



LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Laskentatoimi

Etätöiden yleistymisen vaikutus yritysten sisäiseen valvontaan

The impact of the proliferation of remote work on companies' internal control

13.1.2020

Tekijä: Anni Juvonen

Ohjaaja: Helena Sjögren

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Anni Juvonen
Tutkielman nimi:	Etätöiden lisääntymisen vaikutukset yritysten sisäiseen valvontaan
Akateeminen yksikkö:	LUT-kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Kauppätieteet, Laskentatoimi
Ohjaaja:	Helena Sjögren
Hakusanat:	sisäinen valvonta, riskienhallinta, ERM, etätyö, COSO-malli

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia, mitä vaikutuksia etätöiden lisääntymisellä on yritysten sisäisen valvonnan järjestämiseen. Tutkielmassa käsitellään sisäistä valvontaa erityisesti riskienhallinnan kautta. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa, mitä riskejä etätöiden lisääntyminen aiheuttaa ja, kuinka näitä riskejä pyritään minimoimaan. Tutkielma on toteutettu yhteistyössä taloushallinnon ja IT- alan yrityksen kanssa.

Tutkimuksessa on hyödynnetty kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla case-yrityksen asiantuntijoita teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelua varten muodostettiin haastattelurunko, jonka teemat pohjautuivat COSO- ja COSO ERM-malliin sekä aiheen aiempaan kirjallisuuteen. Näitä teemoja olivat tietotekniikka, tietoturvallisuus, informaatio ja kommunikaatio sekä työntekijöiden valvonta. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittavat, että etätöiden lisääntyminen on vaikuttanut huomattavasti yrityksen sisäisen valvonnan järjestämiseen. Etätyöt ja niiden nopea lisääntyminen ovat aiheuttaneet yritykselle monia erilaisia riskejä, jotka liittyivät jo ennalta määritettyihin teemoihin. Eniten riskejä todettiin informaatioon ja kommunikaatioon liittyen. Näitä kaikkia riskejä on pyritty minimoimaan erilaisilla sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan toimenpiteillä, kuten IT-tuella, koulutuksella, avoimella viestinnällä ja tulosperusteisella valvonnalla.

ABSTRACT

Author: Anni Juvonen
Title: The impact of the proliferation of remote work on companies' internal control
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration, Accounting
Supervisor: Helena Sjögren
Keywords: internal control, risk management, ERM, remote work, COSO-model

The purpose of this bachelor's thesis is to examine the impact of the proliferation of remote work on companies' internal control. This thesis deals with internal control, especially through risk management. The aim of the thesis is to identify the risks posed by the increase in remote working and how these risks are minimized. The dissertation has been implemented in collaboration with a company in the field of financial administration and IT.

The research has utilized qualitative research methods and the research material has been collected by interviewing the experts of the case company with the help of a thematic interview. For the thematic interview, an interview framework was formed, the themes of which were based on the COSO and COSO ERM models as well as the previous literature on the topic. These themes were information technology, information security, information and communication, and employee monitoring. The material was analyzed using content analysis.

The results of the study show that the increase in remote working has had a significant impact on the organization of the company's internal control. Remote work and its rapid proliferation have posed many different risks to the company, related to pre-defined themes. The highest risks were identified in relation to information and communication. All these risks have been minimized through various internal control and risk management measures, such as IT support, training, open communication and performance-based control.

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.2 Tutkimuksen rakenne.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	3
1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	4
2 Sisäinen valvonta.....	6
2.1 COSO-malli.....	7
2.2 COSO ERM -malli.....	11
2.3 Riskienhallinta etätöissä.....	13
3 Etätöiden vaikutukset yrityksen sisäiseen valvontaan.....	17
3.1 Tutkimusaineisto ja -menetelmä.....	17
3.2 Tutkimustulokset COSO- ja COSO ERM-malliin peilaten.....	19
3.2.1 Etätöiden aiheuttamat haasteet ja riskit.....	20
3.2.2 Keinoja etätöiden luomien riskien minimoimiseksi.....	27
4. Yhteenveto ja johtopäätökset.....	34
4.1 Keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin COSO- ja COSO ERM -malliin peilaten.....	35
4.1.1 Etätöiden aiheuttamat riskit.....	35
4.1.2 Keinoja riskien minimoimiseksi.....	36
4.1.3 Etätöiden vaikutukset yrityksen sisäiseen valvontaan.....	38
4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotus.....	38
Lähteet.....	40

LIITTEET

Haastattelurunko 1

Haastattelurunko 2

1 Johdanto

Vuonna 1983 Margarethe Olson (1983, 182) määritteli etätöön organisaatiotyöksi, joka ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Tällöin etätöitä pidettiin äärimmäisenä työmuotona, jolla mahdollistettiin esimerkiksi lastenhoito ja vanhuksien työllistyminen (Olson 1983, 183–184). Sittemmin etätö on yleistynyt huomattavasti teknologian kehittyessä, ja monissa organisaatioissa etätömuotoa hyödynnetään aktiivisesti tekemällä töitä kotoa käsin muutamia päiviä viikosta. Etätöön on huomattu tarjoavan monia etuja sekä itse organisaatiolle että sen työntekijöille, mikä on kasvattanut etätöön suosiota edelleen. (Mulki, Bardhi, Lassk & Nanavaty-Dahl, 2009, 63)

Vuonna 2020 etätöitä yleistyivät kuitenkin räjähdysmäisesti, kun COVID19- eli koronaviruspandemia pakotti monet yritykset siirtymään etätöihin. Ylen toimeksiannosta Taloustutkimuksen tekemän kyselyn mukaan 76 % suomalaisista on siirtynyt kokonaan tai lähes kokonaan etätöihin. Heistä noin puolet haluavat ja pystyvät jäämään etätöihin myös jatkossa. (Yle 2020) Vaikka monilla aloilla töiden tekeminen etänä olikin ollut mahdollista jo aiemmin, antoi tämä pandemia sille aivan uudet mittakaavat ja loi uusia haasteita, sillä uuteen tilanteeseen tuli sopeutua varsin nopealla aikataululla viruksen pikaisen etenemisen vuoksi (Sull, Sull & Bersin 2020).

Uusien mahdollisuuksien lisäksi etätöitä luovat yrityksille myös riskejä (Donlon 2015, 23). Näitä riskejä pyritään minimoimaan riskienhallinnalla, joka on yksi sisäisen valvonnan osa-alue. Sisäinen valvonta on käsite, jolle ei ole yksiselitteistä ja universaalista määritelmää. Yleisesti sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yrityksen tavoitteet pyritään saavuttamaan. Sisäinen valvonta kuvataan usein prosessina, jota toteuttaa koko organisaatio mukaan lukien sekä yrityksen johdon että muun henkilökunnan. (Alftan et al. 2008, 37)

Riskienhallinta on osa sisäistä valvontaa, ja suuri osa riskienhallintatoimista toteutetaan sisäisen valvonnan toimenpiteiden avulla. Sekä riskienhallinnan että sisäisen valvonnan tavoitteena on turvata organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Ratsula 2012, 59)

Riskienhallinnalla tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jonka avulla organisaatio pyrkii tunnistamaan, arvioimaan, hallitsemaan ja valvomaan sen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia riskejä (Alftan et al. 2008, 81).

Vaikka etätöitä ja niihin liittyviä riskejä on tutkittu laajasti jo vuosikymmeniä, on koronaviruspandemia olosuhteillaan luonut yrityksille ennestään täysin tuntemattoman tilanteen. Etätöihin siirryttiin paljon aiempaa nopeammalla vauhdilla, vähemmällä valmistelulla sekä ennenkuulumattoman suurella volyymilla (Dubey & Tripathi 2020, 13). Etätöiden hyödyntäminen ei pandemian aikana ole yrityksille vapaaehtoista, joten ongelmien esiintyessä ei ole mahdollista palata takaisin työpaikalle työskentelemään perinteiseen malliin vaan näihin ongelmiin tulee löytää ratkaisut sisäisen valvonnan avulla.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee etätöiden yleistymisen vaikutusta yritysten sisäiseen valvontaan. Tutkimus on tehty case-yritykselle, joka toimii taloushallinnon alalla. Tutkimuksessa tarkastellaan etätöiden vaikutuksia case-yrityksen sisäiseen valvontaan erityisesti riskienhallinnan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä vaikutuksia etätöiden yleistymisellä on yritysten sisäiseen valvontaan ja mitä riskejä etätöet luovat sisäiselle valvonnalle. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka näitä riskejä pyritään sisäisen valvonnan toimenpiteiden ja menettelyjen avulla minimoimaan.

Kuten johdannossa jo aiemmin todettiin, etätöet yleistyivät huomattavasti vuonna 2020 maailmanlaajuisesti koronaviruspandemian takia. Tämä tuo mukanaan yritykselle riskejä, joita on pyrittävä minimoimaan sisäisen valvonnan avulla. Työn tavoite saavutetaan seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

Miten etätöiden yleistymisen on vaikuttanut yritysten sisäiseen valvontaan?

Päätutkimuskysymykseen taas vastataan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

Mitä riskejä etätöet luovat yrityksille?

Miten näitä riskejä pyritään minimoimaan sisäisen valvonnan avulla?

Alatutkimuskysymykset rajaavat tutkimuksen aihetta ja tukevat päätutkimuskysymykseen vastaamista. Riskienhallinta on oleellinen osa sisäistä valvontaa ja suuri tekijä erityisesti etätyöhön liittyvissä asioissa. Etätyöskentely luo yrityksille riskejä, ja nämä riskit ovatkin usein jarruttava tekijä etätyömuotoon siirtymisessä. (Helle 2004, 17) On siis oleellista tutkia yrityksiä sisäistä valvontaa riskienhallinnan näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen rakennetta. Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta, joita ovat johdanto, teoreettinen viitekehys, tutkimustulokset sekä yhteenveto. Tutkimuksen johdannossa käsitellään tutkimuksen tavoitteita ja tutkimusongelmia, tutkimuksen rajausta sekä tutkimuksen rakennetta. Alla olevassa kuviossa 1 esitellään tutkimuksen rakenne.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sisäisen valvonnan määritelmää ja sen osatekijöitä COSO-mallin pohjalta. COSO-malli toimii teoreettisen viitekehysten perustana, mutta kutakin sisäisen valvonnan osatekijää käsitellään aiempien tutkimuksien valossa. Tämän lisäksi kyseisessä luvussa tarkastellaan riskienhallintaa erityisesti etätöihin liittyen. Tässä hyödynnetään aihetta koskevaa tieteellistä kirjallisuutta. Työn empiirisessä osassa käydään tarkemmin läpi käytettyä tutkimusmenetelmää ja -aineistoa sekä käsitellään tutkimustuloksia. Työn lopuksi käydään läpi yhteenveto ja johtopäätökset.



Kuvio 1 Tutkimuksen rakenne

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia etätöiden vaikutuksia yritysten sisäisen valvonnan järjestämiseen. Tutkimuksen aihe vaatii siis kokonaisvaltaista tutkintaa, johon kvalitatiivinen tutkimusote

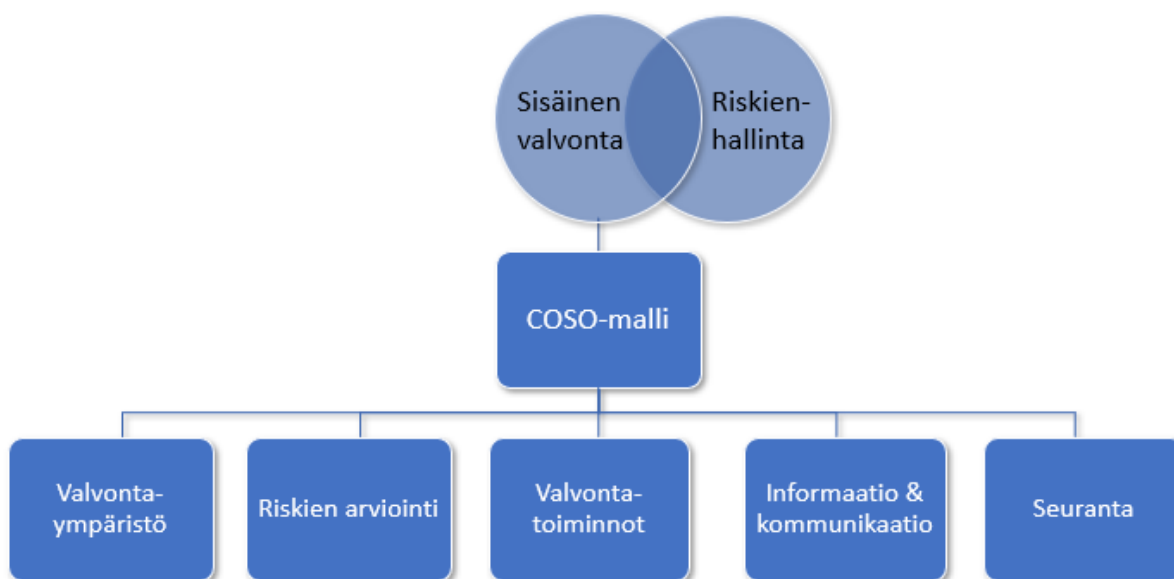
soveltuu hyvin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160). Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa myös se, että tarkoituksena on tutkia tapahtuman yksityiskohtaisia rakenteita, eikä niinkään tapahtumien yleisluontoista jakaantumista. Tämän lisäksi laadullisen metodologian avulla voidaan tutkia tapauksiin liittyviä syy-seuraussuhteita eli tässä tapauksessa etätöiden lisääntymisen vaikutuksia yritysten sisäiseen valvontaan. (Metsämuuronen 2008, 14). Aineiston hankinnan metodina tutkimuksessa käytetään haastattelua. Haastattelu valikoitui aineiston hankinnan menetelmäksi siitä syystä, että se on joustava menetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Tämä on tässä tutkimuksessa tärkeää, sillä tutkimuksen kohteena on täysin uudenlainen ja tuntematon tilanne, eikä siten ole mahdollista suunnata tiedonhankintaa täydellisesti etukäteen. Haastattelun avulla ollaan suorassa vuorovaikutuksessa informaation lähteen kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Tämä tapahtuu esimerkiksi vastausten tulkitsemisen ja täsmentämisen avulla (Metsämuuronen 2008, 39).

