



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Toni Kankaansyrjä

”Ehkä tästä on ollut joskus jotain puhetta...”

Riskien käsittelyn prosessi julkisen sektorin kontekstissa

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Toni Kankaansyrjä

Työn nimi alaotsikoineen: ”Ehkä tästä on ollut joskus jotain puhetta...”: Riskien käsittelyn prosessi julkisen sektorin kontekstissa

Ohjaaja: Elisa Kannasto

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 87

Liitteiden lukumäärä: 2

Kun organisaation toiminnassa tapahtuu muutos, on tapahduttava myös oppimista. Tämän tutkimuksen kohteena oli kohdeorganisaation riskien käsittelyn prosessi, joka oli otettu käyttöön vuoden 2024 aikana. Prosessin käyttöönotossa oli vielä tiimikohtaisia eroja, koska tiimit olivat ottaneet prosessin mukaisia toimintatapoja mukaan toimintaansa hieman eri tavoilla ja eri aikoihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten prosessi oli otettu käyttöön ja löytää prosessista kehittämiskohteita. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee oppimista, osaamista ja henkilöstön sitouttamista sekä organisaation riskienhallintaa. Kohdeorganisaatio on julkisen sektorin organisaatio, joten teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös eroavaisuuksia yksityisen ja julkisen sektorin välillä.

Tutkimus toteutettiin tutkimushaastatteluilla ja kyselyllä. Haastateltavaksi valittiin kohderyhmästä sellaisia henkilöitä, joilla oli jollain tapaa tiimin toimintaa ohjaava tai valmentava rooli. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2024 alkupuolella puolistrukturoituina haastatteluina. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Haastatteluista saatua aineistoa hyödynnettiin laajasti kyselylomakkeen suunnittelussa. Kysely toteutettiin yhteistyössä kohdeorganisaation digitaalisen tiedonkeruun palvelun kanssa. Kysely toimitettiin vastaajille sähköpostitse, ja se oli avoinna 6.5.2024 – 17.5.2024.

Kyselyn tulosten pohjalta koostettiin kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia, joilla riskien hallinnan prosessia voitaisiin parantaa. Tällaisia kehitysehdotuksia olivat prosessin tiedoksi saattaminen henkilöstölle, mikä vaatii muutosviestintää. Prosessiin ehdotettiin sisällöllisiä lisäyksiä, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon apua riskien käsittelyn eri vaiheissa. Tiimeille ehdotettiin annettavan vapaus valita niille itselleen paras tapa riskien käsittelylle joko erillisinä palavereina tai osana muita kokouksia. Tuomalla riskien käsittely lähemmäksi henkilöstön nykyisiä työrooleja voitaisiin mahdollisesti parantaa henkilöstön motivaatiota uuden prosessin opettelemiseen. Prosessikaavion yhteyteen ehdotettiin esimerkkikaavioita, joissa kuvataan yksityiskohtaisemmin riskin käsittelyn vaiheet prosessin eri vaiheissa.

Tutkimuksen tuloksista ja kehitysehdotuksista koottiin esitys, joka käytiin kohdeorganisaation edustajien kanssa läpi. Annetuilla kehitysehdotuksilla kohdeorganisaatio voi paremmin sitouttaa henkilöstöään riskien käsittelyn prosessin mukaiseen toimintaan, jolloin yksilöiden oppimisesta muovautuu organisaatiotason oppimista.

¹ Asiasanat: julkinen sektori, riskienhallinta, prosessi, muutos, oppiminen, osaaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master of Business Administration, Business Competence

Author: Toni Kankaansyrjä

Title of thesis: "Maybe there has been some discussion about this...": Risk management process in the context of the public sector

Supervisor: Elisa Kannasto

Year: 2024

Number of pages: 87

Number of appendices: 2

Learning is essential when there are changes taking place in the operations of an organization. The target of this study was the risk management process of a public organization. There were differences between the target organization's teams on how and when they had taken the process as part of their functions. The aim of this study was to study how the process has been implemented and to find improvements for the current process. The thesis focuses on theories on learning, employee engagement, and risk management. Because the target organization operates in the public sector, the thesis also focuses on comparing the differences between the private and public sectors.

The study was conducted by research interviews and a survey. The interviewees were selected based on their roles in their teams. The interviews took place in early April 2024. The interviews were transcribed and gathered to tables for content analysis. The data gathered from the interviews was widely utilized when planning the survey. The survey was implemented in collaboration with the target organization's digital information collection group, and it was open for answering from 6 to 17 May 2024.

Based on the survey data, the target organization was provided with suggestions for their current risk management process. The suggestions included informing the employees of the process and adding more detailed information to the process, so that it would be a better tool for the employees when managing risks. Teams should be given the opportunity to freely plan their ways to manage risks, either at separate meetings or by arranging a meeting for managing risks. Motivation could possibly be increased if risk management were brought closer to the employees' current work roles. Another suggestion consisted of adding example charts to the process chart to describe the risk process in more detail.

The findings of this study were presented to the target organization's representatives. With the suggestions for the process, the target organization can better commit its employees to the risk management process and that way convert individual learning into organizational learning.

¹ Keywords: public sector, risk management, process, change, learning

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo	6
1 JOHDANTO	8
2 ORGANISAATIO UUDEN ÄÄRELLÄ.....	12
2.1 Oppiminen ja osaaminen.....	13
2.2 Organisaatiotason oppiminen.....	15
2.3 Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen muutoksessa	17
2.4 Ketterä oppiminen	19
3 ORGANISAATION RISKIENHALLINTA	25
3.1 Strategiset riskit.....	29
3.2 Taloudelliset riskit.....	30
3.3 Operatiiviset riskit.....	31
3.4 Vahinkoriskit.....	32
3.5 Kohdeorganisaation riskien käsittelemisen prosessi	33
4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	37
4.1 Haastattelu	38
4.2 Kysely.....	43
4.3 Tulosten analysointi.....	45
4.4 Tutkimuksen kohderyhmä ja toteutus.....	47
4.5 Tutkimusaineiston analysointi.....	49
5 TUTKIMUSTULOKSET	51
5.1 Haastattelut.....	51
5.2 Kysely.....	56
5.3 Yhteenvedo	64
6 KEHITYSEHDOTUKSET.....	67
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	73
7.1 Tutkimuksen eettisyys, reliabiliteetti ja rajoitukset	74

7.2 Jatkotutkimusaiheet.....	75
LÄHTEET	77
LIITTEET	80

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Oppimispyrähdyksen vaiheet.....	20
Kuvio 2. Esimerkki organisaation riskianalyysistä.....	27
Kuvio 3. Riskien nelikenttä.....	28
Kuvio 4. Kohdeorganisaation riskitikkettien käsittelemisen prosessi.	36
Kuvio 5. Olen tutustunut riskien käsittelyn prosessiin (n=17).....	56
Kuvio 6. Mielestäni riskien käsittelyn prosessi on esitelty tiimilleni riittävällä laajuudella (n=17).	57
Kuvio 7. Ymmärrän, miksi riskien käsittelylle on laadittu oma prosessinsa (n=17).	57
Kuvio 8. Olen mielestäni saanut riittävästi tietoa siitä, että miksi riskitikettejä tehdään (n=17).	58
Kuvio 9. Toivoisin saavani lisää tietoa riskien käsittelemisen prosessista (n=17).....	58
Kuvio 10. Minulle on selkeää, missä tilanteessa riskitiketti tulee laatia (n=17).	59
Kuvio 11. Minulle on selkeää, mitkä asiat ovat pakollisia riskitiketille kirjattavia tietoja (n=17).	59
Kuvio 12. Minulle on selkeää, kuka voi tehdä riskitiketin (n=17).	60
Kuvio 13. Minulle on selkeää, kuka voi muokata riskitikettiä (n=17).	60
Kuvio 14. Minulle on selkeää, kuka voi sulkea riskitiketin (n=17).....	60
Kuvio 15. Koen, että riskien käsittelemiselle olisi hyvä pitää erillisiä palavereja (n=17).....	61
Kuvio 16. Minulle on selkeää, miten riskin käsittely etenee, jos riskiä ei voida käsitellä tiimin sisällä (n=17).	62
Kuvio 17. Minulle on selkeää, miten riskin käsittely etenee, jos riskiä ei voida käsitellä tuotealueen sisällä (n=17).....	62

Kuvio 18. Koen, että riskien seurannalle olisi hyvä pitää erillisiä palavereja (n=17).....	63
Kuvio 19. Minulle on selkeää, kuka prosessin mukaan vastaa riskitietin seurannasta (n=17).	63
Kuvio 20. Mielestäni riskitikkien kirjaaminen on hyödyllistä (n=17).....	64
Kuvio 21. Ehdotus riskiluokkien tarkemmalle kuvaamiselle.	69
Kuvio 22. Ehdotus esimerkikaaaviosta, jossa prosessin kulku on selostettu tarkemmin.....	71
Kuvio 23. Ehdotus esimerkikaaaviosta tiimin käsittelemän riskin vaiheista.....	72

1 JOHDANTO

Tutkimuksen kohteena on julkiseen sektoriin kuuluva suuri organisaatio. Julkisen sektorin toimintaan liittyy omia erityispiirteitään yksityiseen sektoriin verrattuna ja erityisesti julkisen sektorin toimintaa arvioitaessa mielikuvilla saattaa olla vahva vaikutus yksikön mielipiteisiin. Kuten Vuori (2016, s. 92) toteaa, yksityisen ja julkisen sektorin toimintaan liitetyt myytit esimerkiksi yksityisen sektorin toiminnan tehokkuudesta julkiseen sektoriin verrattuna elävät edelleen vahvoina ja voivat vaikuttaa toiminnan arviointiin tutkimusnäyttöä enemmän. Samanlaisen näkemyksen esittää myös Sydänmaanlakka (2015, Laaja julkinen sektori -luku), joka toteaa, että Suomen laajaa valtionhallintoa, noin 80 000 työntekijää, pidetään yleisesti vanhanaikaisena sekä byrokraattisena ja vaikka valtionhallintoa on uudistettu, kehittämisprojekteja ei ole onnistuttu viemään riittävästi käytännön tasolle.

Julkinen sektori muodostuu Sydänmaanlakan mukaan (2015, Laaja julkinen sektori -luku) valtiosta, kunnista sekä seurakunnista. Hänen mukaansa julkiseen sektoriin voidaan lukea myös liikelaitokset sekä valtionyhtiöt ja erilaiset järjestöt. Julkisen sektorin tehtävänä on hyvinvointi- ja muiden palvelujen tuottaminen sen kansalaisille sekä yhteiskunnan eri toimintojen säätely. Hän jatkaa, että julkisen sektorin rahoitus tulee enimmäkseen verovaroista ja sen palveluiden tulisi olla jokaisen kansalaisen saatavilla sekä vastata mahdollisimman hyvin heidän tarpeisiinsa. Myös Drucker (2007, s. 66) toteaa, että valtiovallan ja liikeyrityksen yksi suurimmista eroista on rahan lähde, koska valtiolta saa rahaa keräämällä veroja, kun taas liikeyritys saa rahaa myymisestä.

Yksityisen ja julkisen sektorin eroja käsittelevät muun muassa Virtanen ja Stenvall (2010, s. 36), jotka toteavat, että julkisen organisaation tunnuspiirteisiin kuuluu ylhäältäpäin ohjattavuus ja se, että julkisen organisaation toiminnan onnistumista verrataan poliittiseen päätöksentekoon, kun taas yksityinen organisaatio ohjautuu alhaalta ylöspäin ja sen toiminta on taloudesta riippuvaista – jos yksityinen organisaatio ei onnistu myymään tuotteitaan tai palveluiltaan, siltä katoavat toiminnan edellytykset. He jatkavat, että julkisen organisaation toiminta näkyy yhteiskunnallisella tasolla ja sen vaikutus olevan laajaa. Julkisen organisaation toimintaa ohjaavat tietyt odotukset ja arvot ja se toimii usein julkisuudesta ja sidosryhmiltä tulevan paineen alaisena. He toteavat julkisen organisaation toiminnan olevan yleensä pakottavaa ja monopolistista ja sillä päätetään kansalaisille kuuluvista oikeuksista ja palveluista. Hautamäki (2004, s. 13) esittää, että vaikka julkinen valta on aiemmin saatettu kokea kansalaista palvelevan toiminnan sijaan enemmänkin pakkovallan käytöksi, mutta yhteiskunnallisessa

ajattelussa on tapahtunut muutosta ja nykypäivänä julkisen hallinnon asiakkailta on yhä enemmän oikeuksia kuin velvollisuuksia. Hän (s. 138) toteaa hallintokantelun tekemisen olevan yksilön kannalta tärkein laillisuusvalvonnan keino.

Julkisen ja yksityisen sektorin toimintakulttuureissa on eroavaisuuksia. Ahosen ym. (2015, s. 44) mukaan julkisen organisaation perustamiseen liittyvät aina lait tai asetukset ja sen tehtäviä säädellään ohjeilla ja säädöksillä. Heidän mukaansa tämä tuo organisaation toimintaan sisäistä byrokratiaa, mutta myös läpinäkyvyyttä. Virtanen ja Stenvall (2010, s. 38–39) toteavat, että julkisen sektorin johdon toimintavaltuudet ovat yksityistä sektoria rajallisemmat ja että julkisen sektorin työntekijällä on usein pysyvä virkasuhde, joka turvaa hänen asemaansa. He jatkavat, että julkisen organisaation toiminta myös edellyttää yhteisiä linjauksia ja yhteistoimintaa, koska sen toimintaan vaikuttavat usein eri järjestöjen tai puolueiden intressit. Julkisen organisaation tehtävä ei myöskään ole voiton tai taloudellisen hyödyn tuottaminen, vaan toiminta liittyy lähes aina yhteiskunnallisen hyvän tuottamiseen. Eroavaisuuksia löytyy myös yksityisen ja julkisen organisaation tilintekovastuullisuuteen, koska siinä missä yksityisen sektorin toimija mittaa toimintansa tuloksia erilaisilla tunnusluvuilla, voi julkisen organisaation toiminnan tuloksellisuus ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arviointi olla huomattavasti haasteellisempaa.

Virtanen ja Wennberg (2005, s. 49) toteavat, että julkishallinnon erityispiirteitten takia julkishallinnon johtamistyö ei voi olla suoraan verrattavissa yksityisen yrityksen johtamiseen. He jatkavat, että siinä missä yksityisen yrityksen tehtävänä on voiton tuottaminen omistajilleen, julkinen organisaatio toteuttaa aina jotain julkista tehtävää ja tämän erilaisuuden takia yksityisen sektorin johtamisopit eivät suoraan toimi julkisen hallinnon rakenteissa. Sydänmaanlakka (2015, Yksityinen ja julkinen johtaminen -luku) kuitenkin esittää, että julkisen ja yksityisen sektorin johtamisessa on enemmän samankaltaisuuksia kuin eriävyyksiä. Näin toteavat myös Virtanen ja Stenvall (2010, s. 35–36), joiden mukaan esimerkiksi konfliktien selvittäminen työyhteisössä tai henkilöstön motivointi ei ole riippuvainen organisaation koosta tai siitä, onko kyseessä julkisen vai yksityisen sektorin organisaatio.

Julkisen sektorin johtamisessa on Sydänmaanlakan (2015, Laaja julkinen sektori -luku) mukaan haasteellisia erityispiirteitä yksityiseen sektoriin verrattuna, sillä julkisen sektorin toimintaa ohjaavat lainsäädännön vaatimukset ja hyvän hallinnon periaatteet, jotka on huomioitava kaikessa toiminnassa. Tähän liittyen Salminen (2016, s. 5) toteaa, että poliittiset päätöksentekijät ovatkin koko ajan erilaisten oikeudenmukaisuuskysymysten äärellä. Hän jatkaa, että

mielivallan käyttöä pyritään jättämään pois julkisesta päätöksenteosta ja toisaalta julkishallinnon päätösten tulisi olla jossain määrin ennakoitavissa, koska kansalaisella tulisi olla etuja hakiessaan vähintäänkin kohtuullinen tieto tulevasta ratkaisusta. Hautamäki (2004, s. 107) huomauttaa, että vaikka hyvän hallinnon periaatteita ei aiemmin ole erikseen kirjattu, on niitä noudatettu hallinnossa jo pitkään. Hän toteaa hyvän hallinnon periaatteiden olevan enemmänkin taustaperiaate, jonka yhteyteen on liitetty eri periaatteita. Sydänmaanlakka (2015, Laaja julkinen sektori -luku) toteaa, että julkisen sektorin johdon toiminta on virkavastuun ja poliittisen ohjaamisen alaisuudessa ja että sen on oltava läpinäkyvää sekä avointa. Salminen (2016, s. 18–19) määrittelee avoimuuden olevan se taso, jota kansalaiset voivat seurata ja valvoa ja jolla he pystyvät vaikuttamaan hallinnon toimintaan, kun taas läpinäkyvyyden koetaan usein tarkoittavan avointa ajantasaisen, ymmärrettävän ja selkeän tiedon saatavilla olemista. Ahonen ym. (2015, s. 46) toteavat julkisen johtamisen erityispiirteisiin lukeutuvan myös demokratiaelementin, jonka vuoksi julkisessa johtamisessa joudutaan tasapainottelemaan poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen välillä.

Julkinen sektori pitää sisällään erilaista johtamista valtion ja kunnan johtamisen välillä. Salmisen (2016, s. 10) mukaan poliittinen johtaja pääsee valtaan vaalien kautta, jonka jälkeen kansalaiset voivat arvioida poliittisen johdon toimintaa. Jos poliittinen johtaja toimii kuntapäätäjänä, rajoittuu hänen poliittinen vastuunsa useimmiten kunnan alueeseen. Hän jatkaa, että poliittisen johtajan ja kansan välisessä suhteessa on sanktion mahdollisuus, joka realisoituu viimeistään vaaleissa. Sydänmaanlakka (2015, Yksityinen ja julkinen johtaminen -luku) taas esittää, että johtamisessa eri virastoissa voi olla eroja verrattuna jonkin ministeriön yksittäisen osaston johtamiseen ja esimerkiksi pienen kunnan johtaminen eroaa ison kaupungin johtamisesta, mutta johtamisen käytännöissä voi olla myös eroavaisuuksia esimerkiksi eri ministeriöiden välillä. Eroavaisuuksista huolimatta johtamisen ydin on hänen mukaansa samoissa perusasioissa ja julkisen sektorin johtaminen on alkanut muuttua perinteisemmästä hallintokulttuurista enemmän innostavaan johtamiseen. Hän toteaa, että julkisella sektorilla on myös alettu oppia hyvien käytäntöjen soveltamiseen, joka on lähtöisin yksityiseltä sektorilta, kun taas yksityisen sektorin johtaminen on vastavuoroisesti muuttunut entistä eettisemmäksi ja julkisemmaksi. Ahosen ym. (2015, s. 45) mukaan julkisella johtamisella on tietty säädösdonnaisuuden leima ja julkiseen johtamiseen toisaalta myös kuuluu se, että johtamisessa pelkkä oman organisaation tarkastelu ei riitä, vaan myös muut sidosryhmät on jatkuvasti huomioitava. He toteavat, että vain harvoissa tilanteissa yksittäinen organisaatio voi saavuttaa yhteiskunnalliset tavoitteensa yksin.

Tässä työssä käydään läpi teorioita organisaation muutokseen liittyen, huomioiden oppimisen, osaamisen ja henkilöstön sitouttamisen näkökulmat. Tämän jälkeen tarkastellaan organisaation toimintaan liittyviä riskejä ja niiden hallintaa sekä tarkastellaan tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, haastattelua ja kyselyä. Lopuksi työssä esitellään tutkimustulokset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset kohdeorganisaatiolle.

2 ORGANISAATIO UUDEN ÄÄRELLÄ

Oppimista tarvitaan silloin, kun organisaation toiminta muuttuu jollain tavalla. Kuten Huczynski ja Buchanan (2007, s. 589) huomauttavat, tarve muutokseen voi tulla organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi lainsäädännön muutoksen myötä, mutta myös organisaation sisältä, esimerkiksi henkilöstön kuormituksesta tai osaamisen puutteesta johtuen. Vaikka tarve muutokselle johtuisi mistä syystä tahansa, voivat muutokset aiheuttaa erityisesti henkilöstössä erilaisia ajatuksia, jolloin henkilöstön sitouttaminen muutokseen voi olla organisaatiolle oma haasteensa. Muutos on kuitenkin Moilasen (2001, s. 13–14) mukaan oppivan organisaation lähtökohta. Koska oppimiseen tarvitaan ihminen, vaaditaan hänen mukaansa työyhteisöltä sellaiset puitteet, että oppiminen on siellä mahdollista. Hän jatkaa, että oppiva organisaatio voidaan nähdä oppimisen toimintaympäristönä, jota kehittämällä voidaan tukea yksilöiden ja ryhmien oppimista ja tätä kautta saavuttaa halutut muutokset. Ojala (2008, s. 71) lisää, että organisaation oppimisessa on kyse siitä, että yhteinen näkemys luodaan ja sitä sovelletaan yhteiseen tekemiseen mahdollisimman nopeasti.

Jos oppimisen käsite on aiemmin yhdistetty lähinnä kouluihin ja oppilaitoksiin, on nykyään tilanne toinen. Koskinen (2021, s. 154–156) toteaa, että työ ja oppiminen on perinteisesti nähty kahtena eri asiana, mutta uuden ajatuksen mukaan työ ja oppiminen ovat yhteenkuuluva kokonaisuus. Tämä kuitenkin edellyttää hänen mukaansa monipuolisempaa oppimiskäsitystä aiempaan verrattuna. Myös Lemmetty ja Collin (2022, s. 11–12) toteavat, että jatkuva oppiminen tulisi nähdä jokapäiväiseen työhön ja elämään liittyvänä, eikä sitä voi työelämän muutoksissakaan lähestyä vain muodollisen koulutuksen tai kurssien kautta. Ojala ja Meklin (2021, s. 20–21) esittävät oppimisen siirtyneen oppilaitoksilta työpaikoille, minkä vuoksi työpaikoilla tarvitaan sellaisia toimintatapoja, joiden ansiosta opitaan samalla, kun työtä tehdään. Näitä toimintatapoja tukemaan tarvitaan sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat niiden toteutumisen. He jatkavat, että nykyajan oppiminen on myös mahdollisuus oppilaitosten toiminnan kehittämiseksi ja laajentamiseksi. Oppilaitokset voivat olla työpaikkojen kumppaneita ja tätä kautta olla mukana työssä oppimisessa, mutta samalla saamassa viimeisintä tietoa työelämän osaamisvaatimuksista.

Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnassa on tapahtunut muutos uuden prosessin käyttöön ottamisen muodossa. Muutoksen edessä henkilöstöltä vaaditaan uuden oppimista ja tätä kautta osaamista. Tässä luvussa tarkastellaan oppimisen ja osaamisen

teorioita, niiden merkitystä organisaatiolle sekä tarkastellaan, miten henkilöstöä voidaan sitouttaa muutokseen.

2.1 Oppiminen ja osaaminen

Oppimisen ja osaamisen merkitys lisääntyy jatkuvasti. Muuttunut työelämä on nostanut osaamisen ja tiedon tärkeiksi menestystekijöiksi ja nykyään raha ei ole enää niukka resurssi, vaan osaavat ihmiset (Ojala, 2008, s. 15–16; Ojala & Meklin, 2021, s. 15). Ojalan (2008, s. 16) mukaan uusiin tilanteisiin tarvitaan ihmisten oppimiskykyä ja luovuutta, että voitaisiin tuottaa uusia ratkaisuja. Hän jatkaa, että osaamisen ja oppimisen johtaminen on nousemassa keskiöön työssä tapahtuvien muutosten ja osaavien työntekijöiden saatavuuden muutosten takia. Hänen mukaansa lähiympäristö, johtaminen, ilmapiiri ja oikean tiedon saamisen mahdollisuus vaikuttavat ratkaisevasti ihmisten oppimiseen ja luovuuteen. Myös Lemmetty ja Collin (2022, s. 11–12) toteavat, että oppimisen merkitystä lähestytään usein muutoksen näkökulmasta. Organisaatioiden ja aikuisten oppimisen ehdot syntyvät usein työelämän muutoksesta, joten työ on aikuisen jatkuvan oppimisen kannalta näkyvä keskeinen ympäristö. Ojala ja Meklin (2021, s. 68) lisäävät, että erilaisia oppimisen taitoja on jatkuvasti kehitettävä. Heidän mukaansa sellaisella työpaikalla, joka on hyvä oppimispaikka, osataan varmistaa jokaisen riittävät työtaidot ja tarjotaan myös apua oppimiselle. He jatkavat, että koska nykyään korostetaan entisestään itsensä johtamisen sekä työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämisen taitoja, olisi hyvän oppimispaikan myös varmistettava, että ihmisillä on niistä riittävästi tietoa.

Oppimisen määritelmään on olemassa useita eri näkökulmia. Ojala (2008, s. 345) toteaa oppimisen olevan käyttäytymisessä, toiminnassa tai ajattelussa tapahtuva pysyvä muutos. Hän (s. 65) jatkaa, että osaaminen syntyy oppimisen kautta ja että oppiminen voi tapahtua tiedostamattomasti, esimerkiksi omaksumalla yrityskulttuuria tai toimintatapoja, tai tietoisesti, esimerkiksi palautetta hakemalla. Ojala (2000, s. 102–103) kirjoittaa elinikäisestä oppimisesta, jolla tarkoitetaan yksilön osaamisen kehittymistä koko hänen elämänsä ajan. Siirilä ym. (2021, s. 69) lisää, että elinikäisen oppimisen käsite kattaa ihmisen koko elinkaaren aikaisen oppimisen aina varhaiskasvatuksesta vanhuuteen saakka. Ojala ja Meklin (2021, s. 19–20) esittävät nykypäivän oppimisen lähtökohdan olevan ongelma, tarve tai tavoite, johon tietoa haetaan tarvittavalla hetkellä. Kirjavainen ym. (2003, s. 7) toteavat, että oppiminen on perinteisesti määritelty olevan uusien tietojen ja taitojen omaksumista. He jatkavat, että oppiminen voi olla yksikehäistä, jossa tyypillisesti virheet korjataan pelkästään toimintoja muuttamalla,

jolloin suoritus voi parantua, mutta uutta tapaa ei välttämättä osata soveltaa uusiin tilanteisiin. Jos lopputuloksen tarkoituksen ja vastaamattomuuden suhdetta korjataan toimintoja määrääviä tekijöitä ja tämän jälkeen itse toimia muuttamalla, on kyseessä kaksikehäistä oppimista. Kaksikehäisellä oppimisella saavutetut tulokset voivat soveltua myös erilaisiin olosuhteisiin ja ennakoimattomiin tilanteisiin. Nissisen ym. (2015, s. 33) mukaan rooleihin ja minäkokemukseen syventyminen vahvistaa yksilön oppimista ja kehittymistä.

Koskinen (2021, s. 79) määrittelee strategisen oppimisen olevan organisaation menestymisen kannalta oleellista oppimista. Hän (s. 91) toteaa, että strateginen oppiminen koskee koko organisaation henkilöitä, erityisesti johtajia. Otalan ja Meklinin (2021, s. 33–34) mukaan strateginen osaaminen muodostaa toiminnalle osaamisperustan. He toteavat, että strategialla myös määritellään tarvittavan osaamisen hankkimisen keinot. Strategisen osaamisen ja koko toimialaan vaikuttavan murrososaamisen osalta valitaan opiskelemisen tai hankkimisen tavat ja niille nimetään osaamistiimi, joka vastaa kyseisen osaamisen kehittymisestä. Jos tarvitaan muutakin osaamista, voidaan sitä hankkia itsenäisesti opiskellen ja opittua soveltaen. He jatkavat, että osaamista voidaan hankkia myös yhteistyön kautta esimerkiksi toiselta tiimiltä. Osaamistapojen ja oppimispolkujen valinnassa taas tulisi huomioida se, että perinteisten koulutusten järjestäminen voi olla kustannusten kannalta tehotonta. Sen sijaan yleisen tiedon hankkimisessa voi hyödyntää internetin tarjontaa tai oppilaitosten tarjoamaa verkko-opetusta.

Nykypäivän oppiminen ei Otalan ja Meklinin (2021, s. 19–20) mukaan ole enää pelkkä aikataulutettujen tapahtumien sarja, vaan se on enemmänkin jatkuvaa sekä tarpeenmukaista ja vastuu siitä on jäänyt entistä enemmän yksilön itsensä harteille. Tämä näkyy heidän mukaansa siinä, että oppijan on osattava ja haettava tietoa itse, eli oppiminen tapahtuu itseohjautuvasti. He kuvailevat nykypäivän oppimisen olevan myös sosiaalista ja yhteisöllistä. Samankaltainen näkemys on myös Kirjavaisella ym. (2003, s. 8–9), jotka jakavat oppimisen kommunikatiiviseen ja transformatiiviseen oppimiseen. Näistä ensimmäisessä oppiminen tapahtuu puheita, kirjoituksia ja organisaatiokulttuuria tulkitsemalla ja jälkimmäisessä taas oppija muuttaa omaa henkilökohtaista viitekehystään kriittisen reflektion avulla ja sitä kautta luokattavampaa ja johdonmukaisempaa käsitystä kokemuksestaan. He toteavat, että koska transformatiivisessa oppimisessä ihminen oppii tuntemaan itseään ja on kommunikoiva ja tarkoituksenmukainen, lisää se itseohjautuvuutta.

Kun tarkastellaan osaamisen määritelmiä, Otalan (2008, s. 50) mukaan termiä ”kompetenssi” käytetään usein osaamisen synonyyminä, mutta tarkemmalla määrittelyllä osaamisesta

voidaan tehdä näkyvämpää ja konkreettisempaa. Hänen mukaansa yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista sekä kontakteista, henkilökohtaisista ominaisuuksista ja asenteesta. Nämä auttavat yksilöä eri työtilanteissa ja aikaansaavat hyvän työsuorituksen. Hän (s. 53) jatkaa, että organisaation osaamisessa on kyse organisaation yhteisestä näkemyksestä toimintaan liittyvästä tärkeästä asiasta sekä yhteisesti omaksutusta toimintatavasta. Yksilön osaamisesta tulee organisaation osaamista, kun yksilöt yhdessä toistensa kanssa jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan ja kun osaamista muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Osaaminen ja oppiminen ovatkin Otalan ja Meklinin (2021, s. 25–26) mukaan tärkeitä organisaation menestystekijöitä ja ne tulisi siksi nähdä osana organisaation liiketoimintastrategiaa. Osaamisen johtaminen taas viittaa Viitalan ja Jylhän (2019, s. 208) mukaan yrityksessä tapahtuvaan osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen edistämiseen. He jatkavat, että laajimmillaan osaamisen johtaminen voi tarkoittaa sellaista liiketoiminnan toteuttamistapaa, johon sisältyy jokainen liikkeenjohdon ulottuvuus ja jossa taustafilosofiana on oppimisen näkökulma.

