LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppakorkeakoulu

Laskentatoimi 2014

Päivi Muikku

ETÄJOHTAMINEN JA OPERATIIVISTEN RISKIEN HALLINTA FINANSSIALALLA

Työn 1. tarkastaja: Satu Pätäri

Työn 2. tarkastaja: Jaana Sandström

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Päivi Muikku
Tutkielman nimi:	Etäjohtaminen ja operatiivisten riskien hallinta finanssialalla
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Laskentatoimi
Vuosi:	2014
Pro gradu – tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Sivuja:	77
Taulukot/kuviot/liitteet:	6/9/3
Tarkastajat:	Satu Pätäri Jaana Sandström

Avainsanat:	etäjohtaminen, eLeadership, riskienhallinta, riskiprosessi, toiminnallinen riski, operatiivinen riski, operatiivisten riskien hallinta
Keywords:	remote management, eLeadership, risk management, risk process, operational risk, operational risk management

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella etäjohtamista finanssitoimialan johtamismallina ja sen vaikutuksia toimialan operatiivisten riskien hallintaan. Tutkimuksessa toteutetaan kvalitatiivinen tutkimus finanssialalla toimivalle Case yritys X:lle ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Tutkimuksella pyritään selvittämään miten etäjohtaminen vaikuttaa yrityksen operatiivisten riskien hallintaan ja mitä muutoksia etäjohtamismalliin tulisi tehdä operatiivisten riskien hallinnan tehostamiseksi. Teoriaosuudessa käydään läpi etäjohtamisen ja finanssialan riskienhallintaa aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen yleisimmät operatiiviset riskit, niiden

hallintakeinot ja pyritään teoriaan nojaten kehittämään etäjohtamismalliin menetelmiä tehokkaampaan operatiivisten riskien hallintaan. Tuloksissa vedetään yhteen yrityksen tämänhetkinen tilanne operatiivisessa riskienhallinnassa ja teemahaastattelujen sekä teorian pohjalta pyritään löytämään kehitysehdotuksia etäjohtamismalliin, mitä voitaisiin tehdä toisin. Teoria painottaa mm. HR:n sisällyttämistä osaksi operatiivista riskienhallintaa, vastuuhenkilöiden ja mittareiden asettamista ja kehittämistä sekä leader-johtajuutta ja Basel-säännöksiin perustuvaa operatiivisten riskienhallinnan viitekehystä. Empiirisessä osiossa haastatteluista kerätyt vastaukset ohjaavat teorian kanssa samansuuntaisiin kehitysehdotuksiin. Avainasemassa yrityksen operatiivisessa riskienhallinnassa ovat reagoiminen, osaava etäjohtaminen sekä johdonmukainen perehdytyssuunnitelma. Yritys X on tehnyt huomattavia toimenpiteitä etäjohtamismalliin ja jatkuva kehittäminen kohti parempaa operatiivista riskienhallintaa on liiketoimintastrategian keskiössä.

ABSTRACT

Author:	Päivi Muikku
Title:	Remote Management and Operative Risk Management in Financial Sector
Faculty:	School of Economics
Master's Program:	Accounting
Year:	2014
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology
Pages:	77
Tables/figures/attachments:	6/9/3
Examiners:	Satu Pätäri Jaana Sandström
Keywords:	remote management, eLeadership, risk management, risk process, operational risk, operational risk management

The study focuses on remote management as a leadership style in financial sector in Finland. The purpose is to discover effects of remote management into operational risk management in financial corporations. Study is a qualitative study into one case company X and study method used is theme interviews. The aim of the study is to solve out how remote management affect company's operative risk management and what changes should be done towards better operative risk management and control. Study also reveal the most popular operative risks, control mechanisms and based on earlier studies and theories tries to develop remote management so that operative risk management would be more efficient. Theory part is based on earlier studies and literature. Results summarizes company's operative risk management situation at the moment and based on theory and interviews tries to develop remote management towards better operative risk

management, what could be done differently. Theory emphasizes HR to count in operative risk management strategy, support employees and indicators for operative risk management and leader management style as well as operative risk management context based on Basel regulations. Interview results in empirical part shows the same development suggestions than theory. The key indicator in operative risk management is reacting, qualitative remote management and clear as well as continuous learning program. Case company X has done emergent actions to leadership style and in organization strategy uses continuous development towards better operative risk management.

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO 6
1.1. TAUSTAA 6
1.2. TUTKIMUSONGELMA, TAVOITTEET, RAJAUKSET 7
1.3. TUTKIMUSMENETELMÄ, -AINEISTO JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS 8
1.4. TUTKIMUKSEN RAKENNE 10
2. ETÄJOHTAMINEN 12
2.1. ETÄJOHTAMISEN SYNTY 12
2.2. ETÄJOHTAMINEN ON IHMISTEN JOHTAMISTA 13
2.3. JOHTAMISVIESTINTÄ 16
2.4. ETÄJOHTAMISEN HAASTEET JA HYÖDYT 18
2.5. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET 21
2.6. ETÄJOHTAMINEN FINANSSIALALLA 29
3. RISKIENHALLINTA 31
3.1. YLEISTÄ RISKIENHALLINNASTA 31
3.2. RISKIENHALLINTAPROSESSI 33
3.3. OPERATIIVISTEN RISKIEN HALLINTA 36
3.3.1. OPERATIIVINEN RISKI 36
3.3.2. OPERATIIVISTEN RISKIEN HALLINTAKEINOT 39
3.4. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET 44
3.5. RISKIENHALLINTA FINANSSIALALLA 49
4. OPERATIIVISTEN RISKIEN HALLINTA CASE-YRITYKSEN JOHTAMISMALLISSA 52
4.1. TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO 52
4.2. TUTKIMUSPROSESSI 53
4.3. CASE YRITYS X 54
4.4. TULOKSET 57
4.4.1. JOHTAMISMALLI JA SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ 57
4.4.2. RISKITAPAHTUMIEN TUNNISTAMINEN JA ARVIOINTI 58
4.4.3. RISKEIHIN VASTAAMINEN, VALVONTA JA VIESTINTÄ 61
4.4.4 JOHTOPÄÄTÖKSET 65
5. YHTEENVETO 69
5.1. KESKUSTELUA TULOKSISTA 69
5.2. TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET 71

LÄHTEET 73

LIITTEET

1. JOHDANTO

1.1. TAUSTAA

Etäjohtaminen, eLeadership ja verkosto-organisaatiot ovat tulleet globaalin liike-elämän arkisiksi käsitteiksi. Organisaatioilla on toimipisteitä eri puolilla maata ja maapalloa ja esimiehillä alaisia eri maissa ja toimipisteissä. Organisaatiot pyrkivät parempaan tulokseen tehokkaammin ja esimiehen tehtävä on huolehtia alaisten osaamisesta ja jaksamisesta. Etäjohtaminen asettaa lisähaasteen lähiesimiehille, jotka vastaavat tulosten saavuttamisesta. (Piili 2006, 19) Nykyisin työ ei ole tiettyyn aikaan tai paikkaan sidottua ja työtä tehdään yhä enemmän eri toimipisteessä oman esimiehen kanssa. Esimiehistä on tullut ”näkymättömiä”, ja he työskentelevät ja pitävät yhteyttä alaisiin sähköisten viestintävälineiden kautta. Pankki- ja finanssialalla konttoriverkostoa supistetaan sähköisten asiointikanavien yleistyessä ja esimies johtaa pienempiä toimipisteitä usein toisesta toimipisteestä käsin etänä. Tämä asettaa uudenlaisia haasteita niin esimiehille kuin alaisille ja altistaa toiminnallisille riskeille, joihin on osattava varautua johtajuuden muutosvaiheessa.

Pankit ja niiden menestys ovat isossa asemassa koko kansantaloudessa. Pankkien menestyksen takana ovat ihmisten johtaminen ja riskien johtaminen. Cherian ja Farouq (2013) toteavat tutkimuksessaan, että pankkien johtamistyyli on suoraan yhteydessä pankkien suorituskykyyn. HR (Human Resources) eli henkilöstöhallinto tulisi sisällyttää strategiaan ja ongelmanratkaisuun, jotta riskienhallinta ja pankkien menestys turvataan. Hart ja McLeod (2003) toteavat, että läheiset henkilökohtaiset suhteet tiimin jäsenten kanssa vapauttaa kommunikointia ja auttaa ratkaisemaan ongelmia proaktiivisesti. Cherpack ja Jones (2013) esittävät, että finanssialan riskienhallinnan ei tule nojautua historialliseen dataan, vaan stressitestit, johtamistaidot sekä pääoman suunnittelu takaavat tavoitellun riskisuojan. Aikaisemmat tutkimukset ovat painottuneet vahvasti etäjohtamisen elementteihin johtaa menestyksekkäämpiä tiimejä ja näin tehostaa niiden suorituskykyä. Etäjohtamismallin vaikutusta nimenomaan operatiivisten riskien hallintaan; niiden havaitsemiseen, ehkäisyyn ja seurantaan, ei kuitenkaan ole kiinnitetty laajalti huomiota. Tässä tutkimuksessa pyritään aktiivisesti löytämään työkaluja etäjohtamismallia käyttävien

finanssialan yritysten johtamistapaan, jotta etänä toimivien tiimien ja yksiköiden operatiivisia riskejä hallittaisiin yhä tehokkaammin. Tutkimuksessa ei käsitellä tyypillisimpiä finanssialanriskejä, kuten valuutta- korko- likviditeetti- tai hyödykeriskejä, vaan toiminnallisia (operatiivisia) riskejä, joita etätiimit ja – yksiköt joutuvat jokapäiväisessä työssään kohtaamaan. Operatiivinen riski määritellään riskiksi tappiolle, joka johtuu puutteellisista tai epäonnistuneista sisäisistä järjestelmistä, ihmisistä tai ulkoisista tapahtumista (Francesco, 2007, 115). Tutkimuksen kohteena on finanssialalla toimiva anonyymi Case-yritys (X), jossa organisaatiorakenteen muutoksen seurauksena johtajuusrakenne muuttui. Rakenteellinen organisaatiomuutos toi mukanaan etäjohtamisen, joka asetti haasteita niin johtoportaalle kuin ilman esimiehen läsnäoloa toimiville alaisille. Rakenteellinen muutosvaihe Yritys X:ssä on edelleen meneillään ja muutosvaiheen taustoihin ja seurauksiin paneutuminen tuntui hyödylliseltä ja mielenkiintoiselta vaihtoehdolta toteuttaa tutkimus. Finanssialalla toimivissa yrityksissä Suomessa on harvoin tehty kyseisestä aiheesta kvalitatiivista tutkimusta.

1.2. TUTKIMUSONGELMA, TAVOITTEET, RAJAUKSET

Tutkielmassa käydään yleisesti läpi etäjohtamisen syntyä ja teoriaa sekä finanssitoimialan riskienhallintaa. Case-organisaation johtamistapaa ja riskienhallintaa peilataan teoriaan ja tarkastellaan sitä, mikä case-organisaatiossa on järjestetty tyypillisesti ja mitä mahdollisia eroavaisuuksia löydetään. Teoriaosa keskittyy vahvasti aikaisempiin empiirisiin tutkimuksiin etäjohtamisesta ja finanssialan riskienhallinasta.

Tutkielmassa tarkastellaan miten etäjohtamismalli case-oganisaatiossa on organisoitu ja mitkä ovat taustat nykytilanteelle. Tutkimusongelma kysyy;

”Miten etäjohtaminen vaikuttaa pankin operatiivisten riskien hallintaan ja mitä muutoksia etäjohtamismalliin tulisi tehdä operatiivisten riskien hallinnan tehostamiseksi?”

Alatutkimuskysymyksinä tutkitaan;

”Mitä haasteita ja hyötyjä etäjohtamismalli käsittää ja mitkä ovat etäjohtamisen erityispiirteet finanssisektorilla?” ”Mitkä ovat tyypilliset finanssialan operatiiviset riskit ja miten operatiiviset riskit tunnistetaan ja niihin vastataan?”

Näiden kautta pyritään myös löytämään kehitysehdotuksia etäjohtamismalliin, jotta tyypillisiltä case-yrityksen operatiivisilta riskitilanteilta vältyttäisiin. Case-yrityksen operatiivista riskienhallintaprosessia peilataan teorian operatiiviseen riskienhallintaprosessimalliin ja pyritään löytämään puutteita ja parannusehdotuksia etäjohtamismalliin operatiivisten riskien minimoimiseksi.

Etäjohtaminen on tutkielmassa rajattu selkeästi riskienhallinnan näkökulmaan. Tavoitteena on tarkastella yleisesti etäjohtamisen tuomia haasteita, mutta painotus on operatiivisessa riskiprosessissa ja operatiivisten riskien hallinnassa. Riskienhallinta on rajattu liiketoimintariskeistä pelkästään operatiivisiin riskeihin. Toiminnallisia riskejä ovat mm. järjestelmien, hallinnon tms. pettäminen ja siitä aiheutuva toiminnan keskeytyminen ja kustannukset, työturvallisuus, rikos- ja väärinkäyttöriskit sekä liiketoimintariskit (asiakaskato, maineen menetys, toimintaympäristön muutos, sääntelymuutos.) ja vahinko- ja henkilöriskit. Teoriaosuudessa käydään läpi yleisimmät operatiiviset riskit finanssialalla; sisäiset väärinkäytökset, ulkopuolisen aiheuttamat vahingot, menettelytapatappiot, tietojärjestelmä- ja prosessiongelmat. Empiirisessä osuudessa painotetaan tarkemmin pankkitoimialalla toimivan yritys X:n kannalta oleellisiin toiminnallisiin riskeihin, joita ovat sisäiset väärinkäytökset, ulkopuolisen aiheuttamat vahingot sekä prosessiongelmat. Tavoitteena on tuoda esille toiminnallisia riskejä, joita case Yritys X:ssä yleisimmin ilmenee, mitä Yritys X on jo tehnyt operatiivisen riskien hallinnan tehostamiseksi ja miten etäjohtamisella voidaan mahdollisesti vaikuttaa näiden riskien tunnistamiseen ja hallintaan.

1.3. TUTKIMUSMENETELMÄ, -AINEISTO JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielman aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, joissa kysymykset eivät ole tiukasti strukturoituja ja vastaaja saa tilaa ja vapauksia muokata vastauksiaan. Haastattelukysymykset ovat teemoitettu operatiivisen riskienhallintaprosessin vaiheiden mukaan sisäiseen toimintaympäristöön, riskitapahtumien tunnistamiseen, riskeihin vastaamiseen sekä valvontatoimenpiteisiin ja seurantaan. Haastateltavina ovat case-yrityksen esimiehet, eri-ikäiset työntekijät eri etätoimipisteissä sekä case yritys X:n turvallisuusosasto. Havainnointia käytetään myös tutkimusmenetelmänä.

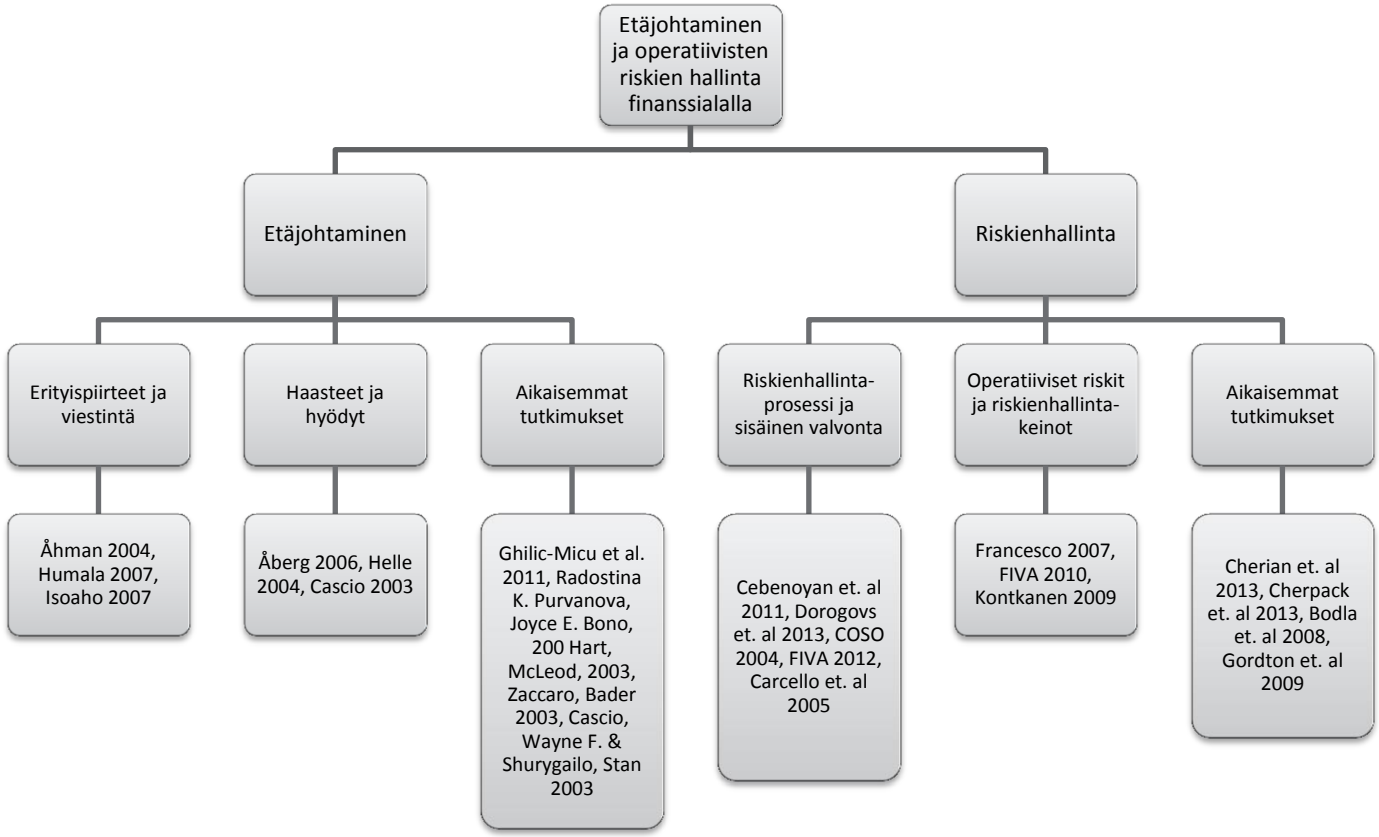
Teoriaosiossa aineisto kerätään aiemmista tutkimuksista, joiden tulokset taulukoidaan tiivistettyyn muotoon. Teoriaosio painottuu aikaisempiin tutkimuksiin, yleistä tietoa

etäjohtamisesta sekä riskienhallinnasta on vähemmän, mutta tiivistetymmin. Yleistä tietoa kerätään mahdollisimman tuoreista tieteellisistä artikkeleista kuin myös kirjallisuudesta. Aikaisemmat tutkimukset jaotellaan selkeästi etäjohtamiseen liittyviin tutkimuksiin ja riskienhallintaan liittyviin tutkimuksiin. Lisäksi teoriaosiossa käydään lyhyesti läpi etäjohtamista ja riskienhallintaa finanssialalla. Aikaisempien tutkimusten tuloksia verrataan sitten Yritys X:n toimintamalliin ja operatiiviseen riskienhallintaprosessiin. Tarkoituksena on kartoittaa Yritys X:n nykytilannetta johtamismallin ja operatiivisen riskienhallinnan saralla, vahvuuksia ja puutteita sekä löytää haastatteluiden pohjalta mahdollisia kehityssuuntia johtamismallin kautta operatiiviseen riskienhallintaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu aikaisemmista tutkimuksista etäjohtamisesta sekä operatiivisesta riskienhallinnasta finanssialalla yleisesti. Kirjallisuudessa käytetään myös sähköisiä julkaisuja sekä painettua kirjallisuutta. Työn pohja rakentuu kahdesta teoriaosasta, etäjohtamisesta (eLeadership) ja riskienhallinnasta. Etäjohtamisen teoria rakentuu etäjohtamismallin erityispiirteistä, johtamisviestinnästä, etäjohtamismallin haasteista ja hyödyistä sekä etäjohtamisesta fokusoituna finanssialalle. Teoria ammennetaan pääsääntöisesti kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista (Kuvio 1) (Åhman 2004, Humala 2007, Åberg 2006, Helle 2004, Cascio et. al 2003). Aikaisemmat tutkimukset etäjohtamisesta (Ghilic-Micu et al. 2011, Radostina K. Purvanova, Joyce E. Bono, 200 Hart, McLeod, 2003, Zaccaro, Bader 2003, Cascio, Wayne F. & Shurygailo, Stan 2003) luovat pohjan empiiriselle osuudelle, jossa pyritään löytämään etäjohtamisen elementtejä parempaan operatiivisten riskien hallintaan. Aikaisempien tutkimusten tuloksia verrataan empiirisessä osuudessa Case yritys X:n toimintamalliin ja pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja aikaisempien tutkimustulosten välillä.

Riskienhallinnan teoria koostuu yleisestä osiosta riskienhallinnasta (Cebenoyan, Strahan, Pennathur, 2011, Dorogovs, Solovjova, Romanovs 2013), riskienhallintaprosessista (ammennettu pääasiassa lähteestä COSO 2004) sekä sisäisen valvonnan elementeistä (Finanssivalvonta 2012, Carcello et. al 2005) jonka jälkeen teoriassa fokusoidutaan käsittelemään operatiivisia riskejä ja operatiivisten riskien hallintakeinoja (Francesco 2007, Finanssivalvonta, 2010, Kontkanen 2009). Aikaisemmat tutkimukset riskienhallinnasta finanssialalla (Cherian, Farouq, 2013, Cherpack, Jones 2013, Bodla, Verma, 2008, Gordon, L., Loeb, M., Tseng. C. 2009) alustavat myös tässä teoriaosassa empiiristä osuutta. Aikaisempia tutkimustuloksia verrataan jälleen empiiriseen osuuteen Case yritys

X:n toimintamalliin. Lähteistä Wolftang, Ryser 2004 sekä BSBS 2006 alustavat hieman operatiivisten riskien hallintaa fokusoituna finanssialalle.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.4. TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tutkimuksen rakenne jaottuu selkeästi kahteen teoriaosaan; etäjohtamiseen sekä riskienhallintaan, jossa syvennytään tarkemmin operatiivisten riskien hallintaan. Empiirisessä osassa paneudutaan case-yrityksen toimintamalliin sekä etäjohtamisessa että operatiivisessa riskienhallinnassa. Etäjohtamisen teoriaosiossa käydään läpi etäjohtamista yleisesti, johtamisviestinnän tapoja etäjohtamismallissa sekä etäjohtamisen haasteita ja hyötyjä nykypäivän yritysmaailmassa. Teoriaosion lopussa käydään

laajemmin läpi etäjohtamiseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia, jotka kootaan selkeyden vuoksi taulukkomuotoon. Aikaisempien tutkimusten tulokset tiivistetään taulukoiden jälkeen omaksi kappaleeksi. Lisäksi tässä osassa luodaan lyhyt katsaus etäjohtamiseen finanssialalla yleisesti. Riskienhallinnan teoriaosiossa käydään läpi riskienhallintaa yleisesti, operatiivisia riskejä sekä riskienhallintaprosessia. Painotus riskienhallinnan osiossa on selkeästi operatiivisten riskien hallinnassa. Teoriaosion lopussa kootaan jälleen aikaisempia empiirisiä tutkimuksia ja niiden tuloksia taulukkomuotoon ja luodaan katsaus riskienhallintaan finanssialalla.

Empiirisessä osiossa käydään läpi aineiston keruumenetelmä sekä haastatteluilla saavutetut tutkimustulokset. Empiiristä osiota peilataan vahvasti teoreettiseen viitekehykseen ja tarkastellaan yhteneväisyyksiä ja eroja case-yrityksen ja teorian välillä. Case-yrityksen etäjohtamismalliin pyritään löytämään parempia toimintamenetelmiä teoriaosion aikaisemmista empiirisistä tutkimuksista ja niiden tuloksista. Tutkimusmenetelmä-, aineisto ja tutkimusprosessi sekä tutkimuksen tulokset käydään läpi neljännessä osiossa. Tuloksissa käydään läpi Yritys X:n tämänhetkinen tilanne operatiivisten riskien hallinnan saralla ja puretaan auki haastatteluiden tulokset teemoittain. Johtopäätökset -osiossa näitä tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehykseen ja pyritään löytämään yhtäläisyyksiä ja eroja case-yrityksen ja teorian välillä. Case-yrityksen johtamismalli kuvaillaan teemahaastatteluilla kerätyillä vastauksilla ja sitä peilataan etäjohtamisen teoriaan, joka on kerätty aikaisemmista tutkimustuloksista. Tässä osiossa pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan sekä esittämään yrityksen tämänhetkinen toimintamalli ja teemahaastatteluiden pohjalta kerätyt parannusehdotukset operatiiviseen riskienhallintaprosessiin ja etäjohtamismalliin.

2. ETÄJOHTAMINEN

2.1. ETÄJOHTAMISEN SYNTY

Etäjohtamisen ajatus on syntynyt etätyön ideasta 1970 – luvulla Yhdysvalloissa, jolloin maassa vallitsi öljykriisi. Amerikkalaistutkijat selvittivät Kaliforniassa, mitä vaikutuksia työmatkaliikenteen vähentämisellä olisi kansantalouden kohentamiseen. Alkuperäisiä perusteluja etätyölle olivat luonnonsuojelu, työmatkaliikenteen väheneminen sekä toimitilakustannuksissa säästäminen. (Helle 2004, 16) Etätyö yleistyi 1990-luvulla. Aluksi sillä tarkoitettiin kotoa tehtävää työtä, myöhemmin etätyö-termiä on käytetty kaikesta myös varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävästä työstä. Vuonna 2009 noin 34 % palkansaajista teki päätyöhönsä kuuluvia töitä kotona silloin tällöin. Teknologian kehityksen ja mobiililaitteiden yleistymisen myötä ns. eTyö on lisääntynyt. Sillä tarkoitetaan työn tekemistä ICT-teknologiaa hyödyntäen ajasta ja paikasta riippumatta. (Vartiainen & Hyrkkänen, 2010) Etäjohtaminen on viime vuosina yleistynyt huimasti. The Families and Work Institute ja the Society for Human Resource Management suorittivat tutkimuksen vuonna 2012, jonka tuloksena 63 prosenttia vastaajista ilmoittivat, että jotkut heidän työntekijöistään työskentelevät etänä. Vastaava luku vuonna 2005 oli vain 34 prosenttia (Smith 2013, 61–62).

Kirjallisuudessa johtaminen jaetaan usein asioiden johtamiseen (management) sekä ihmisten johtamiseen (leadership). Etäjohtaminen nähdään osana ihmisten johtamista. Siitä puhutaan myös virtuaalijohtamisena tai eLeadershipina, joka siis tarkoittaa ihmisten johtamista verkossa. (The Kennedy Group, 2009) Etäjohtaminen eroaa tavanomaisesta ihmisten johtamisesta siinä, että etäjohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa työntekijät ja esimies eivät tapaa toisiaan juuri lainkaan ja päivittäinen työskentely ja yhteydenpito painottuvat sähköisiin viestintäkanaviin. (Humala 2007, 13) Etäjohtaminen on ihmisten johtamista, vain välineet ovat muuttuneet. Ihmisten etäjohtaminen vaatii tietoa etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, taitoa viestiä ja kommunikoida tilanteeseen ja henkilöihin sopivalla tavalla sekä erityisesti tahtoa onnistua etäjohtajana. (Hyppänen, 2009, 33) Seuraavassa osiossa syvennytään tarkemmin etäjohtamiseen osana ihmisten johtamista.

2.2. ETÄJOHTAMINEN ON IHMISTEN JOHTAMISTA

Organisaation tärkein arvoa tuottava resurssi ovat ihmiset. Organisaatio menestyy, kun se saa ihmiset voimaan hyvin ja sitä kautta tuottamaan. Johtamisessa tärkeää on, miten huomataan tärkeitä heikkoja signaaleja sekä saadaan hyödynnettyä ihmisten vahvuudet. Johtaminen ei saa estää yksilöitä ja tiimejä menestymästä, sillä työntekijöiden tiedot, taidot, osaaminen, asennoituminen, uusiutumiskyky ja luovuus ovat jatkossa niitä asioita, jotka takaavat työllisyyden. (Åhman, 2004, 82–94) Ihmisten johtamisessa oleellista on huolehtia motivaatiotekijöistä ja viedä työntekijöitä eteenpäin kannustavalla ja rakentavalla palautteella ja antamalla tarpeeksi vastuuta. (Isoaho, 2007, 106) Ihmisten johtamista voidaan kuvailla suunnan näyttämisenä ja ihmisiä innostavana johtamisena (Hyppänen, 2009, 10). Johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen tai ihmisten johtamiseen. Management – johtaminen on asioiden järjestelyä, tekniikoita ja johtamisjärjestelmiä. Leadership johtaminen kyky saada ihmiset toimimaan henkilökohtaisiin kykyihin perustuen Johtamistilanteisiin on tullut myös uusi ulottuvuus, verkkojohtaminen (eManagement ja eLeadership). (Åberg, 2006, 65) Ominaisuudet, joita alaiset esimiehessä arvostavat ovat yleisimmin palautteen antaminen, tavoitettavuus, kuunteleminen, tukeminen, näkyvyys, käytettävissä oleminen, keskustelukyky (etenkin negatiivisista asioista) sekä työntekijöiden puolella oleminen ja kannustaminen. (Åberg, 2006, 82)

Rakenteellinen organisaatiomuutos perinteisestä johtamisesta etäjohtamiseksi voi yrityksessä aiheuttaa muutosvastarintaa. Johtajan tulee tällöin toimia valmentajana, sitoutua ja olla valmis keskustelemaan muutoksesta, tarjota keskustelumahdollisuuksia ja tuoda esille muutoksen mukanaan tuomia mahdollisuuksia. Muutoksesta tulee viestiä selkeästi ja negatiivisetkin piirteet on tuotava esille sellaisina, kuin ne ovat. Työntekijät ajattelevat johtajuudessa tapahtuvan muutoksen olevan heille negatiivinen, lisäävän työtä, he kokevat muutoksen tulevan ulkopuolelta, eikä siihen voi vaikuttaa ja se vaatii luopumista pitkäaikaisista tavoista. Tällainen muutosvastarinta vaatii johtajalta kykyä kohdata muutos oikein, tuoda esiin erilaiset näkemykset ja mahdolliset uudet ideat. (Åhman, 2004, 82–94) Esimiestyön onnistumisen kannalta on tärkeää pystyä konkretisoimaan yhden yksikön perustehtävä koko organisaation mittakaavassa ensin itselleen ja sitten koko henkilöstölle eli mikä merkitys yhdellä tiimillä/työntekijällä on koko

organisaatiolle. Esimiehen täytyy osata asettua asiakkaan eli loppukäyttäjän saappaisiin ja tarkastella toimintaa asiakkaan näkökulmasta. (Hyppänen, 2009, 10–12)

Etäjohtamisessa tavoitteeksi tulee asioiden yksinkertaistaminen ja olennaisen löytäminen. Verkostojen johtamisen merkitys lisääntyy ja muuntuu ”kiinnityspistejohtamiseksi” tai ”rajapintajohtamiseksi”. Ajallista ja paikallista vapautta tulee lisää ja verkostojen välisten kiinnityspisteiden tunnistaminen ja johtaminen rajapintojen kautta tulee merkitykselliseksi. Johtaminen saattaa tulevaisuudessa muuttaa muotoaan niin, ettei sitä edes nykymuodossaan ole ja myös yksityis- ja työelämän merkitys ja ero muuttuvat. Tulevaisuuden etäjohtamisessa johtaminen helpottuu ja kustannuksia säästetään – tai sitten päinvastoin. (Åhman, 2004, 201–207)

Globalisaatio on tuonut yritysmaailmaan hajautetut organisaatiot, joiden työntekoa johdetaan virtuaali- tai verkkojohtamisena. Verkossa tapahtuva etäjohtaminen asettaa esimiehille useita haasteita, kuten henkilöstön motivaation ylläpitäminen, muutos- ja konfliktitilanteiden johtaminen sekä inhimillisyyden huomioiminen. Verkostojohtaminen antaa mahdollisuuksia uudenlaiselle luovuudelle ja ihmisten lähestyminen on helpompaa. Etäjohtamisen vaativuutta kuvaa luonnehdinta ”Ajattele globaalisti, toimi paikallisesti”. Johtajuuden muutos paikallisesta etäjohtamiseksi asettaa uusia haasteita johtajuudelle. Virtuaalijohtaminen on osa muutosprosessi, jonka taustalla on toimintamallien muuttuminen pois tietyssä paikassa johtamisen mallista. Virtuaalijohtaminen on yksi tämän päivän ja huomisen organisatorisista johtamisjärjestelmistä. Se voi parhaimmillaan olla innovaatio, joka hyödyntää tietoa ja osaamista yhteiskunnallisesti tai kaupallisesti uudella tavalla. Johtajuus on aktiivista kykyä vaikuttaa toisiin tiettyjen päämäärien tai tavoitteiden saavuttamiseksi. Etäjohtaminen on nopeasti yleistyvä johtamisen muoto, joka vaatii uudenlaisia taitoja ja uudenlaista ajattelua. (Humala, 2007, 5, 13–14)

Etäjohtaminen on nostanut työpaikka-käsitteen rinnalle työtila-käsitteen. Verkko on sekä viestinnän väline että yhteinen työtila. Läsnäoloa voi fyysisen tilan lisäksi olla myös virtuaalisessa tilassa. Etä- ja virtuaalijohtamisen suurin ero tavanomaiseen johtamiseen on siinä, että virtuaalijohtaminen tapahtuu ympäristössä, jossa informaatioteknologia välittää työtä, jossa keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin tai joskus eivät lainkaan. Etäjohtamisen lähtökohtana on näkemys, että verkko on yhteisöllisen vuorovaikutuksen tila eikä vain vajavainen viestinnän muoto. Tässä työtilassa voi syntyä aitoa mutta uudenlaista yhteisöllisyyttä. Se mahdollistaa monensuuntaisen viestinnän yhä

useamman ihmisen kesken. Verkko myös toimii älyllisen tilan jatkeena, jossa on mahtava älyllinen kapasiteetti käytössä. Lähttäjä-vastaanottaja -suhde on muuttunut entistä vuorovaikutteisemmaksi ja etäjohtajan haasteena on varmistua siitä, että vastaanottaja ymmärtää viestin niin kuin se oli tarkoitettu. Toisiin pitää luottaa vaikka heitä ei tunne henkilökohtaisesti. Esimies-alainen suhde muuttuu ja johtajilla tulee olla rohkeutta toteuttaa itselleen soveliainta johtamistapaa. (Humala, 2007, 15–18)

Yhteisen vision merkitys korostuu myös etäjohtamisessa. Vision voima on motivoinnissa ja suuri haaste johtajille onkin saada visio, missio ja strategia viestittyä hajallaan toimivalle toimijajoukolle. Etäjohtaja edistää tiimin toiminnan tehokkuutta yhteistoimintaa kehittämällä, suuntaa näyttämällä sekä toimintaa koordinoimalla. Etäjohtajan on myös luotava merkityksiä ja annettava tiimin jäsenille merkitys heidän työhönsä. Hänen on kyettävä luomaan työskentelylle sellaiset edellytykset, että virtuaalitiimien ainutlaatuiset vahvuudet tulisivat esille ja hyödynnetyiksi. Voittajia ovat sellaiset organisaatiot, jotka kykenevät luomaan työskentely-ympäristöjä, jossa parhaat kyvyt haluavat työskennellä ja joissa ideat saavat virrata vapaasti. Kontrolloivan johtamisen aika on takanapäin, yhteisen arvopohjan luominen korostuu, sillä ihmiset eivät enää pakottamalla tee juuri mitään. Vapaus tavoitteiden toteuttamiseen antaa ydinkyvykkyyksille uusia mahdollisuuksia ja motivoi heitä. (Humala, 2007, 32–34)

Etäjohtamisessa korostuu luottamus, koska ihmiset toimivat fyysisesti eri paikoissa. Videoneuvottelut toimivat, mutta vain tiettyyn rajaan asti. Syvän luottamuksen synnyttäminen edellyttää kasvokkain kohtaamista, sillä ihmissuhteet vahvistuvat kasvokkain tapaamisissa. Luottamus syntyy ihmissuhteiden kautta. Ihmiset arvioivat toisiaan kasvokkain kohdatessa. Tosin ikähaarukalla voi olla vaikutusta, nuorilla ihmisillä luottamus saattaa syntyä helpommin virtuaalisesti ja vanhemmilla kasvokkain tavatessa. (Humala, 2007, 36–37) Luottamus lähtee paljon esimiehen asenteesta, siitä, että hän aidosti haluaa toimia yhtenä joukkueena. Jos esimies luottaa vain itseensä ja pelaa vain oman edun nimissä, ei luottamusta saada rakennettua. (Kansanen, 2004, 102–105) Johtajan on myös pohdittava, kuinka kontrolloida etätyöskentelyä. Tiukka kontrolli ei ole virtuaalityössä mahdollista, joten yksi käytännön kontrollikeino voisi olla väliraporttien vaatiminen tiimin jäseniltä, jotta ryhmän jäsenet ymmärtävät velvollisuutensa. (Humala, 2007, 36–37)

2.3. JOHTAMISVIESTINTÄ

Johtamisviestintä suuntaa toimintaa. Johtamisviestinnällä esimies pyrkii vaikuttamaan yksittäisen vastaanottajan arvoihin, asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen tai käyttäytymiseen. Hän voi vaikuttaa ryhmän normeihin, henkeen, sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. (Åberg, 2006, 135)

Verkkojohtaminen sopii hyvin tilanteisiin, jossa välitetään eksaktia tietoa. Se on ainoa keino johtaa virtuaaliorganisaatioita. Verkko puutteineenkin on entisiä muotoja parempi silloin kun alaiset ovat hajallaan tai itse etäesimies on paljon liikkeellä. Sähköpostin kautta johtaminen (Taulukko 1) mahdollistaa tehokkaan monelle välitettävän viestinnän ja sillä saavutetaan hyvä kustannus-hyötysuhde. Sähköpostiviestinnän heikkouksia ovat mm. väärinkäytökset, virukset, roskaposti. Viestejä lähetetään varmuuden vuoksi, turhaan ja liian monelle. Osoiterekisterejä ei aina pidetä ajan tasalla ja viestejä on helppo lähettää vahingossa väärille henkilöille. Finanssialan yrityksessä tämä on erityisen vaarallista salassapitovelvollisuuden takia ja verkko voi näiltä osin olla aito turvallisuusriski. Sähköpostitse on helppo lähettää paljon viestejä ja tärkeät viestit voivat jäädä havaitsematta. Määrä heikentää tehoa. Verkon käyttökulttuuri ns. ”netiketti” on räjähtänyt eikä verkkoa oteta yhtä tosissaan, kuin vanhempia suoria johtamisviestinnän muotoja. (Åberg, 2006, 116–117)

Verkkoon kirjoittaminen on haastavaa, sillä kaikki viestintä on monitulkintaista. Sanoman on verkossa tultava ”omillaan” toimeen, jolloin väärinkäsityksiä syntyy helposti. Verkkoviestintä vaikuttaa työtapoihin myös kielteisesti. Se ei ole vähentänyt muun viestinnän tarvetta vaan lisännyt viestintään käytettyä kokonaisaikaa. Uudet tehtävät, kuten sähköpostin siivoaminen ja arkistointi voivat viedä jopa päivän kuukaudessa. Se myös katkoo työrytmiä ja päätäntää saatetaan pakoilla verkon taakse. Sähköpostijohtaminen ei siksi sovellu esimiesten isojen tehtävien delegointiin tai tiimin ja alaisten motivointiin. (Åberg, 2006, 118)

Hyvä verkkoviestintä on sitä, että mietitään tarkkaan milloin on syytä käyttää sähköpostia ja milloin muita viestinnän muotoja (Taulukko 1). Vaikka sähköpostiviestintä on vaivatonta, se ei aina ole tehokkainta viestintää. Se sopii tarkan ja yksiselitteisen viestin välittämiseen, mutta moniselitteisten asioiden pohdintaan, motivointiin tai ikävien asioiden viestimiseen tulisi käyttää suoraa kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Hyvä verkkoviestintä on myös

sitä, että osapuolet ovat vuorovaikutteisia. Toiselle osapuolelle olisi vastattava heti, että viesti on tullut perille ja mitä aiotaan tehdä, ellei asiaa ehditä heti hoitaa. Kolmanneksi on mietittävä viestin esitystapa. Lyhyt teksti, jossa tärkein on ensin ja yksityiskohdat lopussa. Jakelulistat on tehtävä huolella välttäen varmuuden vuoksi-viestintää ja oman työyhteisön ”netikettiä”, keskustelukulttuuria tulee noudattaa myös verkkojohtamisessa. (Åberg, 2006, 119)

Verkko johtamisviestinnän välineenä mahdollistaa yhä vaivattomamman yhteydenpidon (contact-näkökulma), mutta samalla se haittaa yksityisyyttä (privacy-näkökulma). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sähköpostit, viestit ja puhelut katkaisevat häiriöttömän ajatuksenkulun. Toisaalta verkko voidaan nähdä myös tilana, jossa ihmiset tekevät yhä enemmän, yhdessä. Siellä syntyy samantyyppisiä sosiaalisia rakenteita kuin missä tahansa sosiaalisessa tilassa ja verkkoidentiteetti (verkkominä) syntyy jo pelkästään sen perusteella, miltä viestimme näyttävät. Verkkoidentiteetillä tarkoitetaan sitä olemusta, jonka verkossa otamme ja jonka haluamme näyttää muille. Verkko mahdollistaa anonymiteetin ja myös tuntemattomalle kollegalle on helpompi välittää viesti sähköisesti. (Åberg, 2006, 79)

Taulukko 1. Etäjohtamisen työkaluja (Kimball 1997, Fernandez 2007)

ETÄJOHTAMISEN TYÖKALUJA	**SAMANAIKAINEN (SYNCHRONOUS)**	**ERIAIKAINEN (ASYNCHRONOUS)**
SAMASSA PAIKASSA (CO-LOCATED)	Kasvokkain kokoontumiset Verkkoavusteiset kokoukset	Kirjasto (resource center)
ERI PAIKASSA (DISTRIBUTED)	Audiokonferenssi Videokonferenssi Verkkoympäristöt esim. Adobe Connect, Google Docs	Voicemail Sähköposti SMS Verkkoympäristöt esim. groupware – sovellukset Google Docs Moodle

2.4. ETÄJOHTAMISEN HAASTEET JA HYÖDYT

Ihmisten johtaminen etänä verkon kautta vaatii monipuolisempaa johtajuutta kuin kasvokkain tapahtuvassa yhteistyössä. Virtuaalijohtajan on hylättävä entiset toimintamallit jos ne eivät enää toimi, kyseenalaistettava nykyiset oletukset ja uskomukset sekä kyettävä rikkomaan monia sukupolvia vanhoja sääntöjä. Se edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä; uusia tapoja motivoida ihmisiä, joita ei näe joka päivä, uusia tapoja ajatella, mitä yritys oikein on ja miltä sen pitäisi näyttää. (Humala, 2007, 20–21)

Etäjohtamisen suurimpia haasteita on sähköisten viestimien (tietokoneen ja puhelimen) välityksellä yhteydessä olevien henkilöiden motivoiminen. Välttämättä tiimin jäsenet eivät edes tunne toisiaan henkilökohtaisesti, mutta silti pitäisi yhdessä, yhteisillä arvoilla pyrkiä kohti samaa päämäärää. Etäjohtajan tulee miettiä, miten luoda yhteishenki ja ylläpitää innostuneisuus ja sitoutuneisuus ilman fyysistä läsnäoloa. Etäjohtajalta edellytetään luottamusta työntekijöihin, jotka työskentelevät itsenäisesti hajallaan. Haasteena onkin, kuinka johtaja pystyy rakentamaan korkeatasoisia suhteita jotka optimoivat johdettavien luottamuksen, motivaation ja suorituskyvyn. (Humala, 2007, 21–23) Professori William Dutton Oxford Internet Institutesta tiivistää hyvin etäältä johtamisen suuren haasteen:

*”In eLeadership situations, it is difficult to see how people **feel** about decisions”*

(Prof. William Dutton Oxford Internet Institute (Åberg, 2006, 79))

Tässä etäjohtajan tulee kiinnittää huomiota pieniin seikkoihin, kuten puhuvatko alaiset ”meidän tehtävistä” vai ”sinun tehtävistä”. Etänä toimiviin alaisiin tulee sähköisten viestintävälineiden kautta pyrkiä ylläpitämään myös tiukkaa kontrollia. Alaisia tulee johtaa tehtävien perusteella, ei tehtyjen työtuntien. (Cascio et. al 2003, 362–368) Työntekijöiden valvonta ja organisaation ja työjärjestelyiden hallinta nähdään suurena haasteena etäjohtajalle (Helle, 2004,14).

Etäjohtaminen on virtuaalisen työn kautta tehnyt johtamisesta osallistuvampaa. Yhtenä haasteena etäjohtajuudessa on koordinoida työtä niin, että roolit ovat selvät. Tärkeää on valita tiimiin tehtävän kannalta oikeat osaajat työskentelypaikoista riippumatta, jotta päästään nopeasti toteuttamaan tehtävää ja saavutetaan kilpailuetua. (Humala, 2007, 21–23) Esimerkiksi tärkeiden dokumenttien arkistointiin etäjohtajan tulisi nimetä yksi tiimin jäsen, joka ottaisi tämän tehtävä vastuulleen (Cascio et. al 2003, 362–368). Etäjohtajan

tärkeä haaste on tarkkailla aktiivisesti ryhmän toimintaa ja puuttua konfliktitilanteisiin. Tiedonkulku on avoimempaa ja valta sekä vastuu jakautuvat laajemmin ryhmän ja tiimien kesken. Motivaatio syntyy vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisöllisyyden kautta. Se, että ihminen kokee yhteisöllisyyttä, osallisuutta johonkin isompaan kokonaisuuteen motivoi työskentelemään yhteisen päämäärän puolesta. (Humala, 2007, 21–23) Etäjohtajan tulee entistä tarkemmin huomioida tietoturvallisuusriskit sekä tekniset ongelmat ja puutteet työsuojelussa. Sosiaaliset kontaktit työntekijöiden välillä saattavat vähentyä esimiehen huomaamatta ja tämä on yksi suuri haaste yhteisöllisyyden ja työn tuottavuuden kannalta. Alaisille voi myös esimiehen tiedostamatta kertyä liian suuria työmääriä. (Helle, 2004, 14) Etäjohtajan haasteena nähdään myös tiimien sisällä nousevien potentiaalisten etäjohtajien tunnistaminen ja kannustaminen. Tiimin sisällä muodostuu automaattisesti erilaisia rooleja, joista etäjohtajan tulisi tunnistaa potentiaaliset tulevat johtajat. Haasteena nähdään myös etätiimien muodostuksessa selkeiden normien asettaminen, jotka tulee asetta jo aikaisessa tiimienmuodostusvaiheessa. Etäjohtajan haasteena on myös tunnistaa näistä tiimeistä osaamiseltaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin, jolloin vähennetään etäjohtamiseen kohdistuvia toiminnallisia riskejä (kuten kommunikaatioepäselvyydet). (Cascio et. al 2003, 362–368)

Etäjohtamisen hyötyihin voidaan laskea yleisesti toiminnan helpottuminen. Matkustus vähenee, kun kokoukset voidaan järjestää virtuaalisesti, säästöjä syntyy niin rahassa kuin ajassa, toimintaa on helpompi aikatauluttaa ja tuloksia pystytään dokumentoimaan ja jakamaan tehokkaammin ja nopeammin. Etäjohtaminen tarjoaa myös alaisille uusia osallistumismahdollisuuksia esimerkiksi virtuaalikokouksissa. (Humala, 2007,76) Tehokkuus ja joustavuus esimiestyössä paranevat, työhyvinvointi kohenee, toimenkuvat ja johtamistavat kehittyvät, työvoimasta tulee entistä sitoutuneempaa ja työpaikan houkuttelevuus paranee. Työntekijöitä pystytään rekrytoimaan laajemmalta alalta ja myös yrityksen imago nähdään kohenevan etäjohtamismallin seurauksena, sillä esimerkiksi ympäristönsuojeluasiat kyetään ottamaan huomioon entistä paremmin. Työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa toimenkuvaansa ja vapaa-ajan on nähty lisääntyvän. Työntekijällä on myös halutessaan mahdollisuus yhdistää vapaa-aikaa ja työtä. (Helle, 2004, 17- 22)

Käytännön etäjohtamisen ohjenuoraksi sopii keep it simple – ajattelutapa. Se tarkoittaa mahdollisimman yksinkertaista johtamista ja mahdollisimman yksinkertaisten työkalujen käyttämistä niin, että yhteistyöllä on kuitenkin riittävästi haasteita. Etäjohtajalta vaaditaan

erilaista päätöksentekotyyliä, kommunikointitapaa, luottamusta työntekijöihin ja osallistumista kuin kasvokkain toimivan ryhmän johtajalta. Johtaja ei voi luottaa omiin persoonallisiin vahvuuksiinsa tai karismaansa. Etäjohtajalta vaaditaan tulosorientoitunutta johtamistyyliä, määrätietoisuutta, empaattisuutta sekä taipumusta luottaa työntekijöihin. Etäjohtajan tulee olla joustava, kommunikointitaitoinen ja hänen tulee hallita valtava määrä tietotulvaa. Organisointitaidot korostuvat hajallaan toimivan ryhmän johtamisessa. Kirjoittamisen taito sekä teknisten työvälineiden käyttötaito korostuvat etäjohtamisessa. Kuitenkin etäjohtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luottamuksen ilmapiirin rakentaminen sekä henkilökohtaisen huomion antaminen myös kasvokkain tapaamalla, kuuntelemalla sekä tunnustusten jakamisella. (Humala, 2007, 75–85) Taulukko 2. tiivistää yhteen etäjohtamisen haasteet ja hyödyt finanssitoimialalla.

Taulukko 2. Etäjohtamisen haasteita ja hyötyjä

Haasteet	**Hyödyt**
Motivointi sähköisesti	Toiminnan helpottuminen
Luottamuksen rakentaminen	Säästöt rahallisesti ja ajallisesti
Kontrolli ja valvonta	Aikataulutus
Työn koordinointi	Tulosten jakaminen ja dokumentointi
Konflikteihin puuttuminen	Uudet osallistumismahdollisuudet
Tietoturvariskit	Tehokkuus ja joustavuus
Sosiaalisten kontaktien ylläpito	Toimenkuvat kehittyvät
Työmäärien kasautuminen	Työpaikan houkuttelevuus kasvaa
Potentiaalisten johtajien tunnistaminen	Imago kohenee
Oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin	Rekrytointi mahdollista laajemmalta alalta
	Vapaa aika lisääntyy
	Työ ja vapaa-aika mahdollista yhdistää

2.5. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

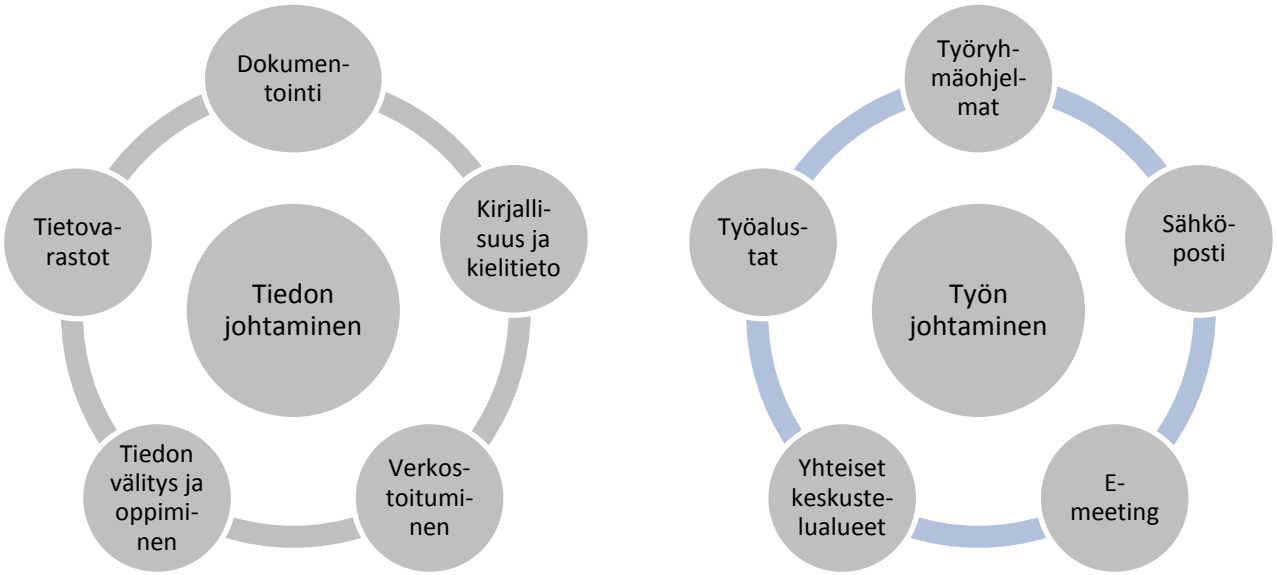
Ghilic-Micu et al. käsittelevät artikkelissaan virtuaaliorganisaatioita, niiden elinkaarta sekä virtuaaliorganisaation johtamista vertaillen Management-tyyppistä johtajuutta Leadership johtajuuteen. He pohtivat artikkelissaan, kumpi johtamistyyli sopii parhaiten virtuaaliorganisaatioiden johtamiseen. Management-johtajuus käsittää laajemmin kaikki organisaation toiminnot, kun Leadership-johtajuus luo toimintakulttuuria ja – ympäristöä kykyjen esiintuomiseksi. Leadership käsittää johtajan ja tiimin väliset suhteet. Yleensä ”hyvä” johtaja tukeutuu kyvykkyyksiin (tietotaito, osaaminen) kun taas ”oikea” johtaja tukeutuu sitoutumiseen (motivaatio, halukkuus, itseluottamus). Management-taidot ovat vain osajoukko Leadership-taidoista. (Ghilic-Micu et al. 2011, 176)

Sanonnan; Leadership-johtaja tekee oikeita asioita kun taas Management-johtaja asioita oikein, mukaan näiden kahden johtamistyylin tulee toimia käsi kädessä. Käytännössä organisaation johtajan täytyy johtaa päivittäisiä tehtäviä ja välittää tuloksia ja samalla nähdä mahdollisuudet isommassa mittakaavassa. Ghilic-Micu et al. vetävät johtopäätöksen, että virtuaaliorganisaation johtajan tulee olla Leader. Leader-johtaja on käytännössä etäjohtaja. Hänen roolinsa on hankala, sillä hän ei voi täysin käyttää persoonaansa ja karismaansa, energiaansa ja intohimoansa johtamisessa, sillä suurin osa keskusteluista käydään sähköpostin, Skypen, Dropboxin, Messengerin tai muiden sähköisten viestintävälineiden avulla. Tuloksista ilmenee myös, että virtuaaliorganisaation johtaja johtaa lähes koko aikansa sähköistä tiimiä, eikä oikeaa läsnä olevaa face-to-face-tiimiä. Virtuaalitiimeistä on tullut tapa säästää matkustuskustannuksissa, uudelleensijoittamisessa, kiinteistö- ja muissa kustannuksissa. (Ghilic-Micu et al. 2011, 176–177)

Etäjohtaminen ja virtuaaliorganisaatioiden johtaminen on enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Se on myös pyrkimys työntekijöiden saamiseksi pois mukavuusalueelta ja heidän asettamiseksi epävarmuuden alueelle, joka käsittää virtuaalibisneksen, virtuaalitiimit, virtuaalitoiminnot sekä etäjohtajuuden. Tähän tarvitaan aina visio, mikä on etäjohtamisen perusta. Visiosta tulee käydä ilmi, miltä huominen näyttää, se inspiroi, selkeyttää, on sitoutumisen arvoinen ja luo tukitoimintoja. Etäjohtajan suuria haasteita virtuaaliorganisaatioiden johtamisen kannalta ovat luottamuksen rakentaminen, vaikutuksen pukeminen sanoiksi sekä kommunikoinnin selkeys. Fyysisen

vuorovaikutuksen puuttuessa etäjohtajan ja hänen tiimiensä välillä asettaa haasteita ja muuttaa tulevaisuudessa myös karismaattisen ja muutosjohtamisen käytäntöjä sähköisen toimintaympäristöön sopeutuvaksi. (Ghilic-Micu et al. 2011, 177–178)

Virtuaaliorganisaation johtajan tulee hahmottaa kaksi isoa etäjohtamisen osa-aluetta; tiedon johtaminen ja työn johtaminen, johon liittyy myös työvirran johtaminen (kuvio 2.). Tiedon johtamiseen käytettäviä menetelmiä ovat tiedon dokumentointi, tiedon tallentaminen, kielitaidollinen johtaminen ja tiedon välittäminen ja uuden oppiminen. Työn johtamisessa etäjohtajan tulee huomioida tietotekniset välineet kommunikaation nopeuttamiseksi, tapaamisaikataulut, jotka tukevat ryhmän yhtenäisyyttä ja yhteisen keskustelun foorumit. Työvirran johtamisessa tulee ottaa huomioon koko tehtäväketjun elämänkaari. (Ghilic-Micu et al. 2011, 173–174)



Kuvio 2. Tiedon ja työn johtamisen menetelmät (mukaillen: Ghilic-Micu et al. 2011, 173–174)

Etäjohtajalla nähdään olevan kolme vastuualuetta; tiimin yhteistyön ylläpito ja yhteyshenkilönä toimiminen, tiimin suunnannäyttäjä sekä tiimin koordinaattori. Kaikkien näiden roolien omaksuminen etäjohtajan työssä johtaa oman tiimin tehokkuuden parantumiseen; parempaan yhteisöllisyyteen, luottamukseen, yhteisymmärrykseen, ideoiden parempaan jakamiseen sekä sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Etäjohtajan

tärkeimmäksi ominaisuudeksi näiden roolien omaksumisessa nähdään tunneälykkyys. Tiimin jäsenten tunnepuolen tason ymmärtäminen on yhtä tärkeää, kun muut johtamistaidot esim. kommunikaatiotaidot ja konfliktien selvittäminen. Etäjohtajan tulee tulkita tiimin sisällä tapahtuvia tilanteita ja auttaa jäseniä tulkitsemaan omia tehtäviään etäjohtamisen ympäristössä. Jäsenten tulee ymmärtää tapahtumat ja riskit, jotka voivat vaikuttaa heidän työtehtäväänsä. Etäjohtajan tulee myös esittää tehtäville selkeä tarkoitus ja antaa järkiperäinen syy alaisille toimia tietyllä tavalla. Kolmas tärkeä tehtävä etäjohtajan työssä on jäsenten motivointi ja työntekijöiden vahvistaminen, jotta he yrittäisivät vahvemmin ja käyttäisivät enemmän energiaa työtehtäviensä hoitoon. Nämä toimet auttavat etäjohtajaa riskienhallinnassa sekä tappioiden vähentämisessä. Etäjohtajan haasteena on omaksua ja toimeenpanna työssään nämä kolme roolia ja parantaa tätä kautta tiimin tehokkuutta käyttäen keinotekoisia tekniikkaan perustuvia kommunikaatiovälineitä. (Zaccaro, Bader, 2003, 385–387)

Tiimin tehokkuus lähtee aina luottamuksesta, jonka ympärille rakentuu koheesio sekä tiimiluottamus. Luottamus etätiimissä tarkoittaa uskomuksia ja odotuksia, joita jäsenillä on toisiaan kohtaan. Etäjohtajan tulee rakentaa tiimin sisälle luottamus kolmivaiheisesti. Laskennallinen luottamus on sitä, että työntekijät luottavat kollegoidensa toimivan johdonmukaisesti aina samalla tavalla tietyissä tilanteissa. Tässä vaiheessa tiedetään tarve työskennellä yhdessä, mutta jäseniä tunnetaan hyvin heikosti. Tietoon perustuva luottamus taas syntyy, kun jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä. Tällöin kollegoiden toimia voidaan helpommin ennakoida ja odottaa. Työkaveri tietää, miten kukakin jäsen toimii kussakin tilanteessa ja löydetään parhaat tavat ja parhaat toimijat esimerkiksi riskitilanteisiin. Etäjohtajan tulee luoda toistuvasti tilanteita, jossa työntekijät pääsevät kommunikoimaan vapaasti erilaisissa tilanteissa ja tuntemaan toisensa. Kolmas, tunnistukseen perustuva luottamus syntyy, kun tiimin jäsenet ymmärtävät ja jakavat toistensa arvoja, tarpeita ja päämääriä. Toisin sanoen, jokainen työntekijä toimii toistensa agenttina tiimin hyväksi. Tiimissä vallitsee yhteisymmärrys siitä, miten haasteisiin ja riskeihin tulee vastata. Tunnistukseen perustuva luottamus on erityisen tärkeää tiimeissä, joita johdetaan etänä. Tällöin tiimin jäsenet kykenevät toimimaan oma-aloitteisesti riskitilanteissa, kun luottamus on vahvaa. Etäjohtaja pystyy näin olematta läsnä vähentämään tappioita ja hallinnoimaan riskejä. (Zaccaro, Bader, 2003, 380–383)

Hart ja McLeod tarkastelevat artikkelissaan etäjohtamista neljän opetuksen kautta. Läheiset suhteet maantieteellisesti hajanaisissa tiimeissä ovat tärkeitä suoriutumisen,

henkilökohtaisen tyytyväisyyden ja kehittymisen kannalta. Henkilöt, joilla on läheiset henkilökohtaiset suhteet maantieteellisesti erillään olevien tiimin jäsenten kesken pystyvät keskittymään tehtäviinsä paremmin ja saattamaan loppuun työnsä. Etäjohtajat voivat lähentää näitä suhteita mm. helpottamalla kommunikaatiota, yhtenäistämällä oppimista, olemalla tietoinen jäsenten osallistumisesta sekä toimimalla strategisena tiiminrakentajana. (Hart, McLeod, 2003, 354–359)

Ensimmäinen opetus keskittyy kommunikaation vapauteen. Läheiset suhteet etätiimissä luodaan viesti kerrallaan allokoimalla viestintään käytetty aika, mikä tarkoittaa mm. verkkopalaverien aikataulun löystyttämistä, jotta vuorovaikutteiselle keskustelulle jää aikaa. Toinen opetus keskittyy viestinnän sisältöön. Vahvimmat suhteet löytyvät niiden tiimin jäsenten väliltä, joiden viestintä on tehtäväkeskeistä. Vahvat suhteet ovat ns. ”työskenteleviä” suhteita. Etäjohtaja voi edesauttaa tätä kommunikaatiotapaa mm. tekemällä työpareja, jotka keskittyvät tiettyyn työhön liittyvään ongelmaan. Kolmas artikkelin opetus käsittelee kommunikaation toistuvuutta sekä kestoa. Vahvimmissa suhteissa viestintää tapahtuu usein ja se on kestoltaan lyhyttä. Viestit ja keskustelut ovat suoria, asiapitoisia eikä ne anna tilaa ylimääräiselle keskustelulle. Heillä on vahvojen suhteiden ansiosta kehittynyt yhteinen kieli, jonka vuoksi kaikki ymmärretty jätetään sanomatta. Vahva yhteisymmärrys ja kieli ovat kehittyneet jo suhteen muodostusvaiheessa. (Hart, McLeod, 2003, 354–360)

Etäjohtaja voi vahvistaa heikkoja suhteita antamalla työpareille yhteisiä vastuita, jolloin on pakko olla yhteydessä yhä useammin. Neljännen opetuksen mukaan etäsuhteita vahvistetaan proaktiivisella yrityksellä ratkaista ongelmia. Yhteinen tehtäväkeskeinen ongelma, jota lähdetään ratkomaan, luo yhteisen kielen, luottamuksen ja näin rakentaa pohjan vahvoille suhteille etätiimissä. Etäjohtajan tulee tulla suhteidenmuodostuksessa strategisesti väliin ensin antamalla yhteinen työhön liittyvä ongelma, seurata etenemistä kasvokkain tapahtuvilla kohtaamisilla ennen kuin palaa takaisin etänä työskentelyn pariin. Kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa henkilökohtaiset ja sosiaaliset yksityiskohdat voivat haudata alleen tehtävään liittyvät ongelmat. Etäjohtamisessa henkilökohtaiset ja sosiaaliset viittaukset vähenevät, mutta tehtäväkeskeisistä asioista tulee keskeisempiä. Etäjohtajan tulee tarkkailla tehtävän luonnetta (monimutkainen/yksinkertainen, kiireellisyys ja itsenäisyys) ja tarjota tehtävätyypistä riippuen sopivimmat työkalut kommunikaatioon ja vahvojen suhteiden luomiseen. (Hart, McLeod, 2003, 354–360)

Etäjohtamista on myös tutkittu paljon muutosjohtamisen kontekstissa. Radostina et al. tuovat tutkimuksessaan esille, kuinka muutosjohtamisen vaikutus on suurempi virtuaalitiimeissä kuin face-to-face-tiimeissä. Toisin sanoen muutosjohtamisella on suurempi vaikutus tietokonevälitteisiin virtuaalitiimeihin kuin face-to-face-tiimeihin mm. tiimisuoriutumisten näkökulmasta. Tutkimus tuo muutosjohtamisesta uutta tietoutta etäjohtamiseen virtuaalitiimien näkökulmasta. (Radostina et al. 2009, 343)

Johtajan tiimityypin muuttuessa myös johtaja muuttaa käyttäytymistään. Radostina et al. toteavat, että johtajan johtamistyyli yhdessä tiimissä ei takaa samanlaista käyttäytymistä toisessa tiimissä. Muutosjohtamisella on suurempi vaikutus tiimin suoriutumiseen virtuaaliorganisaatiossa kuin face-to-face-tiimeissä. Tämä johtuu siitä, että viestinnän välineet virtuaaliorganisaatioissa ovat tulkinnanvaraisempia ja moninaisempia. Virtuaalitiimien johtajat, jotka käyttivät muutosjohtamisen taitojaan enemmän, johtavat menestyksekkäimpiä tiimejä. Siksi etäjohtamisessa tulisi huomioida ja ottaa käyttöön useat muutosjohtamisen elementit. Etäjohtajan johdettavat tuntevat itsensä usein ”vähemmän tunnetuksi” kuin face-to-face-tiimeissä ja läsnä olevan johtajan alaiset. Kehittämällä korkealaatuisia suhteita virtuaalisiin seuraajiin ja alaisiin, etäjohtaja voi kasvattaa henkilöstön ”tunnettuuden”- tunnetta ja he tuntevat itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi. Virtuaalitiimien jäsenille on myös hankalaa luoda suhteita ja sitoutua yhteisöön, kun suora kasvotusten tapahtuva kommunikaatio puuttuu. Virtuaalitiimien jäsenet ovat usein hämmentyneitä ja ylikuormittuneita epäluonnollisessa kommunikaatioympäristössä. Muutosjohtamisen keinoilla etäjohtaja voi luoda merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta asettamalla tarkkaan määritellyt päämäärät, tiimi-identiteetin ja agendat päämäärien saavuttamiseksi. Sosiaaliset muutosjohtamistaidot nousevat yhä tärkeämmäksi, kun etäjohtaja toimii epävarmuuden ja epäsuoran kommunikaation ympäristössä. (Radostina et al. 2009, 353–354)

Etäjohtajilla on merkittävä vaikutus johtamiensa tiimien suorituskykyyn. Etäjohtajalla on tärkeä rooli tiimityön muokkauksessa ja perustavanlaatuisten sääntöjen muodostuksessa. Etäjohtajan tulee aikaisessa vaiheessa vakiinnuttaa normit tiimin muodostukselle, jotta tiimeissä säilyy riittävä kontrolli keskeneräisten prosessien loppuunviemiseksi. Etäjohtajan delegoidessa isoja tehtäviä etätiimille keskeneräisten prosessien loppuunsaattamiseksi, haasteena on tiukan kontrollin pitäminen prosessissa. Käytännössä etäjohtaja ei pysty kontrolloimaan isoja delegoimiaan tehtäviä tiukasti, vaan vastuu etätiimillä kasvaa. Näissä haasteissa etäjohtajan tulee pitää huolta, että tehtävän vaativuustaso vastaa tiimissä

työskentelevien alaisten osaamistasoa. Tehtävien ja niissä toimivien henkilöiden yhteensopivuus on tärkeää myös riskienhallinnan kannalta. Kun etätyön riskejä (esimerkiksi kommunikaatioepäselvyydet) tulee esille, on tärkeää että oikea henkilö osaa allokoida riskit oikeisiin projektirakenteisiin. Etäjohtajan tulee myös tunnistaa ja kannustaa kehittyviä uusia etäjohtajia (joita tiimien sisällä automaattisesti muodostuu) sekä järjestää säännöllisiä tapaamisia tiimin jäsenten kanssa. Alaiset usein odottavat tapaamispäivää, jolloin tietyt asiat saa nostaa pöydälle. Tiettyä johtamistyyliä ei välttämättä tarvitse määritellä, kun on kyse etätiimien johtamisesta, vaan oma johtamistyyli tulee sopeuttaa uuteen toimintaympäristöön. (Cascio et. al 2003, 362–368)

Taulukko 3. Aikaisempia tutkimuksia

Tutkimus **Etäjohtajan rooli**	**Konteksti ja menetelmä**	**Tulokset**
Ghilic-Micu et al. (2011) Managing Knowledge in Digital Economy: The Role of Virtual Organizations.	Kansainväliset organisaatiot globalisaation kontekstissa. Rakenteellisten ja prosessuaalisten menetelmät virtuaaliorganisaatioissa.	Etäjohtajan johtajan tulee olla Leader-johtaja. Etäjohtamisen kolme tärkeää menetelmää ovat tiedon johtaminen, työn johtaminen sekä työvirran johtaminen.
Zaccaro, Bader (2003) E-leadership and the challenges of leading e-teams. Minimizing the bad and maximizing the good. **Etäjohtajan tehtävät**	Tekijät etätiimissä eri yliopistoissa. Tutkimuksen toteutus etänä sekä kasvokkain tapaamalla.	Etäjohtajan tulee omaksua kolme roolia; yhteyshenkilö, suunnannäyttäjä, koordinaattori. Tärkein ominaisuus on tunneälykkyys sekä luottamuksen rakentaminen kolmivaiheisesti; laskennallinen, tietoon perustuva ja tunnistukseen perustuva luottamus.
Hart, McLeod, (2003) Rethinking team building in geographically dispersed teams: one message at the time	7 työryhmää (4-12 jäsentä) kolmesta eri organisaatiosta. Kenttätutkimus kolmessa eri organisaatiossa. 126 pariyhdistelmää, joiden suhteita tutkittiin kyselytutkimuksella.	Läheiset henkilökohtaiset suhteet maantieteellisesti erillään olevien tiimin jäsenten kesken auttavat saattamaan työt loppuun. Etäjohtajan tehtävänä on vapauttaa kommunikointia, tehdä viestinnästä tehtäväkeskeistä, kommunikoida usein ja kestoltaan nopeasti ja kehittää yhteisiä tehtäväkeskeisiä ongelmia, joita ratkaistaan proaktiivisesti.
Radostina K. Purvanova, Joyce E. Bono, (2009) Transformational leadership in context: Face-to face and virtual teams **Etäjohtamisen haasteet**	301 opiskelijaa (46 etäjohtajia, 225 face-to-face/virtuaalitiimin jäseniä) Kokeellinen tutkimus, Post hoc-analyysit ja keskiarvot muutosjohtamisesta kahdessa tiimityyppissä.	. Muutosjohtamisen vaikutus on suurempi virtuaalitiimeissä kuin face-to-face-tiimeissä. Etäjohtajat, jotka käyttivät muutosjohtamisen taitojaan enemmän, johtavat menestyksekkäimpiä tiimejä.
Cascio, Wayne F. & Shurygailo, Stan (2003): E-leadership and virtual teams, organizational dynamics, vol. 31, no 4, 362–376.	Virtuaalitiimien luokittelu tiimien sijainnin ja tiimin johtajien lukumäärän mukaan (yksi tai enemmän). Luokittelusta saatiin aikaan neljä erityyppistä tiimiä.	Etäjohtajan haasteina on ylläpitää tiukkoja kontrolleja keskeneräisissä prosesseissa, kehittää läheisiä suhteita tiimien ja tiimin jäsenten kanssa, kannustaa kehittyviä tiiminjohtajia, vakiinnuttaa selkeät prosessit tärkeiden dokumenttien arkistoimiseksi, vakiinnuttaa ja ylläpitää aikaisessa vaiheessa tiiminmuodostuskäytännöt sekä vakiinnuttaa asialliset rajat työlle ja kodille.

Ghilic-Micu et al. (2011) käsittelevät artikkelissaan Management- ja Leadership – johtajuuden eroja. Heidän mukaansa etäjohtajan tulee selkeästi olla leader-johtaja ja etäjohtajan kolme pääasiallista tehtävää ovat tiedon johtaminen, työn johtaminen sekä työvirran johtaminen. Leader-johtaja on käytännössä etäjohtaja. Hän ei voi täysin käyttää persoonaansa ja karismaansa, energiaansa ja intohimoansa johtamisessa, sillä suurin osa keskusteluista sähköisten viestintävälineiden avulla. Zaccaro ja Bader (2003) näkevät etäjohtajalla kolme isoa vastuualuetta; yhteyshenkilö, suunnannäyttäjä ja koordinaattori. Näiden roolien omaksuminen johtaa tiimin tehokkuuden parantumiseen; parempaan yhteisöllisyyteen, luottamukseen, yhteisymmärrykseen, ideoiden parempaan jakamiseen sekä sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tunneälykkyys nähdään tärkeimmäksi etäjohtajan ominaisuudeksi näiden roolien omaksumisessa. Etäjohtajan tulee myös rakentaa luottamusta alaisten välille kolmivaiheisesti, niin, että jäsenet lopulta pystyvät ennakoimaan toistensa toimintatavat ja sisäistämään toistensa arvot ja päämäärät. Hart ja McLeod (2003) korostavat myös läheisten henkilökohtaisten suhteiden merkitystä etäjohtamisessa. Etäjohtajan tärkein tehtävä on vapauttaa kommunikointia ja luoda tehtäväkeskeisiä ongelmia, joita ratkaistaan proaktiivisesti. Hän voi muodostaa esimerkiksi työpareja, jotka yhdessä ratkovat tehtäväkeskeisiä ongelmia. Radostina et al. (2009) ottavat etäjohtamisen kontekstiin vahvasti mukaan muutosjohtamisen. Etäjohtaja, joka käyttää hyväksi muutosjohtamisen taitojaan, johtaa menestyksekkäimpiä tiimejä. Etäjohtajan tärkeä muutosjohtamisen taito on luoda korkealaatuisia suhteita etätiimin jäseniin, jolloin etäjohtaja luo merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sosiaaliset muutosjohtamistaidot nousevat yhä tärkeämmäksi etäjohtamisen yleistyessä. Cascio et. al (2003) määrittelevät etätiimien johtamisen haasteita ja tuovat esille mm. keskeneräisten prosessien johtamisen haasteet, oikeiden tehtävien allokoimisen osaamiseltaan oikeille ihmisille, avainhenkilöiden tunnistaminen etätiimeistä sekä tiiminmuodostuksen haasteet. (Taulukko 3.)

2.6. ETÄJOHTAMINEN FINANSSIALALLA

Asiakastarpeiden ja – käyttäytymisen jatkuvat muutokset ovat johtaneet finanssialan yritysten toimintamallien muutoksiin. Palvelukonseptien muuttuessa keskitytään entistä enemmän sähköiseen asiointiin ja teknologia mahdollistaa uudenlaisia vuorovaikutuskanavia yritysten ja asiakkaiden välille. Asiakkaat vaativat asiantuntevaa, mutta samalla vaivatonta asiointia niin ajallisesti kuin fyysisestikin. Johtamismallin tulee tukea yrityksen organisaatiorakennetta ja siksi muutokset organisaatiorakenteessa ja palvelukonsepteissa vaatii myös muutoksia esimiesrakenteessa ja yleisesti johtamisessa. (Ylikoski & Järvinen, 2011, 9-10)

Etäjohtaminen finanssialalla on yleistynyt viime vuosikymmenen aikana huomattavasti. Etäjohtamisella haetaan selkeämpää ja yksinkertaisempaa organisaatiokaavaa sekä taloudellisia säästöjä. Etäjohtajilla on suurempi maantieteellinen alue johdettavanaan ja tähän alueeseen kuuluu useampi toimipiste. Etäjohtaja kiertää tapaamassa alaisiaan, mutta päivittäisessä yhteydenpidossa käytetään sähköisiä viestintävälineitä. Muutospaineiden taustalla finanssialalla ovat olleet toimialan yleiset muutokset sekä asiakaskäyttäytymisen muuttuminen ja menestyäkseen finanssialan toimijoiden on reagoitava muutoksiin kehittämällä toimintaa jatkuvasti. Palvelukonseptien muutokset ovat finanssialalla kohdistuneet erityisesti sähköiseen asiointiin. Kehittyvä teknologia mahdollistaa uudenlaiset vuorovaikutuskanavat yrityksien ja asiakkaiden välille. Asiakkaat vaativat samalla asiantuntevaa ja vaivatonta asiointia niin ajallisesti kuin fyysisesti. Monikanavaisuus lisääntyy ja mahdollistaa finanssialan toimijoiden keskittymisen entistä tiiviimmin ydinosaamiseen ja liiketoiminnan kannattavuuteen. (Ylikoski & Järvinen, 2011, 9-10)

Johtamismallin tulee tukea finanssialan jatkuvia muutospaineita. Johtamismalli vaatii muutoksia niin esimiesrakenteessa kuin yleisessä johtamistyylissä. Uusien toimintamallien jatkuva kehittäminen on tärkeää menestyksekkään ja kilpailukykyisen liiketoiminnan kannalta. Etäjohtamismallin yleistyminen näkyy laajalti finanssialan yrityksissä ja sen kehittäminen ja vaikutusten arviointi on jatkuvan tarkkailun alla. Perinteisistä linjaorganisaatio-, linja-esikuntaorganisaatio- ja matriisiorganisaatiomalleista ollaan yleisesti siirtymässä kohti etäjohtamismallia. (Rissanen et. al. 1996, 25–30).

Finanssialalla toimivissa yrityksissä yleisesti työntekijöiden itsenäisyyden lisääntyminen on johtanut esimiesten roolin muuttumiseen valvojasta valmentajaksi. Esimiehillä on lakisääteinen velvollisuus puuttua sekä työympäristön että työskentelytapojen epäkohtiin. Työnjohto tai välitön esimies on yleensä lattiatasolla vastuussa töiden sujumisesta ja samalla turvallisuudesta. Se vastaa työntekijöiden opastuksesta sekä turvallisten työtapojen noudattamisesta. Työnjohtajan on poistettava havaitsemansa epäkohdat omien valtuuksiensa puitteissa. Esimies on aina henkilökohtaisesti juridisessa ja moraalisessa vastuussa oman vastuualueensa työturvallisuudesta. Menestyneillä työpaikoilla yleisesti kunnossapito on tehokkaampaa ja työntekijöiden perehdytys ja työnopastus on koettu paremmin hoidetuksi. HR tulisi myös sisällyttää osaksi liiketoiminnan operatiivista riskienhallintaa. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluvat mm. henkilöstön rekrytointiin ja työsuhdeasioiden hoitoon liittyvät asiat, henkilöstön koulutus, opastus ja ohjaus sekä työsuojelun yhteistoiminta-asiat. Tärkeä rooli henkilöstöhallinnolla on myös esimiestoiminnan kehittämisessä, missä HR-osastolta voi odottaa merkittävää panosta koko henkilöstön työturvallisuuden puolesta. (Laitinen et. al 2013, 185–199)

3. RISKIENHALLINTA

3.1. YLEISTÄ RISKIENHALLINNASTA

Riskienhallinnalla tarkoitetaan liiketoiminnasta aiheutuvien ja siihen olennaisesti liittyvien riskien tunnistamista, arviointia, mittaamista, rajoittamista ja valvontaa. Finanssialalla riskienhallinnalla pyritään vähentämään ennakoimattomien tappioiden todennäköisyyttä tai uhkaa yrityksen maineelle. (Kontkanen, 2009, 94) Finanssialalla pankkien riskienhallinta on viime vuosina noussut suuremman kiinnostuksen kohteeksi. Modigliani-Miller-teoreeman mukaan yritysten ei tulisi tuhlata resursseja riskienhallintaan, sillä osakkeenomistajat hallitsevat riskejä tehokkaammin hallitessaan monipuolista portfoliota. Tämä ei kuitenkaan päde pankkeihin, sillä pankkien kaatuminen olisi kallista mm. lainojen sisältämän yksityisen tiedon ja kaupankäynnin kalleuden vuoksi. Pankeilla on muihin yrityksiin verrattuna suurempi kannustin riskienhallintaan. (Cebenoyan, Strahan, 2004, 20, 41)

Operatiivisella riskienhallinnalla tarkoitetaan yleisesti prosessia, jonka avulla yrityksen tavoitteiden saavuttamista uhkaavia operatiivisia riskitekijöitä tai vaaroja pyritään torjumaan. Sisäinen valvonta ja laadunvarmistus ovat merkittävimpiä operatiivisten riskien hallintakeinoja. Sisäisen valvonnan menetelmät vaihtelevat huomattavasti organisaation laajuuden, toiminnan laadun ja tarpeiden mukaisesti. Organisaation toiminnan muuttuessa monimutkaisemmaksi siihen liittyvät riskit kasvavat eikä johto aina pysty estämään organisaatiota ajautumasta vaikeuksiin. Puutteellinen sisäinen valvonta on usein ollut syynä liiketoiminnan epäonnistumisiin. Johdon päätöksenteon kannalta on oleellista, että strategisten päätösten kannalta välttämätön ja riittävä tieto on mahdollisimman nopeasti saatavilla. Riskienhallinnan avulla voidaan vähentää tulosheilahduksia sekä lisätä maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Valvontaviranomainen on edellyttänyt, että sisäinen valvonta ja riskienhallinta kattavat kaikki toiminnot. Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan järjestämisessä tulee ottaa huomioon organisaatiorakenne sekä toiminnan laajuus ja monimuotoisuus. Ylin johto vastaa riittävän ja toimivan sisäisen valvonnan järjestämisestä ja ylläpitämisestä ja vahvistaa vuosittain halutun riskinottotason. Ylin johto vahvistaa myös merkittävät riskienhallintaa koskevat toimintaperiaatteet. Finanssialan yrityksissä on käyttöönotettu myös erityisiä riskienhallintaan erikoistuneita valiokuntia, jotka varmistavat, että myös kaikki uudet olennaiset aikaisemmin tunnistamattomat riskit tulevat

huomioiduiksi. Finanssialan yritysten rakenteissa on lisäksi viime vuosina ollut huomattavia muutoksia muun muassa yritysjärjestelyiden myötä, jolloin myös riskienhallintaa koskevat toiminnot ja käytännöt ovat monipuolistuneet. (Kontkanen, 2009, 94–96) Finanssialan yrityksistä erityisesti pankkien uutena haasteena riskienhallinnassa on e-banking. Monikanavaisuus ja pankkien verkko-, mobiili- ja tabletpalvelut ovat nousemassa vanhamuotoisen konttoriasioinnin haastajiksi. Pankit kohtaavat online-pankkitoimintaan siirtyessään turvallisuusriskejä, lainopillisia riskejä, maineeseen liittyviä riskejä ja useita operatiivisia riskejä. Innovatiivinen ja proaktiivinen riskienhallinta on olennaista kun pankit siirtyvät e-banking aikakauteen. Uudella e-banking aikakaudella myös sääntely ja pankkeihin kohdistuvat rajoitukset tulevat muuttumaan. (Pennathur, 2011, 2104)

Pankkien vakaus on merkittävässä roolissa pitkän aikavälin talouskasvun näkökulmasta. Pankit edustavat nykyään finanssi- ja rahoitustuotteiden supermarkettia. Viimeisten 10 vuoden aikana ilmenneet pankkikriisit ovat kasvattaneet kiinnostusta ja huomiota pankkien johtamistapaan ja riskienhallintaan. Oikea johtamistapa ja operatiivisten riskien hallinta takaavat pankkien vakauden pitkällä aikavälillä. Basel Committee of Banking Supervision, International Settlement Bank ja International Monetary Fund ovat erityisesti kiinnittäneet huomiota pankkien vakauteen ja etsineet keinoja tämän vakauden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (Dorogovs, Solovjova, Romanovs, 2013, 911)

Pankkisektorin riskienhallinnassa myös riskiraportoinnin rooli tulee arvioida uudelleen kansainvälistymisen ja muuttuvien säännösten ja rajoitusten puitteissa. Johto voi välttää riskiraportointia siksi, ettei sillä ole tarpeeksi riski-informaatiota. Toiseksi, johto voi olla raportoimatta vahvistamatonta riski-informaatiota, sillä se ei välttämättä olisi uskottavaa tai raportointi olisi virheellistä. (Dobler, 2008, 185, 201) Etäjohtajan rooli riskiraportoinnin kannalta tulee myös arvioida, sillä johtajalla voi Doblerin (2008) mukaan olla kannustin jättää raportointi yksin riskienhallintaosaston vastuulle. Johtaja voi olla riskin karttaja, sillä hän voi pelätä työpaikkansa puolesta riskinoton epäonnistuessa.

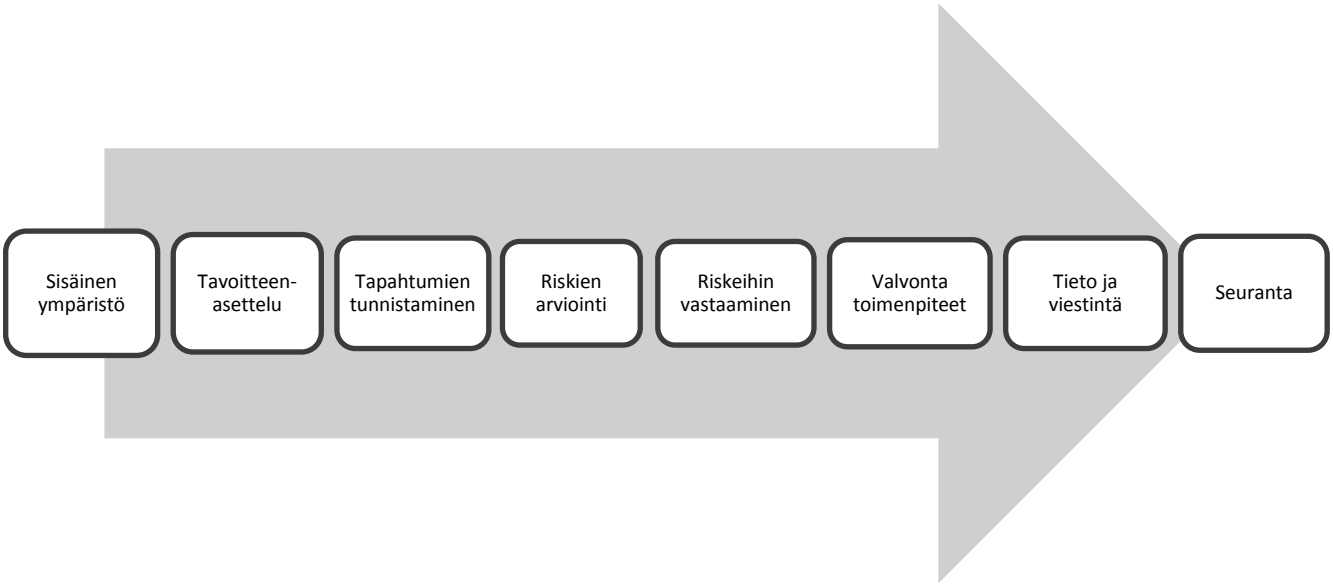
3.2. RISKIENHALLINTAPROSESSI

Riskienhallinta auttaa organisaatiota saavuttamaan päämääränsä ja välttämään sudenkuoppia ja negatiivisia yllätyksiä matkalla. Se varmistaa tehokkaan riskiraportoinnin ja sääntöjen ja määräysten noudattamisen kuin myös yrityksen maineen ylläpitämisen. Riskienhallinta on prosessi, jota hallitus, johto ja muu henkilökunta toteuttaa ja soveltaa strategian laadinnassa ja organisaation toiminnassa tunnistaakseen potentiaaliset riskitapahtumat. (COSO, 2004, 2-3) Riskienhallintaprosessi tarkoittaa riskienhallinnan käytännön systemaattista toteuttamista. Riskienhallinnassa johdon tehtävänä on päättää, kuinka paljon epävarmuutta siedetään ja mikä on yrityksen riskinottohalukkuus. Riskit on pidettävä riskinottohalukkuuden rajoissa pyrittäessä kasvattamaan sidosryhmäarvoa. (Sitra, 2002, 11) Yrityksen riskienhallinta voidaan pääpiirteissään jakaa neljään kategoriaan; strategiseen, operatiiviseen, riskiraportointiin sekä säädösten ja määräysten noudattamiseen. Strateginen sektori käsittää pitkän tähtäimen päämäärät ja pyrkii mission saavuttamiseen. Operatiivinen sektori käsittää resurssien tehokkaan hyödyntämisen. (COSO, 2004, 2-3)

Riskienhallinta voidaan nähdä koostuvan kahdeksasta toisiinsa liittyvästä komponentista. Näitä ovat yrityksen sisäinen toimintaympäristö, tavoitteenasetanta, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, kontrollitoiminnot, informaatio ja kommunikointi sekä seuranta. (Kuvio 3.) Riskienhallinta ei kuitenkaan ole toistuva sarjamainen prosessi, vaan monisuuntainen prosessi, jossa jokainen komponentti vaikuttaa toiseen. (COSO, 2004, 4) Finanssialan yrityksen yleinen kokonaisvaltainen riskienhallinta on liikkeenjohdollinen prosessi, joka edellyttää johdon ja henkilökunnan sitoutumista. Prosessi koostuu riskienhallinnan periaatteiden luomisesta, riskien tunnistamisesta ja arvioinnista, riskienhallintapolitiikan määrittämisestä, riskienhallinnan toteutuksesta ja tulosten seurannasta (Laitinen, Vuorinen, Simola, 2013, 31).

Sisäinen toimintaympäristö käsittää organisaation kulttuurin, perustan sille, miten riskit nähdään ja otetaan haltuun henkilötön keskuudessa. Se käsittää riskienhallinnan filosofian ja riskinottohalukkuuden, yhtenäisyyden ja eettiset arvot. Tavoitteenasetannassa periaate on, että tavoitteet täytyy olla olemassa ennen kuin johto voi tunnistaa potentiaaliset riskitapahtumat. Riskienhallinta takaa, että tavoitteet tukevat ja ovat linjassa yrityksen mission ja riskinottohalukkuuden kanssa. Riskitapahtumat tulee tunnistaa ja tunnistamisessa erottaa riskit ja mahdollisuudet. (COSO, 2004, 4) Riskien tunnistaminen

tarkoittaa riskeihin vaikuttavien tekijöiden, tapahtumien, syiden ja vaikutusten kartoittamista sekä olemassa olevien riskien hallintatoimenpiteitä. Riskien tunnistamisvaiheen tuloksena muodostuu tunnistettu riski, eli riskihavainto. (ISO, 31000, 2009, 4) Mahdollisuudet sen sijaan kanavoituvat takaisin johdon strategiaan tai tavoitteenasetanta-prosessiin. Riskien arvioinnissa otetaan huomioon riskin todennäköisyys, vaikutus ja miten niitä tulisi johtaa ja hallita. Riskeihin vastaamisstrategian valitsee aina johto. Riskit vältetään, hyväksytään, kielletään tai jaetaan. Riskeihin vastaaminen tulee perustua yrityksen riskinsietokykyyn ja riskinottohalukkuuteen. Kontrollitoiminnot tarkoittavat menettelytapoja ja toimenpiteitä, jotka implementoidaan käytäntöön, jotta riskeihin vastaaminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Riskienhallintaprosessin aikana ilmenevä relevantti informaatio otetaan haltuun ja kommunikoidaan henkilöstölle niin, että he pystyvät kantamaan vastuunsa tehokkaimmin. Tehokas kommunikointi tulee virrata kokonaisvaltaisesti organisaatiossa ylös, poikittain ja alas läpi yksikköjen. Koko riskienhallintaprosessia tulee seurata ja tehdä muutoksia tarpeen mukaan. Seuranta suoritetaan erillisenä arviointina tai meneillään olevan riskienhallintaprosessin yhteydessä. (COSO, 2004, 4)



Kuvio 3. Riskienhallintaprosessi (mukaillen: COSO, 2004, 6)

Riskinhallinnan tehokkuus määrittyy sillä, onko kyseiset kahdeksan komponenttia (Kuvio 3.) läsnä ja toimivatko ne kunnolla ilman materiaalisia heikkouksia. Kun tehokkuus on taattu jokaisella neljällä kategorialla luotettavasti, johdolla on ymmärrys strategisten ja operatiivisten tavoitteiden laajuudesta ja siitä, että yritys raportoi luotettavasti lain ja

määräysten puitteissa. Kahdeksan komponenttia sen sijaan toimivat eri tavalla erisuuruisissa yrityksissä, riippuen formaalisuudesta. Pienilläkin yrityksillä voi olla tehokas riskienhallinta, mikäli jokainen komponentti on olemassa ja toimii moitteettomasti. Riskienhallinnassa on myös rajoitteita, sillä päätöksenteko voi olla viallista, kontrollit voivat pettää, inhimillisiä virheitä sattuu ja johto voi halutessaan syrjäyttää riskinhallintapäätöksiä. (COSO, 2004, 5) Riskienhallinnan tavoitteena on lisäarvon tuottaminen organisaatiolle, tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen ja katastrofien välttäminen niin, että liiketoiminnan jatkuvuus varmistetaan kaikissa olosuhteissa. Toinen tavoite on riskikustannusten optimointi ja liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen. (Condamin, Louisot, Naim, 2006, 8)

Finanssialan yrityksessä jokaisella on jonkinlainen vastuu riskienhallinnasta. Toimitusjohtaja on viime kädessä vastuussa, muut johtajat tukevat riskienhallintafilosofiaa, riskinottohalukkuuden noudattamista ja riskienhallintaa omien vastuualueidensa puitteissa. Avainvastuuasemassa tavallisesti ovat riskienhallintapäällikkö, rahoituspäällikkö tai sisäinen tillintarkastaja. Ulkoiset sidosryhmät, asiakkaat, kauppakumppanit, valvojat ja analyytikot tuovat riskienhallintaprosessiin hyödyllistä informaatiota, jota kommunikoidaan eteenpäin. He eivät kuitenkaan ole vastuussa riskienhallinnan tehokkuudesta tai onnistumisesta. (COSO, 2004, 5-6) Pankeissa hallituksen vastuulla on määrittää yhtiön riskinottokyky ja päättää sen mukaiset toimintaperiaatteet. Yhtiön johdon on arvioitava, mille riskeille yhtiö on alttiina ja kehittää juuri niille sopivat riskienhallintamenetelmät toimintaperiaatteiden mukaisesti. (Kontkanen, 2009, 94)

Sisäinen valvonta on yksi merkittävimmistä yritysten riskienhallinnan tehokkuutta, kontrollia ja hallintoa tehostavista tekijöistä. Sisäinen valvonta käsittää taloudellisen ja muun valvonnan. Sisäistä valvontaa toteuttavat yrityksen hallitus, toimitusjohtaja ja muu ylin johto sekä koko henkilökunta. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan johtamisen ja toiminnan osaa, jolla pyritään varmistamaan asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, voimavarojen tehokas käyttö, riskien riittävä hallinta, johtamisinformaation luotettavuus, säännösten noudattamisen valvonta, toiminnan turvaaminen sekä riittävät tietotekniset järjestelmät. Barakat ja Hussainey (2013) painottavat tutkimuksessaan sisäisen valvonnan proaktiivisempaa roolia pankkitoimialan yritysten riskienhallinnassa. Mitä kattavampi sisäisen valvonnan rooli ja raportointi on, sitä pienempi on operatiivisten riskien esiintymismahdollisuus. (Barakat, Hussainey, 2013, 254–268) Sisäinen valvonta valvoo riskin ottoa kolmella eri tavalla; määrällisiä eli mitattavia riskejä (luotto- ja markkinariski)

riskiraporteilla, laadullisia ja operatiivisia riskejä tarkastuksilla ja ympäristön aiheuttamia riskejä arvioinneilla. Hyvään riskienhallintaan kuuluu, että valvottavan ylimmällä johdolla on kokonaiskäsitys liiketoimintaan kohdistuvista merkittävistä riskeistä. Riskinoton strategia ja riskienhallinnan toimintaperiaatteet (menettelytavat riskien tunnistamiseksi, arvioimiseksi, rajoittamiseksi, seuraamiseksi ja arvioimiseksi) tulee olla määritelty liiketoimintastrategiassa. Sisäisen valvonnan tavoitteena on varmistaa, että riskinoton strategia toteutuu käytännössä. (Finanssivalvonta, 2012)

Yleisesti riskin kasvaessa, myös sisäinen valvonta kasvaa suuremmassa määrin yrityksissä, joilla on suuret resurssit ja varaa investoida sisäiseen valvontaan. Rahoitus-, palvelu- ja osakealan yritykset tutkitusti investoivat muita toimialoja enemmän sisäiseen valvontaan (40–50 % enemmän). Nämä alat kohtaavat muita enemmän haasteita ja riskejä, minkä vuoksi tarve sisäiselle valvonnalle on suurempi. Kustannussäästösyistä sisäinen valvonta usein kuitenkin ulkoistetaan ja tämän vuoksi investointi on näissä yrityksissä pienempää. Budjetoinnin merkitys ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistus voi olla merkittävä tekijä yritysvertailussa, benchmarkingissa sekä riskienhallinnassa ja määritettäessä yritysbudjettia. Budjettinäkökulma tarjoaa myös katsauksen sisäisen valvonnan kustannuksiin ja ulkoistamisen hyötyihin. (Carcello et. al, 2005, 72–84)

3.3. OPERATIIVISTEN RISKIEN HALLINTA

3.3.1. OPERATIIVINEN RISKI

Operatiivinen riski on yksi tärkeimmistä finanssialan riskienhallinnan osa-alueista. Se keräsi enemmän huomiota 1990-luvun puolivälissä pankkikriisin takia, joka johtui pääosin inhimillisestä virheestä, petoksesta ja puutteellisista kontrolleista. Myös Basel Committeen vuonna 1999 esittelemä säännelty pääomavaatimus operatiivisille riskeille kasvatti kiinnostusta operatiivista riskienhallintaa kohtaan. Basel Committee esitteli myös sääntelevän määritelmän operatiivisille riskeille, joiden rajat vaihtelevat pankkikohtaisesti. Operatiivinen riski määritellään riskiksi tappiolle, joka johtuu puutteellisista tai epäonnistuneista sisäisistä järjestelmistä, ihmisistä tai ulkoisista tapahtumista. Tämä määritelmä pitää sisällään myös lainsäädännölliset riskit, mutta rajaa pois strategiset ja maineriskit. (Francesco, 2007, 115)

Riskejä ei voida täysin hallita ilman toiminnallisten (operatiivisten) riskien huomiointia. Toiminnallisten riskien hallintamekanismit, syyt ja vaikutukset täytyy olla määritelty, mikäli finanssialan yritykset haluavat kehittää ja muokata asiakkaidensa tarpeita. (Kulpa, Magdon, 2012, 2123) Operatiivisia eli toiminnallisia riskejä ovat muun muassa teknisiin järjestelmiin liittyvät riskit, maineen ja arvostuksen heikkeneminen, yrityksiin suuntautuvat rikokset sekä henkilökunnan ja erityisesti yrityksen johdon ammattitaito ja luotettavuus, jotka ovat erityisesti viime vuosina korostuneet pankkitoiminnassa ja omistajaohjauksessa. Siihen voidaan sisällyttää myös juridinen riski ja maineriski. Puutteelliset laskenta- ja seurantajärjestelmät sekä toimintojen keskittyminen samalle henkilölle ovat usein johtaneet kokonaisten pankkien konkurssiin. (Kontkanen, 2009, 88–93)

Dorogovs et. al (2013) luokittelevat operatiivisen pankkiriskin seitsemään kategoriaan. Nämä ovat prosessijohtaminen ja toimeenpano, järjestelmien kaatuminen, fyysisen varallisuuden tuhoutuminen, tuotteet ja liiketoimintakäytännöt, työttömyys ja työpaikkaturvallisuus, ulkoinen väärinkäytös ja sisäinen väärinkäytös. Pankkien tulee tunnistaa ja arvioida operatiiviset riskit, tarkkailla säännöllisesti riskien ilmentymistä ja tappioita, kontrolloida ja lievittää operatiivisia riskejä ja luoda viitekehys operatiivisten riskien hallinnalle. Tämä toteutuu vain oikeanlaisella ylimmän tason johtamisella. Johtajan tulee ottaa vastuuta ja ylläpitää asianmukaista sisäistä valvontaa ja tarkkailla valvonnan tehokkuutta ja kehittää varta vasten operatiivisille riskeille suunnattua johtamista eli säännöllisesti tunnistaa ja arvioida operatiivisia riskejä. Johdon operatiivisten riskien hallinta voidaan järjestää kolmivaiheisesti. Sisäisten kontrollien hallintaan kuuluu koulutus, rekrytointikäytännöt, todentamiskäytännöt ja pankin omien sisäisten käytäntöjen noudattaminen. Väärinkäytösten johtamiseen kuuluu ennaltaehkäisy, väärinkäytösten löytäminen ja väärinkäytöksistä palautuminen. Järjestelmien johtamiseen voidaan sisällyttää pankin haavoittuvuuden johtaminen ja järjestelmien käyttöoikeuksien hallinta. (Dorogovs, Solovjova, Romanovs, 2013, 912)

Operatiivisten riskien aiheuttamien tappioiden seuranta voidaan järjestää mm. taulukoimalla tapahtuman kuvaus, tapahtumaan johtaneet syyt, arvio suorista ja epäsuorista kustannuksista, mahdolliset vakuutuskorvaukset sekä toimenpiteet vahingon ennaltaehkäisemiseksi jatkossa. Esimerkkejä operatiivisista tappiotyypeistä ovat muun muassa sisäiset väärinkäytökset, ulkopuolisen aiheuttamat vahingot, työturvallisuus, menettelytapatappiot, omaisuusvahingot, tietojärjestelmäongelmat ja prosessiongelmat.

(Finanssivalvonta, 2010, 16–18) Taulukko 4 koostaa yhteen operatiivisia tappiotyyppejä finanssitoimialalla.

Taulukko 4. Operatiivisia tappiotyyppejä finanssitoimialalla (mukaillen: Finanssivalvonta, 2010, 17–18)

Tappiotyyppi	**Esimerkkejä**
Sisäiset väärinkäytökset	Lahjuksen ottaminen, asiakastietojen väärinkäyttö, liikesalaisuuden rikkominen
Ulkopuolisen aiheuttamat vahingot	Ryöstö, väärennös, rahanpesu, murtautuminen tietojärjestelmään, henkilöstöön kohdistuva uhkailu
Työturvallisuus ja työolot	Työaika, syrjintä, palkka-, korvaus- ja irtisanomisriidat
Menettelytapatappiot	Tiedonantovelvollisuuden laiminlyönti asiakkaille, salassapitovelvollisuuden laiminlyönti, asiakasvarojen säännösten vastainen käsittely, harhaanjohtava palveluntarjonta
Tietojärjestelmäongelmat	Käyttökatkos, laiterikko, sähkökatko
Prosessiongelmat	Tallennusvirhe tietojärjestelmään, puutteellinen dokumentointi, dokumenttien katoaminen, toimeksiannon epäonnistunut toteutus

Operatiivisten riskien lähteet voidaan tiivistetysti luokitella neljään kategoriaan: henkilöstön toimet, IT-ongelmat, sisäisten prosessien heikkous sekä ulkoiset tapahtumat. Henkilöstön toimista johtuvia tahattomia riskejä ovat mm. sääntöjen vastainen toiminta, tietämättömyys sekä virheet, petokset ja väärinkäytökset. IT-ongelmat liittyvät laitteistojen kaatumiseen, kapasiteetin puutteeseen ja vanhentuneisiin järjestelmiin sekä tietoturvallisuuteen. Sisäisiä riskejä ovat mm. puutteelliset prosessit ja dokumentointi, roolien ja vastuiden epäselvä jako ja yhteisymmärryksen puute. Ulkoisia finanssi operatiivisia riskejä ovat mm. tulipalo,

vesivahinko tai mellakka sekä lainsäädännön muutokset ja riippuvuus ulkoisista toimittajista ja turvallisuusosastosta. Sisäisen tiedon väärinkäyttö on kasvanut 52 % vuodesta 2012, mikä takia sisäisen tiedon käytöstä on tullut yksi suurimmista operatiivisista riskeistä finanssisektorilla. Menestyksellinen operatiivisten riskien hallinta tutkitusti parantaa finanssialan yritysten vakautta ja siksi nämä neljä operatiivisten riskien suurinta lähdettä (henkilöstö, tietotekniikka, sisäiset järjestelmät ja ulkoiset tapahtumat) tulee tunnistaa ja niitä tulee johtoportaalta käsin tai tiimeittäin tarkkailla säännöllisesti. (Dorogovs, Solovjova, Romanovs, 2013, 912–913) Operatiivisten riskien valvontaan, tunnistamiseen ja hallintaan voidaan kouluttaa myös pienimuotoisia tiimejä erityisesti etäkonttoreittain. Etäjohtajan poissaolo useissa konttoreissa asettaa haasteen myös operatiivisten riskien hallinnalle, jolloin konttorikohtaiset riskienhallintatiimit tai – henkilöt voisivat erikoistua esimerkiksi muun työn ohella valvomaan operatiivisia riskejä. Näin riskit mahdollisesti tunnistetaan ja niihin reagoidaan nopeammin.

Tässä tutkielmassa syvennytään tarkemmin sisäisiin väärinkäytöksiin, ulkopuolisten aiheuttamiin vahinkoihin, työturvallisuuteen sekä prosessiongelmiin. Nämä ovat tutkittavan finanssialan yrityksen kannalta toivotuimmat tutkittavat riskit, sillä niitä esiintyy päivittäisessä työssä useimmiten. Turvallisuusjohtamisella tarkoitetaan sellaista johdon ja esimiesten toimintaa työpaikan prosessien, toimintatapojen, työolosuhteiden, henkilöstön ammattitaidon, yhteistyön ja työilmapiirin kehittämiseksi, jonka tavoitteena on turvallisuustason ja työpaikan kilpailukyvyn jatkuva parantaminen. Turvallisuusjohtamisen keskeinen tehtävä on vahinkojohtaminen, eli toiminta, jolla pyritään estämään vahinkojen syntyminen, rajoittamaan niiden suuruutta ja vakuuttamaan niiden varalta. (Laitinen et. al 2013, 31)

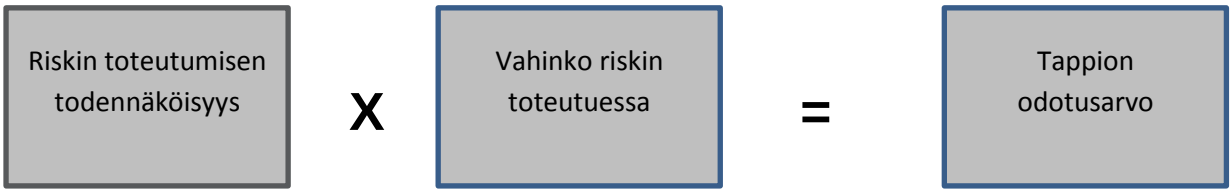
3.3.2. OPERATIIVISTEN RISKIEN HALLINTAKEINOT

Merkittävimpiä tekijöitä operatiivisten riskien hallinnassa ovat sisäinen valvonta sekä laadunvarmistus, johon kuuluvat riskienhallintajärjestelmä, ammattitaitoinen henkilöstö sekä taitava johtaminen. Operatiivisten riskien hallintaan kuuluvat itsearviointi ja jatkuva seuranta sekä häiriöiden ja laadussa havaittujen puutteiden kirjaaminen ja rekisteröinti. Erityistä huomiota tulee kiinnittää tapahtumien analysointiin, mahdollisiin riski-indikaattoreihin sekä aikaisiin varoitusmerkkeihin. Erityinen vastuu on johdolla ja

esimiehillä. Heidän riskienhallintatehtävänsä on määriteltävä riittävän tarkasti ja heidän pätevyydestään, perehdytyksestään ja muista edellytyksistä riskienhallinnassa on huolehdittava. (Laitinen et. al 2013, 178) Riskien vähentämiseen tähtääviä tekniikoita ovat muun muassa kattava vakuutusturva ja jatkuvuus- ja kriisinhallintasuunnitelmat kriisitilanteiden varalta. Järjestelmäriski voidaan nähdä laajempana kriisitilanteena, jossa yhden talouden toimijan kriisi laajenee koskemaan useita muita toimijoita. (Kontkanen, 2009, 93)

Operatiivisten riskien hallinta eroaa luotto- ja markkinariskien hallinnasta siinä, että operatiivisten riskien hallinta on yleensä riskien minimoimista. Operatiivisia riskejä on hallittava itsenäisenä riskialueena. Operatiivisten riskien hallinnassa on usein otettava huomioon muutokset toimintaympäristössä ja liiketoiminnassa. Periaatteiden tulee kattaa riskien tunnistaminen, arviointi, valvonta ja rajoittaminen. Osana sisäisen valvonnan järjestelmää ylimmän johdon on saatava säännöllisesti raportit valvottavan tärkeimmistä operatiivisista riskeistä. Toimivan johdon on huolehdittava operatiivisten riskien hallinnan periaatteiden käytännön toteutuksesta, niiden kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Operatiivisten riskien hallinnasta vastaavien toimintojen vastuu- ja raportointisuhteiden on oltava selkeät ja ylimmän johdon on luotava sellainen yrityskulttuuri ja ilmapiiri, jossa sisäinen valvonta on aktiivinen osa yritystoimintaa. Tehokas sisäinen valvonta edellyttää, että työtehtävät ja päätöksenteko on asianmukaisesti eriytetty. Sisäinen tarkastus ei kuitenkaan saa välittömästi olla vastuussa operatiivisten riskien hallinnasta. Operatiivisten riskien hallinnassa tulee noudattaa Finanssivalvonnan määräyskokoelman Vakavaraisuus ja riskienhallinta – pääjaksoon kuuluvia standardeja 4.1 Sisäinen valvonta ja riskienhallinta, 4.2 Valvottavan vakavaraisuuden hallinta sekä 4.3i Operatiivisen riskin vakavaraisuusvaatimus. (Finanssivalvonta, 2010, 12–14)

Operatiivisten riskien tunnistaminen luo perustan niiden valvonnalle ja kontrollien suunnittelulle. Operatiivisista riskeistä aiheutuvia tappioita voidaan vähentää pienentämällä riskin toteutumisen todennäköisyyttä sekä valvottavan haavoittuvuutta riskin toteutuessa (kuvio 4.). (Finanssivalvonta, 2010, 14)



Kuvio 4. Operatiivisesta riskistä aiheutuvan tappion syntyminen (mukaillen Finanssivalvonta, 2010, 14)

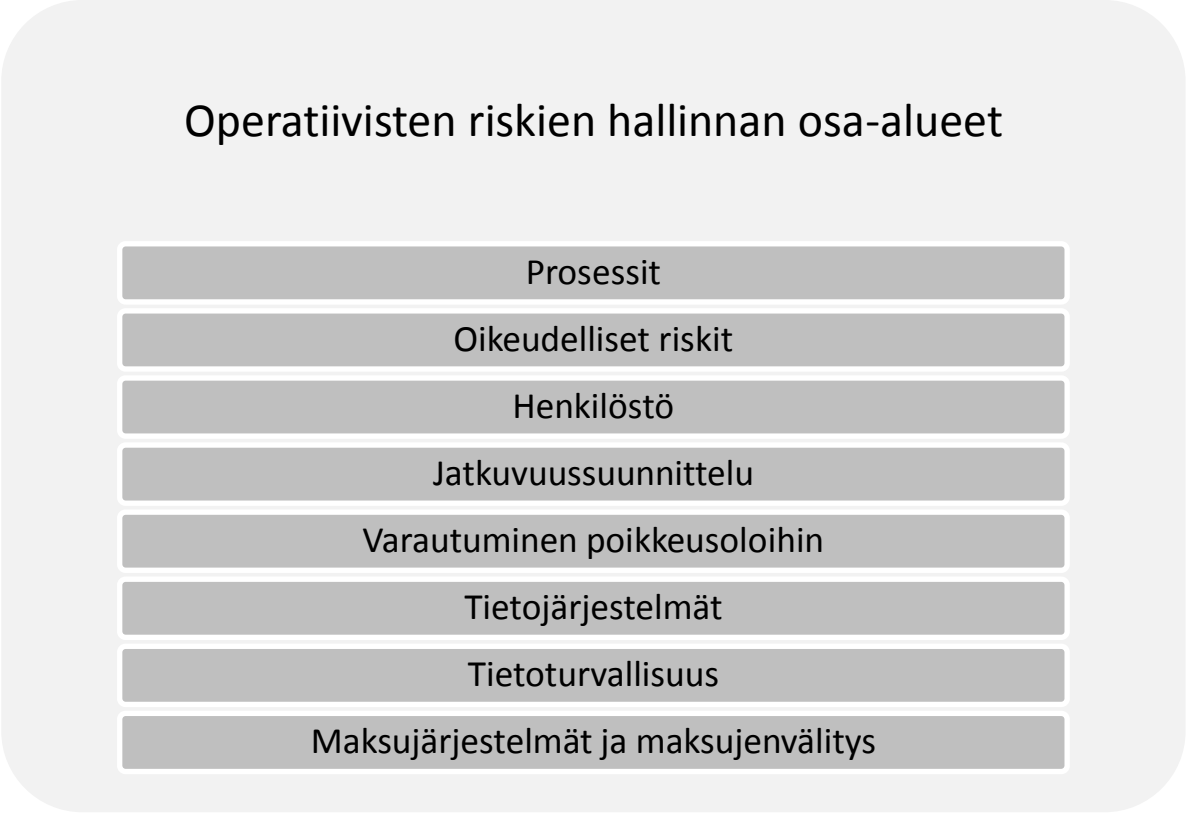
Tunnistetuista operatiivisista riskeistä yrityksen on päätettävä, miten näitä riskejä valvotaan, kannetaanko riskit sellaisenaan, pyritäänkö riskejä vähentämään vai vetäydytäänkö riskejä aiheuttavasta liiketoiminnasta. Riskien arvioinnissa sisäisiä tekijöitä ovat yrityksen rakenne, organisaatiomuutokset, tuotteiden monimutkaisuus, henkilöstön ammattitaito ja vaihtuvuus. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi toimintojen kansainvälisyys ja teknologian kehitys. Ennalta sovittujen menettelytapojen käyttö parantaa riskien arvioinnin tasoa. Näitä menetelmiä voivat olla mm. itsearviointilomakkeistot, vahinkotilastointi sekä vahinkojen läpikäynti. (Finanssivalvonta, 2010, 14–16) Johdon kannustimia operatiivisten riskien hallintaan ovat halu noudattaa lakia, moraalinen vastuu henkilöstön hyvinvoinnista, halu kehittää työn tuottavuutta ja laatua, parantaa yhteistyötä ja imagoa sekä halu olla parhaiden joukossa (Laitinen et. al 2013, 192). Operatiivisista riskeistä aiheutuvia vahinkoja voidaan rajoittaa myös vakuutuksilla ja jatkuvuussuunnittelulla. Yrityksen on luotava ennakoivat menettelyt ja mittarit operatiivisten riskien havaitsemiseksi. Operatiivisten riskien kasvua ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten muutokset liiketoiminnassa, avoimien paikkojen vaikea täyttäminen, asiakasvalitukset tai palvelukatkokset on syytä ennakoida. Operatiivisista riskeistä aiheutuvia vahinkoja voidaan rajoittaa myös vakuutuksilla ja jatkuvuussuunnittelulla. Yrityksen on luotava ennakoivat menettelyt ja mittarit operatiivisten riskien havaitsemiseksi. Käytettyjen menetelmien ajanmukaisuutta on aktiivisesti seurattava ja raportoinnin tarkkuutta arvioitava. (Finanssivalvonta, 2010, 14–16)

Operatiivisten riskien hallinnan osa-alueet voidaan karkeasti jaotella kahdeksaan sektoriin: prosessit, oikeudelliset riskit, henkilöstö, jatkuvuussuunnittelu, varautuminen poikkeusoloihin, tietojärjestelmät, tietoturvallisuus ja maksujärjestelmät sekä maksujenvälitys. (kuvio 5.) Prosessi on tietyn palvelun tai suoritteen tuottamiseksi

muodostettu resurssien ja toimintojen kokonaisuus. Tärkeimpien prosessien tunnistuksessa on kiinnitettävä huomiota yritysten välisiin ja yrityksen sisäisiin rajapintoihin ja niiden ylittämiseen. Prosessien kontrollitoimintoja ovat muun muassa täsmäytykset ja useamman kuin yhden henkilön osallistuminen tapahtumien käsittelyyn. Oikeudellinen riski voi aiheutua ulkoisten tekijöiden, kuten toimintaympäristön muutosten vaikutuksesta. Yrityksellä tulee olla riittävä asiantuntemus valvottavaa koskevasta lainsäädännöstä ja viranomaisten antamista määräyksistä. (Finanssivalvonta, 2010, 19–21) Johto on henkilökohtaisesti vastuussa siitä, että työpaikalla noudatetaan lainsäädännön ja hyvien hallintokäytäntöjen mukaisia menettelytapoja. Johto määrittää sen arvoperustan, jolle työpaikan toiminta rakentuu. (Laitinen et. al 201, 194) Lainsäädännön ja sääntelyn muutoksia on seurattava aktiivisesti. Henkilöstön osalta valvottavan on varmistettava palveluksessa työskentelevien ja rekrytoitavien henkilöiden ammattitaito (riittävä koulutus ja kokemus ja kyky suoriutua tehtävästä) ja jatkuva koulutus. Uuden työntekijän hyvämaineisuuteen ja taustoihin on kiinnitettävä huomiota. Tehtävien hoitamiseen tulee olla riittävä henkilöstö ja avainhenkilöille tulee poissaolojen varalta olla varahenkilöt liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Lisäksi palkitsemisjärjestelmät tulee laatia niin, etteivät ne houkuttele ei-toivottuihin menettelytapoihin tai harkitsemattomaan riskinottoon. (Finanssivalvonta, 2010, 19–21)

Liiketoiminnan jatkuvuussuunnittelulla tarkoitetaan varautumista liiketoiminnan keskeytyksiin siten, että toimintaa pystytään jatkamaan tappioitta erilaisissa häiriötilanteissa. Tällaisia häiriötilanteita ovat muun muassa henkilöstöä tai järjestelmiä kohdanneet vahingot, tulipalot ja vesivahingot. Jatkuvuussuunnitelmassa tulee ilmetä, miten toimintaa jatketaan mahdollisessa häiriötilanteessa ja suunnitelma tulee kouluttaa koko henkilöstölle. Poikkeusoloihin varautumisella tarkoitetaan valmistautumista valmiuslaissa (22.7.1991/1080) määriteltyihin poikkeusoloihin. Tällaisia poikkeusoloja voivat olla muun muassa pandemia tai toimitilojen/järjestelmien tuhoutuminen. Tärkeiden tietojen säilyminen on turvattava poikkeusoloissa (esim. järjestelmän tuhoutuminen) ja valvottavalla tulee olla ajantasainen valmiussuunnitelma (uhkatekijät, toimenpiteet, toipumistoimenpiteet, vastuut ja tiedottaminen), joka on testattu toimivaksi. (Finanssivalvonta, 2010, 21–34) Johdon tehtävänä on mm. ottaa tarkoituksenmukaiset turvallisuusmittarit käyttöön, luoda tehokkaat kommunikaatiojärjestelmät sekä raportoida turvallisuudesta muille intressiryhmille (Laitinen et. al 2013, 194). Pankkitoimialalla keskeisten toimintojen, kuten ottolainaus, antolainaus, maksuliikenne, rahahuolto,

arvopaperien kaupankäynti, toimitus ja säilytykset on turvattava poikkeusoloissa. Tietojärjestelmien tulee olla riittävät ja ajantasaiset ja palveluksessa työskentelevillä on riittävä osaaminen tiedon tallentamiseksi, siirtämiseksi, käsittelemiseksi ja arkistoimiseksi ja tietojärjestelmien on oltava käyttäjistä riippumattomia. Tietoturvallisuudella tarkoitetaan yrityksen tietojen, järjestelmien ja tietoliikenteen suojaamista normaali- ja poikkeusoloissa. Käyttövaltuuksien luovuttamisessa eri tietojärjestelmiin on otettava huomioon käyttäjän työtehtävä ja asema. Maksujärjestelmien vakaa toiminta on tärkeää, sillä katkokset hankaloittavat asiakkaiden maksuliikennettä ja aiheuttavat mahdollisesti ongelmia koko maan taloudelle. Maksujenvälitysjärjestelmien on oltava turvallisia ja toimintavarmoja ja uusiin maksuliikennepalveluihin on syytä tehdä riskienarviointi Finanssivalvonnalle. (Finanssivalvonta, 2010, 21–34)



Kuvio 5. Operatiivisten riskienhallinnan osa-alueet (mukaillen: Finanssivalvonta, 2010, 19)

3.4. AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET

Finanssialalla erityisesti pankit ja niiden menestys ovat isossa asemassa nykypäivän kansantaloudessa. Pankkien menestyksen takana ovat ihmisten johtaminen sekä riskien johtaminen. Riskien johtaminen ei ole mahdollista ilman tehokasta ja ammattitaitoista työvoimaa. Pankkisektorin toimiva riskienhallinta takaa niiden kansainvälisen menestyksen. Toimiva riskienhallinta edellyttää uusien teknologioiden yhdistelemistä, tuotteiden monimuotoisuutta, nopeampaa luotto- ja riskien arviointia ja henkilöstöjohtamistaitoja. Cherian ja Farouq tutkivat artikkelissaan listattuja pankkeja Abu Dhabi Securities Exhange ja Dubai Financial Markets – markkinoilla. Tuloksista käy ilmi, että pankkien johtamistyylillä on selkeä vaikutus niiden suorituskykyyn. (Cherian, Jacob; Farouq, Sherine, 2013, 106–107)

Autoritäärinen, demokraattinen ja orgaaninen johtamistyyli vaikuttavat eri tavoilla pankkien suorituskykyyn. Autoritäärinen johtamistyyli ei anna työntekijöille vapautta muuttaa ajattelutapaa tai vaikuttaa päätöksentekoon. Se huonontaa suorituskykyä eikä kehitä työntekijöiden motivaatiota. Demokraattinen johtamistyyli antaa työntekijöille vapauksia vaikuttaa päätöksentekoon ja myös työntekijät voivat kehittää johtajaa. Uhkana on kuitenkin kontrollin puute ja epävarmuus. Orgaaninen johtamistyyli vaatii yhteisen hyväksynnän ennen päätöksentekoa ja toiminta perustuu yhteisymmärrykseen. Se tarjoaa valtaa ja vastuuta kaikille työyhteisön jäsenille ja edistää organisaation menestystä ja kilpailukykyä. Ryhmäsynergia ja ryhmien voima tekee tällaisesta organisaatiosta menestyvän. Johtamistyylillä on suora yhteys pankkien menestykseen. Henkilöstöjohtamisella on suuri vaikutus pankin suorituskykyyn ja siksi henkilöstöjohtajien tulisi olla aktiivisesti mukana ylimmän johdon toiminnassa. HR tulisi sisällyttää jokaisen pankin yritysstrategian ytimeen ja päätöksentekoon, koska sillä nähdään olevan suuri vaikutus pankkien menestykseen ja parempaan riskienhallintaan. (Cherian, Jacob; Farouq, Sherine, 2013, 107–108)

Etäjohtamisessa nähdään paljon samoja piirteitä orgaanisen johtamistyylin kanssa. Ongelmanratkaisu ja riskienhallinta ovat yksiöiden ja ryhmien vastuulla. Ryhmän voima ja taidot ratkaisevat riskitilanteissa. Johtaja ei ole paikalla ohjaamassa alaisiaan, jolloin riskienhallinta ja ongelmanratkaisu eivät välttämättä ole yhtä tehokasta kuin johtajan ollessa läsnä. Vastuu jakautuu ja riskit kasvavat. Etäjohtaja ei aina tiedä, millaisia päätöksiä ja toimia työntekijät joutuvat tekemään etäpisteissä, jolloin toiminnalliset riskit

kasvavat. Työntekijöille suodaan enemmän valtaa yksiöinä ja ryhminä ja ongelmanratkaisukyky kehittyy.

Pankit ovat riskeille erittäin alttiita organisaatioita. Pankkisektorilla yksi suurimmista julkisesti raportoitavista toimista on riskiraportointi. BSBC (The Basel Committee on Banking Supervision) painottaa ajantasaisen ja informatiivisen riskiraportoinnin merkitystä markkinakurin parantamiseksi ja riskien minimoimiseksi pankkisektorilla. Barakat ja Hussainey (2013) tutkivat artikkelissaan Eurooppalaisten pankkien toiminnallisten riskien paljastumiseen ja riskiraportointiin vaikuttavia seikkoja. Ulkopuoliset hallituksen jäsenet, pankin omistusrakenne (vähemmän johtajasomisteisuutta) sekä kilpailun kiihdyttäminen johtavat toiminnallisten riskien paljastamiseen laadukkaammin. Lisäksi tarkastajat ja suurimmat osakkeenomistajat ovat merkittävässä roolissa, kun seurataan johtoportaan ORD-vaatimusten (operational risk disclosure) noudattamista. Barakat ja Hussainey kehottavat pitämään kiinni hallituksen itsenäisyydestä, parantamaan sisäistä tarkastusta sekä antamaan tarkastajille proaktiivisempi rooli sisäisessä tarkistuksessa. Kattavampaa riskiraportointia julkistavilla pankeilla on tutkitusti vähemmän maksuhäiriöriskejä. Tukemalla sisäisten tarkastajien itsenäisyyttä ja virallista valtaa pankit voivat parantaa toiminnallisten riskien laatua raportoinnissa ja johto parantaa raportointitehokkuuttaan. Pankit voivat myös itse parantaa riskien tiedonantoaan palkkaamalla ulkopuolisia hallituksen jäseniä sekä tehostamalla tilintarkastusvaliokunnan toimintaa. (Barakat, Hussainey, 2013, 254–268)

Cherpack ja Jones (2013) ehdottavat artikkelissaan uusia proaktiivisia menetelmiä hallita riskejä pankkisektorilla. Näitä ovat mm. stressitestit ja keskitetty johtaminen. USA:ssa näitä uusia menetelmiä implementoidaan käytäntöön pankkisektorilla hyvin vaihtelevin tuloksin. Menneisyyteen perustuvat riskienhallintakeinot, eli riskeihin reagoiminen sen perusteella, mitä aikaisemmin on tapahtunut, ei nykypäivänä enää toimi. Historiallisen tiedon hyödyntäminen riskien lieventämiseksi on osoittautunut tehottomaksi ja sen vuoksi USA:n säätelevät elimet alkoivat etsiä tulevaisuuteen perustuvia riskienhallintakeinoja pankeille. Stressitestit tulivat julkiseen tietoisuuteen, kun Reserve’s Supervisory Capital Assessment Program (SCAP) julkaisi testin vuonna 2009. SCAP-ohjelma testasi 19 suurinta pankkia ja niiden kykyä kestää luottotappioita. SCAP-ohjelman implementointi teki stressitesteistä yhden parhaista riskienhallintakeinoista USA:n pankkisektorilla. Testit auttavat pankkeja löytämään isoimmat heikkoutensa ja keinot hallita ja johtaa näistä syntyviä riskejä. Myös johdon informaatiojärjestelmät ovat merkittävässä osassa pankkisektorin proaktiivista

riskienhallintaa. Näistä syntyy kokonainen riskikontrollin viitekehys, joka täytyy kuitenkin implementoida pankkikohtaisesti ottaen huomioon pankin koko, monimutkaisuus ja riskinottohalukkuus. Viitekehys perustuu pankkien informaatiojärjestelmiin (Bank's Management Information Systems, MIS), jotka sisältävät aineiston keruun, litterointikäytännöt ja työkalut riskiraportointiin. Pankkien MIS – kyvykkyydet ja laatu ovat pitkään olleet sääntelevien elinten huolenaiheena, sillä riskeistä raportoiminen sekä ajantasaisen tiedon kerääminen ovat olennaisia riskienhallinnan onnistumisessa. Keskitetyn johtamisen vaikutus on vahvasti sidoksissa pankin MIS-tehokkuuteen. Stressitestit, keskitetty johtaminen ja pääoman suunnittelu sekä johdon informaatiojärjestelmien toimivuus takaavat pankeille tavoitellun suojan riskejä vastaan. (Cherpack, Jones, 2013, 411–431)

Cherpackin ja Jonesin (2013) artikkeli painottuu vahvasti luottoriskin hallintaan, mutta siitä voi olla hyötyä myös kokonaisvaltaiseen pankkiriskien hallintaan mukaan lukien toiminnalliset riskit. Toimipisteiden yhdistäminen ja johdon keskittäminen ovat seikkoja, joita riskienhallinnassa on tulevaisuuden kannalta otettava huomioon. Historialliseen dataan ja aikaisempaan toimintaan riskienhallinnassa ei kannata keskittyä. Stressitestejä olisi hyvin mahdollista soveltaa myös toiminnallisiin riskeihin, kuten turvallisuus-, väärinkäytös- ja liiketoimintariskeihin.

Useat pankit ovat luoneet operatiivisten riskienhallinnan viitekehyksen pohjautuen Basel-säännöksiin. Operatiivisten riskienhallinnan komiteat ottavat laajalti vastuuta riskienhallinnasta useissa ulkomaisissa pankeissa ja riskienhallinta perustuu usein pankkiirien kokemukseen. Operatiivinen riski on yleensä epäonnistuneen operatiivisen prosessin (petollinen toiminta, luonnonkatastrofi, henkilöstön toiminta, laiminlyönti, e-banking yms.) tulos ja sen on nähty olevan syynä useisiin pankkien taloudellisiin tappioihin. Operatiiviset riskit tulee käsittää ruohonjuuritasolla ja se vaatii kokonaisvaltaisen operatiivisten riskienhallinnan viitekehyksen luomista. Viitekehys käsittää hallituksen ja johdon toiminnan, riskiarvion, tapahtumien tunnistamisen, avaintekijöiden tunnistamisen, pääoman suunnittelun sekä riskiraportoinnin. Bodla ja Verma (2008) tuovat esiin kaksi tärkeintä elementtiä pankkien operatiivisten riskienhallinnassa; toimintojen tehokkuus sekä keskeytymättömyys. Yksityiset pankit nostavat maineen säilymisen yhdeksi tärkeimmistä elementeistä. Tutkimuksessa jopa 90 % pankeista on asettanut erityiset riskienhallinnan komiteat (Credit Policy Committee CPC, Credit Risk Management Committee CRMC, Operational Risk Management

Committee ORMC, Assets Liabilities Management Committee ALM). 60 % pankeista on suunnitellut ja implementoinut operatiivisten riskienhallinnan viitekehyksen perustuen Basel-säännöksiin. Suurimmaksi operatiivisten riskien lähteiksi nähdään henkilöstö sekä sisäiset prosessit ja pankkiirien kokemus nähdään merkittävänä etuna operatiivisten riskien hallinnassa. Liiketoiminnan toipumissuunnitelma ja jatkuvuussuunnittelu on käytössä useissa pankeissa ehkäisemään liiketoiminnan katkeamista riskitilanteissa. (Bodla, Verma, 2008, 63–84)

Oikeanlaisella riskienhallinnalla on suuri merkitys myös yrityksen suorituskyvyn näkökulmasta. Oikeat riskienhallinnan menetelmät tulee yhdistää viiteen komponenttiin; yrityksen toimintaympäristön epävarmuuteen, toimialan kilpailuun, yrityksen kokoon, monimuotoisuuteen sekä yrityksen johtoryhmän kokoonpanoon. Yritysten tulisi implementoida ERM (Enterprise Risk Management) – käytännöt operatiivisissa toiminnoissa ottaen huomioon kaikki viisi yllämainittua kontekstuaalista elementtiä. Nämä viisi elementtiä ovat kriittisimmät riskienhallinnan ja suorituskyvyn väliset tekijät. Toimintaympäristön epävarmuus aiheuttaa riskien ennustettavuuden heikkenemistä ja toimialan kilpailu heikentää tuottojen mahdollisuutta, mikäli kilpailija myy samanlaisia tuotteita. Yrityksen koko vaikuttaa ERM – käytäntöjen tarpeeseen ja yrityksen monimuotoisuus vaikuttaa riskienhallintakäytäntöjen monimuotoisuuteen. Johtoryhmän koostumus taas on avaintekijä ERM – käytäntöjen implementoinnissa ja käyttöönotossa. Kaikki viisi avainkomponenttia tulee yhdistää riskienhallintaprosessiin, jotta riskienhallinnalla olisi positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn. (Gordon et. al 2009, 304–310)

Cosmin et. al (2013) toteavat pankin liiketoimintaprosessien ja riskienhallintamenetelmien yhteensovittamisen olevan avain riskienhallinnan ymmärtämiseen johtoportaassa. Riskienhallinnalle tulee antaa strateginen merkitys. Pankin liiketoimintastrategiaan tulee sisällyttää merkittävimmät riskit ja niiden ehkäisykeinot. Näin riskienhallinnalla nähdään olevan suuri vaikutus sijoittajien mielikuvaan tietyn pankin liiketoiminta-arvosta ja maineesta mikä johtaa pankin kannattavuuteen. Riskienhallinta on helpompaa mitä parempi maine pankilla on markkinoilla. (Cosmin et. al 2013, 723)

Taulukko 5. Aikaisempia tutkimuksia

Tutkimus **Riskienhallintakeinot**	**Konteksti ja menetelmä**	**Tulokset**
Cherian, Farouq, 2013, Does Effective Leadership Style Drive Financial Performance of Banks? Analysis in the Context of UAE Banking Sector.	18 listattua pankkia ADX ja DFM markkinoilla. Vuosikertomukset vuosilta 2009 ja 2010. Kyselylomakkeet 10 työntekijälle/pankki.	Johtamistyyli on yhteydessä pankkien suorituskykyyn. HR tulisi sisällyttää strategiaan ja ongelmanratkaisuun, jotta riskienhallinta ja menestys turvataan.
Barakat, Hussainey, 2013, Bank governance, regulation, supervision, and risk reporting: Evidence from operational risk disclosures in European banks.	85 pankkia 20:stä Euroopan maasta. Eurooppalaisten pankkien vuosikertomukset vuosilta 2008–2010.	Ulkopuoliset hallituksen jäsenet, omistusrakenne, kilpailu sekä sisäinen tarkastus ovat suoraan yhteydessä parempaan riskiraportointiin ja toiminnallisten riskien minimointiin.
Cherpack, Jones 2013 Community bank proactive risk management Concentration management, stress testing and capital planning	USA:n paikalliset pankit finanssikriisin aikana. Miten pankit implementoivat uudet konseptit käytäntöön nykypäivänä ja mitkä ovat tulokset vuosikertomuksissa.	Stressitestit, keskitetty johtaminen sekä pääoman suunnittelu takaavat tavoitellun riskisuojan. Historialliseen dataan ei tule nojautua.
Bodla, Verma, 2008, Operational Risk Management Framework at Banks in India **Riskienhallinnan vaikutukset**	26 “scheduled” kaupallista pankkia 18 julkisen sektorin pankkia, 8 yksityistä pankkia ja ulkomainen pankki. 1-7 asteikollinen tärkeysjärjestysallokointi, t-testi, chi-square testi	Operatiivisten riskien hallinnalle tulee asettaa viitekehys. Operatiivisten riskienhallinnalle on asetettu erityiset komiteat ja vastuuhenkilöt, viitekehys perustuu Basel-säännöksiin ja pankkiirien kokemusta hyödynnetään riskienhallinnassa.
Gordon, L., Loeb, M., Tseng. C. 2009 Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective.	112 Yhdysvaltalaista yritystä, joiden riskienhallinnan raportit on saatu vuodelta 2005	Yrityksen riskienhallinnalla on positiivinen vaikutus suorituskykyyn, kun viisi elementtiä (ympäristö, kilpailu, sisäinen monimuotoisuus, yrityksen koko ja johtohenkilöstö) on otettu riskienhallinnassa huomioon.
Cosmin T., Oana N., Claudiu V., 2013. Banking Risk Management- RCB Strategy, Procedia Economics and Finance, Vol 6. 719-723	Romanian Commercial Bank (RCB) työntekijät ja vuosikertomukset.	Pankkien riskienhallinnalla on suuri vaikutus niiden menestymiseen, maineeseen ja luotettavuuteen sekä sijoittajien näkemykseen liiketoiminnan arvosta. Parempi maine markkinoilla helpottaa myös riskien hallintaa ja ehkäisyä. Johdon tulee ymmärtää riskienhallinnan strateginen rooli ja määrittää mittarit ja asiantuntijat.

Cherian ja Farouq (2013) tutkivat artikkelissaan johtamistyylien vaikutusta pankkien suorituskykyyn. Heidän mukaansa HR tulisi sisällyttää jokaisen pankin yritysstrategian ytimeen ja päätöksentekoon, koska sillä nähdään olevan suurin vaikutus pankkien menestykseen ja parempaan riskienhallintaan. Barakat ja Hussainey (2013) näkevät, että ulkopuolisten hallituksen jäsenten ja tehokkaan sisäisen tarkastuksen ansiosta operatiiviset riskit paljastuvat laadukkaammin ja nopeammin. Sisäiselle tarkastukselle tulee antaa proaktiivisempi rooli pankin riskienhallinnassa. Cherpack ja Jones (2013) nostavat esiin tärkeän huomion siitä, että menneisyyteen perustuvat riskienhallintakeinot, eli riskeihin reagoiminen sen perusteella, mitä aikaisemmin on tapahtunut, ei nykypäivänä enää toimi. Pankkien tulee ottaa käyttöön proaktiivinen riskienhallinnan viitekehys, esimerkiksi käyttää stressitestejä ja operatiivisten riskien kohdalla esimerkiksi turvallisuuden testaamista usein tavoitellun riskisuojan saavuttamiseksi. Bodla ja Verma (2008) korostavat operatiivisten riskienhallinnan viitekehyksen luomista. Riskienhallinnalle tulee asettaa komiteat tai vastuuhenkilöt, jotka ottavat vastuuta riskienhallintaprosessista. Viitekehyksen tulee perustua Basel-säännöksiin, säännöstä tulee viedä eteenpäin ja pankkiirien kokemusta tulee hyödyntää operatiivisten riskien havaitsemisessa ja niihin vastaamisessa. Gordon et. al (2009) näkevät oikeanlaisen yrityksen riskienhallinnan liitettynä viiteen avainkomponenttiin; toimintaympäristöön, toimialan kilpailuun, yrityksen kokoon, monimuotoisuuteen sekä johtoryhmään vaikuttavan merkittävällä tavalla yrityksen suorituskykyyn ja tulokseen. Cosmin et. al (2013) painottavat riskienhallinnan roolia liiketoimintastrategiassa, millä on suuri vaikutus pankkien maineeseen ja tätä kautta helpompaan riskien hallintaan. (Taulukko 5.)

3.5. RISKIENHALLINTA FINANSSIALALLA

Pankki on sääntelyllä rajoitettu organisaatio, jonka riskienhallinta eroaa muista yrityksistä. Sääntely rajoittaa saavutettavissa olevaa maksimiriskiä, jolloin toiminnassa ei ole optimaalista ottaa niin paljon riskiä kuin olisi mahdollista. Pankeille, joilla on korkea velka-suhde ja korkea varallisuus, riskinvähennys on aina optimaalinen strategia. Matalan velkasuhteen ”turvallisille” pankeille korkeampi riskinotto on perusteltua siihen asti, kun riskinotto aiheuttaa tappioita. (Wolftang, Ryser, 2004, 347) Sääntelyn painopisteet ovat muuttuneet pankkitoiminnan monipuolistuessa ja kansainvälistyessä ja pankit ovat saaneet huomattavasti vapaammat toiminnalliset liikkumavarat. Valvontaviranomaisille on

annettu lisävaltuuksia kun pankkikeskeisestä rahoitusjärjestelmästä on siirrytty vähitellen markkinakeskeisempään rahoitusjärjestelmään. (Kontkanen, 2009, 84)

Pankkien toiminta perustuu siihen, että ne pienentävät rahoituksen välityksestä koituvia kustannuksia. Pankkien ajatellaan usein luotonantajina olevan velallistensa valvojia ja luottoriskien arvioijia ja pankkien taloudellinen asema perustuu siihen, kuinka hyvin ne pystyvät arvioimaan asiakkaisiinsa ja muihin luotonhakijoihin liittyvät riskit. Pankkeihin suuntautuvat monelta osin samantyyppiset riskit kuin kaikkiin yrityksiin. Rahoituksenvälitystehtävää hoitaessaan pankit ottavat kuitenkin muista yrityksistä poiketen rahoituksen välitykseen liittyvät riskit, kuten luottoriskit ja markkinariskit operatiiviset riskit sekä strategiset riskit (Kuvio 6.). Luottoriski liittyy epävarmuuteen luotonantajan kyvystä maksaa velvoitteensa kokonaan tai osittain ja oikea-aikaisesti takaisin pankille. Markkinariski tarkoittaa markkinatilanteen muutoksista aiheutuvaa arvon muutosta. Markkina- tai positioriskin osa-alueita ovat valuuttakurssi-, korko-, arvopapereiden ja kiinteistöjen hinta- sekä likviditeettiriski. Markkinariski realisoituu, kun markkinahinnat muuttuvat epäedulliseen suuntaan valvottavan kannalta. (Kontkanen, 2009, 84–88) Operatiivisilla riskeillä tarkoitetaan tappionvaaraa, joka aiheutuu riittämättömistä tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä, järjestelmistä tai ulkoisista tekijöistä (Finanssivalvonta, 2010, 12). BSBC määrittelee operatiivisen riskin seuraavasti:

”Operational risk is defined as the risk of loss resulting from inadequate or failed internal processes, people and systems or from external events. The definition includes legal risk, but excludes strategic and reputational risk.” (BSBC, 2006, 144).

Strategisesta riskistä puhutaan, kun yksittäisellä pankilla ei ole selkeää liiketoimintastrategiaa tai valittu strategia vaarantaa pankin taloudellisen aseman. Strateginen riski on pankkitoiminnan epävarmuuteen liittyvä kokonaisriski, jota voidaan arvioida muiden riskien yhdistelmänä. Esimerkiksi luottoriskin toteutumisen taustalla voi olla markkinoiden vaihteluiden kautta kasvanut markkinariski, joka taas on ollut riippuvainen henkilöstön, järjestelmien tai liiketoimintaprosessien puutteellisuudesta eli operatiivisesta riskistä. (Kontkanen, 2009, 88)

Kuvio 6. Keskeisten riskien väliset riippuvuudet ja ulottuvuus (Mukaillen: Kontkanen, 2009, 88)

Luotto- ja markkinariskit ovat mitattavia riskejä kun taas operatiiviset eli laadulliset riskit ovat ei-mitattavia (Kontkanen, 2009, 84–88). Operatiiviset riskit kattavat laajan joukon pankin toimintaan liittyviä riskejä. Operatiivisten riskien varalta vaadittava vakavaraisuussuhde voidaan määrittää kolmen vaihtoehtoisen metodologian kautta. Näitä ovat perusindikaattorimenetelmä, standardoitu menetelmä ja kehittyneet menetelmät. Perusindikaattorimenetelmä on menetelmistä karkein ja siinä operatiivisten riskien vaade johdetaan suoraan pankin edellisten vuosien liikevoiton pohjalta. Vaade kasvaa lineaarisesti pankin tuloksen kanssa. Standardoidussa menetelmässä pankin toiminnot jaetaan kahdeksaan liiketoimintakokonaisuuteen, joille kaikille on oma riskikerroin. Kehittyneissä menetelmissä riskien vaade johdetaan pankin sisäisten riskinmittaamisjärjestelmän kautta. (BSBC, 2006, 149–156)

4. OPERATIIVISTEN RISKIEN HALLINTA CASE-YRITYKSEN JOHTAMISMALLISSA

4.1. TUTKIMUSMENETELMÄ JA – AINEISTO

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta, jossa ideana on kuvailla ilmiötä seikkaperäisesti, antaa ilmiön sisällölle tulkintoja ja löytää uusia merkityksiä (Aaltola & Valli, 2010, 28). Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä sekä eri toimijoiden näkökulmia. Tutkimuksessa tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja aineiston keruu tapahtuu tutkimukseen osallistuneille henkilöille luonnollisissa olosuhteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteiden mukaisesti tutkija ja kohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja pyrkimyksenä on tuoda ilmi tosiasioita tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 161–164).

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, joissa kysymykset on luokiteltu etukäteen teema-alueittain. Haastattelutilanteet toteutettiin kasvokkain keskustelunomaisesti, jolloin haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelu ei etene tarkan kaavan mukaan, vaan tilanne muokkautuu haastateltavan henkilön mukaan. Teema-alueiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella laajastikin haastatteluiden kesken. (Eskola & Suoranta, 2005, 86) Tutkimus toteutettiin kolmivaiheisesti käyttäen teemahaastatteluja Case yrityksen eri organisaatiotasoille. Kysymykset osoitettiin Case yrityksen kahdelle etäjohtajan asemassa toimivalle esimiehelle sekä viidelle eri-ikäiselle, eri etäkonttoreissa ja eri tehtävissä toimivalle työntekijälle. Lisäksi turvallisuusosastolle suunnattiin yksi erillinen haastattelu, joka saatiin tutkimuksen loppuvaiheessa eikä haastattelua näin ollen teemoiteltu. Haastateltavat valittiin laajemman käsityksen hahmottamiseksi eri etäkonttoreissa työskentelevistä työntekijöistä. Haastattelukysymykset ovat teemoiteltu riskienhallintaprosessin vaiheiden mukaan sisäiseen toimintaympäristöön ja tavoitteenasetteluun, riskitapahtumien tunnistamiseen ja riskien arviointiin, riskien valvontaan, viestintään ja seurantaan liittyviin kysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen valitut haastateltavat henkilöt tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta tai, että heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. Haastateltavat henkilöt tulee valita tarkasti ja tarkoitukseen sopivasti. Teemahaastattelu etenee etukäteen päätettyjen teemojen mukaan, mutta teemoihin

liitetään haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75–86). Teemahaastattelulla pyritään huomioimaan vastaajien tulkinnat ja erilaiset merkityksenannot ja vastaajien puheelle annetaan tilaa, vaikka teemat ovat ennalta päätetyt. Teemoihin kohdistunutta haastattelua on näin helppo analysoida teemoittain. Teemahaastattelu edellyttää tarkkaa aihepiiriin tutustumista ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Vastaamisen vapaus teemahaastattelussa antaa oikeuden haastateltavien puheelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Teema-alueisiin liittyvät kysymykset olivat kaikille toimihenkilöille samat ja esimiehille rakennettiin oma haastattelurunko, teema-alueet olivat kuitenkin samat. Taustatietoja haastateltavista kysyttiin minimimäärä, jolloin haastateltavat pysyvät mahdollisimman tunnistamattomina mutta taustatietoja ei tuoda tutkielmassa esille. Haastattelukysymykset ovat teemoittain valmisteltuja, mutta haastattelutilanteet keskustelunomaisia (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 44–48).

4.2. TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimuksen toteutustapana käytettiin teemahaastatteluja, jotka tehtiin erikseen Case yritys X:n esimiehille (2 kpl) ja työntekijöille (5 kpl). Lisäsi riskienhallintaosastolta saatiin erillinen haastattelu (Liite 3), joka toteutettiin keskustelunomaisesti ilman teema-alueita pyrkimyksenä hakea lisätietoja sekä riskienhallintaosaston näkökulma tutkittavaan asiaan. Esimiesten ja työntekijöiden haastattelut tehtiin lomakkeen muotoon, johon haastattelukysymykset oli jaoteltu teemoittain. Teemat ovat;

1) *Sisäinen toimintaympäristö ja tavoitteenasettelu*
2) *Riskitapahtumien tunnistaminen ja riskien arviointi*
3) *Riskeihin vastaaminen*
4) *Riskien valvonta, viestintä ja seuranta*

Teemat olivat molemmille haastatteluryhmille samat, mutta kysymykset hieman erilaiset. (Liitteet 1 ja 2) Esimiehille lomake lähetettiin etukäteen ja esimiesten haastattelut nauhoitettiin. Työntekijöiltä kerättiin haastatteluja mahdollisimman laajalta maantieteelliseltä alueelta eri toimipisteistä. Haastattelut suoritettiin luonnollisessa ympäristössä haastateltavien päivittäisissä konttoreissa ja vastaukset kirjoitettiin tiivistäen lomakkeelle haastattelun yhteydessä. Haastattelut käsiteltiin anonyymisti. Esimiehiä haastateltiin kaksi ja työntekijöitä viisi, joten yhteensä saatiin seitsemän haastattelua

viidestä eri toimipisteestä eri kaupunginosista. Lisäksi jälkeenpäin saatiin yksi haastattelu turvallisuusosastolta. Turvallisuusosaston haastattelua ei teemoiteltu, sillä pyrittiin tutkimuksen loppuvaiheessa saamaan lisätietoja tutkimuksen tulosten kannalta. Haastattelut kerättiin aikavälillä 11.4. – 15.9.2014 ja haastattelutilanne kesti haastateltavasta riippuen 20 minuutista tuntiin.

Haastattelut saatiin kerättyä lähes jokaisesta etäjohtajan alla olevasta toimipisteestä. Esimiesten haastattelut litteroitiin nauhoituksesta erilliselle haastattelulomakkeelle, työntekijöiden haastattelut koottiin kaikki erillisistä lomakkeista yhdelle haastattelulomakkeelle, josta vastauksia lähdettiin analysoimaan. Vastaukset jaettiin luokkiin, jotka vastasivat samalla tavalla. Vastauksista vedettiin keskiarvoja; kuinka monta työntekijää vastasi tietyllä tavalla (esim. 4/5 haastateltavista vastasi kyllä), ja mitkä olivat yleisimmät mielipiteet teemoitettuihin kysymyksiin. Työntekijöiden vastauksia verrattiin esimiesten vastauksiin koskien samaa teema-aluetta ja vedettiin johtopäätökset ristiriitaisista ja samankaltaisista vastauksista. Vastauksista koottiin pylväsdiagrammit havainnollistamaan vastausten jakaumaa ja tulokset koottiin yhteen kirjallisesti.

4.3. CASE YRITYS X

Pankkitoimialalla toimiva yritys X määrittelee operatiivisen riskin

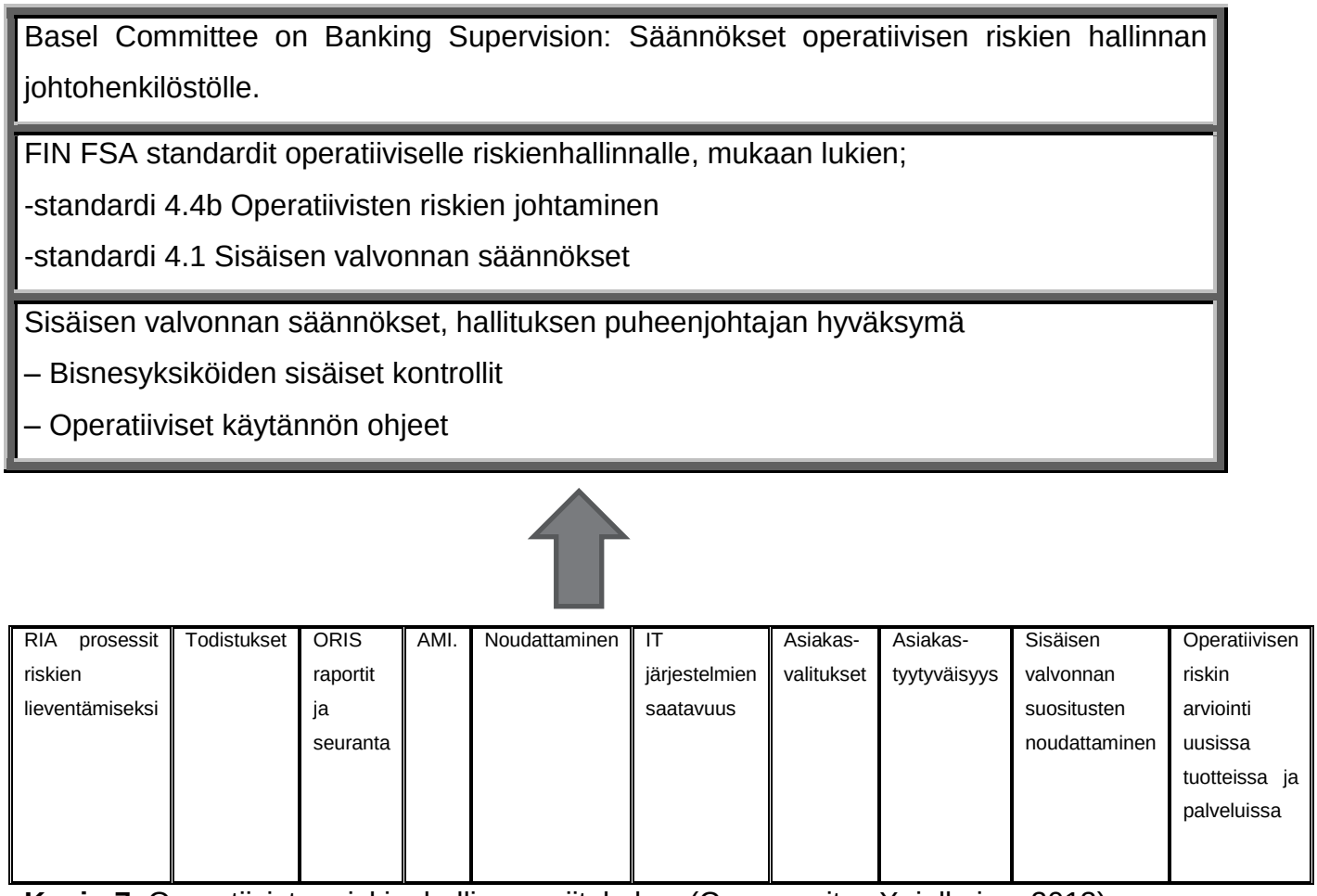
”*tappioiksi, jotka johtuvat puutteellisista tai epäonnistuneista sisäisistä prosesseista, ihmisistä tai järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista mukaan lukien lainopilliset riskit”.*

Määritelmä ei sisällä strategisia riskejä ja maineriskiä. Kuitenkin, maineriski voidaan nähdä seurauksena operatiivisista riskeistä. Operatiivisten riskien hallinta yritys X:ssä on jaoteltu riskikontrolliin ja riskien johtamiseen. Riskikontrollin rooli on raportoida operatiivisista riskeistä hallituksen puheenjohtajalle sekä riskikomitealle. Riskikontrollin rooliin kuuluu myös uuden ORIS (Operational Risk Information System) järjestelmän implementointi, kuukausittaiset koostetarkistukset sekä operatiivisten riskien vuosiraportointi. Riskien johtamisen rooliin kuuluu paikallinen operatiivisten riskien lievennys, sisäisen valvonnan ohjeistusten päivittäminen, ORIS – tapahtumien laaduntarkistus, ORIS – raporttien ja asiakaspalautteiden kuukausiseuranta, sisäisen valvonnan suositusten implementoinnin

seuranta sekä riskien lievennyssuunnitelmien laatiminen. (Case -yritys X, julkaisu, 2013) Yritys X jaottelee operatiiviset riskit seuraaviin riskiluokkiin:

- Sisäiset väärinkäytökset
- Ulkoiset väärinkäytökset
- Puutteet henkilöstöhallinnassa ja työturvallisuudessa
- Puutteet toimintatavoissa liittyen asiakkaisiin, tuotteisiin tai liiketoiminnan harjoittamiseen
- Fyysisen omaisuuden vahingoittuminen
- Toiminnan keskeytyminen ja järjestelmähäiriöt
- Puutteet toimintaprosesseissa

Operatiivinen riski toteutuu esim. kuluina, korvauksina, maineen menetyksenä, toimintahäiriöinä tai vääränä positio-, riski- ja tulostietona. Operatiivisten riskien hallinta lisää sisäisten prosessien tehokkuutta ja vähentää tuotoissa esiintyvää vaihtelua. (Yritys X, julkinen raportti, 2013)



Kuvio 7. Operatiivisten riskienhallinnan viitekehys (Case – yritys X, julkaisu, 2013)

Yritys X:llä on paikallisesti määritetyt operatiivisten riskienhallinnan johtohenkilöt, joiden tehtäviin kuuluvat mm. määrittää paikallinen operatiivisten riskienhallinnan viitekehys, taata riittävä operatiivisten riskien johtaminen tekemällä yhteistyötä bisnesyksiköiden kanssa operatiivisella tasolla. (kuvio 7.) Johtohenkilöiden tehtäviin kuuluu myös operatiivinen riskiraportointi (riskiarvio, tappiot, avainindikaattorit), paikallisten riskitapahtumien ratkaiseminen, OR – raporttien viimeistely, kaikkien operatiivisten riskitapahtumien raportointi Central Operational Risk Manager – johtajalle ja neljännesvuosittaiset tapaamiset muiden riskienhallinnan johtajien kanssa. (Case -yritys X, julkaisu 2013) Yritys X:n hallitus on hyväksynyt sisäisen valvonnan periaatteet, jotka muodostavat raamit operatiivisten riskien hallinnalle. Sisäinen tarkastus arvioi sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan riittävyyttä ja tehokkuutta. Compliance – toiminnon tehtävänä on avustaa johtoa varmistamaan, että yritys noudattaa voimassaolevia lakeja, viranomaismääräyksiä ja eettisiä periaatteita tarkoituksena välttää compliance –riskin toteutuminen. Riskienhallintaorganisaatio kehittää operatiivisten riskien hallinnan menetelmiä ja koordinoi yksiköiden omaa riskienhallintaa. (Yritys X, julkinen raportti, 2013)

Case yritys X:llä on voimassaoleva oma turvallisuusohjeistus, johon on sisällytetty yhtenäinen raportointityöväline. Kaikki turvallisuuteen liittyvät asiat ja riskitilanteet raportoidaan riippumatta siitä, mistä asiasta on kyse ja missä henkilö työskentelee. Turvallisuus Case Yritys X:ssä on parantunut vuosien mittaan ja yhtenäinen raportointityökalu takaa positiivisen trendin myös tulevaisuudessa. Raportointi auttaa yrityksen riskienhallintaosastoa tunnistamaan riskitilanteita, joita he eivät itse ole näkemässä ja kehittämään riskienhallinnan toimintaa niin, että vastaavilta tilanteilta vältytään jatkossa. Mitä enemmän riskitilanteista raportoidaan, sitä turvallisempi paikka yritys on työskennellä. (Case Yritys X, Physical Security, 2014)

Yritysturvallisuus finanssitoimialalla on kehittynyt parempaan suuntaan viimeisen vuosikymmenen aikana. Rakenteellisilla muutoksilla, teknisillä turvajärjestelmillä ja koulutuksilla operatiiviset riskitilanteet on saatu alas huimaa vauhtia. Suurimpana syynä Yritys X:n turvallisuusosasto kertoo tähän olevan reagoiminen. Yrityksessä on indikaattorit virheille, joita tapahtuu paljon ja puhumalla työntekijöiden kanssa yritys on osannut reagoida oikein ja ehkäistä operatiivisten riskien syntyä ja todennäköisyyttä. Reagoiminen on finanssialalla operatiivisten riskienhallinnan ytimessä. Turvallisuusosasto on päivittäin

yhteydessä useisiin sidosryhmiin, joilta voi saada tietoa ajankohtaisista riskeistä. Turvallisuus päivittää liiketoimintaohjeita ajan tasalle ja kiertää jokaisessa toimipisteessä pitämässä koulutuksia ja verkkokoulutuksia ajankohtaisista yritysturvallisuuteen liittyvistä asioista. (Yritys X, turvallisuusosasto, 15.9.2014)

4.4. TULOKSET

4.4.1. JOHTAMISMALLI JA SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Haastateltavilta tiedusteltiin teemahaastattelun ensimmäisessä osiossa käsitystä yrityksen sisäisestä toimintaympäristöstä ja tavoitteenasettelusta. Esimies 1 ja esimies 2 kertovat yrityksen johtamismallin omalla toimialueellaan jakautuvan kolmiportaisesti. Vähän aikaa sitten Yritys X toteutti rakenteellisen organisaatiomuutoksen ja etäjohtaminen otettiin käyttöön. Muutos tehtiin, koska organisaatiokuvasta haluttiin saada selkeämpi ja yksinkertaisempi ja sillä haettiin myös taloudellisia säästöjä.

Esimiehiltä tiedusteltiin, kuinka usein ja millä tavalla he ovat alaisiinsa päivittäisissä asioissa yhteydessä. Useimmin päivittäin käytetty yhteydenpitoväline on messenger-pohjainen chat-keskustelu, lisäksi alaisiin ollaan päivittäin puhelimitse yhteydessä kiireellisimmissä asioissa. Henkilökohtaisia face-to-face – keskusteluja käydään jokaisen alaisen kanssa vähintään kerran kuukaudessa ja etäkonttoreissa pyritään käymään säännöllisesti joka kuukausi. Esimiehet kokevat olevansa pääsääntöisesti hyvin tavoitettavissa alaisilleen.

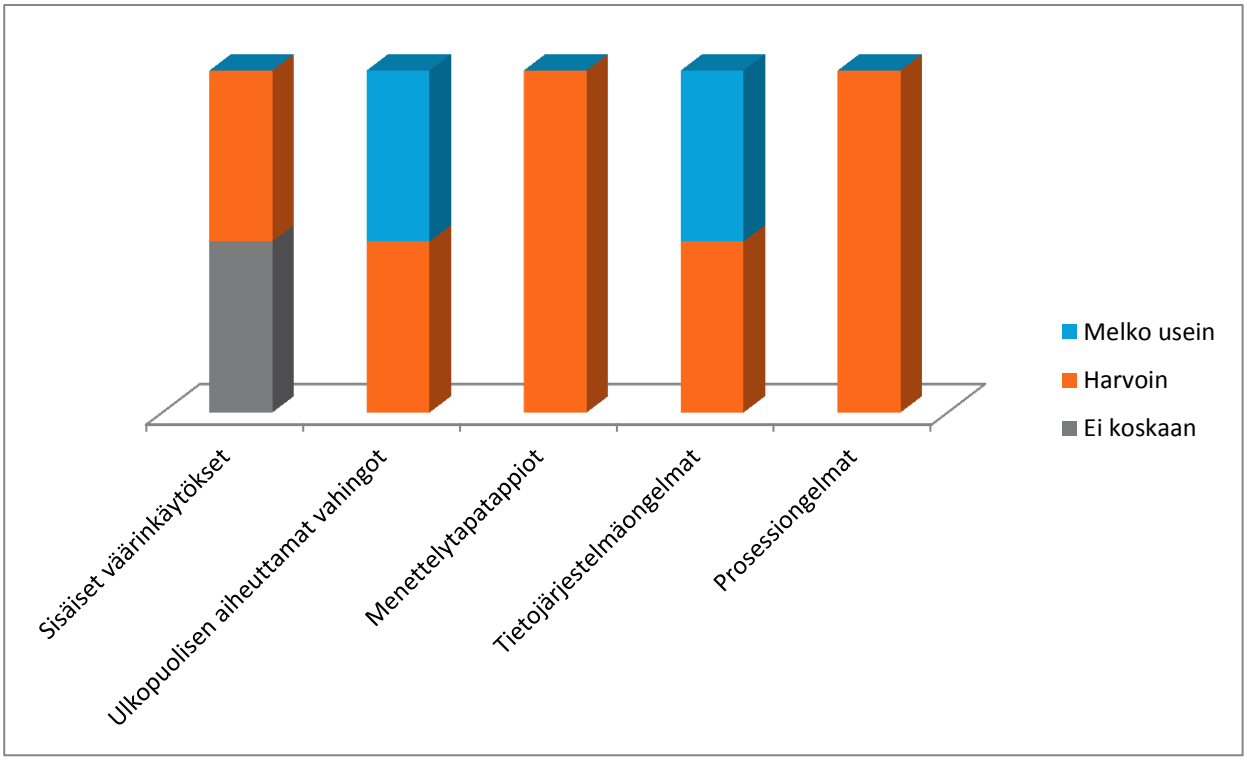
Kun asiaa tiedusteltiin työntekijöiltä, vastaukset olivat hieman eriäviä. Etäesimieheen ollaan yhteydessä päivittäin, mutta yhteyden saamisessa esimieheen koetaan olevan joskus ongelmia. Useimmiten esimieheen saa yhteyden, mutta vastaus saattaa viipyä tai joskus jäädä kokonaan saamatta. Esimiestä tavoitellaan useimmiten toiminnallisissa riskitilanteissa sekä virhetilanteissa. Alaiset tapaavat esimiestään vähintään kerran kuukaudessa kasvotusten, mikä koetaan riittäväksi ja tällöin he pystyvät keskustelemaan luottamuksellisesti työhön ja vapaa-aikaan liittyvistä asioistaan. Neljä viidestä vastaajasta kertoo, että kuukausittainen tapaaminen on joskus unohtunut tai siirtynyt ja kuukausittaisista tapaamisista toivottaisiin pidettävän tiukemmin kiinni. Esimies kiertää toimipisteissä säännöllisesti, mutta kaksi viidestä vastaajasta toivoisi esimiehen käyvän

omassa toimipisteessä useammin, sillä esimiehen läsnäoloa ja mielipiteitä tarvitaan aika ajoin päätöksentekoon sekä palautteenantoon. Esimiehen läsnä ollessa vaikeammat tapaukset saa ratkaistua helpommin ja esimieheltä on helppo kysyä asioita hänen läsnä ollessaan. Usein työntekijät kuitenkin tukeutuvat kollegoiden ja vanhempien työntekijöiden tietämykseen päivittäisessä työssä ja esimieheen otetaan yhteyttä usein kollegan kautta.

Esimiehet (1 ja 2) kertovat, että päätökset ja vastuut, joita alaiset saavat tehdä itsenäisesti konttoreissa, on määritelty. Alaiset tiedostavat tämän suhteellisen hyvin. Pidempään työskennelleet kertovat tekevänsä itsenäisiä päätöksiä kokemuksen tuomalla varmuudella useammin, sillä esimiestä ei joskus saa sähköisesti kiinni ja he tietävät milloin täytyy hakea vahvistus esimieheltä. Uudemmat työntekijät tukeutuvat vanhempiin ja pidempään työssä olleisiin kollegoihin sekä myös esimieheen. Usein esimiehen vastaus saadaan kollegan kautta. Esimiehen tavoitettavuus on työntekijöiden mielestä parantunut koko ajan mutta kolme viidestä työntekijästä arvioi esimiehen saatavuuden olevan kiinni liian suuresta alaismäärästä.

4.4.2. RISKITAPAHTUMIEN TUNNISTAMINEN JA ARVIOINTI

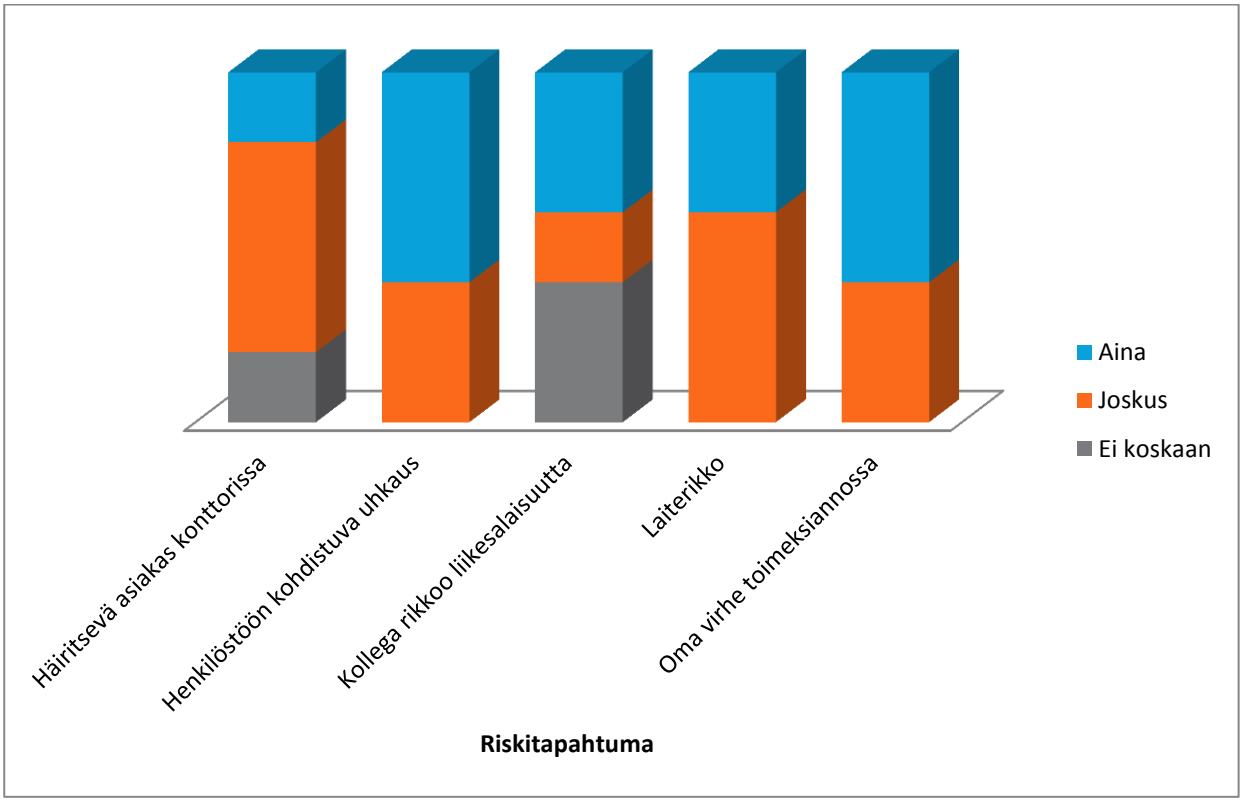
Yritys X soveltaa käytössä olevaa yhteistä tapaa tunnistaa ja hallita operatiivisia riskejä. Yrityksessä toteutetaan vuosittain operatiivisten riskien tunnistamis- ja arviointiprosessi. Tässä prosessissa pyritään tunnistamaan organisaation suurimmat sisäiset ja ulkoiset riskit niiden vaikuttavuuden suhteen. (Yritys X, julkaisu, 2013) Esimiehet saivat haastattelussa arvioida erilaisten riskitapahtumien esiintymistä yrityksessä. Sisäisiin väärinkäytöksiin nähdään kuuluvan mm. lahjuksen ottaminen, asiakastietojen väärinkäyttö sekä liikesalaisuuden rikkominen. Ulkopuolisen aiheuttamiin vahinkoihin luetaan mm. väärennös tai henkilöstöön kohdistuva uhkaus. Menettelytapatappiot tarkoittavat mm. salassapitovelvollisuuden laiminlyöntiä tai asiakasvarojen säännösten vastaista käsittelyä. Tietojärjestelmäongelmiin luetaan mm. laiterikot ja prosessiongelmiin mm. omat virheet toimeksiannon toteutuksessa.



Kuvio 8: Riskitapahtumien esiintyminen yrityksessä (Yritys X etäesimiehet A ja B, 11.4.2014 ja 16.4.2014)

Vastaukset olivat kahdella etäesimiehellä hieman eriäviä. (Kuvio 8.) Sisäisiä väärinkäytöksiä nähdään esiintyvän todella harvoin. Ulkopuolisen aiheuttamia vahinkoja nähdään esiintyvän eriävästi, erityisesti henkilöstöön kohdistuvia uhkauksia viikoittain, muita vahinkoja todella harvoin. Menettelytapatappioita esiintyy molempien mukaan harvoin, mutta tietojärjestelmäongelmia, kuten laiterikkoja jälleen eriävästi. Tapaukset tulevat esimiesten tietoon vaiheittain, ensin lähiesimiehelle. Prosessiongelmia, kuten alaisten tekemiä virheitä tulee ilmi harvoin. Yleisimmin virheistä ilmoittaa työntekijä itse, seuraavana tieto tulee asiakkaan kautta ja vasta viimeisenä kollega ilmoittaa toisen virheestä. Esimiehet kertovat, että kehitystoimenpiteitä pyritään tekemään virheiden ilmentymiseksi viimeisenä asiakkaalta. Turvallisuusosasto kertoo yrityksen yleisimmät operatiiviset riskit olevan tietoturvallisuusasiat, läheltä piti –tilanteet, sähköiset virheet, väärinkäytökset sekä tiedon turvallisuus. Häiritsevästi käyttäytyviä asiakkaita tulee ilmi päivittäin ja kaikista kuuluisi raportoida eteenpäin. Työntekijöiden iso vaihtuvuus voi myös olla operatiivinen riski, mutta yrityksen strategia hyväksyy näissä tilanteissa vaihtuvuuden virheriskit.

Työntekijöistä kolme viidestä kertoo ilmoittavansa heti esimiehelle, mikäli toimipisteessä on häiritsevästi käyttäytyvä asiakas tai häiriötekijä. Työntekijät kertovat varmistavansa turvallisuuden myös turvallisuusosaston kautta. Lähes aina henkilöstöön kohdistuvasta uhkauksesta ilmoitetaan esimiehelle, olipa se suora tai välillinen. Oman ja kollegojen turvallisuuden suojeleminen on työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa erittäin tärkeässä asemassa. Liikesalaisuuden rikkomisesta tapahtuu harvoin ja ilmoitus tulee esimiehelle lähes aina. Tekniset viat, kuten laiterikko hoidetaan pääsääntöisesti toimipisteissä ja isoista ja päivittäistä toimintaa estävistä vioista ilmoitetaan eteenpäin. Omista virheistä päivittäisessä työssä ilmoitetaan pääsääntöisesti aina (3/5). (kuvio 9.)



Kuvio 9: Riskitapahtumien ilmoittaminen esimiehelle

Turvallisuusosasto kertoo, että yrityksessä on tarkka loki järjestelmien toimivuudesta ja yleensä toimivuus on käyttäjästä kiinni. On olemassa syitä, jonka vuoksi järjestelmät eivät aina ole työtä täydellisesti tukevia, jolloin syntyy järjestelmävika ja se luokitellaan operatiiviseksi riskiksi. Yrityksessä on lähes 98 % järjestelmien toimintavarmuus, joten operatiivinen riski ei ole järjestelmien toimivuudessa vaan mahdollisissa järjestelmävioissa. (Yritys X, turvallisuusosasto, 15.9.2014)

4.4.3. RISKEIHIN VASTAAMINEN, VALVONTA JA VIESTINTÄ

Yritys X noudattaa johtamisessaan korkeaa moraalia ja etiikkaa. Yritys valvoo jatkuvasti, että sen toiminta noudattaa kaikkia säädöksiä. Valvontavastuu säädösten noudattamisesta on operatiivisella johdolla ja hallituksella. Yritys X:n riskikomitea hyväksyy vuosittain raportin yrityksen suurimmista riskeistä ja prosessiin kuuluu myös tunnistettujen riskien valvonta. Riskeille määritellään paikalliset avainkontrollit ja mahdolliset riski-indikaattorit, jotta riskejä voitaisiin seurata tarkemmin. Operatiivisille riskeille on määritelty niin keskitetysti kuin paikallisesti toteutettavia vähentämistekniikoita. Yritys X:llä on avoin riskikulttuuri, jossa henkilöstön tulee raportoida virheistä ja heikkouksista yrityksen sisällä, jotta tulevia tappioita voidaan vähentää riskejä ehkäisevillä toimenpiteillä. Liiketoiminta-alueet vastaavat siitä, että operatiivisten riskien tappioita tuodaan esille. Lisäksi jokainen työntekijä on vastuussa operatiivisten riskien päivittäisestä hallinnasta ja tapahtumien raportoinnista omalla vastuualueellaan. Operatiivisen riskin toteumainformaatiota kerätään järjestelmällisesti. Toteuma raportoidaan Yritys X:n riskikomitealle ja hallitukselle ja toteumat luokitellaan riskiluokkiin kustannukset eriteltyinä. (Yritys X, julkaisu, 2013)

Etäesimiehet kertovat haastattelussa operatiivisten riskien hallinnan keskittyvän pääasiassa yhteistyöhön esimiesten, turvallisuusyksikön ja sisäisen valvonnan kanssa. Riskienhallintayksikkö ja liiketoiminnan valvontayksikkö (LIVA) vastaa laajemmin riskienhallintaprosessista. Esimiehen rooli operatiivisten riskien hallinnassa on järjestää koulutuksia mm. turvallisuuteen painottuen sekä järjestää olosuhteet etäkonttoreissa mahdollisimman turvallisiksi. Esimiehillä on vastuu etäkonttoreiden työturvallisuudesta ja operatiivisten riskien konkretisoitumisesta. Turvallisuusosasto kertoo, että esimiehille on organisaation sisäiset koulutusmateriaalit mm. turvallisuuteen ja suojeluun liittyen, pakollisia vaatimuksia työturvallisuuteen liittyen, ”check listejä” liiketoiminnan valvontaan, koulutustilaisuuksia, joissa turvallisuus on mukana sekä verkkokoulutuksia ja säännöllistä viestintää turvallisuudesta. Lähiesimiesten tehtävä on valvoa yrityksen päivittäistä toimintaa ja siksi osaaminen varmistetaan laaja-alaisella koulutusmateriaalilla. Turvallisuusosasto kertoo, että operatiivisten riskien valvonnalla pyritään liiketoimintaohjeita noudattamalla minimoimaan inhimillisten riskien osuus. Operatiivisen riskin syntymiseen vaikuttaa aina inhimillinen virhe ja tekninen vika tai jompikumpi. Kun inhimillinen osuus minimoituu, jäävät vain tekniset viat. Teknisiä vikoja seurataan

säännöllisesti ja lähiesimiehen vastuulla on valvoa, että henkilöstö toimii ohjeiden mukaan ja ilmoittavat teknisistä vioista. Yrityksen strategiassa on aina oltava päätös tietyn operatiivisen riskin hyväksymisestä, hylkäämisestä tai torjumisesta, kun riski on tiedostettu. (Yritys X, turvallisuusosasto, 15.9.2014)

Työntekijät käyvät turvallisuuskoulutuksessa keskimäärin 1-3 kertaa vuodessa. Pääsääntöisesti toimintamenetelmä riskitilanteissa tunnetaan, mutta monilla työntekijöillä toimipisteet vaihtuvat, jolloin toimintamenetelmää vieraassa konttorissa ei tunneta. Hieman alle 2 vuotta yrityksessä työskennellyt henkilö kertoo;

”Kierrän pääsääntöisesti kolmessa toimipisteessä ja näistä kahden kohdalla en tiedä mitä tehdä ja minne mennä esimerkiksi palohälytystilanteissa tai uhkaustilanteessa. Toimintamenetelmät paikkakohtaisesti ovat epäselvät”. (Työntekijä C, 16.4.2014)

Kolme viidestä työntekijästä pitää kynnystä ottaa yhteyttä esimieheen hieman korkeana. He kokevat yksittäisten pienempien toiminnallisten asioiden kysymistä esimieheltä epämukavana ja tukeutuvat siksi kollegoihin. Pidempään työskennelleet kertovat tekevänsä päätöksiä usein itsenäisesti eivätkä koe kynnystä ottaa esimieheen yhteyttä missään tilanteessa. Kaksi viidestä työntekijästä kertoo, että kokemuksen mukana tulee rohkeus olla yhteydessä esimieheen kaikissa tilanteissa. Uudemmat työntekijät hakevat esimieheltä varmistuksen joskus pidempään työskennelleen kollegan kautta, joka ottaa yhteyden esimieheen. Vastaus saadaan aina nopeasti, mutta esimiehet painottavat yhteyden ottamista suoraan rohkeammin.

Turvallisuusosastoon otetaan yhteyttä pääsääntöisesti valvontalaitteiden ollessa epäkunnossa tai epäilyttävän toiminnan sekä henkilöstöön kohdistuvan uhkauksen yhteydessä. Neljä viidestä vastaajista ottaisi tilanteessa kuin tilanteessa ensin yhteyttä esimieheen ja sen jälkeen joko itse tai esimiehen kautta yhteys turvallisuusosastoon. Kynnystä ottaa yhteyttä turvallisuusosastoon tulisi monen mielestä madaltaa. Yli vuoden työskennelleet tuntevat tilanteet, joissa turvallisuusosastoon kannattaa ottaa suoraan yhteyttä, sillä heillä on esimerkiksi turvallisuuden valvontaan paras asiantuntijuus. Toimipisteissä tulee vaihtelevasti tilanteita, jolloin tarvitaan yhteys turvallisuusosastoon. Turvallisuusosasto kertoo, että yrityksessä ei ole laadittu sopivaa liiketoimintaohjetta, milloin turvallisuusosastolle soitetaan suoraan, mutta operatiivisissa riskitilanteissa soitto menee pääsääntöisesti esimiehen kautta. Turvallisuusosasto on huomannut myös, että

pidempään työskennelleet soittavat turvallisuuteen suoraan, sillä heidät saattaa tavoittaa nopeammin ja myös saada vastauksen nopeammin.

Työntekijät luottavat parhaiten henkilökohtaisesti tuntemiensa kollegoiden toimintaan riskitilanteissa, uusia työntekijöitä kohtaan ilmenee suurin epävarmuus. Alle vuoden yrityksessä työskennellyt henkilö (työntekijä 2) kertoo;

”*En voi luottaa kollegoiden toimintaan riskitilanteissa, sillä en aina tiedä itsekään miten toimisin tietyissä tilanteissa”.*

Hän tietää, että kaikki auttavat häntä, mutta ei voi tietää koskaan ennakoiden, miten kukakin riskitilanteessa toimii.

Sisäisistä prosessiriskeistä työntekijöiltä tiedusteltiin virheitä omassa päivittäisessä työssä ja toimeksiantojen toteutuksessa. Virheitä sattuu harvoin, keskimäärin kerran kuukaudessa pienempi virhe päivittäisessä työssä. Koulutukseen ollaan tyytyväisiä ja virheistä viestitään eteenpäin. Työntekijä 2:n mukaan virheistä tulisi viestiä laajemmin yleisellä tasolla, sillä virheistä opitaan aina. Operatiivisista riskitilanteista viestitään konttoreiden välillä kollegoiden kautta suullisesti tai sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Virheistä kerrotaan pääsääntöisesti itse esimiehelle suoraan. Työntekijä 3 kertoo, että osa virheistä ei tule toisten toimipisteiden tietoon ja hänen mukaansa tiedostamalla muiden virheet pystyttäisiin itse paremmin varautumaan samaan virheeseen. Kolme viidestä työntekijästä toivoo esimerkiksi ryhmäsähköpostia, virheistä koottua tilastoa tai yleisellä tasolla tietoa tapahtuneista virheistä, jotta niiltä osataan jatkossa välttyä. Yritys on kehittänyt jo toiminnallisten virheiden tilastoa, jossa määritellään toiminnallisten virheiden yleisyys ja toimintamenetelmiä käydään läpi ja kerrataan viikoittain yhteisesti.

Esimiehet kertovat haastattelussa turvallisuusriskejä valvottavan säännöllisesti esimiehen ja turvallisuusyksikön toimesta. Toimintasuunnitelmat on laadittu ja ne ovat esimiesten kertoman mukaan alaisten tiedossa. Tuloksissa ilmenee tässä kohtaa ristiriita työntekijöiden vastausten kanssa. Operatiivisista riskitapahtumista viestitään koko organisaatiolle tapauskohtaisesti yhteisissä palavereissa tai ryhmäsähköpostilla. Operatiivisia riskitapahtumia seurataan ja valvotaan tilastoilla, joita laaditaan kuukausittain ja raportit ovat esimiesten käytettävissä. Esimiesten mukaan operatiivisten riskien hallinta on osittain myös resurssikysymys ja HR:n tulisi mahdollisesti olla mukana riskienhallintaprosessissa.

Työntekijöiltä kerätyistä kehitysehdotuksista esiin nousivat operatiivinen riski- ja virhetaulukko, päivittäisen toiminnan tukihenkilö, konttorikohtaisista toimintaohjeista tiedottaminen, henkilökohtainen ohjeistus esimieheltä sekä esimiehen aktiivisempi havainnointi ja palautteenanto.

”*Riski- ja virhetaulukkoon voitaisiin excel – muodossa listata suurimmat tapahtuneet riskit ja virheet erilaisissa asiakastilanteissa ja tehdä näistä yhteinen kansio. Kansiossa voisi olla myös toimintamenetelmät operatiivisten riskitilanteiden varalta.* (Työntekijä 1, 14.4.2014).”

Yritys on kehittänyt konttorikohtaiset toimintamenetelmät, mutta niiden tiedottamisessa ja viestinnässä voisi olla kehittämisen varaa. Toimintamenetelmien selvittäminen on osaltaan myös työntekijän vastuulla. Turvallisuusosasto kertoo, että yritys käyttää hätätoimintaohjekansiota, jossa on kaikille toimipisteille yhteiset hätätoimintaohjeet. Turvallisuus korostaa perehdytyksen johdonmukaisuutta ja kertoo yrityksessä olevan hyvä ote uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Esimiesten vastuulla ja perehdyttäjän tehtävänä on sisällyttää hätätoimintaohjeet ja muut operatiivisten riskien hallintaan liittyvät ohjeet perehdytyssuunnitelmaan. Koska operatiivisia riskitilanteita ei voi tietää etukäteen, ei ole tehty konttorikohtaisia hätätilatoimintaohjeita, vaan nämä ohjeet ovat kaikille samat. Toimintaohjeiden läpikäyminen tulee olla kaikille pakollista ja tässä esimiestyö on jälleen avainasemassa. Operatiivisten riskien iso hallintakeino on hyvä esimiestyö. (Yritys X, turvallisuusosasto, 15.9.2014)

Toimipisteet vaihtelevat usein työntekijöittäin, jolloin toimintaohjeet on tärkeää tiedostaa. Erityisesti uudet vasta-aloittaneet työntekijät toivovat päivittäiseen toimintaan tukihenkilöä, joka olisi aina tavoitettavissa paikanpäällä ongelmatilanteissa tarkkailemassa sekä mahdollisesti ehkäisemässä virhetilanteiden syntymistä. Turvallisuuteen liittyvissä asioissa työntekijät arvioivat toimipisteiden turvallisuuden tason asteikolla 1-5 keskimäärin tasolle 3. Toimipisteen kiireellisyys/hiljaisuus vaikuttaaa työntekijöiden antamaan arvioon. Esimiehet arvioivat turvallisuuden tason pääsääntöisesti tasolle 4 ja operatiivisen riskienhallinnan yrityksessä tasolle 5 huolellisen säännöstelyn ansiosta.

4.4.4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritys X:ssä sisäinen toimintaympäristö painottuu sähköiseen viestintään esimiesten ja alaisten välillä. Esimiehet kokevat olevansa hyvin tavoitettavissa alaisilleen, kun taas alaiset näkevät tässä jonkin verran puutteita. Työntekijät kokevat tekevänsä usein päätöksiä operatiivisissa riskitilanteissa itsenäisesti tai kollegan avustuksella. Päätöksenteon vastuut on määritelty toimintamenetelmissä ja tämä on tiedostettu hyvin. Kahdelle viidestä haastateltavasta päätöksenteon vastuu on silti hieman epäselvää, mutta aina tukeudutaan joko kokeneemman kollegan tai esimiehen tukeen.

Riskitapahtumien tunnistaminen koetaan esimiestasolla suhteellisen selkeäksi. Yleisin riskitapahtuma yrityksessä on ulkopuolisen aiheuttama vahinko, kuten henkilöstöön kohdistuva uhkaus. Tietojärjestelmäongelmat, kuten järjestelmä- ja laitevirheet ovat myös yleisiä. Esimiehet saavat riskitapahtumat kuitenkin tietoonsa vaiheittain, lähiesimies ensin suoraan alaisilta. Työntekijöiden omista toiminnallisista vihreistä ilmoitus tulee yleensä aina suoraan työntekijältä itseltään, mutta joskus tieto tulee vasta asiakkaan kautta. Tässä esimiehet kokevat kehittämistarpeen. Toimintamenetelmä uhkatilanteissa tunnetaan, mutta erikseen konttorikohtaisista toimintamenetelmistä tiedottamisessa koetaan kehittämisen varaa. Liikesalaisuuden rikkomisesta ilmoitetaan esimiehelle, mutta kolme viidestä vastaajasta kertoo, että kevyestä suullisesta oletettavasti ajattelemattomuudesta johtuvasta rikkeestä ei usein viestitä eteenpäin. Tekniset viat, kuten laiteviat korjataan pääsääntöisesti itse konttoreissa ja ilmoitus välitetään esimiehelle, mikäli se estää tai hidastaa päivittäistä toimintaa. Omista päivittäiseen toimintaan liittyvistä virheistä työntekijät ilmoittavat pääsääntöisesti aina (4/5 vastaajista), olivatpa ne pieniä tai isoja.

Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijä pystyy tekemään työtä turvallisesti. Tämä edellyttää turvallisuusohjeiden läpikäyntiä ja niiden mukaisen työn valvontaa. Työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä noudattamaan turvallisuusmääräyksiä ja jopa ilmoittamaan oma-aloitteisesti vioista ja vaaroista. (Työturvallisuuslaki 2002) Tässä on etäjohtamisen osalta melkoisesti haastetta. Erityisesti monipaikkaisessa työssä esimiehellä ei ole mahdollisuutta varmistaa turvallisuutta ja olosuhteita, kun työtä tehdään eri toimipaikoissa. Tärkeää on rohkaista työntekijää oma-aloitteisesti ottamaan työhön liittyvät riskitekijät esille. Työsuhteen alkuvaiheessa varmistetaan perehdytyksen ja työn opastuksen onnistuminen etäisyydestä huolimatta. Yritys X on laatinut järjestelmällisen ja

asianmukaisen perehdytysohjelman työsuhteen alkuvaiheeseen, jolla varmistetaan uusien työntekijöiden tietämys ja osaaminen myös operatiivisissa riskitilanteissa.

Operatiivisia riskejä valvotaan liiketoiminnan valvontayksikön (LIVA) kautta, joka vastaa laajemmin riskienhallintaprosessista. Etäesimiehen rooli on varmistaa osaaminen koulutuksilla ja järjestää asianmukaiset olosuhteet toimipisteisiin. Työntekijät eivät kuitenkaan täysin tunne tarkennettuja toimintamenetelmiä kaikkien konttorien kohdalla. Tämä on osaltaan työntekijän itsensä vastuulla, mutta myös viestinässä koetaan kehittämistarvetta. Konttorikohtaisia hätätilaohjeita ei ole laadittu, sillä tilanteita ei voida tietää etukäteen. Siksi hätätilaohjeet ovat kaikille konttoreille yhteiset.

Operatiivisen toiminnan virheistä omassa työssä (asiakaspalveluun liittyvät virheet) ilmoitetaan lähes aina suoraan esimiehelle. Haastatteluissa tulee esille esimiesten jatkuva pyrkimys vähentää päivittäiseen työhön liittyviä virheitä. Riski- ja virheraportit ovat esimiesten käytettävissä ja ne tulevat ylemmältä taholta riskienhallinnasta ja sisäisestä valvonnasta. Työntekijät toivovat lisäksi päivittäiseen toimintaan irrotettua tukihenkilöä, kuka olisi toimipisteessä vakituisesti läsnä ja hän pystyisi tarkkailemaan ja tukemaan päivittäistä toimintaa juuri tietyssä toimipisteessä.

Taulukko 6. Tuloksia ja kehitysehdotuksia

Mitä on jo tehty	**Kehitysehdotukset**
Konttorikohtaiset toimintaohjeet	Toimintaohjeista viestiminen
Virhetaulukko	Virhetilaston jatkuva kehittäminen, jossa yleisimmät toistuvat virheet tilastoituna ja näiden ehkäisymenetelmät määritelty selkeästi. Taulukon näkyväksi tuominen.
Kattava perehdytysohjelma	Perehdytysohjelmaan laajempi operatiivisten riskien hallinnan osuus (toiminnallisten virheiden ehkäiseminen) ja hätätilaohjeet.
Esimiesvalmennus, esimiehille oma koulutusmateriaali turvallisuusasioihin.	Esimiehille etäjohtamisen erikoiskoulutus, (potentiaalisten esimiesten löytäminen työntekijöiden joukosta).
Kuukausittaiset tapaamiset työntekijöiden kanssa	Säännöllisistä tapaamisista pidettävä kiinni. Luottamuksen synnyttäminen kasvokkain, jonka jälkeen helpompi kommunikoida sähköisesti.
Esimiesten pyrkimys jatkuvasti vähentää toiminnallisia riskejä päivittäisessä työssä.	HR mukaan riskienhallintaprosessiin ja liiketoimintastrategiaan (mittarit ja asiantuntijat)
	Vastuu- tai tukihenkilö palvelun päivittäisestä toiminnasta ja virheiden seurannasta.

Yritys X on tehnyt ja tekee jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä operatiivisessa riskienhallinnassa. Työntekijöiden toiveista ja palautteista nousseet ajatukset konttorikohtaisista toimintaohjeista ja virhetaulukosta on toteutettu ja niitä pyritään kehittämään jatkuvasti. Kehitysehdotuksia kerätään kuukausittaisissa tapaamisissa esimiesten kanssa sekä asiakaspalautteista. Perehdytysohjelmaa kehitetään jatkuvasti

kattavammaksi ja operatiivista riskienhallintaa otetaan enemmän huomioon myös perehdytyksessä. Suurin huomio yritys X:n operatiivisessa riskienhallinnassa keskittyy tällä hetkellä prosessiongelmiin, kuten virheiden vähentämiseen päivittäisessä toiminnassa. Näihin työntekijät toivovat kehittämistä mm. toimintaohjeista viestimisessä sekä tukihenkilöiden lisäämisessä. Yritys X:n etäjohtamismallissa näkyy kuitenkin selkeästi pyrkimys vähentää virheitä jokapäiväisessä operatiivisessa toiminnassa sekä muissa operatiivisen riskienhallinnan osa-alueissa. Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen ja palautteenanto on yrityksessä kaiken toiminnan keskiössä.

5. YHTEENVETO

5.1. KESKUSTELUA TULOKSISTA

Tutkimuksen lähtökohtana oli kerätä aikaisempia tutkimuksia ja teorioita etäjohtamisesta ja riskienhallinnasta finanssitoimialalla ja etsiä vastaus tutkimuksen kohteena olevalle finanssialan Yritys X:lle siihen, miten etäjohtaminen vaikuttaa yrityksen operatiivisten riskien hallintaan ja mitä muutoksia etäjohtamismalliin tulisi tehdä operatiivisten riskien hallinnan tehostamiseksi. Tutkimuksessa kerättiin teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia etäjohtamisen ja riskienhallinnan alueilta ja niiden tulokset eriteltiin. Tutkimukseen valittiin etäjohtamismallia käyttävä Case yritys X, jolle tutkimus suoritettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusotetta teemahaastatteluilla ja havainnoinnilla.

Tutkimuskysymys kysyy;

”Miten etäjohtaminen vaikuttaa pankin operatiivisten riskien hallintaan ja mitä muutoksia etäjohtamismalliin tulisi tehdä operatiivisten riskien hallinnan tehostamiseksi?”

Tulokset osoittavat, miten etäjohtaminen vaikuttaa operatiivisten riskien hallintaan Case yritys X:n kohdalla. Työntekijöiden vastaukset kertovat, miten etäesimiehen toiminta ja johtamismalli näkyy heidän työssään ja operatiivisten riskien huomioimisessa. Taulukko 6 kokoaa yhteen tutkimustulosten ajatuksia siitä, mitä on jo tehty ja mitä muutoksia ja mahdollista kehitystä etäjohtamismalliin tulisi tehdä operatiivisten riskien hallinnan tehostamiseksi. Monet muutokset ovat strategisia, jotka on mahdollisia sisällyttää etäjohtamismalliin ja yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Alatutkimuskysymyksinä tutkittiin;

”Mitä haasteita ja hyötyjä etäjohtamismalli käsittää ja mitkä ovat etäjohtamisen erityispiirteet finanssisektorilla?” ”Mitkä ovat tyypilliset finanssialan operatiiviset riskit ja miten riskit tunnistetaan ja niihin vastataan?”

Yritys X toteuttaa etäjohtamista porrastetusti keskittyen ihmisten johtamiseen ja työntekijöiden viihtyvyyteen sekä hyvinvointiin. Kuten Chilic-Micu et al. (2011) totesivat, etäjohtajan tulee olla leader- johtaja; johtaa tietoa, työtä ja työvirtaa samanaikaisesti. Tuloksissa yhteneväistä teorian kanssa oli läheisten henkilökohtaisten suhteiden ylläpitäminen alaisiin, jota myös Hart & McLeod (2003) korostavat erityisesti

kommunikoinnin vapauttajana. Kolme viidestä vastaajasta luottaa pääosin vain hyvin tuntemiinsa kollegoihin, mutta havaittavissa on suurta epävarmuutta toisten kollegojen toimintaan. Zaccaro & Bader (2003) korostavat luottamuksen rakentamista kolmivaiheisesti, jolloin parhaimmassa tapauksessa kollegat tietävät ennalta miten toinen tulee toimimaan riskitilanteissa. Aikaisemmat tutkimukset (Cascio et. al. 2003, Zaccaro & Bader, 2003) tukevat tuloksia etäjohtamisen haasteiden kohdalla. Etäjohtajat finanssialalla kokevat haasteena ylläpitää tiukkoja kontrolleja ja kehittää läheisiä suhteita sekä vakiinnuttaa selkeät prosessit toiminnalle riskienhallinnan tehostamiseksi. Reagoiminen ja jatkuva toiminnan kehittäminen ovat avaintekijöitä yritysten operatiivisessa riskienhallinnassa.

Finanssialan yleisimmiksi operatiivisiksi riskeiksi luokitellaan teorian pohjalta sisäiset väärinkäytökset, ulkopuolisen aiheuttamat vahingot, työturvallisuus ja työolot, menettelytapatappiot, tietojärjestelmäongelmat sekä prosessiongelmat. (Finanssivalvonta, 2010, 17–18) Merkittävimpiä tekijöitä operatiivisten riskien hallinnassa ovat sisäinen valvonta sekä laadunvarmistus, johon kuuluvat riskienhallintajärjestelmä, ammattitaitoinen henkilöstö sekä taitava johtaminen. Operatiivisten riskien hallintaan kuuluvat myös itsearviointi ja jatkuva seuranta sekä häiriöiden ja laadussa havaittujen puutteiden kirjaaminen ja rekisteröinti. Erityinen vastuu on johdolla ja esimiehillä. Heidän riskienhallintatehtävänsä on määriteltävä riittävän tarkasti ja heidän pätevyydestään, perehdytyksestään ja muista edellytyksistä riskienhallinnassa on huolehdittava. (Laitinen et. al 2013, 178) Operatiivisten riskien hallinnan osa-alueet voidaan karkeasti jaotella kahdeksaan sektoriin: prosessit, oikeudelliset riskit, henkilöstö, jatkuvuussuunnittelu, varautuminen poikkeusoloihin, tietojärjestelmät, tietoturvallisuus ja maksujärjestelmät sekä maksujenvälitys. (kuvio 5.) (Finanssivalvonta, 2010, 19–21)

Yllättävää oli, ettei HR ole mukana riskienhallinnassa Case-yrityksen strategiassa. Cherian & Farouq (2013) korostavat HR:n sisällyttämistä koko liiketoiminnan strategiaan ja riskienhallintaprosessiin ja se nähdään yhdeksi isoimmista tekijöistä yrityksen operatiivisessa riskienhallinnassa. Cosmin et. al. (2013) toteavat myös, että riskienhallinnalle tulee antaa nykyistä näkyvämpi rooli yrityksen strategiassa. Liiketoimintastrategiaan tulee sisällyttää merkittävimmät riskit ja niiden ehkäisykeinot. Riskienhallinnalle tulee asettaa asianmukaiset mittarit ja asiantuntijat, jolloin vaikutukset heijastuvat positiivisesti yrityksen maineeseen ja sijoittajien luottamukseen. Riskienhallinta on helpompaa mitä parempi maine pankilla on markkinoilla. Yritys X:n mahdollinen

kehitettävä osa-alue voisi olla asiantuntijoiden irrottaminen päivittäiseen työhön liittyvään operatiivisten riskien hallintaan. Bodla & Verma (2008) korostavat myös vastuuhenkiöiden asettamista ja pankkiirien kokemuksen hyödyntämistä riski- ja virhetilanteissa. Perehdytyksellä ja koulutuksella on erittäin suuri rooli operatiivisten riskienhallinnan kannata, erityisesti toimeksiantovirheiden välttämisessä sekä riskiraportoinnissa. Yritys X:n kattava perehdytyssuunnitelma toimii hyvin ja sitä kehitetään jatkuvasti ottaen huomioon myös operatiiviset riskit erityisesti prosessiriskit ja toimeksiantovirheet.

Teoria sen sijaan tukee tuloksia riskien testaamisen kohdalla. Kuten Cherpack & Jones 2013 korostavat, yritysten tulee testata riskejä säännöllisesti mm. stressitesteillä eikä historialliseen dataan tule nojautua. Yritys X testaa yhdessä riskienhallinnan kanssa operatiivisia riskejä säännöllisesti ja koulutus painottaa tarkkailemaan virhetilanteita pohjautumatta aikaisempaan toimintaan. Finanssivalvonnan ohjeet tukevat Yritys X:n toimintamallia. Ennalta sovittujen menettelytapojen käyttö parantaa riskien arvioinnin tasoa ja yrityksen on luotava ennakoivat menettelyt ja mittarit operatiivisten riskien havaitsemiseksi. (Finanssivalvonta, 2010, 14–16) Yritys X:n toimintamalliin sopisi virhetilasto tai virheraportointi työntekijöille, jolla voitaisiin saavuttaa parempi operatiivisten riskien ennakointitaso ja ehkäistä yleisimmin esiintyvät toiminnalliset riskit.

5.2. TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelumenetelmä oli sopiva tapa tehdä kvalitatiivista tutkimusta Case yritys X:n kohdalla. Tutkimuksessa saatiin syvää tietoa yrityksen johtamismallista sekä toiminnallisten riskien hallinnasta. Tutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttaa luonnollisesti otannan pienuus. Erilaiset toimintaympäristöt korostuvat teemahaastatteluiden vastauksissa. Tilastollinen mittaus virheiden todennäköisyydestä tai esiintymistiheydestä olisi ollut Yritys X:n kohdalla myös ajankohtaista toteuttaa. Empiirinen osa käsittää vain Yritys X:n kannalta yleisimmät operatiiviset riskit, vaikka aineisto ja teoria kattavat laajemmin finanssitoimialan toiminnalliset riskit, joita kaikkia ei empiirisessä osassa päästy käsittelemään.

Mielestäni lisää tutkimusta tulisi tehdä Cherian & Farouqin (2013) tutkimustulosten pohjalta, jonka mukaan operatiivinen riskienhallinta tulee sisällyttää yrityksen liiketoimintastrategiaan ja HR:ään. HR:n roolia operatiivisessa riskienhallinnassa voisi

tarkastella ja tutkia voisiko HR ottaa enemmän vastuuta yrityksen operatiivisesta riskienhallinnasta. Finanssialan yritysten liiketoiminnalle voisi suunnata myös kvantitatiivisen tutkimuksen operatiivisista liiketoiminnan virheistä, yleistymisestä tietyllä aikavälillä tai useimmin toistuvista toiminnallisista virheistä esimerkiksi eri pankkien välillä. Yritys X:n kohdalla ajankohtaista olisi jatkaa kvantitatiiviseen tutkimukseen operatiivisten riskien esiintymisestä, mitä operatiivisia riskejä esiintyy useimmiten, millä alueilla ja kuinka paljon. Mitkä tekijät vaikuttavat tiettyjen operatiivisten riskien esiintymiseen tietyllä alueella ja mikä on johtamismallin vaikutus tähän? Pankkikohtaista vertailevaa tutkimusta voisi toteuttaa myös samasta tutkimusaiheesta, miten etäjohtamismalli toimii operatiivisessa riskienhallinnassa esimerkiksi yksityispankeissa tai kotimaisissa vs. ulkomaisissa pankeissa. Operatiivisen riskienhallinnan vaikutuksia voisi tutkia myös määrällisesti esimerkiksi sijoittajien luottamuksessa tai yrityksen konkreettisessa tuloksessa.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Barakat, A. Hussainey, K. 2013. Bank governance, regulation, supervision, and risk reporting: Evidence from operational risk disclosures in European banks International Review of Financial Analysis, Volume 30, Pages 254-273

Bodla, B. S.; Verma, Richa, 2008. Operational Risk at Banks In India. Journal of Financial Risk Management. Vol. 5 Issue 4, p63-85.

BCBS: 2006. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. A Revised Framework. Comprehensive version. Bank for International Settlements, p. 144-156

Carcello, J. Hermanson, D. & Raghunandan, K. 2005. Factors associated with U.S. public companies' investment in internal auditing. Accounting Horizons, vol. 19, no. 2, p. 69-84.

Cascio, Wayne F. & Shurygailo, Stan 2003. E-leadership and virtual teams, organizational dynamics, vol. 31, no 4, 362-376.

Cebenoyan, S. Strahan, P. 2004. Risk management, capital structure and lending at banks. Journal of Banking & Finance, Vol 28, 19-43

Cherian, Jacob; Farouq, Sherine, 2013. Does Effective Leadership Style Drive Financial Performance of Banks? Analysis in the Context of UAE Banking Sector. International Journal of Economics & Finance, Vol. 5 Issue 7, p105-114

Cherpack, Peter L.; Jones, Brian W., 2013. Community bank proactive risk management Concentration management, stress testing and capital planning. Journal of *Risk* Management in Financial Institutions, Vol. 6 Issue 4, p411-432. 22p.

Condamin Laurent, Louisot Jean-Paul & Naim Patrick 2006. Risk quantification: Management, Diagnosis and Hedging. Chippenham, Wiltshire: Antony Rowe Ltd.

Cosmin T., Oana N., Claudiu V., 2013. Banking Risk Management- RCB Strategy, Procedia Economics and Finance, Vol 6. 719-723

COSO (Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission). 2004. Enterprise risk management – Integrated framework. Executive summary. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.7.2014]
Saatavilla: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSumma ry_Finnish.pdf

Dobler, M. 2008. Incentives for risk reporting. The International Journal of Accounting, 43 (2), 184–206.

Dorogovs, P. Solovjova, I. Romanovs, A., 2013. New Tendencies of Management and Control of Operational Risk in Financial Institutions , Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 99, 6 P. 911-918

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Fernández, A.G., 2007. Meeting users' requirements in Virtual Organisations. Master's thesis, Telecommunications Engineering Department, Helsinki University of Technology, Finland.

Finanssivalvonta, 2010. Standardi 4.4b, Operatiivisten riskien hallinta, Määräykset ja ohjeet, s. 1-34. [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.8.2014] Saatavilla: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Rahoitussektori/4_Vakavarais uus_ja_riskien_hallinta/Pages/4_4b.aspx

Finanssivalvonta, 2012. Riskien valvonta, [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.8.2014] Saatavilla: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Valvonta/Riskien_valvonta/Pages/Default.aspx

Francesco, S, 2007. Operational Risk and Business Risk, Value at Risk and Bank Capital Management, P. 115

Ghilic-Micu, B; Maracine, V.; Stoica, M.; Ciocan, C. Managing Knowledge in Digital Economy: 2011. The Role of Virtual Organizations. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance., p. 167-180. 14p. 8

Gordon, L., Loeb, M., Tseng. C. 2009. Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. Journal of Accounting and Public Policy, Vol. 28, Pages 301-327

Hart, McLeod, 2003. Rethinking team building in geographically dispersed teams: one message at the time, Organizational dynamics, Vol 31, no 4, 352-361

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita, p. 9-14

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy s. 13–85

Hyppänen, R. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. 2009. Helsinki:
Edita Prima Oy

ISO 31000:2009. Risk management — Principles and guidelines

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja Hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WSOY.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell
Oy.

Kimball, L., 1997. Managing Virtual Teams. Team Strategies Conference. Toronto, Canada, Federated Press: Toronto.

Kontkanen, E. 2009. Pankkitoiminnan käsikirja, Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy, FINVA, s. 84–96

Kulpa, Wincenty; Magdon, Antoni, 2012. Operational-risk management in a bank. *Internal* Auditing & Risk Management. Vol. 7 Issue 4, p35-50. 16p.

Laitinen, A., Vuorinen, M., Simola, A., 2013. Työturvallisuuden ja – terveyden johtaminen. Tietosanoma Oy.

Pennathur, A 2011. “Clicks and bricks”: e-Risk Management for banks in the age of the Internet. Journal of Banking & Finance, Vol 25, 2103–2123

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy s.19

Radostina K. Purvanova, Joyce E. Bono, 2009. Transformational leadership in context: Face-to face and virtual teams. The Leadership Quarterly, Vol 20, 343–357.

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Saaranen-Kauppinen A., & Puusniekka, A., 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.4.2014] Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto

Sitra, 2002. Riskien hallinta Suomessa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Helsinki: Edita Prima Oy.

Smith, A. 2013. Make Working At Home Work: How to succeed in business without showing up at the office, 61 – 62.

The Kennedy Group, 2009. [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.7.2014] Saatavilla: http://thekennedygroup.com/_pdfs/remote_leadership.pdf. 22.9.2009.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi

Työturvallisuuslaki, 2002.

Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen M. & Vesterinen P-L (toim.), Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

Wolftang Bauer, Marc Ryser, 2004. Risk management strategies for banks, Journal of Banking & Finance, Vol 28, 331–352.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell.

Zaccaro, Bader 2003. E-leadership and the challenges of leading e-teams. Minimizing the bad and maximizing the good. Organizational dynamics, Vol 31, no 4, 377-387

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.
Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. s. 65–135

Åman, H. 2004. Menestyvä Johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo, WSOY s. 84–207

Yritys X, julkaisu, 2013.

Yritys X, kotisivut

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET - ESIMIEHET

ESIMIEHET

Yleisiä tietoja

Asemanne yrityksessä: Päivämäärä:

Kuinka kauan olette työskennelleet tässä asemassa?:

Alaisten lukumäärä:

SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TAVOITTEENASETTELU

Millainen on yrityksen johtamismalli ja roolit yrityksessä (esimies, lähiesimiehet, alaiset)?:

Miten riskit on otettu huomioon etäjohtamismallissa?

Miten etäjohtajana kommunikoit alaistesi kanssa?:

Kuinka hyvin tunnet alaisesi ja pidätkö tärkeänä, että tunnet alaisesi hyvin?

Kuinka usein alaisilla on mahdollisuus jutella kanssasi luottamuksellisesti/kasvotusten?

Kuinka hyvin koette olevanne tavoitettavissa alaisillenne? Mitkä kanavat yhteydenpitoon ovat käytössä?

Kuinka usein käytte paikanpäällä etäkonttoreissa (vain pyydettäessä, säännöllisesti)?:

Onko määritelty, mitä päätöksiä alaiset tekevät etätoimipisteissä itsenäisesti?

RISKITAPAHTUMIEN TUNNISTAMINEN JA RISKIEN ARVIOINTI

Kuinka yleisiä seuraavat riskitapahtumat ovat yrityksessä?	Ei koskaan	Harvoin	En osaa sanoa	Melko usein	Usein
Sisäiset väärinkäytökset (lahjuksen ottaminen, asiakastietojen väärinkäyttö, liikesalaisuuden rikkominen)	☐	☐	☐	☐	☐
Ulkopuolisen aiheuttamat vahingot (väärennös, henkilöstöön kohdistuva uhkailu)	☐	☐	☐	☐	☐
Työturvallisuus ja työolot (työaika, syrjintä, palkka-korvaus- ja irtisanomisriidat)	☐	☐	☐	☐	☐
Menettelytapatappiot (tiedonantovelvollisuuden laiminlyönti, salassapitovelvollisuuden laiminlyönti, asiakasvarojen säännösten vastainen käsittely)	☐	☐	☐	☐	☐
Tietojärjestelmäongelmat (käyttökatkos, laiterikko, sähkökatkos)	☐	☐	☐	☐	☐
Prosessiongelmat (tallennusvirhe, puutteellinen dokumentointi, toimeksiannon epäonnistunut toteutus)	☐	☐	☐	☐	☐

RISKEIHIN VASTAAMINEN

Miten riskienhallinta on organisoitu yrityksessä (riskienhallintayksikkö, sisäinen valvonta, ym.)?

Mikä on esimiehen rooli riskienhallinnassa?

Miten työntekijöiden osaaminen riskitilanteissa varmistetaan?

Onko HR mukana riskienhallinnassa? Miten?

Kenellä on vastuu etäkonttorin työturvallisuudesta (työntekijät toimipisteissä, vastuuhenkilöt, esimiehet, turvallisuusosasto)?:

Miten etäjohtaja toimii seuraavissa tilanteissa?:

a) henkilöstöön kohdistuva uhkaus:
b) laiterikko
c) henkilöstö käyttää asiakastietoja väärin tai rikkoo liikesalaisuutta:
d) työntekijä epäonnistuu toimeksiannon toteutuksessa:

RISKIEN VALVONTA, VIESTINTÄ JA SEURANTA

Testataanko turvallisuusriskejä konttoreissa säännöllisesti? Miten?

Kuuluuko toimintatapoihin, että alaiset ilmoittavat aina riskitilanteet esimiehelle?:

Miten riskitapahtumista viestitään koko organisaatiolle?

Kuinka aktiivisesti operatiivisia riskitapahtumia seurataan esimiestasolla?

Voitaisiinko mielestäsi esimiehen läsnäololla konttoreissa ehkäistä operatiivisia turvallisuusriskejä tehokkaammin?:

Henkilökohtainen arvionne yrityksen työturvallisuuden tasosta (1-5)?:

LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET – TYÖNTEKIJÄT

TYÖNTEKIJÄT

Yleisiä tietoja

Asemanne yrityksessä: Päivämäärä:

Kuinka kauan olette työskennelleet tässä asemassa?:

Ikä:

SISÄINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TAVOITTEENASETTELU

Kuinka usein olet yhteydessä esimieheesi ja miten (s-posti, chat, puhelut) Saatko aina yhteyden kun on tarve?:

Kuinka usein keskustelet esimiehesi kanssa luottamuksellisesti kasvotusten? Onko tämä mielestäsi riittävä?

Koetko, että esimiehesi tuntee sinut hyvin ja pystyt kommunikoimaan luottamuksella?

Kuinka usein esimies käy paikanpäällä etätoimipisteessä? Onko esimiehen läsnäololla vaikutusta päivittäiseen työhön, miten?:

RISKITAPAHTUMIEN TUNNISTAMINEN JA RISKIEN ARVIOINTI

Ilmoitatko seuraavista riskitilanteista esimiehellesi?

	En	Joskus	Aina
Häiritsevä asiakas toimipisteessä	☐	☐	☐
Henkilöstöön kohdistuva uhkaus	☐	☐	☐
Kuulet kollegan puhuvan liikesalaisuuden alaista tietoa julkisesti	☐	☐	☐
Laiterikko	☐	☐	☐
Oma tai kollegan virhe päivittäisessä työssä	☐	☐	☐

RISKEIHIN VASTAAMINEN

Kuinka usein olet ollut turvallisuuskoulutuksessa?:

Tunnetko toimintamenetelmän operatiivisissa riskitilanteissa (esim. uhkaus)?

Kuinka usein ja missä tilanteissa otat suoraan yhteyttä turvallisuusosastoon?

Luotatko kollegoidesi toimintaan riskitilanteissa (esim. uhkaus tai järjestelmien käyttökatkos)?

Kuinka usein keskimäärin sattuu virheitä omassa päivittäisessä työssä?

Huomioidaanko päivittäisessä työssä tapahtuneet virheet mielestäsi hyvin ja viestitäänkö niistä eteenpäin?

RISKIEN VALVONTA, VIESTINTÄ JA SEURANTA

Miten riskitilanteista viestitään toimipisteiden välillä (esimiehen kautta/suoraan)?:

Mitä kautta saat useimmiten tiedon toisessa toimipisteessä tapahtuneesta riskitilanteesta?:

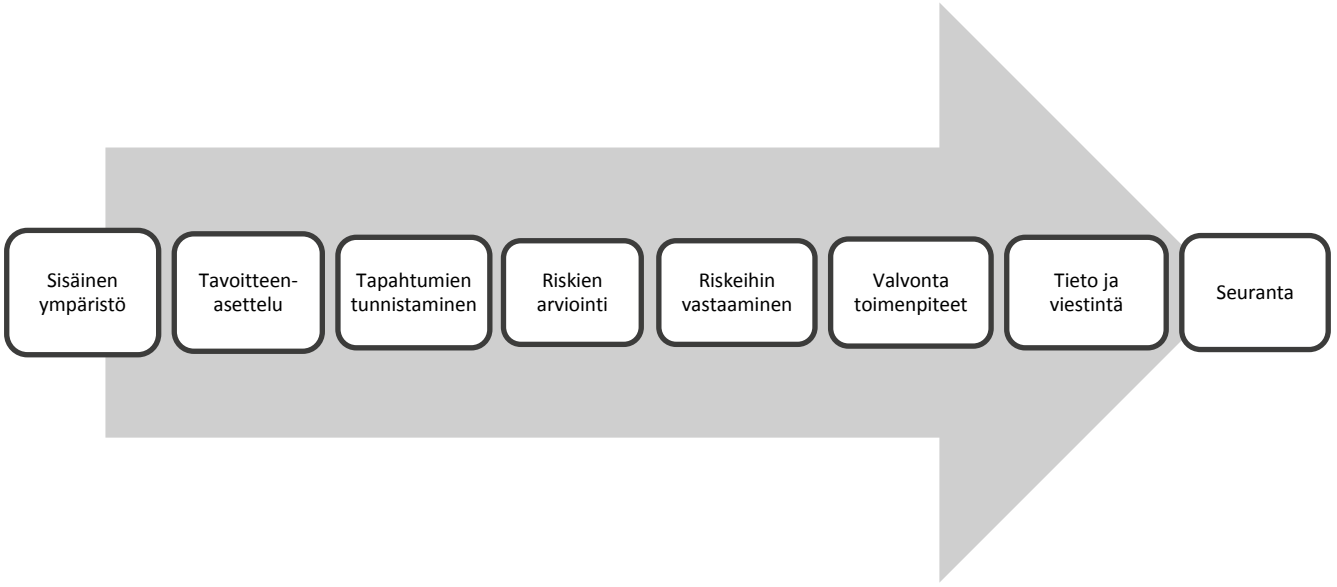
Onko etätoimipisteissä nimetyt/hiljaiset vastuuhenkilöt, joihin esimerkiksi uudet työntekijät voivat tukeutua riskitilanteessa?:

Mitä kehitysehdotuksia haluaisit viedä eteenpäin virheiden vähentämiseksi päivittäisessä työssä?:

Arviosi oman toimipisteen turvallisuuden tasosta (1-5)? Vapaa sana turvallisuustason parantamiseksi:

LIITE 3. HAASTATTELUKYSYMYKSET TURVALLISUUSOSASTO

- Mitä riskienhallintaosasto käytännössä tekee, mitä työnkuvia löytyy?
- Mikä on haastateltavan työnkuva?
- Millainen on operatiivinen riskienhallintaprosessi vrt. COSO 2004?



Kuvio 3. Riskienhallintaprosessi (mukaillen: COSO, 2004, 6)

- Mikä on mielestäsi esimiesten rooli operatiivisessa riskienhallinnassa?
- Miten ja missä tilanteissa olette yhteydessä esimiehiin?
- Miten operatiivisia riskejä valvotaan?
- Kuinka paljon ja mitä operatiivisia riskitilanteita tulee ilmi useimmiten?