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen alalajiin, joita ovat strukturoidut, puolistrukturoidut ja avoimet haastattelut. Näistä puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen parhaiten, sillä sen avulla voidaan saavuttaa todenmukaisimmat tutkimustulokset. Haastateltavien määrä tutkimuksessa on pieni, joten teemahaastattelu on mahdollinen. Teemahaastattelun valintaa puoltaa myös se, että siten on mahdollista saada selville tarkempia tuloksia, kuin strukturoidulla tai avoimella haastattelulla. Teemahaastattelussa kysymysten muoto voi olla kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella. Vastauksia ei myöskään ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, kuten strukturoidussa haastattelussa, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Näiden lisäksi teemahaastattelulle on ominaista, että kysymysten sanamuoto ei ole tarkkaan määritelty, vaikka itse kysymykset ovatkin etukäteen muotoiltuja. Teemahaastattelu on siis ominaisuuksiltaan ikään kuin strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47)

1.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu COSO-malliin, jossa esitellään sisäisen valvonnan määritelmä ja sen viisi osatekijää. Näitä osatekijöitä ovat valvontaympäristö, riskien

arviointi, valvontatoiminnot, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta, ja niitä käsitellään aiemman tutkimuksen sekä aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. (COSO 2013) COSO-mallissa keskitytään erityisesti riskien arviointiin, valvontatoimintoihin sekä informaatioon ja kommunikaatioon, sillä nämä ovat aiheen kannalta oleellisimpia sisäisen valvonnan komponentteja. COSO-mallin lisäksi teoreettiseen viitekehykseen sisältyy riskienhallinta, jota käsitellään erityisesti etätöiden näkökulmasta. Kuviossa 2 havainnollistetaan teoreettinen viitekehys. Kuvioista voidaan huomata, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta liittyvät toisiinsa vahvasti ja niiden toimenpiteet ovat usein myös päällekkäisiä.



Kuvio 2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Sisäistä valvontaa on tutkittu laajalti, ja etenkin 2000-luvun alussa sen rooli riskienhallinnassa korostui monien yritysskandaalien ja julkisten epäonnistumisien vuoksi (Ballou & Heitger 2005, 1). Esimerkiksi tapaukset, kuten Enron ja WorldCom ovat osaltaan tehostaneet sisäisen valvonnan tutkimista (Chen, Dong, Han & Zhou 2016, 342). Kyseisissä tapauksissa oli kyse kirjanpidon ja tilintarkastuksen väärinkäytöksistä, jotka johtivat näiden suurien yritysten konkurssiin (Williams 2008, 471–472).

Skandaalien myötä riskienhallinnan merkitys kasvoi, ja sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan käsitteet alkoivat punoutua yhteen (Beasley, Clune & Hermanson 2005, 522; Arwinge 2013, 44). Tämä ajattelu näkyy myös COSO ERM (*Enterprise Risk Management*)-mallissa, joka luotiin skandaalien jälkeen yritysjohdon avuksi standardoimaan yritysten riskienhallintaa. COSO ERM

-mallissa riskienhallinta sisäisen valvonnan osatekijänä korostuu ja COSO-mallin riskien arviointi komponentti jaetaan neljään eri riskienhallinnan kokonaisuuteen. (Ballou & Heitger 2005, 1) COSO ERM -mallia hyödynnetään tutkimuksessa COSO-mallin ohella riskienhallinnan komponentteja käsitellessä.

2 Sisäinen valvonta

Tässä osiossa käsitellään sisäistä valvontaa ja riskienhallintaa osana sitä. Sisäisen valvonnan määritelmä ja sen osatekijät esitellään COSO- ja COSO ERM -mallin avulla. Riskienhallintaa taas käsitellään erityisesti etätöiden näkökulmasta aiemman tutkimuksen ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta.

Sisäisen valvonnan laajasta tutkimustaustasta huolimatta sille ei ole yhtä universaalialla kaiken kattavaa määritelmää (Ratsula 2012, 11). Tähän vaikuttavat luultavasti suomenkielisen ”sisäinen valvonta”-käsitteen ja englanninkielisen käsitteen ”internal control” vivahde-erot. ”Internal control” on käännetty suomeksi sisäiseksi valvonnaksi. Tämä ei kuitenkaan täysin kuvaa samaa asiaa vaan englanninkielinen käsite kääntyy suoraan sisäiseksi kontrolliksi. (Holopainen et al. 2010, 47) Suomen kielessä on käytössä käsite sisäinen kontrolli, jolla tarkoitetaan yksittäisiä kontrollitoimenpiteitä, jotka ovat osa sisäisen valvonnan prosessia (Ratsula 2012, 11).

Yleisellä tasolla sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä toimenpiteitä, joiden avulla pyritään varmistamaan, että organisaatio toimii sen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Sisäisellä valvonnalla pyritään myös ehkäisemään ja havaitsemaan virheitä ja väärinkäytöksiä. Sisäinen valvonta on järjestetty jokaisessa organisaatiossa eri tavalla riippuen sen koosta, omistussuhteista, rakenteesta, toimialasta ja toimintojen luonteesta. Tästä huolimatta yleisiä sisäisen valvonnan toimenpiteitä ovat muun muassa hyväksymisvaltuutukset, työtehtävien jako sekä laskenta- ja ohjausjärjestelmien sisältämät kontrollit. (Ratsula 2012, 11)

Sisäinen valvonta sekoitetaan usein sisäisen tarkastuksen kanssa, vaikka näiden kahden välillä on kuitenkin eroja. Sisäinen valvonta on jatkuva prosessi, joka sisältää eri menettelyjä ja toimenpiteitä, joilla pyritään ennaltaehkäisemään väärinkäytöksiä ja virheitä, kun taas

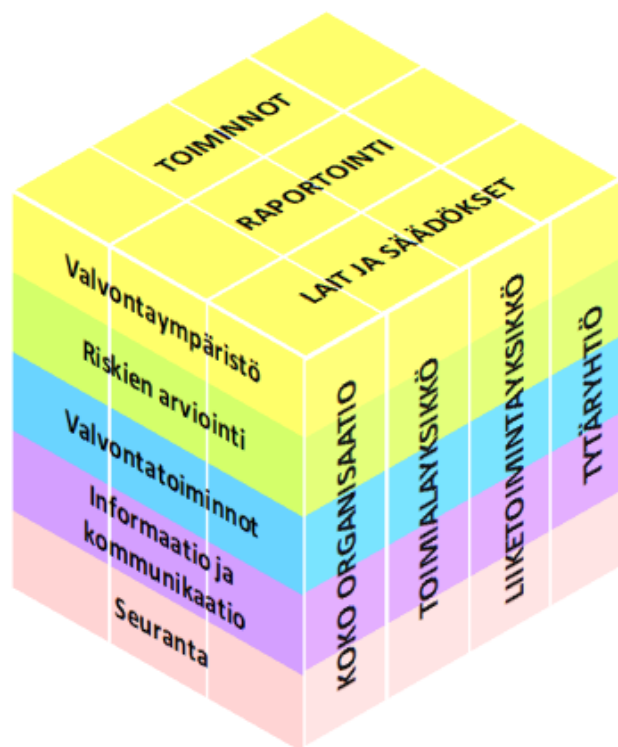
sisäinen tarkastus on osa sisäistä valvontajärjestelmää, jonka tavoitteena on muun muassa arvioida sisäistä valvontaa. Selkein ero näiden välillä onkin juuri tämä ennaltaehkäisevä näkökulma. Sisäisessä tarkastuksessa keskitytään enemmänkin paljastamaan näitä väärinkäytöksiä ja virheitä kuin ennaltaehkäisemään niitä. (Holopainen et al. 2010, 62)

2.1 COSO-malli

Tunnetuin sisäisen valvonnan määritelmä esitetään COSO-mallissa. Tällä tarkoitetaan The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commissionin (COSO) kehittämää sisäisen valvontajärjestelmän viitekehystä. Alkuperäinen viitekehys julkaistiin vuonna 1992, jonka jälkeen vuonna 2013 julkaistiin tästä päivitetty versio vastaamaan muuttunutta liiketoimintaympäristöä (Janvrin, Payne, Byrnes, Schneider & Curtis 2012, 189). COSO-mallin suosio kasvoi vuodesta 2002 eteenpäin, kun Yhdysvalloissa luotiin Sarbanes-Oxley -laki, joka velvoittaa kaikki listautuneet yritykset luomaan, analysoimaan ja raportoimaan sisäisestä valvonnastaan käyttäen hyväksi arvostettua viitekehystä, ja COSO-mallista tulikin tunnetuin sisäisen valvonnan viitekehys (Lawson, Muriel & Sanders 2017, 30). Tässä luvussa esitellään COSO-mallin avulla sisäisen valvonnan määritelmä sekä sen osatekijöiden kuvaukset.

COSO:n esittämä määritelmä sisäiselle valvonnalle on hyvin laaja ja se kattaa monta eri osa-aluetta. COSO:n mukaan sisäinen valvonta on yrityksen hallituksen, johdon ja muun henkilökunnan toteuttama prosessi, jonka tarkoituksena on tarjota kohtuullinen varmuus siitä, että yrityksen asettamat tavoitteet toteutuvat. Mallissa määritellään myös nämä kolme tavoitetta, jotka pyritään saavuttamaan sisäisen valvonnan avulla. Näitä ovat yrityksen toimintojen tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus, taloudellisen raportoinnin luotettavuus sekä lakien ja sääntöjen mukainen toiminta. (COSO 2013, 3)

Näiden tavoitteiden lisäksi mallissa esitetään viisi osatekijää, joista sisäinen valvonta koostuu, ja joiden avulla pyritään saavuttamaan nämä edellä mainitut kolme tavoitetta. Näitä osatekijöitä ovat valvontaympäristö, riskien arviointi, valvontatoiminnot, informaatio ja kommunikaatio sekä seuranta. (COSO 2013, 4) Alla olevassa kuviossa 2 esitetään sisäisen valvonnan tavoitteet, osatekijät ja organisaation tasot, joilla sisäistä valvontaa harjoitetaan kuutiona, jonka tarkoituksena on havainnollistaa sisäisen valvonnan määritelmää ja sen laajuutta.



Kuvio 2 COSO-malli kuutiona (mukailtu COSO 2013)

Valvontaympäristö

Valvontaympäristö on laaja käsite, joka kattaa monen sisäisen valvonnan osa-alueen. Raen, Sandsin ja Subramaniamin (2017, 32) mukaan valvontaympäristö luo pohjan kaikille muille COSO-mallin komponenteille. Tätä väitettä tukee myös Colbertin ja Aldridgen (1994, 101) näkemys siitä, että tehokas sisäinen valvonta alkaa valvontaympäristöstä. Englanninkielisissä julkaisuissa valvontaympäristöön liitetään usein käsite *tone at the top*. Käsite sai alkunsa tilintarkastusyhteisöstä, jossa sillä viitataan johdon asettamaan sävyyn, joka määrittää yrityksen eettisen kulttuurin (Gunz & Thorne 2014, 1). Valvontaympäristöllä tarkoitetaan siis organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria (Alftan et al. 2008, 38) Tämän takia voidaankin käyttää myös käsitettä valvontakulttuuri. Valvontakulttuuri koostuu sekä johdon, että muun henkilöstön asenteista ja siihen vaikuttavat johdon toimintaperiaatteet sisäistä valvontaa kohtaan. Valvontakulttuurin oleellisin osa on yrityksen johto, joka toimii ikään kuin suunnan näyttäjänä muulle henkilöstölle. (Ratsula 2012, 27) Tätä näkemystä puoltaa Holopaisen et al. (2010, 55) esittämä valvontaympäristön korvaava termi ”johtamistapa ja organisaatiokulttuuri”. Johdon asenne luo suuntaviivan muun henkilöstön asenteille, ja ne

yhdessä muodostavat koko valvontaympäristön (Holopainen et al. 2010, 55). COSO jakaa valvontaympäristön edelleen seitsemään osatekijään. Näitä ovat rehellisyys ja eettiset arvot, henkilöstön pätevyys, hallituksen ja tarkastusvaliokunnan jakama huomio ja ohjaus, johdon filosofia ja toimintatapa, organisaatorakenne, työntekijöiden valta ja vastuu sekä henkilöstöhallinnon menettelytavat ja käytännöt. (Rae et al. 2017, 32) Näiden osatekijöiden soveltaminen vaihtelee huomattavasti eri organisaatioissa. (Ratsula 2012, 27)

Riskien arviointi

Riskien arviointi on välttämätön osa minkä tahansa organisaation toimintaa. Riskien arviointi auttaa yrityksen johtoa ja sisäisiä tarkastajia pitämään yrityksen toimintaa hallinnassa. Hallinnan saavuttaminen edellyttää kykyä tunnistaa ja ymmärtää riskejä sekä reagoida niihin ajoissa. (Rezaee 1995, 6) Tähän lukeutuvat sekä ulkoiset, että sisäiset riskit. Jotta riskien arviointi on mahdollista, tulee organisaation määrittää omat tavoitteensa. Siten on mahdollista havaita oleelliset yritystä uhkaavat riskit ja asettaa oikeanlaiset toimintatavat niiden minimoimiseksi. (Colbert & Aldridge 1994, 101)

On kuitenkin tärkeää tiedostaa, ettei riskeiltä välttyminen täysin ole koskaan mahdollista. Näin ollen yrityksen johdon tuleekin määrittää hyväksyttävä riskitaso ja sen ylläpitämiseen vaadittavat toimenpiteet. (Ratsula 2012, 31) Riskien arviointi ja niiden hallinta on muun sisäisen valvonnan tavoin jatkuva prosessi, sillä taloudelliset, toiminnalliset, teolliset sekä säätelyyn liittyvät olosuhteet muuttuvat jatkuvasti (Alftan 2008, 39).

Valvontatoiminnot

Valvontatoiminnot ovat toimenpiteitä ja politiikkoja, jotka auttavat varmistamaan, että organisaation toiminta on johdon antamien toimintaohjeiden mukaista (Colbert & Aldridge 1994, 101). Valvontatoimenpiteitä suoritetaan organisaation kaikilla eri tasoilla ja ne voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat johdettu sisäisen valvonnan kolmesta tavoitteesta. Näitä ovat siis toiminnolliset, taloudelliset ja lainsäädännölliset kontrollit. (Rezaee 1995, 6)

Valvontatoimintoja ovat esimerkiksi erilaiset hyväksyttämismenettelyt, valtuutukset, todentamiset, täsmäytykset suoritusarvioinneista sekä työtehtävien eriytyminen ovat valvontatoimenpiteitä (Alftan et al. 2008, 39). Valvontatoiminnot voivat olla sekä ehkäiseviä, että paljastavia. Ne voidaan jakaa edelleen toimintaperiaatteisiin ja kontrollitoimenpiteisiin. Toimintaperiaatteiden avulla määritetään se, miten yrityksessä tulisi toimia. Kontrollitoimenpiteet taas puolestaan ovat niitä toimenpiteitä, joiden avulla toimintaperiaatteita toteutetaan. (Ratsula 2012, 34).

