttaa aina samalla maksutavalla, jolla palautettava tuote on maksettu. Palautustilanteissa maksunpalautusten tekemiselle tulisi vaatia esihenkilön tai muun vastuuhenkilön hyväksyntä. Lisäksi on tärkeää valvoa, että kuitti annetaan jokaisesta myyntitapahtumasta. (Ratsula 2021, 231–232.)

Myymälöissä on riski sille, että varastosta tai hyllystä anastetaan, otetaan luvatta omaan käyttöön tai lainataan tavaraa. Myymälän ja varaston tavaroiden inventaario olisi hyvä suorittaa vähintään

kerran vuodessa. Lisäksi voidaan tehdä osainventaarioita esimerkiksi suurimmille tai arvokkaimmille varastoerille. Inventointierojen syyt tulee aina selvittää ja dokumentoida. (Ratsula 2021, 240.)

Joissain kaupan alan yrityksissä tehdään säännöllisiä satunnaisia poistumistarkastuksia. Tarkastustilanteissa yleensä vartijan toimesta pyydetään työpaikalta poistuvaa työntekijää avaamaan laukkunsa tai kassinsa. Tarkastuksien tarkoituksena on ensisijaisesti ehkäistä epärehellistä tai rikollista käytöstä. Tarkastukset tulee tehdä yksityisyydensuojaa kunnioittaen ja tasapuolisesti koko henkilökunnalle. Vartijalla tai työpaikan edustajalla ei ole oikeutta tutkia ilman lupaa kenenkään tavaroita. Tarkastuksesta kieltäytyminen ei saa aiheuttaa negatiivisia seurauksia. Lisäksi työnantajalla ei ole oikeutta vaatia työntekijöitä avaamaan laukkuaan, joten siitä kieltäytyminen ei anna perusteita rikoksesta epäilyyn. (Ikkala 19.10.2016; Nieminen & Närhi 2018, 6.)

Liialliset paineet, epärealistiset tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmän ongelmat voivat ajaa väärinkäytösten tekemiseen. Siksi tulospalkkiojärjestelmän suunnittelussa on pohdittava mihin suuntaan toimintaa ohjataan. Tavoitteet on syytä pitää selkeinä ja realistisinä, jotta ne on mahdollista saavuttaa noudattaen organisaation yhteisiä pelisääntöjä ja eettisesti kestäviä keinoja. Palkkiojärjestelmän väärinkäytösriskeihin on syytä kiinnittää huomiota. (Ratsula 2021, 260.)

Esihenkilön rooli palkkiojärjestelmän ja tavoitteiden viestimisessä ja seurannassa on merkittävä. Palkitsemisen arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota enemmän, miten tulokseen on päästy kuin mitä on saavutettu. Palkitsemisessa tulee painottaa enemmän tiimin yhteistä suoritusta kuin yksilösuoritusta. Lisäksi palkan ja palkkioiden määräytymisen tulisi olla oikeudenmukaista ja tasapuolista. (Ratsula 2021, 260.) Esimerkiksi Campbellin ja Göritzin (2014) mukaan korruptoituneissa organisaatioissa vallitsee kulttuuri, jossa parhaaseen lopputulokseen pääsemiseksi kaikki keinot ovat sallittuja. Siksi tavoitteiden asettamisessa, seurannassa ja viestimisessä tulee olla tarkkana.

Uuden henkilöstön rekrytointiin liittyy asioita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Rekrytointiprosessissa hakijoiden taustojen selvittämisellä voidaan ehkäistä epäonnistuneita rekrytointipäätöksiä. Tavallisesti taustaselvityksiin kuuluu CV:n sekä koulutus- ja työtodistusten läpikäynti, hakijan koulutus- ja työhistorian todentaminen oikeaksi ja yhteydenotot suosittelijoihin. (Ratsula 2021, 248.) ACFE:n (2022, 41) mukaan väärinkäytöksiä kohteeksi joutuneista yrityksistä 43 % ei ollut tehnyt taustatarkastuksia rekrytoidessaan. Lisäksi 21 %:ssa tapauksista taustaselvitykset oli tehty, mutta varoitusmerkeistä huolimatta työsuhde aloitettu (ACFE 2022, 41).

Taustaselvitysten laajuus riippuu tehtävänkuvasta ja joistain selvityksistä säädellään laissa. Esimerkiksi turvallisuusselvityslaisissa (726/2014) säädetään suojelupoliisin tekemistä henkilöturvallisuusselvityksistä ja niiden piiriin kuuluvista tehtävistä. Lain lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002) mukaan edellytetään rikosrekisteriotetta lasten kanssa

työskenteleviltä. Luottotiedot voidaan pyytää tarkastettavaksi vain työtehtävien edellyttäessä erityistä luotettavuutta ja työtehtäviin liittyessä mahdollisuus merkittävien taloudellisten hyötyjen tavoitteluun (Työsuojelu 19.04.2021).

Taustaselvitysten tekemiselle on oltava kirjallinen suostumus ja tiedot voidaan hankkia vain lakien sallimissa rajoissa (Koivu ym. 2010, 113). Rekrytointikriteereitä pohtiessa olisi hyvä ottaa huomioon osaamiskriteerien lisäksi kulttuurinen sopivuus. Nykyistä organisaatiokulttuuria tulisi tarkastella. Mikäli nykyiseen kulttuuriin halutaan muutosta, tulisi rekrytointien edistää tavoitekulttuuria nykyisen kulttuurin vahvistamisen sijaan. (Salli & Takatalo 2014, 21.)

Työsopimuksessa tulisi olla aina maininta ohjeiden noudattamiseen sitoutumisesta sekä vaitiolovelvollisuudesta. Työsuhteen koeaikana ja koeajan päättymisen jälkeen tulee kiinnittää huomiota käyttäytymiseen mahdollisten muutosten havaitsemiseksi. Perehdytyksessä on tärkeää tuoda esiin organisaation suhtautuminen ei-toivottuun käytökseen ja eettisiin periaatteisiin. Lisäksi väärinkäytösepäilyjen ilmoittamista varten olevat kanavat tulee esitellä jo perehdytysvaiheessa. (Koivu ym. 2010, 113.)

Työsuhteen päättyessä olisi hyvä järjestää keskusteluaikaa sekä ensihenkilön että henkilöstöhallinnon edustajan kanssa. Tilaisuus keskustelulle on tärkeä, koska työsuhteen päättyessä voi olla helppompaa kertoa asioista, joita ei aiemmin ole uskallettu tuoda ilmi. Asiat voivat liittyä johtamiseen, väärinkäytöksiin tai työhyvinvointiin. Työsuhteen päättyessä ensihenkilön tulee huolehtia työntekijän käyttöoikeuksien poistamisesta sekä työnantajan omaisuuden takaisinluovuttamisesta. (Ratsula 2021, 262–263.)

2.5 Väärinkäytöksiä ehkäisevä organisaatiokulttuuri

Suhin, Shimin ja Buttonin (2018) mukaan organisaatiokulttuurin kehittämällä on valvonnankontrolla merkittävämpi vaikutus ammatillisten väärinkäytösten ehkäisemisessä. Lisäksi Ratsula (2016, luku 6.3.) ja Sihvonen ja Uusi-Hautamaa (2019, 64) korostavat organisaatiokulttuurin merkitystä väärinkäytösten ehkäisemisessä. Jokaisessa organisaatiossa on omat tavat, käytännöt ja arvot, jotka muodostavat organisaatiokulttuurin. Kun kaikki organisaatiossa ovat sitoutuneet yhteiseen kulttuuriin ja organisaation arvoihin, onnistuu esimerkiksi avoin keskustelu helpommin. Rehellisyyden, avoimuuden ja eettisesti toimimisen korostaminen on tärkeää organisaatiokulttuuria rakentaessa. (Ratsula 2016, luku 6.3; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 64–69.) Organisaatiokulttuurin tulisi tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista (Nikula 2022, 28).

Väärinkäytösten mahdollisuus on otettava huomioon organisaation arvoja, eettisiä sääntöjä ja erilaisia periaatteita laadittaessa ja jalkauttaessa. Organisaation arvojen tulee olla selkeät, konkreettiset, läpinäkyvät ja henkilöstöä ohjaavat. Arvot räätälöidään organisaatiolle, jotta ne ovat

uskottavat. Lisäksi organisaation tulee määritellä tavat ohjeistusten tuntemuksen, noudattamisen ja niihin reagoinnin mittaamiseen. Organisaation johdon tulee toimia esimerkkinä määrittelemästään organisaatiokulttuurista. Kulttuuri lähtee aina ylimmästä johdosta, mutta johtavien esihenkilöiden toiminta vaikuttaa kulttuuriin merkittävästi. (Koivu ym. 2010, 145–150; Nikula 2022, 24–26.)

Koska organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa merkittävästi kaikkien toimintaan, eivät pakolliset koulutukset yksin riitä toimintaperiaatteiden ja sääntöjen jalkauttamiseen. Kirjoittamattomat säännöt ovat ratkaisevan tärkeitä, koska konkreettisesta esimerkistä on usein helpompi ottaa mallia kuin lukea erilaisia ohjeistuksia. Kaikki organisaatiossa tapahtuva koulutus ja viestintä toimintatapoihin ja politiikkoihin liittyen voi auttaa väärinkäytösriskien vähentämisessä ja kulttuurin vahvistamisessa. (Ratsula 2021, 287–288.)

