



”LAADUKAS PALVELUTUOTE ON KAIKEN PERUSTA”

Sopimusvuori Oy:n riskienhallintasuunni-
telma Balanced Scorecardin mukaisesti

Tuija Linkova-Saarinen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2015
Ylempi ammattikorkeakou-
lututkinto
Sosiaali- ja terveysalan ke-
hittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

LINKOVA-SAARINEN, TUIJA:

”Laadukas palvelutuote on kaiken perusta”

Sopimusvuori Oy:n riskienhallintasuunnitelma Balanced Scorecardin mukaisesti

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Kesäkuu 2015

Riskienhallintatyö on osa jokaisen menestyvän yrityksen toimintaa. Myös lainsäädäntö velvoittaa riskienhallinnan suunnitteluun. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) on osaltaan vaikuttanut tämän opinnäytetyön syntymiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sähköisen kyselyn avulla Sopimusvuoren ylimmän johdon ja Sopimusvuori Oy:n yksikönjohtajien näkemyksiä, minkälaisia riskejä Sopimusvuori Oy:n liiketoiminta pitää sisällään Balanced Scorecardin näkökulmista katsottuna ja miten kyseisiä riskejä voidaan ennakoida sekä hallita. Tutkimuskysymykset olivat minkälaisia riskejä tutkimuksen kohderyhmä näkee Sopimusvuori Oy:n liiketoiminnassa talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmista katsottuna sekä millä tavoin kyseisiä riskejä voidaan ennakoida ja hallita.

Laadullinen tutkimus toteutettiin avoimena kyselynä, joka lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Tutkimuksen kohderyhmään kuului ylimmän johdon edustajia sekä yksiköiden johtajia (n=22). Tutkimuksen tulokset analysoitiin abduktiivisella eli teoriaohjaavalla sisällön analyysillä. Balanced Scorecardin talous-, henkilöstö-, prosessi- ja asiakasnäkökulmat muodostivat aineiston pääluokat.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että Sopimusvuori Oy:n merkittävimmät liiketoimintariskit talousnäkökulmasta katsottuna koskevat kiinteistöihin liittyviä ongelmia, kilpailutusmenestystä ja lamaa sekä poliittisten päätösten vaikutuksia. Henkilöstönäkökulman perusteella henkilökunnan ammattitaito, henkilöstön sitoutuneisuus organisaatioon ja työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat suurimmat riskikokonaisuudet. Prosessinäkökulman perusteella liiketoimintariskit puolestaan koskevat ydinprosessien muuntautumiskykyä, tukiprosessien kykyä tukea ydinprosessien toimintaa sekä strategisen johtamisen kehittämistä. Asiakasnäkökulmasta katsottuna asiakkaille tarjotun palvelun laatu, toiminnan arviointi ja organisaation asema markkinoilla olivat liiketoiminnan kannalta kriittisiä pisteitä.

Edellä mainittuihin riskeihin vastaajat löysivät aineiston perusteella lukuisia ennakoita ja hallintakeinoja, jotka käyvät tarkemmin ilmi opinnäytetyön tuloksista kertovasta kapaleesta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistuessaan kokonaisvaltainen riskienhallinta tuo organisaatiolle merkittävästi lisää kilpailukykyä.

Asiasanat: riskienhallinta, riski, riskienhallintasuunnitelma, Balanced Scorecard

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

LINKOVA-SAARINEN, TUIJA

“The Quality of the Service Product is the Basis of Everything”

The Risk Management Plan of Sopimusvuori Ltd. Based on the Balanced Scorecard

Master's thesis 61 pages, appendices 5 pages

June 2015

The risk management is a part of the business if one wants to succeed. Also the law obligates organizations to get to know risks in business. The purpose of this study was to explore Sopimusvuori organization's senior management and Sopimusvuori Ltd unit leaders' views of the risks they see in Sopimusvuori Ltd's business according to the Balanced Scorecard perspectives. They were also asked to bring concrete actions to manage those risks. The objective of this study was to create a risk management plan, based on Balanced Scorecard, to Sopimusvuori Ltd.

The research was qualitative and the data were collected through an open e-questionnaire. The data were collected from 22 persons who worked as senior managers and unit leaders. The data were analyzed using qualitative, abductive, content analysis. The financial, customer, internal-business-process and employee perspectives of the Balanced Scorecard formed the main categories of the data.

The study showed that problems with real estates, the success of competitive tendering and political decisions were risks from financial perspective. On the other hand, welfare in working life, personnel's skills and engagement to work were critical points of business. Also the ways how the key processes can change and how the support processes can support the key processes and strategic management were potential risk points in business. The quality of the service product, the assessment of actions and the organization's status in the market were important questions to solve.

The findings indicate that the risk management can increase organizational competitiveness. The risk management plan which was based on the Balanced Scorecard views, was created based on the results. The solutions, how to control those risks, were showed in the sixth paragraph.

Key words: risk management, risk, risk management plan, the Balanced Scorecard

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	SOPIMUSVUORI.....	8
	2.1 Sopimusvuori Oy:n organisaatorakenne	8
	2.2 Riskienhallintatyö Sopimusvuoressa.....	10
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE.....	11
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	12
	4.1 Riskit ja niiden hallinta	12
	4.1.1 Riskienhallintaprosessin eteneminen	14
	4.1.2 Riskienhallintaprosessin haasteita.....	15
	4.2 Balanced Scorecard strategisen johtamisen järjestelmänä.....	15
	4.2.1 Talousnäkökulma	16
	4.2.2 Asiakasnäkökulma	17
	4.2.3 Prosessinäkökulma.....	18
	4.2.4 Henkilöstönäkökulma	18
	4.3 Aihepiiriin liittyvät aiemmat tutkimukset.....	19
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	23
	5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	23
	5.2 Aineiston keruu.....	24
	5.3 Aineiston analyysi.....	25
	5.4 Aineiston analyysin eteneminen	27
6	TULOKSET	33
	6.1 Talousnäkökulma.....	33
	6.1.1 Kiinteistöihin liittyvät ongelmat	34
	6.1.2 Kilpailutusmenestys	34
	6.1.3 Lama ja poliittisten päätösten vaikutukset	36
	6.2 Henkilöstönäkökulma	36
	6.2.1 Henkilökunnan ammattitaito.....	37
	6.2.2 Henkilöstön sitoutuneisuus organisaatioon.....	38
	6.2.3 Työhyvinvointi	39
	6.3 Prosessinäkökulma.....	40
	6.3.1 Ydinprosessien muuntautumiskyky	41
	6.3.2 Tukiprosessien kyky tukea ydinprosessien toimintaa	42
	6.3.3 Strategisen johtamisen kehittäminen.....	43

6.4	Asiakasnäkökulma	43
6.4.1	Organisaation asema markkinoilla	44
6.4.2	Asiakkaille tarjotun palvelun laatu	45
6.4.3	Toiminnan arviointi.....	45
6.5	Sopimusvuori Oy:n riskienhallintasuunnitelma	45
7	POHDINTA.....	48
7.1	Eettiset kysymykset ja luotettavuus	48
7.2	Tutkimustulosten tarkastelu	50
7.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	57
	Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset taulukkona	57
	Liite 2. Saatekirje	59
	Liite 3. Kyselylomake	60

1 JOHDANTO

Liiketoiminta perustuu riskinottoon. Oleellinen kysymys on, miten riskit kyetään minimoimaan mahdollisimman tehokkaasti. Erolan ja Loudon (2000, 41) mukaan organisaation riskienhallintaa voidaan perustella muun muassa siten, että tällöin kyetään tunnistamaan riskejä. Samoin onnistutaan hallitsemaan jo toteutuneita riskitilanteita ja kriisejä, sekä varmistamaan, että toiminta voi palautua kriisin jälkeen ennalleen.

Myös lainsäädäntö asettaa velvoitteensa riskienhallinnalle toimialasta riippuen. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) astui voimaan 1.10.2011. Kyseinen laki edellyttää, että jokaisella yksityisen sosiaalipalvelun tuottajalla on käytössään omavalvontasuunnitelma. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, Valvira, on valtuutettu antamaan tarkempia määräyksiä asiasta. Valvira on antanut 1.1.2015 voimaan astuneessa määräyksessään tarkempia ohjeita organisaatioille omavalvontasuunnitelmasta, joka koostuu pääasiassa menettelytapaohjeista ja niihin liittyvistä kirjallisista liitteistä. Organisaation riskienhallinta on osa laadunhallintaa ja tätä kautta osa omavalvontaa. Organisaation tulee liittää riskienhallintasuunnitelma osaksi omavalvontasuunnitelmaa. (Yksityisten sosiaalipalvelujen ja...2014, 3, 5.)

Omavalvonnan suunnittelu ja toteutus onkin vaikuttanut tämän opinnäytetyön aihepiirin rajaamiseen. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Sopimusvuori Oy, jonka laadunhallintajärjestelmä rakentuu Balanced Scorecardin eli BSC:n (tasapainotettu tulokortti) mukaisesti (Hakuni 2015). BSC on professorien Robert S. Kaplanin ja David Nortonin luoma menestystekijämittaristo ja strategisen johtamisen järjestelmä. BSC:n katsotaan nykypäivänä pitävän sisällään talous-, prosessi-, henkilöstö- ja asiakasnäkökulmat. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 16.) On luontevaa lähteä tarkastelemaan myös riskienhallintaa BSC:n kautta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa avoimen kyselyn avulla Sopimusvuoren ylimmän johdon sekä Sopimusvuori Oy:n yksikönjohtajien käsityksiä siitä, minkälaisia riskejä Sopimusvuori Oy:n liiketoiminta pitää sisällään BSC:n näkökulmista tarkasteltuna, ja miten kyseisiä riskejä voidaan ennakoida ja hallita. Tavoitteena on kysely-

jen tulosten perusteella luoda Sopimusvuori Oy:lle BSC:n mukainen riskienhallintasuunnitelma, joka liitetään soveltuvin osin osaksi lakisääteistä omavalvontasuunnitelmaa.

2 SOPIMUSVUORI

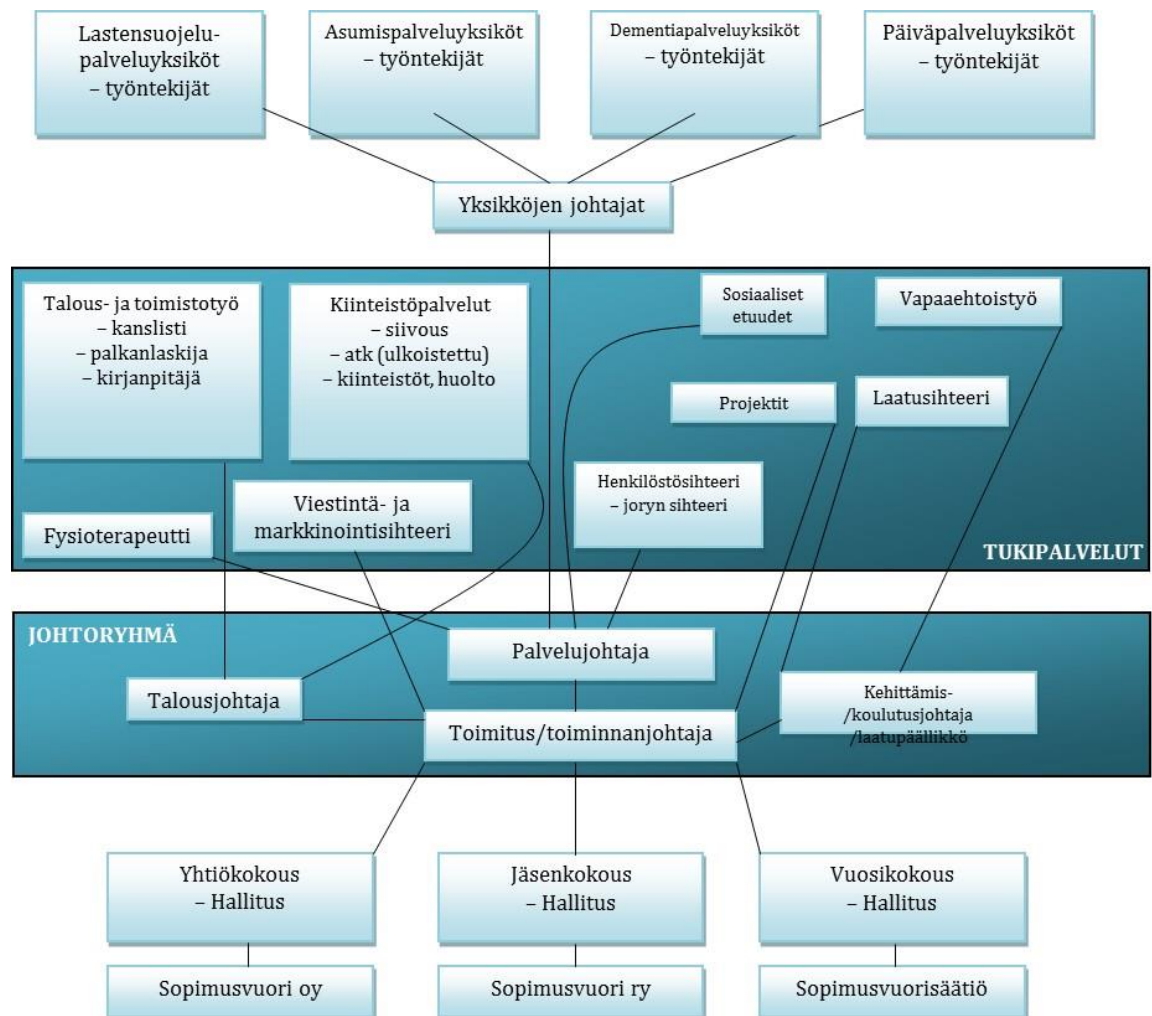
Sopimusvuori on tamperelainen organisaatio, joka tarjoaa ja tuottaa mielenterveys-, päihde-, lastensuojelu-, ja dementiahoitokotipalveluja. Sopimusvuori ry on perustettu vuonna 1970. Nykypäivänä Sopimusvuorella työskentelee noin 300 sosiaali- ja terveystalon ammattilaista. Keskeisiä yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Tampereen kaupunki, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin alueella olevat kunnat sekä useat järjestöt. Sopimusvuori Oy tuottaa kaiken palveluasumisen. Sopimusvuori ry on puolestaan kansalaisjärjestö, joka tarjoaa TE-palveluja, kuten kuntouttavaa työtoimintaa sekä päiväpalveluja mielenterveys- ja päihdepalveluja tarvitseville palvelunkäyttäjille. (Sopimusvuori 2015.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään pelkästään Sopimusvuori Oy:n riskienhallinnan kehittämiseen.

2.1 Sopimusvuori Oy:n organisaatorakenne

Sopimusvuori Oy:n alaisuuteen kuuluu 11 dementiahoitokotia, jotka tarjoavat tehostetua palveluasumista muistisairaille henkilöille. Dementiahoitokodeissa on yhteensä 128 asukaspaikkaa. (Sopimusvuoren esite 2015, 4.) Mielenterveys- ja päihdeongelmallisille palvelujen käyttäjille on suunnattu neljä tehostetun palveluasumisen yksikköä, joissa on henkilökuntaa paikalla ympärivuorokauden. Lisäksi on viisi palveluasumisen yksikköä, joissa ei ole yöaikaan läsnä henkilöstöä. Tehostetun palveluasumisen ja palveluasumisen asiakaspaikkoja on tällä hetkellä noin 110. (Sopimusvuori 2015.)

Tukiasumisessa Sopimusvuori Oy tarjoaa sekä vuokra-asunnon, että tukikäynnit määräajaksi. Tukiasuntoja on tällä hetkellä noin 40. (Sopimusvuori 2015.) Sen sijaan tuettu asuminen eli psykiatrinen kotikuntoutus tarjoaa tuen täysi-ikäisen palvelunkäyttäjän omaan asuntoon. Tuen määrä ja kesto arvioidaan yksilöllisesti. Sopimusvuori Oy:n alaisuuteen kuuluu myös kuusipaikkainen lastenkoti, joka on tarkoitettu yläasteikäisille tai sitä vanhemmille, psyykkisistä tai neuropsykiatrisista häiriöistä kärsiville, lapsille. (Sopimusvuoren esite 2015, 3–4.)