Informaatio ja kommunikaatio

Toimintaohjeiden ja -periaatteiden mukaan toiminen edellyttää saatavilla olevaa informaatiota ja sujuvaa kommunikaatiota. Jos henkilöstö ei tiedä johdon asettamista toimintaohjeista, on sen mahdotonta toimia sen mukaisesti. Näin ollen informaatio ja kommunikaatio ovat oleellinen osa sisäistä valvontaa. Viestinnän tulee toimia organisaatiossa ylhäältä alas, poikittain sekä alhaalta ylös. Tehokkaan viestinnän edellytys on siis se, että johto kommunikoi henkilöstölle ja vastaavasti henkilöstö tavoittaa johdon. Tämän lisäksi informaation tulee kulkea poikittain eli organisaation eri tasojen sisäisesti. (Rezaee 1995, 6)

Ratsula (2012, 40) toteaa, että ”jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, mistä yrityksen sisäinen valvontajärjestelmä koostuu ja mikä on hänen roolinsa osana sitä”. Näin työntekijöiden on mahdollista soveltaa johdon asettamia ohjeita omissa työtehtävissään (Ratsula 2012, 40). Yrityksen sisäisen viestinnän lisäksi informaatio ja kommunikaatio -komponentilla tarkoitetaan informaation tuottamista ulkoisille tekijöille taloudellisten raporttien muodossa (Colbert & Aldridge 1994, 101).

Seuranta

Sisäisen valvonnan viides ja viimeinen komponentti on seuranta. Seuranta on prosessi, jonka avulla analysoidaan ja evaluoidaan sisäisen valvontajärjestelmän toimivuutta ja laatua (Colbert & Aldridge 1994). Seuranta voidaan jakaa kahteen osaan: jatkuvaan valvontaan ja erillisiin arviointeihin. Jos jatkuvaa valvontaa suoritetaan tehokkaasti, vaaditaan erillisiä arviointeja vähemmän. (Rezaee 1995, 7)

Jatkuva valvonta tapahtuu nimensä mukaisesti jatkuvasti osana päivittäistä toimintaa (Rezaee 1995, 7). Sitä suoritetaan sekä johdon, että muun henkilöstön toimesta. Johdon vastuulla on erilaiset johtamis- ja ohjaustoimet, kun taas muun henkilöstön velvollisuutena on rutiinitehtäviensä suorittamisen lisäksi esimerkiksi raportoida sisäisen valvonnan puutteista esimiehilleen. Myös erilaiset todisteet sisäisen valvonnan tehokkuudesta ovat osa seurantaa. Näitä todisteita ovat esimerkiksi talousraportointi sekä analyysit erilaisista poikkeamista. (Holopainen et al. 2010, 62)

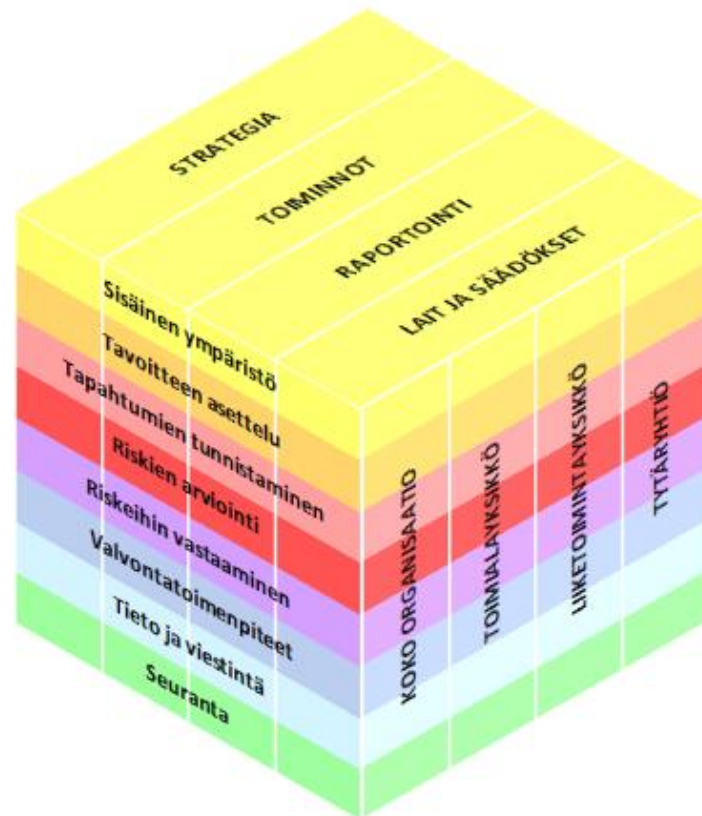
Erilliset arvioinnit taas voivat kohdistua yksittäisiin valvontatoimintoihin tai koko valvontajärjestelmään. Arvioinnit toteutetaan usein itsearviointeina niiden henkilöiden toimesta, jotka ovat vastuussa kyseisestä yksiköstä tai toiminnosta. (Holopainen et al. 2010, 63)

2.2 COSO ERM -malli

Vuonna 2004 COSO laajensi sisäisen valvonnan viitekehystään COSO ERM -mallilla. COSO ERM -malli on päivitetty versio vuonna 1992 julkaistusta raportista. Päivitetty versio ei kuitenkaan korvannut aiemmin julkaistua raporttia, vaan laajensi sitä esittämällä kattavamman mallin yritysten riskienhallinnasta. (Rubino & Vitolla 2014, 322) Näin COSO sitoi riskienhallinnan entistä läheisemmin sisäiseen valvontaan (Arwinge 2013, 44). Myös COSO ERM-mallista on julkaistu päivitetty versio vuonna 2017 (Prewett & Terry 2018, 16).

COSO:n (2017) mukaan riskienhallinta on prosessi, joka kattaa koko organisaation, ja jota sovelletaan organisaation tasoilla. Riskienhallinnan tarkoituksena on tunnistaa ja hallita epävarmuustekijöitä eli riskejä, jotka toteutuessaan vaikuttavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (COSO 2017)

Alkuperäisen COSO-mallin riskien arviointi -komponentti on uudemmassa versiossa jaettu edelleen neljään eri osatekijään, joita ovat tavoitteenasettelu, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi ja riskeihin vastaaminen. Riskien arviointi on siis uudessa mallissa vain yksi riskienhallinnan osatekijöistä. (Rubino & Vitolla 2014, 322) Alla olevassa kuviossa 3 esitetään COSO ERM -malli kuutiona.



Kuvio 3 COSO ERM -malli kuutiona (mukailtu COSO 2017)

Riskienhallinnan ensimmäinen osatekijä on tavoitteenasettelu. Burnaby ja Hass (2009, 543) toteavat tavoitteenasettelun olevan edellytys kaikille muille riskienhallinnan osatekijöille. Tavoitteenasettelulla tarkoitetaan yrityksen tavoitteiden asettamista sekä niiden saavuttamisen vaativien strategioiden määrittämistä (Hayne 2014, 311). Näiden lisäksi organisaatiolle tulisi osana tavoitteenasettelua määrittää riskienottohalu ja varmistaa, että se on yhdenmukainen sen tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Organisaation riskienottohalu tulisi yhtenäistää myös sen sidosryhmien, kuten osakkeenomistajien kanssa. (Ballou & Heitger 2005, 7)

Riskienhallinnan toinen osatekijä on tapahtumien tunnistaminen. Tällä tarkoitetaan sellaisten tapahtumien identifiointia, jotka toteutuessaan voisivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Ballou & Heitger 2005, 7) Nämä tapahtumat voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia sekä hyviä tai huonoja. Tapahtumilla ei siis tarkoiteta ainoastaan riskejä vaan myös mahdollisuuksia, jotka voisivat auttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Hayne 2014, 311–312) Organisaation johdon tulee luoda organisaatiolle omat riskikategoriat

sekä tunnistaa näiden kategorioiden ja mahdollisten tapahtumien keskinäiset suhteet (Burnaby & Hass 2009, 543). Riskikategorioita ovat strategiset riskit, operatiiviset riskit, raportointiriskit ja compliance-riskit. Strategiset riskit liittyvät korkean tason tavoitteisiin, operatiiviset riskit resurssien tehokkaaseen käyttöön, raportointiriskit taloudellisen raportoinnin laatuun ja compliance-riskit taas lakeihin ja säännöksiin. (Arwinge 2013, 45) On tärkeää arvioida myös tapahtumien keskinäisiä riippuvuuksia eli ovatko tapahtumat yksittäisiä, ovatko ne osa ketjureaktiota vai aiheuttavatko ne jonkinlaisen dominoefektin (Ballou & Heitger 2005, 7).

Riskien arviointi on riskienhallinnan kolmas osa. Kuten jo aiemmin mainittiin, riskien arviointi kattoi COSO:n aiemmassa raportissa koko riskienhallinnan osa-alueen, mutta ERM-viitekehyksessä se on vain yksi osa riskienhallintaa. Riskien arvioinnin ensimmäinen osa on arvioida riskien todennäköisyyksiä ja tiheyksiä sekä niistä aiheutuvia kuluja (Ballou & Heitger 2005, 7). Näiden tekijöiden arvioiminen auttaa sitten organisaation johtoa arvioimaan kuinka laajalti kyseinen riski voi vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Burnaby & Hass 2009, 543).

Riskienhallinnan viimeinen komponentti on riskeihin vastaaminen. Ballou ja Heitger (2009, 7) esittävät riskien vastatoimien määrittämisen olevan tärkein osa ERM-viitekehystä riskienottohalun lisäksi. Organisaation johto päättää miten riskeihin vastataan. Riskit voidaan välttää tai hyväksyä, tai niitä voidaan jakaa tai vähentää (Hayne 2014, 312). Riskiin liittyvän toiminnon välttämisestä tai hyväksymisestä voi seurata kauaskantoisia ja merkittäviä seurauksia organisaatiolle, joten on tärkeää määritellä etukäteen, kuinka eri kategorioiden riskeihin reagoidaan. (Ballou & Heitger 2009, 7)

2.3 Riskienhallinta etätöissä

Etätöiden luomia riskejä yrityksille on tutkittu laajalti jo siitä lähtien, kun etätöet tulivat mahdolliseksi tietotekniikan ja tietoliikenneyhteyksien kehittyessä. Nämä riskit liittyvät usein teknisiin ongelmiin, tietoturvallisuuteen, työntekijöiden valvontaan sekä tiedonhallintaan ja välittymiseen. (Helle 2004, 25) Vaikka etätöiden on tiedetty luovan yrityksille riskejä ja näitä riskejä onkin tutkittu, on tämä aiempaa nopeampi etätöihin siirtyminen sekä luonut uusia

riskejä, että paljastanut vanhoja riskejä, joita ei olla aiemmin huomattu etätöiden pienemmän laajuuden vuoksi. (Sull et al. 2020)

Tietotekniikkaan liittyvät ongelmat yleistyvät usein etätyössä, sillä etätyötä varten työntekijöille ostetaan usein uudet työvälineet, jotka eroavat hieman esimerkiksi toimistolla käytettävistä välineistä, eikä niiden käyttöön välttämättä perehdytetä työntekijöitä riittävästi. Näin ollen, kun teknisiä ongelmia ilmenee kotona, työntekijät eivät osaa ratkaista niitä itsenäisesti. Avun saaminen kotona teknisissä asioissa on usein myös hankalampaa kuin työpaikalla, sillä asiat tulisi selvittää etäyhteyksien kautta. (Helle 2004, 25) Koronaviruspandemian myötä monet organisaatiot kohtasivat haasteen tietoteknisten laitteiden määrään liittyen. Yritykset eivät olleet varautuneet etätyöntekijöiden määrän räjähdysmäiseen kasvuun, eikä laitteita siten ole riittävästi kaikille työntekijöille (Sarginson 2020, 10). Tästä syystä monissa yrityksissä on jouduttu turvautumaan työntekijöiden henkilökohtaisiin laitteisiin, mikä tuo omat riskinsä työnantajalle (Curran 2020, 11). Tietotekniikan toimivuus on kuitenkin etätyössä ratkaisevan tärkeää. Jatkuvat tekniset ongelmat tai häiriöt hidastavat työntekoa tai pahimmassa tapauksessa keskeyttävät työt kokonaan. Työajan viemisen lisäksi tietotekniset ongelmat aiheuttavat työntekijöissä ylimääräistä turhautumista ja stressiä. (Helle 2004, 180)

Tietoturvaluottoriskit ovat yksi etätyön tunnetuimmista ja ilmeisimmistä riskeistä. Ne ovatkin usein juuri syynä siihen, etteivät tietyt organisaatiot koe etätyötä kannattavaksi vaihtoehdoksi. Tietoturvaluottoriskillä tarkoitetaan sitä, ettei kukaan voi luvatta tunkeutua järjestelmiin ja muuttaa, vahingoittaa tai kopioida arkaluontoisia tietoja. Arkaluontoisia tietoja ovat esimerkiksi organisaation liike-, asiakas- ja ammattisalaisuudet. (Helle 2004, 191) Haasteeksi organisaatioille osoittautuu tietyn datan saaminen tarjolle tietylle ryhmälle varmistaen samalla, etteivät tiedot päädy väärin käsiin. Nykyteknologian myötä etätyöntekijöiden on mahdollista päästä käsiksi työjärjestelmiinsä mistä ja milloin vain, ja työnantajan täytyy luottaa henkilöstönsä toimivan vastuullisesti ja turvallisesti. Suuri osa IT-asiiantuntijoista uskookin etätöiden kasvattavan tietomurron tai -vuodon riskiä. (Fielding 2020, 20) Pandemian myötä tietoturvariskien määrä etätyössä on kasvanut entisestään. Nyt eri yritysten työntekijöihin kohdistetaan kalasteluyrityksiä, joissa hyödynnetään erilaisia pandemiaan liittyviä viestejä (Sarginson 2020, 11). Kalasteluyritykset myöskin onnistuvat

pandemian aikana tehokkaammin, sillä esimerkiksi henkilökohtaisten laitteiden käytön takia ei aina hyödynnetä työsähköpostiosoitteita tai muita viestintäjärjestelmiä, jotka on suunniteltu suodattamaan näitä kalasteluviestejä (Curran 2020, 11).