Viestinnän tulee tavoittaa kaikki organisaation jäsenet, ja sen tulee olla avointa. Viestinnällä varmistetaan, että koko organisaatio tietää oikeat toimintatavat ja sen minkälaisia seurauksia väärin toimimisesta aiheutuu. Koulutuksia tulisi järjestää eettisiin toimintaperiaatteisiin, turvallisuuteen, korruption vastaisiin toimiin ja varojen asianmukaiseen käyttöön liittyen. Työntekijöitä tulee kannustaa keskinäiseen keskusteluun yhteisistä säännöistä, jotta sääntöjen vastaista toimintaa olisi helpompi tunnistaa ja ilmoittaa siitä eteenpäin. (Ratsula 2021, 287–288.) Lisäksi se, miten väärinkäytösepäilyjä koskeviin ilmoituksiin organisaatiossa suhtaudutaan, viestii asian merkityksellisyydestä (Ratsula 2021, 309).

2.6 Esihenkilön vastuut väärinkäytösten ehkäisyssä

Esihenkilön rooli väärinkäytösten ehkäisemisessä on merkittävä. Esihenkilön ja työntekijän välillä olisi tärkeää olla sellainen luottamus, joka mahdollistaa keskustelut vaikeista aiheista. Luottamuksen rakentamisessa organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys. (Ratsula 2021, 287; Sihvonen & Uusi-Hautamaa, 110.) Esihenkilön tehtävänä on kannustaa epäkohtien ja vaikeiden kysymysten esiintuomiseen. Lisäksi esihenkilöllä velvollisuus reagoida ilmoitettuihin epäkohtiin. (Ratsula 2021, 72.) Lisäksi esihenkilön vastuulla on organisaation toimintatapojen ja sisäisen valvonnan periaatteiden viestiminen tiimilleen (Ratsula 2021, 12).

Esihenkilöillä on aina valvontavastuu, jota tulee noudattaa huolellisesti. Yhteisten sääntöjen ja toimintamallien noudattaminen ja sisäinen valvonta ovat tärkeitä osia jokapäiväisessä toiminnassa, keskustelussa ja esihenkilötyössä. Esihenkilövalvontaan liittyvät työtehtävät koostuvat monesta ruutiinomaisesta kontrollitoimenpiteestä, kuten erilaisista hyväksymistoimenpiteistä. Esihenkilön tulee aina aidosti ymmärtää hyväksymänsä asiat, sekä tarvittaessa puuttua epäkohtiin ja tarjota lisäohjeistusta ja tukea. Esihenkilövalvonnasta ei saisi kuitenkaan syntyä tunnetta

mikromanageroinnista, luottamuspulasta tai käyttämisestä. Valvontavastuuta tulee toteuttaa henkilöstöä tukien ja kannustaen. (Ratsula 2021, 287.)

Haasteeksi esihenkilövalvonnassa voi muodostua pitkäaikaiset esihenkilö-alaissuhteet. Pitkäaikaisissa suhteissa tietynlaiset käyttäytymismallit ovat ehtineet vakiintua. Lisäksi esihenkilön reagoitavat erilaisiin tilanteisiin on tällöin ennalta tiedossa. Tilanteessa on mahdollista, että työntekijän ja esihenkilön välille on syntynyt tietynlainen lojaaliussuhde. Tällaisessa tilanteessa kaikkiin tekemiin ei välttämättä puututa. On erittäin tärkeää, että esihenkilö kohtelee kaikkia tasavertaisesti. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 111.) Tunne epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi tulemisesta voi lisätä motivaatiota väärinkäytösten tekemiselle. Lisäksi esihenkilön valvontavastuun laiminlyöminen lisää riskiä virheiden ja väärinkäytösten tapahtumiselle, ja esihenkilöllekin voi tällöin koitua seurauksia. (Ratsula 2021, 73.)

Usein väärinkäytösepäilyistä ja muista epäkohdista ilmoitetaan omalle esihenkilölle. Esihenkilön tehtävänä on arvioida oman harkintansa mukaan epäilysten todenperäisyyttä. Esihenkilön tulee arvioida mitkä tapaukset kuuluvat henkilöstöhallinnon tehtäviin ja milloin tapausten selvittämiseen tulee ottaa mukaan puolueeton taho. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 111.) Hyvä esihenkilö pyrkii väärinkäytösten tapahduttua ymmärtämään, miksi tilanteeseen on päädytty ja olisiko jotain voitu tehdä toisin tilanteen ennaltaehkäisemiseksi. Itsereflektion taito on tilanteessa tärkeää. (Ratsula 2021, 72.)

Organisaatiokulttuuri ja johtamiskulttuuri ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Organisaatioon vakiintuneet normit ja uskomukset luovat rungon johtamiselle. Johtamiskulttuuri muodostuu suhteiden, kohtaamisten ja tekojen mukaan. Suhteet, teot ja kohtaamiset ilmentävät yrityksen johtamiskulttuuria voimakkaammin kuin organisaation arvot, strategiat ja visio. Esihenkilö luo toimintamalleillaan ja tavoillaan käsityksen tiimilleen sekä organisaatio- että johtamiskulttuurista. (Nikula 2022, 31.)

3 Oppaan toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön produktina syntyneen oppaan toteuttamista. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan lähtötilanne ja toisessa alaluvussa kuvataan oppaan tuottamisen vaiheet alusta loppuun. Viimeisessä alaluvussa pohditaan oppaan hyödynnettävyyttä ja kohderyhmän tavoittamista. Opinnäytetyön produktina luotu opas on nimeltään Ammatillisten väärinkäytösten tunnistaminen & ehkäisy – opas kaupan esihenkilölle. Opas on esitetty opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

3.1 Lähtötilanteen kuvaus

Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen valinnalla. Aiheen valinnassa kriteereinä olivat aiheen kiinnostavuus ja hyödyllisyys. Toiveena oli löytää aihe, joka liittyisi ihmisiin ja ihmisten käyttäytymiseen. Lisäksi oli tärkeää, että aihetta saisi rajattua tarpeeksi, vaikka työlle ei ole toimeksiantajaa. Aiheen tuli olla sellainen, että opinnäytetyöllä olisi jotain merkitystä ja arvoa muillekin kuin opinnäytetyön tekijälle. Aiheeksi valittiin ammatillisten väärinkäytösten tunnistaminen ja ehkäisy. Opinnäytetyön toteutustavaksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö, jossa produktina syntyy opas.

Oppaan kohderyhmäksi rajautui kaupan alan esihenkilöt. Kaupan ala oli opinnäytetyön tekijälle toimialana tuttu, mistä katsottiin olevan hyötyä opinnäytetyössä. Lisäksi kaupan ala on työllistyneiden määrällä mitattuna suurin toimiala Suomessa (Kaupan liitto s.a). Valitusta aiheesta ei internetin perusteella löytynyt vastaavia töitä tai kaupan alan esihenkilöille kohdennettua ohjeistavaa tietoa.

Opinnäytetyö voi olla tutkimus- tai kehittämistyö (Hakala 2022, alaluku Tutkimustyö vai kehittämistyö?). Kehittämisellä tarkoitetaan toimintaa, joka tähtää asetetun tavoitteen saavuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Kehittämistoimintaa voidaan pitää yläkäsitteenä muun muassa toiminnalliselle opinnäytetyölle, joka on tutkimuksellisen kehittämisen tapa (Kostamo, Airaksinen & Vilka 2022, luku 1.1).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä kehittämisen tavoitteena on ammatillinen tuotos, joka hyödyttää kohderyhmää tai toimintaympäristön arjen käytäntöjä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä kehittäväällä ja tutkimuksellisella otteella tehdyllä raportilla ja tuotoksella osoitetaan omaa ammatillista asiantuntijuutta. (Kostamo ym. 2022, luku 1.1.) Tämä opinnäytetyö päätettiin toteuttaa toiminnallisena työnä. Toiminnallisen työn katsottiin olevan sopivin tapa toteuttaa opinnäytetyö valitusta aiheesta ilman toimeksiantajaa. Toteutustavaksi valittiin opas, koska sen katsottiin tuovan alalle jotain uutta. Internetin perusteella vastaavia ohjeistuksia esihenkilöille ei löytynyt.

Opinnäytetyösuunnitelmassa määriteltiin opinnäytetyöprosessin aikataulu. Prosessin eri vaiheiden valmistumiselle asetettiin määräajat. Koko opinnäytetyön valmistumisen määräaika asetettiin

marraskuulle 2022 viikolle 47. Lisäksi suunniteltiin opinnäytetyön raporttiosuudelle sekä oppaalle alustavat sisällysluettelot. Oppaan sisällysluetteloa ei voitu määrittellä tarkkaan ennen opinnäytetyön tietoperustan keräämistä. Lisäksi suunnitteluvaiheessa kerättiin valmiiksi mahdollisimman paljon työssä käytettäviä sopivia lähteitä.