2.2 Organisaatiotason oppiminen

Oppimista voidaan tarkastella monilla eri tasoilla, myös organisaatiotasolla. Esimerkiksi Otala ja Meklin (2021, s. 117) käyttävät termiä *Oppiva organisaatio 3.0* kuvaamaan sellaista työpaikkaa, joka on myös hyvä oppimispaikka. Heidän mukaansa oppivaan organisaatioon liittyy itseohjautuvuus, sen tiimejä ohjaavat yhteiset tavoitteet ja se vastaa tavoitteistaan sekä osaamisesta ja sen kehittämisestä, hyödyntäen ketterän oppimisen tapoja. Viitalan ja Jylhän (2019, s. 297–299) mukaan taas oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jonka kulttuuri on kehittymistä tukevaa. He toteavat, että oppivassa organisaatiossa oppiminen on tehokasta ja organisaation uudistuminen toimintaympäristön mukana on nopeaa. Otalan ja Meklinin (2021, s. 30–31) mukaan osaamistarpeita voi olla hankala ennustaa, mutta organisaation olisi opeteltava ennakoimaan niin, että se voi varautua ajoissa esimerkiksi alan ulkopuolelta tuleviin uusiin osaamisen vaatimuksiin. Osaamisen tarpeita voi syntyä myös päivittäisen työn tekemisen ohessa uusiin tilanteisiin liittyen. Myös tällaisiin tarpeisiin ennakoiminen voi olla haasteellista.

Organisaation osaamistarpeita voidaan Otalan ja Meklinin (2021, s. 30–31) mukaan selvittää tarkastelemalla osaamisen tarpeita eri näkökulmista ja jakamalla tarpeet osaamisalueisiin tai aikajanaan. Tarpeita voidaan myös kytkeä liiketoimintatavoitteisiin, joita voidaan tukea

tietyllä osaamisella. Lainsäädäntö voi myös asettaa tietyillä toimialoilla erityisiä osaamisvaatimuksia, jotka on oltava osaamistarpeissa mukana. Julkisen sektorin näkökulmasta osaamiseen voitaneen liittää myös Hautamäen (2004, s. 52) esittämä virkamiesmoraali, joka ei sinällään ole oikeudellisesti sitovaa, mutta säätää silti virkamiehen hyväksyttävää käyttäytymistä, joka on oleellista hyvän hallinnon toteutumisen kannalta.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 297–299) jakavat oppivan organisaation piirteet viiteen osa-alueeseen, joita ovat henkilökohtainen mestaruus, yhteiset ajatusmallit, jaettu visio, tiimioppiminen sekä systeemiajattelu. Henkilökohtaisella mestaruudella tarkoitetaan heidän mukaansa yksilöiden ammatillista pätevyyttä, kasvua ja oppimista. Organisaation yksilöt laajentavat kapasiteettiaan ja hyödyntävät sitä, että voivat tehokkaasti saavuttaa tavoitteitaan. Organisaatio myös tukee yksilöiden halua osaamisensa reflektointiin ja kehittää sitä. Yksilöille annetaan tilaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Yksilöt tunnistavat kehittymisen ja kasvun tarpeita organisaation luomilla kehitysprosesseilla. Yhteisillä ajatusmalleilla taas tarkoitetaan heidän mukaansa jaettuja käsityksiä organisaatiolle tärkeistä ilmiöistä ja niiden toiminnasta. Aito dialogi on edellytys yhteisten ajatusmallien selkeyttämiselle. Dialogin tarkoituksena on tuoda yksilöiden näkemyksiä selkeäksi toisille ja rohkaista myös muita toimimaan samoin sekä antamaan mielipiteitään ja tutkia näkemyksiä avoimesti.

Jaettu visio on Viitalan ja Jylhän (2019, s. 297–299) mukaan jatkuva prosessi, jolla pyritään määrittelemään ja selkiyttämään organisaation yksilöiden käsitystä tulevaisuudesta. Vision avulla tarjotaan organisaation oppimisen suunta ja energia. Jos visio on yhteinen ja innostava, tapahtuu uudistuva oppiminen tehokkaasti. Vision käsittelyn tulisikin olla mahdollisimman avointa ja rehellistä. Ojala ja Meklin (2021, s. 29) toteavat, että tulevaisuuden arvioimisessa voidaan käyttää apuna ennakoititutkimuksia tai -keinoja, jotka yleensä ovat toimialakohtaisia tai työelämää kokonaisuudessaan koskettavia. He jatkavat, että kuvaa tulevaisuudesta voidaan rakentaa myös pienemmissä osissa, esimerkiksi ryhmä- tai tiimikohtaisesti, joista voidaan yhdistelemällä muodostaa näkemys tulevaisuudesta. Vaikka päätösten tekeminen jää johdon ja hallituksen tehtäväksi, he muistuttavat, että tulevaisuuden pohdintaan tulisi osallistaa henkilöstöä mahdollisimman laajasti, koska moni heikko signaali ilmenee vain käytännön tekemisen tasolla.

Oppimisen tukeminen ja osaamiseen panostaminen yhteisten oppimisen työkalujen avulla on myös Ojalan ja Meklinin (2021, s. 119) mukaan yksi oppiva organisaation rakenteista. Tämä tarkoittaa, että organisaation eri puolella on tukihenkilöitä, jotka opastavat muita oppimisessa,

tietolähteiden käytössä ja oppimista sisältävien toimintatapojen hyödyntämisessä. Ketterän oppimisen taidot ovat taitojen keskiössä ja jokainen hallitsee ne. He jatkavat, että oppivaan organisaatioon liittyy myös henkilöstön älyllisestä kunnosta huolehtiminen ja siihen liittyvien tietojen ja palvelujen tarjoaminen, runsaat vuorovaikutusmahdollisuudet, -tilat ja -paikat sekä oppimiskumppanit ja verkostot, jotka vastaavat osaamistarpeita ja joita kootaan aktiivisesti. He toteavat, että oppimiskulttuuri vallitsee organisaatiossa ja siihen liittyen oppimisen korostaminen kaikessa toiminnassa. Oppimisen merkitys kilpailuetuna ymmärretään organisaation johtoportaan ja oppiminen sekä valmentaminen ovat keskeisiä johtamisen osa-alueita koko organisaatiossa.

2.3 Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen muutoksessa

Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, on niistä viestittävä henkilöstölle siten, että henkilöstö ymmärtää muutoksen taustat. Kuitenkin juuri viestintä saa muun muassa Pirisen (2023, s. 239–243) mukaan muutostilanteissa yleensä eniten kritiikkiä. Hän toteaa tämän johtuvan siitä, että henkilöstö kokee, että he eivät saa riittävästi tietoa ja että viestintä ei ole heidän mielestään riittävän avointa. Hän toteaa, että muutosviestinnällä luodaan ymmärrystä ja sillä tavoitellaan vuoropuhelun aikaansaamista. Vaikka muutosviestinnässä suuri vastuu on lähiesihenkilöillä, kaipaavat työntekijät selkeitä perusteluja ja kokonaiskuvan viestintää myös suoraan ylimmältä johdolta. Myös Virtanen ja Wennberg (2005, s. 94) korostavat tiedon antamisen tärkeyttä toteamalla, että niin muutoksen tekijöiden kuin myös muutosta johtavien tulisi antaa jatkuvasti tietoa niistä edellytyksistä, joita muutos vaatii. Peltola ja Morgan (2005, s. 105–106) luonnehtivat johdon viestinnällä olevan suuri merkitys työntekijöille ja sen perimmäisen tarkoituksen olevan luottamuksen rakentaminen johtajan ja seuraajien välille. Tätä näkemystä tukee myös Faupelin ja Helpapin (2021, Discussion of Results -luku) tutkimus, jossa he osoittivat, että osallistavalla muutosviestinnällä voidaan välittää tietoa työntekijöille ja tätä kautta rauhoittaa heitä ja myös lisätä heidän tunneperäistä sitoutumistaan muutokseen. Viestinnän merkityksestä kirjoittavat myös Robbins ja Judge (2012, s. 160), jotka toteavat, että johdon on selitettävä muutoksen syyt alaisilleen. He jatkavat, että eräässä tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät sitoutuivat muutokseen kaksi kertaa todennäköisemmin silloin, kun heille oli kattavasti selitetty syyt muutoksen taustalla.

Virtasen ja Wennbergin (2005, s. 93) mukaan ihmiset ihmiset kokevat muutoksen eri tavalla: osa vastustaa, osa on innoissaan ja osalle muutos voi olla yhdentekevää. Myös Pirinen

(2023, s. 365–366) esittää samankaltaisen näkemyksen toteamalla, että työntekijä käy muutoksessa läpi kolmivaiheisen sisäisen muutosprosessin, jonka vaiheet ovat vanhasta luopuminen, uuteen sopeutuminen ja uuden alkua. Hän toteaa, että vaiheiden rajat voivat olla hämärä ja että jokainen työntekijä ei käy kaikkia vaiheita läpi. Vaiheiden kestoissa saattaa olla myös yksilökohtaisia eroja. Hän toteaa, että vaiheiden läpimenoa voidaan nopeuttaa taitavalla esihenkilötyöllä. Vanhasta luopumisen vaiheeseen kuuluu Pirisen (s. 366–368) mukaan luopumisen tuskaa, muutoksen kyseenalaistamista, vanhasta kiinni pitämisen halua ja nykyisten tapojen kokeminen positiivisemmaksi kuin ne oikeasti ovat, perustelujen ja vastusten kaipuu sekä toive selkeään suunnannäyttämiseen esihenkilöiden ja johdon taholta. Hän jatkaa, että työntekijä voi kokea epävarmuutta tulevaisuudesta ja kokevansa, että hänen on muututtava, vaikka hän ei tietäisi, että miksi ja miten. Ojala ja Meklin (2021, s. 32) esittävät, että ihmisen sitoutumista uuden oppimiseen voidaan lisätä myös huomioimalla hänen oma motivaationsa ja kiinnostuksensa osaamisen kehittämisessä.

Vastahakoisuus muutokseen voidaan toisaalta Robbinsin ja Judgen (2012, s. 259) mukaan nähdä myös positiivisena asiana, mutta tämä edellyttää, että vastahakoisuus johtaa avoimeen keskusteluun. Myös Pirisen (2023, s. 369) mukaan muutos voidaan nähdä positiivisena asiana. Hän toteaa, että onnistunut vanhasta luopuminen edellyttää sitä, että työntekijällä itsellään on luopumiseen tarpeeksi tärkeät syyt. Esihenkilö voi olla mukana rakentamassa kuvaa ja uskoa tulevaan ja täten edesauttaa työntekijälle tärkeiden syiden syntymistä.

Pirinen (2023, s. 370–371) kuvailee uuteen sopeutumisen vaiheessa työntekijällä olevan erilaisia tunnereaktioita ja epävarmuutta heikentämässä hänen työsuoritustaan, keskeneräisyyden tunteesta johtuvaa turhautumista, työntekijäsuhteiden ja työilmapiiriin heikentymistä, luottamuksen puutetta esihenkilöön ja johtoon sekä syyllisyydentunteita. Koska uudet tavat edellyttävät työntekijältä uusien asioiden oppimista ja omaksumista, voi hän kokea epävarmuutta siitä, että oppiiko hän uudet asiat riittävän nopeasti ja tuleeko hän pärjäämään muutoksessa. Hän voi myös kokea tullessa loukatuksi, jolloin hän saattaa kieltäytyä tarjotuista mahdollisuuksista. Epävarmuustekijät kuitenkin alkavat pienentyä sopeutumisen loppuvaiheessa, jolloin työntekijä luopuu vanhasta uuden ottaessa tilaa. Tällöin myös hänen motivaationsa lisääntyä ja tulevaisuus koetaan mielenkiintoiseksi. Hänelle voi tulla myös pettymyksen tai syyllisyyden tunteita, jos muutos on tuonut mukanaan negatiivisia asioita. Muutoksen viimeinen vaihe on Pirisen (s. 375) mukaan uuden alkua, jolloin uusi toimintatapa on hyväksytty ja otettu osaksi normaaleja toimintatapoja. Uuden alun vaiheessa nähdään muutosten hyödyt,

opitaan ja perehdytään uuteen ja suhtaudutaan uusien asioiden odottamiseen innostuksella. Tässä vaiheessa tarvitaan myös kurinalaisuutta pysyä uudessa toimintatavassa.

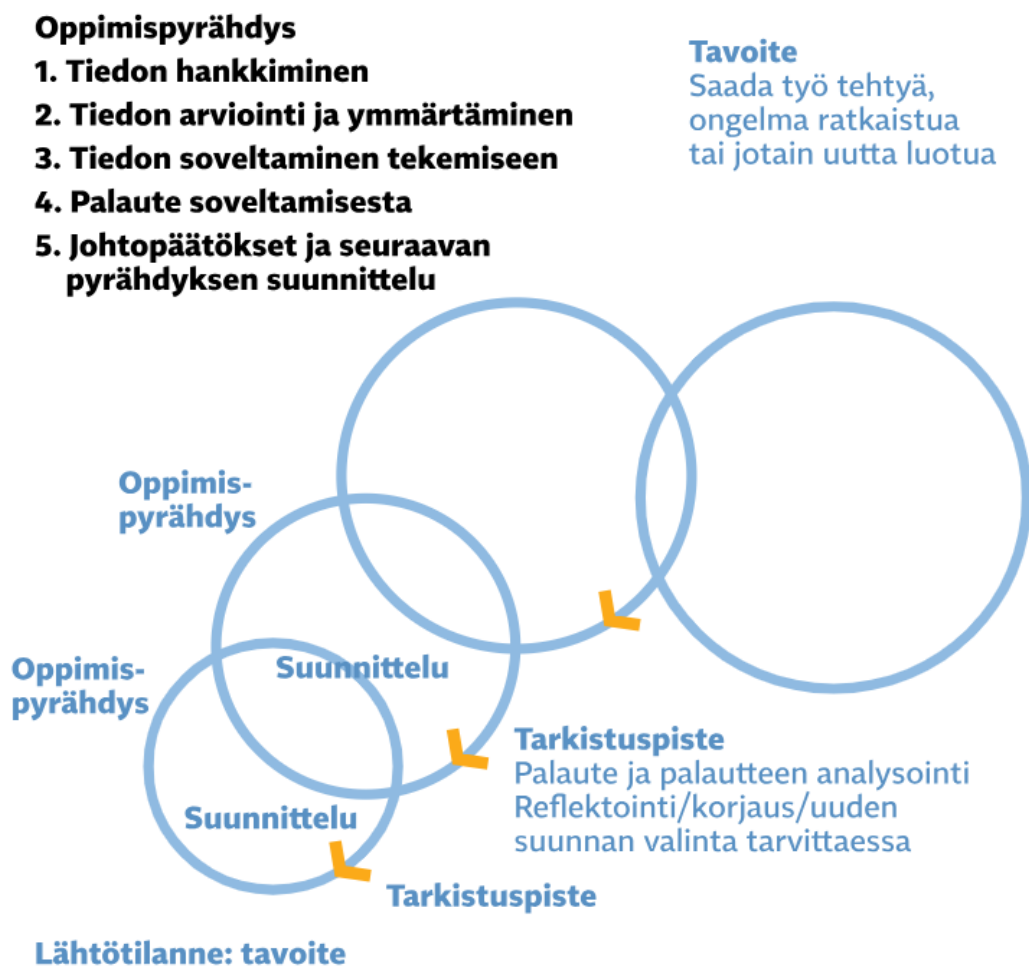
Leonard ym. (2016, s. 301) toteavat, että organisaation näkökulmasta tiedon jakamisella, vastuunotolla, ponnisteluilla ja taloudellisen suorituskyvyllä saavutetut positiiviset tulokset välittyvät osallistumisen lisääntymiseen suurimmilta osin työntekijöiden positiivisten reaktioiden kautta. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaation täytyy rakentaa osallistaminen työntekijöiden kykyjen ja prosessiin osallistumiseen motivoitumisen kautta. Tähän liittyen Haapakorpi (2020, s. 65) esittää, että työntekijän työnkuvan monipuolistamisella ja työroolien uudistamisella voi olla merkitystä motivoimisen kannalta. Hänen mukaansa taustalla on se, että ihminen nähdään sekä vastuullisena, että myös aktiivisena toimijana. Toisaalta kyse voi olla myös kannattavuudesta, koska vastuiden ja vaikutusvallan delegeimisella voidaan antaa oppijalle tilaa ja työnantajalle osaava työntekijä. Haapakorpi kuitenkin huomauttaa, että työroolien uudistamisella voi olla myös kääntöpuolensa, koska työntekijä ei välttämättä ole halukas laajentamaan toimenkuvaansa. Ongelmia voi myös esiintyä työpaikan hierarkioihin liittyen, jos toiset ammattiryhmät kokevat toisen työn vaativuuden nostamisen uhkaksi. Vastuun lisääntyminen voi nostaa esiin myös kysymyksiä palkkaukseen liittyen, koska yleensä vaativien tehtävien palkkaus on korkeampaa verrattuna vähemmän vaativiin tehtäviin. Vastuu voi myös nousta kohtuuttomaksi suhteessa työn vaikutusmahdollisuuksiin.

Bakker ja Leiter (2010, s. 1–3) määrittelevät työhön sitouttamisen olevan työhön liittyvä positiivinen, merkityksellinen ja motivoiva tila, jonka voidaan katsoa olevan työhön liittyvän loppuun palamisen vastakohta. Työhön sitoutumiseen liittyy vahva yhteys yksikön ja organisaation arvoihin. Ne organisaatiot, jotka edistävät arvojaan työntekijöidensä kanssa ja näin edistävät työntekijöidensä sitoutumista, varmistavat, että arvot näkyvät selkeästi ja että ne huomioidaan tärkeissä päätöksissä. Toisaalta organisaatiot myös reagoivat niihin arvoihin, joita työntekijät tuovat työhön ja huomioivat ammattiarvot omaisuutena, jolla varmistetaan työhön sitoutuminen. Koska työntekijöiden arvot eroavat toisistaan, organisaatiot kannustavat sitoutumiseen mukauttamalla työn lähestymistapoja.

2.4 Ketterä oppiminen

Ketterällä oppimisella tarkoitetaan Otalan ja Meklinin (2021, s. 69–70) määritelmän mukaan sitä, että oppiminen tapahtuu työn tekemisen ohessa. He kuvaavat ketterän oppimisen

tapahtuvan oppimispyrähdyksinä: työn mukana tulee uusia ongelmia ja tilanteita, joiden ratkaisemiseen tarvitaan uutta tietoa. Uusi tieto haetaan ja sitä sovelletaan kokeillen, ongelmanratkaisuna ja uutena tekemisen mallina. Soveltamisesta kerätyn palautteen perusteella tapahtuu uusi oppimiskierros tai -pyrähdyks. Oppimispyrähdyksen vaiheet on kuvattu kuviossa 1. Myös Jarenko (2019) kuvaa ketterän oppimisen lähtökohtana olevan työssä esiintyvä ongelma. Hän toteaa, että kun jonkin työn edistämiseen vaadittavaa kysymystä aletaan ratkaista, turvaututaan ensimmäisenä olemassa olevaan tietoon joko yksin tai yhdessä muiden kanssa ja yritetään sitä kautta löytää vastaus. Jos nykyiset tiedot eivät ole riittäviä, sitä hankitaan lisää. Kun tieto lopulta saadaan, sitä sovelletaan ratkaistavaan ongelmaan, jolloin se ratkaistaan kokonaan tai osittain. Ketterä oppiminen tapahtuu täten työn tekemisen osana. Hän esittää, että ketterässä oppimisessa perimmäinen tavoite ei sinällään ole oppiminen, vaan työn tekeminen.



Kuvio 1. Oppimispyrähdyksen vaiheet (Ojala & Meklin, 2021, s. 70).

Otala ja Meklin (2021, s. 71) kuvaavat ketterän oppimisen oppimispyrähdyksen alkavan tiedon hankkimisella. Tiedon hankkimiseen liittyen nykyään ei ole välttämätöntä järjestää erillisiä kursseja, vaan oppijaa voidaan ohjata etsimään tarvittavia kursseja verkosta ja muodostamaan näin oma oppimispolkunsa. Tähän vaaditaan omaehtoista opiskelua, jota organisaatioiden kannattaakin tukea ja kannustaa henkilöstöään siihen, koska uusi osaaminen saadaan näin nopeasti ja toisaalta voidaan myös hyödyntää henkilön omia kiinnostuksen kohteita, eli oppimisunelmia. Kirjoittajat (s. 81) toteavat, että kun oikea tieto on löydetty, pitää vielä osata arvioida sen oikeellisuutta ja luotettavuutta, koska verkosta löytyy paljon väärää informaatiota ja sellaista tietoa, jonka tekijästä ei ole varmuutta.

Kun ketterästi opittua tietoa aletaan soveltaa käytäntöön, tulisi Otalan ja Meklinin (2021, s. 82–84) mukaan niin uusille osaamisille kuin myös strategisille osaamisille nimetä oma osaamistiiminsä, jonka tehtävänä on opastaa niitä henkilöitä, jotka ovat halukkaita opiskelemaan kyseistä osaamista sekä löytää organisaation tavoitteiden mukaisia oppimissisältöjä, kouluksia ja oppimispolkuja. Tarvittaessa osaamistiimin asiantuntija voidaan ainakin osittain korvata myös sellaisella oppimisalustalla, jossa algoritmi ja tekoäly tarjoavat sopivia oppimissisältöjä. He toteavat, että osaamistiimin tärkein tehtävä on osaamisen soveltamisen ja yritys-kohtaistamisen muotoilu sekä tehdä osaamisen ja oppimisen kehittymisen seuranta. Yritys-kohtaistamisella tarkoitetaan sellaisten tapojen löytämistä, joiden avulla yritys saa kilpailuetua. Tapojen löytämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi vertailua toisten alojen osaamisiin ja niiden soveltamiseen, ideointia tai erilaisia kokeiluja. Yrityskohtaistaminen kannattaa Otalan ja Meklinin mukaan kuitenkin aloittaa helpommista kokonaisuuksista ja vasta myöhemmin siirtyä vaikeampiin ja organisaation ydintoiminnasta kauempana oleviin osiin.

Palautteen saaminen on Otalan ja Meklinin (2021, s. 101) mukaan oppimisen edellytys. He jatkavat, että jos ei saa automaattisesti palautetta, tulee sitä osata itse pyytää. Heidän mukaansa palautteen saamisen nopeuttaminen on yksi tärkeimmistä ketterän oppimisen nopeuttamisen tavoista. He toteavat, että palautetiedon pyrkimys tulisi olla se, että siitä kautta saadaan tietoa vahvistamista vaativista kohteista ja siitä, mihin jatkossa suunnattaisiin. He (s. 104) kuvailevat, että palautteen perusteella pitäisi tapahtua oppimista ja sen perusteella tulisi osat pohtia seuraavaa oppimispyrähdystä. He toteavat, että edellisestä oppimispyrähdystä saatua palautetta kannattaa vertailla seuraavan oppimispyrähdyksen lähtötilanteeseen ja sen tavoitteisiin ja sitä kautta arvioida, että mihin suuntaan seuraavaa oppimispyrähdystä tulisi ohjata.

Otalan ja Meklinin (2021, s. 53) mukaan kokemusten ja opin jakaminen on tärkeä osa ketterää oppimista. Hyvien käytäntöjen levittäminen myös muualle organisaatioon on myös yritys-kohtaistamisen ja organisaation ketterän oppimisen osa. Opitun jakamiseen vaaditaan kuitenkin tukea organisaation kulttuurista sekä sen johdolta ja sen tulisi näkyä myös organisaation seurattavissa mittareissa.

Ketterä oppija on Otalan ja Meklinin (2021, s. 46) kuvauksen mukaan muutoskyvykäs: hänen suhtautumisensa epävarmuuteen on enemmänkin innostusta, kuin huolta. Ketterä oppija hahmottaa nopeasti uuden ympäristön ja osaa ottaa asioista selvää kysymysten kautta, oppien samalla ketterästi. Heidän mukaansa edellytykset ketterälle oppimiselle ovat oikea asenne sekä hyvä älyllinen kunto, koska ketterältä oppijalta edellytetään kasvun asenteesta ja uteliaisuudesta kumpuavaa oppimisen asennetta. He (s. 58) nostavat ketterän oppimisen keskeisiksi taidoiksi kuusi osa-aluetta, joita ovat:

- 1. Itsensä johtamisen taito**, jonka Otala ja Meklin (s. 59–60) kuvailevat olevan työn ja oppimisen avaintaito. Itsensä johtamisen taitoon sisältyy paitsi taito johtaa omaa työskentelyään, myös sisäinen motivaatio, joka edellyttää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön sekä oman työn merkityksellisyyden kokemista. He toteavat, että itseään johtava henkilö osaa hakea tietoa, asettaa tavoitteita ja priorisoida niitä, tunnistaa työnsä merkityksen ja tarvittaessa luo sen, pystyy hahmottamaan työnsä kokonaisuuden ja organisoimaan tekemistään, hakee ja käyttää palautetta oppiakseen, toimii tehokkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja keskittyy hetkeen, ajoittaa työtään vireystasonsa mukaan ja pitää huolta hyvinvoinnistaan, myös älyllisestä kunnostaan.
- 2. Tiedonhankinta- ja tiedonkäsittelytaidot**, jotka Otalan ja Meklinin (s. 60–61) mukaan liittyvät myös uteliaisuuteen, joka motivoi uuden tiedon etsimisessä. He toteavat, että hyvillä tiedonhaku- ja tiedonkäsittelytaidoilla tarkoitetaan taitoa käyttää internetiä tiedon lähteenä, oman alan tietolähteiden hallitsemista verkossa, taitoa käyttää organisaation sisäisiä tietolähteitä, hyvää verkostojen hallintaa tiedonhaun näkökulmasta, oman alansa ammattiosaamisen kehittämistä ja tarvittavan tiedon tunnistamista, tiedon kriittisen arvioimisen ja jäsentelyn taitoa sekä tiedon soveltamista käytännössä.
- 3. Työssäoppimisen taidot sekä menetelmät**, jotka Otala ja Meklin (s. 61–62) kuvaavat liittyvän läheisesti tiedonhankintataitoihin. Ketterän oppijan tulee hallita niitä

toimintatapoja, joissa oppiminen tapahtuu tekemisen tai kehittämisen ohella. He toteavat, että työssä oppiva henkilö tunnistaa tarpeen tiedoille ja taidoille, osaa tietoa käytäntöön ja tiedon avulla kehittää toimintaa sekä yrittää uusia ratkaisutapoja, oppii hyödyntämään erilaisia oppimisen edistämisen tapoja, osaa arvioida virheitä ja onnistumisia ja sitä, milloin jostain toimintatavasta olisi luovuttava uuden toimintatavan korvattaessa vanhan sekä osaa pyytää palautetta ja hyödyntää sitä uuden oppimisessa.

4. **Ajattelun taidot**, joita Otalan ja Meklinin (s. 62–63) mukaan voidaan kehittää ongelmanratkaisu- ja ideointimenetelmiä tai erilaisen ajattelun tapoja harjoittamalla, joita voivat olla esimerkiksi tunteista lähtevän ajattelun vertaaminen faktaläheiseen ajatteluun. He toteavat, että ajattelu vaatii keskittymistä, mikä tarkoittaa sitä, että tehdään vain yhtä asiaa kerrallaan, koska ns. multitaskaaminen, eli usean asian suorittaminen samanaikaisesti, heikentää oppimista ja tuottaa huonon lopputuloksen. He jatkavat, että ajattelun taitoihin kuuluu myös taito käyttää intuitiota hyväksi, koska intuitio käsittelee tietoa enemmän kuin päättelyjärjestelmä ja varsinainen ratkaisu ongelmaan saattaa löytyä sellaisen idean kautta, jota ei aluksi osattu edes ajatella.
5. **Sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot**, jotka Otalan ja Meklinin (s. 65–66) mukaan tukevat monilta osin uteliaisuutta ja joita uteliaisuus myös tukee. Ihminen voi vuorovaikutuksen kautta oppia toisilta, mutta myös toisten kanssa. He toteavat, että hyvillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan sitä, että ihminen tulee toisten kanssa toimeen, arvostaa heitä ja esittää kysymykset arvostavalla tavalla, osaa kuunnella ja jakaa omaa tietoaan, pystyy vastaanottamaan myös eriäviä mielipiteitä ja osaa asettua toisen asemaan ja tätä kautta ymmärtää myös hänen näkökulmansa.
6. **Digitaidot**, jotka Otala ja Meklin (s. 67) toteavat tarkoittavan tietoteknisten laitteiden käyttämisen taitoa, mutta myös niihin liittyvien tiedonhankinta-, prosessointi- ja sovellusten käyttämisen taitoa. Digitaidot ovat keskeisessä osassa oppimisessa erityisesti tietojen hankkimisen ja osaamisen päivittämisen osalta ja ovat useilla tavoilla keskeinen perusta ketterälle oppimiselle. He toteavat, että hyvät digitaidot hallitseva ihminen osaa käyttää työssään erilaisia tietoteknisiä laitteita, tuntee työnsä ja oppimisensa kannalta oleelliset sovellukset ja hallitsee tietoturvan, hänellä on medialukutaitoa, hän osaa toimia yhteisöllisissä työskentelykanavissa, osaa hyödyntää etäoppimisen mahdollisuuksia, osaa tuottaa, muokata, yhdistää ja tallentaa erilaista tietoa ja osaa hyödyntää sosiaalisen median mahdollisuuksia työhönsä liittyen.