Myös työntekijöiden valvonta on etätyössä tavallista haasteellisempaa ja se sisältää omat riskinsä. Työnantajalla on oikeus johtaa ja valvoa työtä, ja tätä oikeutta kutsutaan työnantajan direktio-oikeudeksi. Vaikka tämä sama oikeus pätee myös etätyösuhteessa, muuttuvat työn johtaminen ja valvonta täysin, kun siirrytään työpaikalta etätyöhön. Bassin (1990, 658) mukaan tehokas johtaminen on riippuvainen fyysisestä, sosiaalisesta ja organisatorisesta läheisyydestä. Tämä ei ole mahdollista etätyösuhteessa, eikä työntekijä enää ole konkreettisesti esimiehensä valvottavissa, mikä luo siten haasteita työn johtamiselle. (Helle 2004, 128) Kehno työn johtaminen ja organisointi voi johtaa jopa siihen, että työnantaja ei ole aina tietoinen missä etätyöntekijä on tai mitä hän tekee (Helle 2004, 26). Etätyössä valvonnan tulisikin siis keskittyä läsnäolon sijasta työn tulokseen. Työpaikalla ollessa esimies voi todeta työntekijän istuvan työpöytänsä ääressä, joten hän siis on oikeasti töissä. Tällaista mahdollisuutta ei etätyössä ole, vaan työnantajan täytyy seurata ja analysoida etätyöntekijän työn tuloksia voidakseen varmistua siitä, että hän todella tekee töitä etänä. (Helle 2004, 129) Jensen, Lyons, Chebelyon, Bras ja Gomez (2020, 490) kuitenkin huomauttavat tulosperusteisen palkkauksen olevan epätarkkaa, eikä se siten sinällään ole riittävä tapa työntekijöiden suoritusten maksimointiin. Tämän lisäksi etätyösuhteessa korostuu työnantajan ja työntekijän välinen luottamus, kun valvonta on haasteellisempaa kuin työpaikalla ollessa. (Helle 2004, 129) Erästä työajan käyttämiseen liittyvää riskiä, jota tulee valvoa, kuvataan käsitteellä *cyberslacking* (Internetin käyttöä työnteon ulkopuolisiin tarkoituksiin työajalla) (O'Neill, Hambley & Bercovich 2014, 291). Suurin osa etätyöntekijöistä myöntää käyttäneensä Internetiä työajalla esimerkiksi vapaa-aikaan liittyviin sähköposteihin, nettishoppailuun ja uutisten lukemiseen (Blanchard & Henle 2008, 1074). Tämä taas luonnollisesti vähentää työntekijän tehokkuutta.

Etätyöt luovat riskejä myös informaatioon ja kommunikaatioon liittyen. Sullin et al. (2020) mukaan yksi tärkeimmistä asioista etätyötä johdettaessa on kommunikaation ja viestinnän toimivuus. Työskennellessään kotoa käsin etätyöntekijät voivat tuntea olonsa irralliseksi ja etäiseksi omasta tiimistään, kun päivittäiset sosiaaliset kanssakäymiset etätyön myötä

vähenevät (Morelli 1999, 256). Sull et al. (2020) määrittävät viisi tekijää, jotka tekevät viestinnästä tehokasta etätyöntekijöiden tukemiseen. Tehokkaan viestinnän tulisi olla tiuhaa, avointa, molemminpuolista, helppoa ja jatkuvaa. (Sull et al. 2020) Nämä tekijät jäävät helposti toteutumatta monessa organisaatiossa. Toinen oleellinen informaatioon ja kommunikaatioon liittyvä riski koskee niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymistä ja arkioppimista. Cooper ja Kurland (2002, 521) toteavat, että etätyöhön siirtyessä riskeerataan arkioppimisen jatkuvuus. Arkioppimisella tarkoitetaan oppimista, joka tapahtuu perinteisten oppimisympäristöjen, kuten koulutuksien ulkopuolella. Työpaikalla arkioppimista tapahtuu esimerkiksi tauoilla käytyjen keskustelujen aikana. Etätyössä tällaisen oppimisen mahdollisuus vähenee sosiaalisen kanssakäymisen vähentyessä. (Cooper & Kurland 2002, 521)

3 Etätöiden vaikutukset yrityksen sisäiseen valvontaan

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä osuutta, jonka tarkoituksena on syventyä tutkimusaineiston pohjalta etätöiden case-yritykselle luomiin riskeihin sekä keinoihin, joilla niitä on pyritty minimoimaan. Aluksi esitellään yritys ja haastateltavat sekä perustellaan, miksi kukin haastateltava on valittu tutkimukseen. Tämän jälkeen käydään tarkemmin läpi johdannossa käsiteltyä tutkimusmenetelmää ja aineiston hankinnan metodia. Näiden jälkeen syvennytään tutkimusaineistoon, joka koostuu asiantuntijoiden näkemyksistä etätöistä sekä niiden vaikutuksista yrityksen sisäiseen valvontaan.

3.1 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tutkimus on toteutettu yhteistyössä case-yrityksen kanssa, joka toimii Suomessa taloushallinnon alalla. Case-yrityksellä on palveluksessaan noin 440 työntekijää, ja se tuottaa asiakkailleen IT:n sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Case-yrityksessä oli mahdollista työskennellä etänä osa-aikaisesti jo ennen koronaviruspandemiaa. Yritys mahdollisti etätyöskentelyn 50 % työajasta, mutta tämän mahdollisuuden hyödyntäminen vaihteli huomattavasti sekä eri yksiköiden, että myös henkilöiden välillä. Koronaviruspandemian myötä yritys määräsi muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta koko henkilöstönsä etätöihin kokoaikaisesti.

Tutkimus on toteutettu hyödyntäen kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla on mahdollista tutkia tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita, mikä soveltuu hyvin etätöiden lisääntymisen vaikutuksien tutkimiseen (Metsämuuronen 2008, 14). Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidun haastattelun eli teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu on tutkimushaastattelun muoto, jossa haastattelun teemat ovat ennalta päätettyjä, mutta kysymysten muotoa tai niiden järjestystä ei ole määritetty etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Tämä sopii tutkimukseen hyvin, sillä tutkimuksen kohteena on uudenlainen ja tuntematon tilanne, mikä tekee täsmällisten haastattelukysymyksiä etukäteen määrittämisestä hankalaa.

Teemahaastatteluista kerätty aineisto on analysoitu hyödyntäen sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2018, 78) mukaan sisällönanalyysi on sekä yksittäinen aineiston analysointimetodi

että väljä teorettinen viitekehys erilaisille analyysikokonaisuuksille. Sisällönanalyysissa analysoidaan kirjoitettuja, kuultuja tai nähtyjä sisältöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78).

Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää case-yrityksen työntekijää. Haastattelut toteutettiin videopuhelun välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin, mihin kysyttiin erikseen lupa kultakin haastateltavalta. Tallenteen perusteella haastattelut litteroitiin niiden käsittelyä varten. Haastatteluista saadut vastaukset esitetään työssä anonyymeinä. Haastatteluun valittiin sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä etätöiden kannalta oleellisia henkilöitä. Case-yrityksessä ei ole yhtä henkilöä, joka vastaisi yrityksen sisäisestä valvonnasta vaan täsmällisen kokonaiskuvan saamiseksi tuli haastatella neljää eri sisäisen valvonnan osa-alueesta vastaavaa henkilöä. Tämän lisäksi haastateltiin kolmea henkilöä samasta asemasta, jotka eivät toimenkuvansa puolesta vastaa sisäisestä valvonnasta kokonaisuutena. Alla olevassa taulukossa 1 esitellään haastateltavat ja käydään läpi heidän asemansa ja toimenkuvansa yrityksessä, sekä heidän aiempi työkokemuksensa kontekstin luomiseksi.

Taulukko 1 Taustatiedot haastateltavista

	Asema	Toimenkuva	Työkokemus
Haastateltava 1	Henkilöstöpalveluiden asiantuntija	Henkilöstöpalveluiden tuottaminen ja tiimin vetäminen	Yli 30 vuotta kokemusta henkilöstöpalveluiden alalta
Haastateltava 2	Henkilöstöpalveluiden asiantuntija	Henkilöstöpalveluiden tuottaminen	Reilu vuosi kokemusta henkilöstöpalveluiden alalta
Haastateltava 3	Henkilöstöpalveluiden asiantuntija	Henkilöstöpalveluiden tuottaminen	Yli 30 vuotta kokemusta henkilöstöpalveluiden alalta
Haastateltava 4	Palvelupäällikkö	Henkilöstöpalveluiden palvelupäällikkönä sekä kolmen tiimin lähiesimiehenä toimiminen	Esimiestehtävistä 15 vuoden kokemus, kokemusta myös projektisuunnittelijan ja päällikön tehtävistä
Haastateltava 5	Henkilöstöjohtaja	Henkilöstön kehittäminen, esimiesten tuki, rekrytointi ja työhyvinvointiasiat	Pitkä kokemus esimiestehtävistä, jonka jälkeen henkilöstöjohtamisesta 10 vuoden kokemus
Haastateltava 6	Talous- ja hallintojohtaja	Talous- ja hallintotiimien esimiehenä toimiminen sekä hankinta-, tietoturva- ja tietoturvakysymyksistä vastaaminen	Kokemusta monenlaisista taloushallinnon substanssiosaamista vaativista tehtävistä
Haastateltava 7	Tietoturvapäällikkö	Tietoturvasta ja riskienhallinnasta vastaaminen	Pitkä kokemus ICT-alan tehtävistä, jonka jälkeen 6 vuoden kokemus tietoturvasta

Haastattelukysymykset muodostettiin teorettisessa viitekehyksessä esiteltyjen COSO- ja COSO ERM-mallien sekä aiemman tutkimuksen pohjalta. Kysymyksien teemat jäljittelevät kyseisiä malleja sekä aiemmissä tutkimuksissa esille nousseita tärkeitä aiheita. Haastattelukysymykset löytyvät tutkielman liitteistä. Haastatteluissa käytettiin kahta erilaista haastattelurunkoa haastateltavien eriävistä asemista ja toimenkuvista johtuen. Kolmen

ensimmäisen haastateltavan kanssa käytettiin haastattelurunkoa 1, joka oli hieman lyhyempi ja yksinkertaisempi kuin haastattelurunko 2. Tämä johtui siitä, että ensimmäiset kolme haastateltavaa eivät toimi esimiestehtävissä tai johtoryhmässä toisin kuin neljä muuta haastateltavaa, joille haastattelurunko 2 luotiin. Haastateltavilta 1, 2 ja 3 kysyttiin kysymyksiä liittyen heidän henkilökohtaisiin kokemuksiinsa etätöistä ja heidän kokemiinsa haasteisiin.

Lopuissa haastatteluissa taas keskityttiin enemmänkin henkilöstön tai heidän alaistensa kokemuksiin sekä etätyön aiheuttamiin riskeihin ja keinoihin, joilla näitä on pyritty minimoimaan. Haastattelujen aluksi kartoitettiin etätyötilannetta, jonka jälkeen siirryttiin käsittelemään etätyön aiheuttamia haasteita ja riskejä. Tämän jälkeen haastattelurunko 2 eteni käymään läpi kunkin haastateltavan kanssa heidän roolinsa yrityksen sisäisessä valvonnassa ja riskienhallinnassa, jotta saatiin luotua konteksti tuleville vastauksille. Tämän jälkeen käsiteltiin keinoja, joiden avulla aiemmin mainittuja haasteita ja riskejä on pyritty minimoimaan. Haastattelukysymykset lähetettiin kullekin haastateltavalle etukäteen, jotta heillä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun ja syventyä sen aiheeseen.

3.2 Tutkimustulokset COSO- ja COSO ERM-malliin peilaten

Haastattelut alkoivat kartoittamalla, kuinka laajalti etätyömuotoa on hyödynnetty ennen ja jälkeen koronaviruspandemian. Etätyöskentelyn määrä vaihteli huomattavasti haastateltavien välillä ennen pandemiaa. Haastateltava 1 ja 3 olivat hyödyntäneet 50 %:n etätyömahdollisuutta lähes täydessä laajuudessaan jo aiemmin, ja tehneet noin päivän tai kaksi viikosta etänä, kun taas haastateltavat 2 ja 4 eivät olleet tehneet etätöitä juuri ollenkaan. Haastateltavat 5, 6 ja 7 taas vastasivat kysymykseen henkilöstön näkökulmasta, ja heidän vastauksensa osoittivat, että etätyömuodon hyödyntäminen vaihteli huomattavasti eri yksiköiden ja henkilöiden välillä. Haastateltava 5 totesi työskentelyn olleen kuitenkin toimisto-orientoitunutta etätyön sijasta ennen pandemiaa, kun taas haastateltava 7 arvelee etätyöskentelyn olleen yleistä jo ennen pandemian alkua. Haastateltava 6 totesi etätyömuodon hyödyntämisen olevan vaihtelevaa juurikin eri yksiköiden, palveluiden ja yksittäisten henkilöidenkin välillä. Kaikki haastateltavat kertoivat lähes kaikkien muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta siirtyneen etätöihin maaliskuussa kokoaikaisesti yrityksen antaman etätyömääräyksen takia. Haastateltavat 4 ja 5 kertoivat muutaman

poikkeustapauksen johtuvan joko työtehtävistä tai voimakkaasta kipuilusta etätyön suhteen. Haastateltavat 4, 5, 6 ja 7 totesivat etätyömääräyksen kestäneen elokuuhun saakka, jonka jälkeen otettiin käyttöön vuoroviikkojärjestelmä, jonka pohjalta henkilöstölle jaettiin parilliset ja parittomat viikot, joilla työpaikalla käyminen oli sallittua. Haastateltavan 6 mukaan vuoroviikkojärjestelmän käyttöönotto perustuu riskienhallintaan ja pyrkimykseen minimoida taudin leviämisen riski. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että etätyöskentely on jatkunut hyvin laajasti vielä etätyömääräyksen päättymisenkin jälkeen.

3.2.1 Etätöiden aiheuttamat haasteet ja riskit

Tässä luvussa käydään läpi haastateltavien vastauksia etätöiden aiheuttamiin haasteisiin ja riskeihin liittyen. Vastauksia käsitellään teemoittain, mikä helpottaa tuloksien jäsentelyä. Tutkimustulosten mukaan riskit keskittyivät jo teoriaosuudessa määritettyihin teemoihin, joita olivat tietotekniikka, tietoturva, informaatio ja kommunikaatio sekä työntekijöiden valvonta.

Tietotekniikkaan liittyvät haasteet ja riskit

Haastateltavat 1 ja 3 mainitsivat molemmat suurimmaksi etätyön luomaksi haasteeksi mikrofoni-, kuuloke- ja yhteysongelmat. He molemmat kertoivat myös samasta ongelmasta yrityksen käyttämän muistikirjasovelluksen kanssa, ja molemmat totesivat tietoteknisten ongelmien olevien turhauttavia, sillä ne keskeyttävät työntekoa. Haastateltava 5 nimesi suurimmaksi haasteeksi yhteysongelmien lisäksi myös järjestelmiin liittyvät ongelmat, kun taas haastateltava 7 totesi suurimman haasteen liittyvän tietokoneiden päivityksiin. Tietotekniset ongelmat voivat hidastaa työntekoa tai jopa keskeyttää sen kokonaan. Tämä luo riskin yrityksen palvelun tuotannolle. Sen lisäksi jatkuvat tietotekniset ongelmat turhauttavat haastattelujen mukaan työntekijöitä, mikä voi myös osaltaan vaikuttaa työn tehokkuuteen ja henkilöstön motivaatioon ja jaksamiseen. Haastateltava 4 toi esille myös näkemyksensä siitä, kuinka etätöihin siirtymisestä aiheutunut stressi pahensi henkilöstön turhautumista tietoteknisiin ongelmiin.