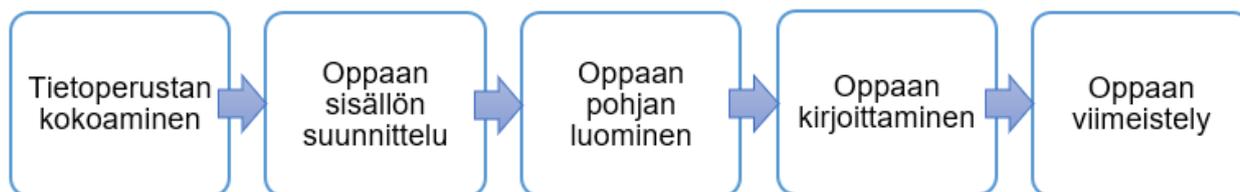
Kehittämiskäsitys alkaa aina hyvin rajatusta ongelmasta tai kysymyksestä, johon kehittämisellä haetaan vastausta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä vastaus esitetään produktin muodossa. Lisäksi vastauksen löytäminen määrittelee opinnäytetyön tavoitteen. (Kostamo ym. 2022, 2.1.) Siksi tavoitteenasettelu oli opinnäytetyösuunnitelman tekemisessä tärkeä vaihe. Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin oppaan tuottaminen ammatillisten väärinkäytösten tunnistamisen ja ehkäisemisen tueksi kaupan alan myymälöiden esihenkilöille. Pääkysymyksenä oli, miten voidaan ehkäistä ammatillisia väärinkäytöksiä kaupan alalla myymälän esihenkilön roolissa.

Oppaasta haluttiin tehdä hyödyllinen työkalu kaupan alan yrityksille väärinkäytösten ja niistä aiheutuvien haittojen vähentämiseksi. Lisäksi oppaan haluttiin olevan selkeä ja käytännöllinen. Oppaasta haluttiin luoda sellainen, että sen luettuaan esihenkilöllä olisi hyvä käsitys siitä, miksi väärinkäytösten ehkäiseminen on tärkeää, ja miksi esihenkilön rooli on siinä merkittävä. Oppaan tulee tuoda kaupan esihenkilölle ymmärrystä vastuistaan väärinkäytösten ehkäisemisessä, ja siitä mitkä kaikki asiat voivat johtaa väärinkäytöksiin. Haluttiin, että oppaan lukemisen jälkeen esihenkilö osaa toimia parhaalla mahdollisella tavalla tehdäkseen oman osuutensa väärinkäytösten ehkäisemisessä.

Koska opas on suunnattu yleisesti kaupan alan esihenkilöille, ei oppaassa voida syventyä tietynlaisen myymälän tai tietyn yrityksen väärinkäytösriskeihin. Lisäksi oppaassa ei voida antaa syvällisiä ohjeita sisäisen valvonnan toteuttamisesta, prosesseista ja muista organisaatiokohtaisista seikoista. Odotuksena on, että esihenkilö on perehdytetty oman organisaationsa riskeihin ja organisaatiossa määriteltyihin riskienhallintakeinoihin.

3.2 Oppaan tuottamisen kuvaus

Opinnäytetyön produktina syntyneen oppaan tuottaminen sisälsi viisi vaihetta. Oppaan tuottamisen vaiheet ovat havainnollistettuna kuvassa 4. Ennen oppaan toteuttamista koottiin opinnäytetyön tietoperusta. Tietoperustan valmistuttua suunniteltiin oppaan tarkempi sisältö ja oppaan rakenne. Oppaan pohja luotiin tehtyjen sisällön ja rakenteen suunnitelmien pohjalta. Pohjan luomisen jälkeen kirjoitettiin oppaan sisältö tietoperustan pohjalta suunnitelmien mukaisesti. Viimeisenä vaiheena oppaan tuottamisen prosessissa oli oppaan viimeistely.



Kuva 4. Oppaan tuottamisen vaiheet

Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu raporttiosasta ja erillisestä tuotoksesta. Toiminnallinen opinnäytetyö perustuu ammatilliseen teoreettiseen tietoon, ja opinnäytetyön aihepiiriin kuuluvien käsitteiden käyttöön. Tietoperusta taustoittaa opinnäytetyötä käsitteellisesti. Tietoperustaan valittu lähestymistapa aiheeseen määrittelee tuotoksen lähestymistavan ja ratkaisut. (Kostamo ym. 2022, luku 3.1.)

Lähtökohtana eettisesti toteutetulle tutkimus- ja kehittämistyölle on plagiointin välttäminen. Plagiointilla tarkoitetaan toisen kirjoittaman tekstin esittämistä omana. (Hakala 2022, luku Kehittäjän vastuu ja oikeudet.) Eettinen lähteiden käyttö korostuu tietoperustaa kirjoittaessa. Lisäksi lähteiden kriittinen tarkastelu on osa luotettavan tietoperustan kokoamista. Lähteissä tulee kiinnittää huomiota kirjoittajan luotettavuuteen ja asiantuntijuuteen. Lähteiden tulee olla ajantasaisia ja tavoitteiden saavuttamista edistäviä. (Kostamo ym. 2022, Luku 3.3.)

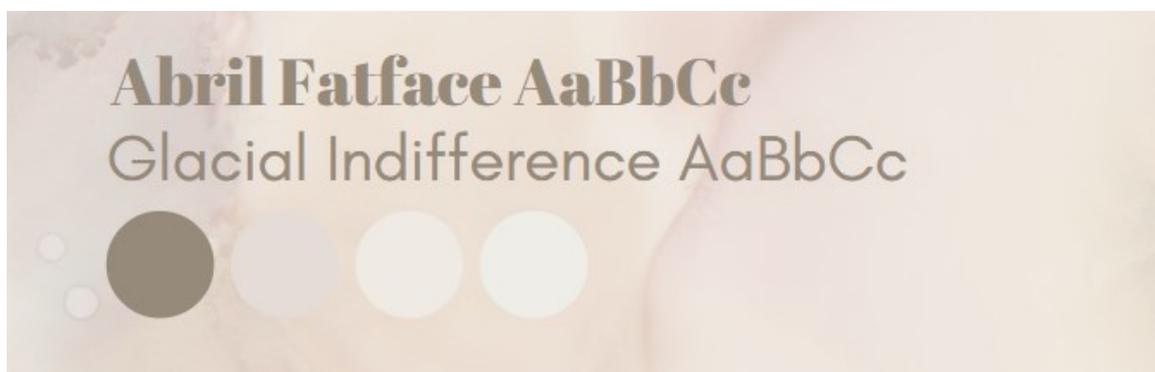
Tämän opinnäytetyön tietoperusta kirjoitettiin käyttäen lähteinä esimerkiksi ammatti- ja tietokirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, tutkimuksia sekä lakilähteitä. Tietoperusta koottiin muodostamaan mahdollisimman hyvä käsitys aiheesta. Lisäksi aiheeseen haluttiin tuoda monipuolisesti erilaisia näkökulmia. Toisaalta tietoperustassa keskityttiin opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamisen kannalta relevantteihin asioihin.

Tietoperustaan tuotiin teorian tietoa ammatillisista väärinkäytöksistä ja niiden ehkäisemisen keinoista koko organisaation näkökulmasta. Koko organisaation näkökulmaa tuotiin tietoperustaan, jotta olisi mahdollista ymmärtää esihenkilön rooli ja vastuut kokonaisvaltaisesti. Tietoperustasta haluttiin tehdä monipuolinen, jotta sen pohjalta luotavasta oppaasta tulisi mahdollisimman luotettava ja käyttökelpoinen kokonaisuus.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä kehitettävän tuotteen kriteereinä on tuotteen uusi muoto, käytettävyys kohderyhmässä, kohderyhmälle sopiva asiasisältö, houkuttelevuus, informatiivisuus, selkeys ja johdonmukaisuus (Vilkkä & Airaksinen 2004, 53). Tietoperustan valmistuttua luotiin pohja ja tarkempi suunnitelma oppaan sisällöstä ja ulkomuodosta. Oppaan toteuttamiseksi vaihtoehtoina oli Microsoft PowerPoint tai Word tai Canva. Toteutuksessa päädyttiin Canvaan, joka on monipuolinen ja helppokäyttöinen graafisen suunnittelun verkkotyökalu. Canvan todettiin olevan sopivin

työkalu tämäntyyppisen tuotoksen toteuttamiseen. Oppaan ulkoasulle ei ollut ulkopuolisia vaatimuksia, koska opasta ei kohdennettu nimetylle organisaatiolle.

Oppaasta haluttiin tehdä visuaalisesti houkuttelevan näköinen, ja tuotokseen tuotiin elävyyttä käyttämällä kuviollista ja monisävyistä taustaa. Värit ja tausta haluttiin kuitenkin pitää neutraaleina, jotta kokonaisuudesta ei tulisi levoton. Oppaassa käytettiin kahta eri kirjasintyyppiä, jotka ovat Abril Fatface ja Glacial Indifference. Kirjasintyypit ja oppaan värimaailma ovat esitettynä kuvassa 5. Eri kirjasintyyppejä käyttämällä, sekä kirjoittamalla osan tekstistä isoilla kirjaimilla, pyrittiin saamaan tekstiin selkeyttä ja elävyyttä. Kirjasinkooksi teksteihin valittiin 25 pistettä ja otsikoihin 40–45 pistettä. Kirjasinkoko asetettiin melko suureksi, jotta oppaan tekstit olisivat helppolukuisia, eikä tekstistä tulisi raporttimaista mielikuvaa.



Kuva 5. Oppaassa käytetyt kirjasintyypit ja -värimaailma

Opas tehtiin pystysuuntaiseksi ja A4-kokoiseksi. Halutessaan oppaan voi esimerkiksi tulostaa A3-kokoisena, jolloin tuotos on silti helppolukuinen sen suuren kirjasinkoon ansiosta. Ensisijaisesti opas on kuitenkin suunniteltu käytettäväksi sähköisesti. Koska opasta ei ole tuotettu nimetylle yritykselle, ei sen painattaminen tai kansioiminen olisi ollut järkevää. Sähköiseen muotoon päädyttiin, koska siten opas saadaan helpoiten yleisesti saataville kaupan alan yrityksille.