Sopimusvuoren toimintaa johtaa nelihenkinen johtoryhmä, johon kuuluvat toiminnan/toimitusjohtaja, talousjohtaja, palvelujohtaja sekä koulutusjohtaja/laatupäällikkö (kuvio 1). Henkilöstösihteeri toimii johtoryhmän kokousten sihteerinä. Luottamusmies osallistuu kokouksiin henkilöstön edustajana. Toimitusjohtajalla on lopullinen vastuu organisaation johtamisesta ja kaikesta toiminnasta. Yhtiön hallitus ylimpänä päättänelimenä valvoo toiminnan toteutumista. Asumispalveluyksikköjen johtajia on 16. Yksikönjohtaja toimii työryhmänsä lähiesimiehenä ja vastaa yksikkönsä toiminnan laadusta sekä tuloksesta. Vakituista henkilökuntaa Sopimusvuori Oy:llä on tällä hetkellä noin 160 henkilöä. (Hakuni 2015.)



KUVIO 1. Sopimusvuoren organisaatorakenne

2.2 Riskienhallintatyö Sopimusvuoressa

Pelkästään lainsäädäntö luo velvoitteensa riskienhallinnan suunnittelulle. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011) astui voimaan 1.10.2011. Laki edellyttää toisen luvun kuudennen pykälän mukaan, että jokaisella yksityisen sosiaalipalvelun tuottajalla on käytössään omavalvontasuunnitelma, jonka tulee kattaa palveluntuottajan kaikki toiminnot. Laissa edellytetään, että omavalvontasuunnitelma on sijoitettava siten, että se on helposti kaikkien nähtävillä ja sitä on päivitettävä säännöllisesti. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto, Valvira, on valtuutettu antamaan organisaatioille tarkempia ohjeita suunnitelman laatimiseen.

Sopimusvuori Oy on kehittänyt vuosien varrella useita mittareita, joilla arvioidaan liiketoiminnan eri osa-alueiden toimivuutta ja nykytilaa. Taloushallinnossa on käytetty perinteisiä talouden mittareita toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Operatiivisen toiminnan alueella on ollut omat mittarinsa, kuten esimerkiksi säännölliset riskikartoitukset koskien koko organisaatiota. Sisäiset auditoinnit ovat tärkeä osa laadun- ja riskienhallintaa. Laatusihteerin toimenkuvaan kuuluu sisäisten auditointien suunnittelu ja toteutus yhteistyössä laatupäällikön ja sisäisten auditointien kanssa. (Hakuni 2015.) Omavalvonnan suunnittelu, toteutus ja arviointi ovat olleet osaltaan vaikuttamassa ajatukseen kokonaisvaltaisen riskienhallintasuunnittelun kehittämisestä ja yhtenäistämistä.

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa sähköisen kyselyn avulla Sopimusvuoren ylimmän johdon ja Sopimusvuori Oy:n yksiköiden lähiesimiesten näkemyksiä siitä, minkälaisia riskejä liiketoiminta pitää sisällään Balanced Scorecardin näkökulmista katsottuna ja miten kyseisiä riskejä voidaan ennakoida.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia riskejä tutkimuksen kohderyhmä näkee Sopimusvuori Oy:n liiketoiminnassa talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmasta katsottuna?
2. Millä tavoin kyseisiä riskejä voidaan ennakoida ja hallita?

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda saatujen vastausten perusteella Sopimusvuori Oy:lle riskienhallintasuunnitelma Balanced Scorecardin mukaisesti.

4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Riskin käsitettä ja organisaatioiden riskienhallintaa on lähestytty kirjallisuudessa monelta eri kannalta. Tässä luvussa läpi käydään opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat. Sopimusvuori Oy:n laadunhallintajärjestelmä rakentuu Balanced Scorecardin (BSC:n) mukaisesti (Hakuni 2015). Tästä syystä myös riskienhallintaa on luontevinta lähestyä BSC:n näkökulmasta. Talous-, henkilöstö-, asiakas-, ja prosessinäkökulmat luovat kattavan pohjan riskienhallinnan suunnittelulle.

4.1 Riskit ja niiden hallinta

Käsitettä riski voidaan arvioida monesta eri näkökulmasta. Riippuu täysin tilanteesta miten riskikäsite ymmärretään. Myös sijainti maantieteellisesti sekä näkökulma, josta asiaa tarkastellaan, vaikuttavat lopputulokseen. Epävarmuus on se tekijä, joka usein liitetään riskiin. Asiat eivät tavalla tai toisella menekään, kuten on suunniteltu. Monesti riskin kokeminen on subjektiivinen kokemus. Ihmisten odotukset ovat erilaisia ja tästä syystä saattaa ilmetä toisistaan poikkeavia arvioita tapahtumien kulusta. Tapahtuman suuruus ja vakavuus vaikuttavat myös riskikokemukseen. (Juvonen ym. 2014, 8–9; Kuusela & Ollikainen 2005, 17, 28–30.) Arkikielessä sana riski kuvaa usein vaaraa tai mahdollisuutta jonkinlaiseen onnettomuuteen tai ”ei-toivottuun” lopputulokseen. Riskin toteutuessa menetykset voivat kohdistua esimerkiksi terveydellisen arvon, ympäristöarvon, rahallisen arvon, maineen tai yhteiskunnallisen arvon menetykseen. (Kuusela & Ollikainen, 2005, 17.)

Flinkin, Reimanin ja Hiltusen (2007, 13) mukaan inhimillisten tekijöiden roolia organisaation toiminnassa ei voida ohittaa. Kun on kyse inhimillisestä toiminnasta, syntyy aina riskejä. Toisaalta myös samasta syystä osa riskeistä estyy toteutumasta. Liiketoiminta itsessään on aina riski (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013, 30). Hallitut riskit ovat kuitenkin myös positiivinen seikka, sillä vain sitä kautta voi saavuttaa menestyntä liiketoimintaa (Mäkinen 2007, 106). Toisinaan käsite riski ja toiminnan seuraukset menevät sekaisin arjessa. Esimerkiksi yrityksen taloustilanteen heikkeneminen on seu-

rausta jostakin tapahtumista mutta virheellisesti sitä saatetaan pitää riskinä. (Erola & Louto 2000, 76.)

Kirjallisuudessa on jaoteltu riskilajeja useammallakin tavalla. Juvonen ym. (2014, 29) jakaa riskit liiketoiminta-, henkilöstö-, omaisuus-, keskeytys-, vastuu-, ympäristö-, kuljetus-, ja tietoriskeihin. Liiketoimintariskit muodostuvat rahoitusriskeistä, strategisten riskien tunnistamisesta, arvioinnista ja hallinnasta. Yrityksen sisäisiin prosesseihin liittyvät riskit, operatiivisen toiminnan riskit, innovaatioihin liittyvät riskit sekä liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit kuuluvat myös liiketoimintariskien alle. Henkilöstöriskit voivat puolestaan kohdistua henkilöstöön itseensä tai haitallisesti liiketoimintaan. Henkilöstöriskit kattavat kaiken aina rekrytoinnista siihen, kun työsuhde päättyy. Omaisuusriskit voivat koskea esimerkiksi kiinteistöjä, koneita tai välineitä ja vierasta omaisuutta. (Juvonen ym. 2014, 30–31, 86.) Suominen puolestaan (2003, 32) jakaa teoksessaan riskilajit omaisuus-, henkilö-, vastuu-/keskeytys-, ja muihin riskeihin, joita ovat esimerkiksi tietoriskit. Flinkin, Reimanin ja Hiltusen (2007, 24) mukaan riskejä voidaan myös jaotella strategisiin ja operatiivisiin riskeihin. Erola ja Louto (2000, 25–29) ovat jaotelleet riskejä ulkoisiin ja sisäisiin, tietoisiin ja tiedostamattomiin sekä välillisiin että välittömiin riskeihin.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) on jakanut riskejä strategisiin ja operatiivisiin riskeihin vuonna 2011 julkaistussa oppaassaan. Strategiset riskit on linjattu liiketoimintaan liittyviksi riskeiksi, jotka voivat pahimmillaan uhata toiminnan jatkuvuutta. Operatiiviset riskit puolestaan voivat johtua henkilöistä, prosesseista tai ulkoa päin aiheutuvista tapahtumista. Operatiivisesta turvallisuusriskistä voi muodostua myös strateginen riski. (Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu 2011, 11.)

STM painottaa oppaassaan johdon vastuuta riskien hallinnassa. Ylimmän johdon vastuulla on riskienhallintapolitiikan määrittäminen: kokonaisvaltainen organisointi sekä vastuiden avaaminen riskienhallinnan suhteen. He hoitavat lisäksi viranomaisyhteistyötä organisaation ulkopuolelle. Ylimmän johdon vastuualueisiin kuuluu myös keskijohdon kouluttautumisesta huolehtiminen riskienhallintaan liittyen. Yksikön toiminnasta vastuussa oleville esimiehille eli niin sanotulle keskijohdolle kuuluu myös vastuu yksikkönsä riskienhallintaan liittyen. Yksikköjen esimiehet huolehtivat puolestaan alais-

tensa riskienhallintaan liittyvistä koulutuksista. (Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu 2011, 13–14.)

Organisaation turvallisuus- ja riskienhallinta-asiantuntijoiden rooliksi on määritelty STM:n oppaassa asiantuntijan roolissa toimiminen ylimmän johdon suuntaan. Tähän rooliin kuuluu luonnollisesti erilaisten raporttien ja selvitysten laatiminen johdolle. Mahdollisesti myös kouluttamis- ja opastamistehtävät kuuluvat erikseen nimettyjen asiantuntijoiden vastuulle. Työntekijöiden vastuulle jää ylimmältä johdolta ja esimiehiltä saatujen ohjeiden noudattaminen ja havaituista puutteista raportoiminen. Koulutukseen osallistuminen on riskienhallinnan kannalta tärkeää. (Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu 2011, 14.)

4.1.1 Riskienhallintaprosessin eteneminen

Suunnitelmallisuus ja vaiheittain etenevä prosessi ovat avaintekijöitä toimivaan riskienhallintaan. Kaikki lähtee riskien tunnistamisesta sekä erilaisten vahinkojen tai tapahtumien todennäköisyyksien arvioinnista. Kun edellinen vaihe on saatu päätökseen, voidaan edetä kehittämään keinoja riskienhallintaan. (Rissa 1999; Kuusela & Ollikainen 2005, 156, 158.) Juvonen ym. (2014, 20) ovat käyttäneet teoksessaan termiä riskianalyysi, kuvaamaan edellä mainittua tunnistamis- ja arviointiprosessia. Harmaalan ja Jallinojan (2012, 97) mukaan viestintä ja tiedottaminen ovat oleellisessa roolissa riskienhallinnan suunnittelussa. Kokonaisvaltaiseen riskienhallintaprosessiin kuuluu oleellisesti myös riskienhallinnan seuranta. Seurannan onnistumiseksi on Juvosen ym. (2014, 17, 19) mukaan luotava toimiva seurantajärjestelmä. Seuranta linkitetään monesti osaksi laadunhallintajärjestelmää ja sisäisen valvonnan prosessia. Tapoja, saavuttaa toimiva riskienhallinta, on monia. Yrityksen on luotava omaan toimintaansa sopiva riskienhallintasuunnitelma perustuen strategiaan ja arvopohjaan. Myös yrityksen toimiala antaa väistämättä leimansa riskienhallinnalle. (Ilmonen ym. 2013, 35, 84.)

Eerolan ja Loudon (2000, 89–92) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta tuo organisaatiolle seuraavia etuja: muun muassa toiminnan painopiste on mahdollista asettaa johdon kokonaislinjausten mukaan, toiminnan kehityskohteet tulevat esille ja saadaan tie-

toa organisaation tilasta. Myös organisaation ulkopuolisten tilanteiden havaitseminen ja hyödyntäminen, sekä toimintaympäristön tarkkailu tehostuu.

4.1.2 Riskienhallintaprosessin haasteita

Syitä, miksi riskienhallinta ei onnistu, voi löytyä monia. Erola ja Louto (2000, 61–63) ovat eritelleet lisääntyneen työmäärän, tai yleiset asenteet muun muassa riskienhallinnan byrokraattisuutta ja hyödyttömyyttä kohtaan tekijöiksi epäonnistuneeseen riskien hallitsemiseen. Yrityksen johto määrittelee tehtävien tärkeysjärjestyksen näyttämällä suuntaa omalla toiminnallaan. Henkilöstön motivointi on vaikeaa, jos ylin johto ei sitoudu määrittelemiinsä tavoitteisiin. Ajan rajallisuus on tosiasia, johon myös usein kuullaan vedotavan. Lisäksi esimerkiksi organisaation jonkin toiminta-alueen erityisosaaminen saattaa kapeuttaa näkökantaa muihin riskienhallinnan osa-alueisiin nähden.

Ilmonen ym. (2013, 37–40) nostavat myös teoksessaan esiin osakeyhtiön hallituksen ja ylimmän johdon sitoutumisen riskienhallintatyöhön. Hallituksen vastuulla osakeyhtiössä on toiminnan valvominen ja yleensä myös riskienhallintapolitiikka hyväksytetään hallituksella. Operatiivinen johto toimii hallituksen päätösten pohjalta. Perusasioiden, kuten vastuunjaon, päätöksentekoprosessien ja roolien tulee olla selvillä. Riskienhallintatyön seurauksena edellä mainitut alueet voivat nousta kehittämiskohteiksi. Riskienhallinta ei voi kuitenkaan paikata minkään osa-alueen puutteita. Jos keskeiset käsitteet jäävät yritykseltä määrittelemättä, silloin on vaarana riskienhallinnan epäonnistuminen. Mikäli kaikilla ei ole samaa käsitystä asiasta, yhteistä kieltä ei ole. Liiallinen asioiden teoretisointi ei myöskään edistä riskienhallintatyötä käytännön tasolla. Riskienhallinnan tarkoitus on keskittyä tulevaan, ei nostaa syyllisiä jo toteutuneisiin, epäonnistuneisiin tapahtumiin.

4.2 Balanced Scorecard strategisen johtamisen järjestelmänä

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tuloskortti on syntynyt USA:ssa ja Kanadassa suuryritysten hankkeen tuotoksena. Hankekokemusten perusteella professorit Ro-

bert S. Kaplan ja David Norton esittelivät vuonna 1992 BSC:n eli Balanced Scorecardin, tasapainotetun tuloskortin. Balanced Scorecardista on kehittynyt vuosien varrella mittaamisjärjestelmää laajempi, strategisen johtamisen järjestelmä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16–17, 38.)

Alun perin mittaristo sisälsi seuraavat näkökulmat: talous- ja asiakasnäkökulmat, sisäisten prosessien näkökulman sekä oppimis- ja kasvunäkökulmat. Myöhemmin yritykset ovat muokanneet mittaristoa omiin tarpeisiinsa sopivaksi ja esimerkiksi Suomessa BSC:ssä on yhtenä näkökulmana yleisesti käytössä henkilöstö. (Määttä 2000, 72; Malmi ym. 2006, 24.) Myös tässä opinnäytetyössä neljäntenä näkökulmana on henkilöstö. Organisaation visio ja strategia vaikuttavat vahvasti taustalla kaikissa näkökulmissa. Talousnäkökulmaa on pidetty perinteisesti yritysmaailmassa kaikkein tärkeimpänä. BSC:n mukaisessa näkemyksessä korostetaan muidenkin näkökulmien tärkeyttä yrityksen johtamisessa. (Olve, Roy & Wetter 1999, 24, 30–31.) Hyvän BSC:n tunnusmerkkejä ovat mittarit, jotka kertovat lopputulosten lisäksi toimenpiteistä, joita on tehty (Määttä 2000, 69–70, 107).