”Ehkä just alussa oli niitä kuormittumispikkejä, että kaatui ohjelmia, ja kun oli pohjalla jo valmiiksi vähän stressiä kotiin siirtymisestä niin se oli kauheaa, että

joku ei toimi. Huomattiin myös, että tietyt järjestelmät/toiminnot eivät toimi etänä.” (Haastateltava 4)

Haastateltavat 1 ja 3, jotka kuvailivat hyvin samanlaisia ongelmia tietotekniikkaan liittyen, kertoivat käyttävänsä työssään omaa henkilökohtaista laitetta, toisin kuin muut haastateltavat. Haastateltava 3 totesikin uskovansa tietoteknisten ongelmien johtuvan juuri siitä, ettei hänellä ole käytössä työkonetta. Hän kertoi myös ilmaisseensa kohtaamansa ongelmat esimiehelleen ja pyytäneensä töistä tietokonetta, mutta hän ei ollut sitä saanut, sillä henkilöstöllä oli kuulemma jo liikaa työkoneita käytössä. Myös haastateltava 2 tuki näkemystä siitä, että työkoneen käyttöönotto luultavasti vähentäisi tietoteknisiä ongelmia.

Haastateltavien 4, 5, 6, ja 7 näkemykset siitä käyttääkö henkilöstö omia henkilökohtaisia laitteitaan työskennellessään, erosivat toisistaan huomattavasti. Haastateltavan 4 mukaan on mahdollista, että joillain on edelleen käytössä oma kone, mutta työkonetta pyydetessä, se pystytään aina toimittamaan, eikä ole mitään syitä, miksi työkonetta ei voisi saada käyttöönsä. Haastateltavat 5 ja 6 taas totesivat, että omia koneita ei ole kukaan työntekijällä käytössä, ja työkoneita onnistuttiin toimittamaan kaikille. Haastateltava 7 taas totesi, että joillekin työntekijöille on annettu mahdollisuus käyttää omia henkilökohtaisia koneita, mutta työkoneita oli pystytty toimittamaan kaikille halukkaille, eivätkä ne olleet loppuneet varastosta koko pandemian aikana. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että omat henkilökohtaiset laitteet luovat organisaatiolle riskejä erityisesti tietoturvan näkökulmasta.

”Siinä on paljon riskejä, että just vaikka se päivittäminen on niiden henkilöiden omalla vastuulla. Sinne jää paljon niitä aukkoja mahdollisesti. Se myös, että ketkä kaikki sitä konetta käyttää. Sitä ei pystytä oikein millään tavalla valvomaan tai rajaamaan, että ketkä sitä käyttää, missä sillä ollaan ja mitä sillä tehdään. Se on iso riski.” (Haastateltava 7)

”No varmasti just tuo tietoturva näkökulma, että onko kaikki ajan tasalla, ja tietysti, että löytyy ne tarvittavat yhteydet.” (Haastateltava 6)

Tietotekniikkaan liittyvistä haasteista kysyttäessä vain yksi haastateltavista tunnisti omien tietoteknisten taitojensa puutteen haasteeksi. Useista vastauksista on kuitenkin pääteltävissä, ettei kaikilla ole riittäviä tietoteknisiä taitoja selviytyä etätöistä ilman IT-asiantuntijoiden tukea ja apua. Kyseinen asia voi osoittautua ongelmaksi, sillä tietoteknisiä ongelmia ei voida hoitaa paikan päällä vaan etänä, jolloin työntekijän tulee itse tehdä tarvittavat toimenpiteet laitteelleen IT-tuen neuvojen pohjalta. Tämä voi olla haastavaa, jos työntekijällä ei ole käytännön kokemusta IT-asioista, eikä siten esimerkiksi ymmärrä IT-asiantuntijoiden ohjeistuksissa käyttämiä termejä.

Tietoturvaan liittyvät haasteet ja riskit

Tietoteknisten haasteiden jälkeen haastatteluissa siirryttiin käsittelemään tietoturvaan liittyviä haasteita, joita etätö on aiheuttanut. Yleisimmät esiin nousseet teemat liittyivät materiaalin säilömiseen, työtilan rauhattomuuteen ja järjestelmien päivityksiin. Haastateltava 2 koki haastavaksi sen, ettei kotona saa säilyttää fyysistä materiaalia. Hän kertoi olleensa toimistolla tottunut työskentelemään paperisten versioiden kanssa, eikä ollut tottunut hyödyntämään sähköisiä arkistoja, joiden käyttö on etänä välttämätöntä.

Haastateltavat 4 ja 5 taas nostivat esille työympäristön rauhattomuuden ja luoman riskin tietoturvallisuudelle. He esittivät huolensa erityisesti siitä, kuinka ulkopuoliset ovat saattaneet kuulla palaverien ja puheluiden arkaluontoista ja luottamuksellista sisältöä tai nähdä työkoneen ruudun. Haastateltava 2 koki työtilan rauhattomuuden suurimmaksi etätöiden luomaksi haasteeksi. Hän kertoi haasteen johtuvan osaksi hänen kolmesta lapsestaan, ja siitä, että päiväkodit ja koulut menivät pandemian puhjetessa kiinni. Hänen täytyi lasten hoitamisen lisäksi huolehtia myös yhden lapsen etäopetuksesta. Hän kertoi, että rauhallista työtilaa varten hän tuli remontoida vaatehuoneeseen työpiste.

Haastateltava 6 toi myös esiin huolensa työympäristön rauhattomuudesta ja dokumenttien säilömisestä. Näiden lisäksi hän kertoi kokevansa laitteiden päivitysten olevan riski tietoturvallisuudelle. Tähän näkemykseen yhtyi myös haastateltava 7, joka tarkensi miksi päivitykset ovat tärkeä osa tietoturvallisuutta.

”Kun ollaan etänä töissä, -- niin on isompi riski, että nämä pahantahtoiset ihmiset skannailevat niitä laitteita ja löytävät päivittämättömät laitteet ja niiden mahdolliset haavoittuvaisuudet, ja voivat ottaa näitä koneita käyttöönsä ja sitä kautta päästä jopa tänne meidän sisäverkkoomme, koska sieltä on yhteydet sitten meidän sisäverkkomme laitteille.” (Haastateltava 7)

Haastateltavat 6 ja 7 toivat esille myös henkilöstön tietämättömyyden tietoturvallisuudesta riskinä yritykselle. Haastateltavan 6 vastaus sivuaa myös *cyberslacking* -käsitettä.

”No tietoturvallisuuden suurin haaste on se yleinen mentaliteetti siitä, että se hankaloittaa aina ja eihän minun tietojani kukaan halua ja eihän tämä mitään haittaa, jos näin tehdään.” (Haastateltava 7)

”Myös yleisesti ottaen se tietoturallinen toiminta henkilöstöllä mietityttää --. Ja, että käytetään omaa työkonetta niihin työhön liittyviin tarkoituksiin. Tietysti monilla on ollut aiemmin käytössä se pöytäkone, että sehän on nyt jäänyt sinne toimistolle sitten työpäivän päätteeksi, niin nyt varmaan eri tavalla osataan hyödyntää näitä työvälineitä ihan henkilökohtaisessa elämässä, niin -- ymmärretäänkö, kuinka tietoturvallisesti siellä henkilökohtaisissa käyttötarkoituksissa toimitaan.” (Haastateltava 6)

Haastatteluissa tuli esille myös kalasteluviesteistä aiheutunut tietoturvariski. Haastateltava 7 kertoi, etteivät kalasteluviestit ole hänen mielestään lisääntyneet pandemian myötä aiemmasta, mutta ne ovat jo pitkään olleet riskinä tietoturvallisuudelle. Hänen tietoonsa on kuitenkin tullut yksittäisiä viestejä, joissa pandemiaa on käytetty hyväksi. Haastateltava 6 taas kertoo tiedostavansa sen, että henkilöstö on etätöiden myötä haavoittuvaisempi kalasteluviesteille, kun työskennellään kotoa käsin ilman vertaistukea työyhteisöltä.

Informaatioon ja kommunikaation liittyvät riskit

Tietoturvakysymyksistä siirryttiin keskustelemaan etätöiden aiheuttamista informaatioon ja kommunikaatioon liittyvistä haasteista ja riskeistä. Lähes kaikissa haastatteluissa tämä aihepiiri herätti haastateltavissa eniten ajatuksia, ja sen käsittely veikin usein suurimman osan

haastattelun ajasta. Kyseisessä teemassa keskeisiä aiheita olivat informaatiotulva, yhteenkuuluvuuden tunteen puute ja yhteistyön heikkeneminen sekä hiljaisen tiedon siirtymättömyys. Informaatiotulvan toivat esille haastateltavat 2 ja 4. He kokivat sen johtuvan informaation suuren määrän lisäksi myös käytössä olevien viestintäkanavien suuresta määrästä. Informaatiota ei siis välttämättä tule etätöissä kovinkaan paljon enempää kuin työpaikalla työskennellessä, mutta uusien sähköisten viestintäkanavien paljous ja tuntemattomuus voi tuntua ylivoimaiselta. Haastateltava 4 tähän liittyen näkemyksensä etätöiden rutiineista.

”Tiettyjä prosesseja [etätöihin siirtyminen] sillä tavalla muutti, että nyt kun alettiin skannaamaan tietoa, niin vaikka se on yksinkertainen asia, niin ne prosessithan kehittyvät vaan tekemällä, että löytyy se toimintatapa, joka vakioituu. Siinä vaiheessa, kun se toimintatapa ei ole vakioitunut niin voi herkästi käydä niin, että tietoa hukkuu, että joku tallentaakin johonkin väärään paikkaan, mistä joku toinen ei osaa sitä etsiä.” (Haastateltava 4)

Haastateltavat 2 ja 3 kertoivat informaatiosta ja kommunikaatiosta keskustellessa kaipaavansa kollegoitaan sekä sosiaalista kanssakäymistä työpaikalla. Erityisesti he mainitsivat kahvitauoilla käydyt juttutuokiot työnulkopuolisista asioista. Myös haastateltavat 4, 5 ja 6 ilmaisivat huolensa epämuodollisen ja työasioiden ulkopuolisen viestinnän puutteesta etätöissä sekä siitä johtuvasta yhteen kuulumattomuuden tunteesta ja luottamuksen puutteesta. Haastateltava 5 korosti vastauksessaan työntekijöiden työssä jaksamista, kun taas haastateltava 4 selitti tiimin jäsenien välisen luottamuksen perustuvan siihen, että he tuntevat toisensa. Jos puhutaan aina vain työasioista, henkilöt eivät opi tuntemaan toisiaan, eivätkä siten luota toisiinsa. Luottamus taas on yhteistyön perusta.

Kollegojen ikävöimisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen puutteen lisäksi haastatteluissa nousi esiin hiljaisen tiedon merkitys etätöissä. Erityisesti haastateltava 6 korostaa vastauksissaan hiljaisen tiedon tärkeyttä ja sen siirtymisen puutetta etätöissä.

”Se hiljaisen tiedon siirtyminen, se on totta kai jäänyt tässä kohti vähemmälle, kun siellä toimistolla ei pyöritä. Tämä tällainen innovointi ja asioiden

tiedottaminen täytyy olla todella paljon suunnitelmallisempaa tällä hetkellä, koska väylä tällaiseen epämuodolliseen tiedon jakamiseen on paljon suppeampi.” (Haastateltava 6)

Hiljaisen tiedon siirtymisen vähentyminen riskeeraa COSO-mallin valvontaympäristön yhden osatekijän, henkilöstön pätevyyden. Hiljaisen tiedon siirtyessä työntekijät oppivat toisiltaan jatkuvasti, kun taas etätöissä tämä arkioppiminen jää hyvin vähäiseksi, mikä voi vaikuttaa henkilöstön pätevyyteen. Haastateltava 4 kuitenkin toteaa, ettei ole kokenut etätöiden vähentäneen arkioppimista vaan päinvastoin.

”Minä väitän, että, vaikka meidän tiimeissämme on hyvä henki, niin silti tiimien sisällä on sellaisia, jotka ovat läheisempiä toisilleen, niin siinä käy herkästi niin, että se tieto pyörii siinä omassa piirissä, mutta ei leviä sen laajemmalle. Jotenkin tieto kasautuu ja keskittyy tietyille henkilöille. Nyt etänä minun tiimeilläni toimii viestintä tosi hyvin --. Olen huomannut, että roolituskin on muuttunut verratessa toimistolla työskentelyyn.” (Haastateltava 4)

Haastateltavat 4 ja 6 mainitsivat havainneensa etätöiden suurimmaksi haasteeksi alun kaoottisuuden, sekä etätöihin siirtymisen nopean aikataulun ja siihen liittyvät ongelmat. Haastateltava 4 koki, ettei etätöihin siirtymiseen ollut ehditty valmistautua riittävästi organisaatiotasolla, eikä hän siten ollut myöskään ehtinyt käymään alaistensa kanssa läpi selkeistä ohjeistuksia ja sääntöjä etätöitä varten. Haastateltava 6 taas toi vastauksessaan esille myös yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyvän riskin.

”Tietysti verrattain nuorena yrityksenä toimintamallien kehittäminen ja toiminnan kehittäminen ylipäätään on kovassa vauhdissa --. Omalta osaltaan se, että nyt täytyy aina varata se aika sellaiselle ideoinnille ja ajatusten heittelylle ja, että löydetään ne oikeat henkilöt. Helposti käy niin, että ei sitten muisteta, että ketä kaikkia meillä täällä on, ketkä tästä asiasta voisi tietää. Se sellainen siiloutumisen estäminen vie nyt paljon enemmän resursseja.” (Haastateltava 6)

Keskustellessa omien henkilökohtaisten laitteiden käytöstä haastateltavien vastaukset erosivat toisistaan huomattavasti ja olivat ristiriidassa keskenään. Omia henkilökohtaisia

laitteita pidetään laajalti riskinä organisaatiolle, eikä kukaan työntekijällä tulisi enää olla omaa laitetta käytössä, mutta työkoneita ei kuitenkaan toimiteta kaikille. Yrityksen johdon näkemykset eroavat paitsi henkilöstön näkemyksistä, mutta myös toisistaan. Kommunikaatiossa on siis ongelmia sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Kuten jo aiemmin informaation ja kommunikaation merkitystä sisäiselle valvonnalle käsitellessä todettiin, tämä luo itsessään yritykselle riskin. Kun yrityksen johdon ohjeistukset eivät välity lähiesimiehille, ne eivät välity myöskään muulle henkilöstölle, eikä henkilöstö voi silloin noudattaa kyseisiä ohjeistuksia. Kuten haastateltava 5 haastattelussaan totesi, informaatioon ja kommunikaatioon liittyviä haasteita minimoidaan avoimella viestinnällä, ja viestinnässä luotetaan siihen, että lähiesimiehet välittävät tietoa eteenpäin alaisilleen. Avoin viestintä ei toimi, jos informaation kulku pätkii jollain organisaation tasolla. Haastateltava 5 toteaaakin havainneensa ongelmia organisaation sisäisessä kommunikaatiossa.