Oppaan sisällön ja rakenteen suunnittelu alkoi kokoamalla erilliselle Word-tiedostolle tietoperustasta aiheet ja asiat, jotka tulisi sisällyttää oppaaseen. Oppaaseen sisällytettiin sellaiset aiheet, jotka nousivat tietoperustassa oppaan tavoitteen saavuttamiseksi olennaisimmiksi. Valittujen aiheiden perusteella suunniteltiin oppaan kappaleiden otsikot ja rakennettiin oppaan sisällysluettelo.

Kortesuon (2020, 5.4) mukaan ohjeistuksen alussa tulee käydä ilmi oppaan tavoite ja kenelle opas on tarkoitettu. Tämän opinnäytetyön produktina syntyneen oppaan kansisivua seuraa sisällysluettelo. Sisällysluettelon jälkeen oppaan tekstiosuus alkaa johdantotyyppisellä luvulla, jossa kerrotaan oppaan tarkoitus ja avataan hieman oppaan sisältöä. Johdantoluvusta ja oppaan nimestä ilmenee sen olevan tarkoitettu kaupan esihenkilöille.

Ohjeistus ei saa olla liian laaja tai pitkä, ja siksi esimerkiksi perusteluja käytetään vain tarvittaessa ja harkiten (Kortesuo 2020, luku 5.4). Ohjeistavat ja tietoa välittävät tekstit tulisi numeroida ja luetteloida, jotta ohjeistus olisi selkeä ja helppolukuinen. Toisaalta oppaan tulee sisältää riittävästi olennaista tietoa, ja tekstin tulee edetä loogisesti ja olla mahdollisimman helposti ymmärrettävää. (Kortesuo 2020, luku 5.4; Kostamo ym. 2022, luku 6.2.)

Oppaan alkuun kirjoitettiin luettelotyyppisesti taustatietoa ammatillisista väärinkäytöksistä, jotta lukija saa käsityksen oppaassa tarkoitetuista väärinkäytöksistä. Ohjeistavan osuuden kappaleet numeroitiin seitsemäksi eri vaiheeksi, jotka oli oppaan suunnitteluvaiheessa pyritty otsikoimaan mielempainuvasti. Osoiden tekstit pyrittiin mahdollisuuksien mukaan luetteloimaan ja jakamaan lyhyisiin kappaleisiin. Numeroinnilla ja luetteloinnilla tähdättiin siihen, että opas teksteineen olisi helposti lähestyttävä ja selkeä.

Opas pidettiin kompaktina, mutta kaiken oleellisen tiedon sisältävänä. Oppaan ohjeistava osuus kirjoitettiin suunnitteluvaiheessa tietoperustan pohjalta valikoitujen ja otsikoitujen aiheiden mukaan. Oppaan aiheita ovat riskien tunnistaminen, varoitusmerkkien havaitseminen, esihenkilön vastuut, oikein viestiminen, vastuullisesti valvominen, kulttuurin johtaminen sekä esimerkin näyttäminen. Näistä kaikista aiheista kerättiin opinnäytetyön tietoperustasta esihenkilönäkökulmasta mietittynä tärkeimmät seikat. Aiheiden tärkeys määriteltiin sen mukaan, mitä asioita käytetyissä lähdemateriaaleissa ja siten opinnäytetyön tietoperustassa painotettiin tärkeimpinä.

Lähdemateriaalin ja tietoperustan perusteella organisaatiokulttuurin merkitys väärinkäytösten ehkäisemisessä on suuri ja esihenkilöiden rooli organisaatiokulttuurin kehittämisessä on merkittävä. Siksi organisaatiokulttuuriin liittyviä aiheita painotettiin oppaassa. Väärinkäytösten tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan ehkäistä väärinkäytöksiä. Siksi oppaaseen sisällytettiin lisäksi väärinkäytösriskien tunnistamisen ja havaitsemisen keinoja. Todettiin, että oppaassa käytettävää sanastoa ei ole tarpeen erikseen selventää, koska oppaassa käytettiin termejä, joiden uskottiin olevan kaupan alan esihenkilöille tuttuja.

Tietoa välittävissä ja ohjeistavissa teksteissä ei käytetä passiivimuotoa tai kolmannen persoonan muotoa. Tehokkain tapa on käyttää yksikön toista persoonaa, eli pronominia ”sinä”, ja imperatiivia eli käskymuotoa. (Kortesuo 2020, luku 5.4.) Opinnäytetyön produktina syntyneessä oppaassa käytetään käskymuotoa ja yksikön toista persoonaa, jotta tekstistä saadaan selkeää, ohjeistavaa ja vaikuttavaa. Toisaalta tekstistä haluttiin välittää ystävällinen ja ammattimainen sävy ja käskyttävää mielikuvaa pyrittiin välttämään kirjoitustyyliin ja sanavalinnoissa.

Oppaaseen ei kirjattu lähdeviitteitä. Oppaan lopputekstissä kerrottiin, että opas on tuotettu osana toiminnallista opinnäytetyötä ja koostettu opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Lisäksi oppaassa

kerrotaan minkä tyyppisiä lähteitä opinnäytetyön tietoperustassa on käytetty. Oppaan loppuun lisättiin lähteet, joista oppaassa olevat tiedot ovat peräisin. Katsottiin, että lähdeviitteet tekstissä olisivat haitaksi oppaan ymmärrettävyydelle.

Viimeistelyvaiheessa teksti käytiin läpi käyttäen apuna kuvassa 6 esitettyä tarkistuslistaa. Tarkistuslistaa käyttäen varmistettiin, että oppaan sisältö palvelee tavoitetta, käyttötarkoitusta ja kohderyhmää, ja että teksti on selkeää ja helppolukuista. Lisäksi käytiin läpi oppaan tekstin kieliasu ja rakenne. Viimeistelyvaiheessa pyydettiin ulkopuolista lukemaan opas. Ulkopuolisen antaman palautteen perusteella muutettiin joitain sanavalintoja ymmärrettävimmiksi.

<p style="text-align: center;">MIKSI?</p> <p>Miten tekstin tärkeys perustellaan? Mikä tekstin tehtävä on? Mikä tekstin tärkein tehtävä on?</p>	<p style="text-align: center;">KENELLE?</p> <p>Onko asia lukijalle tuttu? Pitääkö tekstin sanastoa selventää? Millainen sävy välittyy tekstistä?</p>
<p style="text-align: center;">ONKO TEKSILAJIN MUKAINEN?</p> <p>Eteneekö teksti loogisesti? Onko olennaista tietoa riittävästi? Onko teksti ymmärrettävää?</p>	<p style="text-align: center;">TOIMIIKO RAKENNE?</p> <p>Onko tekstiin hahmotettu kappaleet? Onko pääasia kirjoitettu alkuun? Onko väliotsikointia hyödynnetty? Onko kappaleissa ydinvirke ja tukivirkkeet?</p>

Kuva 6. Tuotoksen tekstin tarkistuskysymykset (mukaillen Kostamo ym. 2022, luku 6.2.)

Lopuksi korjattiin oppaassa havaitut virheet, viimeisteltiin oppaan ulkoasua ja käytiin läpi yksityiskohdat. Lisäksi opasta viimeisteltiin myöhemmin hieman lisää opinnäytetyöohjaajan antaman palautteen perusteella.

3.3 Oppaan hyödynnettävyys ja kohderyhmän tavoittaminen

Opinnäytetyön produktina syntynyt opas on tarkoitettu kaupan alan myymälöiden esihenkilöille. Opasta voidaan hyödyntää kaupan alan yrityksissä uusien ja jo työssä olevien esihenkilöiden kouluttamisessa. Ennen oppaan käyttämistä esihenkilö tulee perehdyttää organisaation omiin väärinkäytösriskeihin, käytäntöihin, valvonnan keinoihin ja ilmoituskanaviin. Siksi opas ei sovellu ainoaksi materiaaliksi ehkäisemään väärinkäytösriskejä organisaatiossa, vaan on tarkoitettu yhdeksi osaksi kokonaisuutta.

Oppaan esihenkilöt voidaan perehdyttää keinoihin, joita hyödyntämällä esihenkilö voi ehkäistä väärinkäytöksiä omassa tiimissään. Opas auttaa esihenkilöitä saamaan lisää keinoja väärinkäytösten tunnistamiseen organisaation omien käytäntöjen määrittelemien keinojen lisäksi. Lisäksi kaupan esihenkilö voi hyödyntää opasta itseopiskelumateriaalina ilman, että opas olisi organisaatiossa osana esihenkilöiden perehdyttämisopasta.

Koska opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, tulee pohdittavaksi, miten opas tavoittaa kohderyhmänsä. Kohderyhmänä on kaupan alan esihenkilöt. Oppaan saaminen laajempaan levitykseen on haastavaa resurssien ollessa vähäiset. Aikaa on hyvin rajallisesti, minkä lisäksi prosessiin ei ole käytettävissä rahaa, joka mahdollistaisi esimerkiksi tehokkaamman mainostamisen. Sosiaalisessa mediassa esimerkiksi erilaisissa ryhmissä mainostaminen olisi helpoin keino, mutta toisaalta ei kovin tehokasta kohderyhmän ollessa nimetyllä toimialalla. Yhtenä keinona on oppaan lähettäminen PDF-tiedostona tai linkin lähettäminen oppaaseen suoraan yrityksille esimerkiksi sähköpostitse saatekirjeen kanssa.

