

Henkilöstökäytännöt rakennusalan pk-yrityksissä

Nina Åman



Tekijä Nina Åman	
Koulutusohjelma Johdon assistentin ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Henkilöstökäytännöt rakennusalan pk-yrityksissä	Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Värväämö / Enersense International Oyj, joka tarjoaa henkilöstöratkaisuja rakennus- ja teollisuusalalle. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää henkilöstökäytäntöjen nykytilaa ja kehitystarpeita rakennusalan pk-yrityksissä. Lisäksi tutkimuksen kautta haluttiin kartoittaa yritysten kiinnostusta ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankittaviin henkilöstöpalveluihin.</p> <p>Rakennusala työllistää Suomessa vuosittain noin 175 000–185 000 henkeä ja ala on kansantaloudellisesti merkittävä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä HR-toiminnot ovat usein hyvin vähäisiä tai niitä ei ole järjestetty lainkaan. Pk-yritykset muodostavat suuren osan Suomen yrityskannasta, joten myös niiden kansantaloudellinen merkitys on huomattava. Hyvillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä voidaan myötävaikuttaa yritysten toimintaan ja elinvoimaisuuteen.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaviitekehykseen sisältyy lyhyt kuvaus rakennusalan nykytilasta Suomessa. Osiossa käsitellään myös johtamista, sen käsitteitä sekä opinnäytetyön kannalta keskeisimpiä henkilöstöprosesseja. Teoriaosion lopussa käydään läpi Suomessa aikaisemmin saatuja tutkimustuloksia pk-yritysten henkilöstöjohtamiseen liittyen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin marraskuun 2020 aikana laadullisten puolistrukturoitujen haastatteluiden kautta. Haastatteluita varten otettiin yhteyttä kolmeen kymmeneen toimeksiantajan asiakasyritykseen, joista viisitoista vastasi haastatteluun. Kaikki yritykset olivat pk-yrityksiä ja jokaisessa omia työntekijöitä oli alle 100 henkilöä. Haastatellut henkilöt olivat pääsääntöisesti toimitusjohtajia.</p> <p>Henkilöstöjohtamisen toteuttaminen ja henkilöstöratkaisut vaihtelivat yrityksissä melko paljon. Suurimmassa osassa yrityksistä henkilöstöjohtaminen kuului toimitusjohtajan vastuulle. Haasteena henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä pidettiin aikaa ja puuttuvia resursseja. Pääsääntöisesti yritykset olivat tyytyväisiä rekrytointiprosesseihinsa, mutta tuli ilmi, että alaa vaivaa pula osaavista työnantajan tarpeet täyttävistä työntekijöistä. Pehdytyskäytännöissä on parantamisen varaa ja se hoidettiin vain puolessa yrityksistä suunnitelmallisesti. Lisäksi osaamisen kehittämiseen kannustettiin, mutta suunnitelmallinen koulutus vaikutti olevan harvinaista. Osaamistarpeita kartoitettiin 70 % yrityksistä kehityskeskustelujen kautta, kun taas osassa yrityksistä niitä pidettiin tarpeettomina. Esimiestyön kehittämistä oltiin kiinnostuneita ja sitä pidettiin tärkeänä, mutta sen toteutus vielä ontui. Yritykset olivat vaihtelevasti kiinnostuneita hankkimaan henkilöstöjohtamista tukevia palveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kiinnostavimpia palveluita olivat esimiestyön kehittämiseen liittyvät valmennukset sekä työnantajamielikuvan kehittäminen.</p>	
Asiasanat Henkilöstökäytännöt, henkilöstöjohtaminen, pk-yritykset, rakennusala	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Toimeksiantaja ja toimialan kuvaus	4
2.1	Toimeksiantaja Värväämö / Enersense International Oyj	4
2.2	Rakennusala Suomessa	4
3	Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen.....	7
3.1	Johtaminen	7
3.2	Henkilöstöjohtaminen.....	8
3.3	Henkilöstöjohtaminen rakennusosalalla	10
3.4	Henkilöstökäytännöt.....	11
3.4.1	Rekrytointi.....	12
3.4.2	Perehdyttäminen.....	13
3.4.3	Osaamisen kehittäminen.....	14
3.4.4	Esimiestyön kehittäminen.....	15
3.4.5	Suorituksen johtaminen.....	16
3.5	Ulkoistaminen	16
3.6	Pk-yritykset	18
3.6.1	Henkilöstökäytännöt pk-yrityksissä.....	18
3.6.2	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta Suomessa.....	21
4	Tutkimus	23
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	23
4.2	Tutkimusaineiston keruu ja toteutus	25
5	Tutkimustulokset	26
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	26
5.2	Rekrytointi.....	27
5.3	Perehdytys.....	28
5.4	Osaamisen kehittäminen.....	29
5.5	Esimiestyön kehittäminen	30
5.6	Suurimmat haasteet henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä.....	32
5.7	Kiinnostus ulkoistettuihin palveluihin	33
5.8	Yhteenveto tuloksista	36
6	Pohdinta.....	38
6.1	Johtopäätökset.....	38
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	43
6.3	Kehitysideat ja jatkotutkimuskohteet	44
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	45

Lähteet	47
Liitteet.....	52
Liite 1. Haastattelulomake.	52
Liite 2. Vastaajien kiinnostus palveluihin.....	54

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Värväämö/Enersense International Oyj, joka muun toimintansa lisäksi tuottaa henkilöstöratkaisuja kotimaisille rakennus- ja teollisuusalan yrityksille. Tutkimuksen tavoite on selvittää erilaisten henkilöstökäytäntöjen nykytilaa ja kehitystarpeita rakennus- ja teollisuusalalla ja sitä kautta tukea alan henkilöstökäytäntöjen kehittämistä. Pk-yrityksissä henkilöstökäytännöt ovat usein hyvin alkeellisia.

Yleisesti rakennusalan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä on tutkittu vähän, vaikka rakennusalan merkitys on kansantaloudellisesti suuri ja työntekijöitä on alalla paljon. Opinnäytetöiden kautta esille on nostettu vuokratyövoiman käyttöä, työn henkistä ja fyysistä kuormittavuutta sekä perehdytystä koskevia aihealueita. Laajempaa tutkimusta alan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tilasta ei juurikaan ole Suomessa tehty.

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimialojen kehittäminen niin koulutuksen kuin työelämätaitojenkin osalta on entistä ajankohtaisempaa. Rakennusala kohtaa nyt merkittävimpinä muutoksina digitalisaation sekä kiertotalouden. Tällä hetkellä on käynnissä rakennusalan kehittämiseen liittyvä RAKAS-tutkimushanke Tampereen yliopiston, TTS Työtehosteuran ja Tampereen ammattikorkeakoulun toimesta. Tutkimuksen kautta pyritään kehittämään alalla työskentelevien työelämätaitoja jo koulutuksesta lähtien. Rakennusalan työelämätaitojen kehitys niin opinnoissa kuin työmailla on siis juuri nyt hyvin ajankohtaista.

Henkilöstöjohtamisen avulla huolehditaan työntekijöiden osaamisesta, motivoinnista, sitouttamisesta ja hyvinvoinnista. Pk-yrityksissä henkilöstöjohtaminen on usein hyvin puutteellista tai sitä hoidetaan toisen päätoimisen tehtävän ohessa. Henkilöstöjohtaminen on vuosien saatossa kehittynyt pelkästä työntekijöiden tehokkuuden tarkastelusta heidän ammattitaitoaan ja hyvinvointiaan tukeviin toimintoihin. Kehitystä on tapahtunut paljonkin, mutta monissa pienemmissä yrityksissä henkilöstöjohtaminen on vielä alkutekijöissään.

Pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yritykset ovat kansantalouden kulmakivi ja niiden hyvinvoinnilla on huomattava merkitys Suomen taloudelle. Pk-yritysten henkilöstöjohtamista on tutkittu maailmanlaajuisesti melko vähän, mutta kiinnostusta sitä kohtaan vaikuttaa löytyvän. Suomessa Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillinen yliopisto suorittivat osana HERMES-tutkimusohjelmaa tutkimuksen henkilöstöjohtamisesta suomalaisissa pk-yrityksissä.

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa menestyvän yrityksen liiketoimintoja. Työntekijöiden hyvinvointi ja viihtyvyys puolestaan lisäävät työkykyä ja parempi työkyky lisää työvuosien määrää, mistä hyötyvät niin työntekijät, yritykset kuin kansantalouskin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tutkimuksen tarve on lähtöisin toimeksiantajan Värväämön/Enersensen halusta kehittää henkilöstöjohtamista rakennusalan pk-yrityksissä ja kehittää omaa toimintaansa. Toimeksiantajalla on halu kehittää rakennusalan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja tarjota yrityksille tarvittaessa toimivia palveluratkaisuja, joiden kautta ammattitaitoinen henkilöstöjohtaminen saadaan ulottumaan myös pk-yrityksiin rakennusalalla.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstökäytäntöjen tilaa rakennusalalla tällä hetkellä sekä niiden tulevaisuuden kehitystarpeita. Tutkimus rajataan koskemaan toimeksiantajan asiakasyrityksiä, jotka toimivat pk-sektorilla. Tutkimuksessa keskitytään yritysten edustajien, eli pääasiassa toimitusjohtajien, näkökulmaan henkilöstökäytäntöjen suhteen. Lisäksi opinnäytetyössä esitellään henkilöstöjohtamista tukevia tai parantavia palveluratkaisuja toimeksiantajan asiakkaiden käyttöön ja asiakkaiden kiinnostusta niitä kohtaan.

Tämän opinnäytetyön tavoite on tuottaa tietoa rakennusalan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen nykytilasta ja luoda sitä kautta ymmärrystä, kuinka käytäntöjä voidaan alalla kehittää.

Opinnäytetyön tutkimusongelma:

- Minkälaisia henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat rakennusalan pk-yrityksissä nyt ja mitkä ovat tulevaisuuden kehitystarpeet?

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mikä on henkilöstöjohtamisen käytäntöjen nykytila rakennusalan pk-yrityksissä?
- Ovatko rakennusalan pk-yritykset havainneet kehitystarpeita henkilöstökäytännöissään?
- Minkälaisille ulkoiselta palveluntarjoajalta hankittaville henkilöstöjohtamisen palveluille rakennusalan pk-yrityksillä on tarvetta?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta sekä tutkimusosiosta. Johdannossa pohjustetaan aihetta, tuodaan esille opinnäytetyön tavoite ja esitellään työn rakenne. Teoriaosuudessa käsitellään tutkimusta pohjustavia aihealueita, jotka syventävät tietämystä opinnäytetyön tutkimukselle keskeisistä seikoista.

Ensimmäisenä teoriaosiossa käsitellään toimeksiantajaa sekä rakennusalaa yleisesti Suomessa. Tämän jälkeen käydään läpi johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen merkitystä yrity maailmassa. Toimeksiantajaa kiinnostava näkökulma opinnäytetyössä on ulkoistettujen palveluiden kiinnostus asiakkaiden keskuudessa, joten osiossa käsitellään myös opinnäytetyön tutkimusosion kannalta tärkeitä henkilöstökäytäntöjä ja palveluiden ulkoistamista. Lopuksi perehdytään pk-yrityksiin, niiden johtamiseen ja aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä niistä saatuihin keskeisimpiin tuloksiin.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa käydään läpi tutkimusmenetelmiin, toteutukseen ja tutkimusaineiston keräämiseen liittyvät seikat. Tutkimustuloksissa puretaan tutkimusaineiston perusteella kerätty tieto. Pohdintaosiossa tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi täydennetään opinnäytetyötä jatkotutkimusehdotuksilla ja summataan opinnäytetyöprosessin kulku oman oppimisen arvioinnissa.

2 Toimeksiantaja ja toimialan kuvaus

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toimeksiantajana toimivaa yhtiötä ja sen opinnäytetyönkannalta tärkeintä toimialuetta eli rakennusala Suomessa. Luvussa tuodaan esille lyhyesti myös rakennusalan nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä Suomessa, jotta ymmärtää tutkimuksen kohteena olleiden yritysten toimialaa.

2.1 Toimeksiantaja Värväämö / Enersense International Oyj

Enersense International Oyj (jäljempänä Enersense) on vuonna 2005 perustettu pörssinoteerattu yhtiö, joka tuottaa monipuolisia palveluita energia-, teollisuus-, tietoliikenne- ja rakennusaloille. Yhtiö toimii kansainvälisesti 40 eri maassa ja työllistää 2400 henkilöä. (Enersense 2020.) Värväämö Oy on vuonna 2015 perustettu rakennus- ja teollisuusalan henkilöstöratkaisuihin keskittyvä yhtiö, joka on toiminut osana Enersenseä vuodesta 2018.

Enersense auttaa asiakkaitaan huolehtimaan tuotantolaitosten kunnossapidosta sekä käyttövarmuudesta. Yhtiö tukee asiakkaitaan energiasektorin koko elinkaaren palveluiden toteuttamisessa kuten tuulivoimaloiden tai voimansiirtoverkkojen suunnittelussa. Lisäksi asiakkaita autetaan mobiiliverkon ja kiinteän verkon palveluiden toimittamisessa ja toiminnan varmistamisessa. Enersensen toimintaan sisältyy myös henkilöstöpalvelut, joiden avulla toteutetaan joustavia henkilöstöratkaisuja teollisuuden ja rakentamisen tarpeisiin. Yhtiö toteuttaa asiakkailleen joustavia henkilöstöratkaisuja henkilöstövuokrauksen, suora-rekrytointien ja henkilöstön ulkoistamisen kautta. (Enersense 2020.)

2.2 Rakennusala Suomessa

Rakennusalan merkitys on Suomessa kansantaloudellisesti suuressa roolissa. Rakennusala kokonaisuudessaan eli rakentaminen ja rakennusteollisuus työllistää noin 250 000 ihmistä. Rakennusalalla työskentelee noin 175 000–185 000 henkilöä. Luku käsittää talonrakentamisen, infrarakentamisen ja erikoisurakoinnin yrittäjät, toimihenkilöt ja työntekijät. Työmaalla työskentelevistä kolmasosa työskentelee pääurakoitsijoiden palveluksessa. Kaksi kolmasosaa rakennusalan työntekijöistä työllistyy aliorakoitsijoiden tai henkilöstövuokrauksen kautta. Alalla toimii paljon pienyrittäjiä. Rakennusala on suhdanneherkkä ja alan työllisyys vaihtelee suhdanteiden mukaan. Työttömyyttä alalla aiheuttaa myös työntekijöiden ikääntyminen tai ammattitaidon ja työnantajan tarpeen kohtaamattomuus. (Rakennusteollisuus 2020.)

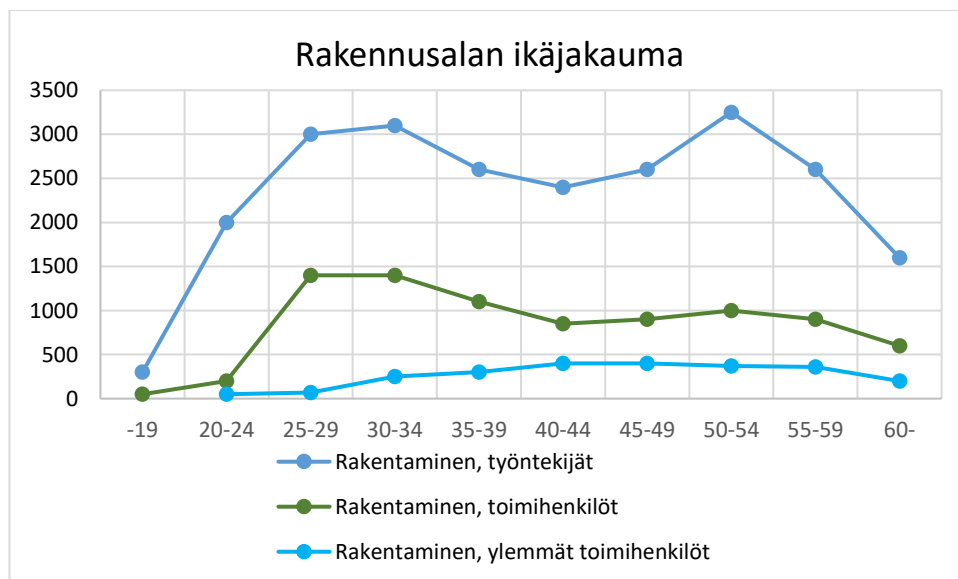
Koronapandemian takia työttömyys on kasvussa monilla aloilla, eikä rakennusala ole poikkeus. Rakennusalan keskimääräinen työttömyys on noussut ja on vuoden 2020 toisella

neljänneksellä 8,7 % (Valtiovarainministeriö 2020). Rakennusalan työpaikkoja on tarjolla tämän vuoden toisella vuosineljänneksellä 3400, joka on 1400 paikkaa vähemmän kuin vuonna 2019 samana ajankohtana (Tilastokeskus 2020a).

Heinäkuussa 2019 julkaistun EK:n suhdannebarometrin mukaan rakentamisen yrityksistä 43% koki vaikeaksi löytää ammattitaitoisia työntekijöitä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019, 8). Koronaviruksen työllisyyden vaikutuksista huolimatta yhä heinäkuussa 2020 24% koki rekrytointivaikeuksia (Elinkeinoelämän keskusliitto 2020, 8). Osaavista työntekijöistä on rakennusosalalla pulaa ja se aiheuttaa kilpailua työmarkkinoilla. Työnantajan on yrittävä pitää osaajat palkkalistoillaan mahdollisimman pitkään.

Rakennusala kohtaa tulevana vuonna mitä luultavimmin työttömyyden kasvu, sillä koronakriisin vaikutukset näkyvät alalla viiveellä. Rakennuslupia on nyt myönnetty huomattavasti vähemmän ja tulevat projektit ovat vähentyneet. Elinkeinoelämän keskusliiton luottamusindikaattorin mukaan alan henkilöstömäärä laskee lähikuukausina. Osaava työvoima halutaan säilyttää yrityksissä, joten irtisanomisia ei luultavasti ole luvassa. Lomautukset voivat kuitenkin tulla kyseeseen. Myös pitkänajan näkymät ovat alalla arvaamattomat, sillä koronakriisin vaikutuksia rakennuttajien tarpeissa on vielä vaikea arvioida. (HS.fi 2020.)

Rakennusosalalla työskentelee paljon nuoria ja heitä löytyy etenkin toimihenkilöistä selvästi enemmän kuin vanhempia. Alan työntekijöiden kaksihuippuisessa ikäjakaumassa on vielä näkyvissä 90-luvun laman vaikutus. Rakennusala on miesvaltainen ja vuonna 2007 naisia oli alalla vain noin 10 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)



Kuvio 1. Rakennusalan ikäjakauma (mukaan lukien Elinkeinoelämän keskusliitto 2018)

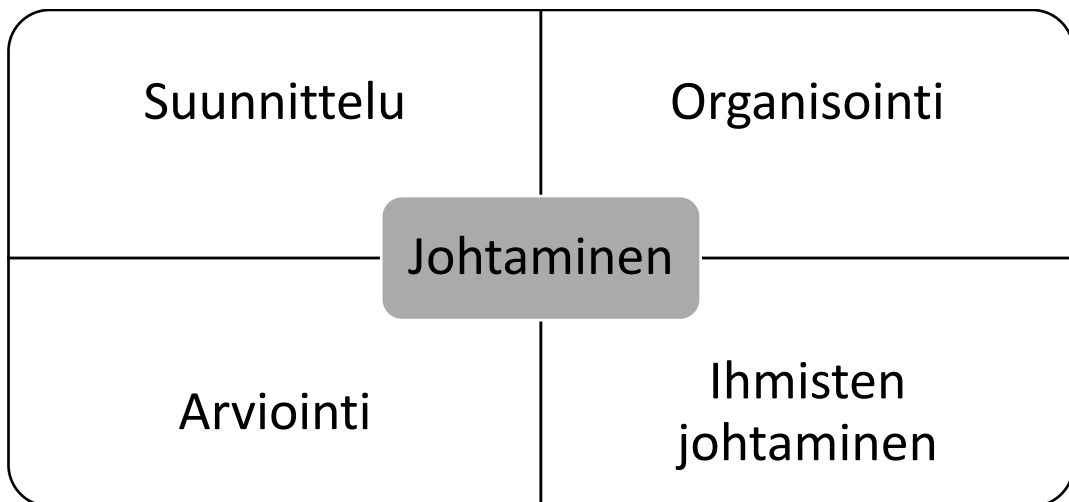
Rakennusalan merkittävimmät muutostrendit ovat digitalisaatio sekä kiertotalous. Digitalisaatio uskotaan muuttavan alalla esimerkiksi tiedonjakamista sekä lisääntyvää järjestelmien käyttöä. Rakennushankkeissa yhteistyötä tekeviä toimijoita on paljon ja tiedonjakamisen digitalisoituminen muovaa yhteistyötä tehokkaammaksi. (Finnbuild 2016.) Kiertotalouden kannalta merkittäviä näkökulmia ovat kiinteistöjen käyttöasteen parantaminen sekä materiaalien hyödyntämistä elinkaaren lopussa. Sitran selvityksen mukaan kiinteistöjen käyttöastetta tulisi parantaa poistamalla esimerkiksi sääntelyä toimitilojen asumiskäytöstä. Lisäksi purkuvaihe tulisi huomioida jo suunnittelussa, jotta purkaminen helpottuisi. Purkuvaiheen muuttaminen voisi tuoda alalle uutta liiketoimintaa. (Sitra 2014, 57–60.)

3 Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen liitettävää teoriaa. Luvussa perehdytään johtamisen ja henkilöstöjohtamisen merkitykseen sekä lyhyesti tämän opinnäytetyön kannalta tärkeimpiin henkilöstökäytäntöihin. Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitetään ulkoisilta palveluntarjoajilta hankittavia palveluita, joten luvussa esitellään myös hr-toimintojen ulkoistusta ja siihen liittyviä asioita. Lopuksi tarkastellaan pk-yrityksiä Suomessa, niiden henkilöstöjohtamista ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

3.1 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka yleisenä tavoitteena on haluttu päämäärä. Johtamisen ydinkysymyksiä ovat: mikä on päämäärä ja miten se saavutetaan, miten tavoitteen saavuttamiseksi vaadittu organisaatio muodostetaan ja saadaan toimimaan tehokkaasti sekä miten halutut tulokset saadaan toiminnalla aikaiseksi. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset tulee myös osata johtaa tehokkaaseen toimintaan, niin että heillä on tarvittava osaaminen, motivaatio, tieto tavoitteista, hyvät olosuhteet ja hyvinvointi sekä organisaatioon sitoutunut asenne. (Viitala 2019, 13–14.)



Kuvio 2. Johtamisen tehtäväkenttä (mukaillen Viitala 2019)

Johtaminen luokitellaan tavallisesti asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen tai johtajuuteen (*leadership*). Asioiden johtamista ovat suunnittelu, organisointi sekä valvonta ja arviointi. Suunnittelu voi olla pientä kuten nopeaa arviointia tai suurta kuten tavoitteiden ja strategian valitsemista. Organisointi on asioiden ja ihmisten järjestelyä suunnitelmien toteuttamiseksi sekä tarvittavien resurssien hankkimista. Johtajuudella tarkoitetaan ihmisten motivointia ja sitouttamista tavoitteelliseen toimintaan. Työntekijöiden osaamisesta ja kehittämisestä huolehtimista sekä sujuvasta yhteistyöstä huolehtimista.

Johtajuudessa on tärkeää myös kehittää innostava ja kannustava organisaatiokulttuuri. (Viitala 2019, 20–21.)

Strategisessa johtamisessa organisaation ylimmän johdon on tarkoitus ohjata organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita niin, että se on taloudellista ja tehokasta. Johdon tärkeimmät tehtävät ovat strategian valinta ja toiminnan organisointi. Lisäksi johdon tulee yhdistää erilainen osaaminen ja organisaation tietopääoma toimivaksi kokonaisuudeksi. Tietopääomaa on aineeton pääoma kuten brändi, asiakas- ja partnerisuhteet, organisaation osaaminen kuten yksilöiden kompetenssit ja organisaation suorituskyky sekä organisaation uudistumiskyky eli muutosvoima, strateginen kyvykkyys ja innovatiivisuus. Ihmiset eli organisaation henkilöstö liittyvät tietopääoman kaikkiin aspekteihin. (Kauhanen 2012, 14–16.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan hyvä johtaminen aikaansaa tulosta ja työhyvinvointia. Hyvässä johtamisessa otetaan huomioon sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Työelämään liittyvän lainsäädännön tunteminen on myös tärkeä ominaisuus hyvässä johtamisessa. Esimiehen on luotava työntelolle sellaiset olosuhteet, että työssä voidaan onnistua ja ongelmista keskustella. Lisäksi työntekijöihin luottaminen, vastuun antaminen ja ongelmien ratkaisu yhdessä on osa hyvää esimiestyötä. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen käsite määritellään kirjallisuudessa monella tavalla. Armstrongin ja Taylorin (2014, 4–5) mukaan henkilöstöjohtaminen (*HRM, Human resource management*) on strateginen, integroitu ja johdonmukainen lähestymistapa, joka liittyy työntekijöiden työhön, kehitykseen ja hyvinvointiin. Henkilöstöjohtamisen tavoitteita ovat organisaation tavoitteiden tukeminen sen liiketoimintastrategiaan liitetyn henkilöstöstrategian kautta. Sen tarkoitus on kehittää organisaation suorituskykyä, varmistaa työntekijöiden osaaminen sekä sitoutuneisuus ja luoda positiivinen työsuhte sekä luottamuksen ilmapiiri.

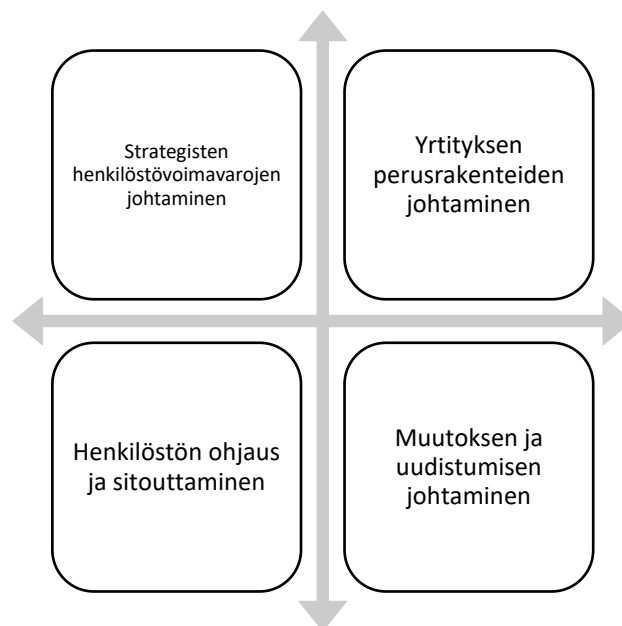
Henkilöstöstrategia on osa yrityksen operatiivisia strategioita ja se kertoo, kuinka henkilöstöjohtamisen keinoin pyritään toteuttamaan yrityksen liiketoimintastrategiaa. Sen on tarkoitus sisältää tieto tarvittavasta osaamisesta, henkilöstön määrästä ja rakenteesta lähitulevaisuudessa. Henkilöstöstrategian tarkoitus on siis johtaa kohti yrityksen liiketoimintavisiota. (Viitala 2014, 43.)

Henkilöstöjohtamisen perustoiminto on tuoda organisaatioon henkilöstöpalveluita. Sen kautta tuodaan organisaatioon näkökulmia, johtamista ja neuvoja. Sen tuottamat palvelut liittyvät johtamiseen, työllistämiseen, oppimiseen ja kehittämiseen, hyvinvointiin sekä työnantajan ja työntekijöiden välisiin suhteisiin. Henkilöstöjohtamisen tärkeä tehtävä on myös

luoda ympäristö, joka vahvistaa sitoutumista. Toiminnon avulla pyritään tuomaan esille työntekijöiden potentiaali sekä heidän itsensä että organisaation käyttöön ja lisäksi tuntemaan tyydytystä omasta työstään. (Armstrong & Taylor 2014, 38.)

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on tukea yrityksen muita liiketoimintastrategioita. Sen tavoite on taata yrityksen perustehtävän ja tavoitteiden vaatima osaava, hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö. (Viitala 2014, 10.) Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluvat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämysuhteiden hoitaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen yrityksessä. Työntekijät ovat avainasemassa organisaation perustehtävän ja strategian toteuttamisessa. Työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat kuitenkin esimerkiksi osaamisen puutteet. Osaava ja sitoutunut henkilöstö on yritykselle tärkeä menestystekijä ja henkilöstön osaaminen tarjoaa organisaatiolle merkittävän kilpailuedun. (Viitala 2014, 20–22.)

Aikaisemmin strategisessa suunnittelussa pidettiin tärkeänä tuotteita sekä asiakkaiden tarpeita, mutta viime vuosina henkilöstönäkökulma ja resurssilähtöinen ajattelu on vahvistunut. Resurssilähtöisyydellä tarkoitetaan organisaation inhimillisiä voimavaroja eli työntekijöitä ja heidän kyvykkyyttään. Ydinosaaminen syntyy yrityksen työntekijöiden varassa ja se on strategian toteuttamisen kulmakivi. (Viitala 2010, 184.)



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli (mukaiillen Ulrich 1997)

Ulrich (1997, 47–48) esittää henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallin, joka luo pohjan henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan kumppanuudelle. Neljän roolin malliin sisältyvät

strategiset ja operatiiviset painopistealueet sekä tehtävät, joita ovat prosessien sekä henkilöstön johtaminen. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittamista, joiden tavoitteena on yrityksen strategian toteuttaminen. Yrityksen perusrakenteiden johtamisen tehtävä on organisaatioprosessien uudelleen suunnittelua, jonka tarkoituksena on luoda perusrakenteista tehokkaita. Henkilöstön ohjauksella ja sitouttamisella pyritään kuuntelemaan henkilöstöä ja kasvattamaan osaamista tarjoamalla sille voimavaroja. Muutoksen ja uudistamisen johtamisen avulla halutaan taata yrityksen muutoskyky ja luoda uudistunut organisaatio.

3.3 Henkilöstöjohtaminen rakennusallalla

Rakennusalan henkilöstöjohtamista on tutkittu vain vähän maailmanlaajuisesti. Rakennusala nojaa vahvasti henkilöstöön ja sen osaamiseen. Henkilöstöjohtaminen alalla on monisyistä, sillä henkilöstö on usein hyvin monimuotoista. Lisäksi sekä projektit että työmaat vaihtelevat ja työtä tehdään projekteissa useiden eri organisaatioiden toimesta. Rakennusalan toiminta on kompleksista ja dynaamista, mikä saattaa heikentää joidenkin henkilöstöhallintostrategioiden sovellettavuutta. Projektit tapahtuvat usein lyhyellä tähtämellä ja yrityksen strategia suunnitellaan pitkällä tähtämellä, joten tehokas ja suunniteltu henkilöstöjohtaminen voi olla alalla haasteellista. Pienemmät yritykset omaksuvat itselleen joustavat henkilöstöjohtamisen periaatteet, jolloin työntekijöitä palkataan määräaikaisten sopimuksilla tai alihankinnalla. (Dainty, A., Loosemore, M. & Lingard, H. 2003, 2–6.) Monet henkilöstöjohtamisen mallit ja strategiat on luotu ajatellen vakaampia toimialoja, joten ne eivät sellaisenaan välttämättä toimi rakennusalan projektiluontoisessa toimintaympäristössä.

Työmaalla työskentelee samanaikaisesti useita toimijoita kuten työnjohto, vastaava työnjohtaja, mahdollisesti omat työntekijät, vuokratyöntekijät, aliorakoitsija, sivu-orakoitsija, maanrakennusurakoitsija sekä lämpö-, vesi-, ilmanvaihto- ja sähkötyöntekijät. Työntekijät työskentelevät työmaalla eri aikoihin ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Tämä aiheuttaa erityispiirteitä rakennustyömaiden työnjohdolle ja esimiestyöskentelylle.

Rakennusallalla esimiehet (*line managers*) joutuvat usein ottamaan vastuuta henkilöstöjohtamisesta, erityisesti kun yksiköt työskentelevät projektien parissa itsenäisesti. Esimiesten osaaminen ja taidot ovat suuressa roolissa. Valitettavan harvoin esimiehille tarjotaan kuitenkaan koulutusta henkilöstöosaamisesta. Pelkät tuotannolliset johtamistaidot eivät kuitenkaan välttämättä vastaa hyvään työsuhteeseen. (Dainty ym. 2003, 4–5.)

Osaavan työvoiman palkkaaminen yrityksiin on haastavaa, joka johtaa jo palkattujen työntekijöiden työmäärän kasvuun. Työntekijöiden säilyttäminen yrityksen palveluksessa on

tärkeää, jotta yritys pystyy vastaamaan kilpailuun. Työntekijöiden irtisanoutumiset puolestaan vaikuttavat yritysten strategiseen henkilöstösuunnitteluun. Toimialan joustavuus on johtanut siihen, että työntekijät saattavat vaihtaa työpaikkaa helposti. Tällä on suuri vaikutus työntekijöiden kouluttamiseen, sillä osaamisen ei haluta karkaavan yrityksestä. (Dainty ym. 2003, 6–8.)

3.4 Henkilöstökäytännöt

Hr-toiminnot voidaan jakaa transformationaalsiin toimintoihin eli uudistaviin toimintoihin (*transformational activities*) ja transaktionaalsiin toimintoihin (*transactional activities*) (Armstrong & Taylor 2014, 38). Transformationaalisissa toiminnoissa keskitytään organisaation tehokkuuden kehittämiseen sekä HR- ja liiketoimintastrategian yhtenäistämiseen. Transaktionaalisissa toiminnoissa keskitytään HR-palveluiden kuten resursseihin, oppimiseen ja kehittämiseen, palkitsemiseen sekä työsuhteisiin.

Jokaisessa työllistävässä organisaatiossa on olemassa jonkinlaisia henkilöstökäytäntöjä, joita voidaan nimittää prosesseiksi. Pienemmissä organisaatioissa on usein käytössä vain muutama laajemmin kehitetty henkilöstökäytäntö. Suuremmissa organisaatioissa henkilöstökäytäntöjä on useammin kehitetty pidemmälle ja ne toimivat systemaattisemmin. (Viitala 2019, 256.)

Henkilöstöjohtamisen toteuttaminen vaihtelee yrityksissä riippuen esimerkiksi yrityksen koosta ja henkilöstömäärästä. Pienimmissä yrityksissä henkilöstöjohtaminen on usein yhdistetty johonkin toiseen työhön. Henkilöstöprosesseja ovat: henkilöstösuunnittelu, työntekijöiden rekrytointi, perehdyttäminen, urasuunnittelu, kehittäminen, palkitseminen, henkilöstön ulkoistaminen ja irtisanomistilanteiden tuki sekä hyvinvointia edistävät toimet. (Viitala 2010, 193.)

Vanhalan ja Tuomin (2006) mukaan henkilöstökäytäntöjen laadulla ja määrällä on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin sekä työtyytyväiseen. Tutkimuksen mukaan yrityksissä, joissa oli laajemmat henkilöstökäytännöt, työntekijät kokivat harvemmin uupumusta. Suurin vaikutus todettiin olevan työterveyspalveluilla, koulutusohjelmilla sekä avoimella keskustelukulttuurilla. Myös Nishii, Lepak ja Schneider (2008) ovat tutkineet työntekijöiden asenteita ja käytöstä henkilöstökäytäntöihin. Tutkimuksen perusteella henkilöstökäytännöillä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, suoriutumiseen ja osaamiseen. Näillä seikoilla todettiin olevan myös merkitystä myös yrityksen tuloksellisuudelle. Henkilöstöjohtamiseen panostamalla voidaan siis saavuttaa merkittävää etua, jotta osaavat työntekijät

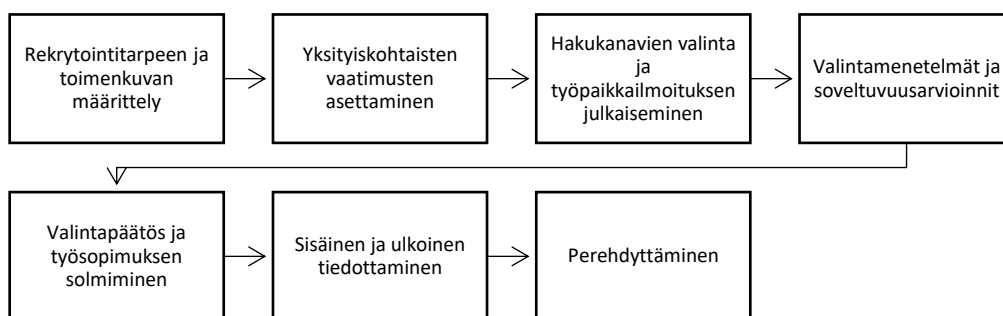
saadaan pidettyä organisaation palveluksessa tyytyväisinä ja pitkään. Kun työntekijän tiedetään sitoutuvan yritykseen, myös työntekijöiden osaamisen kehittämiseen kannattaa panosta.

3.4.1 Rekrytointi

Organisaatio luo työnantajakuvaansa jatkuvasti ja ihmiset muodostavat siitä omia käsityksiään ja mielikuviaan (Juuti & Vuorela 2015, 143). Työnantajakuvan luominen on tärkeää, sillä työmarkkinoilla kilpailu parhaasta työvoimasta on kovaa. Hyvän maineen saavuttamiseksi organisaation on pidettävä työntekijöistään huolta esimerkiksi organisoimalla työtä. Hyvin organisoitu työ on kiinnostavaa, haasteellista ja onnistumisten mahdollistamista.

Juuti ja Vuorela (2015, 143–165) kirjoittavat, että rekrytinnissa tärkeintä on houkutella organisaatioon sopivia ihmisiä hakemaan töitä. Työhönotossa heistä pyritään valitsemaan organisaatioon sopivin henkilö. Työntekijä tarjoaa aikaisemman kokemuksensa ja koulutuksensa organisaation käyttöön ja organisaatio pyrkii parhaassa tapauksessa toteuttamaan työntekijän uratoiveita. Valinnassa voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä, mutta useimmiten käytössä on kirjalliset hakemukset sekä haastattelut. On tärkeää, että ennen hakuja tehty työtehtävän analyysi on tehty tarkasti ja hakija tietää vaatimukset, sillä se helpottaa onnistunutta työntekijän valintaa.

Rekrytointiprosessi tulee aloittaa tarve- ja osaamismäärittelyllä, jossa pohditaan, tarvitaanko uutta työntekijää ja mitä ollaan etsimässä (Viitala 2019, 258). Ensin kartoitetaan ulkoisen rekrytinnin tarvetta, sillä joskus työntekijä voidaan löytää tehtävään myös yrityksen sisästä. Ulkoinen rekrytointi aloitetaan, jos rekrytointia ei voida tehdä yrityksen sisäisesti. Ulkoiseen rekrytointiin päädyttäessä käydään ensin läpi potentiaaliset hakijat kuten avoimet hakemukset, jonka jälkeen tarvittaessa tehdään hakuilmoitus ja suoritetaan haku, haastattelut sekä muut tarpeelliset valintamenettelyt.



Kuvio 4. Rekrytointiprosessin vaiheet (mukaillen Kauhanen 2010, 74)

Kuviossa 4 on esitetty keskeisimmät rekryointiprosessin vaiheet. Kauhasen (2010, 74–92) mukaan rekryointitarpeen määrittelyn jälkeen henkilöstöhankinnassa on tärkeää määrittellä haettavan henkilön yksityiskohtaiset vaatimukset hänen ominaisuuksiinsa liittyen. Vaatimuksia on hyvä miettiä ennen rekryoinnin aloittamista, jotta rekryointi onnistuu. Hakukanaavien valinnassa tulee miettiä esimerkiksi yrityksen toimialaa ja imagoa sekä avoimena olevaa tehtävää ja työntekijältä vaadittavia ominaisuuksia. Valintamenetelmän ja soveltuvuusarvioinnin avulla selvitetään työnhakijan soveltuvuus työhön. Yleensä valintamenetelminä käytetään hakemuksia ja haastatteluita. Valintapäätöksestä täytyy myös tiedottaa yrityksen sisällä sekä ulkoisesti vähintään muille hakijoille. Lopulta rekryointi siirtyy viimeiseen vaiheeseen eli perehdytykseen.

Kaijala (2016, luku 2) korostaa rekryoinnissa sen tavoitteen tärkeyttä. Rekryoinnissa on tärkeää keskittyä pitkän aikavälin tavoitteisiin ja hakijan potentiaaliin, eikä niinkään pelkkään osaamiseen. Lisäksi hakijan ja organisaation luonteen yhteensopivuus on syytä huomioida, jotta rekryoinnissa onnistutaan. Rekrytoijan on hyvä tuntea tiimi, johon työntekijää ollaan palkkaamassa. Näin voidaan olla varmempia työntekijän sopivuudesta. Yritykseen palkattua henkilöä ei saa jättää yksin rekryoinnin jälkeen vaan keskustelua on jatkettava.

3.4.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisessä työntekijä otetaan osaksi organisaatiota ja työyhteisöä ja hänelle opetetaan uudet työtehtävät. Perehdytys on tärkeää, sillä työtehtävät opitaan nopeammin ja virheet vähenevät. Hyvä ja perusteellinen perehdytys sitouttaa työntekijän organisaatioon. Perehdytyksestä on usein vastuussa esimies tai henkilöstöasiantuntija ja siinä on mukana kaikilta osa-alueilta ne henkilöt, jotka sopivat tilanteeseen. Perehdytyksessä on hyvä käyttää perehdytysohjelmaa, joka toimii tavallaan muistilistana perehdytyksessä. (Österberg 2014, 115–118.)

Viitala (2014, 156–157) kirjoittaa, että perehdytys aloitetaan valituksi tulleen henkilön kohdalla jo valintamenettelyvaiheessa. Kun työntekijä aloittaa työtehtävässään, hänet tulisi tutustuttaa yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapaan. Seuraavaksi työntekijä tutustuu muihin työyhteisön jäseniin ja heidän käytäntöihinsä, järjestelmiin sekä tiloihin. Perehdytyksen ydin on työntekijän omaan tehtävään liittyviin asioihin kuten menetelmiin, järjestelmiin, koneisiin ja työturvallisuuteen tutustuminen. Lisäksi on tärkeää kertoa työntekijälle säännöt ja käytännöt esimerkiksi palkkaukseen, työaikoihin, vastuuseen, sääntörikkomuksiin ja työterveyteen liittyvistä asioista. Varsinaiseen työhön perehdyttämistä kutsutaan työnopastukseksi. Työnopastuksessa perehdytään työympäristöön ja lähimpiin työkavereihin. Itse työn tekeminen, työn sisältö ja siihen liittyvät yksityiskohdat sekä tarvikkeet käydään läpi.

Valintamenettely toimii yrityskuvan markkinointina, koska kaikki hakijat luovat saamansa tiedon perusteella kuvan yrityksestä (Viitala 2014, 156). Onnistunut perehdytys takaa työntekijälle mahdollisuuden antaa työssä täyden panoksen ja samalla ehkäisee työmotivaation puutetta sekä virheitä (Viitala 2019, 260). Tarkkaan mietitty ja toteutettu perehdytys antaa työntekijälle hyvät lähtökohdat työn tekemiseen sekä yritykseen sitoutumiseen.

3.4.3 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisellä (*learning and development*) pyritään takaamaan, että organisaation henkilöstö hankkii ja kehittää tietämystään, taitojaan sekä pätevyyttään (Armstrong & Taylor 2014, 281). Osaamisen kehittämisestä hyötyvät sekä työntekijät itse että organisaatio. Osaamisen johtamisella pyritään parempaan tuloksellisuuteen kehittyneiden toimintatapojen, palveluiden ja tuotteiden sekä innovaatioiden kautta. Organisaation oppimisen (*organizational learning*) prosessin tavoitteena on kehittää ja uudistaa yritystä. Osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä osaaminen ja sen hyödyntäminen luovat organisaation kilpailukyvyn. (Viitala 2014, 138.)

Yrityksen ydinkyvykyys ja strateginen osaaminen ovat liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta tärkeitä. Ydinkyvykkyteen tulee panostaa, sillä asiakkaiden kokema arvo muodostuu siitä. (Viitala 2014, 141.) Ydinosoaminen voi olla oikeastaan mikä tahansa erityislaatuinen asia, joka luo asiakkaalle merkittävää lisäarvoa. Ydinosoamisen lisäksi yrityksessä on oltava perusosaamista ja sitä tukevaa osaamista, joten osaamisen kehittämistä suunniteltaessa on huomioitava osaamisen eri osa-alueet ja niiden kehittämisen tärkeys liiketoiminnalle.

Kehittämistarpeiden tulee pohjautua yrityksen liiketoimintaan sekä ydinosoamiseen ja tarpeisiin. Tarpeet on syytä kartoittaa yksityiskohtaisesti organisaation, työyhteisön ja yksilöiden tasolla nykyisten työtehtävien sekä tulevaisuuden suhteen. Organisaation kehittämis-kohteiden tunnistamiseksi tulee miettiä, mitä yrityksen tulisi oppia ja mitä pitäisi uudistaa, jotta kilpailukyky paranisi. Kun kysymyksiin on vastattu, yritys voi hyödyntää kehittämisen suunnittelussa tai toteutuksessa oman henkilöstöasiantuntijansa asiantuntemusta tai ulkopuolista asiantuntijaa. (Österberg 2014, 149–150.)

Oppimista tapahtuu kolmella tasolla: yksilönä, ryhmänä ja organisaationa sekä verkostona. Yksilön oppiminen on tärkeintä, mutta vain yhden ihmisen oppimisella ei ole suurta merkitystä yrityksen toiminnan uudistamisessa. Yrityksen uudistuminen tapahtuu ryhmäoppimisen kautta. Uudistumisen ja kehityksen kautta organisaatioon saadaan esimerkiksi uudenlaisia toimintamalleja, prosesseja ja tuoteinnovaatioita. (Viitala 2014, 139.)

Oppimista on erilaista ja sitä tapahtuu työelämässä erilaisissa tilanteissa. Oppiminen voidaan jakaa koulutusorganisaatioissa tapahtuvaa oppimiseen, jossa saavutetaan jokin tutkinto. Oppimista voidaan tarjota myös yrityksen järjestämien oppimiskoulutusten kautta, joissa ei suoriteta muodollista tutkintoa. Lisäksi on olemassa suunnittelematonta työssä ja työympäristössä tapahtuvaa oppimista. Oppimista voi tapahtua myös tavallaan vahingossa ongelmien ja haasteiden kautta. (Dohmen 1996.)

Osaamisen kehittämistä voidaan tehdä esimerkiksi kokeneemman työparin kanssa työskennellessä niin sanotulla mestari–kisälli-periaatteella, jossa voidaan oppia esimerkin kautta. Myös mentorointi on hyvä keino kehittyä työssä. Mentorina ei voi toimia työntekijän esimies vaan sen on oltava joku muu henkilö. Koulutukset ovat suosittuja tapoja lisätä osaamista, ja niitä voidaan järjestää ulkopuolisen palveluntarjoajan kautta tai yrityksen sisällä, jolloin kouluttaja voi olla esimies tai osaava työntekijä. (Viitala 2019, 261–262.)

3.4.4 Esimiestyön kehittäminen

Esimiestyön kehittäminen on tärkeää, sillä esimiehen taitojen kartuttamisen lisäksi se parantaa organisaation kilpailukykyä (Österberg 2014, 128). Esimiestyön kehittäminen on sekä organisaation että yksilön vastuulla. Kehittämiseen vaaditaan muodollisia (*formal*) ja epämuodollisia (*informal*) lähestymistapoja. Muodolliset kehittämistavat ovat usein organisaation suunnittelemissa prosesseissa tai tapahtumissa, joiden tulisi kummuta kehittämistarpeista. Epämuodolliset kehittämistavat ovat työn ohessa oppimista ja onnistumisten tai epäonnistumisten reflektointia. Vaikka kehittäminen on yksilön kykyjen ja panostuksen varassa, myös organisaation kannustamisella, ohjaamisella ja mahdollistamisella on suuri merkitys. (Armstrong & Taylor 2014, 326–328.)

Esimiehille voidaan tehdä kehityssuunnitelmia, joissa eritellään kehittämiskohteet ja joiden edistymistä seurataan. Kehittämishjelmaa suunniteltaessa tulee tiedostaa esimiehen tärkeimmät tehtävät tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, mitä edellytetään työssä onnistumiselta, mitkä asiat hallitaan jo ja missä tulisi kehittyä. Kehityssuunnitelman luomiseksi voidaan tarkastella lähtötilannetta haastatteleamalla esimiehen itsensä lisäksi esimiehen alaisia, kollegoita ja muita sidosryhmiä. (Joki 2018, 125.)

Kehittääkseen johtamistaitojaan esimiehet voivat esimerkiksi osallistua esimiesvalmennukseen. Yrityksessä voidaan tehdä myös 360 asteen tutkimuksia tai antaa suullista palautetta. (Hyppänen, R. 2013, 261–263.) Muita kehittämismenetelmiä voivat olla työssäoppiminen, kirjallisuuden lukeminen sekä yksilömentorointi tai coaching (Joki 2018, 125).

Esimiestehtävän vaatimukset muuttuvat ajan kuluessa, joten muutosvaatimukset on syytä tiedostaa (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 7). Esimies voi kehittää itseään proaktiivisesti koko ajan, kehittyä reaktiivisesti tai kieltäytyä kehittämisestä. On tärkeää, että esimies pohtii omaa osaamistaan ja ottaa vastaan palautetta löytääkseen itselleen sopivimman kehittymisen tavan.

3.4.5 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen (*performance management*) on perinteisesti keskittynyt suorituskyvyn arviointiin ja palkkioiden jakamiseen. Enenevässä määrin ajatellaan, että suunnitellulla ja toimintakyvyn mahdollistamisella on suuri merkitys yksilön suoritukseen. Suorituksen arviointi (*performance appraisal*) on usein hr-osaston luoma toiminto, jossa työntekijöiden suorituksen arviointiin osallistuvat esimiehet. Arviointia voidaan tehdä yksilö- tai tiimitasolla. Suorituksen arviointi tehdään yleensä vuosittaisilla arviointikeskusteluilla. Tavoitteita voidaan asettaa vuositasolla, jolloin seuraavan vuoden arvioinnissa tarkastetaan, onko tavoitteisiin ylletty. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 294–295.)

Suorituksen johtamisen tulisi linkittyä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Sen tarkoituksena on yhdistää organisaation ja työntekijöiden tavoitteet, jotta työ olisi tehokkaampaa. Suorituksen johtamisen tulisi olla jatkuva prosessi, joka koostuu sen suunnittelusta, toiminnasta, seurannasta ja arvioinnista. (Armstrong & Taylor 2016, 156–157.)

Kehityskeskusteluissa käsitellään työntekijän suoriutumista ja päätetään tavoitteista, jotka linkittyvät yrityksen strategiaan. Lisäksi huolehditaan siitä, että työntekijällä on riittävä osaaminen ja pohditaan missä pitäisi vielä kehittyä. (Hyppänen 2013, 54.) Dessler (2017, 310) puhuu kolmivaiheisesta suorituksen arvioinnin prosessista, joka sisältää työn standardien määrittämisen, työntekijän suorituksen arvioimisen standardeihin nähden sekä palautteen antamisen työntekijän kehitystä ajatellen. Hyvää arviointia varten työntekijän työtehtävät tulee määritellä, jotta ne ovat tarkasti sekä esimiehen että työntekijän tiedossa. Arvioinnilla muun muassa selvitetään, ovatko työntekijän suoritukset yhteydessä yrityksen kokonaistavoitteisiin, luodaan suunnitelma puutteiden korjaamiseksi ja vahvuuksien vahvistamiseksi. Lisäksi arvioinnissa on mahdollista keskustella työntekijän urasuunnitelmasta ja löytää koulutustarpeita.

3.5 Ulkoistaminen

Ulkoistamisella (*outsourcing, contracting out*) tarkoitetaan yrityksen toiminnan tai toimintojen siirtämistä yrityksen ulkopuoliselle palveluntuottajalle. Vastuu toiminnon toteuttamisesta siirtyy sopimuksen kautta palveluntuottajalle. Ulkoistettaessa tulee ottaa huomioon,

kuinka tärkeitä ulkoistettavat prosessit tai toiminnot ovat strategian menestyksekkään toteutumisen kannalta. Toinen huomioitava seikka on riippuvuus. Ulkoistetun palvelun riskinä on, että palvelun tarjoaja esimerkiksi nostaa hintoja, ei pysy kehityksen tahdissa tai lopettaa toimintansa. Ulkoistaminen on perusteltua, mikäli se on kustannustehokasta eli palvelu voidaan hoitaa toisen yrityksen kautta edullisemmin ja vähintään yhtä hyvin kuin itse. Ydinosaamisiin keskittyvän kehityssuunnan kautta yritys säilyttää itsellään vain yrityksen ydinosaamisen sekä sen kehittämisen ja ulkoistaa muita toimintoja. Suomessa yleisimmät ulkoistetut toiminnot ovat palkkahallinto, taloushallinto, työterveyspalvelut, tietohallinto, ruokalatoiminta, siivoustoiminta ja valmistustoiminta. (Viitala 2010, 158–159.)

Mitä tahansa yrityksen toiminnoista ei kuitenkaan ole järkevää ulkoistaa. Usein esimerkiksi strategiatyö halutaan tehdä yrityksen sisällä, joka takaa muun muassa yhtenäisemmät johtamistavat. Kaikkien hr-toimintojen ulkoistaminen yrityksessä on epätavallista. Strategia, päätöksenteko ja hallinto halutaan usein säilyttää yrityksen sisällä, sillä ne liittyvät vahvasti yrityksen ydintoimintoihin. Lisäksi yrityksessä halutaan itse järjestää toiminnot, joissa organisaatiotuntemus on tärkeää. Ulkoistettuja henkilöstöpalveluita ovat yleensä rutiinomaiset työt kuten palkanlasku ja palkkahallinto, henkilöstöasiakirjojen hallinto, koulutukset, rekrytointi, eläkeasiat, työterveys ja työntekijöiden avustaminen ja neuvonta, resursointi (vuokratyöntekijät) sekä etuuksien hallinnointi. Tämän tyyppisten palveluiden hinnoittelu, palvelutasojen asettaminen ja ulkomarkkinoiden testaaminen on helpompaa. (Reilly & Williams 2003, 28–29.)

Yritys voi hyötyä monella tavalla ulkoistamalla hr-palveluita. Yksi etu on esimerkiksi luissa säästäminen. Palveluntarjoajalla on mahdollisuus tarjota omaa ydintoimintaansa keskittyneitä ammattitaitoa useammalle yritykselle samanaikaisesti ja tehdä se kustannustehokkaasti. Kun ulkoistettu palvelu hankitaan tiettyyn toimintoon tai toimialaan erikoistuneelta yritykseltä, sen on mahdollista tarjota laadukkaampaa palvelua edullisemmin kuin talon sisälle hankitulla toiminnolla. (Torrington, Hall & Taylor 2008, 141.)

Pk-yrityksissä ulkoistaminen voi mahdollistaa muuten puuttuvat hr-toiminnot. Ulkoistaminen vapauttaa yrityksen johdon aikaa, jolloin toiminta voidaan keskittää yrityksen ydinosaamiseen (Reilly & Williams 2003, 30). HR-palveluita voidaan parantaa käyttämällä asiantuntijoita vain tarvittaessa, jolloin jatkuvilta palkkakuluilta vältytään. Pienissä yrityksissä asiantuntijoita voidaan käyttää yleiseen hr-neuvontaan tai työsuhtejuridiikkaan liittyen.

Hr-palveluiden ylläpitäminen ulkoistamisen kautta voi olla yritykselle joissain tapauksissa helpompaa, mutta siinä on myös haittapuolia. Ostetut palvelut eivät välttämättä ole täysin

yritykselle räätälöityjä. Ongelmia ulkoistamisen suhteen esiintyy yleisesti siirtymävaiheessa tai mikäli sopimukseen halutaan tehdä muutoksia. Yritykset saattavat haluta ulkoistaa ongelmansa, mutta se käy usein kalliiksi. Ongelmana ulkoistuksessa nähdään myös se, että ulkoistettua prosessia ei voida enää kontrolloida sisäisesti. Tällöin myös sisäisen tiedon hyödyntäminen on mahdotonta ja asiakastuntemus kärsii. Ristiriitana ulkoistuksessa nähdään asiakkaan toivoma säästö kuluissa ja palveluntarjoajan havittelema voitto, jolloin asiakkaan toivoma säästäminen ei välttämättä ole realistista. (Reilly & Williams 2003, 31.)

3.6 Pk-yritykset

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan (Tilastokeskus 2020b) pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yrityksiä ovat sellaisia yrityksiä, jotka työllistävät alle 250 henkilöä. Pk-yritykset voivat siis olla kooltaan alle 50 henkilöä työllistäviä pieniä yrityksiä tai työllistää jopa yli 200 henkeä. Pk-yrityksen liikevaihto on vuosittain enintään 50 miljoonaa euroa tai tase korkeintaan 43 miljoonaa euroa. Pieni yritys työllistää alle 50 työntekijää ja sen liikevaihto jää alle 10 miljoonan euron. Lisäksi pk-yritysten tulee olla riippumattomia eli niiden pääoman tai 25 % äänivaltaisista osakkeista ei ole pk-yritystä vastaamattoman yrityksen omistuksessa.

Pk-yritysten rooli on kansantaloudellisesti merkittävä, sillä ne luovat työpaikkoja ja synnyttävät suuren osan Suomen bruttokansantuotteesta. Suomessa toimi vuonna 2018 noin 286 000 yritystä. Alle 250 henkilöä työllistäviä pk-yrityksiä oli vuonna 2018 99,8 prosenttia yrityskannasta. Vuonna 2018 pk-sektorin osuus kaikkien suomalaisten yritysten liikevaihdosta oli 58 prosenttia ja se työllisti 64,6 prosenttia suomalaisista. (Suomen yrittäjät 2020.)

Pk-kenttä on viime vuosina tuonut uusia työpaikkoja avoimelle sektorille. Aikaisemmin työvoiman saatavuus on ollut suurin este pk-yritysten työllistämiseksi, mutta suhdanteiden huonontuessa ongelmaksi on noussut se, että yrityksillä ei välttämättä ole tarvetta työllistää. Yli puolet kasvua tavoittelevista yrityksistä kokee kuitenkin ongelmaksi löytää yrityksen tarpeisiin vastaavia osaavia työntekijöitä. Henkilökunnan koulutus on nähty pk-yrityksissä tärkeänä ja noin 60 prosenttia yrityksistä kertoo hakevan kasvua kouluttamalla henkilöstöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020.)

3.6.1 Henkilöstökäytännöt pk-yrityksissä

Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä eroaa monilla tavoin suurempien yritysten johtamistavoista. Sarun (2006) mukaan pienten yritysten etu on usein suorasti sekä vaivattomasti kommunikoiva, joustava ja matalahierarkisempi työympäristö, jossa jokaisen työpanos on

näkyvä. Henkilöstöjohtamisessa tulisikin osata hyödyntää pienten yritysten ominaispiirteitä. Suurimpana haasteena pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa on resurssien riittämättömyys, joten tarvittavat henkilöstöjohtamisen toiminnot tulisi toteuttaa tehokkaasti. Pk-yrityksissä johtaminen on usein reaktiivista ja epävirallista ja tulevaisuuden suunnitelmat saattavat puuttua.

Myös Collins ja Smith (2006) toteavat, että pk-yrityksissä on harvoin byrokraattisia tai hierarkisia toimintoja. Tämän takia formaalit henkilöstökäytännöt eivät välttämättä toimi yrityksissä sellaisinaan. Yrityksiin sopivat käytännöt, jotka tukevat joustavuutta ja työntekijöiden mukautuvuutta ja loisi turvallisen ympäristön innovaatioille. Tällaisilla toimilla voitaisiin lisätä sitoutumista, luottamusta ja yhteistyötä.

Koteyn ja Sheridanin (2004) mukaan yritysten henkilöstökäytäntöjen suunnitelmallisuus ja muodollisuus lisääntyy vasta yritysten kasvaessa, vaikka systemaattisuus voisi tehostaa pienten yritysten toimintaa. Kun yritys kasvaa, muuttuvat usein myös kaikki henkilöstöjohtamisen käytännöt. Pk-yrityksissä rekrytoinnit tehdään usein tutun tuttujen kautta. Yrityksen kasvaessa siirrytään kuitenkin muodollisempaan rekrytointiin ja työpaikoista ilmoitetaan esimerkiksi lehdissä tai työnhakutoimistojen kautta. Osaamisen kehittäminen on lähinnä työssä oppimista. Vastuu kehittämisestä on aluksi toimitusjohtajalla, mutta se siirtyy kasvun edetessä keskijohdolle. Työntekijöiden suoriutumisen arviointeja tehdään pienissä yrityksissä vähän, mutta nekin yleistyvät yrityksen kasvaessa. Yleisimmin arvioinnin kohteena ovat kuitenkin työn laatu kuin tavoitteiden saavuttaminen. Johdon suhteen tavoitteita arvioitiin jo pienemmissäkin yrityksissä. Yrityksen kasvaessa strategiaa tukevat ja yhtenäistetyt henkilöstöjohtamisen tavat ovat entistä tärkeämpiä.

Yrityksen kasvaessa myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät ongelmat muuttuvat. Rutherford, Buller ja McMullen (2003) esittävät että pienimpien yritysten ongelma on usein työntekijöiden houkuttelemisen, jonka jälkeen ongelma siirtyy työntekijöiden säilyttämiseen ja lopulta kouluttamiseen. Kasvun lähtiessä nousuun yrityksen johdon tulisi valmistautua vastassa todennäköisesti oleviin ongelmiin. Rutherfordin ja muiden (2003) mukaan yrityksen kasvun ollessa yli 5 % henkilöstöjohtamisen ongelmat yleensä eskaloituvat ja siksi kasvua seuraamalla voidaan valmistautua tuleviin haasteisiin hyvissä ajoin.

Saru (2006) kirjoittaa, että pienemmissä yrityksissä myös henkilöstöriskit ovat suurempia kuin suurissa yrityksissä. Osaavien työntekijöiden löytäminen ei ole välttämättä helppoa ja virherekrytoinneilla on suuri vaikutus pienelle organisaatiolle. Tietoisella suunnittelulla pk-yritykset voivat hyödyntää vahvuuksiaan ja minimoida heikkouksien vaikutusta tulokseen.

Yrityksen tulee löytää itselleen sopiva tapa ja taso toteuttaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen palveluita voidaan myös ostaa yrityksen ulkopuolelta.

Pk-yrityksistä suuremmilla yrityksillä on Behndersin (2004) mukaan usein muodollisempia rekrytointikäytäntöjä käytössä niin rekrytointikanavissa kuin valintamenettelyissäkin. Pienempien yritysten rekrytointi on usein sosiaalinen prosessi, johon myös työntekijät osallistuvat. Mikäli HR-yksikköä ei ole, työntekijän ja työnantajan välisen suhteen laatu vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen. Yhteisöllisyys näkyy rekrytoinneissa usein työntekijän verkostojen hyödyntämisen lisäksi heidän konsultoimisessaan rekrytointiin liittyen. Williamson (2002) toteaa, että pienempien yritysten rekrytoinneissa hakijoiden ja yrityksen arvojen ja normien kohtaaminen on tärkeää. Pienille yrityksille on tärkeää, että henkilö ja organisaatio sopivat toisilleen (Chatman 1991). Arthurin (1995) mukaan pienten yritysten on hankala houkuttaa ja valita hakijoita ilman HR-henkilöstöä. Barney (1991) puolestaan toteaa, että pienten yritysten ainutlaatuiset piirteet voivat tuoda niille kilpailuetua työnantajamarkkinoilla.

Anderson ja Boboock (2002) toteavat, että pienemmissä yrityksissä on osaamisen kehittämisessä yleisempää keskittyä yksilön oppimiseen kuin organisaation oppimiseen. Lisäksi niin kutsuttu yksikehäinen oppiminen, eli epätoivotun tuloksen korjaaminen, on yleistä. Ongelmana tällaisessa yksikehäisessä oppimisessa saattaa olla, että perimmäisiä syitä epäonnistumisiin ei etsitä eikä se vie organisaation oppimista eteenpäin. Niukat resurssit, muutaman avainhenkilön motivaatio ja kyvyt sekä tarve keskittyä lyhyen aikavälin prioriteetteihin luovat oppimiseen haasteita. Juuri näistä syistä suurempien organisaatioiden käyttämät mallit osaamisen kehittämisessä eivät välttämättä toimi pienissä organisaatioissa.

Tocherin ja Rutherford (2009) tutkivat pk-yritysten kohtaamia ongelmia henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen tuloksissa selvisi, yritysten olleen huolestuneita henkilöstöjohtamisen ongelmista. Noin joka viides yritys koki henkilöstöjohtamisen ongelman kriittisimmäksi ongelmaksi, joka yritystä kohtasi. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat nousivat tutkimuksen perusteella huolenaiheeksi useammin kuin muut ongelmat. Bacon ja Hoque (2005) toteavat tutkimuksessaan, että pk-yrityksissä esteenä henkilöstöjohtamisen kehitykselle on useimmiten resurssien puute eikä tietoa siitä, miten henkilöstöjohtamista tulisi kehittää.

On todettu, että mitä enemmän henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pk-yrityksissä on käytössä, sitä paremmin henkilöstö on sitoutunut, luottaa yrityksen johtoon, näkee vaivaa ja osallistuu yrityksen toimiin sekä harvemmin lähtee yrityksestä. Edellä mainituilla seikoilla on vaikutusta yrityksen taloudelliseen kasvuun, asiakastytyväisyyteen ja työn laatuun.

(Collins, Ericksen & Allen 2005, 5.) Yrityksen ryhmäkulttuurilla vaikuttaa olevan keskeinen merkitys siinä, missä määrin henkilöstöjohtamisen käytäntöjä otetaan käyttöön ja kuinka tehokasta niiden käyttöönotto työn tehostamisessa on (Patel & Cardon 2010). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistäminen hyvään ryhmäkulttuuriin näyttäisi tuovan positiivisia vaikutuksia yrityksen henkilöstön sekä tuottavuuden kannalta. Cardon ja Stevens (2004) esittävät, että jo yrityksen alkuvaiheessa tehdyillä HR-ratkaisuilla on syvä vaikutus yrityksen menestykseen.

3.6.2 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta Suomessa

Rakennusalan henkilöstökäytännöistä ei juurikaan löytynyt tutkimusmateriaalia Suomessa tai maailmanlaajuisestikaan. Rakennusalan työelämätaitojen kehittämiseen tähtäävä projekti on parhaillaan käynnissä Tampereen yliopiston, TTS Työtehoseuran ja Tampereen ammattikorkeakoulun toimesta. Lisäksi Vaasan yliopistossa on tehty laaja tutkimus pk-yritysten henkilöstöjohtamisesta Suomessa.

Rakennusalan kehittämiseen liittyvä RAKAS-tutkimushanke Tampereen yliopiston, TTS Työtehoseuran ja Tampereen ammattikorkeakoulun toimesta. RAKAS – Rakennusalan asenteiden, yhteistyösaamisen ja työelämävalmiuksien kehittäminen -tutkimushanke, tutkii ja analysoi rakennustyömaan työntekijöiden ja -johtajien työelämätaitoja. Tutkimuksen tavoite on löytää osaamisvajeita, jotka hidastavat alan kehitystä muuttuvassa toimintaympäristössä. Työnjohtajien ja -tekijöiden koulutustarpeiden pohjalta on tarkoitus kehittää alan opetustarjontaa ja tulevaisuudessa parantaa rakennusalan johtajuus- ja työyhteisötaitoja. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus päästä tarkastelemaan vuonna 2022. (Tuni.fi 2020.)

Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopisto (Viitala, Kultalahti & Kantola 2016) suorittivat osana HERMES-tutkimusohjelmaa tutkimuksen henkilöstöjohtamisesta suomalaisissa pk-yrityksissä. Tutkimukseen osallistui 100 pk-yritystä eri toimialoilta ja haastateltavat olivat esimiehiä sekä työntekijöiden luottamushenkilöitä. Lisäksi 4500 työntekijää vastasi tutkimukseen. Tutkimuksessa saatiin selville, että henkilöstöjohtaminen ei ole pk-yrityksissä strategista tai se on hyvin alkeellista.

Pk-yritykset ovat yleisesti hyviä työpaikkoja ja niissä pidetään huolta henkilöstöstä ja työoloista. Henkilöstöjohtamisen taso on vaihtelevaa sekä eri yrityksissä että saman yrityksen sisäisissä käytännöissä. Henkilöstöjohtamisen kehittymistä pk-yrityksissä hidastaa hr-ammattilaisten puute ja niukat resurssit. Henkilöstöjohtamisen strategisuus on pk-yrityksissä selvimpiä kehityskohteita. (Viitala ym. 2016.) Pk-yritysbarometri (Suomen yrittäjät 2020) todistaa myös, että pk-yrityksissä henkilöstöstä halutaan pitää kiinni vaikeinkin aikoina.

Viitalan ja muiden (2016, 88–89) tutkimuksesta käy ilmi, että eniten henkilöstöön liittyviä ongelmia oli yrityksissä, joissa henkilöstöjohtamisen tehtäviä ei hoida erityisesti kukaan. Pientenkin yritysten tulisi ottaa vastuuta strategian mukaisesta henkilöstöjohtamisesta, jolla tuetaan työntekijöiden suorituskykyä. Suurimpana ongelmana henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen tutkituissa yrityksissä ei koettu rahaa vaan aika. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin henkilöstön olevan jopa tärkein asia yrityksille, mutta siitä huolimatta esimiestyötä ei johdettu kuten yrityksen muita toimintoja.

Tutkimukseen (Viitala ym. 2016, 136) osallistuneissa yrityksistä henkilöstöjohtaminen oli vaihtelevasti järjestetty. Osassa yrityksistä oli henkilöstöpäällikkö ja osassa ei, mutta usein henkilöstöjohtaminen kuului myös toimitusjohtajan vastuulle. Toimitusjohtajat kokivat, että heillä ei ole riittävästi aikaa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja kokivat siitä riittämättömyyden tunnetta. Tämän tutkimuksen perusteella ulkoistettuja henkilöstöpäällikköpalveluita käytetään vähän.

Tutkimuksessa todettiin, että esimiestyön johtamisessa oli parantamisen varaa (Viitala ym. 2016, 147–155). Esimiestyön kehittäminen koettiin kuitenkin tärkeäksi kaikenlaisissa yrityksissä. Viitala ja muut (2006, 162) toteavat, että esimiestyö koettiin olevan yrityksissä ”yksilölaji” ja sen laatu on täysin esimiesten omissa käsissä.

Viitalan ja muiden (2006, 147–148) tutkimuksessa käy ilmi, että henkilöstön rekrytointiprosessit olivat paikoin hyvin epävirallisia, mutta sen sijaan perehdytys oli melko hyvää. Rekrytoinnissa merkittävä väylä oli omien suhdeverkostojen hyödyntäminen. Osaamisen kehittämistä yritykset olivat kiinnostuneita, mutta koulutussuunnitelmia tehtiin vain puolessa yrityksistä. Osaamisen kehittäminen vaikutti paljolti reagoinnilta ongelmatilanteisiin ja pakollisiin tarpeisiin. Yleistä oli, että nuoret henkilöt toimivat kokeneempien työpareina ja sitä pidettiin arvossaan. Mentorimenetelmät kuten coaching olivat olleet joidenkin yritysten toimitusjohtajilla käytössä. Coachingin avulla haluttiin löytää uusia ajattelumalleja tai käyttää vaikkapa johtoryhmän tukemiseen. Lähes jokaisella tutkimukseen osallistuneella yrityksellä oli kehityskeskusteluihin malli, mutta niiden käytäntöön vieminen ontui.

4 Tutkimus

Tässä luvussa avataan tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tutkimusaineiston keruuta ja toteutusta. Tutkimusmenetelmien valinta perustellaan teoriaan viitaten. Lisäksi pilkotaan osiin tutkimusaineiston keruu ja toteutus.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen menetelmä, sillä tutkittava aihe on ilmiöön perustuva ja siitä halutaan kerätä syvällistä tietoa.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu usein kyselyn, haastattelun, havainnoinnin tai dokumenteista kerätyn tiedon avulla. Haastattelu on henkilökohtainen suullisesti toteutettava tiedonkeruumenetelmä, jonka aikana vastaukset kirjataan ylös. Haastattelu antaa kyselijälle myös joustavuutta ja esimerkiksi vapauden kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun onnistumisen takaamiseksi voi kysymykset antaa vastaajille jo ennen haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62–64.) Haastattelu sopi aineiston keräämiseen parhaiten, sillä tutkittavat aihealueet olivat melko laajoja ja niiden läpikäyminen suullisesti on helpompaa kuin kirjoittaminen lomakkeelle. Lisäksi kysymysten tarkentaminen antoi mahdollisuuden saada aiheesta tarkempaa tietoa sekä korjata väärinymmärryksiä.

Strukturoidussa haastattelussa haastattelija määrittelee kysymykset, kysymysjärjestyksen sekä antaa valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on vapaampaa. Tutkija päättää kysymykset, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. (Koskinen ym. 2005, 104.) Teemahaastatteluun päädyttiin, sillä se sopi aiheen käsittelyyn paremmin kuin strukturoitu haastattelu. Tulosten haluttiin kuvastavan yritysten edustajien näkökulmia ja ajatuksia aihepiiristä. Strukturoitu haastattelu olisi antanut henkilöstökäytännöistä liian suppean kuvan, sillä toteutustapoja on useita eikä niitä olisi saanut esille monivalintakysymyksillä.

Haastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelun tulee olla ennalta suunniteltu ja haastattelijan hyvin valmistautunut. Valmistautumiseen sisältyy sekä teoriaan että käytäntöihin tutustumista. Kerätyn teorian tiedon tulee olla luotettavaa ja kohdistua tutkimusongelman kannalta tärkeisiin seikkoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43) Ennen haastatteluja koottiin tutkimuksen tietoperustaa, joka koostuu johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja rakennusalan teoriasta sekä pk-yrityksistä tehdyistä henkilöstöjohtamisen tutkimuksista Suomessa ja muualla maailmassa. Tietoperustan materiaali kerättiin kirjaston kirjojen lisäksi e-kirjoista sekä tutkimusartikkeleista.

Teemahaastattelussa haastattelu koskee tiettyjä teemoja, joiden ympärille rakentuu keskustelu. Oletuksena teemahaastattelulle on, että kaikkia haastateltavan kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia voidaan tutkia tätä menetelmää käyttäen. Haastattelussa ei paneuduta yksityiskohtaisiin kysymyksiin vaan edetään ennalta määriteltyjen teemojen varassa. Haastattelujen aihepiirit ovat siis kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten järjestys tai tarkka muoto eivät ole olennaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.)

Haastattelussa haittapuolena on, että tutkimuksen kannalta tarpeetonta materiaalia voidaan saada paljon. Haastateltavalla on mahdollisuus poiketa aiheesta kertoessaan omia kokemuksiaan. Haastateltava henkilö ei voi säilyä haastattelijalle anonyymina kuten lomakehaastattelussa. Haastattelu on myös haastattelijalle toteutustapana vaativampi kuin esimerkiksi lomaketutkimus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 36.)

Tutkimuksessa käytettiin avointen kysymysten lisäksi Likertin asteikkoa, josta oli käytössä neliportainen asteikko. Likertin asteikkoa käytetään usein mielipiteiden ja asenteiden mittaamiseen (Vilka 2007, 46). Likertin asteikkoa hyödynnettiin haastattelun viimeisessä osiossa, jossa haluttiin kartoittaa yritysten mielenkiintoa valmiiksi määriteltyjen henkilöstöjohtamista tukevien palveluiden hankkimiseen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta.

Haastattelussa saatujen tietojen luottamuksellinen käsittely on erityisen tärkeää (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43). Tärkeimpiä eettisiä periaatteita ihmisiin liittyvissä tutkimuksissa ovat suostumus, informointi, luottamuksellisuus, yksityisyys ja seuraukset. Muita eettisiä näkökulmia voivat olla laillisuuskysemykset, tutkimuksen rahoitus ja sponsorointi, vallankäyttö sekä tutkijan toiminta ammatillisesti (Hirsjärvi & Hurme 2015, 18). Haastattelussa kerätty tieto on tarkoitettu vain tämän tutkimuksen käyttöön, eikä sitä jaeta muihin tarkoituksiin. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelujen äänittämiseen niiden litterointia ja muistiinpanoja varten. Haastateltavat pysyivät anonyymeina koko tutkimuksen ajan, eivätkä he tai heidän yrityksensä esiinny tutkimuksessa nimellä. Haastatteluihin osallistuneille henkilöille pyrittiin antamaan kaikki tarpeellinen tieto tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Heillä oli myös tutkimuksen aikana mahdollisuus kysyä tutkimukseen liittyviä asioita.

Tutkimukseen liittyvät sekä eettisysharkinta että luottamusharkinta, joita kannattaa tarkastella jo ennen tutkimuksen aloittamista. Eettisysharkinnassa tutkijan tulee pohtia, voiko tutkimuksesta olla jotakin haittaa tutkimuksen kohteelle tai muille. Luottamusharkinnan kautta tutkija puolestaan miettii mitä tehdä, mikäli tutkittavilla herää tutkijaa tai tutki-

musta kohtaan epäluuloja. (Koskinen ym. 2005, 278–279.) Tutkimuksella ei haluttu aiheuttaa minkäänlaista haittaa tutkimuksen kohteille tai muille, joten kaikki kerätty tieto on luottamuksellista ja tarkoin varjeltua.

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoiduilla haastatteluilla eli teemahaastatteluilla, jotka kohdennettiin toimeksiantajan osoittamiin yrityksiin. Haastatellut yritykset kuuluvat pieniin ja keskisuuriin rakennusalan yrityksiin, joissa yritystä edustivat pääsääntöisesti toimitusjohtajat. Haastatteluiden kautta kartoitettiin yritysten palvelutarpeita ja nykyisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tilaa.

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, sillä kasvotusten tapahtuvat tapaamiset olivat koronapandemian takia poissuljettuja. Haastattelua varten otettiin ensin toimeksiantajan puolelta yhteyttä noin kolmeen kymmeneen rakennusalan yritykseen, joihin olin yhteydessä vielä itse erikseen puhelimitse tai sähköpostitse ja sovin haastatteluaikat. Haastatteluun osallistui lopulta 15 yritystä.

Kohdeyritysten edustajille toimitettiin sähköpostitse haastattelukysymykset ennen varsinaista haastattelua, jotta haastattelutilanteeseen valmistautuminen helpottui. Puhelinhaastattelun aikana haastateltavalla ja haastattelijalla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä puolin ja toisin. Haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla. Äänitetyt haastattelut litteroitiin muistiinpanoja varten, jotta vastaukset pysyivät mahdollisimman totuudenmukaisina eivätkä pelkästään haastattelijan muistinvaraisina. Yrityksiä ei missään tapauksessa haluttu esittää opinnäytetyössä negatiivisessa valossa, eikä yksittäisten yritysten toimintatapoja ollut tarkoitus ottaa esille yritysten nimellä tai haastattelijan nimellä. Kaikki haastattelutilanteissa kerätty tieto on luottamuksellista ja haastateltavat säilyttävät anonymiteettinsa opinnäytetyön tutkimuksessa.

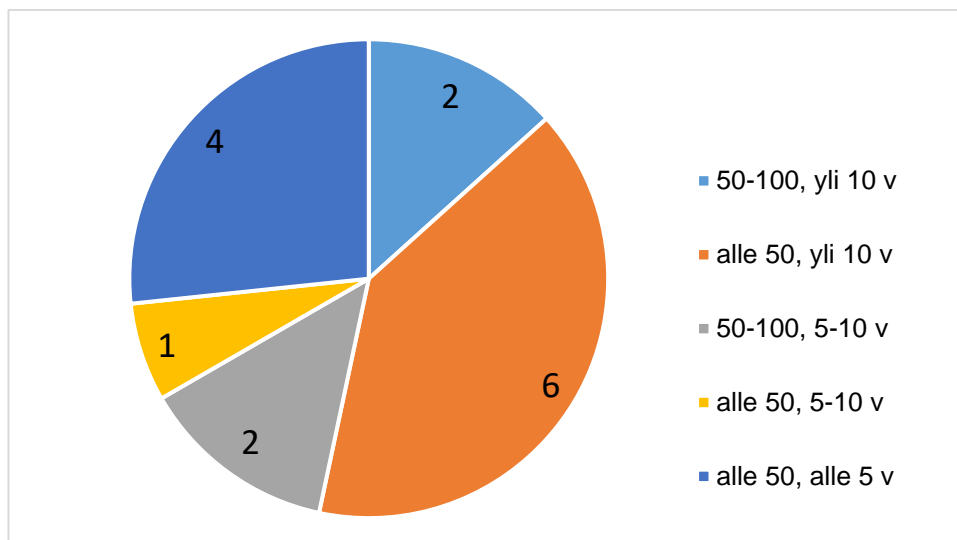
Lopuksi litteroiduista haastatteluista koottiin yhteen Excel-taulukkoon nimeten yritykset aakkosilla A-O. Taulukko käytiin läpi yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämiseksi. Tutkimuksen tuloksissa pyrittiin tuomaan mahdollisimman tarkasti esille haastateltavien näkemykset ja ajatukset keskustelluista aiheista. Tulosten analysoimisessa käytettiin sisällön analyysia.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään teemahaastatteluiden tuloksia. Tuloksista esitellään ensin vastaajien taustatiedot ja henkilöjohtamisen yleiset järjestelyt yrityksissä. Seuraavaksi käsitellään omina osa-alueinaan yritysten käytännöt rekrytoinnissa, perehdytyksessä, osaamisen kehittämisessä sekä esimiestyön kehittämisessä. Tulosten viimeisessä osiossa esitellään vastaajien kiinnostusta ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankittaviin henkilöstöpalveluihin. Tulosten yhteenvedossa tuodaan vielä esille keskeisimmät havainnot.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Kaikki haastatellut yritykset olivat kooltaan alle sadan hengen yrityksiä. Neljä yrityksistä oli henkilöstömäärältään 50–100 välillä. 11 yrityksessä omia työntekijöitä oli alle 50 henkilöä. Yli 10 vuotta toiminnassa olleista yrityksistä oli yhteensä kahdeksan, joista kahdella oli työntekijöitä 50–100 ja kuudella alle 50 henkilöä. 5–10 vuotta toiminnassa olleita yrityksiä oli yhteensä kolme, joista kahdella oli 50-100 työntekijää ja yhdellä alle 50. Alle 5 vuotta toimineita yrityksiä oli neljä ja kaikilla niistä oli alle 50 työntekijää. Alla olevassa kuviossa on esitetty yritysten henkilöstömäärät ja toiminta-aika.



Kuvio 5. Haastatteluihin vastanneiden yritysten koko- ja ikäjakauma (n=15).

Vain kolmessa yrityksessä henkilöstöasioista vastasi pääasiassa yksi nimetty henkilö, jonka pääasiallinen työtehtävä oli hoitaa henkilöstöön liittyviä asioita. Näistä yrityksistä kaksi oli ollut yli 10 vuotta toiminnassa ja yksi 5–10 vuotta. Henkilöstömäärät olivat näissä yrityksissä alle 50 ja 50–100. Henkilöstöasioita hoidettiin useissa yrityksissä muiden tehtävien ohessa. Henkilöstöjohtamisesta vastasivat pääsääntöisesti yritysten toimitusjohtajat

ja joissain tapauksissa osakkaat olivat mukana sen suunnittelussa. Lisäksi yhdessä yrityksistä, joissa toimitusjohtaja vastasi henkilöstöjohtamisesta, oli jo laajemmin käytössä henkilöstöjohtamisen tukipalveluita ulkoiselta palveluntarjoajalta.

Kaikissa haastatteluun vastanneissa yrityksissä ei työskennellyt työntekijätason henkilöitä, joten tuloksissa painotetaan yritysten toimihenkilötasoon liittyviä vastauksia.

5.2 Rekrytointi

Varsinainen rekrytointiprosessi oli käytössä kolmessa yrityksessä, joissa rekrytointi tapahtui aina systemaattisesti ja kontrolloidusti. Kaikissa näissä yrityksissä oli henkilöstökäytäntöjä hoitamaan palkattu henkilö tai tuki henkilöstöjohtamiseen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Ulkoista palveluntarjoajaa käytettiin yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikissa yrityksissä ainakin jossain rekrytoinnin vaiheessa. Suuressa roolissa rekrytoinneissa nähtiin myös yrityksen henkilöstön omien verkostojen kautta tehtävät rekrytoinnit. Niin sanotun ”puskaradion” mainitsivat rekrytoinneissa tärkeäksi noin 70% vastaajista. Tässä rekrytoitavassa nähdään suurena etuna se, että potentiaalisesta työntekijästä saadaan suositus jo etukäteen ja työntekijä kuulee myös, minkälaisesta yrityksestä on kysymys. Näin voidaan olla varmempia, että rekrytointi onnistuu ja työntekijä sopii yritykseen. Yrityksille oli kandidaatin osaamisen lisäksi tärkeää, että hän sopii nimenomaan yrityksen kulttuuriin.

Rekrytoinnin haasteena koettiin lähinnä se, että omiin tarpeisiin sopivaa työntekijää on vaikea löytää ja erityisesti vastaavien työnjohtajien löytäminen on haastavaa. Erityisesti uusilla alueilla toimiessa työntekijöiden löytäminen koetaan hankalaksi. Ongelmana rekrytoinnissa ei pidetty yritysten omaa ammattitaitoa vaan juurikin saatavilla olevien työnhakijoiden määrää. Hankalana nähtiin myös sellaisten osaavien tekijöiden tavoittaminen, jotka eivät aktiivisesti etsi töitä, mutta voisivat vaihtaa työpaikkaa. Rekrytoinnin tärkeys tiedostetaan ja se pyritään tekemään kunnolla. Rekrytointiprosesseissa ei sinänsä nähty haasteita, mutta joissain tapauksissa rekrytointiin käytössä oleva aika ja resurssit eivät tuntuneet riittävän. Työvoimaa on saatavilla vähän ja hakija saattaa hakea samanaikaisesti useampaankin yritykseen, joka voi aiheuttaa painetta nopeaan päätöstentekoon. Hätköityjen päätösten tekeminen nähtiin myös riskinä.

Tärkeimpänä kehityskohteenä esille nousi yhteistyön kehittäminen ulkopuolisten palveluntarjoajien tai konsulttien kanssa, minkä uskottiin parantuvan yhteistyön syventyessä ajan kanssa. Lisäksi rekrytoinnin aloituksessa koettiin tärkeäksi panostaa toimenkuvan tarkkaan ja selkeään määrittelyyn, jotta rekrytoinnissa onnistuttaisiin.

5.3 Perehdytys

Perehdytys oli vaihtelevasti organisoitua kaikissa yrityksissä. Yli 10 vuotta toimineissa yrityksissä puolilla oli käytössä perehdytysuunnitelma, 5–10 vuotta toimineissa yrityksissä kaikissa perehdytys oli suunnitelmallista ja vain ¼ alle 5 vuotta toiminnassa olleista yrityksistä perehdytykseen oli käytössä suunniteltu perehdytyskaavake. Varsinaista perehdytysuunnitelmaa käytettiin noin puolessa yrityksistä. Henkilöstömäärällä ei näyttänyt olevan suurta vaikutusta perehdytyksen suunnitelmallisuuteen. Suunnitelmallisinta perehdytys oli yrityksissä, joissa työskentelee pelkästään henkilöstöasioita hoitamaan palkattu työntekijä, mutta myös poikkeuksia oli. Kaksi 50–100 henkilöä työllistävää yritystä, joissa pääsääntöisesti toimitusjohtaja vastasi henkilöstöasioista, oli koonnut itselleen kattavan perehdytysuunnitelman.

Kattavimmissa perehdytysuunnitelmissa perehdytys oli jaettu eri osa-alueisiin, esimerkiksi järjestelmiin, taloushallintoon, toimistokäytäntöihin ja työturvallisuusasioihin. Perehdytyksessä tietyistä asioista vastasivat aina tietyt henkilöt. Lisäksi perehdytykseen pyrittiin järjestämään tutor tai kummi, joka jatkoi perehdytystä työn ohessa. Joissakin yrityksissä varsinaisen perehdytyspäivän jälkeen pidettiin vielä myöhemmin kertausperehdytys, jossa samat asiat kerrattiin. Perehdytyksen täsmällisyyttä lisäsi perehdytyslomake tai -kaavake, jota seurattiin perehdytyksen ajan.

Monissa yrityksissä uusi työntekijä oli töissä lähiesimiehensä perehdyttävänä tai kokenemman työntekijän opissa. Alkuperhdytys kestää yleensä pari päivää ja esimiehen odotetaan antavansa tukea uudelle työntekijälle myös jatkossa. Ajan varaaminen kalenterista muiden töiden ohessa on täysin perehdyttäjän vastuulla ja siinä koettiin olevan välillä haasteita, sillä omat työt on tietysti hoidettava perehdytyksen lisäksi. Pääasiassa perehdytysprosessin kokonaisuuden tiedostettiin kuitenkin olevan pitkä ja asioiden sisäistämisen kestävän useita kuukausia.

Kokeneiden toimihenkilöiden palkkaaminen nähtiin joissakin yrityksissä mahdollisuutena antaa vapautta toteuttaa työtä, ja turhan tarkan perehdytyksen sijaan keskityttiin tärkeimpien käytänteiden läpi käymiseen. Tämä tunnistettiin kuitenkin ongelmaksi yrityksen kasvussa, jolloin myös kokemattomampia toimihenkilöitä palkkattaisiin.

”Tietysti on hankaluus, jos tulee kokonaan uutta porukkaa, ja tätä ei ole prosessoitu niin voi tulla monta haastetta matkan varrella. Jos yksi on vanha ja loput kolme uutta niin kuka sitten oikeesti meiltä vastaa eri asteissa niistä perehdytyksistä, niin siinä äkkiä voi jäädä moni asia hoitamatta.”

Perehdytyksessä ongelmana pidettiin useassa yrityksessä ajankäyttöä. Lisäksi haasteena nähtiin perehdytysuunnitelman puuttuminen, sillä perehdyttäjä on saattanut olettaa työntekijän osaamistason todellista paremmaksi. Myös oma osaaminen perehdytyksen suunnittelussa ja järjestämisessä mietitytti joitakin vastaajia. Monet vastaajat tiedostivat perehdytyksen tärkeyden tai osasivat kyseenalaistaa omia toimintamallejaan.

” Kokeneemmatkaan henkilöt eivät ole välttämättä olleet niin valmiita siihen tehtävään, kuin on ollut käsitys. Käydään vähän liian pintapuolisesti asioita läpi ja paljastuu siinä työntekemisen yhteydessä, että on väärinkäsityksiä ja osaamispuutteita. Se on huonoa perehdytystä.”

Perehdytyksen kehittämiseksi yrityksissä ei juurikaan ollut konkreettisia suunnitelmia. Perehdytyksen tärkeys kyllä tiedostettiin ja sen kehittäminen nähtiin tarpeelliseksi. Yrityksissä uskottiin perehdytysprosessin luomisen ja dokumentoinnin lisäämisen parantavan prosessia. Kahdessa yrityksessä, joissa perehdytys oli jo valmiiksi suunnitelmallista, oli sitä kehitetty entisestään juuri äskettäin.

5.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen oli suunnitelmallista ja monipuolista kaikilla kolmella yrityksellä, joissa oli palkattu pelkästään henkilöstöasioita hoitava henkilö. Näissä yrityksissä oli käytössä myös koulutussuunnitelma. Muuten osaamisen kehittämisessä oli hajontaa sekä yrityksen kokoon että ikään nähden laajasti. Alle 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä kahdella oli varsinainen koulutussuunnitelma ja molemmat näistä yrityksistä olivat olleet toiminnassa yli 10 vuotta. Kolmasosa tarjosi koulutusta tarpeen mukaan ja puolella koulutus painottui pääasiassa vain lakisääteisiin koulutuksiin. Puolella 50–100 henkilöä työllistävistä yrityksistä oli varsinainen koulutussuunnitelma ja puolessa koulutusta tarjottiin tarpeen mukaan. Osaamisen kehittämisessä kaikissa yrityksissä oli käytössä työssä oppiminen ja niin sanottu mestari–kisälli-malli, jossa kokeneempi henkilö opetti kokemattomampaa. Kolmasosa yrityksistä mainitsi, että heillä on käytössä tai tulossa käyttöön intranet- tai extranet-palvelu, jossa tiedon jakamista pyritään tekemään aktiivisesti ja viestintää voidaan tehostaa.

Osaamisen kehittämiseen panostettiin erityisesti noin puolessa yrityksessä ja työntekijöitä kannustettiin siihen. Lakisääteisiä kursseja järjestettiin kaikissa yrityksissä. Noin puolessa yrityksistä lakisääteisten koulutusten lisäksi myös muunlaiseen työtä tukevaan koulutukseen kannustettiin ja koulutuksia pyrittiin järjestämään tarpeen ja kiinnostuksen mukaan.

Osaamisen kehittämisessä nähtiin tärkeimpänä työssä oppiminen ja työkavereilta oppiminen parityöskentelyn eli mestari-kisälli -tyyppisen ratkaisun kautta. Yritykset näkivät tärkeänä kouluttaa työntekijöistään työnjohtajia, vastaavia työnjohtajia tai työpäälliköitä, sillä tällaisen osaamisen katsottiin olevan vahvasti sekä työntekijän että yrityksen omaksi eduksi.

Noin 70 % yrityksistä oli käytössä kehityskeskustelut osaamistarpeiden kartoittamiseksi. Kehityskeskustelua käyttävissä yrityksissä sen koettiin olevan hyvä väline tasapuoliseen koulutus- ja kehitystarpeiden kartoittamiseen. Siitä oltiin kuitenkin yhtä mieltä, että esimies-alais -keskusteluja ei voida ulkoistaa kehityskeskusteluihin vaan niiden on oltava myös osa jokapäiväistä työtä. Osa vastaajista koki kehityskeskustelut turhiksi eikä halunnut käyttää niitä. Joissain yrityksissä oli pohdittu kehityskeskustelujen käyttöönottoa, mutta sitä ei ollut vielä koettu ajankohtaiseksi.

Osaamisen kehittämisessä nostettiin lähes kaikkien yritysten kohdalle esille kiire ja aika-
taululliset asiat, jotka aiheuttavat haasteita koulutukseen osallistumisessa. Rakennusalan projektinomaisen luonne saattaa helposti aiheuttaa yllättäviä muutoksia, jolloin henkilöä tarvitaan työmaalla, eikä sovittuun koulutukseen keretäkään osallistumaan. Lisäksi nostettiin esille työntekijöiden oma kiinnostus, avoimuus ja halu oppia uutta sekä muuttaa omia toimintamalleja. Töiden lisäksi koulutukseen osallistuminen voidaan nähdä työntekijöiden näkökulmasta ylimääräisenä työnä, joka kuormittaa liikaa.

"Kun kysytään, että onko henkilöillä tarpeita, se [vastaus] on vähän vaikea saada. Se on vaikea tunnistaa niitä heikkouksia henkilöiden itsensä. Kaikki on aina hyvin, mutta sitten kuitenkin painitaan tiettyjen ongelmien kanssa ja sitten ehkä parin vuoden päästä saadaan suu auki."

Konkreettisia kehityssuunnitelmia oli vain kahdella yrityksellä, mutta kiinnostusta osaamisen kehittämiseen löytyi useammallakin. Työpaikalla oppimista pyrittiin esimerkiksi lisäämään yrityksen sisäisiä kouluttajia ja mentoreita, jotta mentoritoiminta saataisiin koko yrityksen käyttöön. Yhdessä yrityksistä oltiin ottamassa lähitulevaisuudessa käyttöön vertaisoppimisjärjestelmää, joka nähtiin tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona.

5.5 Esimiestyön kehittäminen

Esimiestyön kehittäminen ei ollut erityisen suunnitelmallista missään yrityksistä. Yhdessä yrityksessä johdolla oli käytössä mentori. Esimiestyössä kaikissa yrityksissä pyrittiin tukemaan esimiehiä työyhteisön sisällä. Monet yritykset painottivat avointa keskustelukulttuuria, jossa kannustettiin tuomaan epäkohtia esille. Esimiestyön kehittämisessä tärkeintä oli

itseohjautuvuus ja itseoppiminen sekä työyhteisön tuki, mutta joissakin yrityksissä oltiin myönteisiä myös erilaisten koulutusten ja kurssien järjestämisessä. Esimiehiä pyrittiin tukemaan myös vaikka apua ei kysyttykään, jos haasteita huomattiin työnantajan puolelta. Yrityksistä kolme kertoi tarjoavansa esimiestyön kehittämiseen liittyviä kursseja ja koulutuksia, jos niihin haluttiin osallistua.

Lähes kaikissa yrityksissä työssäoppiminen on vahvasti läsnä esimiestyöskentelyssä. Usein nuoremmat työnjohtajat ovat vanhempien työnjohtajien perehdyttävänä. Esimiesvalmennuksista oli erilaisia kokemuksia ja osa oli kokenut käymänsä kurssit turhaksi, kun taas osa oli löytänyt itselleen sopivia koulutuksia. Esimiestyön kehittäminen herätti vastajissa paljon ajatuksia ja se koettiin tärkeäksi osa-alueeksi, jota pitäisi kehittää.

Työssäoppimisessa esimiestyöskentelyssä nähtiin huonona puolena myös se, että huonojakin malleja ja tapoja saatetaan siirtää uudelle työntekijälle. Haasteena esimiestyöskentelyssä pidettiin sitäkin, että toimihenkilöiden ikähaitari on suuri ja johtamistyyli sekä -tapa on erilainen. Lisäksi vaikeiden asioiden esille ottaminen esimiehenä ja konfliktitilanteiden hallinta voisivat kaivata vielä kehitystä. Johtamisen yhtenäistämässä koetaan olevan vielä kehitettävää.

Esimiestyön kehittämisessä haasteeksi mainittiin esimiesten motivoiminen koulutuksiin. Toimihenkilöt voivat usein olla urautuneita, eikä itsensä kehittäminen tunnu houkuttelevalta. Koulutukseen motivoiminen nähtiin siis hankalana. Esimiesten ihmisjohtamisen ja kuuntelutaitojen kehittäminen nähtiin tärkeäksi kehityskohteeksi. Tähän liittyen ihmisten erilaisista toimintatavoista ja ominaisuuksista syntyvät väärinkäsitykset nähtiin myös haasteena.

” - - siellä pitää ymmärtää, että henkilöt keille he ovat esimiehinä niin sieltä löytyy erinäköistä henkilöä myös sieltä ns. alaisista, että kaikki eivät ole samanlaisia ja kaikkia ei voi johtaa samalla lailla. Sehän on tietysti se haaste.”

Esimiestyössä suureksi ongelmaksi nostettiin esille työssä jaksaminen, sillä työmaalla työskentely voi olla stressaavaa. Rakennustyömaalla työnjohtajien jaksaminen on suuressa roolissa, jotta projekti saadaan vietyä kunnolla loppuun asti. Työpäälliköiden rooli nähtiin tärkeäksi jaksamisen tukena.

” - - työnjohtajan pitää kokea, että työpäällikkö aidosti auttaa työmaata. Eikä silleen vaan että tulee välillä vaan kahville työmaalle ja kyselemään asioita vaan se, et siihen tulis semmonen yhteishengen luominen. Että työpäällikkö

olisi aidosti osa työnjohto-organisaatiota niissä projekteissa. Silloin ei yleensä ole ollut mitään ongelmia. - - Jos työmaat kokee, että ovat yksin ja täällä ei kukaan käy ja rupee porukka irtisanoutumaan niin siinä on aika paha kierre. Isot projektit on äkkiä huonoja projekteja, kun henkilökunta rupeaa vaihtumaan.”

Esimiestyön kehittämiseksi konkreettisia suunnitelmia ei vielä ollut millään yrityksistä, mutta suurinta osaa yrityksistä kehittäminen selvästi kiinnosti. Yritykset olivat ajatelleet kehittämiseksi koulutussuunnitelmien tekoa, kriisitilanteiden hallintaan ja eri ikäisten johtamiseen liittyviä koulutuksia. Lisäksi koulutusten tarjoamista tarpeen mukaan haluttiin jatkaa ja joissain yrityksissä oltiin ottamassa kehityskeskusteluja käyttöön kehitystarpeiden tunnistamiseksi.

5.6 Suurimmat haasteet henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä

Suurimpina ongelmina henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä nähtiin aika ja työresurssit. Suurimmassa osassa yrityksiä ei koettu olevan tarpeeksi aikaa keskittyä henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen, vaikka tarpeita on ja sen tärkeys tiedostettiin. Lisäksi mainittiin asenteet sekä perinteisten toimintamallien ja -tapojen muuttaminen ja siihen liittyvä muutostarinta.

Seitsemän vastaajista, eli noin puolet, mainitsi suurimmaksi haasteeksi ajan ja resurssien puutteen. Erityisesti pienemmissä yrityksissä ei nähty olevan riittävästi aikaa ja resursseja paneutua henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen, vaikka kiinnostusta ja tarvetta olisikin ollut. Hr-ammattilaisen puuttuminen yrityksestä nähtiin esteenä kehittämislle, sillä muiden töiden ohessa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ei tuntunut riittävän aikaa. Lisäksi oma osaaminen tai kiinnostus henkilöstöasioita kohtaan ei välttämättä tuntunut riittävältä. Toimintojen ulkoistaminen nähtiin joissain tapauksissa hyvänä ja edullisempänä vaihtoehtona täyspäiväisen työntekijän palkkaamisen sijaan.

”Vaikka henkilöstöprosessi pitäisi varmaan mieltää tärkeimmäksi prosessiksi, mennään niin paljon tuotanto edellä asioissa, niin ei välttämättä panosteta riittävästi siihen, henkilöstöpalveluihin ja henkilöstön hyvinvointiin ja sen kehittämiseen - -.”

Neljäsosa vastaajista kertoi, että asenteiden muuttaminen ja muutostarinnan kohtaaminen vanhoja toimintamalleja muuttaessa koettiin haasteeksi. Rakennusala on ollut olemassa jo kauan ja alalle on muotoutunut omanlaisia tapoja hoitaa asioita. Niistä pois pääsemisen koettiin olevan pitkäjänteinen prosessi, johon tarvitaan aikaa.

”Rakennusalan perinteet ja perinteiset toimintamallit, joita me halutaan olla muiden mukana purkamassa ja kehittämässä 2020 ja 2030-luvulle, että millä tavalla ihmisiä johdetaan tulevaisuudessa.”

”Rakennusalalla yleensäkin, se ihmisten johtaminen, pitää saada kuntoon – niinkun ihmisläheisemmäksi.”

”Se mitä ollaan tehty parikytä vuotta sitten, ollaan naama punasena huudettu niin nyt kuunnellaan. - - Ihmiset tykkää kyllä siitä, että asioista keskustellaan ja kuunnellaan ennen kuin niille huudetaan.”

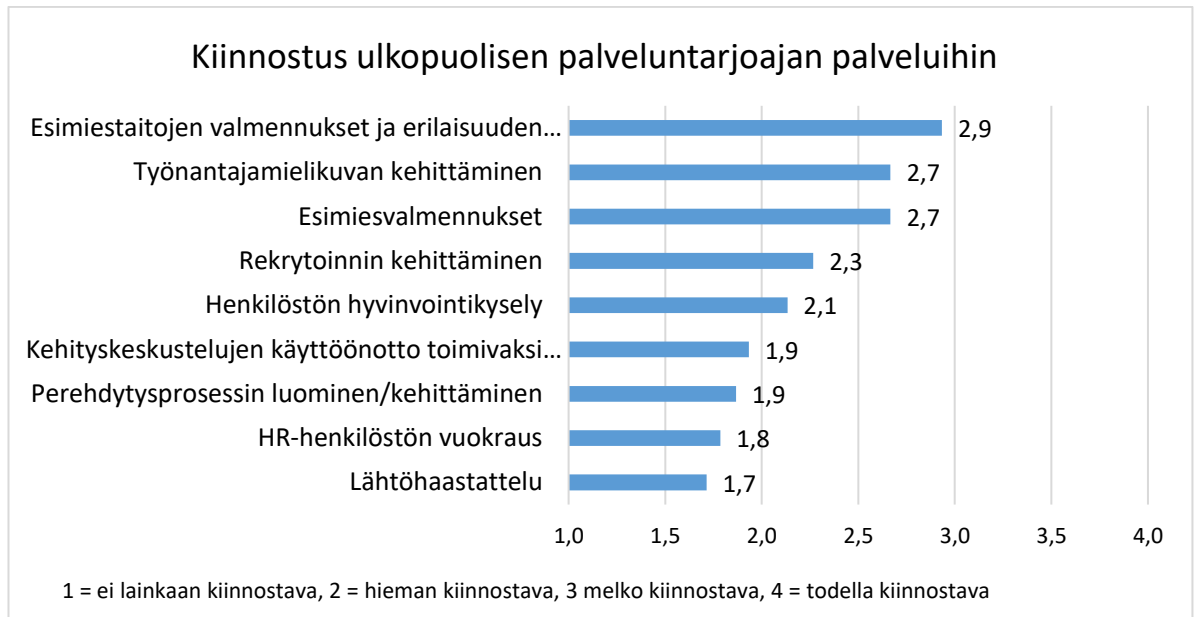
Esille nostettiin myös näkemys eri ikäisten kohtaamisista ja erityisesti erilaisista johtamistyyleistä. Keskustelussa nostettiin esille, että myös työnjohtajien nuori ikä voi aiheuttaa kokeneemmille työntekijöille pätemisen tunnetta. Lisäksi mietitytti se, miten työnjohtajat saadaan pysymään ja viihtymään yrityksissä, jotta koulutukseenkin kannattaisi panostaa.

5.7 Kiinnostus ulkoistettuihin palveluihin

Kiinnostusta ulkoistettuihin palveluihin mitattiin vastaamalla kiinnostuksen määrä Likertin asteikolla 1–4, jossa 1 on ei lainkaan kiinnostunut, 2 hieman kiinnostunut, 3 melko kiinnostunut ja 4 todella kiinnostunut.

Palveluiden hankkiminen yrityksen ulkopuolelta kiinnosti vastaajia vaihtelevasti. Hajonta eri palveluiden kiinnostuksessa oli yritysten välillä suurta. Osalla yrityksistä oli jo laajastikin käytössä erilaista tukea ulkoistetuilta henkilöstöpalveluihin keskittyviltä yrityksiltä.

Suurinta kiinnostusta tarjotuista palveluista herättivät esimiestaitojen valmennus ja erilaisuuden hyödyntäminen (2,9) sekä esimiesvalmennukset (2,7). Lisäksi työnantajamieliku-
van kehittämiseksi oli kiinnostusta melko paljon (2,7). Hieman kiinnostavina pidettiin rekrytoinnin kehittämistä (2,3), henkilöstön hyvinvointikyselyitä (2,1).



Kuvio 6. Kuinka kiinnostuneita olisitte hankkimaan seuraavia henkilöstöjohtamisen palveluita joltakin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta asteikolla 1–4? (n=15)

Tarjotut palvelut herättivät vastaajissa erilaisia ajatuksia ja luonnollisesti osa oli tietyistä palveluista kiinnostuneempia kuin toiset. Kiinnostuksen tasoon vaikuttivat jo kunnossa olevat käytännöt tai valmiit suunnitelmat, joita oltiin parhaillaan viemässä eteenpäin.

Vastaajista selvästi kiinnostavimpia palveluita olivat esimiestaitojen valmennus ja erilaisuuden hyödyntäminen (2,9) sekä esimiesvalmennukset (2,7), joita pidettiin melko kiinnostavina. Monilla oli huonoja kokemuksia valmiista esimiesvalmennuspaketeista, mutta valmennusten räätälöiminen yrityksen tarpeisiin sopivaksi tuntui hyvältä vaihtoehdolta. Esimiesvalmennuksia järjestettiin joissakin yrityksissä lähinnä kulloisenkin tarpeen mukaan, joten niitä ei juurikaan pidetty säännöllisesti. Esimiesvalmennuksia pidettiin tärkeinä ja työyhteisön erilaisuuden hyödyntäminen nähtiin voimavarana, jota ei vielä täysin osata hyödyntää.

Työnantajamielikuvan kehittäminen kiinnosti vastaajia melko paljon (2,7). Se nähtiin mahdollisuutena erottautua muista yrityksistä kilpailluilla työntekijämarkkinoilla. Työnantajamielikuvan kehittämistä hoidettiin muutaman yrityksen kohdalla jo muun muassa mainostoimistojen kanssa. Työnantajamielikuvan kehittäminen koettiin työnhakijamarkkinoiden lisäksi tärkeänä myös opiskelupuolella, jotta tulevat osaajat löytäisivät yrityksen.

Rekrytoinnin kehittäminen nähtiin hieman kiinnostavana (2,3) ja sitä nähtiin tehtävän osittain jo nyt ulkoisten palveluntarjoajien ja konsulttien kanssa työskennellessä. Omien haastattelu- ja rekrytointitaitojen parantaminen oli monista vastaajista ainakin jossain määrin

kiinnostava palvelu. Osa vastaajista puolestaan luotti omaan osaamiseensa vahvasti ja uskoi tunnistavansa yritykseen sopivat työntekijät oman kokemuksensa ja käytössä olevien menetelmien kautta.

Henkilöstön hyvinvointikyselyt olivat yrityksistä hieman kiinnostavia (2,1). Niitä käytettiin puolessa yrityksistä jo vuosittain. Suurin osa heistä käytti kyselyissä ulkopuolista palveluntarjoajaa ja parilla oli käytössä itse tehty lomake. Hyvinvointikyselyt nähtiin tärkeänä tietolähteenä työntekijöiden viihtyvyyden ja hyvinvoinnin takaamiseksi. Jotkut vastaajista ajattelivat, että hyvinvointikyselyitä voisi järjestää vasta, kun yrityksessä olisi resursseja tarttua esille nouseviin epäkohtiin. Tämän takia nähtiin, että juuri nyt käyttöönotto ei olisi puuttuvien resurssien takia ajankohtaista.

Perehdytysprosessin luomisen tai kehittämisen tuki ulkopuoliselta palveluntarjoajalta kiinnosti vain hieman (1,9). Osa yrityksistä se kiinnosti selvästi enemmän kuin toisia. Monilla perehdytys oli jo suunnitelmallista, joten he eivät kokeneet tarvetta tällaiselle palvelulle. Osa puolestaan uskoi saavansa perehdytyksen kuntoon itse, kunhan löytää sen tekemiseen aikaa.

Kehityskeskustelujen käyttöönotto toimivaksi työkaluksi kiinnosti yrityksiä hieman (1,9). Kehityskeskustelut jakoivat vastaajissa mielipiteitä, sillä osalla ne olivat jo käytössä toimivasti ja osalla oli kehityskeskustelujen toimivuudesta pelkästään huonoja kokemuksia. Toisaalta mahdollisuus kehityskeskustelun toimivuudesta nähtiin kiinnostavana keinona kartoittaa osaamista, tavoitteita sekä kehitystarpeita ja seurata niiden toteutumista.

HR-henkilöstön vuokrauksesta yrityksen käyttöön oltiin yleisesti vain hieman kiinnostuneita (1,8). Sille nähtiin joissain tapauksissa tarvetta ja osa yrityksistä oli palvelusta erittäin kiinnostuneita, mutta palvelussa tunnistettiin myös riskejä. Sopivan henkilön löytäminen yritykseen koettiin haasteeksi ja riski henkilön vaihtumisesta nähtiin ongelmana. Lisäksi täytyisi varmistua, että ammattilainen olisi todella sitoutunut asiakasyritykseen eikä hänellä olisi liikaa vastuuta muista yrityksissä.

Lähtöhaastatteluita kohtaan oltiin yleisesti skeptisimpiä ja se kiinnosti yrityksiä vähiten (1,7). Murto-osa yrityksistä järjesti varsinaisia lähtöhaastatteluja, mutta suurin osa koki käymänsä epävirallisen keskustelun olevan riittävä. Useassa yrityksessä nähtiin, että lähtökeskustelulle ei ole tarvetta, sillä omien työntekijöiden vaihtuvuus on ollut vähäistä. Yrityksissä, joissa lähtöhaastatteluissa ei ollut onnistuttu, niiden järjestäminen ulkopuolisen tahon kanssa nähtiin hyvänä mahdollisuutena saada tärkeää tietoa lähdön syistä.

Haastateltavilla oli mahdollisuus lisätä ehdotuksia tähän listaan. Lisäykseksi ehdotettiin palveluita liittyen työhyvinvoinnin kehittämiseen, johon voitaisiin kaivata uusia ideoita sekä tukeen ikääntyvien toimihenkilöiden työkyvyn ylläpitämiseen. Eräässä yrityksessä olikin jo käytössä ikääntyville toimihenkilöille räätälöityjä tapoja hoitaa työtä esimerkiksi lyhennettyjen työpäivien muodossa.

5.8 Yhteenveto tuloksista

Kaikilla yrityksillä oli omia työntekijöitä alle 100 henkilöä ja joukossa oli nuoria, alle viisi vuotta toimineita yrityksiä sekä jo yli 10 vuotta toimineita yrityksiä. Henkilöstöjohtaminen kuului pääasiassa toimitusjohtajien vastuuseen ja vain viidesosalla haastatelluista yrityksistä oli pelkästään henkilöstöasioita hoitamaan palkattu henkilö. Kaikissa yrityksissä, joissa oli pelkästään henkilöstöasioita hoitamaan palkattu henkilö, hoidettiin pääsääntöisesti kaikkia henkilöstökäytäntöjä suunnitelmallisemmin kuin yrityksissä, joissa ei ollut hr-henkilöä.

Yritykset olivat tyytyväisiä rekryointitapoihinsa ja suurin haaste siihen liittyen on ollut yrityksen tarpeisiin sopivan osaavien ammattilaisten löytäminen. Haasteena koettiin välillä myös ajanpuute. Yhtä yritystä lukuun ottamatta kaikki yritykset käyttivät ulkopuolisen palveluntarjoajan apua rekryoinneissa. Niin sanotun ”puskaradion” käyttäminen rekryoinneissa oli yleistä.

Perehdytyksessä käytettiin noin puolessa yrityksistä perehdytysuunnitelmaa ja perehdytys oli suunnitelmallisinta yrityksissä, joissa oli pelkästään henkilöstöasioita hoitamaan palkattu henkilö. Oli yleistä, että perehdytettävä on pelkästään lähiesimiehensä tai kokenemman työkaverin perehdytettävänä. Useissa yrityksistä perehdytys ei kuitenkaan ollut suunnitelmallista ja vaikutti puutteelliselta. Haasteena perehdytyksessä oli lähinnä ajankäyttö, sillä perehdyttäjän on hoidettava myös omat työnsä.

Osaamisen kehittämisessä tärkeimpänä keinona nähtiin kaikissa yrityksissä työparina oppiminen mestari–kisälli-periaatteella. Noin puolessa yrityksistä järjestettiin lakisääteisten koulutusten lisäksi myös muuta työtä tukevaa koulutusta tarpeen mukaan. Alle 50 henkilöä työllistävistä yrityksistä puolet keskittyivät lähinnä lakisääteisten koulutusten järjestämiseen. Esimiestyön kehittämisessä oli eniten puutteita eikä sitä juurikaan tehty säännöllisesti tai suunnitelmallisesti. Tärkeimpiä keinoja olivat itseohjautuvuus ja itseoppiminen, mutta myös koulutusten järjestämiseen oltiin pääsääntöisesti myötemielisiä. Sekä osaamisen että esimiestyön kehittämisessä nähtiin haasteena aika.

Suurimmiksi haasteiksi henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä koettiin aika ja resurssit. Muiden töiden ohessa henkilöstökäytäntöihin paneutuminen jäi taka-alalle, sillä tuotanto on pidettävä käynnissä. Myös asenteiden muuttaminen ja muutosvastarinta mainittiin seikoiksi, jotka saattavat hidastaa uusien henkilöstökäytäntöjen käyttöönottoa.

Kiinnostavimmat ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ostettavat palvelut olivat esimiestaitojen valmennukset ja erilaisuuden hyödyntäminen, esimiesvalmennukset sekä työnantajamielikuvan kehittäminen. Myös rekrytoinnin kehittäminen koettiin kiinnostavaksi.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön pohdinnassa käsitellään johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään kehittämissuhteita. Tutkimusten tuloksia verrataan opinnäytetyön tietoperustaan ja vastataan tutkimuskysymyksiin.

6.1 Johtopäätökset

Haastatteluiden kautta kerätty tieto antaa yleiskuvan rakennusalan pk-yritysten henkilöstökäytäntöjen tilasta. Henkilöstökäytäntöjen toteuttaminen vaihteli yrityksissä jonkin verran, mutta yhdistäviäkin tekijöitä löytyi. Kuten haastatteluissa todettiin, henkilöstökäytännöt ovat jääneet yrityksissä taka-alalle, kun on keskityttävä itse ydintyön tekemiseen, projektien saamiseen yritykselle sekä niiden hoitamiseen. Henkilöstökäytännöistä löytyy kehitettävää, mutta tuloksissa oli myös positiivisia yllätyksiä. Tutkituissa rakennusalan pk-yrityksissä vahvuutena nousi selvästi esille keskusteleva yrityskulttuuri, avoimuus ja johtoa myöden matala hierarkia.

Henkilöstökäytäntöjen nykytila ja kehitystarpeet

Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstökäytännöt on rakennusalan pk-yrityksissä toteutettu vaihtelevasti. Vain kolmessa yrityksistä oli pelkästään henkilöstöasioita hoitamaan palkattu henkilö. Suurimmassa osassa haastatelluista yrityksistä henkilöstöjohtamisesta vastasi toimitusjohtaja. Henkilöstökäytäntöjen tärkeys oli tiedostettua, mutta niiden kehittämiseen ei muiden töiden ohella löytynyt riittävästi aikaa. Samankaltaiseen johtopäätökseen päätyivät pk-yrityksiä koskevassa tutkimuksessaan myös Viitala ja muut (2006). Pk-yrityksissä henkilöstöjohtaminen on usein jäänyt lapsen kenkiin, kun henkilöstöasioista vastaava henkilö joutuu resurssien niukkuuden takia tekemään myös muita yritystoiminnan kannalta tärkeitä töitä.

Haastatteluissa selvisi, että rekrytointia hoidettiin yrityksissä tiiviissä yhteistyössä ulkopuolisten palveluntarjoajien ja konsulttien kautta, mutta myös työntekijöiden omaa verkostoa suosittiin. Rekrytoinnissa ei ollut tunnistettu erityisiä kehitystarpeita, mutta sen uskottiin kehittyvän yhteistyön syventyessä ulkopuolisten palveluntarjoajien kanssa. Vastaavanlaisia tuloksia rekrytoinnissa saivat myös Viitala ja muut (2006), jotka selvittivät, että pk-yritykset suosivat usein omia verkostojaan. Toisaalta rakennusalalla rekrytoinnissa vaikuttaa olevan usein käytössä ulkopuolisia palveluntarjoajien ammattitaito. Saru (2006) kirjoittaa, että henkilöstöriskit ja virherekrytoinnit ovat pienille yrityksille suurempia vastoinkäymisiä kuin isoille yrityksille. Siksi onkin ehdottoman tärkeää käydä rekrytointiprosessit tarkasti läpi ja toteuttaa tämä myös omien kontaktien kohdalla. Arthurin (1995) mukaan pienten

yri-tysten on hankala houkutella ja valita hakijoita. Tutkimuksessa selvisi, että erityisesti uusilla alueilla on hankala löytää työntekijöitä. Pienemmät ja joskus tuntemattomamat yritykset saavatkin rekrytoiteihinsa varmasti kaivattua näkyvyyttä ja tukea ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Yrityksille tuntui olevan erityisen tärkeää, että työnhakija sopii yrityksen kulttuuriin. Tämä tulos yhdistyy Chatmanin (1991) näkemykseen henkilön ja organisaation yhteensopivuuden tärkeydestä. Kuten EK:n suhdannebarometreissakin todettiin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2019;2020) osaavien ammattilaisten löytäminen on rakennusalalla ongelma ja tämä nousi esille myös rekrytoinneista keskusteltaessa. Toimihenkilöiden rekrytoinneissa korostui osaamisen tärkeys, sillä usein projektin eteenpäin viemiseksi tarvitaan valmista osaajaa. Kaijala (2016) toteaa, että yritysten olisi hyvä suunnitella rekrytointeja pidemmällä tähtäimellä, jolloin osaamisen tärkeys ei yli korostuisi vaan yrityksen kulttuuriin sopiva kehityspotentiaalinen työntekijä olisi helpompi löytää. Jotkut tutkituista yrityksistä ovat kouluttaneet työntekijöitään toimihenkilöiksi, kuten osaamisen kehittämisessä nousee esille. Yrityksen resurssien puitteissa tätä voitaisiin kuitenkin laajentaa myös uusien työntekijöiden kohdalla, sillä ammattitaitoisista yrityksen tarpeet täyttävistä työntekijöistä on pulaa. Kuten Barney (1991) toteaa, pienten yritysten ainutlaatuiset piirteet voivat tuoda niille kilpailuetua työnantajamarkkinoilla. Tietoisien ja suunnitelmallisen työnantajakuvan rakentamisella yritykset voisivat tuoda esille ainutlaatuisuuttaan ja lisätä houkuttelevuuttaan työmarkkinoilla.

Perehdyttämisessä on rakennusalan pk-yrityksissä selvästi parantamisen varaa. Vaikka perehdyttämisen tärkeys monesti tiedostettiin, sitä ei ollut useimmissa yrityksissä keretty tai osattu suunnitella toimivaksi kokonaisuudeksi. Perehdytykseen oli käytössä perehdytys suunnitelma noin puolella haastatelluista yrityksistä. Perehdytys olisi tärkeä hoitaa kunnolla, koska se sitouttaa työntekijän yritykseen (Österberg 2014, 115–118). Viitalan (2019, 260) mukaan onnistunut perehdytys ehkäisee työmotivaation puutetta sekä virheitä ja luo työntekijälle mahdollisuuden antaa työlle nopeammin täyden panoksensa. Perehdytys luo työntekemiselle ja yrityksen kulttuurin ja toimintatapojen sisäistämiseksi pohjan. Tämän takia myös uudet jo kokemusta kartuttaneet työntekijät täytyisi perehdyttää kunnolla. Pohjatyötä voidaan hyvin verrata rakentamisen perustukseen. Kun perustus on kunnossa, rakennus ei lähde helposti sortumaan. Viitalan ja muiden tutkimuksen (2016) perusteella perehdytys on useimmiten pk-yrityksissä hyvin hoidettu, mutta tämä ei täysin täsmää saamieni tutkimustulosten kanssa. Tutkituista rakennusalan pk-yrityksistä puolella olisi perehdytyskäytännöissään reilusti parantamisen varaa. Tutkimustuloksen eroavaisuuteen saattaa vaikuttaa Viitalan ja muiden tutkimuksen laajempi otos, joka käsittää myös eri toimialojen yrityksiä.

Osaamisen kehittämistä toteutettiin yrityksissä vaihtelevasti. Osittain alalla vallitsevan työntekijäpulan takia yritykset ovat huomanneet merkittävän tarpeen kouluttaa työntekijöistään työnjohtajia, vastaavia johtajia tai työpäälliköitä. Tällainen koulutus nähtiin sekä yrityksen että työntekijän etuna. Osaamisen kehittämisessä toimivaksi todettu muoto oli työparina mestari–kisälli-periaatteella työskentely, jossa kokemattomampi työntekijä oppi kokeneemmalta. Noin puolessa yrityksissä järjestettiin tarpeen mukaan myös muuta työtä tukevaa koulutusta tarpeen mukaan. Osaamisen kehittämiseen panostettiin vähemmän alle 50 henkilöä työllistävissä yrityksissä kuin suuremmissa yrityksissä. Tässä täytyy kuitenkin huomioida, että 50–100 henkeä työllistäviä yrityksiä oli haastateltavissa vain neljä, jolloin otanta on hyvin pieni. Kehityskeskusteluita järjestettiin 70 % yrityksistä ja niillä pyrittiin kartoittamaan muun muassa koulutustarpeita.

Osaamisen kehittämisen keinoissa on huomattavissa yhtäläisyyksiä Viitalan ja muiden (2016) sekä Koteyn ja Sheridanin (2004) tutkimuksiin kuten työpareina toimiminen ja paikoitellen reagointi vain pakollisiin koulutustarpeisiin. Useassa tätä tutkimusta varten haastatelluista yrityksessä hoidettiin vain pakolliset lakisääteiset koulutukset. Osassa yrityksistä osaamisen kehittämistä oli kuitenkin viety pidemmällekin esimerkiksi työyhteisössä toimivien mentoreiden tai vertaisoppimisen kautta. Myös Viitalan ja muiden (2016) tutkimuksessa todettiin, että toimitusjohtajat olivat ottaneet käyttöön coaching-palveluita. Haasteena osaamisen kehittämisessä koettiin aika ja työntekijöiden motivoiminen. Monessa yrityksessä käytössä ollut mestari–kisälli-periaate on edullinen ja toimiva osaamisen kehittämisen tapa. Viitalan (2014, 139) mukaan oppimisen tasoja on kolme: yksilö, ryhmä ja organisaatio sekä verkosto. Mestari–kisälli-periaate toimii lähinnä yksilön tasolla, joten moni osaamisen kehittämisen ulottuvuus ja mahdollisuus jää yhä käyttämättä. Anderson ja Boboock (2002) toteavat myös, että pienemmissä yrityksissä osaamisen kehittäminen tapahtuu usein yksilötasolla. Mestari–kisälli-malli on toimiva, mutta sitä tukemaan voitaisiin tuoda suunnitelmallisuutta sekä huomioida muita osaamisen kehittämisen tasoja. Rakennusala on vahvasti riippuvainen työntekijöistä ja heidän osaamisestaan (Dainty ym. 2003), joten osaamisen kehittämiseen panostaminen on tärkeää.

Erityisesti esimiestyön kehittäminen alalla olisi tärkeää, sillä esimiehet ovat usein vastuussa henkilöstöjohtamisesta työmailla, mutta itse esimiestyöskentelyyn ei välttämättä ole aina saatavilla koulutusta (Dainty ym. 2003). Esimiestyön kehittämistä ei tehty suunnitelmallisesti juuri missään yrityksistä ja sen järjestäminen tuntui haasteelliselta kiireen vuoksi. Osittain myös kiireen takia toimihenkilöiden motivoiminen koulutuksiin tuntui haasteelliselta. Toimihenkilöiden urautuneisuus nähtiin myös ongelmana, sillä heitä ei välttämättä kiinnostanut omien toimintatapojensa kehittäminen. Esimiestyön kehittämisessä painotettiin itseohjautuvuuden merkitystä ja itseoppimista. Tämä sama huomio tehtiin

myös Viitalan ja muiden (2006) tutkimuksessa, jossa todettiin esimiestyön kehittämisen olevan usein ”yksilölaji”. Kehittämisen pitäisi kuitenkin olla yksilön vastuun lisäksi myös yrityksen vastuulla (Österberg 2014). Esimiestyötä opetettiin yrityksissä esimerkin kautta oppimalla, mikä ei itsessään ole huono vaihtoehto. Toisaalta yrityksissä oli myös havaittu, että esimerkin kautta saatetaan oppia huonojakin toimintamalleja. Tähän voitaisiin kuitenkin kaivata myös ulkopuolisia koulutuksia, jotta esimiestyössä osattaisiin hyödyntää erilaisia näkökulmia. Hyvää tutkituissa yrityksissä oli se, että esimiehiä pyrittiin töissään tukemaan työyhteisön ja kollegoiden kautta. Kuten Kupias ja muut (2014, luku 7) toteavat, esimiestyön vaatimukset muuttuvat ajan kuluessa. Yritysten olisi hyvä toimia niin, että esimiestyö pysyy ajan hermolla. Muutoksia esimiestyöhön tuovat esimerkiksi työskentelevien ikäluokkien muutokset. Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille eri ikäisten kohtaaminen työmailla ja erityisesti erilaisista johtamistyylyistä. Ongelmiin voitaisiin puuttua yrityksen sisällä esimiestyötä kehittämällä ja yhtenäistämällä.

Kuten Viitalan ja muiden tutkimuksessa (2016) myös tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella suurimpana haasteena henkilöstökäytäntöjen kehitykselle koettiin aika ja resurssit. Monissa yrityksissä toimitusjohtaja vastasi henkilöstöjohtamisesta, eikä hänellä ollut muiden töiden lisäksi riittävästi aikaa keskittyä henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen. Lisäksi alalla vallitsevien ja pitkään käytössä olleiden toimintatapojen ja -käytäntöjen muuttamisen uskottiin kohtaavan muutosvastarintaa. Asenteiden muuttuminen ja uusien käytäntöjen tuominen nähdään pitkäjänteisenä prosessina, joka tulee viemään aikaa.

Yritysten kiinnostus ulkopuolisten palveluiden hankkimiseen

Yritysten kiinnostus henkilöstöjohtamista tukevien palveluiden hankkimiseen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta vaihteli suuresti. Osa yrityksistä oli jo ostanut henkilöstöratkaisujen lisäksi muitakin henkilöstöpalveluita ulkopuolisilta palveluntarjoajilta.

Esimiestyön kehittäminen koettiin yrityksissä tärkeäksi, mutta sen toteuttamisessa koettiin jonkin verran haasteita. Esimiestyötä kehittävät palvelut nähtiinkin kiinnostavimpana tarjotuista palveluista. Reilly ja Williams (2003, 31) toteavat, että ongelmana ulkoistetuissa palveluissa voi olla palveluiden räätälöimättömyys. Yrityksiä kiinnostikin erityisesti valmen-
nuksien räätälöiminen yrityksen tarpeisiin sopivaksi, sillä valmiille kurseille osallistuneiden näkökulmasta niissä on usein paljon turhaakin tietoa. Esimiestyön kehittämiseen ei juurikaan ole vielä panostettu, mutta sen tärkeys on selvästi tiedostettu.

Työnantajamielikuvan kehittäminen nähtiin myös mielenkiintoisena palveluna ja sitä osa yrityksistä oli jo lähtenyt toteuttamaan. On tärkeää, että yritykset osaavat myös luoda

työnantajakuvaansa oikein, jolloin yrityksen houkuttelevuus nousee oikean kohderyhmän silmissä. Kuten aikaisemmin todettiin, alalla on kova kilpailu pätevistä ammattilaisista ja työnantajamielikuvan kehittämällä olisi mahdollista erottua kilpailijoista ja tavoittaa työnhakijoista myös niitä henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. Yritys luo työnantajakuvaan jatkuvasti ja ihmiset luovat sen kautta omia mielikuvia. Hyvä maine auttaa yritystä kilpailluilla työntekijämarkkinoilla. (Juuti & Vuorela 2015, 143.) Kun työnantajakuva osataan luoda oikein, sopivien työntekijöiden löytäminen helpottuu.

Henkilöstöjohtamisen tukipalveluiden ostaminen voisi olla pk-yrityksille kannattavaa, sillä se olisi luultavasti huomattavasti edullisempaa kuin täysipäiväisen henkilöstöammattilaisen palkkaaminen (Torrington, Hall & Taylor 2008, 141). Pk-yrityksissä ulkoistettuja palveluita käyttämällä voitaisiin myös mahdollistaa muuten puutteellisten hr-toimintojen kehittäminen (Reilly & Williams 2003, 30).

Yhteenveto

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on kehittää organisaation suorituskykyä, taata työntekijöiden osaaminen ja luoda luottamusta sekä positiivinen työsuhte (Armstrong & Taylor 2014). Pk-yritystenkin tulisi suorituskykynsä parantamiseksi muistaa panostaa henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstökäytäntöihin, jotta työntekijät voisivat onnistua työssään ja viihtyisivät yrityksissä pitkään. Henkilöstökäytäntöjen määrällä ja laadulla on myös todettu olevan vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, suoriutumiseen sekä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Vanhala & Tuomi 2006; Nishii ym. 2008), joten niihin panostamalla yritys onnistuu pitämään työntekijöistään varmemmin kiinni. Patelin & Cardonin (2010) mukaan henkilöstökäytäntöjen yhdistäminen hyvään ryhmäkulttuuriin näyttäisi tuovan positiivisia vaikutuksia yrityksen henkilöstön sekä tuottavuuden kannalta. Tutkittujen yritysten avoin ja keskusteleva kulttuuri voisi saada itselleen sopivien henkilöstökäytäntöjen lisäämisestä henkilöstön viihtyvyyden lisäksi myös tuotannollista hyötyä.

Haastatteluissa korostui pk-yritysten hyvänä puolena usein yrityksen sisäinen avoin keskustelukulttuuri ja matala hierarkia, jossa työntekijöillä oli matala kynnys lähestyä esimiehiään toimitusjohtajaa myöden. Myös Saru (2006) sekä Collins ja Smith (2006) ovat todenneet, että pk-yritysten vahvuus on matalahierarkinen ja keskusteleva työympäristö, jota tulisi osata hyödyntää henkilöstöjohtamisessa. Pk-yrityksissä ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista imitoida suurten yritysten henkilöstökäytäntöjä vaan löytää omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan tukevia ratkaisuja.

Kuten Bacon ja Hoque (2009) toteavat, henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi esteenä on yleensä resurssien puute eikä se, että ongelmaa ja kehityskohteita ei tiedostettaisi. Haastatelluista yrityksistä moni totesi, että kehitettävää ja parantamisen varaa olisi, mutta aikaa kehitykselle ei nykyisillä resursseilla ollut riittävästi. Rakennusalan henkilöstöjohtaminen ja sitä kautta henkilöstökäytäntöjen järjestäminen ovat murroksessa. Suurimmassa osassa rakennusalan pk-yrityksiä hyvän henkilöstöjohtamisen ja toimivien henkilöstökäytäntöjen merkitys on vähintäänkin tiedostettu. Kuten Rutherford ja muut (2003) mainitsevat, erityisesti kasvua suunnittelevien pk-yritysten tulisi valmistautua henkilöstökäytäntöjen haasteisiin hyvissä ajoin, jotta ongelmilta vältyttäisiin. Yrityksen alkuvaiheessa tehdyt HR-ratkaisut vaikuttavat vahvasti yrityksen menestykseen (Cardon & Stevens 2004).

Muutama haastatelluista yrityksistä on selkeästi alalla toteutetun henkilöstöjohtamisen edelläkävijöitä. Edelläkävijät luovat painetta muillekin rakennusalan yrityksille henkilöstökäytäntöjen päivittämiseen. Suunnitelmalliset henkilöstökäytännöt ovat tärkeitä, sillä ne voisivat tehostaa pienten yritysten toimintaa (Kotey & Sheridan 2004). Kilpailuedun saaminen työntekijöiden rekrytoinnissa on ratkaisevaa, koska alalla on suuri pula osaavista työntekijöistä. Siksi myös toimiviin henkilöstökäytäntöihin sekä työnantajakuvaan panostaminen kannattaa. Pk-yritysten tulisi löytää itselleen sopivimmat ja tarpeeksi kevyet kehittämisen ratkaisut, jotta niiden vieminen eteenpäin onnistuisi ja tuottaisi tulosta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Reliaabelius ja validius ovat luotettavuuden kannalta keskeisimmät käsitteet. Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa varmistetaan esimerkiksi kahden tutkijan samanlaista tutkimusmenetelmää käyttäen saamalla samankaltaisilla tuloksilla. Validius puolestaan tarkastelee tutkittavan ilmiön eheyttä ja tarkoittaa tutkimuksen päättelyketjujen läpinäkyvyyttä. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös uskottavuus, joka tarkoittaa tutkimuksen kohdehenkilöiden sekä yleisön tulkintoja tutkimuksen todenmukaisuudesta. (Aaltio & Puusa 2020, 179–181.)

Tutkimuksen sisäinen validiteetti eli ristiriidattomuus voi olla haastavaa muodostaa erityisesti teemahaastatteluiden aineistosta. Haastattelijä luo omia näkemyksiä ja oletuksia haastatteluaineistosta ja eri lähteistä, joten tuloksissa on aina tutkijan omaa tulkintaa. (Kananen 2017, 178.) Validius perustuu laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin tarkkaan kuvaukseen (Grönfors 2011, 104–106).

Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla viittätoista eri yrityksen edustajaa, joten haastatteluaineistoa saatiin suhteellisen paljon. Viisitoista yritystä on kuitenkin pieni määrä koko Suomen rakennusalan yrityksistä huomioiden, joten tulokset eivät ole täysin yleistettävissä.

Tutkimus tehtiin perusteellisesti. Ensin kerättiin riittävästi teoria- ja tutkimustietoa, jonka jälkeen haastattelut toteutettiin suunnitelman mukaisesti. Haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus pohtia aihetta etukäteen. Tutkijana pyrin käymään jokaisen haastattelun läpi ilman ennakkoaajatuksia ja pyrin mahdollisimman vähän vaikuttamaan tutkittavien vastauksiin, jotta vastaukset pysyisivät haastateltavan omina ajatuksina ja näkemyksinä. Jos en ymmärtänyt vastausta, yritin tarkentaa sitä lisäkysymyksillä tai tiivistämällä haastateltavan vastauksen, jota hän sai vielä täydentää.

Tutkimusaineiston käsittelyä varten haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, jotta keskustelu ei jäänyt täysin muistinvaraiseksi. Huomasin tämän olevan erittäin käytännöllinen tapa, sillä parhaiten mieleen jääneet teemat ja asiat keskusteluista eivät välttämättä vastanneet haastattelujen yleistä linjaa. Koen, että tutkimuksen validiteetti on nämä seikat huomioon ottaen hyvä.

Reliaabeliudessa olennaista on, onko kohdeilmiötä tutkittu niin, ettei mittaja, mittaustilanne tai satunnaiset tekijät vaikuta tutkimustuloksiin (Aaltio & Puusa 2020, 179). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä monilähteisyyttä eli keräämällä tietoa eri lähteistä ja vertailemalla tutkimuksessa kerättyä ja lähteistä kerättyä tietoa. Lähteinä voidaan käyttää esimerkiksi muita tutkimuksia. Kerätyllä evidenssillä voidaan vahvistaa esitettyjä väitteitä tai ilmiöitä. (Kananen 2017, 177–179.)

Reliaabeliuden täysi saavuttaminen on teemahaastatteluita käytettäessä käytännössä mahdotonta, sillä tutkijan tulkinnat eivät voi koskaan olla täysin objektiivisia. Pyrin parhaani mukaan tekemään havainnot vaikuttamatta tuloksiin. Uskon myös haastateltavien tuoneen ajatuksiaan melko avoimesti esille, sillä he pysyvät tutkimuksessa anonyymeina. Opinnäytetyön tuloksia verrattiin tietoperustassa esille tuotuun teoretiseen tietoon ja aikaisempaan tutkimustietoon, jolla pyrittiin edistämään tutkimuksen luotettavuutta.

6.3 Kehitysideat ja jatkotutkimuskohteet

Haastattelut pyrittiin pitämään niiden suuren määrän vuoksi suhteellisen lyhyenä, joten niissä ei päästy kovin syvälle henkilöstökäytäntöihin tai niiden tarkkaan toteuttamiseen. Tutkimusta voisi syventää edelleen toteuttamalla laajempia haastatteluita, joissa käytäisiin läpi yksityiskohtaisemmin henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita. Lisäksi aihetta voitaisiin tutkia yritysten käyttämän henkilöstön; työntekijöiden, toimihenkilöiden, vuokratyöntekijöiden ja alihankkijoiden näkökulmia henkilöstöjohtamisen tasosta, laadusta ja käytännöistä. Näin saataisiin kokonaiskuva henkilöstöjohtamiseen alalla erilaisista näkökulmista.

Toisaalta tutkimusta voitaisiin pilkkoa pienempiin osiin ja keskittyä yksittäisiin henkilökäytäntöjen osa-alueisiin syvällisemmin. Mielenkiintoinen tulokulma olisi esimerkiksi tarkempi katsaus esimiesten esimiestaitojen kehittämiseen, joka on tärkeässä roolissa niin pk-yrityksissä kuin rakennusalallakin.

Tutkimuksen siirtäminen myös täysin toiselle toimialalle voisi olla mielenkiintoista. Esimerkiksi samojen asioiden tutkiminen teollisuusalan pk-yrityksissä voisi antaa vertailukohdan samankaltaiselta perinteiseltä toimialalta.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon itselleni ennestään melko tuntemattomasta rakennusalasta ja sille luonteenomaisista piirteistä. Rakennusalalla on paljon erilaisia toimijoita ja yritykset eroavat toisistaan paljonkin. Rakennusala toimii projektiluontoisesti ja monet yritykset käyttävätkin joustavasti vuokratyövoimaa tai alihankkijoita. Nämä seikat aiheuttavat henkilöstöjohtamisen strategisuudelle omat haasteensa. Henkilöstöjohtamisen valmiita prosesseja voi olla hankala hyödyntää rakennusalan pk-yrityksissä, sillä niiden projektiluontoinen toiminta eroaa monista muista toimialoista. Ymmärrän nyt erilaisten toimialojen haasteista ja mahdollisuuksista entistä enemmän.

Opinnäytetyön tietoperustaa kootessa oli mielenkiintoista huomata, kuinka vähän pk-yritysten henkilöstöjohtamista on tähän mennessä tutkittu. Pk-yritysten kansantaloudellisen tärkeyden tiedostaminen kasvatti kiinnostustani tähän projektiin, sillä yritysten henkilöstöjohtamisen tasolla ja laadulla on tutkittu olevan vaikutusta yritysten tuloksellisuuteen. Opinnäytetyöni aihe on itselleni mielenkiintoinen ja merkittävä. Oli myös hienoa päästä toteuttamaan toimeksiantoa ja auttamaan yhtiötä liiketoiminnassaan.

Henkilöstöjohtamisen ulkoistamisen ratkaisut olivat myös minulle osittain uusia ja opin niiden mahdollisuuksista lisää. Ulkoistaminen tarjoaa oivan vaihtoehdon pienemmälle yritykselle löytää käyttöönsä ammattitaitoisia osaajia pienemmälläkin budjetilla ja juuri omiin tarpeisiin sopivasti.

Projektin aikataulutuksen suhteen olisin voinut olla alusta lähtien tarkempi. Henkilökohtaisen elämän yhdistäminen työhön ja opiskeluun on paikoitellen aiheuttanut itselleni haasteita. Lopulta tarkka aikataulutus ja ripeä asioiden eteenpäin vieminen tuotti tulosta. Aikataulutuksen merkitys korostui itseohjautuvan työn tekemisessä lopulta tärkeimmäksi prosessia eteenpäin vieväksi tekijäksi.

Opinnäytetyön työstäminen tuntui ajoittain työläältä ja aiheen rajaaminen oli opinnäytetyöksi melko laaja. Teoriaosuuden rajaaminen tuntui myös paikoitellen hankalalta, sillä aiheeseen liittyvää teoriaa löytyi aikaisempia tutkimuksia lukuun ottamatta melko paljon. Jälkeen päin ajatellen olisin voinut rajata aihetta enemmän, jotta työ ei olisi jäänyt niin pintapuoliseksi katsaukseksi laajasta aiheesta. Minulla oli kuitenkin suuri kiinnostus kartoittaa rakennusalan pk-yritysten henkilöstökäytäntöjen tilaa yleisesti. Lisäksi tämä rajaaminen tuki mielestäni parhaiten toimeksiantajan tarpeita ja toiveita.

Laajan rajauksen ansiosta myös haastattelukysymysten valinta oli tarkkaa. Halusin saada tietoa mahdollisimman tarkasti, mutta haastattelun laajuus ei saanut karata käsistä. Haastateltavia yrityksiä pyrittiin saamaan mahdollisimman monta, joten haastattelujen pituus piti pyrkiä pitämään sopivana niiden vastausprosentin ja haastattelujen käsittelyn kannalta. Haastattelujen edetessä kasvatin myös itsevarmuuttani haastattelijana ja opin muotoilemaan kysymyksiäni entistä paremmin sekä reagoimaan vastauksiin kysymällä oikeita lisäkysymyksiä. Koen että juuri haastatteluiden tekemisessä ylitin itseni, sillä en ollut aikaisemmin toiminut haastattelijan roolissa.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. s. 173–189. Gaudeamus Oy. Tallinna.

Anderson, V. Boobock, G. 2002. Small firms and internationalisation: Learning to manage and managing to learn. *Human Resource Management Journal*, vol 12 issue 3. 5–24.

Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page. London.

Armstrong, M. & Taylor, S. 2016. *Armstrong's handbook of human resource management*. Kogan Page Ltd. London.

Arthur, D. 1995. *Managing human resources in small and mid-sized companies*. American Management Association. New York.

Barney, J. 1991. *Journal of management* March, vol 17 issue 1. 99-120

Behnders, T. 2004. Recruitment practices in small and medium size enterprises. An empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *Management Revue*, vol 18 issue 1, 55–74.

Cardon, M. S. & Stevens C. E. 2004. Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* vol 14 issue 3, 295–323.

Chatman, J. 1991. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* vol 36 issue 3, 459–484.

Collins, J., Ericksen, J. & Allen, M. *Employee outcomes: Human resource management practices and firm performance in small businesses*. Cornell University. Ithaca.

Dainty, A., Loosemore, M. & Lingard, H. 2003. *Human Resource Management in Construction Projects – Strategic and operational approaches*. Spon Press. London.

Dessler, G. 2017. *Human Resource Management*. Pearson Education Limited. Harlow, England.

Dohmen, G. 1996. Lifelong Learning: Guidelines for a Modern Education Policy. Bonn: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2018. Rakennusalan ikäjakauma. Luettavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Henkilostorakenteet-2017-23102018_final_2.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto 2019. Suhdannebarometri heinäkuu 2019. Luettu: 2.9.2020. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-heinakuu-2019.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2020. Suhdannebarometri heinäkuu 2020. Luettu: 2.9.2020. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-heinakuu-2020.pdf>

Energia.fi 2020. Tietoa meistä. Luettu 15.11.2020. Luettavissa: <https://energia.fi/tietoa-meista/>

Finnbuild 2016. Digitalisaatio rakennusalalla – Miten tulevaisuuden kilpailukyky ja tuottavuus varmistetaan? Verkkajulkaisu 10.5.2016. Luettu: 2.11.2020. Luettavissa: <https://finnbuilt.messukeskus.com/digitalisaatio-rakennusalalla-miten-tulevaisuuden-kilpailukyky-ja-tuottavuus-varmistetaan/>

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät. SoFia-Sociologia-Filosofia ja Vilka. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

HS.fi 2020. Kukkonen, L. Rakennuslupien määrä romahti, ja se tietää isoa notkahdusta ensi vuonna. Verkkajulkaisu. 9.10.2020. Helsingin Sanomat. Luettu: 27.10.2020.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kotey, B. & Sheridan, A. 2004. Changing HRM practices with firm growth. Emerald. Luettu: 8.10.2020. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/14626000410567125/full/pdf?title=changing-hrm-practices-with-firm-growth>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki.
- Liinamäki, H. 2019. Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen rakennusalan pk-yrityksessä. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/172643/Liinanam%c3%a4ki_Hanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Nishii L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. 2008. Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, vol 61 issue 3, 503–545.
- Patel, P. & Cardon, M. S. 2010. Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, vol 49 issue 2, 265.
- Reilly, P. & Williams T. 2003. *How to Get Best Value from HR : The Shared Services Option*. Gower Publishing Limited. Aldershot, England.
- Rakennusteollisuus 2020. Rakennusalan työmarkkinat, perustietoa. Luettu 2.9.2020. Luettavissa: <https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>
- Rutherford, M. , Buller, P. & McMullen P. 2003. Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sizes firms. *Human Resource Management* vol 42 issue 4, 321–335.

Saru, E. 2006. Pk-yritykset ja henkilöstöjohtamisen problematiikka – pienillä resursseilla tuloksellisuuteen. Työn tuuli 1/2006 s. 33–39. Luettu 22.9.2020. Luettavissa:

<https://docplayer.fi/3668931-Pk-yritykset-ja-henkilostojohtamisen-problematiikka.html>

Sitra 2014. Kiertotalouden mahdollisuudet Suomelle – Toimialakohtaiset mahdollisuudet.

Luettu: 18.10.2020. Luettavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/23221555/Selvityksia84.pdf>

Suomen yrittäjät 2020. Pk-yritysbarometri syksy 2020. Luettu: 10.10.2020. Luettavissa:

https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_syksy2020_vk_raportti.pdf

Tilastokeskus 2020a. Avoimet työpaikat. 2. Vuosineljännes 2020. Luettu: 11.9.2020 Luettavissa:

http://www.stat.fi/til/atp/2020/02/atp_2020_02_2020-08-18_tie_001_fi.html

Tilastokeskus 2020b. Pienet ja keskisuuret yritykset. Luettu: 21.9.2020. Luettavissa:

https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html

Tocher, N. & Rutherford M W. 2009. Perceived Acute Human Resource Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination. Sage Journals.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2008. Human Resource Management. Pearson Education Limited. Harlow, England.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

Tuni.fi 2020. RAKAS – Rakennusalan asenteiden, yhteistyöosaamisen ja työelämävalmiuksien kehittäminen. Tampereen yliopisto. Luettu: 23.9.2020. Luettavissa:

<https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/rakas-rakennusalan-asenteiden-yhteistyöosaamisen-ja-työelämävalmiuksien-kehittäminen>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Pk-yritysbarometri: Neljännes pk-yrityksistä näkee ilmastomuutoksen torjunnan tarjoavan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Luettu: 4.1.2020. Luettavissa:

https://valtioneuvosto.fi/en/-/1410877/pk-yritysbarometri-neljannes-pk-yrityksista-nakee-ilmastonmuutoksen-torjunnan-tarjoavan-uusia-liiketoimintamahdollisuuksia?languageld=fi_FI

Työturvallisuuskeskus 2020. Työturvallisuuden perusteet. Johtaminen ja esimiestyö. Luettu: 18.11.2020. Luettavissa:

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

- Ulrich, D. 1997. Henkilöstöjohtamisella huipulle (suom. Kirsti Iivonen). Talentum Media Oy. Helsinki.
- Ulrich, D. 1997. Henkilöstöjohtamisen neljän roolin malli. Teoksessa Henkilöstöjohtamisella huipulle, s. 47. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. 2006. HRM, company performance and employee well-being. Management Review vol 17 issue 3, 241–255.
- Valtiovarainministeriö 2020. Rakentamisen suhdanneryhmä, syksy 2020. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162424/VM_2020_63.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2010. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R., Kultalahti, M. & Kantola, J. 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä. Vaasan yliopisto. Vaasa. Luettavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf
- Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita publishing Oy. Helsinki.
- Viitala, R. 2019. Johtamisen tehtäväkenttä. Teoksessa Viitala, R. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, s. 20. Edita publishing Oy. Helsinki.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki.
- Williamson, I. 2000. Employer legitimacy and recruitment success in small business. Entrepreneurship Theory and Practice. Fall, 27–42.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake.

1. Taustatiedot

Yrityksen henkilöstö: alle 50 50–100 100–250 yli 250

Yrityksen ikä (vuodet): alle 5 5–10 yli 10

2. Henkilöstökäytäntöjen nykytilanne yrityksessä

- Onko yrityksessä henkilöstöpäällikkö tai kuuluuko henkilöstöjohtaminen jonkin toisen tehtävän vastuisiin?

Rekrytointi

- Miten rekrytointi teillä käytännössä hoidetaan?
- Minkälaisia haasteita rekrytoinnissa on tunnistettu?
- Onko teillä suunnitelmia rekrytoinnin kehittämiseksi?

Perehdytys

- Miten perehdytys teillä hoidetaan?
- Minkälaisia haasteita perehdytyskäytännöissä on tunnistettu?
- Onko teillä suunnitelmia perehdytyksen kehittämiseksi?

Osaamisen kehittäminen

- Miten teillä kehitetään työntekijöiden osaamista?
- Onko työntekijöiden osaamisen kehittämisessä tunnistettu haasteita?
- Onko teillä suunnitelmia kehittää työntekijöiden osaamisen kehittämisen keinoja?

Esimiestyön kehittäminen

- Koulutetaanko esimiehiä (esim. työnjohtajia, vastaavia mestareita, työpäälliköitä) esimiestyöhön? Onko heille tarjolla muuta tukea esimiestyöhön?
- Onko esimiestyöskentelyssä tunnistettu haasteita?
- Onko teillä suunnitelmia esimiestyön kehittämiseksi?

- Mitkä seikat koette suurimmaksi esteeksi henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä?

3. Kuinka kiinnostuneita olisitte hankkimaan seuraavia henkilöstöjohtamisen palveluita ulkopuoliselta palveluntarjoajalta:

Kuinka kiinnostunut olet palvelusta asteikolla 1–4:

1 en lainkaan kiinnostunut 2 hieman kiinnostunut 3 melko kiinnostunut 4 erittäin kiinnostunut

1. **Rekrytoinnin kehittäminen**
2. **Perehdytysprosessin luominen/kehittäminen**
3. **Esimiesvalmennukset**
4. **Esimiestaitojen valmennukset ja erilaisuuden hyödyntäminen**
5. **Kehityskeskustelujen käyttöönotto toimivaksi työkaluksi**
6. **Lähtöhaastattelut (exit-haastattelut)**
7. **Työnantajamielikuvan kehittäminen**
8. **Henkilöstön hyvinvointikyselyt**
9. **HR-henkilöstön vuokraus**

- Kiinnostaako jokin muu henkilöstöjohtamisen palvelu, jota ei mainittu?

Liite 2. Vastaaajien kiinnostus palveluihin.

Esimies- taitojen valmen- nukset ja erilaisuu- den hyö- dyntämi- nen	Työnan- tajamieli- kuvan kehittä- minen	Esimies- valmen- nukset	Rekry- toinnin kehittä- minen	Henki- löstön hyvin- vointiky- sely	Kehitys- keskus- telujen käyttöön- otto toi- mivaksi työka- luksi	Perehdy- tyspro- sessin luomi- nen/ke- hittämi- nen	HR-hen- kilöstön vuokraus	Lähtö- haastat- telu	Palvelu
2	2	2	2	3	2	1	2	1	A
3	3	2	2	4	3	1	2	1	B
3	4	3	4	3	2	2	1	1	C
3	3	3	2	2	1	1			D
4	1	4	1	1	1	1	1	1	E
3	3	3	2	3	3	1	1	3	F
3	4	2	4	2	3	3	2	4	G
4	3	4	2	1	2	3	1	1	H
2	2	2	2	1	2	3	1	4	I
4	3	4	3	2	2	2	4	1	J
3	1	3	2	1	1	1	1	1	K
3	4	2	2	3	3	3	3	1	L
2	2	2	2	2	2	2	2	2	M
2	1	2	1	1	1	1	1	1	N
3	4	2	3	3	1	3	3	2	O
2,9	2,7	2,7	2,3	2,1	1,9	1,9	1,8	1,7	kes- kiarvo