Ketterän oppimisen käytännöt näkyvät vahvasti nopeasti muuttuvassa työelämässä. Kuten Lemmetty ja Collin (2022, s. 11–12) toteavat, oppimisen merkityksen lähestymiskulmana on usein muutos, sillä organisaatioiden ja aikuisten oppimisen ehdot pohjautuvat usein työelämän muutokseen ja tätä kautta työ on aikuisen oppimiselle hyvin keskeinen ympäristö. Jarenko (2019) toteaa, että ketterässä oppimisessa tavoitellaan työn tekemistä, ei niinkään suoraan oppimista itsessään. Muuttuva työelämä tuo työntekijöiden eteen jatkuvasti uudenlaisia haasteita, jolloin oppiminen on vaatimus sille, että kukin työtehtävä voidaan saattaa onnistuneesti loppuun.

3 ORGANISAATION RISKIENHALLINTA

Organisaation toimintaan liittyy aina riskejä huolimatta siitä, onko kyseessä yksityisen vai julkisen sektorin toimija. Esimerkiksi äkillisen sähkökatkoksen aiheuttama laiterikko voi sattua mille tahansa organisaatiolle. Tämän tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaatiossa käyttöön otettu riskienhallinnan prosessi, joten tässä luvussa käydään läpi riskeihin ja niiden hallintaan liittyviä teorioita.

Riskille on olemassa useampia erilaisia määritelmiä. Arto ym. (2006, s. 196) toteavat riskin olevan sellainen tapahtuma, jonka toteutumiselle on jokin tietty todennäköisyys ja vaikutus projektin aikataululle, kustannuksille sekä laajuuteen. Juvosen ym. (2023, s. 10) mukaan riskiin liittyy aina jonkin tapahtuman epävarmuus, siihen liittyvät odotukset sekä sen laajuus ja vakavuus. He jatkavat, että jos seuraukset tai lopputulos ovat jo ennalta tiedossa, ei kyse ole riskistä. Pellisen (2017, s. 145–146) mukaan riskillä tarkoitetaan yrityksen tavoitteille tärkeän asian saavuttamisen tai menetyksen mahdollisuutta. Hän jatkaa, että riskejä voi aiheutua päätösten ja toiminnan kautta, mutta myös päättämättömyydestä ja toimeentuloon, minkä seurauksena voidaan menettää tai saavuttaa jotain arvokasta.

Organisaation on kyettävä hallitsemaan erilaisia riskejä. Pellinen (2017, s. 146) määrittelee riskienhallinnan tarkoittavan sellaista prosessia, jossa tunnistetaan ja määritellään riskejä sekä tehdään niiden vakavuuden ja todennäköisyyden arviointia, etsitään keinoja niiden rajoittamiseksi ja priorisoidaan yrityksen resursseja eri keinoihin. Hän jatkaa, että riskienhallintaan liittyviä toimenpiteitä resursoitaessa on mietittävä menojen lisäksi myös vaihtoehtois-kustannuksia, koska riskienhallinnalla saavutettu hyöty pitäisi olla suurempi kuin riskienhallinnasta aiheutuvat kustannukset. Viitala ja Jylhä (2019, s. 213–214) toteavat riskienhallinnan tarkoituksen olevan ihmisten, omaisuuden, tiedon, maineen sekä ympäristön turvaamista ja yrityksen päivittäisen toiminnan häiriöttömyyden varmistamista. He toteavat riskienhallinnan olevan ennakoivaa, suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa, joilla pyritään vähentämään riskejä ja niiden aiheuttamia vahinkoja. Juvonen ym. (2023, s. 17) määrittelevät riskienhallinnan päällimmäisen tarkoituksen olevan arvon luominen ja säilyttäminen, johon päästään resursoinnilla ja tuomalla riskienhallinta osaksi organisaation toimintaa.

Organisaation riskejä voidaan tarkkailla sen eri tasoilla. Juvosen ym. (2023, s. 13) mukaan yrityksessä riskejä tarkkailevat ylin johto sekä keski- ja työnjohto, mutta myös riskienhallintaan perehtyneet asiantuntijat sekä ulkopuoliset tahot, kuten esimerkiksi vakuutusyhtiöiden

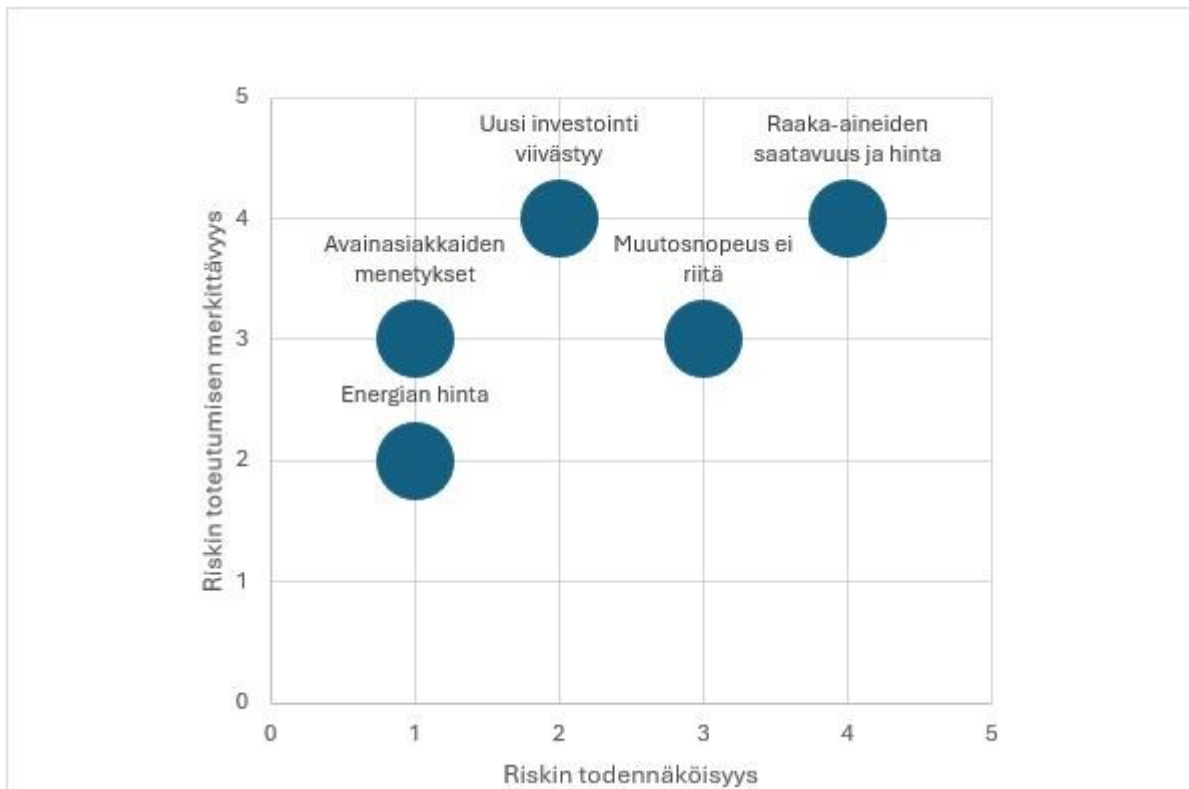
riskipäälliköt ja tilintarkastajat. Koivu ym. (2010, s. 102) nostavat esiin valtionhallinnossa vuodesta 2005 alkaen pakollisena laadittavan sisäisen valvonnan arviointi- ja vahvistuslausuman, jonka tarkoituksena on muun muassa korostaa organisaation johdon vastuuta sisäiseen valvontaan ja riskienhallinnan järjestämiseen ja johtamiseen liittyen. Ilmonen ym. (2010, s. 78–79) toteavat, että organisaatiosta huolimatta riskienhallintatyöhön on hyvä ottaa mukaan keskeisimmät toimijat. Ryhmän kokoonpanon pitää tukea riskienhallinnan kokonaisvaltaista tavoitetta, mutta edustettuna tulisi olla aina joku liiketoiminnasta vastuussa oleva henkilö tai joku, jolla on hyvä tietämys liiketoiminnan toiminnallisesta kokonaisuudesta. Jos organisaation toiminta nojautuu vahvasti teknologiaan, tulisi mukana olla liiketoiminnan kannalta keskeiset järjestelmät ja sovellukset hyvin tunteva henkilö. Mukaan tarvitaan myös sellainen henkilö, joka tuntee hyvin organisaation tuotannolliset prosessit. Organisaation toiminnasta ja sen laajuudesta riippuen mukaan voi osallistua myös muita asiantuntijoita.

Viitalan ja Jylhän (2019, s. 214) mukaan riskienhallinta koostuu kolme pääalueesta, joita ovat riskien tunnistaminen, niiden analysointi ja riskienhallintakeinojen määrittely. He toteavat riskienhallinnan alkavan yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistamisesta ja ryhmittelystä, esimerkiksi riskin lähteen mukaan. Riskien tunnistamiseen käytettäviä menetelmiä voivat taas olla esimerkiksi tarkistuslistoihin perustuva menetelmä tai asiantuntijoiden ryhmätyönä tekemä riskien tunnistaminen. Järvenpää ym. (2022, s. 355) toteavat, että riskienhallinta edellyttää organisaation toiminnan kannalta oleellisten riskien tunnistamista. He jatkavat, että riskin olennaisuus on organisaatiosta riippuvainen.

Riskienhallinnan toimenpiteet voidaan jakaa neljään kategoriaan, joita ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen ja riskin hyväksyminen (Pellinen, 2017, s. 146; Viitala & Jylhä, 2019, s. 213). Ilmonen ym. (2010, s. 126) toteavat, että kun organisaatiossa valitaan ja arvioidaan riskienhallinnan toimenpiteitä, tulisi asioita tarkastella kokonaisvaltaisesti ja hyödyntää kaikki saatavilla oleva tieto riskeistä. Toimenpiteiden valintaa voidaan helpottaa riskejä tunnistamalla ja luokittelemalla. Järvenpään ym. (2022, s. 355–356) mukaan riskienhallinnan keinoissa on kyse siitä, että määritellään rajat tarkoituksenmukaiselle ja turvalliselle toiminnalle. Rajojen määrittelyn lisäksi riskienhallinnassa tarvitaan myös valvontaa, että organisaation toiminta saadaan pysymään halutunlaisena ja toisaalta voidaan myös tunnistaa uusia riskejä.

Riskienhallintaa voidaan tehdä myös riskianalyysin kautta. Kamensky (2010, s. 320–321) toteaa, että riskianalyysissä on huomioitava liiketoimintaan liittyvät riskitekijät huomioiden riskin

toteutumisen merkittävyys sekä toteutumisen todennäköisyys. Hän jatkaa, että tärkeimmät riskitekijät voidaan esittää havainnollistaen myös riskikartan muodossa, jossa riskin merkittävyyttä ja todennäköisyyttä voi ilmaista esimerkiksi asteikolla 1–5, kuten kuviossa 2 osoitetaan.



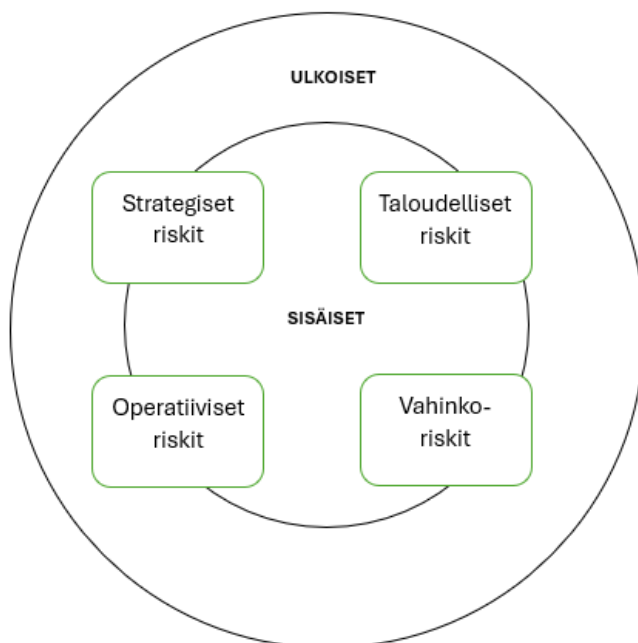
Kuvio 2. Esimerkki organisaation riskianalyysistä (soveltaen Kamensky, 2010, s. 321).

Pellisen (2017, s. 146) mukaan riski voidaan välttää esimerkiksi hylkäämällä investointi ja myymällä uusi liiketoiminta. Viitala ja Jylhä (2019, s. 217) taas toteavat, että riskin aiheuttavan prosessin tai toiminnon poistamalla voidaan välttää riski kokonaan. Samaa mieltä ovat myös Ilmonen ym. (2010, s. 127), mutta heidän mukaansa tulee myös huomioida, että tapahtumien taustalla on useimmiten inhimillinen virhe, joten tapahtumaa tutkittaessa tulisi keskittyä siihen, että miksi virhe tehtiin ja mikä erehdykseen johti. Julkisella sektorilla investoinnin hylkääminen ei kuitenkaan ole välttämättä kovinkaan suoraviivaista, koska kuten Koivu ym. (2010, s. 127) huomauttavat, julkisen sektorin toimijoiden on kilpailutettava hankinnat lain vaatimalla tavalla. He (s. 130) toteavat, että vaikka useat tahot noudattavat lakia sanatar-kasti, tulisi kilpailutuksen valintakriteerinä huomioida myös kokonaistaloudelliset vaikutukset, jolloin hinnan lisäksi myös esimerkiksi toteutuksen onnistumisen todennäköisyys ja toteuttavan tahon osaamistaso vaikuttaisivat valintaan ja tätä kautta voitaisiin välttyä ylimääräisiltä korjauksilta tai viivästyksiltä.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 217) esittävät, että riski voidaan siirtää toiselle osapuolelle esimerkiksi sopimuksella. Tämä on myös Pellisen (2017, s. 146) mukaan mahdollista ja hän toteaa esimerkiksi vakuuttamisen olevan perinteinen keino varautua riskien aiheuttamiin taloudellisiin vaikutuksiin. Vakuuttaminen mahdollistaa yllättäviin tilanteisiin, kuten esimerkiksi tulipaloihin tai varkauksiin, varautumisen. Ilmonen ym. (2010, 128) toteavat, että vakuuttamisella ei kuitenkaan pystytä siirtämään riskien vastuuta kokonaan, koska vakuutukset eivät yleensä korvaa sattunutta vahinkoa kokonaan.

Pellinen (2017, s. 146) toteaa, että riskiä voidaan pienentää uudistamalla toimintaa, kuten esimerkiksi toimintaohjeita laatimalla ja niiden noudattamista seuraamalla. Hän jatkaa, että riski voidaan myös hyväksyä osaksi toimintaa, jolloin niiden kehittymistä voidaan tarkkailla. Myös Ilmosen ym. (2010, s. 127) mukaan riskiä voidaan pyrkiä pienentämään riskienhallinnalla. He jatkavat, että on olemassa vain vähän sellaisia riskejä, jotka voitaisiin poistaa kokonaan ja toisaalta niiden poistaminen voi synnyttää uuden riskin.

Riskejä voidaan jaotella usealla eri tavalla, joista yksi on niiden jakaminen neljään eri lajiin. Näitä ovat strategiset riskit, taloudelliset riskit, operatiiviset riskit ja vahinkoriskit (Ilmonen ym., 2010, s. 70; Juvonen ym., 2023, s. 40). Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan hahmottamisessa voidaan käyttää esimerkiksi kuviossa 3 esitettyä nelikenttää.



Kuvio 3. Riskien nelikenttä (Juvonen ym. 2023, s. 40).

3.1 Strategiset riskit

Strategisiin riskeihin kuuluvat ne riskit, jotka liittyvät organisaation päätöksiin, suunnitelmiin ja pitkän aikavälin strategisiin tavoitteisiin, jotka voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin strategisiin riskeihin (Ilmonen ym., 2010, s. 71; Juvonen ym., 2023, s. 41). Sisäisiin riskeihin liittyvät organisaation sisällä tapahtuvat asiat, esimerkiksi organisaation strategian epäonnistuminen tai sisäinen kyvyttömyys, jonka vuoksi tärkeän projektin läpivieminen epäonnistuu (Ilmonen ym., 2010, s. 71; Juvonen ym., 2023, s. 41). Ulkoiset riskit taas liittyvät organisaation ulkopuolella tapahtuviin seikkoihin, kuten markkina- ja kilpailutilanteisiin, globaaleihin muutoksiin, poliittisiin tekijöihin esimerkiksi lainsäädännön kautta tai voimakkaisiin liiketoimintaympäristön muutoksiin (Ilmonen ym., 2010, s. 71; Juvonen ym., 2023, s. 41–42).

Ilmonen ym. (2010, s. 72) nostavat yhdeksi keskeiseksi sisäiseksi strategiseksi riskiksi yritysjärjestelyn. Yritysjärjestelyprojektit, kuten organisaation fuusioituminen toiseen organisaatioon tai jonkin toiminnan ulkoistaminen, ovat lähes aina monimutkaisia muutosprojekteja ja niiden läpiviennissä voi tulla esiin monenlaisia ongelmia. Pahimmillaan organisaatio voi huomata, että sen vastuulle siirtyi järjestelyn jälkeen sellaisia riskejä, joista sillä on ollut liian vähäinen ymmärrys ja joiden hallinta voi olla kohtuuttoman kallista, ellei jopa mahdotonta. Kirjoittajat jatkavat, että strategisiin riskeihin kuuluu keskeisenä osana aina myös menetetyn liiketoiminnan mahdollisuus.

Yrityskulttuuri on Juvosen ym. (2023, s. 42–44) mukaan osa organisaation sisäisiä strategisia riskejä. He toteavat, että suurin uhka yrityskulttuurille on huono johtaminen, jonka vuoksi yrityskulttuuri voi muodostua negatiiviseksi tai ristiriitaiseksi. Tämä voi taas aiheuttaa tyytymättömyyttä organisaation työntekijöissä ja johtaa korkeaan vaihtuvuuteen, joka tuo mukanaan lisäkustannuksia ja organisaation tehon heikentymistä. Schein ja Schein (2017, s. 211–214) esittävät, että organisaatioon voi myös muodostua niin sanottuja alakulttuureja, joiden näkemykset voivat olla ristiriidassa organisaation muuhun kulttuuriin nähden.

Keskeinen osa johtamista Juvosen ym. (2023, s. 42–44) mukaan on päätöksenteko. Huonot päätökset voivat aiheuttaa organisaatiolle ongelmia. Johtamistyylin tulisi myös olla sellaista, että se sopii organisaation tarpeisiin eikä aiheuta ristiriitoja. Johtajien tulisi noudattaa samoja sääntöjä ja malleja kuin työntekijöidenkin, että he eivät huonolla esimerkillään heikennä työntekijöiden sitoutumista ja moraalialia.

Organisaation sisäisiin strategisiin riskeihin liittyvät myös aineettoman pääoman riskit, jotka Juvosen ym. (2023, s. 45) mukaan perustuvat henkilöstön osaamiseen ja immateriaalisiin resursseihin. He toteavat, että aineeton pääoma tuottaa organisaatiolle kilpailuetua ja pitkän aikavälin arvoa. Aineettoman pääoman riskeihin liittyy henkilöstöllisiä asioita, kuten esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus ja sen kautta tietotaidon ja kokemuksen menettäminen tai jos organisaatio ei onnistu hankkimaan osaavaa henkilöstöä ja sen kautta organisaation suorituskyky heikkenee.

3.2 Taloudelliset riskit

Taloudelliset riskit liittyvät organisaation talouteen ja niillä on vaikutusta organisaation taloudelliseen suorituskykyyn, kannattavuuteen ja rahoitukseen (Ilmonen ym., 2010, s. 74; Juvonen ym., 2023, s. 55). Taloudelliset riskit voivat Juvosen ym. (2023, s. 55) mukaan johtua organisaation sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Sisäiset taloudelliset riskit voivat liittyä johtua esimerkiksi taloushallinnon puutteista tai huonosti suunnitelluista investoinneista, kun taas ulkoisiin riskeihin voi liittyä markkinoiden epävakauden, talouden laskusuhdanteiden ja valuuttakurssien muutoksiin liittyviä seikkoja. Ilmonen ym. (2010, s. 74–75) toteavat, että myös maariskejä, esimerkiksi toisen valtion lainsäädännön muutokset, voidaan lukea taloudellisten riskien ryhmään, jos ne vaikuttavat negatiivisesti organisaation ennakoimaan vero-kohteluun tai pääomavaatimuksiin.

Juvonen ym. (2023, s. 55–58) jaottelevat taloudelliset riskit maksuvalmius-, markkina- ja luottoriskeihin. Maksuvalmiusriskeillä viitataan organisaation kykyyn täyttää lyhyen aikavälin rahoitustarpeet ja -velvoitteet. Maksuvalmiusriskin seuranta voidaan toteuttaa kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja seuraamalla. Markkinariskit taas liittyvät markkinoiden epävakauden tai muutosten vuoksi tapahtuviin rahoitustuotteiden arvon ja tuoton muutoksiin. Markkinariskeihin kuuluvat myös inflaatio ja deflaatio. Luottoriskeihin liittyvässä tilanteessa organisaatio ei saa myönnettyä luottoa tai lainaa sovitusti takaisin. Organisaatio voi altistua luottoriskille, jos se myy tuotteitaan tai palveluitaan luotolla, mutta luottoriski voi liittyä myös organisaation normaaliin toimintaan liittyviin myyntisaamisiin. Julkisen sektoriin liittyvät rahoitusriskit voivat taas Raudasojan ja Johanssonin (2009, s. 149) mukaan riippua yleisesti taloudellisen tilanteen ja lainsäädännön kehityksestä, jotka pitkälti määräävät esimerkiksi kuntien toiminnan rahoitusta. Hän toteaa, että tällaisten rahoitusriskien hallinta kuuluu kuntien strategiseen suunnitteluun.

Julkisten organisaatioiden riippuvuus toisista toimijoista on Raudasojan ja Johanssonin (2009, s. 149) mukaan lisääntynyt, koska ne käyttävät jatkuvasti entistä enemmän ostopalveluja. Hän toteaa, että ostopalvelusopimuksiin liittyvät riskit voivat myös realisoitua, jos esimerkiksi jonkin kunnallisen palvelun toiminta keskeytyy, mutta kunta on edelleen velvollinen palvelun jatkumisesta. Hän jatkaa, että riippuvuus tietystä ohjelmistotoimittajasta ja järjestelmien tai laitteiden vanhentumisesta aiheutuvat tarpeet lisäinvestoinneille ovat riskejä, jotka liittyvät teknologian kehittymiseen.

Taloudellisiin riskeihin voidaan nostaa Juvosen ym. (2023, s. 58–59) mukaan myös taloushallintoon liittyvät riskit sekä taloudelliset väärinkäytökset. He jatkavat, että taloushallintoon voi liittyä taloudellisen tiedon tarkkuuteen, oikeellisuuteen ja luotettavuuteen liittyviä riskejä, kuten esimerkiksi virheet, väärinkäytökset ja petokset. He toteavat, että taloushallinnon prosesseissa on aina inhimillisten virheiden riski, kuten puutteet kirjauksissa tai laskentavirheet, ja että taloushallinnossa käytettävissä järjestelmissä voi olla tietojen oikeellisuuteen vaikuttavia teknisiä puutteita tai virheitä. He jatkavat, että taloudellisiin väärinkäytöksiin liittyviä keskeisiä riskejä voivat olla esimerkiksi kavallukset, korruptio tai lahjonta. Väärinkäytökset voivat kuitenkin tulla ilmi esimerkiksi osakkeiden tai arvopapereiden väärinkäyttönä, esimerkiksi sisäpiirin tiedon väärinkäyttönä.

3.3 Operatiiviset riskit

Organisaation päivittäiseen toimintaan ja prosesseihin liittyvät riskit ovat operatiivisia riskejä (Ilmonen ym., 2010, s. 72; Juvonen ym., 2023, s. 59). Ilmonen ym. (2010, s. 72) toteavat, että osa sisäisistä operatiivisista riskeistä on lähellä niitä vastaavia strategisia riskejä. Osaltaan myös Juvonen ym. (2023, s. 59–60) toteavat, että operatiivista toimintaa koskevat päätökset usein ovat myös strategisia päätöksiä. Järvenpää ym. (2022, s. 356) esittävät, että operatiivisia riskejä voidaan hallita valvonnalla ja sääntöjen määrittelemisellä.

Kuten taloudelliset riskit, myös operatiiviset riskit voivat Juvosen ym. (2023, s. 59–60) mukaan aiheutua sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. He toteavat, että sisäiset riskit voivat liittyä esimerkiksi organisaation toimintatapoihin, johtamiseen tai henkilöstön toimintaan, kun taas ulkoiset riskit voivat aiheutua esimerkiksi asiakaskäyttäytymisestä tai sidosryhmien toiminnasta. Julkishallinnon kontekstissa yhdeksi sisäiseksi riskiksi voidaan nostaa korruptio. Salmisen (2016, s. 27) mukaan Suomi on jatkuvasti kuulunut alhaisen korruption maiden

joukkoon, mutta räikeitä korruptiotapauksia esimerkiksi lahjusten vastaanottamiseen tai veropetoksiin liittyen on esiintynyt. Korruptio voi esiintyä Suomessa myös suosintana, eli hyvä veli -tyyppisten verkostojen toimintana. Salmisen ja Ikola-Norrbackan (2009, s. 102) tekemässä tutkimuksessa vastaajista 60 % arveli hyvä veli -verkoston olevan yleinen korruption muoto Suomessa.

Ilmonen ym. (2010, s. 73) nostavat liiketoiminnan keskeytymisriskin yhdeksi merkittävimmistä operatiivisista riskeistä. Kyseinen riski voi aiheutua minkä tahansa liiketoiminnan kannalta välttämättömän resurssin vajauksesta ja sen lähde voi olla sisäinen tai ulkoinen. Liiketoiminnan keskeytymisriskissä voi olla kyse esimerkiksi tietoliikenneyhteyksien katkeamisesta tai henkilöstön lakkoilusta.

3.4 Vahinkoriskit

Vahinkoriskit tunnetaan Ilmosen ym. (2010, s. 75) mukaan riskeistä kaikkein parhaiten, koska ne ovat yleensä muita riskejä tutumpia. Vahinkoriskit voivat liittyä esimerkiksi työtaturmiin tai henkilöstön työkykyyn. Juvonen ym. (2023, s. 66) määrittelevät vahinkoriskin tarkoittavan sellaista riskiä, johon ei sisälly voiton mahdollisuutta. He nostavat tyypilliseksi esimerkiksi vahinkoriskeistä henkilöihin tai omaisuuteen kohdistuvat vaarat.

Vahinkoriskeihin voi Juvosen ym. (2023, s. 67–68) mukaan liittyvä myös työ- ja henkilöstöturvallisuuteen liittyviä asioita. He toteavat, että henkilöstöturvallisuuden voidaan määritellä olevan erilaisia toimenpiteitä ja järjestelyitä, joilla voidaan taata ihmisten turvallisuus ja toimintakyky suojelemalla heitä rikoksilta ja onnettomuuksilta. He jakavat henkilöstöturvallisuuden kolmeen osioon: henkilöiden suojaamiseen rikoksilta ja onnettomuuksilta, henkilöresurssien varmistamiseen ja rikollisen toiminnan estämiseen. Työturvallisuuden tavoitteita ovat työntekijöiden suojeleminen työssä esiintyviltä vaaroilta, työsuojeluorganisaation toiminnan varmistaminen ja työsuojeluun kuuluvan toimintaohjelman laatiminen.

Tietoturvallisuuden osalta Juvonen ym. (2023, s. 69) toteavat, että sillä pyritään varmistamaan toiminnan jatkuvuus ja tavoitellaan organisaation tietojen luottamuksellisuuden, käytettävyyden sekä eheyden varmistamista. Tietoturvallisuuden kohteita ovat tekninen tietoturvallisuus, johon kuuluvat mm. laitteiden suojeleminen ja henkilöstön osaamisen ja turvallisen menettelyn varmistaminen, sekä järjestelmien ja prosessien toiminnan jatkuvuuden varmistus, joka toteutuu havainnointikykyä sekä sieto- ja palautumiskykyä kehittämällä.

3.5 Kohdeorganisaation riskien käsittelyprosessi

Tämän tutkimuksen kohderyhmä muodostuu kohdeorganisaation eri yksiköiden henkilöstöstä, jotka työskentelevät yhdellä tuotealueella ja muodostavat useita tiimejä. Kohdeorganisaatiossa käytössä oleva riskien käsittelyprosessi on kirjattu organisaation sisäiseen wikiohjelmistoon. Riskit itsessään kirjataan erilliseen tehtävienhallintaohjelmistoon tiketimuotoisina. Prosessin käyttöönotossa on vielä tiimikohtaisia eroja, koska tiimit ovat ottaneet prosessin mukaisia toimintatapoja mukaan toimintaansa hieman eri aikoihin. Tätä tutkimusta tehdessä prosessi on ollut tiimeillä käytössä noin muutamasta kuukaudesta vajaan puoleen vuoteen, riippuen siitä, missä vaiheessa tiimi on ottanut prosessin mukaan omaan toimintaansa.

Riskiin liittyvät tehtävät sijoitetaan siihen projektiin, jossa hallitaan muitakin omistajan tehtäviä. Riski on määritellysti olemassa niin kauan, kun se on validi ja suljetaan sitten, kun riski on poistunut. Kaikkia riskejä olisi suositeltavaa seurata kokonaisuutena, mutta erityisesti siemättömiä riskejä tulee seurata jatkuvasti sekä sopia niille toimenpiteet.

Prosessin käyttöönoton alkuvaiheessa riskien käsittelyyn on mahdollista järjestää erillisiä palavereja, mutta jatkossa, kun prosessin käyttöönotto on saatu kunnolla käyntiin, riskitickettejä luodaan aina siinä vaiheessa, kun niitä töitä läpikäytäessä havaitaan. Jos riski on havaittu jonkin toisen tehtävän yhteydessä, linkitetään kyseinen tehtävä riskitickettiin. Riskitickettiä tehdessä olisi myös huomioitava, että kyseessä on todellakin riski eikä esimerkiksi riippuvuus tai huomio. Lopullinen tarkoitus on tilanteen vakiinnuttua ottaa riskien käsittely osaksi muita kokouksia.