Lisäksi kaupan alalla toimivien kontaktien ansiosta voidaan tavoittaa kohderyhmää. Kaupan alalta on kertynyt kontakteja edellisistä työpaikoista. Kontakteja löytyy kahdesta suuresta suomalaisesta kaupan alan ketjusta, joihin kuuluu sekä isoja että pieniä marketteja, tavarataloja ja erilaisia erikoiskauppoja. Lisäksi oppaan voi löytää internethaulla Theseuksesta, kun etsitään aiheeseen liittyvää tietoa ja käytetään sopivia hakusanoja.

4 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä, arvioidaan lopputulosta, esitetään kehitysehdotuksia ja pohditaan opinnäytetyöprosessia. Lisäksi pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä omaa oppimista. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa opas ammatillisten väärinkäytösten tunnistamisen ja ehkäisemisen tueksi kaupan alan myymälöiden esihenkilöille. Oppaan sisällöllisiä tavoitteita oli selkeys ja helppokäyttöisyys. Tässä luvussa pohditaan tavoitteiden saavuttamista.

4.1 Lopputulos ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön pääkysymys oli, miten voidaan ehkäistä ammatillisia väärinkäytöksiä kaupan alalla myymälän esihenkilön roolissa. Väärinkäytösriskien tunnistaminen on väärinkäytösten ehkäisemisessä ensisijaisen tärkeää (Ratsula 2019, 6.3). Väärinkäytösriskejä olisi hyvä pohtia väärinkäytöskolmion tekijöiden mukaan (Reed 1.2.2016). Cressey'n väärinkäytöskolmio osoittaa, että ammatillisiin väärinkäytöksiin syyllistyessä on samanaikaisesti esillä kolme tekijää. Tekijät ovat motiivi, mahdollisuus ja rationalisointi. (Niemi 2018, 53–54; Ratsula 2021, 283–284.)

Useimmiten väärinkäytösten motiivina on taloudellinen tarve. Toisaalta joissain tapauksissa motiivina voi olla ahneus, valta tai arvostuksen saannin tarve. Mahdollisuus väärinkäytöksen tekemiselle voi syntyä muiden osoittamasta luottamuksesta, asemasta tai sisäisen valvonnan kontrollien puutteista. (Niemi 2018, 53–54; Ratsula 2021, 283–284.) Toisaalta pelkät tehokkaat kontrollitoimet eivät riitä väärinkäytösten estämiseen (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 62).

Rationalisoinnissa perustellaan väärinkäytökselle oikeutus. Oikeutus voidaan perustella uskottelemalla itselle kaikkien organisaatiossa toimivan samalla tavalla. Lisäksi kokemus epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi tulemisesta voi vaikuttaa merkittävästi oikeutuksen perusteluun. Esimerkiksi siksi kontrollitoimien lisäksi on syytä kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin. (Niemi 2018, 55; Ratsula 2021, 284.) Organisaatiokulttuurin kehittämällä on valvonnan kontrolleja suurempi vaikutus ammatillisten väärinkäytösten ehkäisemisessä (Suh ym. 2018).

Ammatillisten väärinkäytösten ehkäisemisessä organisaatiokulttuuri on erittäin merkittävässä osassa (Ratsula 2016, luku 6.3; Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 64). Esihenkilön vastuu organisaatiokulttuurin luomisessa ja kehittämisessä on suuri. Yrityksen toimintatapojen, arvojen ja sääntöjen viestimisestä omalle tiimilleen vastaa esihenkilö. Viestinnän tulee olla avointa, minkä lisäksi kaikkia tiimin jäseniä tulee kannustaa avoimuuteen, rehellisyyteen ja eettisesti toimimiseen. Esihenkilön ja työntekijän välille tulisi saada rakennettua luottamus, joka mahdollistaisi avoimen keskustelun. Lisäksi esihenkilön tulee kohdella kaikkia tasapuolisesti, ja organisaation sääntöjen tulee

koskea henkilöstön lisäksi esihenkilöä. (Ratsula 2021, 287–288; Sihvonen & Uusi-Hautamaa, 110–111.)

Mielestäni opinnäytetyölle asetettu tavoite toteutui suhteellisen hyvin. Tietoperustan kokoamisen jälkeen oli lopulta melko helppoa suunnitella ja koota opas väärinkäytösten tunnistamisesta ja ehkäisemisestä. Mielestäni opinnäytetyön tietoperustaan saatiin koottua ammatillisista väärinkäytöksistä melko monipuolisesti tietoa erilaisista näkökulmista. Lisäksi mielestäni tietoperustassa aihetta on taustoitettu hyvin. Koen paneutuneeni aiheeseen syvällisesti tietoperustaa kirjoittaessani. Toisaalta kaikkea tietoperustassa olevaa en hyödyntänyt oppaassa, mutta koen silti kaiken tiedon olevan tarpeellista aiheen ymmärtämiseksi. Kaupan alalle kohdennettua tietoa oli haasteellista löytää aiheesta. Siksi tietoperustasta jää puuttumaan syvällisempi kaupan alan näkökulma.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa nimesin mahdolliseksi riskiksi sen, ettei opinnäytetyön tietoperustaan löytyisi tarpeeksi ajantasaista ja luotettavaa tietoa. Pelko osoittautui osittain turhaksi. Kirjaston pitämän tiedonhaunluennon ansiosta opin esimerkiksi käyttämään Haaga-Helian verkkokirjaston artikkelihakua. Artikkelihakua löytyi aiheeseeni sopivia kansainvälisiä tieteellisiä vertaisarvioituja artikkeleita. Lähteisiin valikoitui lisäksi suomalaista ja kansainvälistä ammattikirjallisuutta ja tietokirjoja, ammattijärjestöjen internetsivuja, tutkimuksia sekä lakilähteitä.

Tietoperustassa Ratsulaa on käytetty lähteenä melko paljon. Toisaalta tarkastelin aina kirjoittajan luotettavuutta ja asiantuntijuutta kaikkien käyttämieni lähteiden kohdalla. Totesin Ratsulan kirjoittamien teoksien olevan luotettavia kirjoittajan taustojen ja teosten perusteella. Toisaalta olisin voinut käyttää monipuolisemmin useampia lähteitä ja saada siten työstä vielä luotettavamman. Kirjoittajan lisäksi tarkastelin aina lähteiden julkaisualustoja sekä julkaisuajankohtaa. Pyrin käyttämään työssä alle viisi vuotta vanhoja lähteitä, mutta osa käyttämistäni kirjalähteistä on tätä vanhempia. Pohdin aina asiakohtaisesti sitä, kuinka todennäköisesti kirjoittamani tieto voi olla vanhentunutta. Oman arvioni mukaan yli viisi vuotta vanhemmista lähteistä kirjoittamani tieto on nykypäivään soveltuvaa.

Tuotoksen lopputulokseen en ole täysin tyytyväinen, koska olisin halunnut siitä syvällisemmän ja kohdennetumman. Syvyyden tuominen oppaaseen oli hankalaa, koska käytännöt, valvonnan keinot ja esihenkilön vastualueet ovat yrityskohtaisia. Tästä syystä oppaan sisältö oli pidettävä hyvin yleisellä tasolla. Toisaalta oppaan sisällölliset tavoitteet täytyivät mielestäni selkeyden osalta. Lisäksi käytännöllisiä ohjeita ja esimerkkejä saatiin jonkin verran mukaan. Jos opinnäytetyöllä olisi ollut toimeksiantaja ja opas olisi toteutettu nimetylle yritykselle, olisi siitä saanut syvällisemmän ja laajemman. Lisäksi oppaassa haasteena on sen kohderyhmän tavoittaminen.

Ensimmäinen kehitysehdotus on oppaan laajentaminen koskemaan nimettyä kaupan alan yritystä. Tällöin oppaaseen olisi voinut sisällyttää yrityksen omat toimintatavat, ohjeistukset ja käytännöt.

Opas olisi yritykselle kohdennettu oma käsikirja, jota käyttämällä esihenkilö voitaisiin perehdyttää organisaation omiin riskienhallintakeinoihin. Samasta käsikirjasta esihenkilö olisi oppinut nyt oppaassa olevat tärkeät väärinkäytösten ehkäisemiskeinot. Jos opas olisi toteutettu tietylle yritykselle, olisi siitä saanut silloin syvällisemmän ja laajemman kokonaisuuden organisaation tarpeisiin kohdennettuna.

Toinen kehitysehdotus on oppaan markkinoinnin suunnitteleminen, jotta se olisi mahdollista saada kaupan alalle laajempaan käyttöön. Oppaalle voisi tehdä lisäksi oman internetsivun. Internetsivun kävijämääriä ja oppaan latausmääriä pystyy seuraamaan, jolloin oppaan viitteellistä käyttömäärää pystyttäisiin mittaamaan. Internetsivusta löytyy luonnostelmaesimerkki opinnäytetyön liitteestä 2. Internetsivu ei kuitenkaan yksin ratkaisisi ongelmaa, koska senkin tulisi saavuttaa kohderyhmä.

Kolmas kehitysehdotus on käytännönesimerkkien lisääminen oppaaseen. Esimerkeillä oppaasta olisi voinut saada syvällisemmän ja selkeämmän. Esimerkit tekisivät oppaasta mielenkiintoisemman. Lisäksi oppaaseen olisi voitu lisätä enemmän kuvia. Kaikki eivät opi ainoastaan lukemalla. Olisi ollut hyvä ottaa oppaassa huomioon erilaiset oppimistyylit.