Kaplan ja Norton korostavat näkemyksessään johdon vastuuta visiota ja strategiaa laadittaessa. Visio ja strategia tulee avata konkreettisiksi asioiksi. BSC toimii enemmänkin apuvälineenä, jonka avulla viestitetään kyseiset tavoitteet koko organisaatiolle. Koko henkilöstön on tärkeää sitoutua strategiaan, jotta se myös toteutuu. (Määttä 2000, 69–70; Määttä & Ojala 2000, 25.) Balanced Scorecardista saadaan suurin hyöty, kun se on apuna muutosprosessissa. Parhaimmillaan BSC mahdollistaa strategian toteutuksen ja strategia on mahdollista muuntaa asioiksi, joita voi mitata. (Määttä & Ojala 2000, 26.)

4.2.1 Talousnäkökulma

Yrityksen talouteen liittyvät tavoitteet edustavat yleensä organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita. Seuraavat tavoitteet, kuten tulojen kasvu, kustannusten lasku, investointistrategia tai riskienhallinta, ohjaa niin taloutta kuin koko liiketoimintastrategiaa. (Kaplan & Norton 1996, 61–62.) Yrityksen talouden on oltava kunnossa, jotta menestyminen mahdollistuu. Yrityksen tulot koostuvat myytyjen palvelujen kautta saaduista tuloista. Hin-

noittelun avulla yritys voi parantaa asemiaan markkinoilla. (Määttä 2000, 91–92.) Talousnäkökulmaan kuuluvat perinteisten talouden mittareiden lisäksi esimerkiksi eri asiakas- ja työntekijäryhmien kannattavuus. Talouden mittarit eivät siis ole välttämättä aina laskentatoimesta johdettuja. (Olve ym. 1999, 178.)

4.2.2 Asiakasnäkökulma

Määttä (2000, 74–79) mukaan asiakas on yrityksen olemassaolon ehdoton edellytys. Menestyvän liiketoiminnan kannalta asiakastyytyväisyys nousee oleelliseksi tekijäksi. Mitä tyytyväisempi asiakas, sitä todennäköisemmin syntyy asiakasuskollisuutta. Organisaation on mahdollista saada tuotteelleen markkinaosuutta uskollisten ja tyytyväisten asiakkaiden voimalla. Markkinaosuus määrittää osaltaan yrityksen asemaa kilpailussa muiden samaa palvelutuotetta markkinoivien yritysten kanssa. Tietty markkinaosuus ja asiakastyytyväisyys eivät kuitenkaan automaattisesti takaa asiakaskannattavuutta. Esimerkiksi palvelun edullinen hinta saattaa olla syynä asiakastyytyväisyyteen. Voittoa ei kuitenkaan synny mikäli palvelusta saatu hinta ei riitä kattamaan yritykselle koituvia kustannuksia. Asiakaskannattavuutta ei siis auta sivuuttaa. Asiakkuuksiin liittyvät strategiset tavoitteet määrittelevät palvelukokonaisuuden. Jonkin asiakasryhmän säilyttäminen saattaa olla joskus strategisesti järkevä valinta; se saattaa heikosta katteesta huolimatta olla oleellinen tekijä yrityksen menestykselle. Kaplan ja Norton (1996, 85) tuovat esiin, että yrityksen on selkeästi tiedettävä, mitä heidän tavoittelemansa asiakkaat tahtovat ja pyrittävä aktiivisesti täyttämään nämä toiveet.

Tämän näkökulman mittarit muodostuvatkin usein asiakastyytyväisyyden/ - tyytymättömyyden mittaamisesta. Kohtaavatko asiakkaiden mielestä saadun palvelun toimivuus, laatu ja hinta. On myös tarkastelun arvoinen seikka, paljonko yritykseen tulee uusia asiakkuuksia, ja kuinka kannattavia asiakkuudet yleensä ovat. Yrityksen imago ja mainetta voidaan myös arvioida suhteessa siihen, täyttyvätkö asiakkaille luvatut laatulupaukset. (Malmi ym. 2006, 26–27, Kaplan & Norton 1996, 85.)

4.2.3 Prosessinäkökulma

Ydinprosessit ja niihin kytkeytyvät tukiprosessit kuuluvat jokaisen yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen täytyy päättää, mitkä prosessit on hoidettava kokonaan itse yrityksen sisällä ja mihin prosesseihin voidaan puolestaan käyttää vaikkapa alihankintaa. Ydinprosessien tehtävä on palvella ulkoista asiakasta. Tukiprosessit sen sijaan ovat yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena on tukea ydinprosessien toimivuutta. (Määttä 2000, 79–81.) Malmin ym. (2006, 28) mukaan ei kannata mitata kaikkia prosesseja BSC:ssa yhtä aikaa.

Kaplan ja Norton (1996, 115) painottavat, että yrityksen täytyy määrittää niin sanotut kriittiset prosessit muusta liiketoiminnasta. Perinteiset mittausjärjestelmät keskittyvät usein vain mittaamaan prosessien kustannuksia, laatua ja esimerkiksi jono- ja läpimenoaikoja. Balanced Scorecardin lähestymistapa sen sijaan mahdollistaa sisäisten prosessien tarkastelun nimenomaan ulkoisten asiakkaiden toiveiden ja odotusten perusteella.

4.2.4 Henkilöstönäkökulma

Määtän (2000, 84–85) mukaan henkilöstö on yrityksen kilpailukyvyn kannalta keskeinen tekijä. Sen sijaan irtisanomiset, työssä jaksamattomuus ja henkilöstöön kohdistuvat säästöt väärässä kohtaa voivat oleellisesti hankaloittaa tietä menestykseen. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että työmotivaatioon vaikuttaa se, miten hyvät mahdollisuudet on vaikuttaa omaan työhön. Henkilöstö kaipaa haasteita ja työn sisällöllistä mielekkyyttä. Erilaiset mittarit työtyytyväisyyden ja työssäjaksamisen mittaamiseen ovat monessa yrityksessä säännöllisessä käytössä. Ne antavat hyvän kokonaisnäkökuvan tilanteesta. Tuloksia tulee käsitellä myös syvällisemmin, jotta nähdään mitä on esimerkiksi työtyytymättömyyden taustalla.

Henkilöstön vaihtuvuus on myös hyvä pitää tarkastelun ja mittauksen kohteena. Aiemmin on arvostettu pitkiä yhtäjaksoisia työsuhteita. Yhteiskunnan muuttuessa myös työsuhteiden laatu on muuttunut. Monipuolinen kokemus ja erilaisten työympäristöjen tuntemus lasketaan eduksi. Työnkierto on myös eräs vaihtuvuuden muoto. Henkilöstö ei

ole enää vain ylemmältä taholta tulleiden määräysten toteuttaja, vaan asiakkaan ongelmiin itsenäisesti paneutuva, aktiivinen toimija. Laadukkaasti tehty työ on kilpailuvaltti, jonka kautta on mahdollista saavuttaa kannattavaa liiketoimintaa. (Määttä 2000, 86–88.)

Olve ym. (1999, 184–185) teoksessa nostetaan esiin henkilöstön osaaminen ja oppiminen. Niihin liittyvät tavoitteet ovat monesti jääneet vajavaisiksi. Mittauksen kohteina on hyvä tarkastella myös henkilöstön asenteita ja arvoja. Mittauksia on tehty monien yritysten toimesta esimerkiksi siitä, millainen on henkilöstön suhtautuminen esimiehiin sekä millainen ilmapiiri organisaatiossa vallitsee.

4.3 Aihepiiriin liittyvät aiemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia kartoitettaessa on käytetty poissulkukriteereinä seuraavia: tutkimuksen tulee olla vähintään YAMK-opinnäytetyö, pro gradu-tutkielma, lisensiaatin työ tai väitöskirja. AMK-opinnäytetyöt on rajattu tässä tapauksessa hakujen ulkopuolelle. Aikataulutuksen vuoksi tutkimusten on pitänyt löytyä elektronisina, full text- lähteinä. Tutkimuksia on hyväksytty mukaan ajanjaksolta 2004 – 2014. Hakuja on tehty yleisimpien hakukoneiden, kuten Theseus-julkaisuarkiston ja NELLI-portaalin kautta.

Yritysten riskienhallinnasta on tehty lukuisia tutkimuksia, erityisesti teollisuuden aloilla ja valtionhallinnossa. Sellaisia tutkimuksia, joissa Balanced Scorecard on riskienhallintatyön pohjalla, löytyy vähän. Sosiaali- ja terveydenhuollon puolelta niitä ei löytynyt määrittelemilläni poissulkukriteereillä laisinkaan. Riittävästi aihepiiriä sivuavia tutkimuksia löytyi kolme. Aikaisemmat tutkimukset on esitetty taulukkona opinnäytetyön liitteissä. (liite 1)

Päivi Pihlavuori (2012) on tutkinut YAMK-opinnäytetyössään Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamien ESR-projektien riskienhallintaa. Pihlavuoren päätutkimuskysymyksenä on ollut mitä riskienhallinta ESR-projekteissa tarkoittaa. Tavoitteena on ollut lisäksi ”luoda ESR-projekteille toimiva riskienhallintasuunnitelman malli”. Kyseessä on laadullinen, vertaileva tutkimus, joka on toteutettu teemahaastatteluin. Tutkimuksen kohderyhmä koostui ESR-projektien yhdeksästä projektipäälliköstä EU:n oh-

jelmakaudelta 2007-2013. Heistä muodostettiin kolme ryhmää. Otanta-alueina toimi Kymenlaakso, Päijät-Häme ja Etelä-Savo.

Pihlavuoren (2012) opinnäytetyössä teemahaastattelujen toinen kysymys sivusi tämän opinnäytetyön aiheen rajausta. Kohderyhmältä kysyttiin minkälaisia riskejä he näkevät ESR-projektien toiminnassa. Tuloksista käy ilmi, että talouden osalta vastaajat näkivät projektien yritysrahoituksen, rahoituksen ja määrärahojen riittävyyden riskitekijöinä projektin olemassaololle tai jatkuvuudelle. Lisäksi projektien tarvelähtöisyys nousi esiin. Toiminnan on tarkoitus jatkua projektin loputtuakin. Tulosten perusteella riskinä nähtiin myös projektien taustaorganisaatioiden sitoutuminen ja osaaminen. Myös hankkeiden liika byrokraattisuus koettiin aikaa vieväksi.

Henkilöstöön liittyviä riskejä Pihlavuoren (2012) tutkimuksessa nousi esiin seuraavia: virheelliset rekrytoinnit sekä runsas henkilöstövaihtuvuus. Ristiriidat henkilöiden välillä sekä henkilöstön motivaatio-ongelmat nousivat myös esiin aineistosta. Muita riskejä olivat muun muassa ongelmat yhteistyökumppaneiden ja verkostojen kanssa. Ostopalvelujen kilpailutus, joka tulee tehdä kaikissa hankkeissa, nähtiin mahdollisena riskinä. Kokonaistaloudellisin vaihtoehto tulee valita ja usein tämä on myös edullisin vaihtoehto. Tätä ei nähty hyvänä asiana. Aineistosta nousi esiin lisäksi puutteita tiedonkulussa ja viestinnässä. Vastuut ja valtuudet määriteltiin riskiksi, mikäli niitä ei ollut kunnolla avattu. Ongelmana nähtiin aineiston perusteella myös projektien suunnittelun pitkäikäisyys. Yhteiskunnan muutokset saattavat olla nopeita ja suunnitelmat vanhentua nopeammin kuin valmistuva projektisuunnitelma. Tietotekniset haasteet sekä dokumentointi nähtiin myös mahdollisina ongelmia tuottavina osa-alueina.

Johtopäätöksenä Pihlavuori (2012) toteaa, että henkilöstön, projektin tavoitteiden, rahoituksen ja osatoteuttajien pitää toimia yhdessä niin, että projektin on mahdollista toteutua. Henkilöstön osaaminen ja yhteinen tahtotila oli Pihlavuoren mielestä avainasemassa. Riskienhallinnan tulee toimia koko projektin olemassa olon ajan. Rahoittajatahon puolelta riskienhallinta nähtiin enemmän ennaltaehkäisevänä toimintana. Projektin tarve tulee olla todellinen ja rahoittajan taloudellinen valmius kunnossa. Riskienhallinnan nähtiin olevan pääasiassa projektipäällikön vastuulla. Erillistä ohjeistusta ESR-projektien riskienhallinnalle ei ole olemassa.

Juha Herrainsilta (2006) on pro gradu-tutkielmassaan tutkinut millainen on valtionhallinnon riskienhallinnan prosessi erityispiirteinen. Toisessa tutkimuskysymyksessä hän tutki Valtiokonttorin Kaiku-Luotain-riskienhallintamenetelmän käyttöönottoon liittyviä asioita. Herrainsillan ensimmäinen tutkimuskysymys sivuaa opinnäytetyöni aihepiirin rajausta. Hän kertoo, että tutkimuksessa on sekä konstruktiiivinen, toiminta-analyyttinen että käsiteanalyyttinen tutkimusote. Kyseessä on tapaustutkimus ja analysoinnissa on käytetty sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmetodia.

Herrainsillan tutkimuksen kohderyhmään kuului 14 henkilöä kohdevirastoista A ja B; sekä johtoa että työntekijöitä. Käytössä olivat teemahaastattelut sekä avoin kysely, joka oli suunnattu virasto A:n työntekijöille koskien Kaiku-Luotain menetelmästä saatuja kokemuksia. Tässä yhteydessä en käsittele Kaiku-Luotainta koskevaa tutkimustietoa.

Herrainsillan mukaan teemahaastatteluista saatujen tutkimustulosten perusteella virastossa A, johto näki avainhenkilöriskit ja työssäjaksamisen, poikkeusolot ja poliittiset riskit merkittävimpinä riskitekijöinä. Viraston A työntekijät puolestaan nimesivät merkittävimmiksi riskeiksi määräaikaiset työsuhteet, oman osaamisen ylläpitämisen sekä tietoriskit. Viraston B, johto puolestaan nimesi merkittävimmiksi riskeiksi omaisuuden, talouteen tai henkilöön liittyvät riskit. Työssäjaksaminen nousi esiin, viraston B, vastauksista myös. Omaisuusriskeistä vastaajat olivat Herrainsillan mukaan erottaneet kuljetus- ja tulipaloriskit. Talousriskit liittyivät budjetoinnissa pysymiseen. Virasto B:n työntekijät puolestaan kokivat merkittävimmiksi riskeiksi tekniikan romahtamisen, omaisuusvahingot sekä henkilöriskit.

Johtopäätöksenä Herrainsilta toteaa, että riskit riippuvat viraston toimialasta. Kohdevirastoissa riskienhallinta ei ole ollut kovin tiedostettua toimintaa. Eroavaisuuksiakin löytyy kohdevirastojen välillä; virastossa A, riskienhallinta on ollut enemmän reagoivaa, kun taas virastossa B, se on ilmennyt ennaltaehkäisevänä toimintana. Muun muassa taloudelliset intressit ja kielteisen julkisuuden pelko motivoivat johtoa riskienhallintatyöhön. Sen sijaan työntekijöiden vastauksissa painottuivat enemmän konkreettiset asiat kuten työilmapiirin ja -ympäristön parantaminen.

Virpi Koivisto ja Satu Mäkinen (2010) ovat YAMK-opinnäytetyössään selvittäneet mitä haasteita sosiaali- ja terveysalan johtajilla on työssään. Asiaa on tarkasteltu sekä nykyhetken, että tulevaisuuden valossa BSC:n näkökulmien kautta. Tutkimuksen kohderyhmä (n=25) koostui sosiaali- ja terveysalla esimiesasemassa toimivista henkilöistä. Kysyessä oli empiirinen tutkimus, joka toteutettiin kaksivaiheisesti. Puolistrukturoitu kyselylomake lähetettiin kohderyhmälle. Avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä ja strukturoidut kysymykset taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen. Tutkimuksen toisessa vaiheessa käytettiin teemahaastattelua, johon osallistui neljä sattumanvaraista johtajaa, kaksi sosiaali- ja kaksi terveysalalta. Haastattelut analysoitiin teorialähtöisen sisällön analyysin avulla.