”Olen kuullut kyllä joka suunnasta, että on niitä tiimien sisäisiä viestintäongelmia ja juuri sitä palautetta, että kaikki ei tiedä mitä johdosta on viestitty tai ei tunneta riittävästi mitä toisella palvelualueella tapahtuu.” (Haastateltava 5)

Työntekijöiden valvontaan liittyvät haasteet ja riskit

Informaation ja kommunikaation jälkeen osassa haastatteluista siirryttiin käsittelemään työntekijöiden valvontaan liittyviä haasteita ja riskejä. Näihin liittyvää kysymystä ei ollut haastattelurunko 1:ssä, sillä sitä sovellettiin niiden haastateltavien kanssa, jotka eivät toimi esimiestehtävissä tai yrityksen johdossa, eivätkä näin ollen vastaa työntekijöiden valvonnasta. Tätä aihepiiriä kuitenkin sivuttiin heidänkin monissa vastauksissaan.

Työntekijöiden valvontaan liittyen nousi esille muutama pääteema. Näitä olivat työntekijöiden jaksamisen ja työsuorituksen valvonta. Haastateltavat 4 ja 6 ilmaisivat huolensa työntekijöiden jaksamisesta sekä sen valvonnan haasteista etätöissä. Työntekijöiden työskennellessä etänä eivät lähiesimiehet lähtökohtaisesti näe alaisiaan säännöllisesti, eivätkä siten pysty havainnoimaan työhyvinvoinnin heikkenemiseen viittaavia merkkejä. Haastateltava 5 totesi pandemiasta johtuvien sosiaalisten rajoitteiden luovan henkilöstölle kuormitusta ja stressiä, jotka voivat heijastua työstä suoriutumiseen. Hän kokee näiden

ongelmien havaitsemisen etänä haastavaksi. Haastateltava 4 kertoi olevansa huolestunut myös henkilöstön työergonomiasta etätöissä. Työergonomiasta huolehtiminen kuuluu työnantajan velvollisuuksiin, mutta sen toteutumista on hankalaa valvoa etänä.

Näköaistiin varautuminen ei siis ole etätyöskentelyssä kovinkaan usein mahdollista, mikä luo haasteen esimiehille myös alaistensa työsuorituksen valvonnassa. Ei ole mahdollista todeta, että työntekijä istuu työpisteellään, ja tekee siten töitä. Työsuorituksen valvonnan kokivat haasteelliseksi haastateltavat 5 ja 6.

Haastateltavat 1, 2 ja 3 toivat haastatteluissaan esille työntekijöiden valvontaan liittyviä seikkoja, vaikka heiltä ei aiheesta suoranaisesti kysytykään. Kaikki olivat sitä mieltä, ettei heidän esimiehensä välttämättä ole perillä heidän työtilanteestaan tai siitä missä he tekevät töitä. Kun haastateltavilta 4, 5 ja 6 kysyttiin kokevatko he, että organisaation esimiehet tietävät alaistensa työtilanteen ja missä he työskentelevät, saatiin hyvin samankaltaisia vastauksia, joissa korostui luottamuksen merkitys etätyössä.

”Meidän ohjeistuksemme on, että voi työskennellä kotona tai vapaa-ajan asunnolla. Jos työskennellään jossain muualla, niin sitten pitää sopia esimiehen kanssa, sekin on mahdollista, että työskennellään jossain muualla. Ja sitten työtehtävien ja työajan seuranta perustuu pitkälti luottamukseen tässä hetkessä, että me ei voida ihan sillä tarkkuudella, kun siellä toimistolla varmistaa, että minkä työn äärellä työntekijät ovat.” (Haastateltava 5)

Etätyöpaikat määritettiin haastateltavien 5 ja 6 mukaan vakuutusturvan perusteella. Työnantajan vakuutus kattaa kotona ja vapaa-ajan asunnolla työskentelemisen, mutta muissa paikoissa työntekijän tulee itse huolehtia vakuutuksesta. Tämä voi luoda organisaatiolle henkilöstöön liittyvän riskin esimerkiksi tapaturman sattuessa, jos työntekijä ei olekaan huolehtinut vakuutuksesta.

3.2.2 Keinoja etätöiden luomien riskien minimoimiseksi

Etätöihin liittyvien haasteiden ja riskien kartoittamisen jälkeen siirryttiin keskustelemaan case-yrityksen sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Tämä osa käsiteltiin vain haastateltavien

4, 5, 6 ja 7, sillä he toimivat joko johto- tai esimiestehtävissä ja osaavat siten vastata riskienhallintaan liittyviin kysymyksiin. Riskienhallinnasta keskustelu alkoi selvittämällä, miten sisäinen valvonta ja riskienhallinta osana sitä kuuluvat haastateltavan toimenkuvaan.

Sisäinen valvonta ja riskienhallinta haastateltavien työnkuvassa

Haastateltava 4 kertoo riskienhallinnan olevan osa hänen työtään erilaisten esimiestehtävien muodossa. Näitä ovat esimerkiksi palvelun toteutumisen valvonta sekä työehtosopimusten että lakien mukaan, palvelun laadun tarkkailu, reagointi poikkeamiin, työnjohdolliset toimenpiteet ja työtilanteen hallinta. Haastateltava 5 taas toteaa, ettei riskienhallinta sinänsä kuulu hänen toimenkuvaansa, mutta nimeää kuitenkin muutamia työtehtäviä, jotka aiheeseen liittyvät, kuten henkilökunnan ohjeistaminen, reagoiminen poikkeamiin ja uusien työntekijöiden perehdytys. Haastateltava 6 myötäilee edellistä toteamalla, ettei riskienhallinta sinällään hänelle kuulu, mutta johtoryhmän jäsenenä ja esimiehenä työskennellessä se on osa hänen työtään. Hän myös ainoana haastateltavista ilmaisee näkemyksensä siitä, kuinka sisäisen valvonta kuuluu koko organisaatiolle toteamalla toivovansa, että mahdollisimman moni kokisi kyseisten asioiden olevan osa omaa työtään. Haastateltava 7 taas kertoo johtavansa riskienhallintaa yrityksessä. Hän kuvailee case-yrityksen riskienhallinnan olevan vielä ”lapsen kengissä” ja toteaa, ettei yrityksellä ole vielä riskienhallintapolitiikkaa.

Etätyön aiheuttamat muutokset yrityksen sisäisessä valvonnassa

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, mitä muutoksia etätyöt ovat aiheuttaneet yrityksen sisäisessä valvonnassa. Heidän vastauksensa olivat hyvin samantapaisia keskenään. Haastateltavat 4, 5 ja 7 olivat kaikki yhtä mieltä siitä, etteivät etätyöt olleet juurikaan muuttaneet yrityksen sisäistä valvontaa. Haastateltava 7 kuitenkin kertoi organisaation sisäisestä valmiusryhmästä, joka perustettiin pandemian takia. Haastateltava 7 kertoi valmiusryhmän koostuvan organisaation johtoryhmästä ja erilaisista päälliköistä, ja se kokoontuu joka toinen viikko keskustelemaan pandemiaan liittyvistä riskeistä ja niiden vaatimista kontroleista. Valmiusryhmä harjoittaa siis riskienhallinnan eri osa-alueita, jotka määritellään COSO ERM -mallissa. Näitä ovat tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi ja

riskeihin vastaaminen. Haastateltava 6 taas nimesi monia sisäisen valvonnan muutoksia, kuten kirjallisen ohjeistuksen lisäämisen, tarkentamisen ja yhtenäistämisen, palaverien ja koulutuksien lisäämisen sekä prosessivastuiden tarkentamisen.

”Tietysti sitten keskeisenä asiana prosessivastuut, erilaisia vaarallisia työyhdistelmiä, kontrolleja, tämän tyyppisiin asioihin on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Prosessivastuut tarkoittavat yhtiötasolla sitä, että tunnustetaan, millaisia prosesseja meidän yhtiöstämme löytyy, ja kenen vastuulla on huolehtia niiden prosessien sujumisesta, niiden prosessiohjeiden jalkauttamisesta --.” (Haastateltava 6)

Haastateltavan 6 muista eroavaan vastaukseen vaikuttaa varmasti erilainen näkemys sisäisestä valvonnasta kokonaisuutena. Kuten jo aiemmin mainittiin, sisäiselle valvonnalle ei ole yhtä kaiken kattavaa ja universaalial määritelmää, minkä takia se voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Haastateltavat 4, 5 ja 7 luultavasti kokevat sisäisen valvonnan olevan huomattavasti suppeampi käsite kuin haastateltava 6, mikä selittää, miksi he eivät koe sisäisen valvonnan muuttuneen. He luultavasti vastasivat kysymykseen ainoastaan valvontatoimenpiteiden näkökulmasta. Kuten jo aiemmin mainittiin, valvontatoimenpiteet sisältävät esimerkiksi erilaisia hyväksyttämisprosesseja, valtuutuksia ja todentamisia, eikä näihin ole haastateltavien mukaan tullut etätöiden myötä muutoksia. Henkilöstön tietämättömyys yrityksen sisäisestä valvontajärjestelmästä luo yritykselle riskin. Jos henkilöstö ei tiedosta rooliaan sisäisessä valvonnassa, eivät he myöskään hoida omaa osaansa sen harjoittamisessa. Kuten jo aiemmin todettiin, sisäinen valvonta on koko organisaation laajuinen käsite, ja sen toimivuuden varmistamiseksi koko henkilöstön tulisi toteuttaa sitä aktiivisesti työtehtävissään. Todellisuudessa muutkin haastateltavat kuitenkin mainitsivat haastatteluisaan monia sisäiseen valvontaan liittyviä haasteita ja muutoksia, joita käsitellään seuraavaksi aihealueittain.

Keinot tietotekniikkaan liittyvien riskien minimoimiseksi

Tietotekniikkaan liittyviä haasteita oli haastateltavien mukaan pyritty minimoimaan pääasiassa IT-asiantuntijoiden kautta. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat yrityksen IT-

tuesta, jossa joukko alan ammattilaisia ratkovat sekä työntekijöiden että asiakkaiden ongelmia ja pulmia. Kaikki haastateltavat totesivat, että tietoteknisiä riskejä pyritään minimoimaan tiedottamalla henkilökuntaa IT-tuesta sekä kehottamalla työntekijöitä ottamaan sinne yhteyttä. Haastateltava 7 mainitsi myös, että IT-tuen ruuhkautuessa etätöihin siirryttäessä, tukeen resursoitiin lisää henkilökuntaa riskien minimoimiseksi. IT-tuen lisäksi tietoteknisiä haasteita pyrittiin vähentämään haastateltavien mukaan myös toimittamalla henkilökunnalle ajoissa työvälineet etätöitä varten. Haastateltavat 6 ja 7 kertoivat yrityksen varautuneen jo hyvissä ajoin etätöihin siirtymiseen tilaamalla laitteita varastoon kiinnittäen huomiota laitteiden toimitusaikojen pituuksiin.

Keinot tietoturvaan liittyvien riskien minimoimiseksi

Kysyttäessä tietoturvaan liittyvien haasteiden ja riskien vähentämisestä, haastateltavat 5 ja 7 mainitsivat käynnissä olevan tietoturvakoulutuksen, johon jokaisen työntekijän tulisi osallistua. Koulutuksessa käsitellään yleisten tietoturva-asioiden lisäksi myös tietoturvallisuutta etätöissä. Haastateltava 6 mainitsi yhdeksi tietoturvariskien minimoimisen keinoksi myös yleisen keskustelun tietoturvallisuudesta. Hän kokee, että asiasta keskustelu pitää aiheen pinnalla, mikä taas johtaa valppauteen. Valppaus puolestaan ehkäisee tietoturvahilta. Tietoturvaan liittyviä haasteita kartoittaessa myös työympäristön rauhattomuus nousi useaan otteeseen esille. Haastateltava 6 kertoo, että vuoroviikkojärjestelmän tarkoituksena on tarjota pandemiatilanteen rajoissa rauhallinen työympäristö niille, jotka eivät kotonaan sellaista löydä.

Keinot informaatioon ja kommunikaatioon liittyvien riskien minimoimiseksi

Kun keskusteltiin keinoista, joilla informaatioon ja kommunikaatioon liittyviä haasteita on pyritty minimoimaan, haastateltavat mainitsivat monenlaisia asioita. Monissa vastauksissa kuitenkin pääasiana säilyi avoin viestintä. Haastateltava 4 kertoi perustaneensa alaisilleen viestintäkanavan, jossa hän ei itse ole jäsenenä, korvaamaan toimistolla käytyjä kahvihuonekeskusteluja.

”Minä ajattelen, että on paljon sellaista viestintää, joka tukee työssä jaksamista. Siihen tarvitsee sen kollegan tuen. -- Niin, jos joku minun päätökseni aiheuttaa

tyytymättömyyttä tai pettymystä, niin minun mielestäni he tarvitsevat siihen vertaistukea ja paikan, jossa purkaa pahaa mieltä, koska se on työssä jaksamiselle tarpeellista. Niistä minun ei sitten tarvitse tietää.” (Haastateltava 4)

Myös haastateltava 6 kertoi kokevansa eri kokoonpanoissa käydyn viestinnän olevan tärkeää. Hän korostaa henkilöstön ja tiimien laajuisen viestinnän lisäksi myös henkilökohtaisia kohtaamisia. Hän kertoi varaavansa viikoittain aikaa keskustella kahden kesken tiimiläistensä kanssa, ja keskustelujen aihe vaihtelee työasioista henkilökohtaisiin kuulumisiin. Haastateltava 6 kokee tämän lisäävän yhteisöllisyyttä ja luottamusta sekä tukevan työntekijöiden jaksamisen havainnointia.

Vaikka epämuodollista viestintää kaivataankin, kokevat monet haastateltavista sen toteuttamisen hankalaksi. Haastateltava 4 kertoi yrittäneensä järjestää tiimilleen etäkahvituokion, mutta koki sen ongelmalliseksi monin eri tavoin. Ne veivät liikaa aikaa ja olivat kuormittavia jatkuvan päällekkäin puhumisen takia. Myös haastateltavat 1 ja 3 mainitsivat haastatteluissaan kokeneensa etäkahvitaumat hankaliksi. Heidän mielestään etänä jutustelu ei ole luonnollista ja keskustelu tuntuu väkinäiseltä.

Avoin viestintä edellyttää myös sitä, että informaatio todellisuudessa tavoittaa henkilöstön. Haastateltavan 5 mukaan tätä valvotaan seuraamalla esimerkiksi sisäisten viestintäkanavien julkaisujen katselukertoja. Hän korostaa myös lähiesimiesten roolia asioiden tiedottamisessa, jotta informaatio saadaan kulkemaan tehokkaasti yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä.