Oppaan ja ylipäätään opinnäytetyön rajaukset osoittautuivat hieman haastaviksi. Esihenkilönäkökulma toteutui oppaassa ja opinnäytetyössä mielestäni melko hyvin, mutta kaupan alan näkökulma oli haasteellisempi. Lähdemateriaalia kaupan alan ammatillisista väärinkäytöksistä ja niiden ehkäisemisestä oli vaikea löytää, ja siksi opas jäi hieman yleiselle tasolle. Toisaalta työkokemukseni kaupan alalta auttoi etsimään tietoa kaupan alan väärinkäytösten ehkäisemisestä oikeilla hakusanoilla.

Pohdin, olisiko minun pitänyt tehdä tutkimus kaupan alalla tapahtuvista väärinkäytöksistä ja niiden ehkäisykeinoista. Oppaan olisi saanut kohdistettua syvällisemmin kaupan alaa koskevaksi. Tässä tapauksessa opinnäytetyöstä olisi tullut liian laaja ja aikataulussa pysyminen ei olisi ollut välttämättä mahdollista. Ehdotan kuitenkin, että opasta voisi jatkokehittää koskemaan kaupan alaa entistä syvemmin tutkimuksen perusteella.

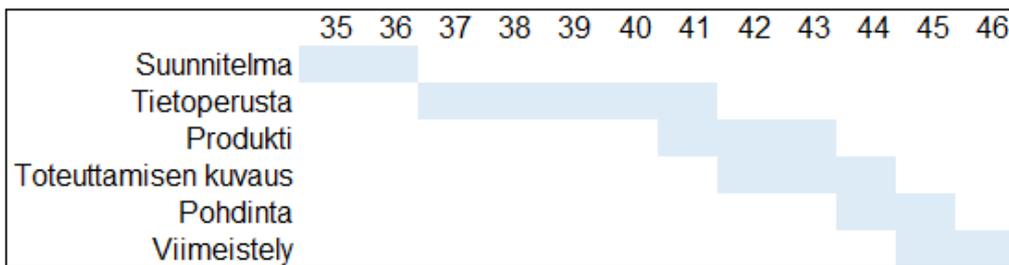
4.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi onnistui mielestäni kokonaisuutena hyvin ja prosessi eteni suunnitelmien mukaisesti. Koko opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen. Sen lisäksi, että opin valitsemastani aiheesta paljon, pääsin syventämään muita tärkeitä taitoja, kuten projektinhallinnan, itsensä johtamisen sekä ajanhallinnan taitoja. Toisaalta ajoittain opinnäytetyöprosessi tuntui haastavalta ja motivaatiota työn tekemiseen ei aina olisi ollut. Tällaisissa tilanteissa itsensä johtamisen taitoja mitattiin. Toisaalta haasteiden voittaminen teki opinnäytetyöprosessista entistä palkitsevampaa.

Tutkimustyyppinen opinnäytetyö olisi voinut olla itselleni ominaisempi tapa toteuttaa opinnäytetyö. Päädyin kuitenkin toiminnalliseen opinnäytetyöhön, koska halusin tehdä työn juuri tästä valitsemastani aiheesta. Koin itse, että tutkimustyyppinen opinnäytetyö olisi ollut hankala toteuttaa valitsemastani aiheesta, koska työlle ei ollut toimeksiantajaa. Toisaalta tutkimustyyppisen opinnäytetyön tekeminen olisi ollut mahdollista ilman toimeksiantajaakin.

Graafinen suunnittelu ei kuulu vahvuuksiini, mutta oppaan ulkomuotoon olen melko tyytyväinen. Toisaalta oppaaseen olisi voinut lisätä enemmän kuvia, taulukoita tai kuvioita tuomaan visuaalista ilmettä. Oppaan tekeminen oli kokonaisuudessaan hyvin opettavainen kokemus, ja opin käyttämään itselleni täysin uutta Canva -ohjelmaa.

Suunnitteluvaiheessa pohdittu aikataulu toteutui hyvin, ja osa vaiheista valmistui odotettua aikaisemmin. Opinnäytetyö valmistui viikkoa ennen tavoittelemaani määräpäivää. Kuvassa 7 on esitettynä opinnäytetyöprosessin vaiheiden toteutuminen viikkonumeroiden mukaan jaoteltuna. Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2022 elokuun lopulla viikolla 35 ja jatkui saman vuoden marraskuuhun saakka. Toisaalta aikataulu oli mielestäni tiukka. Prosessiin oli käytettävä kaikki vapaa-aika, jotta työ valmistui ajoissa.



Kuva 5. Opinnäytetyöprosessin toteutuminen vaiheen ja viikkonumeron mukaan

Prosessin alussa huolenaiheenani oli aikataulussa pysyminen, vaikka tapanani on hoitaa kaikki työni ajoissa. Minulla on taipumusta tarkastella tekemiäni asioita hyvin pikkutarkasti, ja siksi asioiden tekeminen saattaa olla toisinaan hyvin hidasta. Opinnäytetyöprosessin aikana opin, että uuden tekstin tuottaminen on kirjoitusvaiheessa kaikkein tärkeintä, ja viimeistelyt kannattaa hoitaa vasta lopussa. Tämän oivaltaminen nopeutti kirjoittamistani huomattavasti ja pääsin kirjoittamisessa hyvin eteenpäin koko prosessin ajan.

Yksi nimetyistä riskeistä oli, että en onnistuisi pysyttelemään vaaditussa asiatyylissä opinnäytetyön tekstissä. Tämä riski toteutui. Erityisesti tietoperustaosuutta jouduin muokkaamaan ja tiivistämään melko paljon prosessin aikana. Käytän kirjoittaessani helposti turhia täytesanoja ja kirjoitan liian pitkiä lauseita. Opinnäytetyöprosessin aikana opin paremmaksi asiatyylisen tekstin kirjoittajaksi. Uskon, että tästä opista on paljon hyötyä tulevaisuudessa.

Lisäksi yksi suunnitteluvaiheessa nimeämistäni mahdollisista riskeistä oli motivaationpuute. Motivaationpuute tuntui todennäköiseltä uhalta, koska perfektionistina tavoittelen täydellisyyttä ja erinomaisia arvosanoja. Opinnäytetyön kohdalla tiedostin, että tämänhetkisillä resursseillani voi olla haastavaa saada kokonaisuudesta tarpeeksi hyvää. Motivaatiota vähensi ajatus siitä, että omien tavoitteiden saavuttaminen ei välttämättä ole mahdollista.

Opinnäytetyöprosessin aikana pyrin tiukan arvosanatavoitteen sijaan asettamaan itselleni tärkeämmäksi tavoitteeksi uusien asioiden oppimisen. Jos kehityn prosessin myötä ammatillisesti, olen saavuttanut tavoitteeni, vaikka arvosana olisi opinnäytetyöstä itselleni asettaman riman alapuolella. Omien ajatusmallien muuttaminen on ollut hyvin hankalaa. Toisaalta haastavat tunteet eivät estäneet tai hidastaneet prosessin loppuunsaattamista. Aiheen mielekkyys piti motivaatiota yllä, ja saavutin tavoitteeni ammatillisesta kehittämisestä.

Opinnäytetyöprosessin aikana kehityin ammatillisesti useilla eri osa-alueilla. Kehityin erityisesti projektin- ja ajanhallintataidoissa sekä itseni johtamisen taidoissa. Lisäksi sain paljon uusia näkökulmia johtamiseen ja esihenkilötyöhön, ja organisaation riskienhallinta tuli tutuksi prosessin myötä. Eniten opin ammatillisista väärinkäytöksistä, niiden ehkäisemisestä ja niihin johtavista syistä. Uskon, että kaikista näistä taidoista ja tiedoista tulee olemaan minulle hyötyä työelämässä.

Opinnäytetyön ohjaus ja yhteistyö ohjaajan kanssa toteutui mielestäni hyvin. Ohjaajalta sai aina tarvittaessa apua. Lisäksi ohjaaja antoi palautetta ja kommentteja prosessin eri vaiheissa. Erityisesti pidin siitä, miten tarkkaan ohjaaja kävi pyydettyä työn läpi ja antoi palautetta ja kommentteja todella monipuolisesti. Ohjaajan kommentteista oli paljon apua, ja kommentteista sai aina uusia näkökulmia ja pohdittavaa työn parantamiseksi.

Jälkikäteen ajateltuna jokin toinen aihe, johon olisin saanut toimeksiantajan mukaan, olisi voinut olla minulle helpompi toteuttaa. Opinnäytetyöstä olisi tällöin voinut tulla parempi. Vaikka en ole opinnäytetyön lopputulokseen tyytyväinen, koen prosessin olleen onnistunut. Opinnäytetyö eteni suunnitelmien mukaan ja kaikki vaiheet valmistuivat ajallaan. Sain syventyä itseäni kiinnostavaan aiheeseen ja opin todella paljon uusia mielenkiintoisia asioita. Lisäksi se, ettei työlle ollut toimeksiantajaa, antoi minulle lopulta vapauden toteuttaa opinnäytetyötä siten kuin itse halusin valitsemastani aiheesta.

Lähteet

ACFE 2022. Occupational Fraud 2022 : A Report to The Nations®. Association of Certified Fraud Examiners. Texas. Luettavissa: <https://acfe-public.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf> Luettu: 7.9.2022.

Campbell, J. & Göritz, A. S. 2014. Culture corrupts! A qualitative study of organizational culture in corrupt organizations: JBE. Journal of Business Ethics, 120, 3, s. 291–311.