Riskiticketille kirjataan luokittelutiedot sen mukaan, minkä tahon on tarkoitus hoitaa riski. Alimmat luokittelutiedot ovat tiimikohtaisia. Jos riskin käsittely tahdotaan nostaa seuraavalle tasolle, annetaan sille seuraavan tason tunnistetiedot. Tässä vaiheessa ticketti myös osoitetaan erikseen nimetylle päällikölle, joka vie asian käsiteltäväksi erillisessä palaverissa, ellei riskiä ole syytä käsitellä välittömästi. Palaverissa esitelty riski voidaan tarvittaessa nostaa johtoryhmän käsiteltäväksi, jolloin sen tunnistetietoihin lisätään myös johtoryhmän taso.

Kuka vain voi luoda riskiticketin tehtävienhallintaohjelmistoon. Tässä vaiheessa on huomioitava, että riski menee oikeaan projektiin ja että riskiticketille kirjataan kaikki pakolliset tiedot.

Riskitickettiä voivat muokata ne, jotka tietävät riskiin vaikuttaneista asioista tai tilanteista. Riskin omistaja puolestaan vastaa, että tilannetta päivitetään, mutta on huomioitavaa, että hän ei ole ajantasaisuudesta vastuussa yksin. Riskin voi sulkea vain sen omistaja tehtävienhallintaohjelmistosta löytyvällä erillisellä toiminnolla.

Riskille kirjataan pakolliset asiat, mutta niiden lisäksi voidaan kirjata myös tarkentavia tietoja. Lisäksi riskin käsittelyn edetessä kirjataan erillisiä pakollisia tietoja, jotka eivät riskin luomisvaiheessa ole vielä pakollisia. Myöhemmin kirjattavia pakollisia asioita ovat myös toimenpiteisiin liittyvät tiedot, jotka ovat pakollisia siinä vaiheessa, kun riski on toteutunut.

Riskille kirjattavia pakollisia tietoja ovat:

- riskin nimi
- riskin kuvaus, jolla kuvataan riskin syy ja sen seuraukset
- tunnistetiedot
- riskin vaikutus, joka voi olla vähäinen/ei vaikuta, kohtalainen, merkittävä, kriittinen tai none, eli ei arvioitu vaikutusta
- riskin todennäköisyys, joka voi olla epätodennäköinen, mahdollinen, todennäköinen, lähes varma tai none, eli ei arvioitu todennäköisyyttä
- riskin prioriteetti
- riskin omistaja, joka vastaa seurannasta

Kun on päätetty, miten riskiä hallitaan, kirjataan riskiticketille seuraavat pakolliset tiedot:

- toimenpide, joka voi olla hyväksyminen, välttäminen, vähentäminen tai siirtäminen
- toimenpidesuunnitelma, joka on lyhyt kuvaus siitä, mitä tehdään Toimenpide-kohdassa valitun perusteella

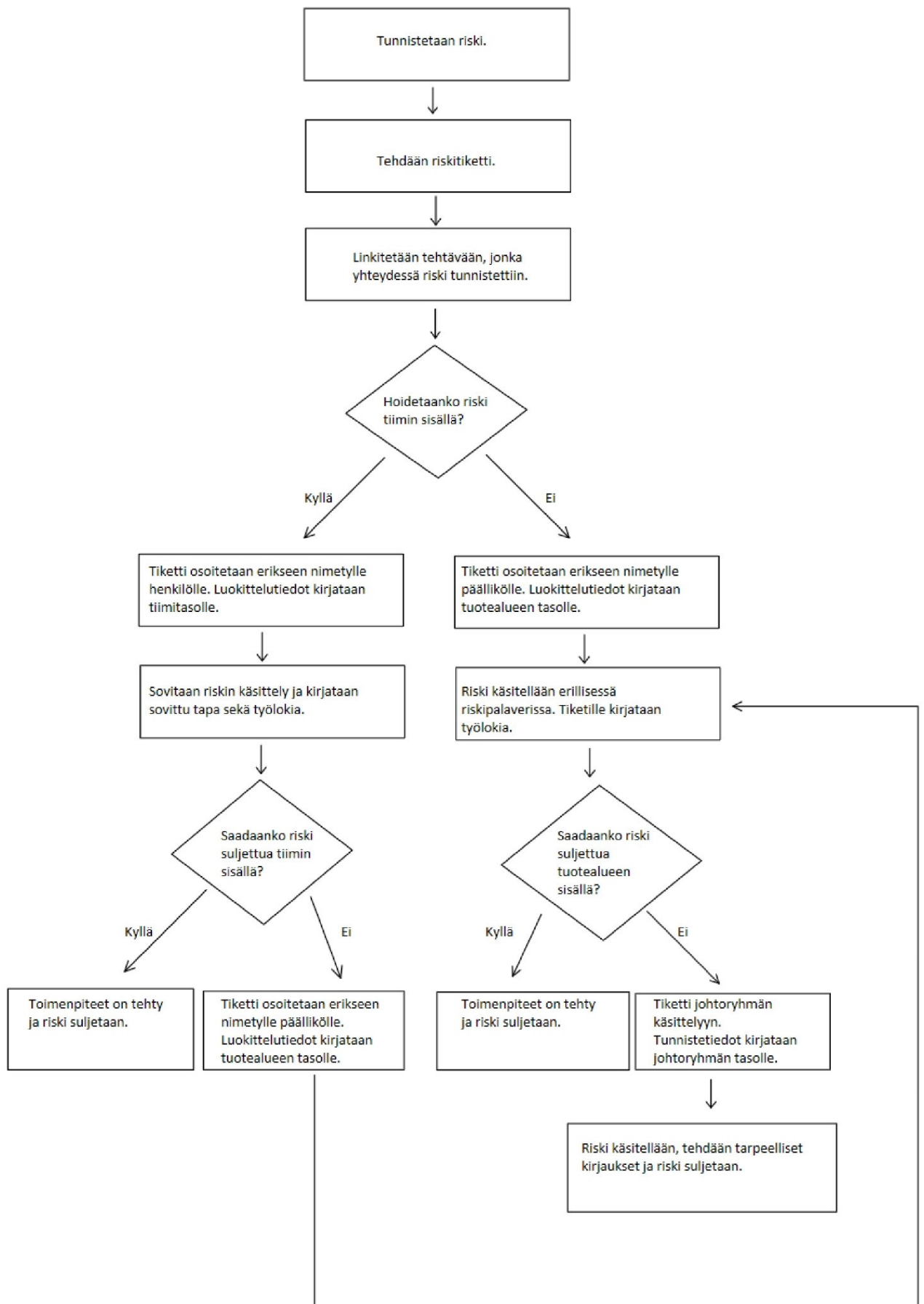
Kun riski on toteutunut, pakollisia tietoja ovat:

- toimenpidesuunnitelma toteutuessa, johon kirjataan tehtävät Toimenpide-kohdassa valitun mukaan
- toimenpiteiden tavoiteaikataulu, eli päivänmäärätieto siitä, milloin riskille kirjatut toimenpiteet olisivat tavoitteena tehdä
- tavoitteen tarkastusajankohta, eli päivänmäärätieto siitä, mihin mennessä tarkastetaan riskiticketille kirjattujen toimenpiteiden ja tavoitteiden toteutumista

Prosessikaaviossa (kuvio 4) määritelty riskitikkettien käsittelemisen prosessi alkaa riskin tunnistamisesta. Kun riski on tunnistettu, siitä tehdään oma riskitikkettinsä, joka linkitetään sen tehtävän tikettiin, jonka yhteydessä riski on tunnistettu. Tämän jälkeen prosessi haarautuu sen mukaan, voidaanko riski hoitaa tiimin sisällä vai ei.

Jos riskiä ei voida hoitaa tiimin sisällä, tiketti osoitetaan erikseen nimetyllä henkilölle ja sen luokittelutiedot kirjataan tiimitasolle. Tämän jälkeen riskin käsittelystä sovitaan ja sovitut tavat kirjataan ylös sekä kirjataan työlokia. Jos tämän jälkeen riski saadaan suljettua tiimin sisällä, on toimenpiteet tehty ja riski suljettu, jolloin prosessi päättyy. Jos riskiä ei saada hoidettua tiimin sisällä, osoitetaan tiketti eteenpäin erikseen nimetylle päällikölle, jolloin myös tiketin luokittelutiedot kirjataan tuotealueen tasolle. Prosessikaaviossa hypätään tämän jälkeen riskin käsittelyyn erillisessä riskipalaverissa, johon edettäisiin myös silloin, jos riskiä ei ensimmäisessä haarautumisvaiheessa ole voitu hoitaa tiimin sisällä.

Jos ensimmäisessä haarautumisvaiheessa riskiä ei voida hoitaa tiimin sisällä, osoitetaan tiketti eteenpäin erikseen nimetylle päällikölle, jolloin myös tiketin luokittelutiedot kirjataan tuotealueen tasolle, kuten toimittaisiin myös silloin, jos tiimi on alun perin otettu tiimin sisällä hoidettavaksi, mutta sitä ei ole saatu tiimin sisällä suljettua. Riski käsitellään erillisessä riskipalaverissa ja tässä vaiheessa tiketille kirjataan myös työlokia. Jos riski tämän jälkeen saadaan suljettua tuotealueen sisällä, on kaikki toimenpiteet tehty ja riski voidaan sulkea. Jos riskiä ei saada suljettua tuotealueen sisällä, tiketin käsittely siirtyy eteenpäin johtoryhmän käsiteltäväksi, jolloin myös tiketin luokittelutiedot kirjataan johtoryhmän tasolle. Tämän jälkeen riski käsitellään, tehdään tarpeelliset kirjaukset ja riski suljetaan.



Kuvio 4. Kohdeorganisaation riskitikettien käsittelemisen prosessi.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä luvussa käydään teoriasolla läpi tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä niiden analysoimista. Itse tutkimuksen kulku on kuvattu luvussa 4.4, jossa käydään läpi tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuksen toteutus, aina tutkimusluvan anomisesta alkaen. Käytännössä tutkimus toteutettiin haastatteluilla ja niistä saadun datan pohjalta kasatulla kyselyllä, joiden pohjalta voitiin esittää kohdeorganisaatiolle havaintoja ja kehitysehdotuksia nykyiseen riskien käsittelyn prosessiin.

Tutkimusmenetelmät voidaan jaotella kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin (Ojasalo ym., 2014, s. 104). Esimerkkinä määrällisestä menetelmästä voidaan käyttää vaikkapa lomakekyselyä tai strukturoitua haastattelua, jossa samat asiat kysytään suurelta joukolta, eli otokselta, samassa muodossa. Otokset muodostavat perusjoukon, jolla tarkoitetaan tutkimuksessa määritettyä joukkoa ja sisältää kaikki ne havaintoyksiköt, joista halutaan tietoa (Ojasalo ym. 2014, s. 104; Vilka, 2021, s. 80). Vilka (2021, s. 76) toteaa määrällisen tutkimuksen kohteeksi soveltuvan niin ihmiset kuin ihmisten tuottamat kuva- ja tekstiaineistot. Hän toteaa, että määrällisen tutkimuksen tutkimusaineiston kerääminen voidaan tehdä kyselylomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiita rekistereitä ja tilastoja käyttämällä.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus tarkastelee Vilkan (2021, s. 94) mukaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa. Hänen mukaansa merkitykset ilmenevät suhteina sekä niiden muodostamina kokonaisuuksia, jotka taas ilmenevät ihmislähtöisistä ja ihmisiin päättyvinä tapahtumina, esimerkiksi toimintana tai ajatuksina. Tavoite on pyrkiä tavoittamaan ihmisen oma kuvaus koetusta todellisuudesta. Puusa ja Juuti (2020, s. 9) lisäävät, että laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tavallisesti ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltua ilmiötä sen kohteena olevien ihmisten näkökulmasta. Ojasalo ym. (2014, s. 105) toteavat laadullisen tutkimuksen lähtökohdan olevan oikean elämän kuvaaminen, jolloin todellisuus voidaan ymmärtää moninaisena kokonaisuutena, eikä sitä voida jaotella eri osiin. He jatkavat, että tyypillisesti laadullisessa menetelmässä tutkija voi olla tutkittavien lähellä tai osallistua heidän toimintaansa. Tutkija muodostaa ilmiöstä omat perustellut tulkintansa. Tulkintojen tarkat perustelut sekä tutkimuksen prosessin tarkka kuvaaminen ovat tärkeitä, koska niiden avulla tutkimuksen lukija voi tehdä johtopäätökset tutkimuksen luotettavuudesta.

Määrälliset menetelmät sopivat Ojasalon ym. (2014, s. 104–105) mukaan niihin tilanteisiin, joissa halutaan selvittää jonkin teorian paikkansapitävyyttä. Kyselyllä voidaan testata teoriasta muodostettua oletusta tai väittämää, eli hypoteesia. Kun kysely on toteutettu, voidaan todeta, oliko hypoteesi paikkansapitävä. Jos oli, hypoteesi voidaan todeta todeksi eli verifioida, tai todeta epätodeksi, eli falsifioida niissä, jos hypoteesi ei pitänyt paikkaansa. He toteavat, että määrällisissä menetelmissä aihepiirin teoreettinen tausta on tunnettava riittävän hyvin, että kontrolloitu mittaaminen olisi mahdollista. Lomakkeella esitettyjä kysymyksiä ei keksitä päästä, vaan niillä mitataan jonkin teorian paikkansapitävyyttä. Kyselystä kerätty aineisto analysoidaan tilastollisilla menetelmillä ja tieto yleistetään koko perusjoukkoa koskevaksi. Kun käytetään määrällistä menetelmää, tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen vaan on siitä erillään eikä välttämättä kohtaa tutkittavia. Tutkimuksen luotettavuus arvioidaan relibialiteetin, eli mittauksen luotettavuuden, ja validiteetin, eli mittarin tarkkuuden, avulla.

Ojasalo ym. (2014, s. 105) toteavat, että laadullisia tutkimusmenetelmiä on käytetty entuudestaan heikosti tunnettujen aiheiden tutkimiseen. He jatkavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusjoukko on pienempi kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta tästä huolimatta analysoitavaa aineistoa, kuten esimerkiksi auki kirjoitettuja haastatteluja, kertyy usein paljon. He toteavat, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on hankkia paljon tietoa suppeasta kohteesta ja tätä kautta pyrkiä ymmärtämään ilmiötä entistä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoitus on uuden tiedon tuottaminen, eivät olemassa olevat teoriat ohjaa laadullisia menetelmiä yhtä paljoa kuin määrällisiä menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta on mahdollista lisätä triangulaation, eli ilmiön tutkimisellä useammasta eri näkökulmasta, avulla. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi useita aineistoja tai tiedonkeruumenetelmiä käyttämällä.

Erot määrällisten ja laadullisten menetelmien välillä olisi kuitenkin Ojasalon ym. (2014, s. 105) mukaan hyvä muistaa, että menetelmiä osattaisiin käyttää oikein ja toisaalta ymmärtää menetelmien eri lähtökohdat. He toteavat, että menetelmien välinen raja voi kuitenkin hämärtyä, jolloin menetelmät ovat enemmänkin kehittämistyössä auttavia välineitä.

4.1 Haastattelu

Erilaiset haastattelut ovat yksi käytetyimpiä laadullisen tutkimuksen aineiston tiedonhankintamenetelmiä ja ne soveltuvat monenlaiseen kehittämiseen, koska niiden avulla saadaan

nopeasti syvällistä tietoa kehittämiskohteesta (Gillham, 2000, s. 65; Ojasalo ym., 2014, s. 106; Puusa & Juuti, 2020, s. 99). Ojasalo ym. (2014, s. 106) toteavat, että haastattelun avulla on mahdollista saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, jos kehittämiskohtetta on tutkittu vain vähän. Heidän mukaansa haastattelu voi olla hyvä yhdistää myös muihin menetelmiin, koska yleensä menetelmät tukevat toisiaan. He toteavat, että haastattelulla voidaan pyrkiä selventämään tai syventämään asioita tai esimerkiksi selvittämään vaikeita tai arkoja aiheita. Hyvärinen ym. (2017, s. 47) esittävät, että haastattelun luonne voi muistuttaa spontaania keskustelua, mutta erona on aina haastattelutilanteen institutionaalisuus, joka ilmenee tilanteen tallentamisena ja haastattelijan tehdessä muistiinpanoja. He toteavat, että haastattelulla on aina jokin päämäärä ja sitä ohjaa tutkimuksen tavoite.

Haastattelun valitseminen aineiston keräämisen menetelmäksi vaatii Ojasalon ym. (2014, s. 106–107) mukaan pohdintaa siitä, että minkälaista haastattelua suunnitellaan. Tähän taas vaikuttaa kehittämistyön tueksi vaadittava tieto. He jatkavat, että yleensä eroja haastattelun on strukturointiasteessa, eli siinä miten kiinteästi kysymykset muotoillaan ja kuinka paljon haastattelutilanteessa voidaan joustaa haastattelijan toimesta. He esittävät, että jäsenyys voi olla esimerkiksi strukturoidun lomakehaastattelun erottaminen omaksi luokakseen ja muut haastattelutavat omakseen. Heidän mukaansa strukturoitu haastattelu voi sopia täydentämään aiempaa laadullista aineistonkeruuta.

Haastattelun etuna on Puusan ja Juutin (2020, s. 101) mukaan se, että haastateltavaksi henkilöksi voidaan valita sellainen, jolla jo entuudestaan tiedetään olevan kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai aiheesta. Vilkka (2021, s. 109) huomauttaa, että kun haastateltavia valitaan, olisi kuitenkin muistettava, että mitä ollaan tutkimassa. Hän esittää, että haastateltavia voidaan valita esimerkiksi teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella, riippuen tutkimusongelmasta. Haastateltava voidaan valita myös sen perusteella, että hän kuuluu sellaiseen risteyskohtaan, jossa hän kuulee eri ihmisten käsityksiä jostain tietystä asiasta.

Haastattelu voidaan toteuttaa myös sisäpiirihaastatteluna. Hyvärisen ym. (2017, s. 398–400) sisäpiirihaastattelusta on kyse silloin, jos haastattelijalla ja haastateltavalla on jokin sellainen asia, joka on heille yhteinen, mutta joka erottaa heidät suuresta ihmisjoukosta. He esittävät, että jos haastattelututkimusta toteutetaan sisäpiiriläisenä, saattaa tutkijalle olla helpompaa löytää haastateltavat sekä saavuttaa luottamus. He huomauttavat, että sisäpiiriläisenä olevan tutkijan on toisaalta myös varottava painostamasta tuntemiaan ihmisiä tai lähipiiriä ja että

heille on myös annettava aidot mahdollisuudet kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta. Itse sisäpiirihaastattelun kulku saattaa heidän (s. 400–401) mukaansa muistuttaa enemmänkin tavallista keskustelua, koska etukäteen tiukasti ja jäykästi strukturoitu haastattelu saattaa saada sisäpiirihaastattelussa jopa koomisia piirteitä.

Haastattelun kesto voi vaihdella. Ojasalo ym. (2014, s. 107) toteavat, että myös haastattelijan rooli voi muuttua passiivisen ja aktiivisen välillä tarpeen ja haastattelun keston mukaan. He toteavat tyypillisen haastattelun kestävän yhdestä kahteen tuntia tarvittavan tiedon määrän ja haastattelun avoimuuden mukaan. Itse haastattelu on haastattelijan etukäteen suunnittelemaa, alulle panemaa ja ohjaavaa vuorovaikutusta, joka vaatii myös haastateltavan motivoimista ja osapuolten välillä olevaa luottamusta. He (s. 108) toteavat, että haastateltavalle on aina tuotava ilmi haastattelun sekä kehittämistyön tarkoitus ja luottamuksellisuus. He jatkavat, että haastattelutilanne eroaa normaalista kanssakäymisestä, koska keskustelua ohjaa haastattelija. Haastateltava toimii vastaajan ja tiedon antajan roolissa. Hyvärinen ym. (2017, s. 47) yhtyvät tähän näkemykseen ja lisäävät, että eroavaisuuksia voidaan löytää myös toiminnallisesta näkökulmasta, koska osallistujat toteuttavat haastattelutilanteessa sellaisia tilanteeseen kuuluvia tehtäviä, joita ei arkisessa kanssakäymisessä ole.

Haastattelu on Ojasalon ym. (2014, s. 107) mukaan yleensä hyvä äänittää, koska silloin haastattelija vapauttaa itsensä esimerkiksi tarkkailemaan haastateltavaa ja toisaalta äänitteeseen on jälkikäteen helppo palata haastattelun jälkeen. Tallentaminen myös auttaa haastattelun raportoinnissa ja joskus haastateltavan sanomiset ymmärretään vasta äänitteen kuunneltua. He jatkavat, että yleensä haastattelun aineisto myös kirjoitetaan auki eli litteroidaan. Litteroinnin tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä ja se voidaan tehdä joko yleismalkaisemmin yleiskieltä käyttämällä tai sanatarkasti. Tutkimuskohde voi myös olla sellainen, että litteroijan on lisäksi kommentoitavat haastateltavan tunteita tai muita muussa kuin puheviestinnässä esiintyviä ilmiöitä. Vilkka (2021, s. 110) huomauttaa, että litteroinnin on vastattava haastateltavien suullisia lausumia ja heidän antamiaan merkityksiä, huolimatta siitä miten litterointi tehdään. Hän toteaa, että litteroinnissa ei muutella tai muokata haastateltavien puheita. Koska litteroinnin tarkkuus liittyy tutkimuksen luotettavuuteen, on tutkimustekstissä myös esitettävä, että miten uskollisesti litteroinnissa on seurattu haastateltujen puheita.

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi, niillä on etukäteen määrätty esittämisjärjestys ja ne esitetään jokaiselle tutkittavalle samalla tavalla (Ojasalo ym., 2014, s. 108; Puusa & Juuti, 2020, s. 106). Vilkka (2021, s. 99) huomauttaa, että vaikka

kysymysten sanamuodot ja järjestys olisikin suunniteltu etukäteen, ei haastateltava välttämättä vastaa kysymyksiin etukäteen suunnitellussa järjestyksessä, jos tutkija ei itse valvo vastaustilannetta tai kirjaa vastauksia itse lomakkeelle. Tämän takia strukturoidussa haastattelussa tulisi korostaa myös kysymyksiin vastaamisen järjestystä.

Ojasalo ym. (2014, s. 108) toteavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on tehty etukäteen, mutta niiden esittämisjärjestys tai tarkat sanamuodot voivat muuttua haastattelun edetessä. He jatkavat, että puolistrukturoidussa haastattelussa voidaan jättää esittämättä etukäteen laadittuja kysymyksiä, jos ne eivät sovellu tilanteeseen ja toisaalta taas voidaan esittää sellaisia kysymyksiä, jotka tulevat mieleen vasta haastattelun aikana. Tähän liittyen Puusa ja Juuti (2020, s. 106) nostavat esille, että puolistrukturoitu haastattelu ja sen vapaamuotoisuus mahdollistaa sellaisenkin tiedon saamisen, jota tutkija ei etukäteen ole osannut ottaa huomioon. Vilkka (2021, s. 99) lisää, että puolistrukturoidussa haastattelussa tutkimusongelmasta on poimittu tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta keskeisimmät aiheet tai teemat, eikä teemojen käsittelyjärjestyksellä ole haastattelutilanteessa merkitystä. Hän toteaa, että oleellisempaa on se, että vastaaja voi antaa teemoihin liittyen omat kuvauksensa ja että teemat on käsitelty luontevassa järjestyksessä. Gillham (2000, s. 65) toteaa, että puolistrukturoitu haastattelu voi olla erittäin rikas yksittäinen datan lähde.

Haastattelu voi olla myös avoin haastattelu. Tällöin Ojasalon ym. (2014, s. 108–109) mukaan haastattelun osapuolet keskustelevat haastattelun aiheesta tai ongelmasta yleisellä tasolla. Keskustelun luonne on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen tasavertaisina. Avoimessa haastattelussa käyty keskustelu voi olla luonteeltaan myös epämuodollista. He toteavat, että puolistrukturoitu ja avoin haastattelu voivat toimia esimerkiksi silloin, kun tutkitaan jonkin ilmiön merkitystä osallistujille, tarvitaan taustatutkimusta ennen kvantitatiivista tutkimusta, kvantitatiivinen tutkimus on jo tehty ja haastattelussa tulkitaan sen tuloksia tai vahvistetaan yksittäisten mittareiden pätevyyttä. Vilkka (2021, s. 102) esittää avoimen haastattelun tyypillisiä piirteitä olevan se, että se toteutetaan yksilöhaastatteluna ja että haastattelutilanne etenee vuorovaikutuksessa haastateltavan ehdoilla. Hän toteaa, että avointa haastattelua ei rakenneta tiettyjen kysymysten tai teemojen ympärille. Näin toteavat myös Puusa ja Juuti (2020, s. 107–108), jotka esittävät avoimen haastattelun olevan keskustelunomainen tilanne, johon tutkija on etukäteen miettinyt aiheen tai aihepiirin, mutta ei keskustelun teemaa.

Kun haastatteluita aletaan analysoida, on ensimmäinen vaihe Ojasalon ym. (2014, s. 110–111) mukaan litteroidun tai muuten käsitellyn aineiston lukeminen ja luokittelu. He jatkavat, että aineistosta pyritään löytämään yhteys tutkimuksessa käytettyihin teorioihin, minkä jälkeen palataan takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiöön käytettyihin teorioihin tai hahmotetaan niitä uudelleen. He toteavat, että litteroitu aineisto yleensä puretaan teemoittain, jolloin tarkastellaan ja analysoidaan aineistossa esiintyviä yhteisiä ilmiöitä tai asioita. Ilmiöiden analysoinnissa voidaan pyrkiä ryhmittelemään haastateltuja yhteisten piirteiden mukaan, jolloin haastateltavia voidaan sijoitella jonkin kehittämistehtävän kannalta tärkeän faktan perusteella kahteen tai useampaan tyyppiin. He toteavat, että vastauksista voidaan myös etsiä vastakohtia kahden tai useamman ääriryhmän avulla, joiden luokittelun perusteena on kehittämistehtävän kannalta merkittävät ilmiöt.

Aineiston määrä ei Ojasalon ym. (2014, s. 111) mukaan korvaa sen laatua tai vaikuta siihen silloin, kun haastatteluaineistoa analysoidaan, vaan määrä ja analysoinnin tavat riippuvat tehtävän luonteesta ja tavoitteista. Haastattelujen määrän pohdinnassa hyödynnetään saturaatiopisteen, eli aineiston kylläntymisen saavuttamista, joka saavutetaan silloin, kun uudet haastattelut eivät anna enää uutta oleellista tietoa (Ojasalo ym., 2014, s. 111; Vilkkä, 2021, s. 122). Vilkkä (s. 122) lisää, että tutkijalla on oltava tarkka tieto siitä, että mitä tutkimusaineistolla haetaan, että saturaatiopiste voidaan määrittää. Tämä taas edellyttää tutkimusongelman täsmällisyyttä. Hän toteaa, että saturaatiopisteen määrittäminen on erityisen hankalaa ihmisten omakohtaisia kokemuksia tutkittaessa, koska jokaisen ihmisen kokemus on ainutkertainen, jolloin jokainen tutkimushaastattelu tuo mukanaan uutta tietoa.

Tämä tutkimuksen haastattelukierroksen kysymykset laadittiin etukäteen. Kysymysten esittämisjärjestys saattoi kuitenkin vaihdella kunkin haastattelutilanteen mukaisesti ja jokaisessa haastattelussa ei esitetty kaikkia kysymyksiä erikseen, koska vastaus saattoi tulla jo esille jonkin toisen kysymyksen yhteydessä. Haastattelujen etukäteen suunnitellut kysymykset olivat:

1. Oletko itse tehnyt riskitikettiä?
2. Miten riskitikettien käsittelyprosessi on esitelty tiimillenne?
3. Miten riskitikettien käsittelyprosessi on otettu tiimissänne käyttöön?
4. Tiedättekö, miksi riskitikettejä tehdään (tehtävienhallintaohjelmistoon) eikä (organisaatiowikiin)?

5. Pidättekö riskien käsittelylle erillisiä palavereita, vai tiketöittekö riskejä siinä vaiheessa, kun niitä havaitaan?
6. Miten riskien käsittelystä ja seurannasta huolehditaan?
7. Mitä asioita kirjaatte riskitiketille?
8. Koetko, että riskitickettien kirjaamisesta on ollut hyötyä?

Haastateltavat henkilöt valittiin heidän tehtävänkuvansa mukaan, sillä heistä jokaisella oli jollain tavalla tiimiään ohjaava tai tukeva rooli. Haastattelukysymyksillä pyrittiin löytämään ennakkotietoa siitä, miten tiimit ovat ottaneet riskien käsittelyn prosessin osaksi omaa toimintaansa, miten prosessi mahdollisesti tunnetaan ja koetaanko prosessin mukainen toiminta hyödylliseksi. Haastattelukysymykset on esitetty myös liitteessä 1. Haastattelun tulokset on esitelty luvussa 5.1.

4.2 Kysely

Kysely on yksi määrällisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedon keräämisen menetelmistä (Ojasalo ym., 2014, s. 121; Vilkkä, 2021, s. 76). Kyselytutkimuksen etuja ovat sen nopeus ja tehokkuus, koska kyselyllä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa voidaan kysyä monia asioita suurelta ja hajallaan olevalta ihmisjoukolta (Ojasalo ym., 2014, s. 121; Vilkkä, 2021, s. 76). Ojasalo ym. (2014, s. 121) toteavat, että kyselyt tuottavat paljon sellaista numeerista tietoa, jota on mahdollista käsitellä tilastollisesti. Tilastolliseen käsittelyyn taas on olemassa omat tapansa ja ohjelmistonsa. He toteavat, että kyselyn heikkouksia ovat kuitenkin saatujen tietojen pinnallisuus, se, että ei voida arvioida sitä, miten vakavasti vastaaja on suhtautunut kyselyyn tai miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajan näkökulmasta tai sitä, että miten hyvin vastaajat tuntevat tutkittavan aiheen.

Kyselyn toteuttamiseen on olemassa monia eri tapoja, joista tavallisimpia ovat kyselylomakkeen postittaminen tai täyttäminen internetissä, joissa vastaaja itse lukee kysymykset ja täyttää lomakkeen (Ojasalo ym., 2014, s. 121; Vilkkä, 2021, s. 76). Kysely voidaan toteuttaa myös puhelimitse tai kasvokkain siten, että tutkija esittää kysymykset ja kirjaa vastaukset lomakkeelle (Ojasalo ym., 2014, s. 121; Vilkkä, 2021, s. 76–77). Vilkkä (2021, s. 76) huomauttaa, että sähköpostilla lähetettyyn tai internetissä täytettävään kyselyyn voi liittyä tutkimuseettisiä ongelmia, koska vastaajan anonymiteetin turvaaminen voi olla haasteellista. Esimerkiksi pelkkä sähköpostiosoite voi paljastaa vastaajan.

Ojasalo ym. (2014, s. 122–124) mukaan kyselytutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimuksen tavoitteet ja ne havaintoyksiköt, joita mitataan. He jatkavat, että havaintoyksiköiden muodostama joukko on tutkimuksen perusjoukko ja perusjoukkoa pienemmät havaintoyksiköt taas otoksia tai näytteitä. Otoksella tarkoitetaan sitä havaintoyksiköiden joukkoa, johon perusjoukkoon kuuluvilla yksiköillä on jokin nollaa suurempi todennäköisyys valituksi tulemiselle. Näytteiden kohdalla havainnoitavien yksiköiden valinta on yleensä harkittua, eikä havaintoyksikön valinnan todennäköisyyttä tiedetä. He toteavat, että hyväksikäyttämällä satunnaisuutta saadaan varmimmin koko perusjoukkoa edustava otos, vaikkakin satunnaisotoksen saaminen voi joissain tilanteissa olla mahdotonta.

Sähköinen kysely on Ojasalon ym. (2014, s. 128–129) mukaan edullinen, nopea ja vaivaton tapa kerätä tietoa, koska sähköisestä kyselystä ei synny esimerkiksi postituskuluja. He jatkavat, että sähköisessä tiedonkeruussa on toki myös haasteita, kuten se, että sähköisenä lähetetty kysely päättyy vastaanottajan roskapostilaatikkoon tai että ei tiedetä, keitä kyselyyn vastanneet ovat, mutta sähköinen tiedonkeruu mahdollistaa kuitenkin reaaliaikaisen tiedonkeruun ja hyödyntämisen.

Itse kyselylomakkeen suunnittelun tulee Ojasalon ym. (2014, s. 130–131) mukaan perustua kehittämistyön tavoitteisiin. Lomakkeessa tulisi olla vain tavoitteiden saavuttamisen kannalta oleelliset kysymykset. He jatkavat, että lomakkeen pituus ja selkeä ulkoasu ovat tärkeitä niin vastaajalle, kuin myös tietojen tallentajalle. Jos lomakekysely on liian pitkä, heikentyy siihen vastaamisen halukkuus. He toteavat, että keskimääräinen vastausaika tulisi olla enintään 15–20 minuuttia ja että kyselyssä ei tule kysyä mitään vain varmuuden vuoksi, vaan kysymykset tulee asettaa niin, että ne ovat kehittämistehtävän kannalta kattavia, mutta samalla yksinkertaisia ja helppotajuisia.

Avointen kysymysten käyttämistä kyselyssä on pohdittava etukäteen. Ojasalo ym. (2014, s. 132) toteavat, että kyselyssä on suositeltavaa käyttää täysin avoimia kysymyksiä vain silloin, kun niiden käyttöön on olemassa painava syy, koska kaikki vastaajat eivät välttämättä vastaa niihin ja toisaalta niistä saatu tieto ei aina vastaa tutkijan odotuksia. He jatkavat, että avointen kysymysten käyttö voi olla myös aiheellista, jos vastaajajoukon tiedetään jo etukäteen olevan aktiivinen ja kantaa ottava.

Kysymysten laatimiseen on myös kiinnitettävä huomiota. Ojasalo ym. (2014, s. 132) esittävät, että kysymykset tulisi laatia yksiselitteisesti siten, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla

tavalla. Heidän mukaansa kyselyyn olisi hyvä kirjata myös vastausohjeita, joita tulisi asettaa niin yksittäisten kysymysten lopussa, kuin myös lomakkeen alussa. He jatkavat, että kyselylomake on myös testattava jotenkin ennen kuin sitä lähetetään vastaanottajille ja kyselyn oheen olisi hyvä suunnitella jonkinlainen saatekirje, josta vastaajalle ilmenee, että mistä on kyse. He toteavat, että saatekirje vaikuttaa suoraan kyselyn vastausprosenttiin, joten sen huolellinen suunnittelu on kannattavaa.

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset oli jaoteltu teemoittain, jotka olivat 1) **riskien käsittelyn prosessin käyttöön ottaminen**, 2) **riskitietin tekeminen**, 3) **riskien käsittely** ja 4) **riskien seuranta**. Kyselylomake on esitetty liitteessä 2. Jaottelu tehtiin haastatteluista saadun aineiston pohjalta, koska haastatteluista ilmeni, että tiimeissä oli eroja prosessin käyttöön ottamisessa niin ajoituksen, kuin myös käytännön tapojen osalta. Haastattelujen perusteella heräsi myös epäilyjä siitä, että prosessin läpikäyminen henkilöstön kanssa olisi ollut puutteellista, joten kyselyyn sisällytettiin väittämiä myös prosessin esittelyä ja sen esittämistapaa koskien. Koska prosessin esittelyssä epäiltiin olevan puutteita, sisällytettiin kyselyyn myös teemat riskien käsittelystä ja seurannasta, joissa oli väittämiä koskien prosessin mukaisia vaiheita. Kyselyn tulokset on esitelty luvussa 5.2.

4.3 Tulosten analysointi

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 103) toteavat sisällönanalyysin olevan perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan käyttää yksittäismetodinä, mutta myös eri analyysikokonaisuuksiin liitettävänä väljänä viitekehystenä. He esittävät kuvauksen analyysin etenemisestä, jonka ensimmäinen vaihe on päätös siitä, mikä aineistossa kiinnostaa. Seuraavaksi aineisto käydään läpi ja kiinnostukseen sisältyvät asiat erotellaan ja merkitään. Merkityt asiat kootaan yhteen ja muusta aineistosta erilleen. Kaikki muu jää tutkimuksen ulkopuolelle. Sen jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitetaan ja tyyppitellään ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto.

Sisällönanalyysin menetelmä mahdollistaa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan dokumenttien systemaattisen ja objektiivisen analysoinnin ja että se sopii mainiosti myös täysin strukturoimattoman aineiston analyysiin. He kuvaavat sisällönanalyysin olevan tekstianalyysia. He (s. 122) jatkavat, että sisällönanalyysissä määritellään analyysiyksikkö ennen analyysin aloittamista. Analyysiyksikkö voi olla useita lauseita sisältävä yksittäinen sana, lause,

lausuma tai ajatusten kokonaisuus ja sen määrittämistä ohjaavat tutkimuksen tehtävä sekä aineiston laatu. Kun aineisto pelkistetään, aineisto voi olla kuvattuna esimerkiksi auki kirjoittaman haastattelun muodossa tai se voi olla esimerkiksi asiakirja tai dokumentti.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 123–124) kuvauksen mukaan alkuperäisen datan pelkistäminen karsimalla tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois, esimerkiksi tiivistämällä dataa tai pilkkomalla sitä osiin. Kun aineisto on pelkistetty, ryhmitellään aineisto käymällä tarkkaan läpi aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset. Aineistosta etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja ryhmitellään samaa aineistoa kuvaavat käsitteet luokiksi ja alaluokiksi esimerkiksi ilmiöiden ominaisuuksien tai piirteiden mukaan. Kirjoittajat (s. 125) esittävät aineiston ryhmittelyn jälkeen seuraavan sen käsitteellistäminen, eli tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon erottelu ja teoreettisten käsitteiden muodostaminen valikoitujen tietojen perusteella. Käsitteellistämisen vaiheessa edetään alkuperäisessä datassa käytetyistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. Käsitteellistämistä jatketaan niin pitkään kuin se on mahdollista aineiston sisältönäkökulmasta ja samalla tarkkaillaan jatkuvasti, että aineisto säilyttää polun alkuperäiseen dataan.

Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 127–128) mukaan mahdollista muodostaa myös teorialähtöisesti, jolloin datan analysoinnissa käytetty luokittelu perustuu aiempiin käsitejärjestelmiin, esimerkiksi teorioihin tai malleihin. He jatkavat, että jos sisällönanalyysia tehdään teorialähtöisesti, on ensimmäisenä muodostettava analyysirunko, jonka sisälle datasta muodostetaan eri luokkia tai kategorioita aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen.

Kuten Ojasalo ym. (2014, s. 107) toteavat, haastattelut yleensä kirjoitetaan auki eli litteroidaan, ja tämä onkin Hyvärisen ym. (2017, s. 437–438) mukaan haastatteluaineiston analysoimisen ensimmäinen vaihe. Litterointi sisältää paljon informaatiota, mutta se on heidän mukaansa tapa aineiston tutustumiseen sekä haastattelutilanteesta etääntymiseen. He jatkavat, että aineisto myös anonymisoidaan jo litteroinnin aikana, eli siinä salataan ne tiedot, joiden perusteella haastateltava voitaisiin tunnistaa. He toteavat, että anonymisoinnin avulla voidaan taata se, että aineisto ei muodosta henkilörekisteriä.

Kvantitatiivinen analyysi tapahtuu Alasuutarin (2011, s. 34–35) mukaan argumentoimalla lukuja ja niiden välisiä yhteyksiä, jolloin analyysin lähtökohtana on se, että aineisto on esitetty

taulukkomuodossa. Tämän takia tutkimusyksiköille on annettu arvot erilaisilla muuttujilla, jotka voivat olla lukuja tai kirjainsymboleja, jos puhutaan nominaalimuuttujasta, esimerkiksi henkilön sukupuolesta. Hän jatkaa, että kvantitatiivisen analyysin yleisperiaatetta on mahdollista verrata koejärjestelyyn, jolloin analyysin lähtökohta on hypoteesi, jonka mukaan riippumattomalla muuttujalla on vaikutusta riippuvaan muuttujaan. Hän toteaa, että lomaketutkimuksessa jäljitellään usein koejärjestelyä. Hän (s. 37) jatkaa, että kvantitatiivinen analyysi perustuu tilastollisten säännönmukaisuuksien etsimiseen niistä tavoista, joilla muuttujien arvot liittyvät toisiinsa ja tämän takia muuttujien on oltava erottelukykyisiä.

4.4 Tutkimuksen kohderyhmä ja toteutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten kohdeorganisaation uusi riskien hallinnan prosessi on otettu kohderyhmän tiimeissä käyttöön. Tavoitteena oli myös löytää prosessiin mahdollisia kehittämiskohteita. Tutkimuksen lähtökohtana oli valita kohderyhmästä tietyt henkilöt haastateltaviksi ja näistä haastatteluista saadun aineiston perusteella kasata koko kohderyhmän kattava kysely.

Ennen kuin tutkimusta voitiin aloittaa, anottiin kohdeorganisaatiolta tutkimuslupa. Tutkimuslupahakemuksen liitteenä lähetettiin myös tutkimussuunnitelma, jossa tutkimuksen tarkoitus, käytännön toteutus ja aikataulut kerrottiin tarkemmin. Käytännössä tutkimus toteutettiin tekemällä puolistrukturoituja haastatteluja etukäteen valituille henkilöille sekä teettämällä kysely tutkimuksen kohteena olevaa prosessia käyttäville yksiköille.

Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation uutena käyttöön ottama riskitietien käsittelyn prosessi, joten haastattelujen ja kyselyn kohderyhmäksi valikoituivat ne tiimit, jotka ovat ottaneet kyseisen prosessin käyttöönsä. Kohderyhmä koostuu yhdestä tuotealueesta, johon kuuluu useita tiimejä. Tiimeihin kuuluu henkilöitä kohdeorganisaation eri yksiköistä. Haastateltavaksi valitut henkilöt valikoituivat heidän tehtävänkuvansa mukaan. Jokaisella haastateltavaksi valitulla on jollain tapaa tiimiään ohjaava tai tukeva rooli. Kysely taas lähetettiin jokaiselle tuotealueella työskentelevälle henkilölle.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, eli kysymykset oli suunniteltu etukäteen, mutta haastattelutilanteen mukaan kysymyksiä saatettiin jättää kysymättä, tai kysyä sellaisia kysymyksiä, joita ei etukäteen suunniteltu. Haastattelut päätettiin toteuttaa puolistrukturoituina, koska haastattelutilanteissa oli myös sisäpiirihaastattelun piirteitä, johtuen

tutkijan omasta roolista kohdeorganisaatiossa. Tämän takia haastatteluiden tiukan etukäteisen strukturoinnin ei koettu palvelevan tutkimuksen tarkoitusta ja kuten Hyvärinen ym. (2017, s. 398–400) huomauttavat, jäykästi strukturoitu sisäpiirihaastattelu voi saada koomisia piirteitä. Haastattelukysymykset liittyivät haastateltavien henkilöiden omiin kokemuksiin tutkimuksen kohteena olevaan prosessiin liittyen.

Tutkimuksen ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin maaliskuu- ja huhtikuun 2024 aikana Skypen välityksellä. Haastatteluun kutsuttaville lähetettiin etukäteen haastattelukutsu ja kirjallinen suostumuspyyntö haastatteluun ennen haastatteluajkojen varaamista. Haastattelukutsussa avattiin tutkimuksen aihetta ja sen tarkoitusta, sekä tutkimuksen toteuttamistapaa. Jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa 30 minuuttia.

Haastatteluihin kutsuttiin 8 henkilöä, joista 6 osallistui. Haastatteluun valittiin henkilöt heidän työroolinsa mukaan. Jokaisella haastateltavalla on jonkinlainen tiimin toimintaa ohjaava rooli, joten heiltä koettiin saavan hyvää ennakkotietoa myös kyselylomakkeen suunnittelua varten. Haastattelut on anonymisoitu, eikä haastatteluaineistoa esitetä tässä tutkimuksessa sanatakkasti, vaan haastattelusta saadusta datasta on nostettu esille vain oleelliset asiat.

Kohdeorganisaatiossa on oma digitaalisen tiedonkeruun palvelu, joka toteuttaa varsinaiset kyselyt yhteistyössä kyselyn tilaajan kanssa. Kyselyn tilaaja osallistuu prosessiin suunnittelemalla kyselyn kysymykset etukäteen ja toimittamalla ne digitaalisen tiedonkeruun palvelulle sekä testaamalla kyselylomakkeen toimintaa ennen sen lähettämistä. Tässä työssä tehdyn kyselyn suunnittelu aloitettiin maaliskuussa 2024 välittömästi haastatteluaineiston analysoimisen jälkeen.

Kyselyn kysymyksiä suunnitellessa huomioitiin haastattelusta esiin tulleet huomiot. Kun kyselylomakkeen kysymykset oli suunniteltu, ne toimitettiin kohdeorganisaation digitaalisten tiedonkeruiden palvelulle, joka toteutti varsinaisen kyselyn Questbackilla. Kysely toimitettiin sähköpostitse jakelulistojen kautta 53 henkilölle. Kyselyyn vastattiin anonymisti, mikä ilmoitettiin sekä kyselyn saatekirjeessä, että myös kyselyn johdannossa. Tähän kiinnitettiin erityistä huomiota, koska kuten Vilka (2021, s. 76) huomauttaa, sähköpostilla lähetetyssä kyselyssä vastaajan anonymiteetin turvaaminen voi olla haasteellista.

Haastatteluista saadun aineiston perusteella kyselyn hypoteesina oli se, että riskien käsittelyn prosessin esittely koettaisiin puutteelliseksi ja tätä kautta prosessin tarkka tuntemus olisi

heikkoa. Riskien käsittelylle ja seurannalle ei oletettavasti myöskään kaivattaisi erillisiä palaverieita, vaan se tulisi tapahtua osana muita kokouksia. Haastatteluista saadun aineiston perusteella oletus kuitenkin oli se, että riskien käsittely tikettimuotoisena koettaisiin hyödyllisenä asiana ja toisaalta olisi myös laaja ymmärrys siitä, miksi riskien käsittelylle on laadittu oma prosessinsa.

Kyselylomake sekä kyselyn saatekirje suunniteltiin etukäteen ja toimitettiin kohdeorganisaation digitaalisen tiedonkeruun ryhmälle, joka hoiti kyselyn teknisen toteuttamisen. Kyselylomake testattiin huolellisesti ennen sen lähettämistä. Kysely lähetettiin vastaajille sähköpostitse jakelulistaaja hyödyntäen. Kyselylomakkeella oli erillinen saate, jossa kerrottiin, että kyselyyn vastataan nimettömänä ja että minkäänlaisia tunnistetietoja vastaajasta ei kerätä. Vastaajia myös kehoitettiin olemaan tallentamatta mitään henkilökohtaisia tietoja lomakkeella oleviin kenttiin.

Kysely oli avoinna 6.5.2024–17.5.2024, ja siihen vastasi 17 henkilöä, jolloin kyselyn vastausprosentti oli 32,08 %. Kysely koostui väittämistä, joita arvioitiin viisiportaisella Likert-asteikolla. Kyselyssä oli myös kolme tekstikenttää ohjeistuksineen, johon vastaajat pystyivät kirjoittamaan vapaamuotoisesta tekstistä. Kysely saatekirjeineen lähetettiin vastaajille 6.5.2024 ja muistutusviesti kyselystä lähetettiin puolivälissä kyselyä 13.5.2024. Kysely sulkeutui lauantain 18.5.2024 puolella, joten vastaaminen oli mahdollista koko perjantain 17.5.2024. Kyselystä saatu data analysoitiin ja siitä tehtiin johtopäätöksiä, joiden perusteella kohdeorganisaatiolle annettiin kehitysehdotuksia. Kyselyn tulokset on käyty tarkemmin läpi luvussa 5.2. Kehitysehdotukset käydään läpi luvussa 6.

4.5 Tutkimusaineiston analysointi

Haastattelut nauhoitettiin Skypeen äänitystoiminnolla. Ruusuvuori ym. (2010, s. 13) toteavat, että haastatteluaineiston litteroinnilla pystytään saattamaan data hallittavampaan muotoon, joten aineiston haastatteluanalysoinnin ensimmäinen vaihe oli sen litterointi. Litterointia ei Ruusuvuoren ym. (s. 14) mukaan ole aina tarpeen tehdä kokonaan, vaan litteroinnin osalta voi riittää myös se, että siitä nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat. Näin toimittiin tämän tutkimuksen kohdalla, koska sanatarkan litteroinnin ei koettu palvelevan tutkimuksen tarkoitusta. Äänitteitä ei arkistoitu pitkäaikaisesti, vaan ne tallennettiin salasanalla suojatulle tietokoneelle tutkimuksen ajaksi ja hävitettiin siinä vaiheessa, kun tutkimus oli

saatettu valmiiksi. Tämä myös kerrottiin jokaiselle haastateltavalle vielä haastattelutilanteessa ennen äänittämisen aloittamista.

Litteroitu aineisto taulukoitiin Exceliin sisällönanalyysiä varten. Hyvärinen ym. (2010, s. 19) toteavat, että analyysivaiheessa tavoitteena on saada aineistosta irti jotain sellaista, joka ei ole sellaisenaan läsnä suorissa lainauksissa. Tämän tutkimuksen haastattelumateriaalia analysoitaessa pyrittiin löytämään sellaisia seikkoja, jotka tukisivat myöhemmin tehtävää kyselylomaketta, eli siis löytää sellaisia asioita, joita olisi tutkimuksen kannalta hyvä kysyä laajemmalla joukolla. Tällaisia asioita olivat muun muassa kysymykset liittyen siihen, että onko prosessin esittely koettu riittäväksi ja onko prosessista koettu saaneen riittävästi tietoa.

Kyselyn sulkeuduttua digitaalisen tiedonkeruun palvelu toimitti kyselystä saadut tulokset valmiiksi taulukoituna Excel-muodossa, mikä helpotti tulosten läpikäymistä ja analysoimista. Kuten Alasuutari (2011, s. 34–35) esittää, kvantitatiivista analyysiä varten aineisto on esitettävä taulukkomuodossa, joten valmiiksi taulukoitu materiaali sujuvoitti tutkimusprosessia. Kyselylomake löytyy tämän työn liitteestä 2.

Kyselyn numeerisesta datasta pyrittiin ensinnäkin löytämään sellaisia yksityiskohtia, joissa vastaukset olisivat selkeän yksimielisiä. Tällainen yksityiskohta löytyi esimerkiksi heti ensimmäisestä kysymyksestä tietyn vastausvaihtoehdon mukaan johdetun kysymyksen vastaukset, joissa 100 % vastaajista ei tiennyt, että mistä kohdeorganisaation riskien käsittelyn prosessi löytyy. Tällaisia yksityiskohtia etsimällä pystyttiin tekemään sellaisia johtopäätöksiä, joiden mukaan kohdeorganisaatiolle voitaisiin esittää selkeän konkreettisia kehitysehdotuksia.

Kun kyselyn data oli analysoitu ja siitä tehty johtopäätökset, voitiin ryhtyä suunnittelemaan kohdeorganisaatiolle ehdotettavia kehityskohteita. Kehitysehdotukset on käyty tarkemmin läpi luvussa 6. Kehitysehdotuksia pohtiessa tärkeimpänä asiana koettiin, että ehdotukset olisivat mahdollisimman konkreettisia ja realistisia.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tulokset on käyty läpi tutkimuksen etenemisjärjestyksessä, eli ensimmäisenä on käyty läpi haastattelujen aineisto ja sen jälkeen kyselystä saadut tulokset. Tulosten perusteella tehdyt kehitysehdotukset käydään läpi luvussa 6.

5.1 Haastattelut

Haastatelluista lähes jokainen oli itse kirjannut vähintään yhden riskitiketin. Haastatelluista nousi esille se, että tämän hetken toimintatapa on enemmänkin se, että riskitikettejä kirjaavat enemmänkin tiimien toimintaa ohjaavat henkilöt, ei niinkään tiimien muut jäsenet. Riskitikettejä on lähtökohtaisesti kirjattu siinä vaiheessa, kun jokin riski on havaittu.

Lähtökohtaisesti minä (roolissani), jos minulle tulee jokin riski mieleen niin käyn kirjaamassa sen. (Vastaaaja B)

No, ihan tässä (omassa) roolissa olen niitä tehnyt, kun on ilmennyt joku riski. (Vastaaaja E)

No, sen yhden tein nyt sitten, että pääsin sitä opettelemaan. (Vastaaaja A)

Moni haastatelluista ei tarkalleen muistanut, miten riskitikettien käsittelyprosessi oli tiimilleen esitelty. Osa haastatelluista kertoi, että prosessia ei sinällään ole käyty syvällisesti tai yksityiskohtaisesti kohta kohdalta läpi. Prosessi oli osalle tiimeistä esitelty osana suurempaa tilaisuutta ja sitä ei ollut erikseen käyty tiimikohtaisesti läpi. Esiin tuli myös näkemyksiä siitä, miten tiimiläiset ovat saattaneet suhtautua prosessin esittelemiseen:

Ei sitä ole siis tiimille muistaakseni esitelty mitenkään. Tai sitten en vain muista, sekin on mahdollista. Mutta siis, tiedän suunnilleen missä se on mutta ei meidän tiimimme ole mitenkään siihen esimerkiksi reagoinut. (Vastaaaja C)

Minulla on sellainen muistikuva, että sitä on ehkä jotenkin yhteisesti jollain isomalla taholla esitelty jossain, joskus... mutta se ei ollut siis, että se olisi ollut meidän tiimillemme erikseen se tilaisuus. – Lähinnä sitten se ainakin mitä itse sitten kävin lueskelemassa... – Ei me sitä olla tiimissä siis käyty sillä lailla sanasta sanaan läpi, että vähän ehkä omalla vastuullakin ollut siihen perehtyä. (Vastaaaja A)

Noh, (organisaatiowikissä) on se oma sivunsa sille, niin tuota, sieltä. Mutta en tiedä, ei tätä kokonaan ainakaan luettu mitenkään läpi. Että varmaan jos tiimiläisiltä kysyy, niin voi olla että ei ollut kovin syvälinen esittely. (Vastaja E)

Prosessin käyttöön ottamisessa on ollut vaihtelua ja myös hieman tiimikohtaista kokeilua. Osa tiimeistä on ottanut prosessin käyttöön varhaisemmassa vaiheessa ja osa taas myöhemmin. Tähän on liittynyt mm. se, että tiimeistä yksi on selkeästi tuorempi kuin muut, joten riskit on kyseisessä tiimissä otettu käyttöön varhaisessa vaiheessa tiimin muodostamisen jälkeen:

Meillä otettiin se viime syksynä käyttöön, meillä on aika tuore tiimi kyseessä - Siinä samassa yhteydessä, kun tiimi muodostettiin, niin siinä yhteydessä otettiin nämä riskit myös käyttöön eli viime syksynä - Siinä jossain kohtaa otettiin riskit käyttöön. (Vastaja B)

Siinä kun tiimi perustettiin, niin meidän piti käydä läpi kaikki nämä säännöt ja meidän piti organisoida tiimissä. – Ihan (organisaatiowikin) sivusta alkaen alkaa rakentamaan tiimille työvälineitä ja siinä heti alussa silloin... Todettiin että näihin riskeihin palataan, että niitä ei otettu siinä välittömästi mukaan. (Vastaja D)

Osa vastaajista kertoi, että prosessia on otettu käyttöön kokeilemalla eri tapoja, mutta riskien käsittelylle ei ole mitään tiettyä hetkeä, jolloin niitä käytäisiin läpi. Osa vastaajista koki, että prosessi on otettu käyttöön, mutta tiimien muiden jäsenten osallistuminen riskien tietointiin on vielä vähäistä:

Kokeilemalla. Et niitä on vaan siis otettu käyttöön, ja ei meillä vielä oon mun mielestä semmosta säännöllistä, et missä yhteydessä niitä nyt käydään läpi. (Vastaja F)

Ei meillä nyt sen kummempaa aloituseremoniaa ollut sille, että... ehkä itse ajattelen, että se aika pitkälti sitten (tietyn työroolin) vastuulla meillä on. (Vastaja A)

No, siten että se on otettu käyttöön, mutta ei ole mitään semmosta... tiettyä, että milloin niitä tarkastellaan. (Vastaja E)

Tiimi ei siihen osallistu vielä mitenkään. Että se on käytännössä ollut (tietyn työroolin) vastuulla ensinnäkin luoda niitä riskitikkettejä – niitä ei ole tehty vielä mitenkään tiimin edessä niin sanotusti, vaikka niistä riskeistä puhutaan ja niitä suunnitteluun esimerkiksi kirjataan - Väitän, että tiimi ei edes tiedä, että meillä on semmoisia tikettejä. (Vastaja C)

Vastaajat toivat riskitickettien kirjaamiseen käytettävän järjestelmän osalta esille varsin yhteneväisiä näkemyksiä. Vastauksissa toistui näkemykset siitä, että käytettävä järjestelmä mahdollistaa riskitickettien paremman seurannan sekä helpottaa niiden eskaloimista eteenpäin. Esille tuli myös näkemykset siitä, että riskitickettien kirjaaminen nykyiseen järjestelmään tekee itse riskeistä sekä myös niiden käsittelystä läpinäkyvämpää.

No, ne ovat näkyvissä, tulevat näkyviin (tehtävienhallintaohjelmiston) kautta toisella tavalla kuin tulisivat, jos olisivat vaikka (organisaatiowikissä). Se on kyllä varmasti myös yksi asia, ja tämä töiden näkyminen ja tehtävien näkyminen, niin se on kyllä tämän tyyppisessä organisaatiossa, missä meidän (esihenkilöt) haluavat tietää, että missä mennään myös. Että tämä on totta kai sitä organisaation läpinäkyvyyttä, että pysytään paremmin perillä, että mitä on tapahtumassa, mitä on tehty ja mitä tulisi tehdä. (Vastaaja D)

Kai sen takia, että sitten niitä pystytään seuraamaan paremmin sieltä. (Vastaaja A)

Ne varmaan pystytään sieltä sitten eskaloimaan ylemmälle tasolle ja ne ovat siellä kaikille näkyvissä. (Vastaaja F)

Vastausten perusteella tiimeissä ei ole pidetty erillisiä palavereita riskien käsittelylle, vaan riskitickettejä on tehty aina siinä vaiheessa, kun riski on havaittu. Niiden käsittelyä ja seuranta tehdään osana muita kokouksia, kuten prosessissa mainitusti tarkoitus onkin siinä vaiheessa, kun toiminta on vakiintunut.

Ne on tiketöity siinä vaiheessa, kun havaitaan. (Vastaaja C)

Meillä on yleinen (kehitysjonon läpikäynti) joka viikolle. Siinä jos on aikaa, käydään viikoittain riskejä läpi, jos on uusia tullut tai tilanne on muuttunut, mutta noin parin viikon välein, viimeistään (töiden) suunnittelussa käydään ne riskit läpi ja katsotaan mikä on ajankohtaista ja onko jokin tilanne muuttunut. (Vastaaja B)

Ei ole sellaista erillistä, en ainakaan nyt siis muista et olisi pidetty, että ne ovat taitaneet olla sitten joko (töiden) suunnittelu tai (työjakson) suunnittelu missä niitä pääsääntöisesti on tehty. Vaikka on lupa tehdäkin niiden ulkopuolellakin, niin kyllä ne taitavat siellä sitten syntyä suurin osa kuitenkin. (Vastaaja F)

Vastauksista nousi esiin myös näkemystä siitä, että tiimien muut jäsenet eivät juurikaan tee riskitickettejä, vaan riskiticketin kirjaamisen sekä niiden käsittelyn ajankohdan päättämisen on yleensä hoitanut (tietyt henkilöt):

No yleisestihän tiimin kaikki jäsenet niitä riskejä saisi tehdä, mutta toistaiseksi se ei ole niin sulavasti toiminut. Että lähtökohtaisesti minä (omassa roolissani), jos minulle tulee jokin riski mieleen niin käyn kirjaamassa sen sinne (tehtävienhallintaohjelmistoon) ja sitten yleisissä, yhteisissä palavereissa niitä käydään läpi. (Vastaja B)

No se on myös ehkä hieman vaihtelevaa, että... että se on tosiaan vähän niin kuin (tietyn työroolin henkilön) hoteissa sitten se, että milloin niitä käydään läpi. Että siinä ei semmoista säännönmukaisuutta ole, että käytäisiin nyt jossain tietyssä kohdassa ne aina. (Vastaja F)

Vastajat kertoivat hyvin yhteneväisiä asioita siitä, että mitä asioita riskitiketeille kirjataan. Vastausten perusteella riskitiketeille kirjataan aina riskin syy, sen vaikutukset, sille annetaan oma ryhmittelynsä sekä tunnistetiedot sen mukaan, että minkä tasoinen riski on kyseessä. Vastausten perusteella riskin kirjaamisessa eniten pohdintaa aiheuttaa riskin tunnistetiedon tason määrittely, eli onko kyseessä tiimintasonen riski vai pitäisikö riski nostaa heti korkeammalle tasolle.

No, kai me nyt kirjataan sinne niitä asioita mitä sinne tulisi kirjata. Kyllähän me näitä (luokittelutietoja) pohditaan aina totta kai, että, noh. Minkä tasoinen tämä riski on, että onko se vaan nyt meidän tiimiimme liittyvä riski, vai onko tämä nyt tällaista, jota pitäisi perusturvassa käydä läpi. (Vastaja D)

No, se pääasia, että mikä siinä on se riski, ja sitten (projekti) mihin se liittyy. Ja... sittenhän siinä pitää arvioida näitä kaikkia... mikä sen vaikutus ja todennäköisyys, riskin suuruus on. Ja sitten että se menee tuonne (esihenkilöille ja päälliköille) tietoon, niin sitten pitäisi laittaa noita (luokittelutietojakin), että mitä tiimiä se esimerkiksi koskee. (Vastaja E)

No, vähän sitä syystä, että miksi se on tehty, mitä siitä seuraa, ja jos meillä on jotain ratkaisuideoita, ehdotuksia siihen. (Vastaja C)

Aika hyvät ohjeet meidän (päällikkö) tehnyt, että kaikki täyttäisi samansisältöisesti niitä riskejä. Niin jos on tarvetta tai haluaa käydä katsomassa muiden tiimien riskejä, että mitä riskejä he ovat kartoittaneet, niin pääsääntöisesti niiden riskien sisältö on pysynyt samanlaisena. (Vastaja B)

Vastajat kokivat riskitickettien kirjaamisen hyödylliseksi. Riskitickettien koetaan tuovat riskien käsittelyn läpinäkyväksi niin tiimien sisällä, mutta myös niiden ulkopuolelle niille tahoille, jotka seuraavat organisaation riskejä. Esiin tuli myös näkemyksiä siitä, että kirjaamalla riskitickettejä tiimi myös tekee itse selväksi sen, että tietty riski on nostettu esille ja siihen on alettu

reagoimaan. Vaikka osassa tiimeistä riskien tiketöinnin prosessin käyttöön ottaminen on vasta alkuvaiheessa, nähtiin riskien tiketöinti silti hyödyllisenä asiana.

Kyllä minä koen, että on. Se että tiimissä pysytään tietoisina niistä ongelmista, tai mahdollisista ongelmista mitä voi tulla, mutta yhtä lailla muutkin henkilöt, mitkä toimivat tiimin kanssa yhteistyössä, mitkä korkeammalta näitä riskejä seuraa, niin he ovat tietoisia niistä riskeistä mitä tiimi kohtaa ja sitten aktiivisemmin pysyy keskustelussa ne ongelmat, jota on nostettu riskeissä ylemmäksi kuin pelkästään tiimille. (Vastaaja B)

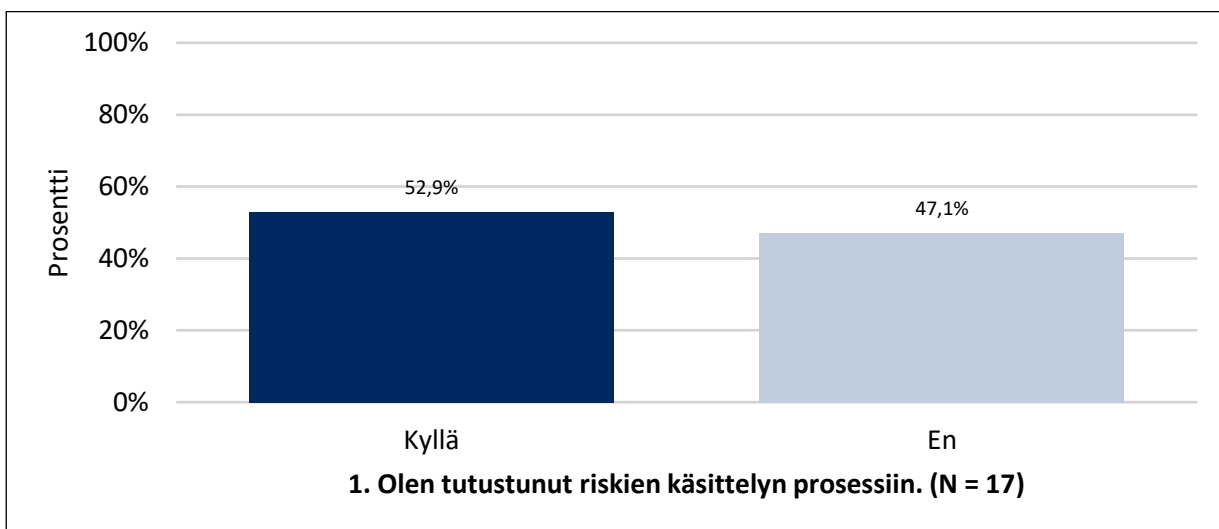
On kyllä hyödyllistä. Olen kyllä sitä mieltä, että riskitiketit ovat ihan OK, koska jotenkin tämä riskinhallinta on sellaista asiaa, joka jää tuonne taustalle tässä työkiireessä. – Ja kyllähän tässä nyt on enemmän ryhtiä siinä mielessä, että meillä on nyt tällaista tiketöintiä. Riskit saadaan esille ja tämä nyt ei ole mikään iso työ - tähän riskien kartoittaminen ja riskien tekeminen, niin tähän on ihan tiimiä varten olevaa asiaa lähinnä. (Vastaaja D)

Kyllä minä uskon, että niistä oikeasti on siinä vaiheessa hyötyä, kun se on kunnolla käytössä. (Vastaaja C)

Haastatteluista kerätyn aineiston perusteella voidaan yhteenvetona todeta, että riskitickettien käsittelemisen prosessi on otettu tiimeissä vaihtelevasti käyttöön ja hieman vaihtelevilla aikatauluilla, koska osassa tiimeistä prosessi on otettu käyttöön varhaisemmassa vaiheessa kuin toisissa. Tiimien jäsenet eivät juurikaan osallistu riskitickettien tekemiseen vielä tässä vaiheessa, vaan riskitickettejä on kirjattu enemmänkin niiden henkilöiden toimesta, joilla on tiimin toimintaa ohjaava tai tukeva työskentelyrooli. Vastausten perusteella prosessia ei ole esitelty tiimeille erillisissä tilaisuuksissa ennen sen käyttöönottoa. Vastauksista ilmeni myös epäilyjä siitä, että tiimien jäsenet eivät välttämättä ole tietoisia riskien tiketöinnistä tai ole kokeneet, että prosessia olisi käyty läpi kovinkaan syvästi. Riskien käsittelyä ja seuranta varten ei pidetä erillisiä palavereita, vaan ne toteutetaan muiden kokousten yhteydessä. Haastatelluilla henkilöillä oli yhteneväinen näkemys siitä, miksi riskitiketit kirjataan tehtävienhallintajärjestelmään ja riskitickettien kirjaaminen nähdään yleisesti ottaen hyödyllisenä asiana. Vastausten perusteella riskiticketeille myös kirjataan asiat hyvin yhteneväisesti. Aineistosta saatua tietoa hyödynnettiin tutkimuksen seuraavassa vaiheessa, eli kyselylomakkeen suunnittelemisessa.

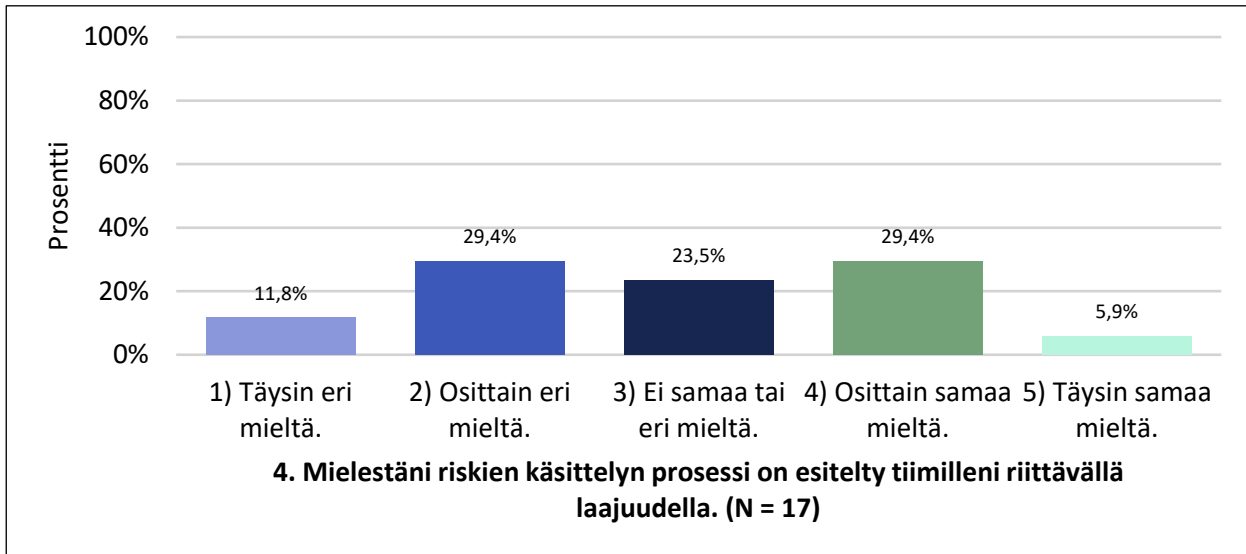
5.2 Kysely

Kyselyn ensimmäisestä kysymyksestä ”Olen tutustunut riskien käsittelyn prosessiin” (kuvio 5) ohjattiin vastaajia eteenpäin sen mukaan, valitsivatko he vastausvaihtoehdoksi ”Kyllä” vai ”En”. ”Kyllä” vastanneet ohjattiin eteenpäin vastaamaan väittämään ”Mielestäni riskien käsittelyn prosessi on esitetty organisaatiowikissä selkeästi”. Suurin osa vastaajista (88,9 %) koki prosessin esittämistavan selkeäksi. Ensimmäiseen kysymykseen ”En” vastanneet ohjattiin vastaamaan väittämään ”Tiedän, mistä riskien käsittelyn prosessi löytyy”. Yksikään vastaajista ei tiennyt, mistä riskien käsittelyn prosessi löytyy.

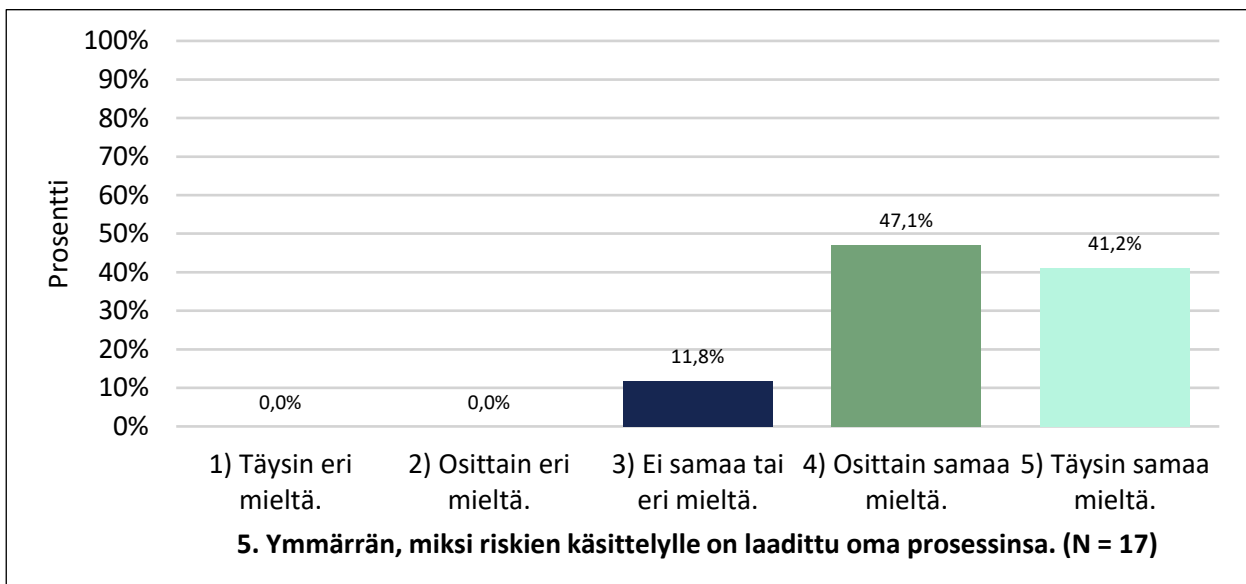


Kuvio 5. Olen tutustunut riskien käsittelyn prosessiin (n=17).

Väittämän ”Mielestäni riskien käsittelyn prosessi on esitelty tiimilleni riittävällä laajuudella” (kuvio 6) vastauksissa oli selkeää hajontaa, sillä samaa ja eri mieltä vastanneiden osuudet olivat lähes yhtä suuret. Hypoteesi riskien käsittelyn prosessin esittelyyn liittyen toteutui vain osittain, sillä vastausten perusteella osa vastaajista on kokenut saaneensa prosessista riittävän esittelyn. Suurimmalle osalle vastaajista (88,3 %) oli kuitenkin selkeää, miksi riskienkäsittelylle on laadittu oma prosessinsa (kuvio 7). Vastaajien keskuudessa vallitsee laaja ymmärrys siitä, miksi riskien käsittelylle on laadittu oma prosessinsa, joten tältä osin hypoteesi toteutui.

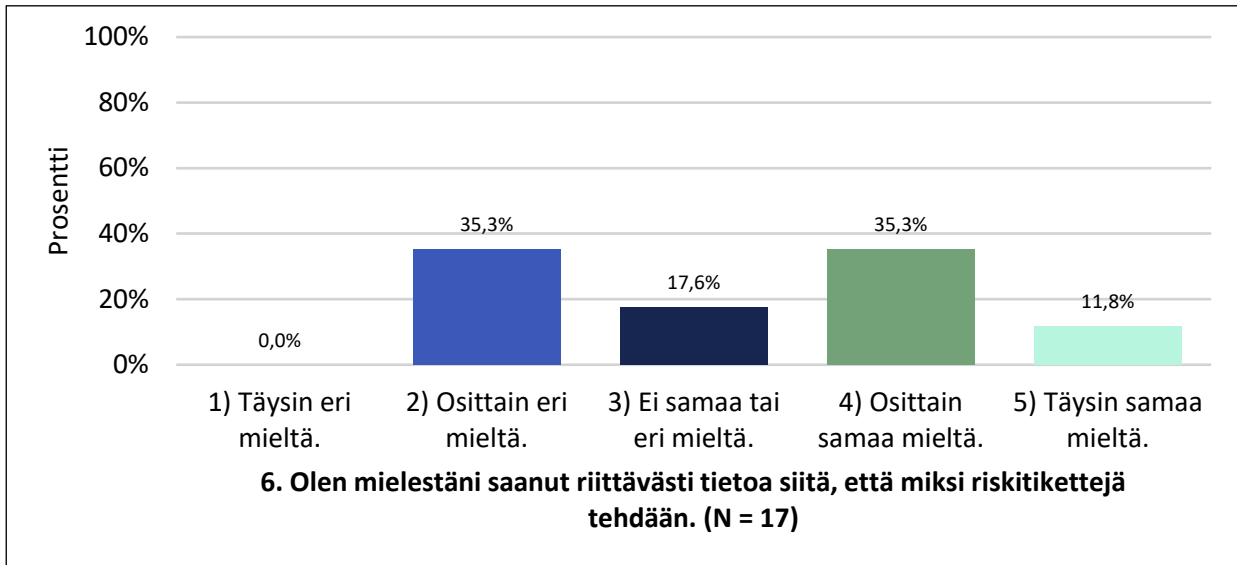


Kuvio 6. Mielestäni riskien käsittelyn prosessi on esitelty tiimilleni riittävällä laajuudella (n=17).

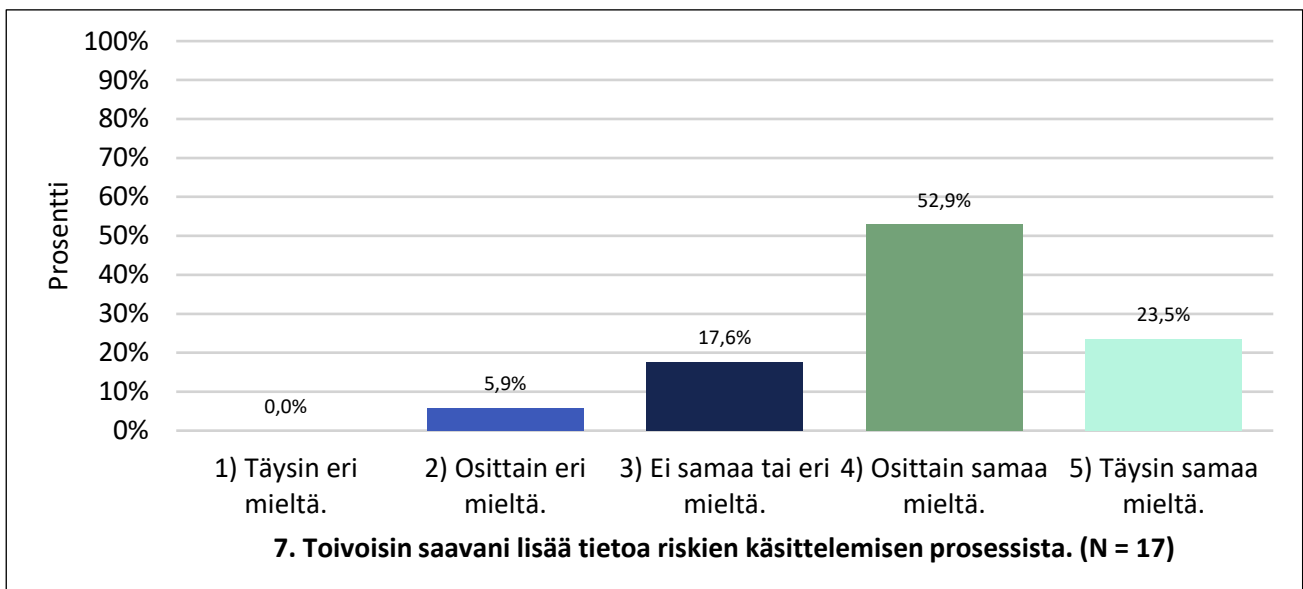


Kuvio 7. Ymmärrän, miksi riskien käsittelylle on laadittu oma prosessinsa (n=17).

Vastaajista noin puolet (47,1 %) oli saanut mielestään riittävästi tietoa siitä, miksi riskitikettejä tehdään (kuvio 8). Suurin osa vastaajista kuitenkin toivoisi saavansa lisää tietoa riskien käsittelyprosessista (kuvio 9). Kyseisen väittämän ohessa oli myös tekstikenttä, johon vastaajalla oli mahdollisuus kertoa vapaamuotoisesti, että minkälaista lisätietoa hän kaipaisi riskien käsittelyprosessiin liittyen. Vastauksissa todettiin, että riskien käsittelyyn liittyvät asiat jäivät melko hatarasti mieleen, koska riskien arviointia ei koettu omaksi päätyökseksi.

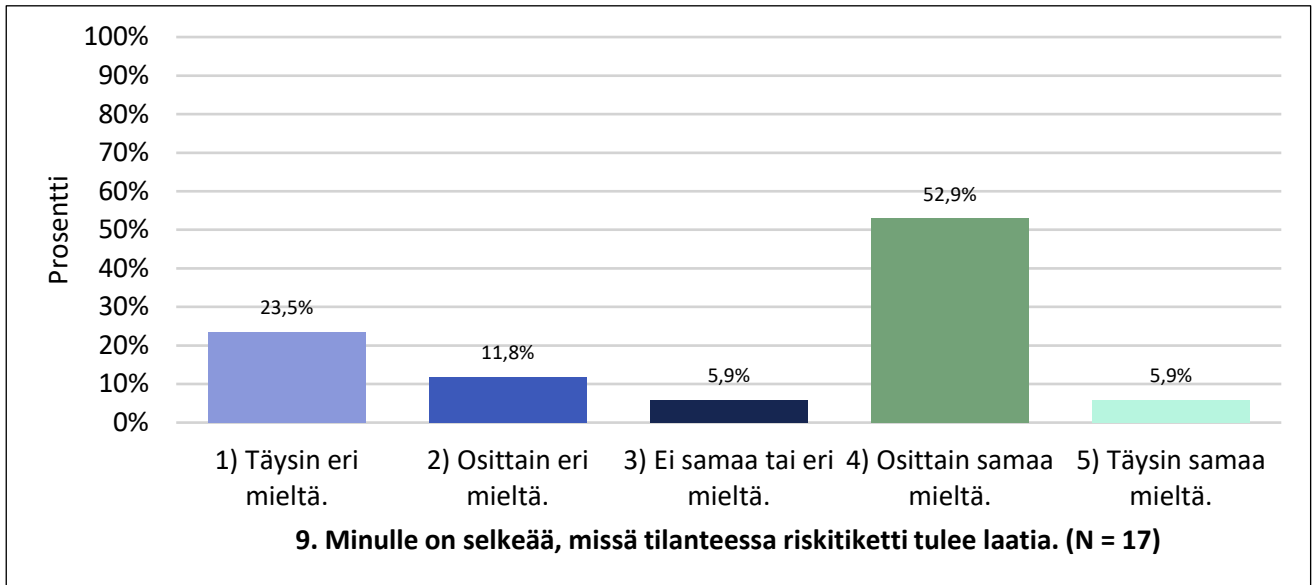


Kuvio 8. Olen mielestäni saanut riittävästi tietoa siitä, että miksi riskitikettejä tehdään (n=17).

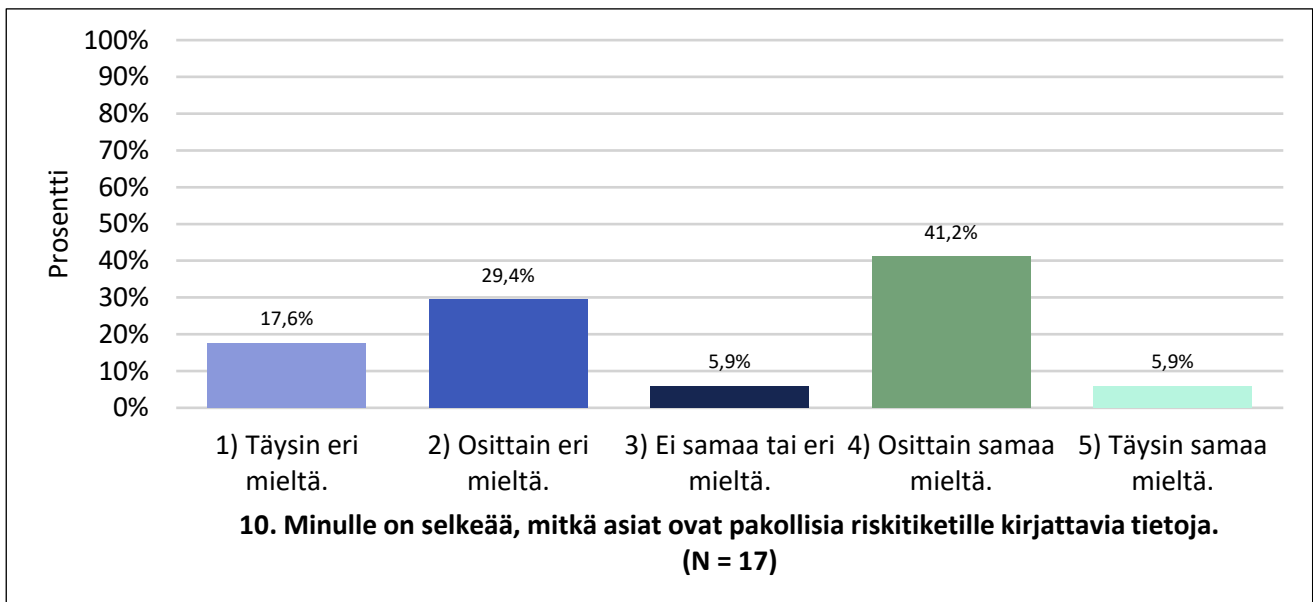


Kuvio 9. Toivoisin saavani lisää tietoa riskien käsittelyn prosessista (n=17).

Suurin osa vastaajista (76,5 %) ei ollut itse kirjannut riskitikettejä. Yli puolelle (58,8 %) vastaajista on kuitenkin selkeää, milloin riskitiketti tulisi laatia (kuvio 10). Vastaajilla ei ollut yksimielistä selvyyttä siitä, mitkä asiat ovat riskitiketille kirjattavia pakollisia asioita, vaan vastauksissa oli selkeää hajontaa (kuvio 11).

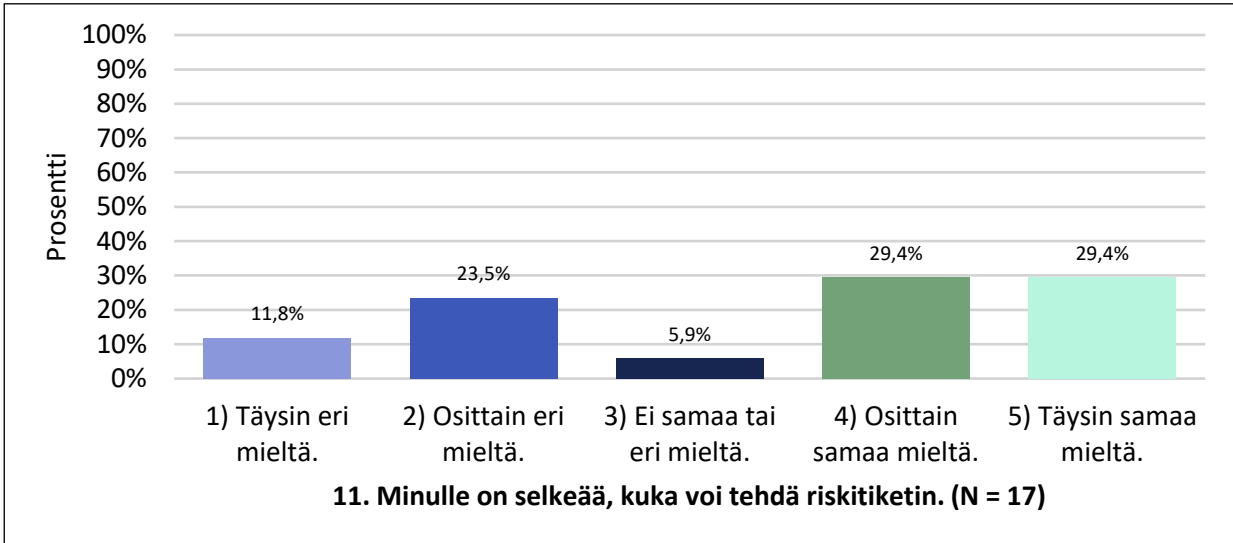


Kuvio 10. Minulle on selkeää, missä tilanteessa riskitiketti tulee laatia (n=17).

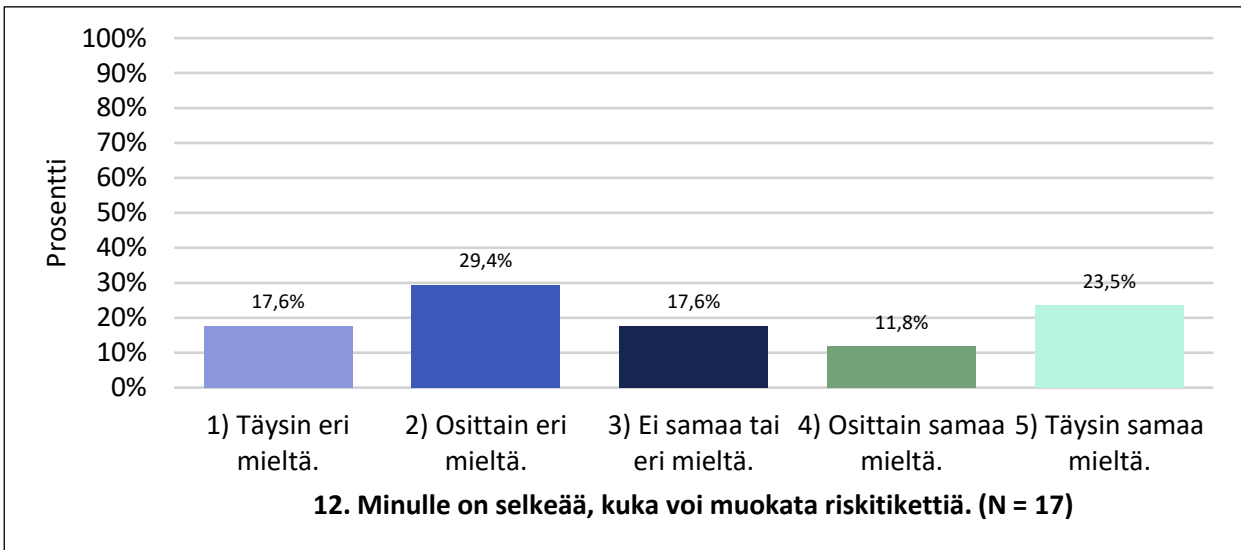


Kuvio 11. Minulle on selkeää, mitkä asiat ovat pakollisia riskitiketille kirjattavia tietoja (n=17).

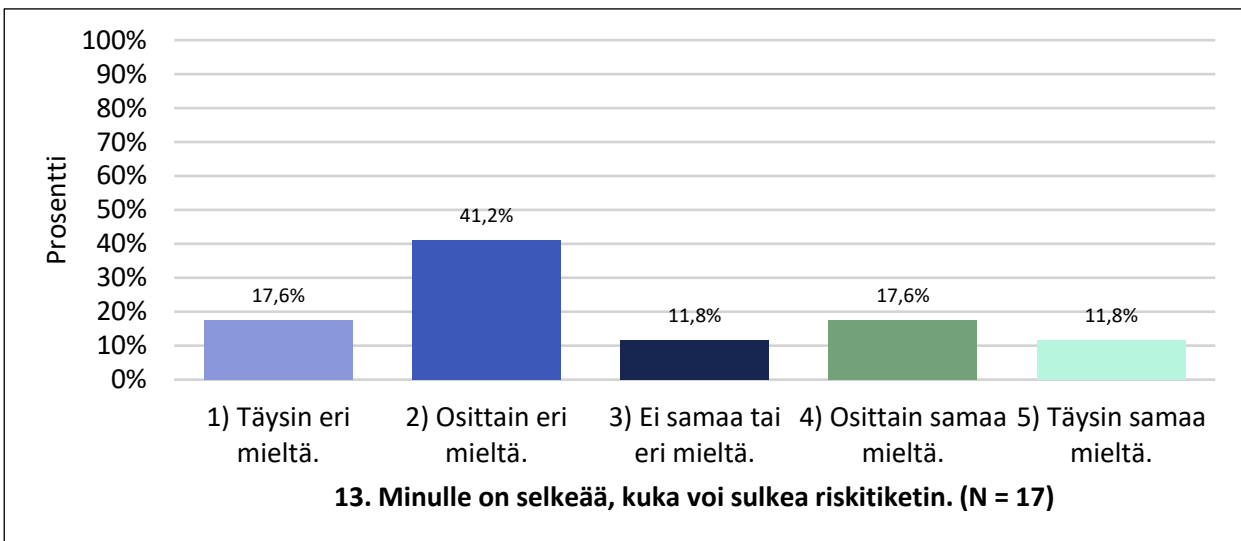
Vastaajista 58,8 %:lle oli selkeää, kuka voi tehdä riskitiketin (kuvio 12). Epävarmuus prosessin kulusta kasvoi, kun kyseessä oli riskitiketin muokkaaminen (kuvio 13) tai riskitiketin sulkeminen (kuvio 14), jonka kohdalla epävarmuus lisääntyi entisestään.



Kuvio 12. Minulle on selkeää, kuka voi tehdä riskitietin (n=17).

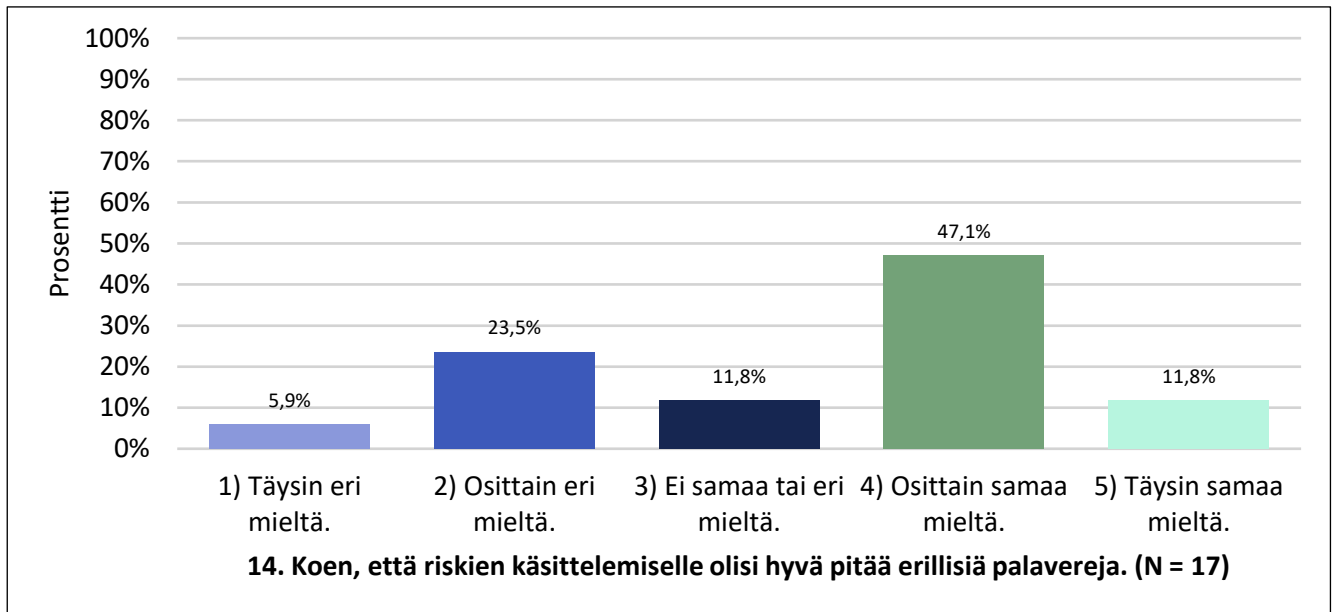


Kuvio 13. Minulle on selkeää, kuka voi muokata riskitietettä (n=17).



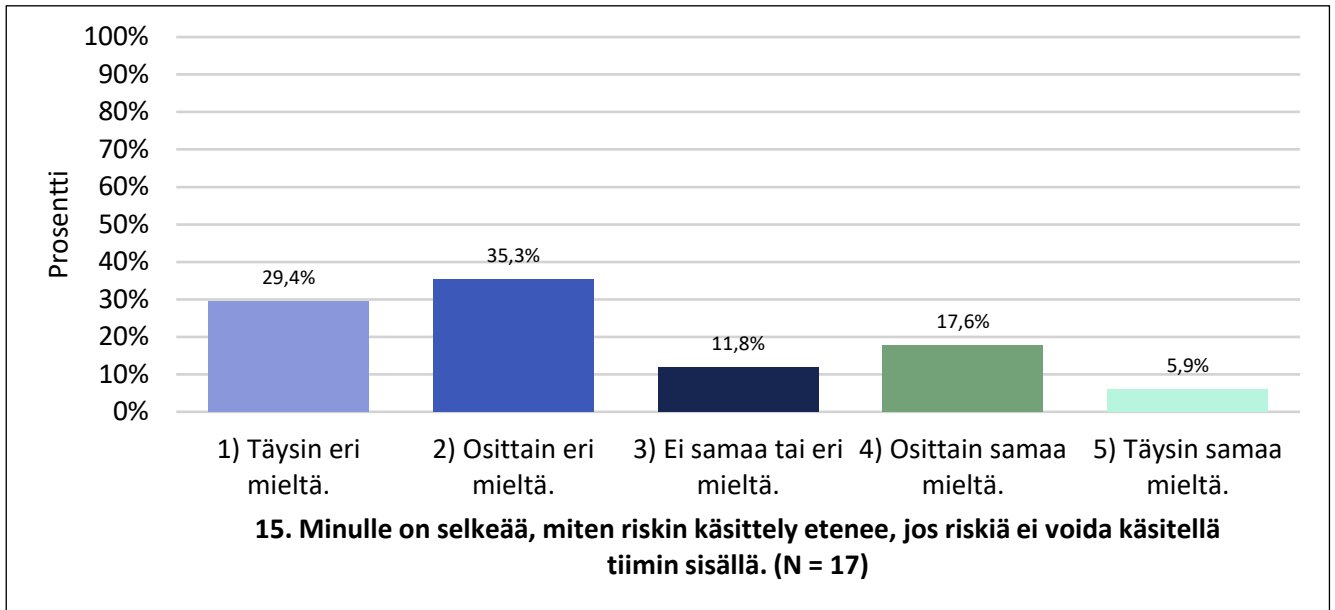
Kuvio 14. Minulle on selkeää, kuka voi sulkea riskitietin (n=17).

Erilliset palaverit riskien käsittelemiselle koettaisiin tulosten perusteella hyväksi asiaksi, sillä selkeä enemmistö (58,9 %) oli joko osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että riskien käsittelemiselle olisi hyvä pitää erillisiä palavereja (kuvio 15). Vastausten perusteella etukäteen esitetty hypoteesi siitä, että riskien käsittelylle ei kaivattaisi erillisiä palavereita, voidaan todeta epätodeksi.

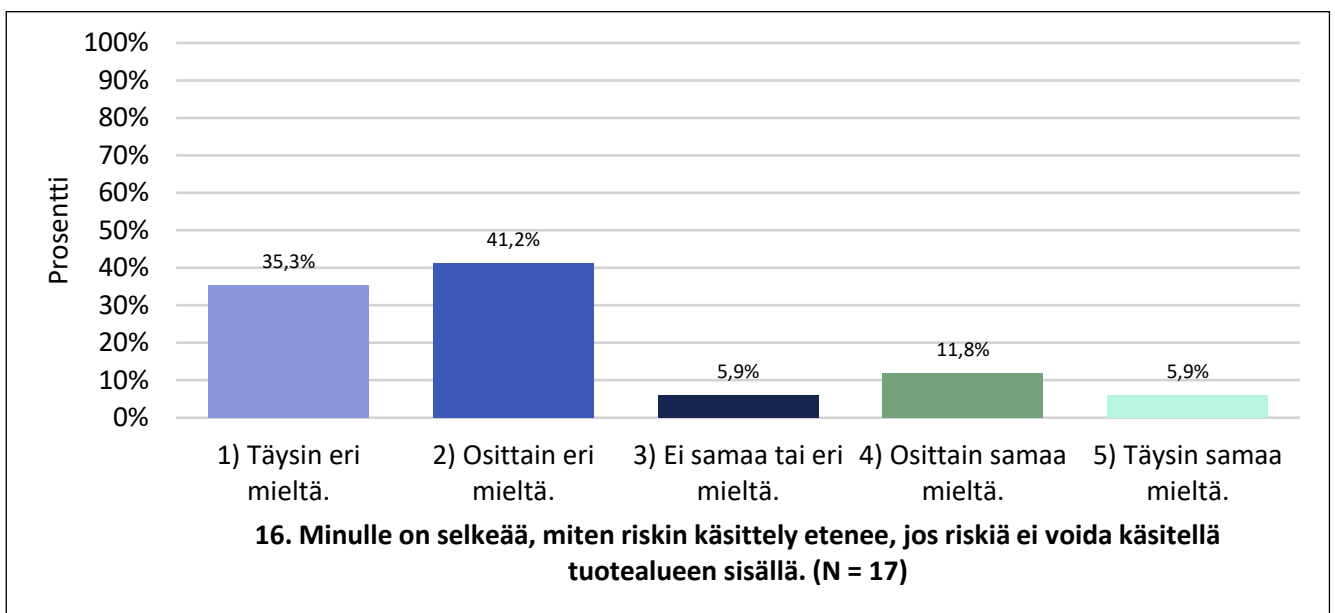


Kuvio 15. Koen, että riskien käsittelemiselle olisi hyvä pitää erillisiä palavereja (n=17).

Riskin käsittelyn prosessin mukainen eteneminen niissä tilanteissa, joissa riskiä ei voida käsitellä tiimin tai tuotealueen sisällä, tunnetaan vastausten perusteella heikosti, joten etukäteen hypoteesi siitä, että prosessin tarkka tuntemus olisi heikkoa toteutui tältä osin. Suurin osa vastaajista (64,7 %) ei tunne prosessin kulkua, jos riskiä ei voida käsitellä tiimin sisällä (kuvio 16). Prosessi tunnetaan vielä heikommin tilanteissa, joissa riskiä ei voida käsitellä tuotealueen sisällä (kuvio 17).

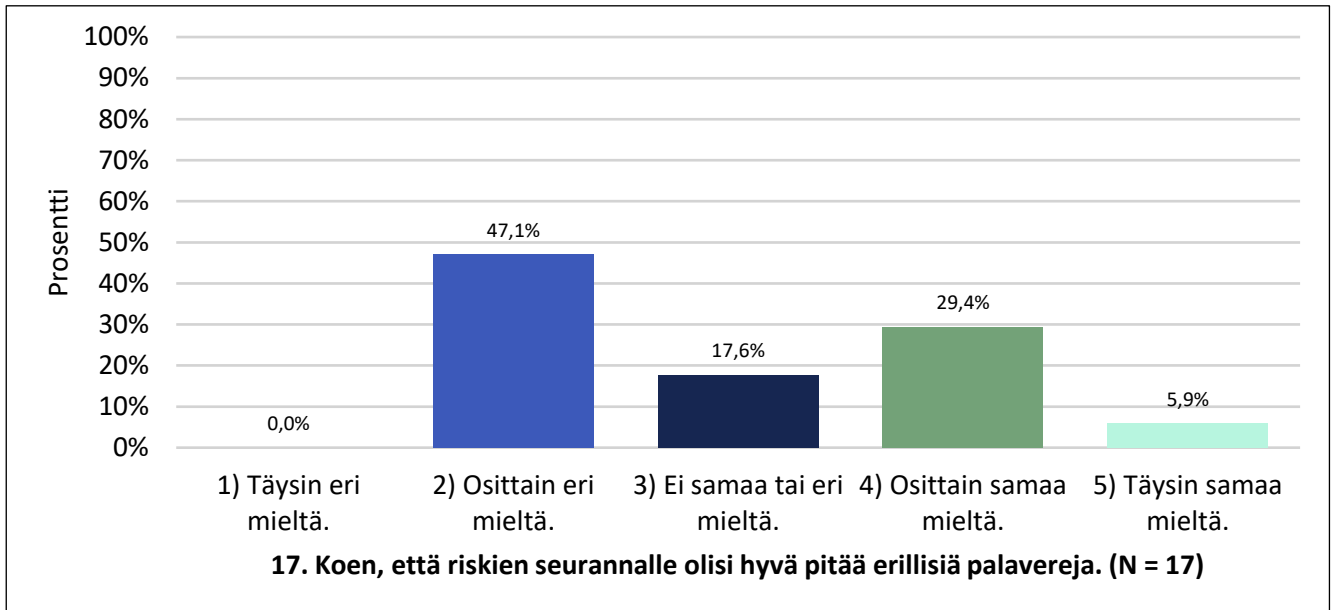


Kuvio 16. Minulle on selkeää, miten riskin käsittely etenee, jos riskiä ei voida käsitellä tiimin sisällä (n=17).

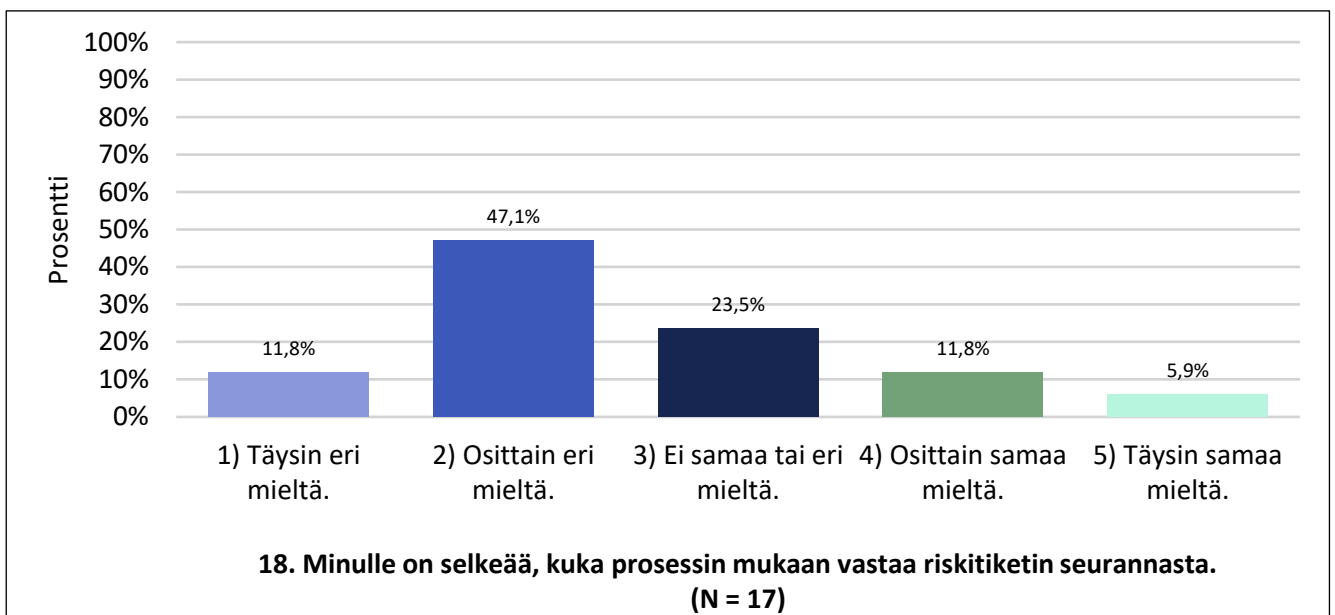


Kuvio 17. Minulle on selkeää, miten riskin käsittely etenee, jos riskiä ei voida käsitellä tuotealueen sisällä (n=17).

Toisin kuin riskien käsittelemiselle, riskien seurannalle ei suurin osa vastaajista kokenut erillisten palaverien olevan tarpeen (kuvio 18), jolloin etukäteen esitetty hypoteesi toteutui. Prosessin mukaista riskitietä seurannasta vastaavaa tahoa ei vastausten perusteella tunneta hyvin (kuvio 19).

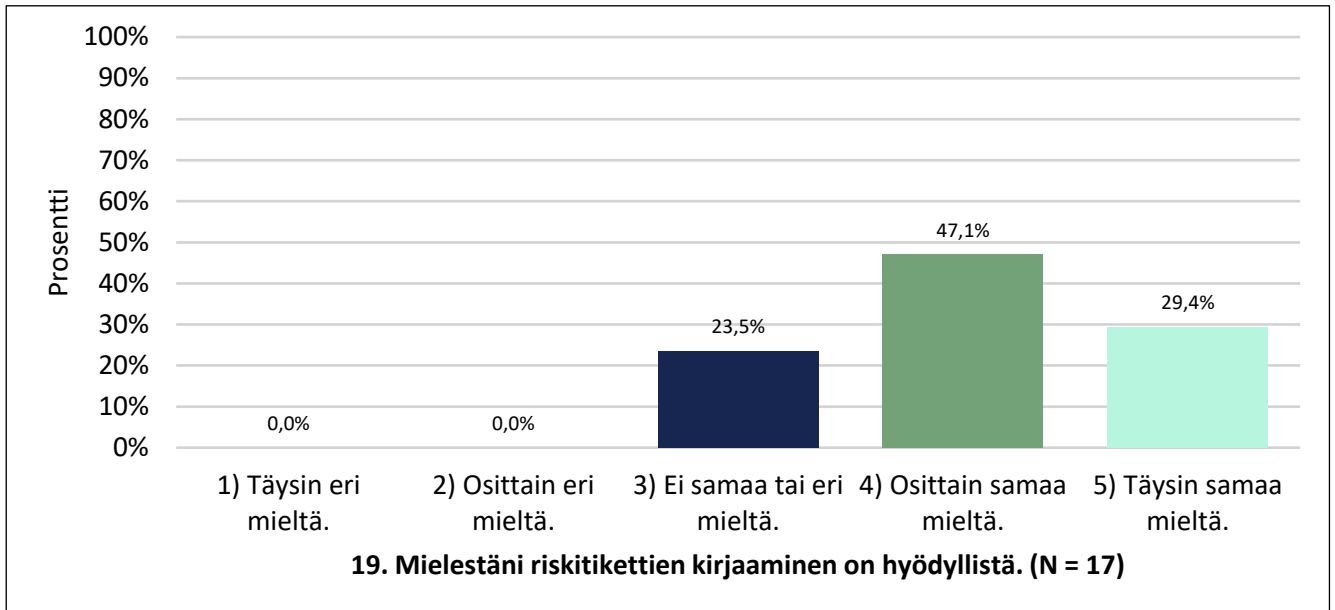


Kuvio 18. Koen, että riskien seurannalle olisi hyvä pitää erillisiä palavereja (n=17).



Kuvio 19. Minulle on selkeää, kuka prosessin mukaan vastaa riskitietin seurannasta (n=17).

Riskitietin kirjaamisen koetaan vastausten perusteella olevan hyödyllistä, joten etukäteen esitetty hypoteesi toteutui. Suurin osa vastaajista (76,5 %) kokee riskitietin kirjaamisen hyödylliseksi (kuvio 20).



Kuvio 20. Mielestäni riskitikettien kirjaaminen on hyödyllistä (n=17).

5.3 Yhteenveto

Kyselyn tuloksista voidaan vetää johtopäätöksenä, että riskien käsittelylle laadittu prosessi ei ole tavoittanut kaikkia. Vastaajista yksikään, joka ei ollut prosessiin tutustunut, ei myöskään tiennyt, mistä kyseisen prosessin löytäisi. Tämä tulos saattaa liittyä viestintään, koska kuten muun muassa Pirinen (2023, s. 239–243) toteaa, muutostilanteissa viestintä saa yleensä kritiikkiä sen vuoksi, koska henkilöstö saattaa kokea, että viestintä ei ole riittävän avointa. Myös Robbinsin ja Judgen (2012, s. 160) tutkimuksessa havaittiin, että muutokseen sitoutuminen oli kaksi kertaa todennäköisempää, jos työntekijöille on selitetty muutoksen taustalla olevat syyt. Niillä vastaajilla, jotka eivät olleet tutustuneet prosessiin, saattaa olla taustalla haluttomuutta ylipäättään tutustua prosessiin sen tarkemmin, koska heillä ei ole riittävästi tietoa muutoksesta. Kuten Virtanen ja Wennberg (2005, s. 93) kuitenkin toteavat, yksilöt kokevat muutokset eri tavalla ja tämä näkyy myös prosessiin tutustumisen aktiivisuudessa – osaa vastaajista on kiinnostanut tutustua uuteen prosessiin enemmän kuin toisia. Prosessi on kirjattuna sekä sanallisesti että kuviomuotoisena organisaatiowikiin omalle sivulleen, joten sinällään prosessin saattaminen kaikkien tietoon on mahdollista oikeanlaisella viestinnällä, varsinkin, jos prosessiin tutustumisen hyödyt perustellaan kattavasti. Kuten Pirinen (2023, s. 239–243) toteaa, työntekijät kaipaavat selkeitä perusteluja ja kokonaiskuvan viestintää niin omilta esihenkilöiltään, kuin myös suoraan ylimmältä johdolta.

Hajontaa oli kokemuksessa siitä, että onko prosessi esitelty omalle tiimille riittävälle laajuudella, mikä voi viestinnän lisäksi selittyä myös haastatteluista saadun datan perusteella sillä, että tiimit ovat vielä eri vaiheissa prosessin käyttöönotossa. Sinällään ymmärrys riskien käsittelyn tarkoituksista on vastausten perusteella kuitenkin selkeää ja riskien kirjaaminen myös koetaan hyödylliseksi. Tämän perusteella riskien käsittelyn prosessista voidaan nähdä olevan hyötyä riskien tunnistamisessa, mikä onkin Viitalan ja Jylhän (2019, s. 214) mukaan riskienhallinnan lähtökohta. Suurin osa vastaajista ei kuitenkaan ole itse kirjannut riskitickettiä, ja tiiketille kirjattavissa asioissa on hieman epätietoisuutta. Prosessin mukainen riskin käsittelyn eteneminen ei myöskään ollut suurimmalle osalle vastaajista selvää. Nämä asiat heijastunevat toiveena saada riskien käsittelemisen prosessista lisää tietoa, joka oli vastaajista suurimman osan toive. Tietoa lisäämällä voitaisiin edistää organisaatiotason oppimista, koska kuten Ojala (2008, s. 71) toteaa, organisaation oppiminen on yhteisen näkemyksen luomista ja sen soveltamista yhteiseen tekemiseen.

Riskiticketin kirjaamisen käytäntöjen tuntemuksessa oli vaihtelua. Vastaajat sinällään tuntevat hyvin, että kuka voi prosessin mukaan luoda riskiticketin, mutta ticketin prosessin mukainen muokkaaminen ja sen sulkeminen tunnetaan heikommin. Riskin käsittelyn prosessin mukainen eteneminen myös tunnetaan heikosti niissä tilanteissa, kun riskin käsittely siirtyy tiimiltä seuraavalle portaalle. Riskejä voidaan Juvosen ym. (2023, s. 13) mukaan tarkkailla organisaation eri tasoilla ja kuten Ilmonen (2010, s. 78–79) toteaa, riskienhallintatyöhön voi osallistua keskeisimpien toimijoiden lisäksi myös muita asiantuntijoita ja näin kohdeorganisaatiossa toimitaan, sillä käytännössä riskien tunnistamista tehdään prosessin mukaan tiimitasolta lähtien. Riskin käsittelyn etenemisen tarkemmalla kuvaamisella voitaisiin kuitenkin sekä lisätä ymmärrystä, mutta toisaalta myös tuoda riskien käsittelyä läpinäkyvämmäksi ja tätä kautta rakentaa luottamusta, sillä kuten Peltola ja Morgan (2005, s. 105–106) toteavat, johdon viestinnällä on työntekijöille suuri merkitys ja toisaalta sen perimmäisen tarkoituksen olevan juuri luottamuksen rakentaminen. Tässä tapauksessa prosessiin kirjattu tarkempi kuvaus antaisi työntekijöille viestiä siitä, että tiimin ulkopuolelle edenneet asiat tulevat myös prosessin mukaisesti käsiteltyä.

Kyselyn hypoteesina olivat riskien käsittelyn prosessin esittelyn kokeminen puutteelliseksi ja prosessin tarkan tuntemuksen oleminen heikkoa. Riskien käsittelylle ja seurannalle ei myöskään oletettu kaivattavan erillisiä palaverieita, vaan ne tapahtuisivat osana muita kokouksia.

Oletuksena oli myös, että riskien käsittely koettaisiin hyödyllisenä asiana ja ymmärrys siitä, miksi riskien käsittelylle on laadittu oma prosessinsa, olisi laajaa.

Hypoteesit kyselyn tuloksista toteutuivat osittain. Etukäteen esitetty hypoteesi siitä, että riskien käsittelyn prosessi koettaisiin puutteelliseksi ei toteutunut kokonaan, sillä vastauksissa oli hajontaa ja osa koki saaneensa riittävän esittelyn prosessista. Prosessin tarkka tuntemus oli osittain heikkoa, etenkin niissä tilanteissa, kun riskin käsittely etenee tiimin ulkopuolelle, joten tältä osin hypoteesi toteutui. Vastaajista suurin osa koki erilliset palaverit riskien käsittelylle hyväksi asiaksi, joten etukäteinen hypoteesi siitä, että tällaisia palavereita ei kaivattaisi, kumottiin. Riskien käsittely koetaan hyvänä asiana ja vastaajien keskuudessa vallitsee laaja ymmärrys siitä, miksi riskien käsittelyn prosessi on laadittu, joten näiltä osin hypoteesit toteutuivat.

6 KEHITYSEHDOTUKSET

Haastattelujen ja kyselyn tulosten pohjalta alettiin etsiä kehittämiskohteita kohdeorganisaation riskien käsittelyn prosessiin. Konkreettisia kehittämisen tapoja oli käydä prosessi läpi ja täydentää sitä niiltä osin, jotka haastattelujen ja kyselyn tulosten perusteella nähtiin nykytilassa puutteellisiksi. Prosessi tulisi myös saattaa paremmin tiedoksi henkilöstölle, koska kyselyn vastausten perusteella he, jotka eivät ole prosessiin tutustuneet, eivät myöskään tiedä, missä prosessi on kuvattu. Tämän työn teoreettiseen viitekehykseen nojaten, esitetään, että henkilöstön motivoitumista voitaisiin kenties lisätä tuomalla riskien käsittely konkreettisemmin osaksi heidän nykyisiä työroolejaan. Jotta riskin käsittelyn prosessin mukainen eteneminen voitaisiin havainnollistaa nykyistä paremmin, tehtiin riskin käsittelymisen etenemisestä esimerkkikaavio. Kyselyn tulokset ja parannusehdotukset esiteltiin kohdeorganisaation edustajille Skypen välityksellä.

Ensimmäinen kehitysehdotus liittyy prosessin tiedoksi saattamiseen, joka ei kyselyn perusteella ole täysin onnistunut. Vastaajista jokainen, joka ei ollut tutustunut riskien käsittelyn prosessiin, ei tiennyt mistä prosessi löytyy. Ongelman käytännön korjaaminen vaatii johtamisviestintää. Kuten luvussa 2.3 on todettu, muun muassa Virtanen ja Wennberg (2005, s. 94) korostavat tiedon antamisen tärkeyttä ja esittävät, että myös muutosta johtavien täytyy antaa tietoa muutoksen vaatimista edellytyksistä. Tässä tapauksessa riskien käsittelyn prosessin aktiivisemmän käyttöönoton aikaansaaminen vaatisi sen, että prosessiin tutustuttaisiin ja tätä varten henkilöstön on tiedettävä, että missä prosessi on kuvattu. Tiedoksi saattamisen oheen ehdotetaan lisäksi toimitettavan lyhyttä esitystä nykyisen prosessin pääkohdista, esimerkiksi Powerpoint-muotoisena. Kyseinen esitys antaisi prosessista myös lisätietoa, jota oli kyselyn vastausten perusteella kaivattu ja toisaalta se tarjoaisi lisätietoa myös heille, jotka olivat sitä mieltä, että prosessia ei ole esitelty tiimille riittävästi.

Prosessissa on nyt ehdotettu, että riskien käsittely otettaisiin osaksi muita kokouksia silloin, kun tilanne on vakiintunut. Kyselyn tulosten perusteella tähän ehdotetaan, että tiimillä olisi vapaat kädet päättää toimiva tapa myös tilanteen vakiinnuttua ja että tämä kirjattaisiin prosessiin. Kyselyyn vastanneista yli puolet koki, että riskien käsittelemiselle olisi hyvä pitää erillisiä palavereja. Seurannan suhteen asiaa ei koettu samalla tavalla, vaan yli puolet vastaajista koki, että riskien seuraamiselle ei tarvittaisi erillisiä palavereja. Prosessiin voitaisiin siis kirjata, että tiimi voi kokeilla ja sopia oman tapansa riskien käsittelylle. Kyselyn vastausten perusteella riskien kirjaaminen koetaan hyödylliseksi asiaksi, joten yhteiset hetket riskien

käsittelylle saattaisivat yleisesti ottaen parantaa ymmärrystä riskienhallinnasta. Tässä korostuu myös organisaatiotason oppimisen näkökulma. Kuten Ojala (2008, s. 53) toteaa, organisaation osaamisessa on kyse yhteisestä näkemyksestä ja yksilön osaaminen muovautuu organisaation osaamiseksi silloin, kun yksilöt voivat jakaa, yhdistää ja kehittää osaamistaan toistensa kanssa ja kun osaamista muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Kun riskien käsittelemiselle on varattu selvästi oma hetkensä, voi yhteisen näkemyksen muodostaminen olla tehokkaampaa. On kuitenkin huomioitava, että kuten Virtanen ja Wennberg (2005, s. 93) toteavat, ihmiset kokevat muutokset eri tavalla, minkä vuoksi tiimille olisi hyvä antaa vapaudet käsitellä riskejä parhaaksi katsomallaan tavalla, joko erillisissä tilaisuuksissa tai muiden kokousten ohessa. Kuten Ojala ja Meklin (2021, s. 32) toteavat, ihmisen oma motivaatio ja kiinnostuksen kohteet tulisi huomioida silloin, kun tahdotaan lisätä hänen sitoutumistaan uuden oppimiseen, joten liian tiukalla toimintatapojen määräämisellä voi olla haitallista sitouttamisen kannalta.

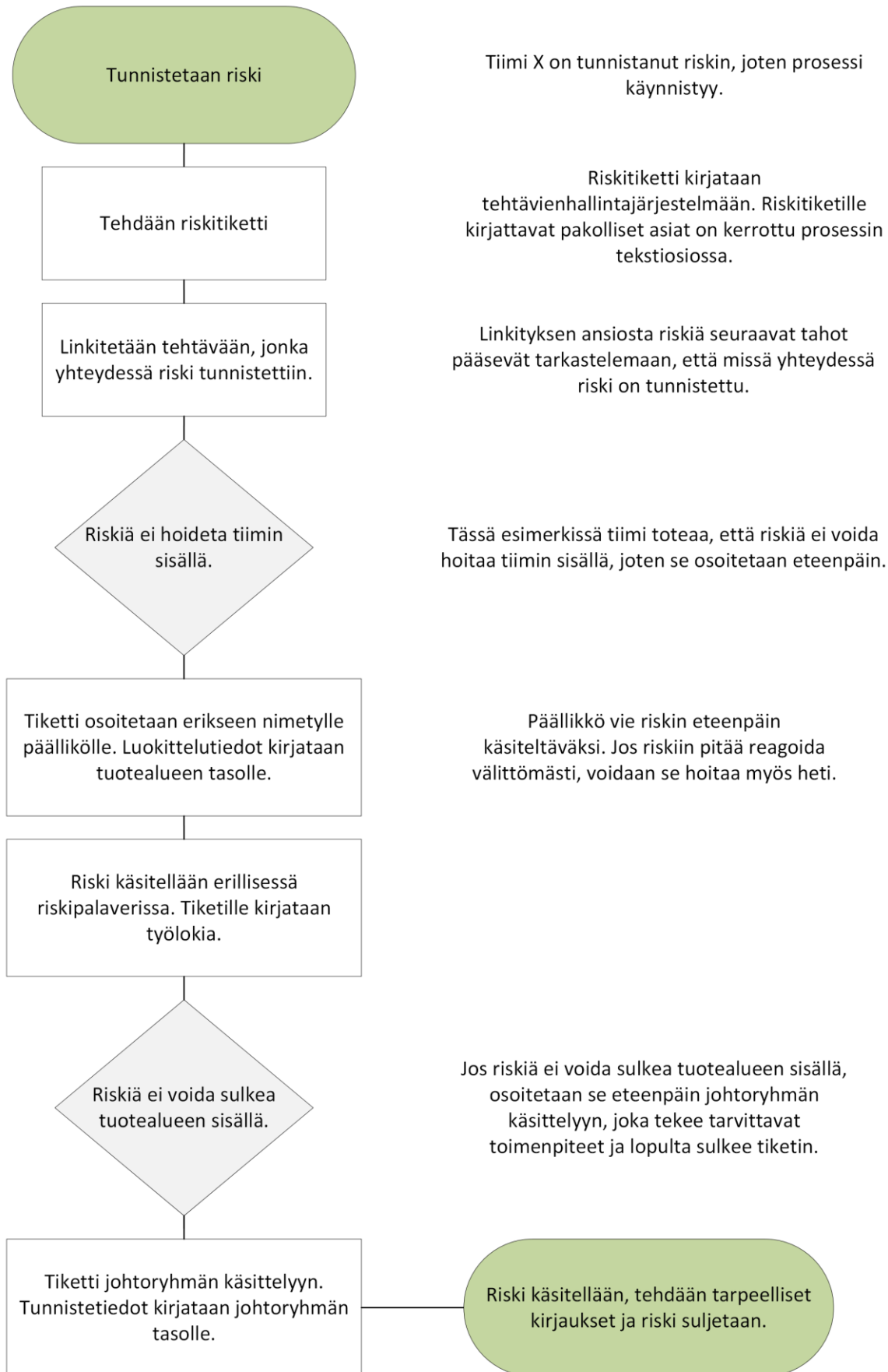
Nykyisen prosessikuvauksen mukaan riskille voidaan kirjata vapaaehtoinen tieto riskin luokasta, joka on taloudellinen, operatiivinen, strateginen tai vahinko. Prosessissa itsessään ei ole avattu tarkemmin, että mitä milläkin luokalla tarkoitetaan, joten tähän ehdotetaan parannusta siten, että prosessille lisätään jokaisesta riskiluokasta lyhyt kuvaus, joka auttaa riskin avaajaa määrittämään oikean luokan. Kuvaukset ehdotetaan esitettäväksi kuviossa 21 esitetyllä tavalla.



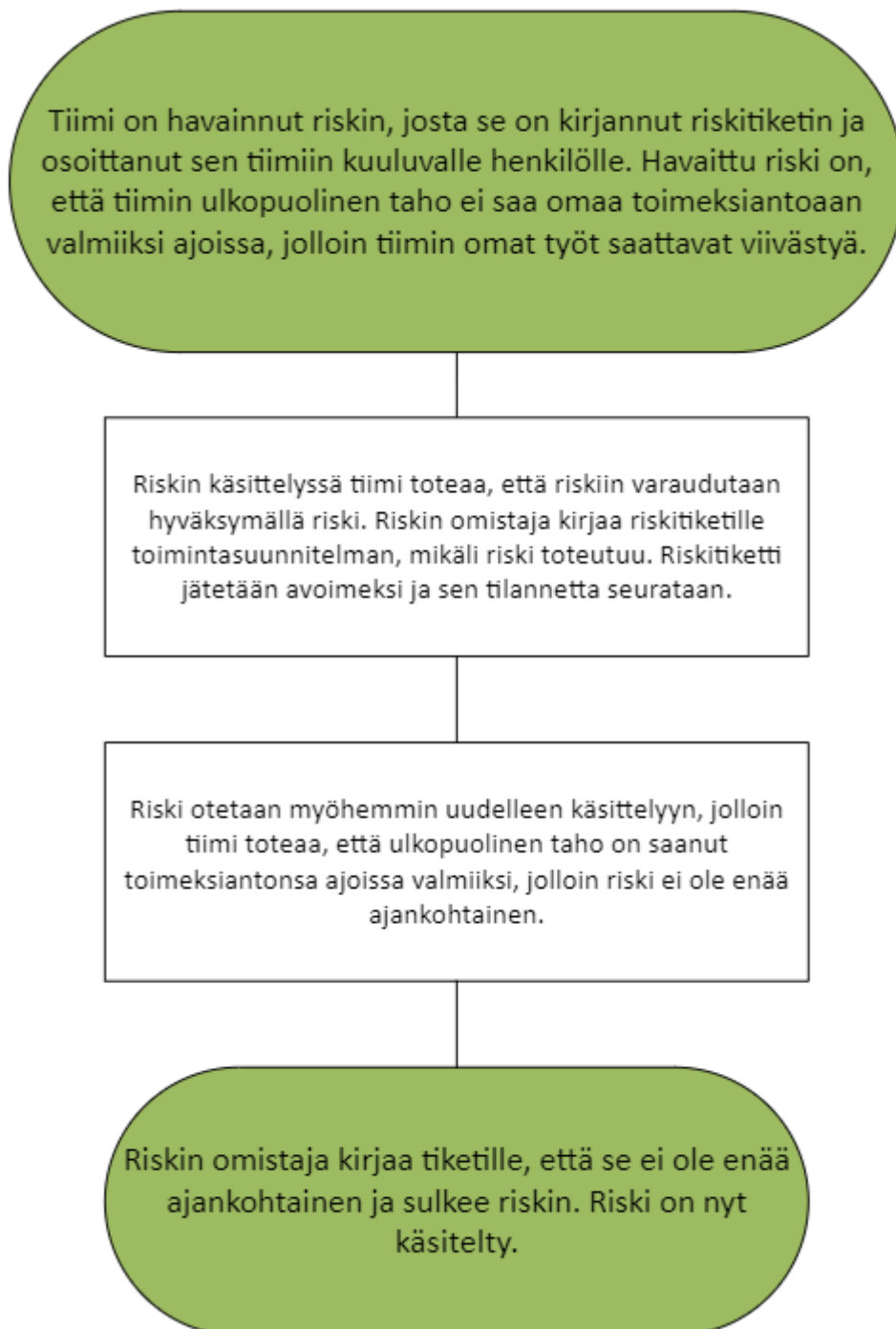
Kuvio 21. Ehdotus riskiluokkien tarkemmalle kuvaamiselle.

Kyselyssä oli myös muutamia avoimia kysymyksiä ja niihin kirjattujen vastausten mukaan riskien käsittelyyn liittyvät asiat jäivät hatarasti mieleen, koska riskien arviointia ei koeta omaksi päätyöksi. Riskien käsittelyyn liittyvien asioiden opetteluun motivoimisessa voisi auttaa tietynlainen työroolien tarkastelu. Kuten Haapakorpi (2020, s. 65) toteaa, että työroolien uudistaminen tai työnkuvan monipuolistaminen voi olla merkityksellistä henkilön motivoimisen kannalta, joten motivaatiota voitaisiin kenties lisätä tuomalla riskien käsittely lähemmäksi henkilöstön nykyisiä tehtäviä tai jollain tavalla konkreettisesti niiden ohelle. Haapakorpi kuitenkin myös huomauttaa, että työroolien uudistamisesta voi olla myös haittaa silloin, jos työntekijä ei ole halukas laajentamaan nykyistä toimenkuvaansa, joten jos riskien käsittelyä aiotaan tuoda lähemmäs henkilöstön nykyistä työnkuva, on myös varmistettava, että he ovat siihen halukkaita. Riskien käsittelyn tuomista osaksi henkilöiden nykyisiä työtehtäviä voitaisiin aloittaa esimerkiksi osoittamalla heille riskitikettejä, jolloin he riskin omistajana olisivat mukana vastaamassa tilanteen päivittämisestä ja lopulta myös sulksivat riskitiketin, jos kyseinen riski saadaan käsiteltyä tiimissä.

Nykyisen prosessikuvauksen oheen ehdotetaan lisättäväksi esimerkkikaavioita, jossa havainnollistetaan prosessin mukaiset riskin käsittelemisen vaiheet. Esimerkkikaavioilla pyritään lisäämään henkilöstön tietoisuutta riskin käsittelyn kaikista vaiheista myös niissä tilanteissa, kun riskin käsittely siirtyy tiimin ulkopuolelle. Kyselyn vastausten perusteella tietämys tästä on heikkoa, koska vastaajista yli puolelle ei ollut selkeää, miten riskin käsittely etenee, jos riskiä ei voida käsitellä tiimin tai tuotealueen sisällä. Esimerkkikaaviot ehdotetaan esitettävän kuviossa 22 ja kuviossa 23 ehdotetuilla tavoilla.



Kuvio 22. Ehdotus esimerkkikaaviosta, jossa prosessin kulku on selostettu tarkemmin.



Kuvio 23. Ehdotus esimerkkikaaviosta tiimin käsittelemän riskin vaiheista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä kohdeorganisaation riskien käsittelyn prosessiin ja pyrkiä löytämään siihen kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehyydessä tarkasteltiin oppimisen, osaamisen ja henkilöstön sitouttamista muutoksessa sekä riskien ja riskienhallinnan teorioita. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla sellaisia henkilöitä, joilla on jonkinlainen tiimin toimintaa ohjaava rooli. Haastatteluilla pyrittiin löytämään sellaista tietoa, jota voitaisiin hyödyntää kyselyssä, esimerkiksi löytämällä sellaisia kysymyksiä, joita olisi syytä esittää suuremmalle joukolle.

Haastatteluista ja kyselystä saadun aineiston perusteella kohdeorganisaatiolle koostettiin kehitysehdotuksia nykyiseen prosessiin. Kehitysehdotuksissa pyrittiin siihen, että prosessi pystyttäisiin saattaa tiedoksi myös heille, jotka eivät olleet siihen tutustuneet. Itse prosessivaukseen ehdotettiin sisällöllisiä muutoksia, joilla pyritään rohkaisemaan tiimejä suosimaan parhaaksi katsomaansa tapaa käsitellä riskit, mutta myös selkeyttämään prosessia tietyiltä osin. Tulevaisuuden henkilöstösuunnittelua ajatellen tutkimustulosten perusteella pohdittiin tutkimuksen teoriataustaan peilaten, että voitaisiinko riskien käsittelyä tuoda jollain tapaa lähemmäksi henkilöstön nykyisiä työtehtäviä. Nykyisen prosessikaavion ohelle ehdotettiin esimerkkikaaviota, jossa riskin käsittely prosessin mukaisesti on selostettu nykyistä tarkemmin. Tutkimuksen tulokset ja kehitysehdotukset esiteltiin kohdeorganisaation yhteyshenkilöille erillisessä etäpalaverissa.

Kehitysehdotusten ansiosta kohdeorganisaatiolla on paremmat mahdollisuudet sitouttaa henkilöstöään riskien käsittelyn prosessin mukaiseen toimintaan. Viestinnällä voidaan tarjota henkilöstölle lisätietoa prosessista ja tätä kautta motivoida heitä uuden opettelemisessa. Tätä kautta kohdeorganisaation tiimit voivat ryhtyä paremmin rakentamaan yhteistä visiota, jolloin yksilöiden kautta muodostuva oppiminen jalostuu organisaatiotason oppimiseksi, jolla voidaan kehittää kohdeorganisaation riskienhallintaa. Tutkimusaineiston perusteella riskien käsittely koetaan hyödylliseksi ja henkilöstöllä on jo olemassa laaja ymmärrys siitä, miksi organisaatiossa tehdään riskienhallintaa. Lisäämällä henkilöstön tietämystä riskien käsittelyn prosessista organisaatio voi osoittaa henkilöstölle, että havaittuihin riskeihin reagoidaan ja ne käsitellään prosessin mukaisesti, mikä voi osaltaan lisätä motivaatiota riskien käsittelyyn liittyen ja tätä kautta lisätä henkilöstön sitoutumista.

7.1 Tutkimuksen eettisyys, reliabiliteetti ja rajoitukset

Hyvärinen ym. (2017, s. 414–415) kirjoittavat ihmistieteiden eettisten periaatteiden kolmiosaisesta kokonaisuudesta, johon kuuluvat tutkittaan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. He toteavat, että näistä periaatteista ensimmäinen liittyy haastateltavien rekrytoimiseen sekä osallistumisen vapaaehtoisuuteen ja kolmas taas haastattelun tunnistetietojen käsittelyyn sekä siihen, että miten haastateltavat esitellään tutkimuksessa. He jatkavat, että eettisten periaatteiden tarkoitus on turvata tutkimuksen hyvät tieteelliset käytännöt.

Haastateltavan itsemääräämisoikeus sisältää Hyvärisen ym. (2017, s. 414–415) mukaan vapaaehtoisuuden puitteissa paitsi mahdollisuuden kieltäytyä tutkimuksesta, mutta myös oikeuden olla vastaamatta kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. He jatkavat, että haastateltaville etukäteen annettaviin tutkimusta koskeviin tietoihin kuuluvat ainakin tutkijan yhteystietojen antaminen, tutkimuksen aihe ja tavoite, haastattelun toteuttamisen käytännöt, osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun luottamuksellinen käsittely, haastatteluotteiden sisällyttäminen tutkimukseen sekä haastattelun jatkokäyttö sekä arkistointi. Henkilötietojen käsittelyn osalta he toteavat, että henkilötietolaki on keskeisin haastattelututkimusta ohjaava laki. He (s. 417–418) jatkavat, että aineiston tietoturvallinen käsittely on suunniteltava huolellisesti ja jo haastattelua suunnitellessa olisi pohdittava, että mitkä tunnistetiedot ovat tarpeellisia tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Haastattelussa hyödynnettävistä anonymisoinnin keinoista he (s. 419) nostavat keskeisimmiksi muuttamisen, poistamisen sekä kategorisoimisen. Muuttaminen tarkoittaa haastateltavan tunnistetietojen muuttamista toisenlaisiksi, esimerkiksi keksimällä haastateltavalle pseudonimi. Poistamisella taas tarkoitetaan haastateltavan tietojen, esimerkiksi yhteystietojen, poistamista. Kategorisoinnin avulla epäsuoria yhteystietoja muokataan yleisemmälle tasolle, esimerkiksi haastateltavan ammattinimikkeen muuttaminen ammattialaksi.

Tätä tutkimusta varten kohdeorganisaatiolta anottiin kirjallinen tutkimuslupa. Haastatteluihin kutsutuilta pyydettiin kirjallinen suostumus haastatteluun ja tässä vaiheessa he pystyivät myös kieltäytyä haastattelusta. Haastattelusta saatu data anonymisoitiin siten, että vastaaja ei voinut tunnistaa. Kyselylomakkeen yhteydessä vastaajille kerrottiin, että vastaajan tunnistetietoja ei tallenneta millään tavalla.

Golafshani (2015, s. 601) toteaa, että luotettavuuden tarkastelu on tärkeää, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus voitaisiin varmistaa. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Gillhamin (2000, s. 65) mukaan puolistrukturoitu haastattelu voi olla erittäin rikas yksittäinen datan lähde. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi useamman eri tutkimusmenetelmän käyttäminen datan keräämisessä. Dataa käsiteltiin huolellisesti ja aineistoa säilytettiin tutkimuksen aikana salasanalla suojatusti. Tutkimuksen tekijä testasi kyselylomakkeen toimintaa ennen sen lähettämistä vastaajille, jolloin voitiin varmistua siitä, että lomake toimii teknisesti moitteetta. Ojasalo ym. (2014, s. 107) toteavat, että haastattelujen äänittäminen mahdollistaa äänitteisiin palaamisen jälkikäteen. Tässä tutkimuksessa haastattelut äänitettiin ja haastateltaville kerrottiin ennen haastattelutilannetta, että haastattelusta saatua aineistoa ei arkistoida, vaan se hävitetään viimeistään tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuksen rajoituksina voidaan mainita se, että varsinkin haastatteluissa saadut vastaukset ovat vastaajien omia subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Tutkimus kosketti myös vain tiettyä osaa kohdeorganisaatiosta, joten siitä saadut tulokset eivät välttämättä päde yleisluonteisesti organisaation muihin yksiköihin. Tutkijan asema organisaation sisäisenä toimijana voi myös olla tutkimusta rajoittava tekijä, koska varsinkin haastateltavat saattavat antaa tutulle haastattelijalle erilaisia vastauksia kuin tuntemattomalle henkilölle. Sisäpiirihaastattelulla on kuitenkin etuja ja kuten Hyvärinen ym. (2017, s. 398–400) esittävät, sisäpiirihaastattelua tekeväälle tutkijalle voi olla helpompaa löytää haastateltavat ja saavuttaa heidän luottamuksensa. Tutkimukseen myös valittiin sellaisia henkilöitä, joilla oli tutkittavasta aiheesta jo olemassa olevaa tietoa ja kuten Puusa ja Juuti (2020, s. 101) toteavat, tämä on myös yleisesti haastattelujen etu.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Tälle tutkimukselle voitaisiin toteuttaa jatkotutkimus seurantatyypisesti, jossa tarkasteltaisiin tässä tutkimuksessa esitettyjä kehitysehdotuksia ja sitä, miten niitä on hyödynnetty ja minkälaisia vaikutuksia niillä on saatu. Tämä selvitys voitaisiin toteuttaa tämän tutkimuksen mukaisesti haastattelemalla niitä henkilöitä, joilla on jollain tapaa tiimin toimintaa ohjaava tai valmentava rooli ja näiden haastattelujen pohjalta koostamalla uusi kyselylomake. Jatkotutkimuksessa voitaisiin hyödyntää myös tämän tutkimuksen haastattelukysymyksiä sekä kyselylomaketta ja tässä tutkimuksessa tehty kysely voitaisiin jopa toistaa, jolloin uuden kyselyn tuloksia voitaisiin verrata tämän tutkimuksen kyselyyn ja näin tehdä johtopäätöksiä

kehitysehdotusten tehokkuudesta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös selvittää sitä, että ovatko kaikki tiimit jo ehtineet ottaa riskien käsittelyn prosessin osaksi toimintaansa, vai onko prosessin käyttöön ottamisessa vieläkin tiimikohtaisia eroja.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös vertailu kohdeorganisaation riskienhallinnan käytännöistä eri yksiköissä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vertailemalla tämän tutkimuksen kohteena olevaa riskien hallinnan prosessia kohdeorganisaation toiseen yksikköön. Tutkimuksessa voitaisiin huomioida esimerkiksi, että minkälaisia riskejä eri yksiköt ovat havainneet, miten ne on käsitelty ja minkälaisia vaikutuksia niillä on ollut kohdeorganisaation toimintaan.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelna-Thiel, T., Saari, E., & Wallin, M. (2015). *Julkista johtamista jalostamassa*. Otavan kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino.
- Artto, K., Martinsuo, M., & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta*. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Drucker, P. (2007). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen* (A. Kankkunen, käänt.). Talentum Media Oy. (Alkuperäinen teos julkaistu 1990).
- Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top Management's Communication and Employees' Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *The Journal of applied behavioral science*, 57(2), 204–232. <https://doi.org/10.1177/0021886320979646>
- Gillham, B. (2000). *Case study research methods*. Continuum.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597–607.
- Haapakorpi, A. (2020). Miten varmistaa osaaminen työelämän muutoksessa? *Työelämän tutkimus*, 18(1), 63–67. <https://doi.org/10.37455/tt.90573>
- Hautamäki, V. (2004). *Hyvän hallinnon toteuttaminen*. Edita Publishing Oy.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. (2007). *Organizational behaviour: an introductory text* (6. p.). Prentice Hall.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., & Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J., & Rajamäki, M. (2010). *Johda riskejä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jarenko, K. (3.12.2019). *Ketterässä oppimisessa tavoitteena ei ole oppiminen*. Filosofian akatemia.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Kämppe, P., & Talala, T. (2023). *Yrityksen riskienhallinta* (3. päiv. I.). Aalto University Executive Education Oy.

- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. (2022). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta* (2.–6. p.). Sanoma Pro Oy.
- Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen: menestyksen timantti* (2. tark. p.). Talentum Media Oy.
- Koivu, E., Ranta-aho, M., & Vuoti, H. (2010). *Väärinkäytösriskit hallintaan: Johdon ja tarkastuksen käytännön opas*. Tietosanoma Oy.
- Koskinen, J. (2021). *Strateginen oppiminen*. Ajantieto Oy.
- Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M., & Troberg, E. (2003) *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- Lemmetty, S., & Collin, K. (2022). *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä*. Jyväskylän yliopisto.
- Leonard, H., Lewis, R., Freedman, A., & Passmore, J. (2016). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development*. Wiley-Blackwell.
- Moilanen, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tammer-Paino Oy.
- Nissinen, V., Kinnunen, T., & Jorma, S. (2015). *Syväoppimisesta syväjohtamiseen*. Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. (2000). *Osaamisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa* (3. uud. p.). WSOY.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro.
- Otala, L., & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.
- Pellinen, J. (2017). *Talousohjaus* (2. uud. p.). Alma Talent Oy.
- Peltola, A., & Morgan, N. (2005). *Työntekijöiden motivoiminen* (A. Peltola, käänt.). Perhemediat. (Alkuperäinen teos julkaistu 2005).
- Pirinen, H. (2023.) *Esihenkilö muutoksen johtajana* (5. uud. p.). Alma Talent Oy.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raudasoja, K., & Johansson, M. (2009). *Esimies talouden johtajana julkishallinnossa*. Talentum Media Oy.

- Robbins, S., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior* (11. p.). Pearson Education Limited.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Salminen, A. (2016). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasan yliopisto.
- Salminen, A., & Ikola-Norrbacka, R. (2009). *Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-249-6>
- Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. p.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.15358/9783800656608>
- Siirilä, J., Mäki, K., & Kinnari, H. (2021). Jatkuva oppiminen oppilaitosten ulkopuolella – Yhteisiä tulkintoja ja merkityksiä rakentamassa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 23(2), 65–82. <https://journal.fi/akakk/article/view/109879>
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Alma Talent Oy.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5. päiv. p.). PS-kustannus.
- Virtanen, P., & Stenvall, J. (2010). *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P., & Wennberg, M. (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Edita Publishing Oy.
- Vuori, J. (2016). Pääkirjoitus: Julkisen ja yksityisen johtamisen ja toiminnan erot: Myyttien palvontaa, näytön etsintää vai ideologian kylmää sotaa? *Hallinnon Tutkimus*, 35(2), 91–93. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98462>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Kyselylomake

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Oletko itse tehnyt riskitikettiä?
2. Miten riskitikettien käsittelyprosessi on esitelty tiimillenne?
3. Miten riskitikettien käsittelyprosessi on otettu tiimissänne käyttöön?
4. Tiedätkö, miksi riskitikettejä tehdään (tehtävienhallintaohjelmistoon) eikä (organisaatiowikiin)?
5. Pidätkö riskien käsittelylle erillisiä palaverieita, vai tiketöittekö riskejä siinä vaiheessa, kun niitä havaitaan?
6. Miten riskien käsittelystä ja seurannasta huolehditaan?
7. Mitä asioita kirjaatte riskitiketille?
8. Koetko, että riskitikettien kirjaamisesta on ollut hyötyä?

Liite 2. Kyselylomake

Vastaat kyselyyn nimettömänä.

Vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietojasi, sähköpostiosoitettasi tai tietoja selaimestasi tai käyttöjärjestelmästäsi. Näin suojataan henkilöllisyyttäsi.

Digitaalisten tiedonkeruiden palvelu toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista ja luotettavaa sekä tietoja käsitellään tietosuojahuomioiden tiedonkeruun eri vaiheissa. Tunnisteellisia tietoja ei käsitellä perusteetta ja niitä hyödynnetään vain tiedonkeruun toteutuksessa.

Älä syötä henkilökohtaisia tietojasi, kuten esimerkiksi nimeäsi tai sähköpostiosoitettasi tällä lomakkeella oleviin kenttiin.

RISKIEN KÄSITTELYN PROSESSIN KÄYTTÖÖN OTTAMINEN

1) Olen tutustunut riskien käsittelyn prosessiin.

- 1) Kyllä *
- 2) En *

2) Mielestäni riskien käsittelyn prosessi on esitetty (organisaatiowikissä) selkeästi.

(*näytettiin, jos vastasi ensimmäiseen kysymykseen Kyllä)

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

3) Tiedän, mistä riskien käsittelyn prosessi löytyy. (*näytettiin, jos vastasi ensimmäiseen kysymykseen Ei)

- 1) Kyllä
- 2) En

4) Alla olevaan kenttään voit kirjoittaa vapaamuotoisesti ajatuksiasi riskien käsittelyn prosessiin liittyen. (alla kenttä, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan enintään 4000 merkkiä)

5) Vastaa seuraaviin väittämiin.

Mielestäni riskien käsittelyn prosessi on esitelty tiimilleni riittävällä laajuudella.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Ymmärrän, miksi riskien käsittelylle on laadittu oma prosessinsa.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Olen mielestäni saanut riittävästi tietoa siitä, että miksi riskitikettejä tehdään.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Toivoisin saavani lisää tietoa riskien käsittelemisen prosessista.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

- 6) Alla olevaan kenttään voit kertoa vapaamuotoisesti, minkälaista lisätietoa kaipaisit riskien käsittelemisen prosessiin liittyen. (alla kenttä, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan enintään 4000 merkkiä)

RISKITIKETIN TEKEMINEN

- 7) Olen itse kirjannut vähintään yhden riskitiketin.
- 1) Kyllä
 - 2) En
- 8) Vastaa seuraaviin riskitickettien tekemiseen liittyviin väittämiin.

Minulle on selkeää, missä tilanteessa riskiticketti tulee laatia.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Minulle on selkeää, mitkä asiat ovat pakollisia riskiticketille kirjattavia tietoja.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Minulle on selkeää, kuka voi tehdä riskitiketin.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Minulle on selkeää, kuka voi muokata riskitikettiä.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Minulle on selkeää, kuka voi sulkea riskitikein.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

RISKIEN KÄSITTELY

- 9) Vastaa seuraaviin riskien käsittelyyn liittyviin väittämiin.

Koen, että riskien käsittelemiselle olisi hyvä pitää erillisiä palavereja.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Minulle on selkeää, miten riskin käsittely etenee, jos riskiä ei voida käsitellä tiimin sisällä.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Minulle on selkeää, miten riskin käsittely etenee, jos riskiä ei voida käsitellä tuote-alueen sisällä.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

RISKIEN SEURANTA

10) Vastaa seuraaviin riskien seurantaan liittyviin väittämiin.

Koen, että riskien seurannalle olisi hyvä pitää erillisiä palavereja.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Minulle on selkeää, kuka prosessin mukaan vastaa riskitietojen seurannasta.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Mielestäni riskitietojen kirjaaminen on hyödyllistä.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

Koen riskitikettien kirjaamisen kuormittavaksi.

- 1) Täysin eri mieltä.
- 2) Osittain eri mieltä.
- 3) Ei samaa tai eri mieltä.
- 4) Osittain samaa mieltä.
- 5) Täysin samaa mieltä.

11) Alla olevaan kenttään voit antaa vapaata palautetta kyselyyn liittyen. (alla kenttä, johon vastaaja pystyi kirjoittamaan enintään 4000 merkkiä)