Monet haastateltavat totesivat myös kameroiden käyttöönoton etäpalavereissa hyödylliseksi tekijäksi informaatioon ja kommunikaatioon liittyvien haasteiden vähentämiseksi. Haastateltavat 1, 3, 4 ja 6 kertoivat käyttävänsä kokouksissa kameroita, ja kokevansa sen hyödylliseksi henkilöiden ilmeiden ja eleiden näkemisen ja tulkitsemisen sekä aktiivisuuden lisääntymisen puolesta. Haastateltava 4 totesi kameroiden käytön sitouttavan työntekijöitä osallistumaan aktiivisesti palaveriin esimerkiksi sähköpostin selailun sijasta. Haastateltavan 2 tiimissä taas kameroita ei kokouksissa käytetä. Hän tuo myös esiin eri näkökulman kameroiden käyttöön. Etätyön yhtenä hyvänä puolena on pitkään pidetty vapaa-ajan lisääntymistä työmatkojen ja töihin valmistautumisen poistumisen takia. Haastateltava 2

kokee kameroiden käyttämisen heikentävän tätä etätöiden tuomaa etua. Toisaalta hän ajattelee kameroiden käytössä olevan hyviäkin puolia, kuten työkavereiden näkeminen.

Keinot työntekijöiden valvontaan liittyvien riskien minimoimiseksi

Työntekijöiden valvonnasta keskusteltaessa riskien minimoimisen keinoksi nimettiin useaan otteeseen tulosperusteinen valvonta. Haastateltava 6 kokee tiettyjen työtehtävien valmiiksi saamisen ajallaan olevan yksi toimiva mittari työstä suoriutumiselle. Haastateltavan 4 vastaus tukee tätä näkemystä. Molemmat haastateltavat painottavat vastauksessaan myös tavoitteiden asettamisen tärkeyttä etätyöskentelyssä.

”Yksi muoto on se tavoitteiden asettaminen ja niiden säännöllinen seuranta eli tavallaan mitä selkeämmät raamit siihen työn tekemiseen on, niin sitä paremmin sitä valvontaa on mahdollista toteuttaa. Se on työntekijöidenkin puolesta oikeudenmukaista, että tiedetään mitä odotetaan ja sitten yhdessä tarkastellaan, että onko siihen päästy, ja jos ei, niin miksi ei.” (Haastateltava 6)

”Kyllä minä lähestyn sitä valvontaa tavoitteiden ja tulosten kautta --. Ihmisten pitää tietää, mitä heiltä odotetaan. Etätyössä tavallaan ei ole sellaista päivittäistä kontaktia ja työntekijän itseohjautuvuus korostuu ja siinä on kuitenkin eroja, että kuinka hyvin ihmiset pystyvät itse organisoitumaan osana sitä tiimiä.” (Haastateltava 4)

Haastateltava 6 kuitenkin totesi, ettei tulos voi olla ainut peruste, jonka avulla työntekijöitä valvotaan. Hän ilmaisi huolensa siitä, kuinka pelkkää tulosta valvottaessa saatetaan laiminlyödä henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista. Samalla hän kyseenalaisti myös tavoitteiden asettamisen toimivuutta.

”Tokihan ihminen on kokonaisvaltainen olento ja se työsuoritus ei yksistään riitä tarkkailemaan tilannetta. Varmasti viimeiseen asti sitä työtä tehdään ja varjellaan, vaikka olisi kuinka vaikeaa. Monissa tiimeissä ne henkilökohtaiset tavoitteet ei ole myöskään niin kovin pitkälle mietittyjä, -- että jos yksi henkilö ei suoriudu niistä niin voi kestää aika pitkään ennen kuin se viesti tulee esihenkilölle

asti, että tämä henkilö ei ole riittävässä määrin panostanut yhteiseen tekemiseen” (Haastateltava 6)

Haastateltava 6 on sitä mieltä, että kameroiden käyttöönotto auttaa myös jaksamisen havainnoinnissa. Näin voidaan huomata, jos työntekijä näyttää väsyneeltä tai on nähtävissä muita merkkejä työhyvinvoinnin heikkenemisestä.

Haastateltavat 4, 5 ja 6 korostivat työntekijöiden valvonnassa myös esimiesten aktiivisuuden merkitystä. Esimiesten aktiivisuuden avulla säilytetään haastateltavan 4 mukaan vahva tuntuma siitä mitä arjessa tapahtuu ja mitä työntekijät työpäivän aikana tekevät. Haastateltava 5 puolestaan koki esimiesten aktiivisuuden edistävän työntekijöiden tietoisuutta johdon ohjeistuksista. Haastateltava 6 taas näki esimiesten aktiivisuuden toimivan ”pehmeän valvonnan” muotona sekä tapana havainnoida alaisten työhyvinvointia. Taulukossa 2 esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset.

Taulukko 2 Tutkimustulokset

	Riskit	Riskien minimoimisen keinot
Tietotekniikka	tietotekniset ongelmat, henkilöstön osaamattomuus	IT-tuki
Tietoturva	rauhaton työympäristö, laitteiden päivitykset, dokumenttien säilytys, henkilöstön tietämättömyys	tietoturvakoulutus, yleinen keskustelu tietoturvallisuudesta
Informaatio ja kommunikaatio	arkioppimisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen vähentyminen, työasioiden ulkopuolisen viestinnän ja yhteisöllisyyden tunteen puute, organisaation sisäisen viestinnän heikkous	avoin viestintä, viestintä eri kokoonpanoissa, kameroiden käyttöönotto
Työntekijöiden valvonta	työhyvinvoinnin havainnoinnin ja työsuorituksen valvonnan haastavuus	tulosperusteinen valvonta, tavoitteiden asettaminen, esimiesten aktiivisuus

4. Yhteenveto ja johtopäätökset

Sisäinen valvonta on laaja käsite, joka sisältää erilaisia toimenpiteitä ja käytäntöjä, joiden avulla pyritään varmistamaan yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Sisäisen valvonnan tutkiminen tehostui huomattavasti 2000-luvun alussa erilaisten yritysskandaalien vuoksi. Yksi sisäisen valvonnan osa-alue on riskienhallinta. Riskienhallinnan tärkeys osana sisäistä valvontaa korostuu erityisesti etätyömuotoon siirryttäessä. Näin ollen etätöiden räjähdysmäinen lisääntyminen koronaviruspandemian takia loi yrityksille monia haasteita, joihin tuli vastata sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan avulla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä vaikutuksia etätöiden yleistymisellä on yritysten sisäiseen valvontaan. Sisäisessä valvonnassa keskityttiin erityisesti riskienhallinnan näkökulmaan. Sisäistä valvontaa, riskienhallintaa ja etätöitä käsiteltiin COSO- ja COSO ERM -mallien sekä alan kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi muodostettiin päätutkimuskysymys, joka oli seuraavanlainen: *”Miten etätöiden yleistyminen on vaikuttanut yritysten sisäiseen valvontaan?”*. Päätutkimuskysymykseen taas vastattiin kahden alatutkimuskysymyksen avulla, joita olivat *”Mitä riskejä etätyöt luovat yrityksille?”* ja *”Miten näitä riskejä pyritään minimoimaan sisäisen valvonnan avulla?”*. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä case-yrityksen kanssa, joka toimii taloushallinnon ja IT-palveluiden alalla.

Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset, joiden avulla vastataan alatutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen vastataan päätutkimuskysymykseen ja peilataan vastauksia aiempaan aiheen kirjallisuuteen ja COSO-malleihin. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollista jatkotutkimusehdotusta.

4.1 Keskeiset tulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin COSO- ja COSO ERM -malliin peilaten

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia COSO- ja COSO ERM -malliin peilaten. Ensin käydään läpi molempien alatutkimuskysymyksien vastauksia. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen päätutkimuskysymystä, johon vastataan alatutkimuskysymyksien avulla.

4.1.1 Etätöiden aiheuttamat riskit

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä käsiteltiin, mitä riskejä etätyöt luovat yrityksille. Tutkimustulosten perusteella suurimmat riskit liittyvät COSO-mallin pohjalta jo ennalta esiteltyihin aiheisiin, joita olivat tietotekniikka, tietoturva, informaatio ja kommunikaatio sekä työntekijöiden valvonta. Tietotekniset riskit korostuvat erityisesti etätöihin siirtymisen äkillisyyden vuoksi. Tämän takia kaikilla työntekijöillä ei ollut heti käytössä tarvittavia työvälineitä, eivätkä kaikki tarpeelliset ohjelmat ja järjestelmät toimineet aluksi etänä. Helle (2004, 180) toteaa tietoteknistien ongelmien vähentävän työn tehokkuutta ja lisäävän työntekijöiden stressiä. Osalla haastateltavista oli edelleen omia henkilökohtaisia laitteita käytössä, vaikka useat haastateltavat totesivatkin niiden olevan suuri riski organisaatiolle. Myös Curranin (2020, 11) mukaan omat henkilökohtaiset laitteet luovat riskejä yritykselle. Tutkimustulosten perusteella omat laitteet aiheuttavat enemmän ongelmia etätyössä kuin töistä saadut laitteet, ja omien laitteiden ongelmia ja vikoja on myös haastavampaa ratkaista. Vastauksista voidaan myös havaita se, ettei suurimmalla osalla ole laajaa tietoteknistä osaamista, mikä aiheuttaa myös riskejä yritykselle.

Tietoturvaan liittyvissä riskeissä nousivat esille keskeisimpinä asioina rauhattomat työympäristöt ja laitteiden päivitykset. Työympäristön rauhattomuus riskeeraa yrityksen tietoturvallisuuden siten, että arkaluontoista tietoa voi päätyä ulkopuolisten henkilöiden kuultavaksi tai nähtäväksi. Tämän lisäksi rauhattomuus voi vaikuttaa työn tehokkuuteen ja työssä jaksamiseen. Myös laitteiden päivitykset luovat yritykselle riskejä. Henkilöstön työskennellessä etänä ei voida olla varmoja ovatko päivitykset onnistuneet laitteilla. Jos laitteita ei päivitetä, ne ovat haavoittuvaisempia esimerkiksi tietomurroille. Myös Fieldingin (2020, 20) mukaan etätyöt kasvattavat tietomurron riskiä.

Informaatioon ja kommunikaatioon liittyvät riskit taas kohdistuivat erityisesti yhteisöllisyyden tunteen puutteeseen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen. Tulokset osoittavat, että etänä työskennellessä työntekijät kaipaavat kollegoitaan sekä työn ulkopuolisista aiheista keskustelua. Tulosten mukaan tämä aiheuttaa työntekijöissä yhteisöllisyyden tunteen puutetta, joka voi johtaa motivaation ja tiimihengen vähentymiseen sekä työsuorituksen huononemiseen. Tätä tutkimustulosta tukee Morellin (1999, 256) näkemys siitä, kuinka etätö voi aiheuttaa työntekijöissä irrallisuuden tunnetta omasta tiimistään. Cooperin ja Kurlandin (2002, 521) mukaan etätöihin siirryttäessä riskeerataan arkioppimisen jatkuvuus. Tätä väitettä tukee tutkimustulosten toinen keskeinen riski informaatioon ja kommunikaatioon liittyen, joka on hiljaisen tiedon siirtymättömyys ja arkioppimisen vähentyminen. Case-yritys on varsin nuori yritys, joten hiljaisen tiedon siirtyminen olisi erittäin tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta. Arkioppimisen vähentyminen taas luo riskin työntekijöiden osaamisen kehittymiselle. Tutkimustuloksista voidaan myös päätellä kommunikaation olevan heikkoa tietyillä osa-alueilla organisaation sisäisesti. Tämä voidaan huomata erityisesti eriävistä vastauksista työvälaineiden suhteen. COSO-mallin mukaan tiedon tulisi kulkea organisaatiossa ylhäältä alas, poikittain sekä alhaalta ylös, jotta asetettujen toimintaperiaatteiden mukaan toimiminen olisi mahdollista (Rezaee 1995, 6). Organisaation sisäisessä viestinnässä voidaan siis päätellä olevan puutteita.

Työntekijöiden valvontaan liittyviä keskeisiä riskejä ovat tulosten mukaan työhyvinvoinnin havainnointi ja työsuorituksen valvonta. Etätyöntekijöiden työssä jaksamista on haastavampaa valvoa kuin työpaikalla läsnä olevien työntekijöiden. On hankalampaa havainnoida esimerkiksi uupumiseen viittaavia merkkejä, kun henkilöä ei säännöllisesti nähdä. Jos henkilöstö uupuu työssään, vaarantuu myös palvelun tuotanto. Helle (2004, 128) toteaa etätöyön vaikeuttavan myös työsuorituksen valvontaa. Tutkimustuloksissa nousi esille sama riski ja huoli siitä, ettei etänä työskenneltäisi niin tehokkaasti kuin työpaikalla. Tämä puolestaan vaikuttaa palvelun tuotantoon ja toiminnan jatkuvuuteen.

4.1.2 Keinoja riskien minimoimiseksi

Toisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena taas oli selvittää, kuinka näitä etätöiden luomia riskejä voidaan minimoida sisäisen valvonnan avulla. Tietotekniikkaan liittyvien riskien minimoimisen keinoista yrityksen IT-tukeen turvautuminen oli keskeisin. Tämän avulla

pyrittiin ehkäisemään ja ratkaisemaan tietoteknisiä ongelmia, mutta henkilöstön tietoteknisten taitojen puutetta ei erikseen todettu ongelmaksi, eikä siihen siten myöskään löytynyt tutkimustuloksista ratkaisua. COSO (2013) jakaa yrityksen valvontaympäristön on seitsemään eri tekijään, joista yksi on henkilöstön pätevyys. Raen et al. (2017, 32) mukaan valvontaympäristö on pohja koko sisäiselle valvonnalle, joten olisi siis tärkeää, että henkilöstön pätevyys saataisiin case-yrityksessä riittävälle tasolle myös IT-osaamisen suhteen.

Tietoturvaan liittyviä riskejä taas pyritään minimoimaan yrityksen sisäisellä tietoturvakoulutuksella, jonka tarkoituksena on lisätä tietoisuutta tietoturvallisuudesta. Tämä voi vähentää esimerkiksi riskiä rauhattomasta työympäristöstä tai dokumenttien säilytyksestä, sillä koulutuksessa käsitellään myös etätöihin liittyviä asioita. Henkilöstön tietämystä ja tietoisuutta tietoturvallisuudesta taas pyrittiin lisäämään yleisen keskustelun avulla, jonka tarkoituksena on pitää tietoturvallisuus aiheena pinnalla. Nämä asiat lisäävät myös henkilöstön pätevyyttä osana yrityksen valvontaympäristöä. Toinen valvontaympäristön osa-alue on työntekijöiden valta ja vastuu, jotka korostuvat erityisesti tietoturvallisuuteen liittyen etätöissä (Rae et al. 2017, 32). Koulutuksien ja tietoturvallisuudesta keskustelun avulla voidaan korostaa työntekijöille heidän vastuutaan tietoturvallisuuden suhteen. Tutkimustuloksissa nousi esille myös luottamuksen merkitys, sillä useita tietoturvaan liittyviä riskejä on hankala valvoa, vaan ne vaativat työntekijältä ohjeiden mukaista toimintaa.

Informaatioon ja kommunikaatioon liittyviä riskien minimoinnin keinoja ovat tulosten mukaan avoin viestintä, viestintä eri kokoonpanoissa ja kameroiden käyttöönotto. Avoimella viestinnällä sekä viestinnällä eri kokoonpanoissa pyritään minimoimaan organisaation sisäisiä kommunikaatio-ongelmia sekä arkioppimisen vähenemistä. Kameroiden käyttöönoton taas on todettu vaikuttavan yhteisöllisyyden tunteen puutteeseen.

Työntekijöiden valvontaan liittyviä riskejä on puolestaan pyritty minimoimaan tulosperusteisella valvonnalla, tavoitteiden asettamisella ja esimiesten aktiivisuudella. Tulosperusteisen valvonnan koetaan olevan toimiva tapa henkilöstön työsuorituksen valvomiseen. Kun työntekijöitä ei voida nähdä ja valvoa siten konkreettisesti, on tuloksen kautta valvominen tapa, johon voidaan turvautua. Vaikka Jensen et al. (2020, 490) toteavat tulosperusteisen valvonnan olevan yksistään riittämätöntä, tulisi etätyöntekijöiden

palkitsemisen heidän mukaansa perustua työn tulokseen eikä niinkään työpanokseen, sillä työpanosta on hankala mitata etätyössä. Myös tavoitteiden asettamisen koetaan parantavan henkilöstön työsuoritusta sekä helpottavan työsuorituksen valvontaa.

4.1.3 Etätöiden vaikutukset yrityksen sisäiseen valvontaan

Useat haastateltavat kokivat case-yrityksen sisäisen valvonnan säilyneen entisellään etätöistä huolimatta. Tämän voidaan kuitenkin olettaa johtuvan haastateltavien käsityksestä sisäisestä valvonnasta. Sisäiselle valvonnalle ei ole yksiselitteistä määritelmää, joka mahdollistaa hyvin erilaisia näkemyksiä aiheesta. Osa haastateltavista luultavasti kokee sisäisen valvonnan hyvin suppeaksi käsitteeksi, joka kattaa ainoastaan valvontatoimenpiteitä.

Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että etätyöt ovat vaikuttaneet case-yrityksen toimintaan huomattavasti. Haasteita ja riskejä on esiintynyt kaikilla sisäisen valvonnan osa-alueilla. Tietotekniset haasteet ja riskit lukeutuvat valvontaympäristön osa-alueeseen, kuten myös tietoturvariskit. Tietoturvariskien minimoiminen taas liittyy seurantaan. Informaatioon ja kommunikaatioon liittyvät riskit nimensä mukaisesti kuuluvat informaatio ja kommunikaatio -komponenttiin sekä valvontatoimintoihin, sillä annetut ohjeistukset etätöistä ja koronavirustartuntojen ehkäisemisestä ovat toimintaperiaatteita, jotka lukeutuvat valvontatoimintoihin. Työntekijöiden valvonta taas liittyy seurantaan. Riskien arviointia ja sen osatekijöitä puolestaan toteutetaan kaikissa näissä riskikategorioissa. Tuloksissa esiin nousseisiin haasteisiin ja riskeihin on myös vastattu samoihin sisäisen valvonnan osatekijöihin liittyvillä keinoilla.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotus

Tutkielman lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten se, kuinka tarkkaan tutkimuksen toteutus on selostettu ja se, kuinka tutkimuksessa esitetyt väitteet on perusteltu (Hirsjärvi et al. 2014, 232–233). Tämän tutkimuksen toteutus on selostettu yksityiskohtaisesti alusta lähtien. Tutkielmassa selostetaan, miksi juuri kyseinen aihe on valittu ja perusteltu sen ajankohtaisuutta. Aiheen jälkeen on selitetty tarkasti tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmien valinnasta ja niiden soveltuvuudesta sekä perusteltu

tutkimuskysymykset. Myös aineistonhankintaprosessi eli haastateltavien valinta ja haastattelujen järjestäminen on selostettu tutkielmassa. Tutkimuksessa esitetyt väitteet ja johtopäätökset on perusteltu huolellisesti. Väitteitä tukemaan on lisätty suoria lainauksia haastatteluista ja haastateltavien asiantuntijuus on perusteltu tutkimuksessa. Nämä asiat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen selostuksen ja esitettyjen väitteiden perustelun lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimuksen koko. Tämä tutkimus on rajattu vain yhteen yritykseen, eikä se siten ole kovinkaan laaja. Tästä huolimatta tutkimuksessa haastateltiin seitsemää eri asiantuntijaa, mikä on varsin kattava määrä. Näin ollen tutkimuksessa luotiin hyvinkin laaja kokonaiskuva case-yrityksen toiminnasta, mikä tekee tutkimuksesta luotettavan case-yrityksen kontekstissa. Yleisluontoisesti tutkimus on kuitenkin suppea, mikä vähentää sen luotettavuutta case-yrityksen kontekstin ulkopuolella tarkasteltaessa.

Myös tutkimuksen aineistonhankintamenetelmä ja saadun aineiston laatu vaikuttavat sen luotettavuuteen (Hirsjärvi et al. 2014, 231; Hirsjärvi & Hurme 2000, 184). Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelulla, mikä mahdollistaa kysymysten tarkentamisen haastattelutilanteessa. Tämä vähentää riskiä siitä, että haastateltava käsittäisi kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on ajatellut.

Sisäinen valvonta on aiheena laaja, eikä etätöiden kokonaisvaltaisia vaikutuksia siihen voida tutkia perinpohjaisesti yhdellä tutkimuksella. Jatkotutkimusaiheiksi voitaisiin valita esimerkiksi yksi tämän tutkimuksen pohjalta keskeiseksi riskiksi todettu osa-alue. Tämän tutkimuksen perusteella informaatioon ja kommunikaatioon liittyi eniten etätöiden aiheuttamia riskejä kaikista tarkastelluista osa-alueista, ja voisi siis olla aiheellista tutkia etätöiden aiheuttamia informaatioon ja kommunikaatioon liittyviä riskejä yritysten sisäiselle valvonnalle. Etätyö on jo pitkään ollut nouseva trendi ja vuosi 2020 lisäsi sen merkitystä huomattavasti. Kun etätyöhön on monilla aloilla jouduttu siirtymään varsin kokonaisvaltaisesti, jää suuri osa työntekijöistä varmasti etätöihin vielä pandemian jälkeenkin. Tämä tekee etätöiden vaikutusten tutkimisesta ajankohtaista ja tärkeää.

Lähteet

Alftan, M., Blumme, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. (2008) Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. 2.p. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Arwinge, O. (2013) Internal Control A Study of Concept and Themes. Heidelberg. Physica-Verlag HD.

Ballou, B. & Heitger, D. (2005) A Building-Block Approach for Implementing COSO's Enterprise Risk Management-Integrated Framework. *Management accounting quarterly* 6, 2.

Bass, B. (1990) Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications. 3.p. New York. Free Press.

Beasley, M., Clune, R. & Hermanson, D. (2005) Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of accounting and public policy* 24, 6.

Blanchard, A. & Henle, C. (2008) Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in human behavior* 24, 3.

Burnaby, P. & Hass, S. (2009) Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 9, 5.

Chen, H., Dong, W., Han, H. & Zhou, N. (2016) A comprehensive and quantitative internal control index: construction, validation, and impact. *Review of quantitative finance and accounting* 49, 2.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013) Internal Control – Intergrated Framework. Executive Summary.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017) Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Executive Summary.

Colbert, J. & Aldridge, C. (1994) How to report on internal control under COSO. *The Journal of corporate accounting & finance* 6, 2.

- Cooper, C. & Kurland, N. (2002) Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of organizational behaviour* 23, 4.
- Curran, K. (2020) Cyber security and the remote workforce. *Computer fraud & security* 6.
- Donlon, R. (2015) Remote work policies: what's the risk? *Property casualty* 360 119, 9.
- Dubey, A. & Tripathi, S. (2020) Analysing the Sentiments towards Work-From-Home Experience during COVID-19 Pandemic. *Journal of Innovation Management* 8, 1.
- Fielding, J. (2020) Securing the remote workforce. *Computer fraud & security* 10.
- Gunz, S. & Thorne, L. (2014) Introduction to the Special Issue on Tone at the Top. *Journal of business ethics* 126, 1.
- Hayne, F. (2014) Hybridized professional groups and institutional work: COSO and the rise of enterprise risk management. *Accounting, organizations and society* 39, 5.
- Helle, M. (2004) Etätyö. Helsinki. Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1985) Teemahaastattelu. 3.p. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2014) Tutki ja kirjoita. 15.p. Helsinki. Tammi.
- Holopainen, A., Koivu, E., Kuuluvainen, A., Lappalainen, K., Leppiniemi., Mikola, M. & Vehmas, K. (2010) Sisäinen tarkastus. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Janvrin, P., Payne, E., Byrnes, P., Schneider, G. & Curtis, M. (2012) The Updated COSO Internal Control—Integrated Framework: Recommendations and Opportunities for Future Research. *The Journal of information systems* 26, 2.
- Jensen, N., Lyons, E., Chebelyon, E., Bras, R. & Gomes, C. (2020) “Conspicuous Monitoring and Remote Work.” *Journal of economic behavior & organization* 176.
- Lawson, B., Muriel, L. & Sanders, P. (2017) A survey on firms' implementation of COSO's 2013 Internal Control—Integrated Framework. *Research in accounting regulation* 29, 1.
- Metsämuuronen, J. (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3.p. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

- Mulki, J., Bardhi, F., Lassk, F. & Nanavaty-Dahl, J. (2009) Set up remote workers to thrive. *MIT Sloan management review* 51, 1.
- Morelli, N. (1999) Future configurations for remote work. *foresight* 1, 3.
- Olson, M. (1983) Remote office work: changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM* 26, 3.
- O'Neill, T., Hambley, L. & Bercovich, A. (2014) Prediction of Cyberslacking When Employees Are Working Away from the Office. *Computers in human behavior* 34.
- Prewett, K. & Terry, A. (2018) COSO's Updated Enterprise Risk Management Framework—A Quest For Depth And Clarity. *The Journal of corporate accounting & finance* 29, 3.
- Rae, S., Sands, J. & Subramaniam, N. (2017) Associations among the Five Components within COSO Internal Control-Integrated Framework as the Underpinning of Quality Corporate Governance. *Australasian accounting, business & finance journal* 11, 1.
- Rezaee, Z. (1995) What the COSO report means for internal auditors. *Managerial Auditing Journal* 10, 6.
- Rubino, M. & Vitolla, F. (2014) Corporate governance and the information system: how a framework for IT governance supports ERM. *Corporate Governance* 14, 3.
- Sarginson, N. (2020) Securing your remote workforce against new phishing attacks. *Computer fraud & security* 9.
- Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. (2020) Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan management review* 61, 4.
- Ratsula, N. (2012) Yrityksen sisäinen valvonta. Jyväskylä. Edita Publishing Oy.
- Williams, J. (2008) The lessons of `Enron: Media accounts, corporate crimes, and financial markets. *Theoretical criminology* 12, 4.
- Yle (2020) Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana -heistä noin puolet haluaa jatkaa etänä koronakriisin jälkeenkin. [verkkodokumentti]. [viitattu 16.9.2020]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko 1

Haastateltava

1. Missä asemassa toimit yrityksessä ja minkälainen toimenkuvasi on?
2. Minkälaista työkokemusta sinulla on?

Etätyöt

3. Kuinka paljon organisaatiossanne tehtiin etätyötä ennen koronaviruspandemiaa?
4. Kuinka paljon etätyömuodon hyödyntäminen yleistyi pandemian myötä?
5. Kuvaile, miten etätyöt on järjestetty organisaatiossanne.

Riskit

6. Mikä on ollut suurin haaste etätyöhön siirryttäessä?
7. Mitä ongelmia etätyöhön siirtymisen nopea aikataulu on tuottanut?
8. Millaisia haasteita olet kokenut tietotekniikkaan liittyvissä asioissa etätyöhön siirtymisen takia?
9. Millaisia haasteita olet kokenut tietoturvallisuuteen liittyvissä asioissa etätyöhön siirtymisen takia?
10. Millaisia haasteita olet kokenut työntekijöiden valvontaan liittyvissä asioissa etätyöhön siirtymisen
11. Millaisia haasteita olet kokenut informaatioon ja kommunikaatioon liittyvissä asioissa etätyöhön siirtymisen takia?
12. Jos olet kokenut haasteita joissain muissa etätyöhön liittyvissä asioissa, joita ei ole yllä mainittu, kuvaile niitä.

Riskienhallinta ja sisäinen valvonta

13. Miten sisäinen valvonta ja riskienhallinta osana sitä kuuluvat toimenkuvaanne?
14. Mitä muutoksia etätyöt ovat aiheuttaneet yrityksenne sisäisessä valvonnassa?
15. Miten olet pyrkinyt vähentämään tietotekniikkaan liittyviä haasteita?
16. Miten olet pyrkinyt vähentämään tietoturvallisuuteen liittyviä haasteita?
17. Miten olet pyrkinyt vähentämään työntekijöiden valvontaan liittyviä haasteita?
18. Miten olet pyrkinyt vähentämään informaatioon ja kommunikaatioon liittyviä haasteita?

19. Jos olet suorittanut joitain muita toimenpiteitä etätöiden haasteiden vähentämiseksi, kuvaile niitä.

Liite 2 Haastattelurunko 2

Haastateltava

1. Missä asemassa toimit yrityksessä ja minkälainen toimenkuvasi on?
2. Minkälaista työkokemusta sinulla on?

Etätyöt

3. Kuinka paljon organisaatiossanne tehtiin etätyötä ennen koronaviruspandemiaa?
4. Kuinka paljon etätyömuodon hyödyntäminen yleistyi pandemian myötä?
5. Kuvaile, miten etätyöt on järjestetty organisaatiossanne.

Riskit

6. Mikä on ollut suurin haaste etätyöhön siirryttäessä?
7. Mitä ongelmia etätyöhön siirtymisen nopea aikataulu on tuottanut?
8. Millaisia haasteita olet kokenut tietotekniikkaan liittyvissä asioissa etätyöhön siirtymisen takia?
9. Millaisia haasteita olet kokenut tietoturvallisuuteen liittyvissä asioissa etätyöhön siirtymisen takia?
10. Millaisia haasteita olet kokenut informaatioon ja kommunikaatioon liittyvissä asioissa etätyöhön siirtymisen takia?
11. Jos olet kokenut haasteita joissain muissa etätyöhön liittyvissä asioissa, joita ei ole yllä mainittu, kuvaile niitä.