COSO 2013. Internal Control — Integrated Framework: Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. New Jersey. Luettavissa: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf> Luettu: 12.10.2022.

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi unionin oikeuden rikkomisesta ilmoittavien henkilöiden suojelusta (EU) 2019/1937. Annettu 23.10.2019.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J. & Cheng J. 1.1.2018. The Leader's Guide to Corporate Culture. Harvard Business Review. s. 44–52.

Haapasalo, J. 2017. Kriminaalipsykologia. 2. uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Hakala, J. T. 2022. Hyvä, parempi, valmis: Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.10.2022.

Hiilamo A., Räsänen T., Korpela T., Mukkila S., Mäkinen L. & Ristikari T. 14.9.2022. Hintojen nousun vaikutuksia lapsiperheköyhyyteen voidaan lieventää vain vähän lapsilisäjärjestelmän muutoksilla. Kelan tutkimusblogi. Luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/6774> Luettu: 14.9.2022.

Ikkala, M. 19.10.2016. Kassia ei ole pakko avata. Palvelualojen ammattiliitto PAM. Luettavissa: <https://www.pam.fi/uutiset/kassia-ei-ole-pakko-avata.html> Luettu: 13.10.2022.

Kauppan liitto s.a. Kaupan ala. Luettavissa: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/> Luettu: 9.10.2022.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.10.2022.

Koivu, E., Ranta-aho, M. & Vuoti, H. 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan: Johdon ja tarkastuksen käytännön opas. Tietosanoma. Helsinki.

Kortesuo, K. 2020. Tee itsestäsi brändi. 2: asiantuntijaviestintä livenä ja verkossa. BoD - Books on Demand GmbH. Helsinki. E-kirja. Luettu: 24.10.2022.

- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.10.2022.
- Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 14.6.2002/504.
- Langley, Q. 2020. Business and the Culture of Ethics. Business Expert Press. Hampton. E-kirja. Luettu: 18.10.2022.
- Laurio, J-M. 2020. Talousrikosten ennaltaehkäisy ja havaitseminen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.10.2022.
- Lees, G. 2012. Fraud Risk Management - A guide to good practice. Chartered Global Management Accountant. London. Luettavissa: <https://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/fraudriskmanagement.pdf> Luettu: 13.9.2022.
- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.11.2022.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.10.2022.
- Meinhold, R. 2022. Business Ethics and Sustainability. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 19.10.2022.
- Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.9.2022.
- Nieminen, K. & Närhi, T. 2018. Lakimies vastaa: Poistumistarkastukset. Palveluesimies. Luettavissa: <https://proofer.faktor.fi/epaper/PE118/index.html#6> Luettu: 13.10.2022.
- Niiniluoto, I. & Sihvola, J. 2005. Nykyajan etiikka. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.10.2022.
- Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.10.2022.
- Palazzo, G., Krings, F. & Hoffrage, U. 2012. Ethical Blindness. Journal of business ethics, 109, 3, s. 323-338.
- Ratsula, N. 2021. Sisäinen valvonta: Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. 3. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Ratsula, N. 2019. Oikein toimimisen kulttuuri: Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. Edita. Helsinki.

Ratsula, N. 2016. Compliance: eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.9.2022.

Reed, L. 1.2.2016. Getting ahead of the risk: Practical use of the Fraud Triangle. Fraud Magazine – A Publication of The Association of Certified Fraud Examiners. Luettavissa: <https://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=4294992120> Luettu: 13.10.2022.

Rikoslaki 19.12.1889/39.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.10.2022.

Schein, E. 2004. Organizational Culture and Leadership. 3. painos. Jossey-Bass. San Francisco. E-kirja. Luettu: 19.10.2022.

Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. 2019. Väärinkäytökset yrityksissä: estä, havaitse, korjaa. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.9.2022.

Sisäiset tarkastajat ry 2022. Sisäinen valvonta, riskienhallinta ja organisaatiokulttuuri. Luettavissa: <https://theiia.fi/sisainen-tarkastus/sisainen-valvonta-ja-riskien-hallinta-2/> Luettu: 11.10.2022.

Suh, J. B., Shim, H. S. & Button, M. 2018. Exploring the impact of organizational investment on occupational fraud: Mediating effects of ethical culture and monitoring control. International journal of law, crime and justice, 53, s. 46–55.

Tilastokeskus 14.9.2022. Inflaatio 7,6 % elokuussa 2022. Luettavissa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cktvq8j4825du0b55pyddf40i> Luettu: 14.9.2022.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen yliopisto. Tampere. E-kirja. Luettu: 26.10.2022.

Turvallisuusselvityslaki 19.9.2014/726.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Yhteiskuntavastuu. Luettavissa: <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu> Luettu: 12.11.2022.

Työsuojelu 19.4.2021. Työsuhde – Luottotiedot. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oi-keudet-ja-velvollisuudet-tyossa/yksityisyyden-suoja/luottotiedot> Luettu: 13.10.2022.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi. Helsinki.

Wells, J. T. 2018. International Fraud Handbook. John Wiley & Sons. Hoboken. E-kirja. Luettu: 23.10.2022.

Liitteet

Liite 1. Väärinkäytösten tunnistaminen & ehkäisy – opas esihenkilölle

The background of the page is a soft, abstract watercolor wash in shades of peach, pink, and light blue. A thin black rectangular border frames the central text.

Väärinkäytösten tunnistaminen & ehkäisy

OPAS KAUPAN ESIHENKILÖLLE

Milja Koskimies
8.11.2022

Sisällys

	Lukijalle.....	1
	Ammatilliset väärinkäytökset.....	2
01	TUNNISTA RISKIT.....	4
02	HAVAITSE VAROITUSMERKIT.....	6
03	TIEDÄ VASTUUSI.....	8
04	VIESTI OIKEIN.....	9
05	VALVO VASTUULLISESTI.....	11
06	JOHDA KULTTUURIA.....	12
07	NÄYTÄ ESIMERKKIÄ.....	14
	Lopuksi.....	15
	Lähteitä.....	16

Lukijalle

Hyvä kaupan alan myymälän esihenkilö!

Luet juuri sinua varten mahdollisimman selkeäksi ja konkreettiseksi suunniteltua opasta. Oppaan avulla teet onnistuneesti oman osasi ammatillisten väärinkäytösten ehkäisemisessä tiimissäsi ja siten koko organisaatiossasi.

Oppaan alussa opit mitä ammatilliset väärinkäytökset ovat. Tämän jälkeen päästätään itse asiaan ja tutustut seitsemään tärkeään vaiheeseen ammatillisten väärinkäytösten tunnistamiseksi ja ehkäisemiseksi.

Toivotan sinulle oivalluksen hetkiä oppaan parissa.

Ammatilliset väärinkäytökset

Ammatilliset väärinkäytökset ovat organisaation sisällä tapahtuvia tekoja, jotka yleensä rikkovat **OHJEITA SÄÄNTÖJÄ TAI LAKIA.**

Niihin voi syyllistyä kuka tahansa organisaation jäsen, kuten **TYÖNTEKIJÄ ESIHENKILÖ JOHTAJA TAI OMISTAJA.**

Tunnusomaista väärinkäytöksille on **TAHALLISUUS SALAAMINEN JA LUOTTAMUSASEMAN VÄÄRINKÄYTTÄMINEN.**

Erilaisia väärinkäytöstyyppejä voi olla
**YRITYKSEN OMAISUUDEN- JA RESURSSIEN
VÄÄRINKÄYTTÖ
SISÄISTEN OHJEISTUSTEN RIKKOMINEN
KORRUPTIO
KIRJANPITORIKOS JA
KYBERRIKOS.**

Väärinkäytöksistä voi seurata yritykselle
**TALOUDELLISIA MENETYKSIÄ JA
MAINEHAITTA.**

Ja ne voivat vaikuttaa yrityksen
**TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEEN
TYÖYHTEISÖÖN
TYÖHYVINVOINTIIN
ASIAKASSUHTEISIIN JA
KUMPPANUUSSUHTEISIIN.**

01 TUNNISTA RISKIT

YRITYKSEN VÄÄRINKÄYTÖSRISKIT

Jokaisessa organisaatio määrittelee osana riskienhallintaa relevantit väärinkäytösriskit.

Esihenkilönä sinun tulee:

- olla tietoinen oman yrityksesi relevanteista riskeistä
- ymmärtää mitä varten eri riskienhallinnan toimenpiteet ovat olemassa.

KAUPAN VÄÄRINKÄYTÖSRISKIT

Kaupan alan myymälöissä relevantteja väärinkäytösriskeinä voi olla esimerkiksi:

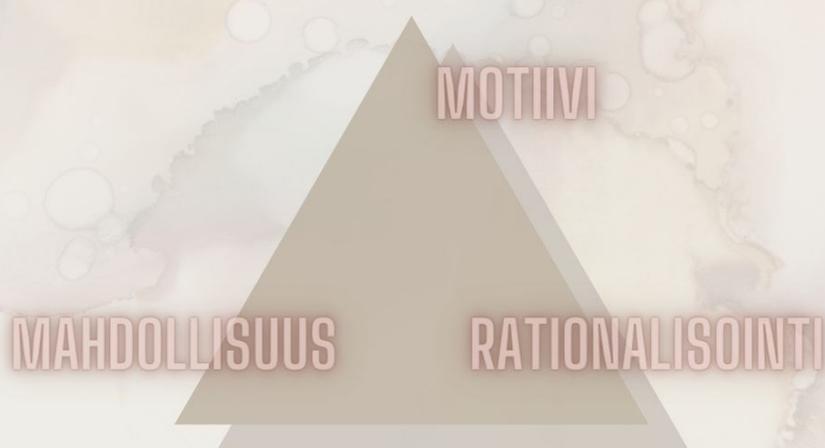
- omaisuuden, kuten tavaroiden tai rahan varastaminen, -näpistäminen, -lainaaminen tai -luvaton käyttö
- ohjeiden ja sääntöjen rikkominen.