Koiviston ja Mäkisen kyselyn toisessa kysymyksessä tutkijat ovat selvittäneet mitä haasteita tutkimuksen kohderyhmällä on työssään BSC:n eri näkökulmista katsottuna. Tulokset osoittivat, että talousnäkökulmasta katsottuna haasteet liittyivät yleiseen kiristyneeseen taloustilanteeseen. Kehittämisen koettiin jäävän vähemmälle resurssien pienentyessä. Myös kilpailun asiakkaista koettiin olevaa kovaa yksityissektorilla. Haasteita nähtiin muun muassa budjetissa pysymisessä. Henkilöstönäkökulmasta katsottuna haasteet koskivat resurssipulaa, työssäjaksamista ja osaavan henkilöstön palkkaamista. Sairaushoitojen tuoma resurssipula nähtiin yhtenä suurimmista syistä työuupumuksen synnyssä. Esiin nousivat myös henkilöstön kuuleminen ja kehittämiskyky osana työhyvinvointia.

Koiviston ja Mäkisen tutkimuksessa prosessinäkökulman haasteita johtamisessa olivat prosessien tehokkuus ja toimivuus. Haasteita nähtiin myös prosessien avaamisessa sekä kehittämisessä. Organisaatiorakenteen toimivuus nousi lisäksi tuloksista esiin. Asiakasnäkökulmasta katsottuna haasteita löytyi aineiston mukaan asiakastyytyväisyyden mittaamisesta. Myös asiakkaille tarjottujen palvelujen riittävyys ja tasapuolisuus nousivat esiin sekä kysyntään ja tarjontaan liittyvät asiat.

5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Tässä kappaleessa tullaan esittelemään opinnäytetyön tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja aineiston analyysitavat. Aineiston analysoinnin eteneminen kuvataan kappaleen lopuksi esimerkein.

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on prosessi, joka ei välttämättä etene järjestelmällisesti vaihe vaiheelta. Tutkija voi joutua muuttamaan tutkimussuunnitelmaansa kesken prosessin. (Eskola & Suoranta 2005, 16.) Tilastolliset yleistykset eivät kuulu laadulliseen tutkimukseen, vaan tutkimuskohteen ymmärtäminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Vastaajien olisi hyvä tietää aiheesta ennakkoon mahdollisimman paljon. Tästä syystä vastaajien valitseminen ei ole sattumanvaraista. Aineiston koko muotoutuu riippuen siitä kuinka monta jäsentä jo olemassa olevaan ryhmään kuuluu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181–182; Tuomi & Sarajärvi 2011, 85–86.) Tässä opinnäytetyössä jo olemassa oleva kohde-ryhmä koostuu 22 henkilöstä.

Aiheen rajaaminen kuuluu laadullisen tutkimuksen työvaiheisiin. Koko aineistoa ei ole myöskään tarkoituksenmukaista mahdollistaa lopulliseen työhön. (Kiviniemi 2010, 73.) Jotta laadullista tutkimusraporttia voidaan pitää hyvänä, tulee lukijan päästä käsitykseen kuinka luotettavaa saatu tieto on. Myös tiedonhankintatapa tulee käydä ilmi. Lisäksi on tärkeää raportoida tutkijan rooli ja asema sekä niiden mahdolliset vaikutukset tutkimustuloksiin. (Metsämuuronen 2009, 132.) Tuomi ja Sarajärvi (2011, 68) tuovatkin esiin sen, että tutkijan uskomukset liittyvät tavalla tai toisella jo tutkimuskysymysten laadintaan.

5.2 Aineiston keruu

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimuksellinen osuus toteutettiin kyselynä, joka on Tuomen ja Sarajärven (2011, 71) mukaan yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Kyselyn kohderyhmä koostuu Sopimusvuori Oy:n ylimmästä johdosta, joka käsittää kuusi henkilöä sekä kaikkien asumispalveluyksiköiden johtajista, joita on yhteensä 16 henkilöä. Näin ollen kohderyhmä muodostuu 22 henkilöstä. Ennen kyselyn lähettämistä tutkimuksen kohderyhmään kuuluville yksikön johtajille soitettiin informaatiopuhelu, jonka tarkoituksena oli kertoa tulevan kyselyn tarkoituksesta, sisällöstä ja lähettämisaikakohdasta. Informaatiopuhelu tavoitti 14 henkilöä. Kyselylomakkeelle suoritettiin esitestaus ennen kyselyjen lähettämistä. Esitestaajina toimi kaksi henkilöä, jotka työskentelevät muulla kuin sosiaali- ja terveysalalla. Kummallekin heistä esimerkiksi laadunhallintatyö oli tuttua. Esitestauksen perusteella lomakkeeseen ei tehty enää muutoksia.

Kohderyhmälle lähetettiin 15.1.2015 sähköisesti kysely saatekirjeineen. (liite 2, liite 3) Kysely sisälsi viisi avointa kysymystä. Vastausaikaa annettiin viikko. Kysely oli luonteva valinta, sillä tutkimuksen kohderyhmä on melko laaja. Näinkin suuressa kohderyhmässä esimerkiksi teemahaastattelut olisivat vaatineet runsaasti aikaa. Koska opinnäytetyöhön käytettävissä oleva aika on rajallinen, kyseinen aineiston keruutapa ei ollut tässä kohtaa mahdollinen. Hirsjärvi ym. (2009, 195) teoksessa todetaankin, että kyselyn avulla voidaan tavoittaa helposti laaja joukko ihmisiä ja tutkijan on mahdollista suoriutua ajallisesti nopeammin tehtävästään.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 72–74) mukaan kyselyä kannattaa käyttää aineistonkeruumenetelmänä silloin, kun halutaan päästä selville henkilön ajatuksista, johonkin asiaan liittyen. Avoimessa kyselyssä tutkija olettaa, että vastaajat pystyvät ilmaisemaan itseään haluamallaan tavalla kirjallisesti. Alasuutarin (1999, 84) mukaan laadulliselle aineistolle onkin ominaista sen sisällöllinen monimuotoisuus. Toisaalta vaarana on, että kyselyn vastaukset saattavat jäädä niukoiksi. Hirsjärvi ym. (2009, 202–203) sekä Kylmä ja Juvakka (2007, 104) toteavat, että kyselylomakkeen laadinnassa on syytä muistaa, että kysymysten tulee olla tarpeeksi lyhyitä ja selkeitä, eivätkä ne saa jättää tulkinnan varaa. Kysymysten määrä ja järjestys on myös hyvä miettiä tarkkaan. Kyselyn laadin-

nassa tulee kiinnittää huomiota sanojen valintaan; vastaaja ei välttämättä ymmärrä esimerkiksi liian vaikeita ammattitermejä. Johdattelevia kysymyksiä on myös syytä välttää. Tuomen ja Sarajärven (2009, 74) mukaan vaarana on, että kyselyn vastausprosentti jää usein alhaiseksi. Kylmä ja Juvakka (2007, 104) toteavat, että henkilökohtainen kontakti jää tässä aineiston keruu tavassa muodostumatta tutkijan ja kohderyhmäläisten välille.

Tässä opinnäytetyössä avoimeen kyselyyn päädyttiin osaltaan siksi, että kohderyhmään kuuluvia henkilöitä haluttiin haastaa miettimään ja omin sanoin kuvaamaan Sopimusvuori Oy:n riskienhallintaa, sen nykytilaa ja ennakointia osana laajempaa laadunhallintatyötä. Kyselyjen vastausprosentti oli vastausajan päätyttyä 54,5. Vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla. Jatkoajan päätyttyä kyselyn lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui likimain 77.

5.3 Aineiston analyysi

Sisällön analyysi luokitellaan tekstianalyysiksi, jossa olennaista on tekstin merkityksien etsiminen. Sisällön analysointi tapahtuu systemaattisesti ja aineisto tiivistetään lopulliseen muotoonsa. Tiivistetyn aineiston avulla luodaan selkeä ja informatiivinen kuva aineistosta. Kaikkea tietoa ei ole tarkoituksen mukaista analysoida vaan keskitytään hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104, 108, Kylmä & Juvakka 2007, 112–113.) Analyysin jälkeen tutkijan pitää kyetä tekemään järjestettyä aineistostaan myös johtopäätöksiä (Grönfors 1982, 161, Tuomen ja Sarajärven 2011, 103 mukaan).

Tämän tutkimuksen tulokset analysoitiin teoriaohjaavalla eli abduktiivisella sisällön analyysillä. Teoriaohjaavassa sisällön analyysissä aineiston analysointi lähtee käyntiin aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällön analyysin tavoin. Aluksi suoritettiin aineiston pelkistäminen eli redusointi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108, 117.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi käynnistyi siten, että kaikki kyselyjen vastaukset koottiin samaan Word-tiedostoon alkuperäisten kysymysten alle. Tässä vaiheessa vastaukset kirjoitettiin vielä alkuperäisessä muodossaan. Tämän jälkeen vastaukset kirjoitettiin pelkistetyssä

muodossa siten, että täytesanat jätettiin pois, ja ettei alkuperäinen ajatus vastauksesta kadonnut. Näin syntyi 16 sivua pelkistettyä aineistoa TAMKIn kirjallisen raportoinnin ohjeita noudattaen.

Seuraavaksi suoritettiin aineiston klusterointi eli ryhmittely. Klusterointi tarkoittaa sitä, että samankaltaiset asiat yhdistetään ja ryhmitellään luokiksi. Luokat nimetään sen mukaan, minkälainen on kunkin luokan sisältö. Tässä vaiheessa aineisto edelleen tiivistyy, sillä ilmaisut sisällytetään alaluokkien alle. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 110.) Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, minkälaisia riskejä vastaaja näkee Sopimusvuori Oy:n liiketoiminnassa BSC:n talous-, henkilöstö-, prosessi-, ja asiakasnäkökulmista katsottuna. Ryhmittelyn tuloksena syntyi 50 alaluokkaa. Toisen tutkimuskysymyksen, joka koski kyseisten riskien ennakoitua ja hallintaa, ryhmittely suoritettiin erikseen. Riskien ennakoitua ja hallintakeinoja koskevia alaluokkia puolestaan muodostui 54.

Seuraavana suoritettiin aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Abstrahointivaiheessa aineisto muotoutuu teorettisemmaksi; ryhmittelyn tuloksena syntyneistä alaluokista muodostetaan teorettiset käsitteet eli aineiston yläluokat. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 111). Tässä vaiheessa aineisto tiivistyi siten, että ensimmäisen tutkimuskysymyksen 50 alaluokasta muodostui 14 yläluokkaa. Toisen tutkimuskysymyksen 54 alaluokasta muodostui puolestaan yhdeksän yläluokkaa.

Ero puhtaasti aineistolähtöiseen analyysiin ilmenee juuri abstrahointivaiheessa. Abduktiivisessa sisällön analyysissä teorettiset käsitteet ovat jo valmiiksi olemassa ja teorias- ta nostettuja. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 117.) Tässä opinnäytetyössä Balanced Scorecardin neljä näkökulmaa: talous-, asiakas-, prosessi-, ja henkilöstönäkökulmat, luovat aineiston pääluokat. Yläluokat ovat liitetty lopputuloksissa BSC:n neljän näkökulman eli pääluokkien alle. Seuraavassa kappaleessa on tarkemmin selvitetty aineiston analyysin eteneminen.

5.4 Aineiston analyysin eteneminen

Seuraavana on esitetty esimerkit pelkistetyn ilmaisen, sekä ala- ja yläluokkien muodostumisesta kunkin BSC:n näkökulman mukaisesti. Mainittakoon vielä, että vastaajat olivat suurimmaksi osaksi esittäneet vastauksensa jo valmiiksi melko pelkistetyssä muodossa. Tästä syystä alkuperäisilmaus ja pelkistetty ilmaus vaikuttavat hyvin samanlaisilta osassa aineistoa.

TAULUKKO 1. Esimerkit pelkistettyjen ilmaisujen muodostamisesta

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Se, että ne (tilat) eivät vastaa nykypäivän tarpeisiin”	Tilat eivät vastaa tarvetta
”Kahden hengen huoneet ovat välillä aika riski, jos henkilökemiat ei pelaa”	Kahden hengen huoneet ovat turvallisuusriski
”Yhtiömme toimitilat pienet - kun on asiakasvajetta heijastuu se välittömästi toiminnan kannattavuuteen”	Asiakaspaikkojen käyttöaste korostuu pienissä yksiköissä
”On riski, että suuntamme toimintamme esim. tehostettuun asumispalveluun, kun kaupunki päättääkin ostaa esim. kotikuntoutuksen palveluita”	On olemassa riski kohdistaa toiminta väärin prosesseihin: tilaaja päättääkin ostaa toista palvelumuotoa
”Pienien yksikköjen haavoittuvuus sairauksien yhteydessä”	Pienet yksiköt haavoittuvia sairauksien yhteydessä
”Jaksetaanko olla tarpeeksi innovatiivisia ja kulkea askeleen edellä muita palveluntarjoajia”	Kyetäänkö olemaan muita toimijoita askeleen edellä
”Kilpailevat yritykset tarjoavat palvelujaan niin halvalla, että emme menesty tarjouskilpailussa”	Kilpailevien yritysten alhaisemmat tarjoukset kilpailutuksessa
”Tiukka kilpailu toiminnasta eri toimijoiden kesken, toimijoita paljon”	Tiukka kilpailutilanne eri toimijoiden kesken

TAULUKKO 2. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Pienet yksiköt haavoittuvia sairauslomien yhteydessä	Pienien yksiköiden kalleus
Asiakaspaikkojen käyttöaste korostuu pienissä yksiköissä	
Tilat eivät vastaa tarvetta	Toimitilat eivät vastaa nykypäivän laatuvaatimuksia
Kahden hengen huoneet ovat turvallisuusriski	
On olemassa riski kohdistaa toiminta väärin prosesseihin: tilaaja päättääkin ostaa toista palvelumuotoa	Kehitystyössä onnistuminen
Kyetäänkö olemaan muita toimijoita askeleen edellä	
Kilpailevien yritysten alhaisemmat tarjoukset kilpailutuksessa	Hintakilpailu
Tiukka kilpailutilanne eri toimijoiden kesken	

TAULUKKO 3. Esimerkki yläluokkien muodostamisesta

Alaluokka	Yläluokka
Toimitilat eivät vastaa nykypäivän laatuvaatimuksia	Kiinteistöihin liittyvät ongelmat
Pienien yksiköiden kalleus	
Hintakilpailu	Kilpailutusmenestys
Kehitystyössä onnistuminen	

TAULUKKO 4. Esimerkki pääluokan muodostamisesta

Yläluokka	Pääluokka
Kiinteistöihin liittyvät ongelmat	Talousnäkökulma
Kilpailutusmenestys	

Toinen tutkimuskysymys koski riskien ennakointi- ja hallintakeinoja. Vastaukset on analysoitu samalla tavoin kuin yllä kuvatut esimerkitkin, mutta erikseen.