YMPÄRISTÖN AIHEUTTAMAT VÄÄRINKÄYTÖSRISKIT

Väärinkäyttöön syylistyessä on usein samanaikaisesti läsnä kolme tekijää: motiivi, mahdollisuus ja rationalisointi.

Pohdi seuraavia asioita:

- Minkälaiset asiat voisivat tiimissäsi motivoida väärinkäyttöön?
- Minkälaisilla asioilla tiimisi jäsenet voisivat rationalisoida väärinkäytöksiä itselleen?
- Onko valvonnassanne sellaisia puutteita, jotka voisivat mahdollistaa väärinkäytökset?

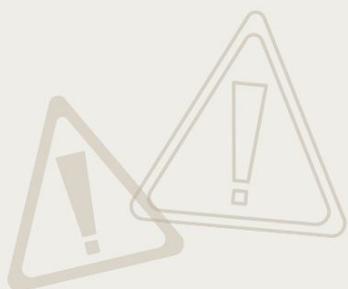


02 HAVAITSE VAROITUSMERKIT

**SUURESSA OSASSA
VÄÄRINKÄYTÖSTAPAUKSIA ILMENEE
EDELTVÄIÄ VAROITUSMERKKEJÄ.**

**KÄYTTÄYTYMISESSÄ
ILMENEVIÄ VAROITUSMERKKEJÄ
VOIVAT OLLA:**

- yli varojen eläminen
- taloudelliset vaikeudet
- haluttomuus jakaa omia työtehtäviä
- ärtyneisyys
- epäluuloisuus
- defensiivisyys
- kiusaaminen tai uhkailu
- avioero tai muut perheongelmat
- "keplottelijan" asenne
- riippuvuusongelmat
- valittaminen palkan riittämättömyydestä
- sosiaalinen eristyneisyys.



TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ ILMENEVIÄ VAROITUSERKKEJÄ VOI OLLA:

- puutteet sisäisessä valvonnassa
- puutteet tarkastuksissa
- suuri käsiteltävän käteisen määrä
- puutteet hyväksyntäprosesseissa
- puutteet esihenkilövalvonnassa
- puutteet päätöstentekoprosesseissa
- puutteellinen palkitseminen
- epätasapuolinen palkitseminen
- epätasapuolinen kohtelu
- huono työilmapiiri
- kohtuuttoman suuret paineet
- välinpitämätön kulttuuri
- epärealistiset myyntitavoitteet.

03 TIEDÄ VASTUUSI

**ESIHENKILÖNÄ OLET ISOSSA
ROOLISSA VÄÄRINKÄYTÖSTEN
TUNNISTAMISESSA JA EHKÄISYSSÄ.**

Vastuullasi on:

- viestiä toimintatavoista
- suorittaa esihenkilövalvontaa
- ohjata kulttuuria väärinkäytösriskejä pienentävään suuntaan
- näyttää esimerkkiä
- puuttua epäkohtiin



04 VIESTI OIKEIN

**ORGANISAATION ARVOJEN,
TOIMINTATAPOJEN JA SÄÄNTÖJEN
JALKAUTTAMINEN TAPAHTUU
VIESTINNÄN AVULLA.**

**ESIHENKILÖNÄ SINÄ OLET TIIMILLESII
TÄRKEÄ VIESTINTUOJA.**

Viesti avoimesti ja selkeästi:

- toimintatavoista ja säännöistä
- tavoitteista
- arvoista, missiosta ja strategioista
- sisäisen valvonnan periaatteista
- väärinkäytösepäilyjen ilmoituskanavien säännöistä
- väärinkäytösten seurauksista.



VIESTINNÄN AVULLA VAHVISTAT ORGANISAATIOKULTTUURIA.

Varmista, että:

- viestisi tavoittaa kaikki tiiminjäsenet
- viestintäsi avulla kaikki tiimissäsi tietävät organisaation toimintatavat, ohjeet, säännöt ja arvot
- myös uudet tiiminjäsenet perehdytetään heti alusta alkaen toimintatapoihin, ohjeisiin ja sääntöihin.

05 VALVO VASTUULLISESTI

**SINULLA ON TIIMISI
VALVONTAVASTUU.**

**VALVONTAVASTUUN
LAIMINLYÖMINEN LISÄÄ
VÄÄRINKÄYTÖSRISKEJÄ.**

Sinun tulee:

- olla tietoinen tiimisi toiminnasta riittävällä tasolla
- olla tietoinen erilaisten vastuullasi olevien valvontakontrollien ja -prosessien merkityksestä
- toteuttaa valvontavastuutasi tiimiä tukien ja kannustaen ilman, että jää tunnetta kyttämisestä.

06 JOHDA KULTTUURIA

**VÄÄRINKÄYTÖSTEN
EHKÄISEMISESSÄ
ORGANISAATIOKULTTUURIN
KEHITTÄMISELLÄ ON SUUREMPI
VAIKUTUS, KUIN VALVONNAN
KONTROLLEILLA.**

- Kannusta kaikkia tuomaan avoimesti epäkohtia esiin.
- Luo luottamuksen ilmapiiriä
- Korosta rehellisyyttä ja eettisesti toimimista.
- Pidä kiinni nollatoleranssista väärinkäytösten osalta.

KULTTUURIN TULEE TUKEA ORGANISAATION TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISTA.

- Kiinnitä huomiota enemmän siihen, miten tavoitteet on saavutettu kuin siihen, mitä on saavutettu.
- Kohtele kaikkia tasapuolisesti – samat säännöt koskevat koko tiimiä.
- Painota enemmän tiiminä saavutettuja asioita kuin yksilöiden saavutuksia.
- Varmista, ettei tiimisi jäsenille ole luotu kohtuuttomia paineita.



07 NÄYTÄ ESIMERKKIÄ

**TIIMISI JÄSENET PEILAAVAT
OMAA TOIMINTAANSA
SINUN TOIMINTAASI.**

**ON HELPOMPAA KATSOA MITEN
MUUT TOIMIVAT, KUIN LUKEA
TOIMINTATAVAT OHJEISTA.**

- Sinun tulee näyttää toiminnallasi esimerkkiä tiimillesi.
- Toimintamallisi ja -tapasi luovat tiimillesi käsityksen koko yrityksen organisaatio- ja johtamiskulttuurista.

Lopuksi

Kiitos oppaan lukemisesta!

Opas on suunnattu kaikille kaupan alan myymälöiden esihenkilöille, eikä siksi sisällä tietoa yrityksesi riskeistä, toimintatavoista ja valvontakeinoista.

Opas on tuotettu Haaga-Helia ammattikorkeakoulun liiketalouden tutkinnon toiminnallisen opinnäytetyön produktiksi. Opas pohjautuu opinnäytetyön tietoperustaan, jossa on käytetty lähteenä ammatti- ja tietokirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita, tutkimuksia sekä lakilähteitä.

Lähteitä

- ACFE 2022. Occupational Fraud 2022 : A Report to The Nations®. Association of Certified Fraud Examiners. Texas.
- Koivu, E., Ranta-aho, M. & Vuoti, H. 2010. Väärinkäytösriskit hallintaan: Johdon ja tarkastuksen käytännön opas. Tietosanoma. Helsinki.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.
- Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.
- Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset: Luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja.
- Ratsula, N. 2021. Sisäinen valvonta: Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen. 3. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Ratsula, N. 2019. Oikein toimimisen kulttuuri: Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. Edita. Helsinki.
- Ratsula, N. 2016. Compliance: eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja.
- Reed, L. 1.2.2016. Getting ahead of the risk: Practical use of the Fraud Triangle. Fraud Magazine – A Publication of The Association of Certified Fraud Examiners.
- Rikoslaki 39/1889.
- Sihvonen, J. & Uusi-Hautamaa, L. 2019. Väärinkäytökset yrityksissä: estä, havaitse, korjaa. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Liite 2. Internetsivun malliesimerkki



Väärinkäytösriskit hallintaan

Jokaisessa kaupan alan yrityksessä on omat riskinsä väärinkäytöksille.

Onneksi riskejä on mahdollista hallita! Esihenkilöt ovat suuressa roolissa väärinkäytösten ehkäisemisessä.

Siksi olemmekin luoneet oppaan kaupan alan esihenkilöiden työn tueksi:

[Lataa opas tästä](#)



Sisällys

	Lukijalle.....	1
	Ammattiliset väärinkäytökset.....	2
01	TUNNISTA RISKIT.....	4
02	HAVAITSE VAROITUSMERKIT.....	6
03	TIEDÄ VASTUUSI.....	8
04	VIESTI OIKEIN.....	9
05	VALVO VASTUULLISESTI.....	11
06	JOHDA KULTTUURIA.....	12
07	NÄYTÄ ESIMERKKIÄ.....	14
	Lopuksi.....	15

Opas kaupan esihenkilölle

Opasta voidaan käyttää esimerkiksi osana esihenkilön perehdyttämistä.

Esihenkilö tulee olla perehdytetty organisaation sääntöihin, toimintatapoihin ja omiin väärinkäytösriskeihin ennen oppaan käyttämistä