TAULUKKO 5. Esimerkit pelkistettyjen ilmaisujen muodostamisesta

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Kannattamattomista yksiköistä luopuminen: suuret yksiköt, riittävä henkilöstö, jaksaminen, viihtyminen"	Kannattamattomista yksiköistä luopuminen
"Suuret yksiköt takaavat riittävän, liikuteltavissa olevan henkilöstön ja mahdollistavat kilpailukykyiset hinnat"	Suurempien yksiköiden luominen -> paremmin liikuteltavissa oleva henkilöstö ja kilpailukykyiset hinnat
"Valmistautuminen ottamaan vastaan hyvin monenlaista asiakaskuntaa; yhteiskunnan moniarvoistuminen pakottaa kehittämään palveluja"	Valmius ottaa vastaan monenlaista asiakaskuntaa: yhteiskunnan monimuotoisuus pakottaa kehittämään palveluja
"Palkataan uusia osaajia, jos ei löydy omasta takaa"	Uusien osaajien palkkaaminen mikäli ei löydy erityisosaamista
"Markkinoiden laajentaminen muualle Suomeen (mainonta, tiedotus, mukaan kilpailutuksiin)"	Markkinoiden laajentaminen muualle Suomeen
"Tehdään enemmän tuotteistusta ja markkinointia, laajennetaan ympäristökuntiin ja valtakunnallisestikin"	Markkinoinnin laajentaminen ympäristökuntiin ja valtakunnallisesti
"Tarvitaan rohkeaa satsausta toimitilojen kunnostamiseen ja uusien rakentamiseen"	Rohkeaa satsausta toimitilojen kunnostamiseen ja uusien rakentamiseen
"Toimitilojen päivitys"	Ajanmukaiset toimintaympäristöt

TAULUKKO 6. Esimerkit alaluokkien muodostamisesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Kannattamattomista yksiköistä luopuminen	Suurempien ja kannattavampien yksiköiden luominen
Suurempien yksiköiden luominen->paremmin liikuteltavissa oleva henkilöstö ja kilpailukykyiset hinnat	
Valmius ottaa vastaan monenlaista asiakas-kuntaa: yhteiskunnan monimuotoisuus pakottaa kehittämään palveluja	Muuntautumiskyky
Uusien osaajien palkkaaminen mikäli ei löydy erityisosaamista	
Markkinoiden laajentaminen muualle Suomeen	Markkinoinnin laajentaminen
Markkinoinnin laajentaminen ympäristökuntiin ja valtakunnallisesti	
Rohkeaa satsausta toimitilojen kunnostamiseen ja uusien rakentamiseen	Uudet, toimivat tilat
Ajanmukaiset toimintaympäristöt	

TAULUKKO 7. Esimerkit yläluokkien muodostamisesta

Alaluokka	Yläluokka
Markkinoinnin laajentaminen	Kilpailukyvyn lisääminen
Muuntautumiskyky	
Uudet, toimivat tilat	Ratkaisuja kiinteistöongelmiin
Suurempien ja kannattavampien yksiköiden luominen	

TAULUKKO 8. Pääluokan muodostaminen

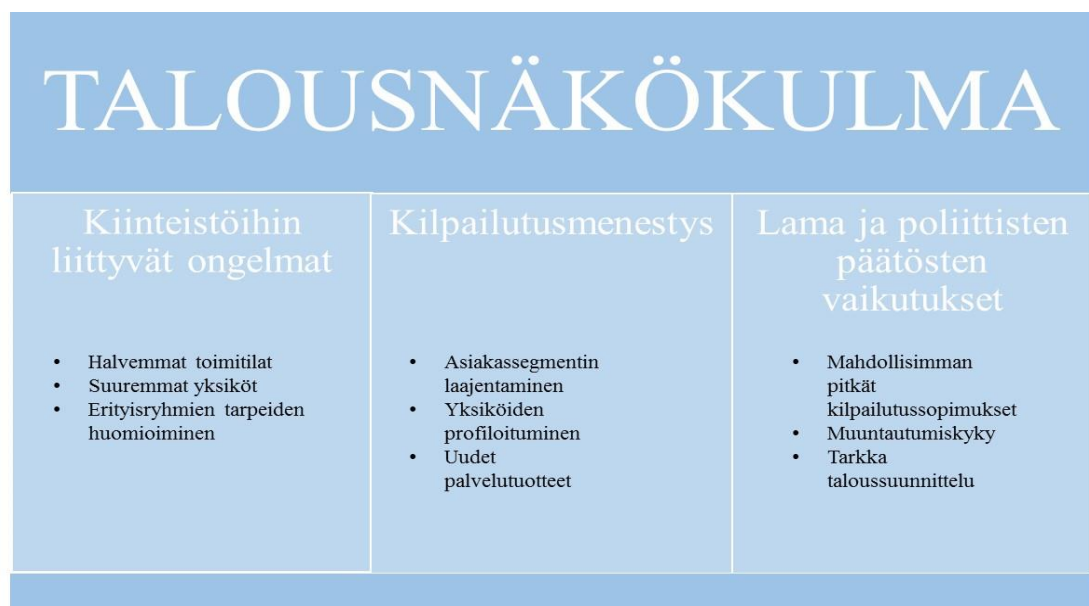
Yläluokka	Pääluokka
Kilpailukyvyyn lisääminen	Talousnäkökulma
Ratkaisuja kiinteistöongelmiin	

6 TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa sähköisen, avoimen kyselyn avulla Sopimusvuoren ylimmän johdon sekä Sopimusvuori Oy:n yksikönjohtajien näkemyksiä siitä, minkälaisia riskejä Sopimusvuori Oy:n liiketoiminta pitää sisällään BSC:n näkökulmista katsottuna. Kyselyssä kartoitettiin myös keinoja ennakoida ja hallita kyseisiä riskejä. Kyselyn tulosten perusteella luotiin Sopimusvuori Oy:lle BSC:n mukainen riskienhallintasuunnitelma opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti. Tulosten analyysin eteneminen on kuvattu esimerkkeineen edellisessä luvussa. Seuraavana läpi käydään tutkimustuloksien osoittamat riskit hallintakeinoineen. Tulokset esitetään pääluokittain eli Balanced Scorecardin näkökulmien mukaisesti. Jokaisen pääluokan yhteydessä kerrotaan mitkä yläluokat muodostuivat riskienhallintakeinoista. Konkreettisella tasolla keinoista puhutaan tekstissä kuitenkin yksityiskohtaisemmin, alaluokittain, koska esimerkiksi yläluokka 'ratkaisuja kiinteistöongelmiin' ei kerro lukijalle vielä mitään.

6.1 Talousnäkökulma

Talousnäkökulman alle muodostui kolme riskien yläluokkaa, jotka ovat kiinteistöihin liittyvät ongelmat, kilpailutusmenestys sekä lama ja poliittisten päätösten vaikutukset. Ennakointi- ja hallintakeinoista koostuvia yläluokkia muodostui niin ikään kolme: ratkaisuja kiinteistöongelmiin, kilpailukyvyyn lisääminen sekä talouden johtaminen.



KUVA 1. Talousnäkökulmaan liittyvät riskit aineiston perusteella

6.1.1 Kiinteistöihin liittyvät ongelmat

Kiinteistöihin liittyvät ongelmat muodostivat yhden kolmesta yläluokasta talousnäkökulman alle. Vastaajat toivat esiin toisaalta pienien yksiköiden kalleuden, toisaalta sen, etteivät tilat vastaa nykypäivän laatuvaatimuksia. Pienissä yksiköissä asiakaspaikkojen käyttöaste korostuu. Mikäli asiakaspaikkoja on tyhjänä useampia ja pidempikestoisesti, heijastuu se välittömästi yksikön kannattavuuteen. Henkilöstön sairauslomien yhteydessä pienen yksikön toiminta kärsii välittömästi. Tämä vaikuttaa myös työssäjaksamiseen, mikäli ei onnistuta hankkimaan sijaista paikkaamaan vajetta.

Vanhojen kiinteistöjen ylläpitämiseen kuluvat varat, sekä tilojen toimimattomuus asiakaskäytössä, koettiin liiketoimintaa uhkaavaksi riskiksi. Korjauskustannukset nähtiin vuositalolla korkeiksi. Yleinen kustannustaso on lisäksi jatkanut koko ajan nousuaan. Vastauksista kävi ilmi asiakkaiden ja omaisten laatu-tietoisuus. Esimerkiksi kahden hengen huoneet yksiköissä nähtiin sekä turvallisuus- että laatu-tekijänä. Kiinteistöihin liittyvät ongelmat nähtiin yhtenä suurimmasta uhkatekijöistä tässä aineistossa. Suurin osa vastaajista oli asian nostanut esiin.

Ennakointi- ja hallintakeinoina kiinteistöihin liittyviin ongelmiin nähtiin suurempien ja täten myös kannattavampien yksiköiden luominen. Suuremmissa yksiköissä henkilöstö on helpommin liikuteltavissa tarvittaessa esimerkiksi sairauslomien yhteydessä. Suuret yksiköt nähtiin myös kustannustehokkaammiksi, jos tarvitsee tilata jotakin tarvikkeita organisaation ulkopuolelta. Suuremmat tilauserät tulevat todennäköisimmin halvemmaksi. Mahdollisen korjausrakentamisen toivottiin keskittyvän kunkin asiakasryhmän erityistarpeisiin. Aineiston perusteella nousi esiin yhteisvastuullisuus toimitiloista. Kaikkien osapuolten vastuulla on yhteisestä omaisuudesta huolehtiminen. Vastauksissa kannatettiin rohkeita ratkaisuja ja luopumista kannattamattomista yksiköistä.

6.1.2 Kilpailutusmenestys

Kilpailutusmenestys muodostui toiseksi yläluokaksi talousnäkökulman alle. Organisaation menestyminen tulevissa kilpailutuksissa oli aineiston perusteella yksi laajimpia kokonaisuuksia. Kilpailutuksissa menestyminen nähtiin toiminnan jatkuvuuden elineh-

tona. Tällä hetkellä hintakilpailu eri toimijoiden kesken on kovaa. Tilaajan, jolla tässä tapauksessa tarkoitettiin Tampereen kaupunkia, todettiin todennäköisimmin ostavan halvimmalla tarjoavalta. Aineistosta nousi esiin huoli, kuinka käy tuotetun palvelun laadulle hintojen painuessa alas. Vastaajat eivät nähneet laadukkaiden palvelujen tuottamista mahdolliseksi alhaisilla kilpailutushinnoilla.

Kilpailutukset, joissa organisaation hinnat ja laatu eivät merkitse riittävän paljon, jotta voittaisimme kilpailun.

Onko hinnoittelu, laatu ja henkilöstöresurssit tasapainossa, niin että on mahdollista tehdä myös tulosta.

Tulevien kilpailutuksien osalta aineistosta nousi esiin kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen. Organisaation tulee kyetä olemaan muita toimijoita askeleen edellä kehitystyössä. Löytämällä täysin uusia asiakasryhmiä ja kehittämällä uudenlaisia palvelutuotteita ja -kokonaisuuksia organisaation on mahdollista saada etulyöntiasema kilpailutuksia ajatellen. Ongelmana nähtiin myös palvelujen myynnin liiallinen keskittäminen yhdelle suuralle tilaajalle. Pienemmät ostajat eivät kykene kompensoimaan tuotteiden ostamista, jos suurin tilaaja eli Tampereen kaupunki päättääkin vähentää tilattavien palvelutuotteiden määrää. Vastauksissa nähtiin, että myös Tampereen kaupungilla on tulevana vuosina entistä enemmän painetta kustannusten karsimiseen.

Yksiköiden entistä selvempi profiloituminen ja muuntautumiskyky nähtiin kilpailutusmenestystä lisäävinä tekijöinä. Nykypäivänä pitää olla jatkuva valmius muuttua ja löytää erityisryhmiä ja heitä palvelevia ratkaisumalleja. Markkinoinnin laajentaminen ja terävöittäminen nähtiin myös ratkaisuna kilpailukyvyn parantamiseen. Kilpailutuksiin osallistuminen muualla Suomessa nähtiin yhtenä ratkaisuna organisaation menestykselle. Asiakassegmentin laajentaminen nähtiin suurimmassa osassa vastauksia välttämättömäksi toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Aineistosta nousi esiin miten tärkeää nykypäivänä on huolehtia organisaation näkyvyydestä muun muassa osallistumalla erilaisiin valtakunnallisiin ja alueellisiin tapahtumiin. Tätä kautta on mahdollista herättää potentiaalisissa uusissa asiakkaissa tai yhteistyökumppaneissa kiinnostusta. Näkyvyyden nähtiin tuovan mukaan uusia yhteistyömahdol-

lisuuksia. Osaamisen entistä tehokkaampi tuotteistaminen koettiin tärkeänä. Asiakkaita toivottiin entistä enemmän tulevaisuudessa mukaan palvelujen kehittämiseen.

6.1.3 Lama ja poliittisten päätösten vaikutukset

Kolmantena yläluokkana talousnäkökulman alle muodostui lama ja poliittisten päätösten vaikutukset. Aineistosta nousi esiin se, ettei Suomen yleisen taloustilanteen lasku voi olla vaikuttamatta sosiaali- ja terveysalaan ja yksittäisen organisaation toimintaan. Yleisen kustannustason nähtiin tasaisesti nousseen ja tätä kautta myös suurimman tilaajan eli Tampereen kaupungin taloustilanteen heikentyneen. Tämä vaikuttaa suoraan tilaajan halukkuuteen tilata palveluja yksityisiltä palveluntuottajilta. Kilpailusopimusten alhaiset hinnat taas vaikuttavat laskevasti tuottajan eli Sopimusvuori Oy:n kassavirtaan. Henkilöstön palkkaukseen liittyvinä riskeinä koettiin, että palkat ovat nousseet tasaisesti sosiaali- ja terveysalallakin yleisen kustannustason nousun myötä. Toisaalta aineistosta nousi esiin huoli miten palkkojen tason käy tulevaisuudessa. Uhkatekijänä nähtiin yhteiskunnassa vallitsevan laman johtavan palkkojen laskuun.

Tulevien poliittisten päätösten osalta sote-uudistus nousi aineistosta vahvasti esiin. Asumispalveluyksiköiden arveltiin vähenevän entisestään tulevina vuosina koko valtakunnan tasolla. Tämän nähtiin vaikuttavan varsinkin Sopimusvuori Oy:n mielenterveys-toimialan tulevaisuuteen ratkaisevasti. Nopea reagointi yhteiskunnan muutoksiin nähtiin tarpeellisena. Tarkka taloussuunnittelu ja puskurin luominen nähtiin muuntautumiskyvyn ohella ratkaisuiksi poliittisiin päätöksiin ja laman vaikutuksiin.

6.2 Henkilöstönäkökulma

Henkilöstönäkökulman alle muodostui riskeistä kolme yläluokkaa, jotka ovat henkilökunnan ammattitaito, henkilöstön sitoutuneisuus organisaatioon ja työhyvinvointi. Ennakointi ja hallintakeinoista muodostui kolme yläluokkaa, jotka ovat koulutuksen rooli henkilökunnan ammattitaidon ylläpidossa ja organisaation kilpailukyvyssä, keinoja työhyvinvoinnin lisäämiseen ja johtamisen selkiyttäminen.



KUVA 2. Henkilöstönäkökulmaan liittyvät riskit aineiston perusteella

6.2.1 Henkilökunnan ammattitaito

Ensimmäiseksi yläluokaksi henkilöstönäkökulman alle muodostui henkilökunnan ammattitaito. Aineistosta nousi esiin huoli koulutusten vähenemisestä. Yhteiskunnan yleinen taloustilanne heijastuu myös Sopimusvuori Oy:hyn ja järjestettävien koulutusten määrään. Henkilökunnan ammattitaidon nähtiin heikentyvän samalla kun ammatillisiin täydennyskoulutuksiin osallistuminen vähenee. Toisaalta tarjottavat palvelut kehittyvät ja muuntuvat koko ajan.

Pitää olla ajan hermolla.

Palvelujen muutos johtaa osaamisvajeeseen.

Jatkuvassa muutoksessa eläminen ja kouluttautumisen samanaikainen väheneminen johtavat siihen, ettei osaaminen vastaa enää laatuvaatimuksia. Tämä puolestaan vaikuttaa suoraan kilpailutusmenestykseen ja asiakkaille tarjotun palvelun laatuun. Osaaminen uhkaa jäädä myös kapea-alaiseksi, jos keskitytään liialti vain esimerkiksi hoidolliseen osaamiseen. Kehittämistä löydettiin osaamisen jakamisessa. Yksiköiden välistä yhteistyötä ja tiedonjakamista tulee lisätä entisestään tulevaisuudessa. Yksiköiden johtajien

asema oli aineiston perusteella osin ristiriitainen. Toisaalta nähtiin, että heidän saamansa tuki ja ohjaus on puutteellista. Toisaalta nähtiin, ettei johtajuuteen luoteta tarpeeksi ja anneta yksikönjohtajalle sitä vastuuta, joka hänelle kuuluu. Koulutusta muutosjohtamisesta nähtiin yhtenä ratkaisuvaihtoehtona johtajien aseman helpottamiseksi.

Rekrytoinneissa onnistuminen nähtiin tärkeänä. Toisaalta riskinä nähtiin riittäkö organisaation imago tulevaisuudessa uusien osaajien houkuttelemiseksi. Ammattitaitoisen henkilökunnan nähtiin vaikuttavan positiivisesti organisaation imagoon ja tätä kautta myös houkuttelevuuteen. Täydennyskoulutusmahdollisuuksien uskottiin myös houkuttelevan uusia osaajia organisaatioon.

Taistelu kiihtyy esimerkiksi osaavista lähihoitajista ja sairaanhoitajista, joita ei valmistu tarpeeksi paljon työmarkkinoille.

Kaiken kaikkiaan aineistosta kävi ilmi, että henkilökunnan ammattitaidon uskottiin olevan avain positiivisen imagon ylläpitämiseen ja kilpailukykyisenä pysymiseen. Konkreettisenä keinona koulutusten mahdollistumiseen ehdotettiin esimerkiksi iltapäiväkoulutuksien lisäämisestä. Tällöin sijaistarve minimoituu. Myös pitkiä koulutuksia toivottiin suosittavan. Pitkien koulutusten avulla henkilöstö sitoutuu paremmin organisaatioon pidemmäksi aikaa.

6.2.2 Henkilöstön sitoutuneisuus organisaatioon

Toisena yläluokkana henkilöstönäkökulman alla on henkilöstön sitoutuneisuus organisaatioon. Edellinen kappale henkilöstön ammattitaidosta sivusi jo kysymystä sitoutuneisuudesta. Aineistosta nousi esiin neljä sitoutumiseen vaikuttavaa asiaa, jotka olivat työn sisältö, työsuhteiden epävarmuus, henkilöstön kokema arvostuksen puute ja henkilöstön motivoituneisuus.

Työsuhteen epävarmuus voi vaikuttaa halukkuuteen työskennellä organisaatiossa.

Työn sisällöllä koettiin olevan suuri merkitys henkilöstön sitoutumiseen. Välillä, esimerkiksi sairauslomien yhteydessä, niukan henkilöstömitoituksen koettiin vaikuttavan

työn sisältöön oleellisesti. Aikaa ei välttämättä jää muihin kuin niin sanottuihin pakollisiin työtehtäviin. Henkilöstö haluaa vaikuttaa työnkuvaansa ja hyödyntää ammattitaitoaan parhaalla mahdollisella tavalla. Vastaajat näkivät mahdollisena riskinä asumispalvelujen muutokset tulevaisuudessa. Aineistosta nousi huoli, onko asumispalvelujen sisältö myös tulevaisuudessa sellainen, jotta motivaatiota riittää työskentelyyn. Vaikuttamismahdollisuudet, ja motivaatio kulkivat vahvasti käsi kädessä. Mitä huonommalla tasolla työskentelymotivaatio on, sitä huonompi on sitoutuneisuus koko organisaatioon.

Henkilöstöjärjestelyt nähtiin yhtenä keinona vaikuttaa työskentelymotivaation ja organisaatioon sitoutumiseen. Esimerkiksi työnkiertoa suositeltiin kaikille. Tätä kautta on mahdollista päästä tutustumaan monipuolisesti eri yksiköiden työhön. Varahenkilöstön lisääminen nähtiin keinona auttaa sairaus- ja vuosilomien vuoksi tulevaa henkilöstöväjettä.

Aineistosta kävi ilmi, että henkilöstön työlleen saama arvostus lisää myös sitoutuneisuutta. Mikäli henkilöstö kokee, ettei heidän työtään arvosteta, halukkuus siirtyä muualle työskentelemään lisääntyy. Konkreettisina tapoina osoittaa arvostusta vastaajat näkivät esimerkiksi ylimmän johdon vierailut yksiköissä. Lisäksi avoin ja rehellinen keskusteluilmapiiri nähtiin ainoana mahdollisuutena saavuttaa molemmin puolista ymmärrystä ja luottamusta.

6.2.3 Työhyvinvointi

Kolmantena yläluokkana henkilöstönäkökulman alle muodostui työhyvinvointi. Aineiston perusteella sairauspoissaolot, uupuminen, työhyvinvointiin panostamisen määrä, työterveyshuoltoon liittyvät riskit ja puutteet työskentelyolosuhteissa vaikuttivat keskeisimmin työhyvinvoinnin tasoon. On riski liiketoiminnalle mikäli työhyvinvointi laskee merkittävästi.

Runsas sairauspoissaolot nähtiin olevan kiinteästi yhteydessä henkilöstön uupumiseen. Äkilliset sairauslomamat paikataan helposti yksikön sisällä ilman sijaista. Henkilöstö venyy tiukan paikan tullen. Myös epävarmuudensietokyky muuttuvaan yhteiskuntaan ja työmaailmaan liitettiin uupumisvaaraan. Työtahti kiihtyy resurssien pienentyessä. Samalla henkilöstö ikääntyy ja tämä aiheuttaa helposti jaksamisongelmia.

Kiihtyvä työtahti ja henkilöstön ikääntyminen on huono yhtälö -> työssä jaksaminen

Työhyvinvointiin käytettyjen varojen väheneminen nähtiin riskinä jaksamisen kannalta. Työturvallisuuskysymykset nousivat lisäksi aineistosta esiin. Työturvallisuusriskejä pitäisi minimoida tehokkaammin. Asiakaskunta on tässäkin suhteessa erilaista kuin esimerkiksi 10 vuotta sitten. Työturvallisuusriskit ovat arkipäivää ja tästä syystä niillä on oleellinen rooli turvallisuuden lisäksi myös jaksamisessa. Varsinkin dementiahoitokotitoiminnassa apuvälineiden osuus työssäjaksamiseen nousi esiin. Hoitotekniikkaa toivottiinkin lisää työkykyä ylläpitämään.

Työterveyshuollon tulevaisuus mietitytti osaa vastaajista. Riskinä nähtiin työterveyshuollon heikentyminen tai lopetus. Työterveyshuolto nähtiin tärkeässä roolissa henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpidossa. Konkreettisina keinoina esitettiin ennakoivan ja ylläpitävän työterveyshuollon kattavuuden lisäämistä. Aineistosta kävi ilmi, että kattavuutta lisäämällä sairauspoissaolot kääntyisivät laskuun.

Konkreettisissa keinoissa työhyvinvoinnin lisäämiseksi painottui lisääntynyt ymmärrys perustehtävästä ja organisaation kehityssuunnasta. Avoin keskusteluilmapiiri ja yksiköiden keskinäinen yhteistyö sekä yksiköiden ja johdon välinen yhteistyö nähtiin hyvinvoivan työyhteisön peruselementteinä.

Läpinäkyvyys ja sitoutuneisuus puolin ja toisin, vaikka päätös olisikin hankala, niin se on tehtävä ja kestävä sekä yksikössä että johtoryhmässä yhteisenä rintamana.

6.3 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulman alle muodostui riskeistä viisi yläluokkaa, jotka ovat ydinprosessien muuntautumiskyky, tukiprosessien kyky tukea ydinprosessien toimintaa sekä strategisen johtamisen kehittäminen. Tuloksista nousi esiin lisäksi viestintäprosessin kehittämistarve sekä sisäisen tiedonkulun ongelmat, jotka molemmat kuuluvat tukiprosessien alle. Ennakointi- ja hallintakeinoja koskevia yläluokkia muodostui kaksi: prosessien toimivuus ja johtamisen selkiyttäminen.



KUVA 3. Prosessinäkökulmaan liittyvät riskit aineiston perusteella

6.3.1 Ydinprosessien muuntautumiskyky

Ensimmäisenä yläluokkana prosessinäkökulman alle muodostui ydinprosessien muuntautumiskyky. Tässä opinnäytetyössä ydinprosesseilla tarkoitettiin dementiahoitokoti-toimintaa, mielenterveystoimialan asumispalveluita sekä lastenkotitoimintaa. Asiakas-tarpeet ovat tulevaisuudessa yhä moninaisempia. Pitää olla valmius muuttua ja reagoida nopeasti tilanteisiin. Aineistosta nousi esiin tulevatko ydinprosessit ylipäättään säily-mään vai tarvitaanko organisaation palvelutarjonnassa perusteellista muutosta.

Sekä ydin-, että tukiprosessien kohdalla nähtiin tarpeelliseksi prosessien tarkempi avaaminen ja tuonti kaikille ymmärrettävään muotoon. Toisaalta ydinprosessit nähtiin osin jäykiksi ja muuntumisen koettiin olevan hidasta. Asiakkaan palveluketjun toimi-vuudessa nähtiin parantamisen varaa. Asiakkaille ei aina löydy ydinprosessien sisältä tai organisaation ulkopuoleltakaan tarkoituksenmukaista jatkokuntoutuspaikkaa.

Konkreettisina keinoin ydinprosessien toimivuutta ja muuntautumiskykyä ajatellen esi-tettiin prosessien loppuun kuvaamista. Ydinprosessien tehokkaampi kehittäminen, hyö-

dyntäminen ja johtaminen nousivat aineistosta esiin. Yhteistyöllä eri toimijoiden kesken voidaan edesauttaa asiakkaan palveluketjun saumattomuutta.

Hoidon/kuntoutuksen jatkuvuus ja turvallisuus tulee kyetä taata.

Laadukas palvelutuote on kaiken perusta.

6.3.2 Tukiprosessien kyky tukea ydinprosessien toimintaa

Toisena yläluokkana prosessinäkökulman alle muodostui tukiprosessien kyky tukea ydinprosessien toimintaa. Tässä kappaleessa tullaan käsittelemään myös yläluokat viestintäprosessin kehittämistarve ja sisäisen tiedonkulun ongelmat, sillä ne lukeutuvat tässä yhteydessä tukiprosessien alle talous- ja toimistotyön, projektien, vapaaehtoistyön sekä kiinteistöpalveluiden ohella. Tukiprosesseissa ilmeni aineiston perusteella selvästi suurin kehittämisen tarve.

Aineiston vastaajista useampi näki, että tukiprosessit olisi järkevää organisoida kokonaan uudelleen. Nykyisellään tukiprosessit eivät tue vastausten perusteella ydinprosessien toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tukiprosessien uudelleen organisointi koettiin työlääksi prosessiksi ja se teettää lisätyötä koko henkilöstölle. Konkreettisena keinona tukiprosessien uudelleen organisoimiseksi ehdotettiin esimerkiksi ulkoisen asiantuntijan palkkaamista. Aineistosta esiin noussut kokemus organisaatorakenteen toimimattomuudesta liittyi osittain juuri tukiprosessien toimimattomuuteen.

Tukiprosesseissa epäselvyyttä

Onko resurssit kohdennettu oikein tukiprosesseissa?

Viestinnässä ja sisäisessä tiedonkulussa koettiin aineiston perusteella olevan ongelmia koko organisaation tasolla. Osittain tämä nähtiin selittyvän sillä, ettei vastuunjako ole täysin selvillä tai sitä ei jostakin syystä noudateta. Konkreettisina keinoina tilanteen parantamiseksi nähtiin koko organisaatiota koskevan viestintäsuunnitelman laatiminen ja sovitusta toimintatavoista kiinni pitäminen.

Organisaation vastuunjako tehdään selkeäksi ja näkyväksi. Siihen perehdytään ja siitä tiedotetaan.

6.3.3 Strategisen johtamisen kehittäminen

Viidentenä yläluokkana prosessinäkökulman alle muodostui strategisen johtamisen kehittäminen. Aineistosta nousi esiin organisaation strategia ja sen jalkauttaminen. Strategiatyön koettiin olevan vielä kesken. Vastausten perusteella strategian jalkauttamista pitää vielä tehostaa ja saada strategia entistä enemmän näkymään arjen tasolla yksiköiden toiminnassa.

Työntekijät eivät ole täysin tietoisia organisaation kehityssuunnasta eikä strategiasta

Hallitustyöskentely nähtiin tärkeänä elementtinä osakeyhtiön riskienhallinnassa. Pitkällä tähtäimellä katsottiin parhaaksi mitä enemmän hallituksessa on monipuolista osaamista eri toimialoilta. Esimerkiksi kiinteistöihin liittyvien ongelmien ratkaisemiseksi toivottiin hallitukseen rakennus- ja tekniikanalan osaajia.

6.4 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman alle muodostui riskeistä kolme yläluokkaa, jotka ovat organisaation asema markkinoilla, asiakkaille tarjotun palvelun laatu sekä toiminnan arviointi. Ennakointi- ja hallinta keinoja koskevia yläluokkia muodostui kaksi: laadukas palvelutuote ja markkinoinnin tehostaminen.



KUVA 4. Asiakasnäkökulman riskit aineiston perusteella

6.4.1 Organisaation asema markkinoilla

Ensimmäisenä yläluokkana asiakasnäkökulman alle muodostui organisaation asema markkinoilla. Aineistossa tuotiin esiin, että kaikki asiakaskokemukset, niin hyvät kuin huonotkin, vaikuttavat organisaation imagoon. Asema markkinoilla riippuu paljolti siitä, kuinka vahva imago organisaatiolla on. Toistuvasti kohteluunsa tai samaansa palveluun tyytymättömät asiakkaat äänestävät nykypäivänä jaloillaan. Tästä syystä asiakas-tyytyväisyyteen liittyvät asiat ovat kriittisiä organisaation toiminnalle.

Negatiiviset kokemukset palvelun laadusta tulevat helposti julki. Sopimusvuori voi menettää nopeasti asemiaan myös kilpailutuksessa.

Verkostoitumisen tärkeys nousi myös esiin aineistosta. Verkostojen tulee olla nykypäivänä vahvoja, jotta maksimaalinen kilpailukyky saavutetaan. Keskenään verkostoituneiden toimijoiden katsottiin olevan vahvemmalla pohjalla markkinoilla kuin yksinäisten toimijoiden. Lisäksi tilaaja eli Tampereen kaupunki edellyttää sopimuskumppaneiltaan verkostoitumista.

6.4.2 Asiakkaille tarjotun palvelun laatu

Toisena yläluokkana asiakasnäkökulman alle muodostui asiakkaille tarjotun palvelun laatu. Tämä kokonaisuus nousi aineistosta yhtenä useimmin toistuneena teemana. Valitsevan hintakilpailun vaikutukset palvelun laatuun nähtiin pääosin negatiivisena. Yhä matalammilla sopimushinnoilla tulee kyetä takaamaan palvelun laatu. Tämä asia nähtiin erittäin haastavana tulevaisuudessa.

Puutteet toiminnan sisällöissä vaikuttivat vastaajien mielestä negatiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Hoidon, kuntouksen ja kasvatuksen tulee olla nykypäivänä riittävän yksilöllistä, jotta kaikkien asiakkaiden ja heidän omaistensa tarpeet tulevat huomioiduiksi. Vastausten perusteella tarvitaankin nopeaa reagointia asiakastarpeisiin ja oikein kohdennettuja palveluja.

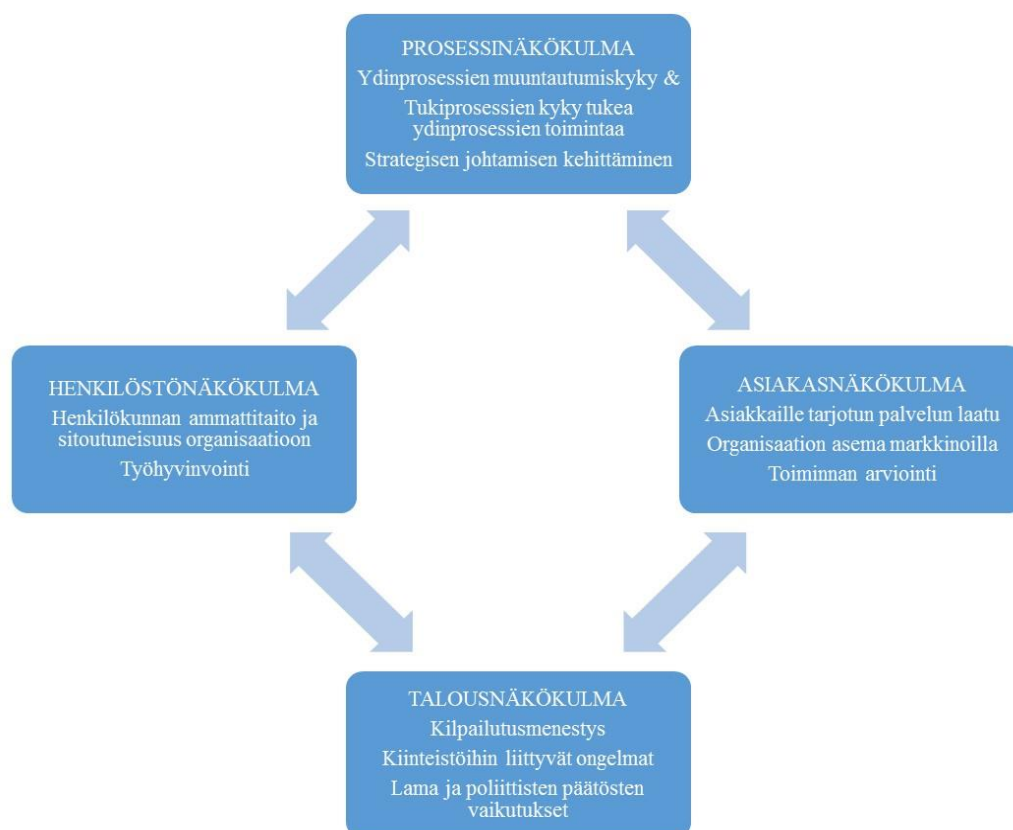
Asiakkaille tulee olla tarjolla riittävän monipuolista ja yksilölliset asiat huomioonottavaa kuntoutusta. Tärkeää on myös tilat ja toiminnan sisältö. Palveluiden sisällön rakenne on kuitenkin jatkossa entistä tärkeämpi, koska kilpailu asiakkaista kiristyy...

6.4.3 Toiminnan arviointi

Toiminnan arviointi muodosti kolmannen yläluokan asiakasnäkökulman alle. Aineiston perusteella arvioinnin tulee olla tehokasta ja jatkuvaa, jotta sen avulla voidaan saavuttaa näyttöä tarjotun palvelun laadusta. Tampereen kaupunki tilaajan ominaisuudessa on myös kiinnostunut konkreettisesta näytöstä, esimerkiksi kuinka tietty kuntoutusmuoto palvelee asiakasta. Konkreettisina keinoina vastaajat nostivat esiin tutkimustyön lisäämisen sekä vaikuttavuuden arvioinnin kehittämisen kattavammaksi.

6.5 Sopimusvuori Oy:n riskienhallintasuunnitelma

Edellä olevissa kappaleissa käsiteltyjen tulosten perusteella voidaan esittää Sopimusvuori Oy:n riskienhallintasuunnitelma tiivistetyssä muodossaan seuraavana.



KUVA 5. Sopimusvuori Oy:n riskienhallintasuunnitelma

Aineiston perusteella Sopimusvuori Oy:n riskienhallintasuunnitelma voidaan nähdä yllä esitettynä kehänä. Kun kaikkien BSC:n näkökulmien alla olevat kokonaisuudet rakentuvat parhaalla mahdollisella tavalla, on mahdollista saavuttaa menestyksestä liiketoimintaa. Kun ydinprosessit pysyvät muuntautumiskykyisinä, ja tukiprosessit kykenevät tukemaan parhaalla mahdollisella tavalla ydinprosessien toimintaa, voidaan asiakasnäkökulmasta katsottuna näillä keinoin nostaa asiakkaalle tarjottavan palvelun laatua. Strategisessa johtamisessa onnistuminen on tärkeä osa prosessinäkökulmaa.

Kun asiakkaille syntyy kokemus laadukkaasta palvelusta, he ovat valmiita kertomaan positiivisista kokemuksistaan mahdollisesti muillekin. Tätä kautta organisaation on mahdollista vahvistaa asemaansa markkinoilla. Esimerkiksi tutkimustyöllä ja vaikuttavuuden arvioinnilla saavutettava, toiminnan tehokas arviointi, vahvistaa myös organisaation markkina-asemia. Kun palvelutuotteet ovat laadukkaita ja organisaatiolla on osoittaa näyttöä toimintansa vaikuttavuudesta, voidaan saavuttaa kilpailutusmenestystä.

Menestyminen kilpailuksissa tuo puolestaan niin sanottua kassavirtaa ja organisaation on mahdollista panostaa enemmän esimerkiksi kiinteistöihin liittyviin ongelmiin ja ennaltaehkäistä lama ja poliittisten päätösten vaikutuksia. Kohentunut taloustilanne mahdollistaa myös työhyvinvointikysymyksiin tarkemman paneutumisen. Kilpailutusmenestys takaa myös työpaikkojen säilymisen, joten tällä on vaikutusta henkilöstön sitoutuneisuuteen. Kilpailutussopimusten myötä henkilöstön kouluttautumiseen on mahdollista panostaa. Kun henkilöstö pysyy motivoituneena ja sitoutuneisuus työhön ja organisaatioon kasvaa, he ovat todennäköisemmin valmiita kehittämään organisaation palveluja ja ideoimaan mahdollisesti kokonaan uusia palvelutuotteita. Tätä kautta riskienhallinnan kehä ikään kuin sulkeutuu ja ollaan jälleen ydinprosessien muuntautumiskyvyn äärellä.

7 POHDINTA

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön eettisiä kysymyksiä ja luotettavuutta. Lisäksi saatuja tutkimustuloksia peilataan aiempiin tutkimuksiin sekä opinnäytetyön taustalla olevaan teoriaan. Lopuksi esitetään jatkotutkimushaasteita ja kehittämissuhteita jatkoa ajatellen.

7.1 Eettiset kysymykset ja luotettavuus

Tässä opinnäytetyössä ei ole käytetty tietoon perustuvaa suostumusta, koska opinnäytetyöhön liittyvään kyselyyn vastaaminen on ollut osa Sopimusvuori Oy:n laajempaa laadunhallintatyötä. Näin ollen tutkimuksellisenä osuutena toteutettuun kyselyyn vastaaminen oli määritelty työtehtäväksi. Tästä syystä kohderyhmään kuuluvilla henkilöillä on ollut alusta saakka tarkasti tiedossa, ketkä kaikki tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat. Saadut vastaukset ovat kuitenkin ehdottoman salassa pidettäviä ja yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei käy ilmi lopullisista tuloksista. Luottamuksellisuutta on painotettu sekä informaatiopuhelussa, saatekirjeessä että yksiköiden johtajakokouksessa, jossa laatusihteri on asiaa vielä painottanut.

Kylmän ja Juvakan (2007, 153) mukaan rehellisyys, avoimuus ja tarkkuus ovat eettisesti tärkeitä seikkoja koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijana olen pyrkinyt lisäämään vastaajien anonymiteettia siten, että olen tallentanut vastaukset tietokoneelle juoksevin numeroin saapumisjärjestyksessä. Vastaukset tallennettunani olen poistanut sähköpostistani saadut vastaukset. Kylmän ja Juvakan (2007, 154) mukaan on tarpeen ottaa huomioon kohdeyhteisön koko. Varsinkin ryhmän pienuus aiheuttaa monesti sen, ettei kaikkea vastauksista nousevaa tietoa ole välttämättä oleellista raportoida lopputuloksissa. Jää tutkijan vastuulle arvioida minkä tiedon voi rajata pois tuloksista. Tätä pohdintaa olen joutunut käymään vastausten tuloksia analysoidessani, jotta en vaaranna kenenkään anonymiteettia.

Kylmän ja Juvakan (2007, 128–129) mukaan uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys ovat laadullisessa tutkimuksessa käytettäviä luotettavuuskriteerejä. Uskottavuudella tarkoitetaan sanansa mukaisesti koko tutkimuksen uskottavuutta. Tutkijan on varmistuttava siitä, että hän on ymmärtänyt oikein tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ajatukset tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen vahvistettavuus tarkoittaa puolestaan sitä, että toisen henkilön on mahdollista seurata tutkimuksen kulkua lukiessaan raporttia. Refleksiivisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkijan on tiedostettava omat lähtökohtansa tutkimuksen teolle ja pohdittava, miten ne vaikuttavat tutkimuksen lopputuloksiin. Tutkimustulokset tulee myös olla siirrettävissä samankaltaisiin tilanteisiin. Tästä syystä tutkimuksen taustatietoja, kuten kohderyhmää ja ympäristöä tulee kuvata riittävästi.

Olen tutkijana parhaani mukaan tulkinut vastauksia ja pyrkinyt siihen, etteivät vastaajien alkuperäiset asiasisällöt ole muuttuneet aineiston analysoinnin edetessä. Oma roolini tutkijana on ollut osin haastava, koska kohdeorganisaatio ja sen toiminta ovat minulle tuttuja. On luonnollista, että minulla on ollut jonkinlainen ennakkokäsitys tutkimastani kokonaisuudesta. Olen pyrkinyt irtautumaan ennakkokäsityksistäni opinnäytetyön edetessä ja pitäytymään tiukasti tutkimuskysymysten mukaisessa tulosten analysoinnissa. Laadullisen tutkimuksen sisällön analyysi on silti aina tekijänsä näköinen. Aineistosta alkoi käydä esiin aineiston niin sanottu kylläntyminen analyysin edetessä. Tutkimustuloksissa riskien yläluokiksi muodostuneet asiakokonaisuudet alkoivat toistaa itseään vastauksissa. Tähän perustan päätelmäni siitä, että toisenkin tutkijan on mahdollista päätyä samankaltaiseen lopputulokseen tämän aineiston analyysissa, vaikka esimerkiksi analyysin pelkistämisvaiheessa ja alaluokkien muodostamisessa tapahtuisi eroavaisuuksia luokittelussa.

Vaikka vastausprosentti oli laadulliseksi kyselytutkimukseksi melko hyvä, noin 77 prosenttia, on syytä pohtia tarkemmin vastausten taustaa. Tämän opinnäytetyön kyselyyn vastaaminen oli määritelty työtehtäväksi. Tämä on osaltaan vaikuttanut kyselytutkimukselle melko korkeaan vastausprosenttiin. Muutamat vastauksista olivat jääneet melko lyhyiksi. Toisaalta taas jonkin verran esiintyi ohi tutkimuskysymysten vastaamista.

Tutkijana koin hankalimmaksi sisällön analyysin teon prosessinäkökulmasta katsottuna. Kyselylomakkeen kolmas kysymys (liite 3) oli jakanut osittain mielipiteitä jo lomakkeen esitestausvaiheessa. Päädyin kuitenkin tutkijana siihen, etten lähde enää muuttamaan kysymystä. Vastauksissa oli osittain kerrottu riskeistä yleisesti ydin- ja tukiprosesseihin liittyen. Osa vastaajista oli puolestaan eritellyt tarkemmin mistä prosesseista oli heidän vastauksissaan kysymys. Prosessinäkökulmaan liittyvää kysymyksen asettelua olisi voinut jälkikäteen ajateltuna hieman tarkentaa.

Se, että aikaisempia tutkimuksia löytyi vain kolme, heikentää hieman tutkimustulosten yleistettävyyttä. Saadut tulokset olivat kuitenkin samansuuntaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa. Hakukriteerejä laajentamalla olisi varmasti ollut mahdollista löytää enemmän edes aihetta sivuavaa tutkimusta. Lisäksi teorian tieto tuki aineistosta nousseita tuloksia.

7.2 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä piti kartoittaa minkälaisia riskejä Sopimusvuoren ylin johto ja Sopimusvuori Oy:n yksikönjohtajat näkevät liiketoiminnassa BSC:n talous-, henkilöstö-, prosessi-, ja asiakasnäkökulmista. Teoriaohjaavan aineiston analyysin perusteella muodostui 14 riskien yläluokkaa. Toinen tutkimuskysymys koski kyseisten riskien ennakointi- ja hallintakeinoja. Keinoihin liittyviä yläluokkia syntyi yhdeksän. Koska kysymyksessä oli teoriaohjaava analyysitapa, BSC:n näkökulmat loivat jo olemassa olevat teoreettiset käsitteet, eli aineiston pääluokat.

Talousnäkökulman alle muodostuivat seuraavat riskikokonaisuudet hallintakeinoineen: kiinteistöihin liittyvät ongelmat, kilpailutusmenestys sekä lama ja poliittisten päätösten vaikutukset. Henkilökunnan ammattitaito, henkilöstön sitoutuneisuus organisaatioon ja työhyvinvointi muodostivat kolme yläluokkaa henkilöstönäkökulman alle. Ydinprosessien muuntautumiskyky, tukiprosessien kyky tukea ydinprosessien toimintaa sekä strategisen johtamisen kehittäminen muodostivat prosessinäkökulman pääluokat. Yläluokat sisäinen tiedonkulku ja viestintäprosessin kehittäminen kuuluivat tukiprosesseja koskevan yläluokan alle erillisinä kokonaisuuksina. Asiakasnäkökulman alle muodostui ris-

keistä yläluokat asiakkaille tarjotun palvelun laatu, organisaation asema markkinoilla ja toiminnan arviointi.

Herrainsilta (2006, 77) on pro gradu-tutkielmassaan päätenyt siihen, että riskienhallinnassa johtoa kiinnosti työntekijöitä enemmän taloudelliset seikat. Tämä nousi esiin myös aineistostani, koska kaikki vastaajat olivat lähtökohtaisesti johtavassa asemassa työskenteleviä henkilöitä. Asioita lähestyttiin kustannusten näkökulmasta monessa yhteydessä. Asiakasnäkökulman alla olevan toiminnan arvioinnin nähtiin aineiston perusteella olevan tärkeässä roolissa, kun perustellaan esimerkiksi tilaajalle tarjottavien palveluiden hyödyllisyyttä. Tutkimustyötä lisäämällä ja vaikuttavuutta arvioimalla on mahdollista näyttää toteen palvelutuotteen laatua ja vaikuttavuutta. Herrainsillan (2006, 78) tutkimus osoitti myös, että julkisen luotettavuuden saamisella on vaikutusta riskienhallintatyöhön. Herrainsillan tutkimustuloksissa työntekijöiden vastauksista oli selvästi nähtävissä kokemus riskienhallinnan vaikutuksista positiivisempaan työilmapiiriin. Tämä asia nousi myös minun tutkimustuloksissani esiin vastaajien pohtiessa, mitkä seikat vaikuttavat työhyvinvointiin. Yleisen työskentelyilmapiiriin katsottiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Yhtymäkohta löytyy myös onnistuneesta esimiestyöstä, jonka nähtiin myös Herrainsillan työssä olevan edellytys riskienhallinnan toteuttamiselle.

Yhtymäkohtia Päivi Pihlavuoren (2012) YAMK-opinnäytetyöhön löytyi muutamia. Pihlavuoren aineistosta nousi esiin yhtenä suurimmista riskeistä projektirahoituksen saaminen tai jatkuminen. Tämä on rinnastettavissa tutkimukseni kohtaan kilpailutusmenestys. Jos uusia sopimuksia tilaajan kanssa ei enää jostain syystä tule, tämä on koko toiminnan jatkuvuutta uhkaava asia. Sama pätee myös projektien sisällä. Jos jatkorahoitusta ei tule, toiminta saattaa loppua kokonaan. Henkilöstöriskeistä Pihlavuoren tutkimuksessa nousivat esiin virheelliset rekrytoinnit ja henkilöstön vaihtuvuus. Tässä tutkimuksessa 'henkilökunnan ammattitaito' -yläluokan alle sisältyi riski virheellisistä rekrytoinneista tai kokonaan niissä epäonnistumisesta. Asiakkaille tarjotun palvelun laadusta puhuttaessa puolestaan nousi esiin henkilöstön vaihtuvuus riskitekijänä.

Samoin henkilöstön motivaatioon liittyvissä ongelmissa ja ristiriidoissa oli yhtäläisyyksiä Pihlavuoren tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa motivaatio ja ristiriitakysymykset sijoittuivat yläluokan 'henkilöstön sitoutuneisuus organisaatioon' alle. Puutteet tiedon-

kulussa ja viestinnässä nousivat lisäksi esiin sekä Pihlavuoren tutkimuksessa että tässä aineistossa. Ydinprosessien muuntautumiskyvystä puhuttaessa tässä aineistossa nousi esiin, että on kyettävä nopeaan reagointiin ja tuotekehittelyyn. Pihlavuoren tutkimuksessa tuli esiin, että yhteiskunnan muutokset saattavat olla niin nopeita, että projektisuunnitelma ei ehdi ylipäänsä valmistua, ennen kuin se on jo ehtinyt vanhentua.

Koiviston ja Mäkisen (2010) YAMK –opinnäytetyön tulokset sivusivat tämän työn tuloksia. Heidän kyselyssään oli kartoitettu esimiesten johtamisen haasteita BSC:n näkökulmista katsottuna. Johtamisen haasteet näyttäytyivät melko samoina teemoina heidän tutkimustuloksissaan, mitä tässä työssä liiketoimintariskit. Esimerkiksi talousnäkökulmasta katsottuna Koiviston ja Mäkisen aineistosta nousivat esiin yleinen kiristynyt taloustilanne ja resurssien pieneminen. Täysin samat teemat ovat löydettävissä tämän opinnäytetyön aineistosta. Kilpailun kovuus yksityissektorilla nousi molemmissa töissä esiin. Henkilöstönäkökulmasta katsottuna resurssipula, työssäjaksaminen ja osaavan henkilöstön palkkaaminen sekä sairauslomien rooli työuupumuksen synnyssä nousivat Koiviston ja Mäkisen aineistosta. Nämä asiat linkittyvät tässä työssä henkilöstön ammattitaidon ja työhyvinvoinnin alle.

Koiviston ja Mäkisen tutkimuksessa prosessinäkökulman haasteita johtamisessa olivat prosessien tehokkuus ja toimivuus. Haasteita nähtiin myös molemmissa tutkimuksissa prosessien avaamisessa sekä kehittämisessä. Organisaatorakenteen toimivuus nousi lisäksi kummankin tutkimuksen tuloksista esiin. Asiakasnäkökulmasta katsottuna asiakkaille tarjottujen palvelujen riittävyys ja tasapuolisuus nousivat esiin sekä kysyntään ja tarjontaan liittyvät asiat. Nämä asiat linkittyivät tässä työssä kokonaisuuden, ’asiakkaille tarjotun palvelun laatu’, alle.

Kirjallisuudessa esitettyjä riskilajeja on mahdollista löytää myös tämän tutkimuksen lopputuloksista. Myös BSC:n näkökulmien alla olevista yleisimmistä toiminnan arvioinnin keinoista on mahdollista löytää yhtymäkohtia. Esimerkiksi talousnäkökulman alla on Kaplanin ja Nortonin (1996, 61–62) mukaan yleensä toiminnan pitkätähtäimen suunnitelmat ja tulojen kasvuun tähtäävät toimet. Niin tässäkin tapauksessa koska tuloksiksi muodostui kilpailutusmenestys, toisaalta myös tarve pitkätähtäimen kiinteistöpolitiikalle kiinteistöongelmien ratkaisemiseksi. Myös yhteiskunnan yleinen taloustilanne

ja muutokset vaativat pidemmän tähtäimen suunnitelmia mahdollisten riskien ehkäisemiseksi.

Asiakasnäkökulman alla Määtän (2000, 74–79) mukaan painottuivat asiakastyytyväisyys, joka tuo mukanaan muun muassa asiakasuskollisuutta ja parantaa organisaation markkinaosuutta. Samankaltaiseen päätelmään voidaan päätyä myös tämän aineiston perusteella, sillä asiakkaille tarjotun palvelun laatu ja organisaation asema markkinoilla nousivat isoiksi hallittaviksi riskikokonaisuuksiksi.

Myös BSC:n prosessinäkökulman alle saadut tulokset noudattelevat kirjallisuudesta esiin nousseita seikkoja. Määtän (2000, 80–81) mukaan ydinprosessien tehtävä on palvella ulkoista asiasta ja tukiprosessien kuuluu tukea ydinprosessien toimivuutta. Tässä opinnäytetyössä prosessinäkökulman alle muodostui hallittaviksi kokonaisuuksiksi ydinprosessien muuntautumiskyky sekä tukiprosessien kyky tukea ydinprosessien toimintaa.

Henkilöstönäkökulmasta katsottuna vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja sen sisältöön vaikuttivat oleellisesti työmotivaatioon Määtän (2000,84–85) mukaan. Tämä oli nähtävissä myös tämän opinnäytetyön aineiston perusteella. Työhyvinvoinnin katsottiin koostuvan muun muassa vaikuttamismahdollisuuksista ja työn sisällöllisistä kysymyksistä. Ammattitaitoinen henkilöstö on lisäksi kilpailuvaltti. Tähän lopputulokseen on päätyntä teoksessaan myös Määttä (2000, 88).

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Sopimusvuori Oy:lle riskienhallintasuunnitelma BSC:n mukaisesti. Suunnitelma on esitetty tiivistetyssä muodossaan opinnäytetyön tuloksista kertovan kappaleen lopussa. Riskienhallintasuunnitelma voidaan liittää myös lakisääteisen omavalvontasuunnitelman liitteeksi. Tämä opinnäytetyö on luovutettu Sopimusvuori Oy:n johtoryhmälle tiedoksi tarkempia jatkotoimenpiteitä varten.

Saaduissa vastauksissa painottuivat jonkin verran organisaation ilmapiiriin ja viestintään liittyvät asiat. Kyselyyn vastaaminen oli nähty ilmeisimmin niin sanottuna tunteiden tuuletuksen väylänä. Tästä syystä olisi mielenkiintoista nähdä, millaisia muutoksia vastauksiin tulisi, jos kyselyn kohderyhmälle lähetettäisiin seurantakysely organisaation riskienhallinnasta.

Jatkotutkimushaasteena voidaan nähdä opinnäytetyön tuotoksena muodostuneen riskienhallintasuunnitelman jatkojalostaminen. Syvällisempi perehtyminen jokaiseen BSC:n neljään näkökulmaan ja niistä nousseisiin asiakokonaisuuksiin, esimerkiksi vuorovuosina, mahdollistaa riskienhallintasuunnitelman ajan tasalla pysymisen sekä organisaation kriittisten kokonaisuuksien tarkemman tarkastelun. Kaikki neljä BSC:n näkökulmaa yläluokkineen muodostavat kerralla käsiteltäväksi liian laajan materiaalin. Järkevintä on organisaation johtoryhmässä luoda tarkempi suunnitelma siitä, millä aikataululla eri kokonaisuuksia otetaan tarkempaan tarkasteluun.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Helsinki: WSOY.
- Hakuni, H. 2015. koulutusjohtaja/laaturapääällikkö. Henkilökohtainen tiedonanto. Puhe-
linkeskustelu 27.4.2015. Tampere.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Herrainsilta, J. 2006. Riskienhallinta valtionhallinnossa ja Valtiokonttorin riskienhallintamenetelmän käyttöönotto. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Vantaa: Hansaprint.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäkinen, K. 2007. Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Balanced scorecardin tuolla puolen. Juva: WS Bookwell Oy.

Määttä, S. & Ojala, T. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste – johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. 3. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1999. BALANCED SCORECARD – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Toinen painos. Porvoo: WSOY.

Pihlavuori, P. 2012. Riskienhallinta Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamissa projekteissa. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö.

Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu – Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:15. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Rissa, K. 1999. Riskit hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sopimusvuoren esite. 2015. Luettu 8.1.2015.
<http://www.esitteemme.fi/sopimusvuori/WebView/>

Sopimusvuoren laatukäsikirja. 2014.

Sopimusvuori. 2015. Sopimusvuoren internetsivut. Luettu 8.1.2015.
<http://www.sopimusvuori.fi/>

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yksityisten sosiaalipalvelujen ja julkisten vanhuspalvelujen omavalvontasuunnitelman sisältöä, laatimista ja seuranta koskeva määräys. 25.6.2014. Dnro. 3344/05.00.00.01/2014. Valvira.

LIITTEET

Liite 1. Aikaisemmat tutkimukset taulukkona

1(2)

Tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Metodologiset valinnat	Kohderyhmä	Aineiston keruu ja -analysointi menetelmät	Keskeiset tutkimustulokset
Pihlavuori, Päivi 2012	Tutkia Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) osarahoitet- tävien projektien riskienhallintaa sekä luoda toimiva riskienhallinta-suunnitelman malli	Kvalitatiivinen tutkimus, vertaileva tutkimus	EU:n ohjelmakaudella 2007-2013 Etelä-Savon, Kymenlaakson Päijät-Hämeen alueella toimineiden tiettyjen ESR-hankkeiden projektipäälliköt	Teemahaastattelut Aineiston analyysi teemakohtaisesti	Järjestelmällinen riskienhallinta projekteissa melko vähäistä. Tulosten perusteella suurimmat haasteet riskienhallinnassa: sitouttamiseen liittyvät kysymykset, vastuunkantaminen, riskeihin varautuminen, yllättävät asiat sekä ESR-pro-ohjeistusten antaminen. Tulosten pohjalta luotiin riskienhallintasuunnitelman malli ESR-projek- tien käyttöön
Koivisto, Virpi & Mäkinen, Satu 2010	Selvittää, mitkä ovat sosiaali- ja terveysalan johtajien haasteet nykypäivänä ja tulevaisuudessa BSC:n näkökulmien kautta tarkasteltuna	Empiirinen tutkimus	25 sosiaali- ja terveysalan esimies- asemassa toimivaa henkilöä	Puolistrukturoitu kysely Strukturoidut kysymykset analysoitiin taulukkolaskentaohjelmiston avulla Avoimet vastaukset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä	Tuloksissa korostuu säästövelvoitteet heikentyneen taloustilanteen vuoksi. Rekrytointi ongelmat: henkilöstön pätevyys ja organisaatiossa pysyminen. Osaamisen johtaminen koettiin vaikeaksi. Vaikeudet prosessien avaamisessa ja kuvaamisessa sekä päällekkäisyydet prosesseissa.

(jatkuu)

2(2)

Herrainsilta, Juha 2006	Selvittää millainen on riskienhallinnan prosessi ja mitkä ovat valtionhallin- non erityispiirteet siinä	Käsiteanalyttinen, toiminta-analyyt- tinen ja konstruk- tiivinen tutkimus- ote Tapaustutkimus Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmetodi	14 henkilöä kohdevirastois- ta A ja B: sekä johtoa että työn- tekijöitä	Teemahaastattelut ja avoin kysely	Riski käsitteenä miellettiin kieltei- senä asiana. Johdolla enemmän riskinottohaluk- kuutta kuin työn- tekijöillä. Riskit riippuvat vi- raston toimialasta: työssä jaksaminen, avainhenkilöriskit, osaamisen yllä- pitäminen ja tietö- riskit olivat merkit- tävimpiä tietoin- tensivistä työtä tehtävässä virastos- sa. Riskienhallinta oli ennakoivaa ja rea- goivaa toimintaa. Johto mielsi riskien- hallinnan osaksi laatutyötä ja sisäis- tä tarkastusta. Johto näki riskien- hallinnassa talou- dellisia intressejä, työntekijät näkivät sen omaisuus- ja henkilövahinkojen minimointina.
----------------------------	--	--	---	--------------------------------------	--

Liite 2. Saatekirje

15.1.2015

Hyvä vastaanottaja,

suoritan Tampereen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Suuntautumisvaihtoehtoni on sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Tutkintooni kuuluu 30 opintopisteen laajuinen opinnäytetyö, jonka kohdeorganisaationa toimii Sopimusvuori Oy.

Tämä opinnäytetyö on osa Sopimusvuori Oy:n laajempaa laadunkehittämistyötä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa kyselyn avulla Sopimusvuoren ylimmän johdon sekä Sopimusvuori Oy:n yksiköiden lähiesimiesten näkemyksiä siitä, mitä yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta pitää sisällään ja miten riskejä voidaan ennakoida. Riskejä ja niiden ennakkointia on tarkoitus arvioida kaikista Balanced Scorecardin eli tasapainotetun tuloskortin neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat talous-, prosessi-, henkilöstö-, sekä asiakasnäkökulma.

Saatujen vastausten perusteella on tavoitteena luoda Sopimusvuori Oy:lle BSC:n mukainen riskienhallintasuunnitelma. Vastaukset ovat ehdottoman luottamuksellisia ja täten yksittäisen vastaajan henkilöllisyys ei tule paljastumaan lopullisista tuloksista.

Vastausaikaa on viikko. Vastaamiseen kuluu arviolta alle puoli tuntia. Vastaukset palautetaan allekirjoittaneelle sähköpostitse viimeistään 22.1.2015. Vastaan mielelläni mahdollisiin mieltä askarruttaviin kysymyksiin tutkimukseeni liittyen. Opinnäytetyö tulokseen tullaan julkaisemaan toukokuussa 2015.

Kiitos vaivannäöstäsi!

Ystävällisin terveisin

Tuija Linkova-Saarinen

sähköposti: tuija.linkova-saarinen@health.tamk.fi

p. 040-xxxxxxx

Liite 3. Kyselylomake

1(2)

Kyselylomake

15.1.2015

Tampere

Oheisessa viisikohtaisessa kyselyssä on tarkoitus kartoittaa riskejä, joita Sopimusvuori Oy:n liiketoimintaan liittyy. Arkikielessä sana riski kuvaa usein vaaraa tai mahdollisuutta jonkinlaiseen onnettomuuteen tai ”ei-toivottuun” lopputulokseen. Riskin toteutuessa menetykset voivat kohdistua esimerkiksi terveydellisen arvon, ympäristöarvon, rahallisen arvon, maineen tai yhteiskunnallisen arvon menetykseen. Epävarmuus on olennainen sana kuvaamaan riskiä käsitteenä. (Kuusela & Ollikainen, 2005.) Sen sijaan tavoitteellisuus, jatkuvuus, mitattavuus ja vastuunjako ovat Flinkin, Reimanin ja Hiltusen (2007) mukaan onnistuneelle riskienhallintatyölle ominaisia piirteitä. Vastaathan kysymyksiin konkreettisin esimerkein. Voit lähestyä jokaista näkökulmaa sekä organisaatioetta yksikkötasolla ja vastata halutessasi myös kuvitteellisten tapausesimerkkien avulla.

1. Minkälaisia riskejä Sopimusvuori Oy:n liiketoiminta pitää sisällään talouden näkökulmasta katsottuna?
2. Minkälaisia riskejä Sopimusvuori Oy:n liiketoiminta pitää sisällään henkilöstönäkökulmasta katsottuna?
3. Minkälaisia riskejä Sopimusvuori Oy:n liiketoiminta pitää sisällään prosessien näkökulmasta (ydinprosessit, tukiprosessit) katsottuna?
4. Minkälaisia riskejä Sopimusvuori Oy:n liiketoiminta pitää sisällään asiakasnäkökulmasta (sisäiset ja ulkoiset asiakkaat) katsottuna?

(jatkuu)

2(2)

5. Millä konkreettisilla keinoilla edellä kuvailemiasi riskejä on mahdollista ennakoida ja hallita? Voit vastata halutessasi myös kuvitteellisten tapausesimerkkien avulla.

1) Talousnäkökulma:

2) Henkilöstönäkökulma:

3) Prosessinäkökulma:

4) Asiakasnäkökulma: