



# HR-työn vaikutus pienyrityksen riskienhallinnassa

Atte Permikangas

OPINNÄYTETYÖ  
Toukokuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, tradenomi  
HR- ja esimiestyö

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
HR- ja esimiestyö

PERMIKANGAS, ATTE:  
HR-työn vaikutus pienyritysten riskienhallinnassa

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
TOUKOKUU 2023

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on HR-työn vaikutus pienyrityksen riskienhallinnassa. Työn toimeksiantaja on Parke Rakenne Oy. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on tutkia ja selvittää, kuinka isoa roolia HR-työ näyttelee pienyrityksen toiminnassa, arjessa ja riskeissä. Työssä pohditaan miten yritys voisi kehittää HR-työn keinoja ja kuinka näillä keinoilla varmistetaan tulevaisuudessakin kannattava liiketoiminta ja hallitaan riskejä ammattimaisesti. Opinnäytetyössä teetettiin laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimuksessa haastateltiin toimeksiantajayrityksen keskeisiä henkilöitä ja hr-asiantuntijaa. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää tämänhetkisiä HR-työn keinoja ja resursseja, sekä saada realistinen kuva yrityksen riskeistä ja riskienhallintakeinoista.

Teoria osiossa käsiteltiin HR-työn moninaisuutta, pienyrityksen toimintaa ja riskienhallintaa. Työhyvinvointi oli näiden lisäksi yksi teoriaosuuden kulmakivistä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkija kävi kysymyksiä läpi teemoittain. Tutkimuksesta kävi ilmi, että toimeksiantajalla ei ole käytössä laajaa toiminnanohjausjärjestelmää, jota hr-asiantuntija piti yhtenä tärkeimpänä edellytyksenä ammattimaisessa HR-työssä. Henkilöstö ja päättäjät pitivät nykypäivän työpaikalla suuressa arvossa toimivia työkaluja, sopivia varusteita ja muita edellytyksiä tehdä tehokasta työtä. Ihmisläheistä ja aktiivista kanssakäymistä arvostetaan ja se nähdään voimavarana. Pienyrityksen riskit painottuivat pitkälti henkilöstöön ja henkilöstön pitovoimaan.

Yhteenvetona tehdyn tutkimuksen tuloksista voidaan vetää, että pienyrityksen pitää arjessa jakaa arvostustansa henkilöstöä kohtaan ja laittaa tarpeeksi resursseja HR-työhön. Näin parannetaan yrityksen pitovoimaa, yhteishenkeä ja sitä kautta minimoidaan tulevaisuuden suurimmat riskit. HR-työn ammattilaisten käyttäminen ja aktiivinen henkilöstötaitojen oppiminen tulevat olemaan sitä tulevaisuutta, mihin pienyrittäjän kannattaa tutustua ja löytää uudet keinot ja rutiinit.

---

Asiasanat: HR-työ, pienyritys, riskienhallinta, työhyvinvointi

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
HR and Management

PERMIKANGAS, ATTE:  
The Impact of HR-work in Small Business Risk Management

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 7 pages  
May 2023

---

The topic of this thesis is the impact of HR work in the risk management of a small company. The thesis is commissioned by Parke Rakenne Oy. The goal of this thesis is to investigate and find out how big role HR work plays in the operations and risks of a company. The work considers how the company could develop HR work methods and manage their risks. In this work, a qualitative study was conducted. The purpose of the study was to find out the means and resources of HR work, as well as deepening the company's risk and risk management.

The theory section discussed HR work, operations and risk management. Appropriate tools and methods are valued at workplaces. Human-friendly and active interactions are valued and seen as an good asset. The risk of a small business were focused on the personnel.

In summary, it can be concluded from the research that a small company needs to increase the appreciation and resources of HR work. In this way, the company's team spirit is raised and company's biggest risk is reduced. Using HR professionals and learning personnel skills is the future that businesses should explore and find new ways and routines.

---

Key words: leadership, entrepreneurship, personnel management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	HR-TYÖ JA RISKIENHALLINTA .....	6
2.1	HR-työ .....	6
2.1.1	Henkilöstöjohtaminen .....	6
2.1.2	Henkilöstösuunnittelu .....	8
2.1.3	Henkilöstön työhyvinvointi .....	10
2.2	Pienyritys.....	13
2.3	Riskit .....	13
2.3.1	Pienyrittäjien riskit.....	14
2.3.2	Riskienhallinta .....	15
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	17
3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	17
3.1.1	Teemahaastattelu.....	17
3.1.2	Puolistrukturoitu haastattelu .....	17
3.2	Haastattelun tarkoitus .....	18
3.3	kyselyn laatiminen ja toteutus .....	18
3.3.1	Tutkimuksen sisällölliset teemat.....	18
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	20
4.1	HR-työn erilaiset keinot isossa ja pienessä yrityksessä.....	20
4.2	Pienyrityksen riskit ja riskienhallintaan vaikuttavat tekijät .....	22
4.3	HR-työn resurssit kyselyn kohteena.....	23
5	POHDINTA .....	25
5.1	Oma analyysi opinnäytetyöstä .....	25
5.2	Kehitysehdotuksia toimeksiantaja yritykselle .....	26
5.3	Opas: HR-työn viisi tienviittaa ja viisi kompastuskiveä.....	27
5.3.1	Oppaan tavoite ja tarkoitus.....	27
5.3.2	Viisi tienviittaa.....	28
5.3.3	Viisi kompastuskiveä .....	29
	LÄHTEET .....	32
	LIITTEET .....	35
	Liite 1. Haastattelurunko. ....	35
	Liite 2. Viisi tienviittaa ja viisi kompastuskiveä opas. ....	36



## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia pienyritysten toimintaa HR-työn näkökulmasta ja löytää vastauksia siihen, miten HR-työ voi auttaa pienyritystä riskienhallinnassa. Opinnäytetyössäni tutkin HR-työtä ja yritysten riskienhallintaa ja pyrin löytämään sieltä yhtymäkohtia pienyrityksen arkeen. Opinnäytetyön tarkoitus on antaa mahdollisimman paljon uutta tietoa ja kehitystä toimeksiantajani yrittäjäarkeen. Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhyvinvointi ja henkilöstösuunnittelu on tärkeää työtä, johon käytetään tutkijan mielestä liian vähän ulkopuolista apua ja sisäistä pohdintaa. Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään HR-työn keskeisiä ydinasioita ja teorioita, jotka olisivat omiaan lisäämään yrityksen johdon kiinnostusta HR-työstä ja sen vaikutuksista. Tutkijan tavoitteena on myös syventää tietämystä aiheesta ja päästä lähemmäksi sen ydinasioita.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Parke Rakenne Oy. Vuonna 2015 perustettu Parke Rakenne Oy on ylöjärveläinen katto remonttityritys. Yrityksen päätoimiala on Pirkanmaa ja Parke Rakenne Oy toimii myös Etelä-Suomessa ja Etelä-Pohjanmaalla toisinaan. Yritys on 5 henkilöä työllistävä pienrytys, jonka liikevaihtoluokka on noin miljoona euroa vuodessa. Yrityksen toiminta on ympärivuotista ja pitkäjänteistä. Parke Rakenne Oy tekee noin 90 katto remonttia vuodessa.

Toimeksiantaja yritys tarjoaa pääasiassa katto remontti- ja vesikourupalveluita. Katto remonteissa pääasiakaskunta on omakotitaloasujat ja rivitalot. Vesikouru palveluita Parke Rakenne Oy tarjoaa laajemmin, uusiin ja vanhoihin kiinteistöihin. Parke Rakenne Oy:n kohderyhmää ovat kiinteistöstään huolta pitävät ihmiset, kiinteistöjen omistajat ja yritykset. Yritys vastaa myös akuutteihin kattotarpeisiin ympäri vuoden. Yrittäjänä Parke Rakenne Oy:ssä toimii perustaja Johannes Kellosoari, joka kahdeksan vuotta sitten aloitti toiminnan. Toiminta on viimeiset vuoden kehittynyt ja liikevaihto on kasvanut tasan miljoonaan euroon. Tälle vuodelle Parke Rakenne Oy laajensi entisestään toimintaa, kun asennukseen ja myyntiin tuli yhdet henkilöt lisää viimevuoteen verrattuna.

## 2 HR-TYÖ JA RISKIENHALLINTA

Tässä tutkimuksessa teoriataustan pohjana toimii HR-työ, pienyritysten riskit sekä työhyvinvointi. Teoriaosuudessa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja syvennetään niitä alakäsitteillä. Pienyrityksissä hukataan HR-työn osalta potentiaalia, jolla voitaisiin parantaa yrityksen valmiutta riskien kohdatessa. Kuusela ja Ollikainen (2005) ovat todenneet, että etukäteissuunnittelulla voidaan kehittää yrityksen turvallisuutta ja tulevaisuuden ennustettavuutta. Heidän mielestään riskien hallitsemiseen on olemassa monenlaisia teorioita ja keinoja, joita yritykset voivat käyttää. Näihin keinoihin kuuluvat muun muassa henkilöriskien arviointi ja sen tiedon pohjalta tuleva riskien välttäminen.

### 2.1 HR-työ

Käsittelen opinnäytetyössäni HR-työn merkitystä liittyen pienyrityksiin ja etenkin toimeksiantajaani, jolla on vakituisesti viisi työntekijää. Skurnik-Järvisen (2014, 14) mukaan yritysten, joissa on alle 20 työntekijää ei lain mukaan tarvitse olla virallista henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa. Kuitenkin huomion arvoista on, että pienyrityksenkin pitää laatia koulutussuunnitelma, mikäli se haluaa hyödyntää koulutusvähennystä tai koulutuskorvausta, joka on vuonna 2014 voimaan tullut etu yrityksille. (Skurnik-Järvinen 2014, 14.) Opinnäytetyössä käytetään HR-työ termiä kuvaamaan henkilöstöresurssien käyttöä, henkilöstön hyvinvointia ja henkilöstöjohtamista yrityksessä. Sillä tarkoitetaan kaikkia henkilöstöön liittyviä toimia, mitä yrityksessä tapahtuu.

#### 2.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön johtamisella on merkittävä rooli yrityksissä. Oikeanlaisella johtamisella ja esimiestyöllä motivoidaan henkilöstöä yhteisiä tuloksia ja tavoitteita päin. Henkilöstön hallinnassa on yhtenä tavoitteena hankkia osaavaa ja haluttua työvoimaa ja motivoida heitä tekemään parhaansa ja pysymään työpaikassa mahdollisimman pitkään. Yrityksen tai organisaation tuottamasta työstä riippumatta henkilöstöllä on lähes aina avainasema menestykseen. Honkaniemi ym. (2016)

mukaan on paljon organisaatioita, jotka eivät panosta erityisemmin henkilöstön johtamiseen tai suunnitteluun. Tämä johtuu usein yrityksen pienestä koosta ja siitä, ettei asian tärkeyttä olla vielä kokonaan havaittu. (Honkaniemi ym. 2007, 16; Österberg 2014, 127.)

Yleisiä henkilöstöjohtamiseen liittyviä toimia yrityksen arjessa on henkilöstön kouluttaminen, henkilöstön varustelu, työvoiman kohdistaminen ja yleisen ilmapiiirin pitäminen korkealla. Kaikki me olemme ihmisiä ja itsekin yhden kesän työjohtaja kokemuksella voin sanoa, että erilaisten ihmisten ohjaaminen ja auttaminen samoissa askareissa ja työsuoritteissa voi olla kovinkin erilaista. Tietyille ihmisille sopii aktiivinen kommunikointi ja asioiden varmistelu, kun taas toinen ahdistuu siitä ja ei raportoi tärkeistäkään jutuista. Viitala (2013, 3) pohtii kirjan esipuheessaan nykyajan henkilöstöjohtamisen malleja ja sitä, kuinka vaikeaa on nykyään löytää sellaisia toimintamalleja, jotka toimivat kaikenlaisiin yrityksiin ja tilanteisiin. Monet tekijät varsinkin fyysisten töiden parissa ovat alan parhaimmistoa ja oppivat jatkuvasti tekemästään työstä, mutta he ovat esimerkiksi huonosti kommunikoivia tai vaikeasti tavoitettavia työntekijöitä. Mielestäni siinä missä toimintatapoja pitää muokata yrityksen ja tiimin mukaan, on myös tärkeää resursien puitteissa pystyä tunnistamaan tietyt ihmistyytit ja miettimään, kuinka heidän tarpeensa otetaan huomioon. Monetkaan ei tarvitse erityiskohtelua, mutta saattavat innostua uusista henkilöstöjohtamisen linjoista hieman myöhässä. Tähän tarvitaan kärsivällisyyttä ja oikeita työkaluja. Näihin yksi keskeinen keino on oikein palkitseminen, ohjauksen lisäksi. Yritykselle on tärkeää oman riskienhallintansa ja taloutensa nojalla tietää, kuinka vaativaa ja osaamista tarvitsevaa työtä kukin tekee, ja perustaa palkka ja palkkiot näiden varaan. (Viitala R, 2013. 139)

Monesti lähimpänä työsuorituksia tekeviä työntekijöitä on esimiehet, jotka johtavat henkilöstöä. Pk-yrityksissä harvemmin on erillistä HR-työn tekijää, jolloin esimiehet tai yrittäjät vastaavat kaikesta liittyen palkitsemiseen, osallistamiseen, voimavarojen muodostamiseen ja organisaation kehittämiseen. Tämä on pienyrityksissä sellainen osa-alue, jonka esimies hoitaa, mutta tulevaisuuden ja tehokkuuden näkökulmasta tarvittaisiin HR-työn ammattilaista. Sopiva ratkaisu voisi esimerkiksi käyttää HR-asiantuntijaa konsultoimassa, jonka kanssa saadaan asioi-

hin uutta näkökulmaa. Tämä vaatisi oikean asiantuntijan löytämistä ja sen palveluiden omaksumista osaksi pienyrityksen arkea. Ongelmatilanteissa useat esimiehet ovat kokeneet helpotusta, mikäli tietävät oikeat menettelytavat. (Viitala, 2013.)

### 2.1.2 Henkilöstösuunnittelu

Pienessä yrityksessä monesti isoin pula on resursseista ja silloin kaikkea yrittään tehdä voimavarojen ja budjetin mukaan. Silloin keskitytään helposti lähellä oleviin asioihin, kuten tämän päivän työmaa, huomisen palaveri, ensiviikon myyntitavoite, seuraavan kuukauden aikatauluttaminen. Nämä ovat asioita, joita on pakko miettiä, että yrityksen perustoiminnot pysyvät kasassa. Se mikä monesti unohtuu, on miettiä asioita esimerkiksi vuosi taaksepäin ja vuosi eteenpäin. Olisi hyvä pohtia seuraavaa; jos teemme yrityksenä nyt tämän linjanvedon, helpottaako se yrityksen toimintaa vuoden päästä. Kun silloin palkkasimme uuden ihmisen tähän rooliin vuosi sitten, onko se tuonut lisäarvoa yritykselle? Näitä pohdintoja voi miettiä henkilöstötoimien suunnitteluksi. Österberg (2014) mielestä henkilöstötoimien suunnittelu on tärkeää HR-työtä. Tämä pitää allaan motivointia, rekrytointia, palkitsemista ja henkilöstön kehittämistä. (Österberg 2014, 127.)

Monet pienyritykset voivat pitää HR-työtä turhana, eikä koe sen koskevan omaa yritystä. Yksinyrittäjän ei tarvitsekaan huolehtia työntekijöistään, mutta pitää hänen silti ajatella oma jaksamista, työtaakkaa ja motivaatiotaan. Kaikilla ketkä ovat palkanneet joskus työntekijän ovat joutuneet miettimään työntekijän arvoa yritykselle. Joskus on paljon fiksumpaa pohtia asiaa tehokkaasti ja tulla siihen tulokseen, että nyt ei ole oikea aika palkata ketään, kun ensi tilasta palkata hyväoloinen työntekijä ja katsoa onko rekrytoinnissa pitkällä aikavälillä oikeanlaista arvoa. Rekrytointiprosessi on osa suunnittelua ja saattaa kirkastaa ja tarkentaa, minkälaista henkilöä halutaan rekrytoida (Salli & Takasalo, 2014, 85.)

Toisaalla pienyrityksellä on voinut olla jo pitkään tarvetta lisähenkilöstölle ja yrittäjillä mahdollista halua rekrytoimiseen, mutta HR tilanteen arviointiin tai analyysiin ei ole käytetty aikaa tarpeeksi. Ennen hakuvaiheen avaamista ja rekrytointi-

päätöksen tekemistä on siis hyvä tehdä tarkka tilannearvio. On syytä miettiä hankintatarpeen syy ja pohtia asiaa sitä kautta. Onko joku työntekijä lähdössä, onko organisaatio muuttumassa tai onko huomattavissa työvoimapulaa esimerkiksi kasvavan tilauskannan takia. Monesti tämänhetkiset työntekijät kyllä venyvät ja suoriutuu hyvin, mutta jos yrittäjä ei huomaa kuormitusta, yrityksen pitovoima pienenee ja nykyiset työntekijät voivat lähteä. Monesti työntekijän lähtö voi kirvoittaa yrittäjää pohtimaan rekrytointitarvetta ja yleistä työtilannetta. Tämä on kuitenkin usein hieman liian myöhäinen aika tehdä se. (Honkaniemi ym. 2007, 18.)

Rekrytointi ja sen suunnittelu on läsnä varmasti monessa kasvavassa pienyrityksessä. Iso osa suunnittelua on rekrytointitarpeen havaitsemisen jälkeinen henkilövalinta, jonka tavoite on löytää oikea henkilö (Taulukko 1) avoinna olevaan rooliin ja seurata tämän kehitystä roolissa (Honkaniemi ym. 2007, 185).

TAULUKKO 1. Esimiehen, HR-asiantuntijan ja henkilöarviointipsykologin (tai -konsultin) näkökulmat rekrytointitilanteessa (Honkaniemi L ym. 2007, 18).

Esimies	HR-asiantuntija	Henkilöarviointipsykologi
<ul style="list-style-type: none"> <li>- osuva henkilö avoinna olevaan tehtävään</li> <li>- osaaminen kunnossa</li> <li>- yhteistyö esimiehen kanssa sujuu</li> <li>- tulee lähityötovereiden kanssa toimeen</li> </ul>	<p>(ed. näkökulmien lisäksi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osuva henkilö organisaation arvoihin ja kulttuuriin</li> <li>- osuva henkilö kyseisen organisaation tulevaisuuden tarpeisiin (esim. henkilön edellytykset toimia muissa tehtävissä, kehitymis- ja omaksumisvalmiudet, sitoutuminen ja pitkän aikajänteen potentiaalisuus, (koulutustaso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ottaa molemmat em. näkökulmat huomioon</li> <li>- tarkentaa keskeiset arviointikriteerit ja prioriteetin esimiehen ja HR-asiantuntijan kanssa</li> <li>- keskittyy arvioimaan motivaatiota, ominaisuuksia, valmiuksia ja kompetensseja ts. yksilöllistä soveltuvuutta, jota ei pelkällä haastattelulla saada selville</li> </ul>

Esimies tai yrittäjä on yleensä päävastuussa henkilövalinnasta. Monesti vastuu perehdyttämisestä on saman tahon tehtävä. Pienyrityksen esimiehen olisi viisasta hyödyntää myös osaavia ammattilaisia tässä prosessissa, niin kuin isot yritykset monesti tekevät. Nopeasti vilkaistuna taulukon esimies sarakkeessa olevat huomiot ovat riittävän hyvät uuden työntekijän rekrytoimiseen. Kuitenkin tarkemmin katsottuna HR-asiantuntija ja henkilöarviointipsykologin sarakkeiden tuomat edut ovat varmasti loistava tuki henkilövalintaan. kokenutkin rekrytoija voi unohdtaa helposti miettiä asiaa organisaation arvojen ja kulttuurin pohjalta. Normaalilla rekrytoijalla ei myöskään ole monestikaan tietotaitoa tarpeeksi arvioida tilannetta ulkopuolelta. Tähän ongelmaan HR-asiantuntija ja Henkilöarviointipsykologi voi monesti tuoda syvyyttä. (Honkaniemi L 2007, 18). Mielestäni olisi tärkeää rohkeasti käyttää ulkopuolista apua rekrytoinnissa ja henkilöstösuunnittelussa, sillä kerran kun käyttää apua, tietää kuinka paljon sitä jatkossa tarvitsee, ja oppii tunnistamaan lisäarvon mitä ammattilainen tuo prosessiin.

Henkilöstösuunnittelu, erilaiset raportoinnit ja lain tuomat velvoitteet ovat osa niin suurten kuin pienten yritysten HR-työtä. Henkilöstösuunnitelmat ja dokumentit voi miettiä pakollisena pahana tai aitona välineenä tuottaa lisäarvoa yritykselle. Lisäarvon tuottaminen yrittäjälle ja yritykselle ei kuulosta läheskään niin välinpitämättömältä asialta, kuin henkilöstöön liittyvät dokumentit. Henkilöstösuunnittelu osana HR-työtä voi auttaa tulevaisuuden hahmottamisessa, yhdenvertaisuuden toteutumisessa ja henkilöstöresurssien suunnittelussa ja mitoittamisessa. Näistä suurimmalla osalla voi positiivisessa valossa nähtynä olla välittömiä vaikutuksia yrityksen pitovoimaan ja lisäarvon kautta esimerkiksi tehokkuuteen. Kun taas esimerkiksi yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumisella, saattaa olla välillisiä vaikutuksia pitkässä juoksussa yrityksen maineeseen ja työnantajakuvaan. (Skurnik-Järvinen 2014, 13.)

### **2.1.3 Henkilöstön työhyvinvointi**

Hyvinvointi osana ihmisen arkea on tasapainottelua eri elämäntilanteissa ja tyytyväisyyden kokemista. Osana hyvinvointia on ihmisen elinympäristö, taloudellinen tilanne, sosiaaliset suhteet ja terveys. Suonsivu (2011, 41) nostaa myös

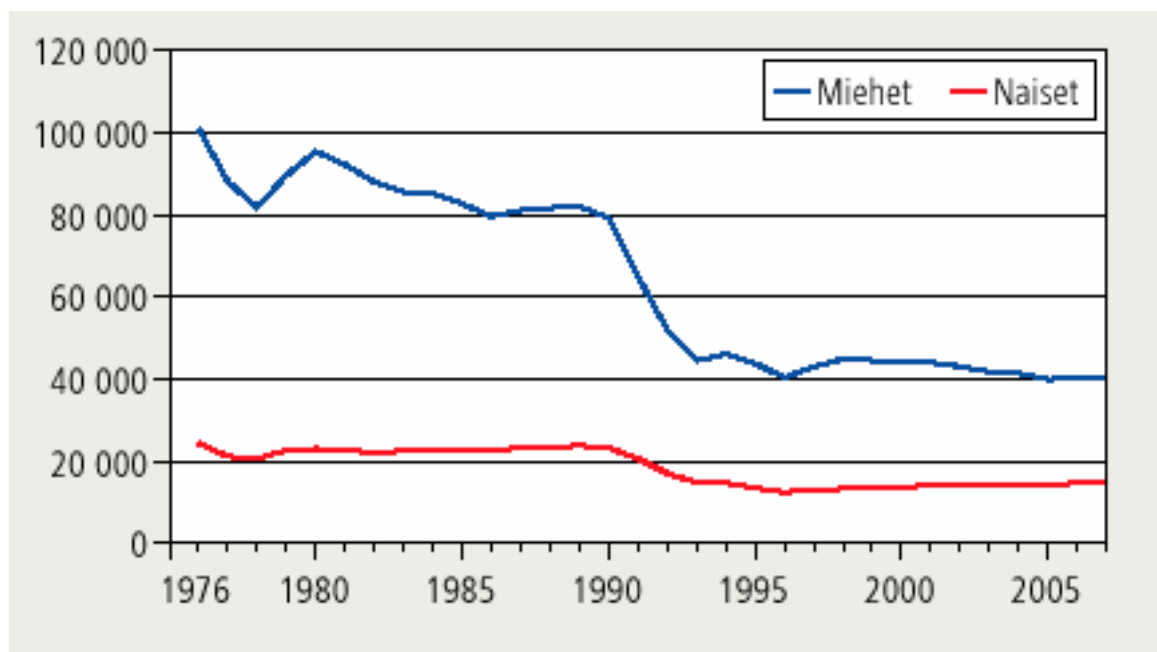
omaan ympäristöön ja itseä koskevien asioiden vaikuttamisen tärkeänä osana hyvinvointia.

Työhyvinvointi on iso osa työtä tekevän ihmisen hyvinvointia, mutta Suonsivun (2011) mukaan se on vaikeasti määriteltävissä ja mitattavissa oleva asia. Kuitenkin monesti asiaa on mitattu työtyytyväisyydellä, jolla kuvataan määrää, kuinka paljon ihminen tykkää työstänsä. Rauramo (2008) on taas törmännyt enemmän ajatukseen, missä työhyvinvointia käsitellään, mutta yleensä työpahoinvoinnin kautta. Työstä aiheutuvaa stressiä, uupumusta tai masennusta tutkitaan enemmässä määrin. Joitakin poikkeuksia kuitenkin on. Rauramo (2008) avaa kirjassaan Ukrainalaissyntyisen psykologian professorin pitkää tutkimusta. Yhdysvalloissa asuvan Csikszentmihalyin (1990) tutkimukset käsittelevät ”flow”-tilaa, jossa ihminen ikään kuin sulkee kaiken ympäriltään, koska on syventynyt toimintaansa ja kokee tästä suurta iloa. Tämä flow-tila kuvaa hyvin työhyvinvoinnin tavoitetta, jossa työstä pyritään tekemään tuottavaa ja palkitsevaa. (Rauramo, 2008, 17.)

Työhyvinvointi on osa jokaisen yrityksen arkea. Sairaspoissaolot ja työtapaturmat ovat valitettavasti osa työhyvinvoinnin käänköpuolta. Raskailla aloilla, kuten rakennustyömailla työtapaturman ja vaaran riski on enemmän läsnä, kuin toimistotyössä. Tätä riskiä pienennetään onneksi jatkuvasti ja yritykset kollektiivina pyrkivät vähentämään tapaturmia kansallisesti ja kansainvälisesti. Hyppänen (2010) kertookin työhyvinvointiin liittyvän kilpailun yhteydessä, että ihmiset nykyään vähemmän vastustavat muutoksia, mutta vieläkin tapaa millä muutokset tehdään, pitää miettiä tarkoin. Alapuoella olevassa kuviossa (Kuvio 1) näkyy selkeästi jo muutos mikä on tapahtunut pitkällä aikavälillä seitsemänkymmentä luvulta kaksituhatta luvulle. Se mikä kuvaajassa on kuitenkin merkille pantavaa, on sukupuolien välinen ero. Edelleen teollisuudessa ja rakennusalalla työtapaturman riski on suuri ja juuri nämä alat ovat miesvaltaisempia. Työtapaturmien uhreista joka neljäs on nainen (Kuvio 1). Rakennusalalla tilastot ovat vieläkin huolestuttavampia. Talonrakennustöissä sadastatuhannesta palkansaajasta yhdelletoista tuhannelle on sattunut tapaturma. (Okkonen ym. 2009.)

Tapaturman aiheuttajina yleisimpiä ovat putoavat tai päälle lennähtävät esineet ja raskaat siirrettävät tai nostettavat taakat. Suomalaisille aiheutuu noin kolme-

kymmentä työtapaturma tapausta miljoonaa työtuntia kohden. Pahimmillaan raskaimmilla aloilla tämä luku on 200 työtapaturmaa miljoonassa työtunnissa. (Viitala 2013, 224.)



KUVIO 1. Naisille ja miehille sattuneet, vähintään neljän päivän työkyvyttömyyteen johtaneet työpaikkatapaturmat vuosina 1976-2007 (Okkonen K-M, 2009).

Työhyvinvoinnin tukemisella on tärkeä merkitys moneen eli organisaation osaluokkaan. Rauramo (2008) nostaa esiin tärkeitä toisiaan tukevia asioita työhyvinvointiin liittyen. Hänen mielestään hyvä työympäristö ja hyvä yrityksen tulos ovat kytköksissä. Työhyvinvoinnin toinen merkittävä osa työhyvinvoinnin johtamisesta, ja se on myös tärkeä palikka koko organisaation johtamisessa. Kuten aikaisemmin kerroin työhyvinvoinnin määrittelyn vaikeudesta, myös työhyvinvoinnin johtamisessa täytyy pystyä arvioida työhyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvoinnin arviointi ja mittaaminen vaatii Rauramon (2008) mukaan monenlaisia mittareita ja pitkäjänteistä työtä. Oikeanlaisella datalla henkilöstöpääoman kehittäminen on helpompaa. (Suonsivu, 2011, 42; Rauramo, 2008, 19.)

Kun mitataan henkilöstön työkykyä tai hyvinvoinnin tilaa, sairaspöissaolot ovat tärkeä mittari. On selvää, että osaan sairaspöissaoloista ei voi vaikuttaa työnt-



kijä eikä työnantaja. Viitala (2013) mukaan työyhteisötekijöillä on iso vaikutus sairaspöissaoloihin. Huonolla tolalla oleva työyhteisö siis lisää sairaspöissaolon riskiä. Tässä siis oivallinen esimerkki taas HR-työn tärkeydestä. Merkillinen tieto, joka kuvaa HR-työn haastavuutta on myös se, että, liian tiukka sairaspöissaolojen kontrollointi lisää pöissaolojen lisääntymisen riskiä. (Viitala 2013, 222.)

## 2.2 Pienyritys

Monesti pienyritykset Suomessa ovat joko yksityisiä elinkeinoharjoittajia tai osakeyhtiöitä. Yksityisistä elinkeinoharjoittajista käytetään yleisemmin toiminimiyrittäjä termiä (Yrityksen-perustaminen.net) Nettisivun mukaan yksityisillä elinkeinoharjoittajilla voi olla työntekijöitä, mutta selkeästi valtaosa heistä ovat yksinyrittäjiä. pienyrityksissä taas osakeyhtiö on yhtiömuoto, jossa yhtiön jokaisella osakkeella on samanlainen äänioikeus ja osakkeita osakeyhtiössä on perustamisvaiheessa valittu määrä. Suurin ero osakeyhtiön ja elinkeinoharjoittajan välillä on vastaaminen yhtiön velvoitteista. Osakeyhtiössä yrittäjä tai osakas ei vastaa henkilökohtaisesti yrityksen velvoitteista, kun taas yksityinen elinkeinoharjoittaja on velvollinen vastaamaan kaikista velvoitteista henkilökohtaisesti. Osakeyhtiön päätarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, ellei sitä toisin ole määritelty yhtiöjärjestyksessä. (Mähönen ym, 2007.)

## 2.3 Riskit

Riski on monimerkityksinen sana, joka tarkoittaa vakuutusmielessä ja arkikielessä hieman eri asiaa. Sitten on vielä yrittäjyyteen liittyvä riski. Tässä opinnäytetyössä pureudun nimenomaan pienyrituksen riskiin. Taloudelliseen riskiin, maailman tapahtumiin liittyvää riskiin ja riskiin, jota hallitsemalla voi tehdä tuloksellista liiketoimintaa. Onnettomuuteen liittyvään vaaraan ja epätietoisuuteen käytetään usein sanaa riski. Vaaratilanne siis on perinteinen paikka missä riski on läsnä. Vakuutusasioissa riski sana koetaan tapahtumana, jotka esimerkiksi yritys, ihminen tai pääoma kohtaa. Toteutuessaan riski yleensä johtaa arvon menetykseen (Kuusela ym, 2005, 16.)

Suomen riskienhallintayhdistyksen (Verkkosivusto) mukaan järkevä riskinotto on osa yritystoimintaa. Riski nähdään sivuston mukaan asiana, joka voi olla yritykselle merkittävä mahdollisuus. Vasta vahingollinen riski toteutuessaan on yllättävä ongelma, johon kannattaa pyrkiä vaikuttamaan ja varautumaan. Riski siis koetaan eri tavalla, riippuen pelätäänkö sitä vai nähdäänkö se asiana, jota voidaan hallita. (Kuusela ym, 2005, 17; Suomen riskienhallinta yhdistys a.)

### **2.3.1 Pienyrityksen riskit**

Kuusela ym. (2005) kertoo riskien kokonaisvaltaisen määrittelyn olevan prosessi, joka on vaikutuksissa kaikkiin yhtiön henkilöihin aina hallituksesta työntekijätasolle. Yritys tai organisaatio määrittelee itse riskin rajat, minkälaisessa määrin he haluavat riskejä ottaa. Näiden rajojen avulla yritys tietää, miten tavoitteita voidaan saavuttaa luotettavalla työskentelyllä.

Yrittäjyys ja riskit kulkevat käsikädessä. Sanassa yritys on jo riski. On riski onnistua yrityksessään tai epäonnistua. Monesti yrittäjä itse uskoo eniten onnistumiseensa ja muut näkevät yritystoiminnassa liikaa riskejä, esimerkiksi sijoittamiselle. Tällöin yrittäjän pitää todistaa pitkäjänteisellä toiminnalla riskejä vastaan. Riskejä ei voi kuitenkaan ikinä ottaa pois yritystoiminnasta kokonaan. Ne ovat aina läsnä. Jotkin yrittäjyyteen liittyvistä riskeistä syntyvät yllättäen ja jotkut ovat tiedossa. Esimerkiksi vakuutuksilla, yrityskonsultoinnilla ja pankin avustuksella voidaan pienentää tiedossa olevia riskejä. Yritys on myös vastuussa riskeistään ja tuotteistaan, eivätkä halua ottaa turhaa riskiä. Yritys pyrkii korjaamaan toimimattoman asian toimivalla. Sen todistaminen vaatii onnistumisia ja riskinottoa. (Kuusela ym, 2005, 66.)

Kuusela ym. (2005) mukaan yritykset kokevat riskit eri tavalla, mutta kaikenkoiset yritykset ovat tekemisissä riskien kanssa. Riskienhallinta on todennäköisyyksien seuraamista ja seurannaisvaikutusten selvittämistä. Pk-rk.fi (riskienhallintayhdistys a) taas näkee riskienhallinnan työnä, joka turvaa yrityksen henkilöstön hyvinvointia ja jatkuvuutta. Riskienhallinta on todella laskennallista toimintaa,

mutta näkyy myös jokaisen työntekijän käytännön tekoina. Riskienhallinta sujuvana ja toimivana toimena yrityksessä luo turvaa jokaiselle. (Kuusela ym, 2005, 151.)

Österberg (2014, 206) mukaan taas irtisanomisessakin on riski liiketoiminnalle, niin kuin rekrytoinnissa. Koska irtisanominen on aina viimeinen keino pelastaa tilanne, sen tekeminen ja toteuttaminen kannattaa harkita askel askeleelta, jotta ei se menee inhimillisesti oikein, ja myös ei riskeeraa yrityksen tulevaisuutta. Irtisanomiseen kuitenkin monesti liittyy myös muita työntekijöitä, jotka voivat kärsiä tai pelästyä toisen irtisanomista. Toimimattomat asiat siis pitää korjata toimivilla, mutta tarkoin harkiten. (Österberg, 2014, 205; Kuusela ym. 2005, 151.)

### **2.3.2 Riskienhallinta**

Nykyään monet organisaatiot ovat murroksessa ja myllerryksessä muutosten suhteen. Maailma ja työkenttä muuttuu, joten yritysten pitää pysyä siinä tahdissa. Myös muuttuminen on riski ja silloin on riski kadottaa jotain toimivaa edellisestä. Muutokset eivät voi olla enää hyvän kopioimista, vaan yritysten kannattaa kysänsä alaistaa vanhoja toimintatapoja ja niiden pohjalta innovoida uutta. (Järvinen, 2014, 60.)

Muutoksessa nousee helposti keskiöön riskit ja niiden hallinta. Se kuka niitä osaa oikealla painotuksella arvioida oikein ja luotettavasti, auttaa koko työyhteisöä. Suomen riskienhallintayhdistyksen verkkosivuilla painotetaan myös työntekijöiden osallistumista yrityksen riskienhallintaan, kun taas Kuusela ym. (2005) puhuu enemmän riskienhallinnan organisoinnissa johtoportaalle vastuusta. Riskienhallinta selkeästi on osa kaikkien tekemää työtä, mutta Kuusela ym. (2005, 129) tuoma pohdinta siitä, ettei riskienhallinnan organisoija voi olla osana operatiivista toimintaa vaan ennemmin riippumattomana kätenä. Tämä asia puoltaa ajatusta, jolla johtoportaalle ja toimitusjohtajalle raportointi olisi analyyttisempää.

Monilla yrityksillä on riskienhallintajohtaja, jonka tehtävä on raportoida tutkimiaan asioita ylemmälle johdolle. Pienyrityksillä tällaisista harvemmin on, jolloin vastuuta riskienhallinnasta pitää vierittää myös operatiiviselle puolelle. (Kuusela ym. 2005; Suomen riskienhallintayhdistys b.)

Raportointi muuttuvassa organisaatiossa kaikilla tasoilla voi olla avain riskittömään toimintaan. Riski aina säilyy, mutta sen minimoimiseksi kannattaa luoda tasoja, joiden kaikkien vaiheilla riskit voitaisiin alustavasti kartoittaa. Kun alustava kartoitus tehdään, on riskien konkreettista kartoittamista helpompi jatkaa käytännön alkaessa. Alustavassa kartoituksessa voi raportoida esimerkiksi seuraavista asioista: Listaus otettu suoraan kirjasta.

- *Riskin kuvaus ja riskin lähde*
  - *Seuraus, jos ei reagoida*
  - *Riskin omistaja organisaatiossa*
  - *taloudellinen vaikutus*
  - *muut vaikutukset*
  - *toteutumisen todennäköisyys*
- (Kuusela ym 2005, 141).*

Tämä listaus on oivallinen tapa yrityksen koosta riippumatta tuoda konkretiaa riskien hallintaan ja analysointiin. Siksi halusin ottaa listan kokonaisuudessaan tähän. Varsinkin toimintaympäristöön liittyvissä liikeriskeissä yritykseen kohdistuu monenlaisia paineita. Liikeriski on Suomen riskienhallintayhdistys (c) sivujen mukaan yleinen riski, jonka yritys voi itse aiheuttaa tai sen aiheuttaja voi olla ulkopuolinen. Liikeriski on monesti sidonnainen muutoksiin. Muutokset voivat koskea esim. henkilöstöön, talouteen tai tuotantoon, jotka ovat peruspilareita pienyrityksessä. (Suomen riskienhallintayhdistys c.)

### **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

#### **3.1 Kvalitatiivinen tutkimus**

Opinnäytetyön on tehty kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella. Laadullinen tutkimus nimestään huolimatta ei suoranaisesti takaa tutkimuksen laatua, vaan on termi tutkimuksesta, jossa tapa tutkia on laaja ja merkityksellinen. Tärkeintä tutkimusmuodon valitsemisessa on, että se tukee tutkittavan aiheen tarvetta löytää oikeanlaista ja erityyppistä tietoa. Tässä tutkimuksessa halutaan saada tietoa ja tapoja liittyen toimeksiantajani yritykseen, jossa työntekijöitä on viisi, joten laadullinen tutkimus tukee tätä halua. (KvantiMOTV, 2019.)

##### **3.1.1 Teemahaastattelu**

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein haastattelumuotona teemahaastattelua tai avointa haastattelua. Teema haastattelu on näistä hieman enemmän ennalta tutkineelle tutkijalle sopivampi, sillä siinä haastattelu polveilee teemoittain ja vaikka aiheet ja kysymykset ovat tehty teorian pohjalta etukäteen, voi tutkija vielä tarkentaa ja tähdentää vastauksia lisäkysymyksillä. Avoin haastattelu on taas nimensä mukaisesti vapaampi. Se sopii haastattelu menetelmäksi tilanteeseen, jossa tutkitusta aiheesta tiedetään vähän. (Palonen & Kylmä, 2022.) Tutkimus on jaettu kolmeen teemaan, minkä sisällä kysyn samoja kysymyksiä kaikilta haastateltavilta. Avaan teemat alapuolella 3.3.1 kohdassa.

##### **3.1.2 Puolistrukturoitu haastattelu**

Teemahaastattelu on usein puolistrukturoitu, eli haastattelu etenee ennalta laadituilla kysymyksillä samassa järjestyksessä riippumatta haastateltavasta. Myös likipitäen samat kysymykset ovat sallittuja puolistrukturoidussa haastattelussa. Puolistrukturoitu haastattelumuoto sopii opinnäytetyöni tutkimusosuuteen sillä, se rajaa kysyttäviä asioita tarpeeksi, jolloin saan tutkimukseeni oikeanlaista tietoa

ja en anna haastateltaville liian suurta vapautta vastata, kuin ennalta määriteltuihin kysymyksiin ja niiden jatkokysymyksiin. (KvaliMOTV, 2019.)

### **3.2 Haastattelun tarkoitus**

Tässä opinnäyteyössä tehdään kaksi tutkimushaastattelua toimeksiantajani henkilökunnalle ja yrittäjälle. Haastattelun myös isomman organisaation HR-asiantuntijaa, jolta kyselen samoja kysymyksiä, jotta pystyn vertaamaan vastauksia. Haastatteluissa pyrin saamaan oppimieni asioiden valossa haastateltavia avaamaan kokemustaan HR-työstä tai sen puuttumisesta. Haastattelu pyrkii tuomaan lisätietoa ja uusia näkemyksiä toimeksiantajalle, ja haastattelut antavat myös tärkeää tietoa minulle HR-työ oppaan tekemiseen.

### **3.3 kyselyn laatiminen ja toteutus**

Laadin kyselyn aineiston ja teorian pohjalta ja sen mukaan, mistä tarvitsen lisätietoa ja näkemystä. Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden jatkokysymyksiin, mikäli niitä haastattelun edetessä syntyy. Toteutan kyselyt puhelimitse tai työpaikallani ja äänitän puhelut, jonka jälkeen analysoin vastaukset. Toivon, että puhelut ja kysymykset antavat minulle oikeita vastauksia tutkimukseeni ja pohdittavaa. Tavoitteenani oli kolme henkilöhaastattelua. Yrittäjälle, työnjohtajalle ja HR-asiantuntijalle tai HR-päällikölle. Kyselyssä toteutetaan teemahaastattelun puolistrukturoitua haastattelumenetelmää.

#### **3.3.1 Tutkimuksen sisällölliset teemat**

Jaoin teemat kolmeen eri osaan. Ensimmäisessä osassa keskityn yrityksen HR-työn keinoihin ja tapoihin, mitä kukakin yrityksessä edustaa. Keinoja kysymällä pyrin saamaan haastatteluihin konkretiaa ja haastateltavat pääsee miettimään tilannettaan käytännön eli keinojen avulla. Keinoissa käyn läpi erikseen henkilöstöjohtamisen, henkilöstöhallitsemisen ja henkilöstöhyvinvoinnin keinot. Tällöin

haastateltavan täytyy pohtia jokaisen HR-työn lohkon kohdalla omat keinonsa ja yrityksessä käytettävät keinot.

Toisessa teemassa esitän kysymyksiä liittyen yritysriskeihin. Tällä pyrin saamaan tietoa siitä mitä kukakin haastateltava pitää riskinä ja minkälaisia keinoja he mahdollisesti esittävät riskien hallitsemiseen. Jokaisessa yritystoiminnassa on jokin riski, joten tämä avaa haastateltavat miettimään omalle kohdalleen pahimpia riskejä. Tutkimushaastattelujeni myötä, pystyn käyttämään myös oppaan tekemisessä avukseni tämän teeman vastauksia.

Kolmas teema on käytettävissä olevat resurssit yrityksen sisäiseen toimintaan. Olen rajannut kysymyksiä niin, että saisin mahdollisimman kattavasti nimenomaan HR-työhön käytettävissä olevista resursseista tai resurssipulasta lisätietoa ja sitä kautta myös esiin mahdollisia ongelmakohtia. Pyrin myös saamaan selville, kuinka resurssit kohdistetaan. Ensimmäisessä teemassa käydään haastateltavien kanssa läpi HR-työn eri osa-alueita, ja haluan, että resurssien käyttöä mietitään myös näiden osa-alueiden osalta.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseni liittyen yrityksen HR-työhön, riskeihin ja resursseihin antoi monipuolisen kuvan haasteista ja positiivisista asioista niihin liittyen. Haastateltavat avasivat tilannetta omalta kannaltaan katsottuna. Syvyyttä tutkimustuloksiini antoi Essin (haastattelu 1) ison yrityksen näkökulma, jota voin peilata suhteessa toimeksiantajani tilanteeseen. Selkeinä teemoina nousi esiin, että yrityksissä nykypäivänä on todella tärkeää olla aktiivinen ja oikea-aikainen kommunikaatio ja tarvittavat välineet tämän toteuttamiseen. Positiivisella näkökulmalla henkilöstöjohtamiseen ja oikeanlaisella riskien tunnistamisella, tuntui olevan tärkeä rooli yrityksen pitovoiman säilyttämiseen. Selkeästi HR-työllä on suuri vaikutus yrityksen joka osa-alueelle, sillä kaikki haastateltavat nimesivät henkilöstöön liittyviä asioita suurimmiksi riskeiksi liiketoiminnalle.

### 4.1 HR-työn erilaiset keinot isossa ja pienessä yrityksessä

Selkein ero mikä ison ja pienen yrityksen keinoissa tuli vastaan, oli jatkuvasti kehitettävät järjestelmät ja niiden avulla hallinnointi. Isossa yrityksessä nopeatoiminen järjestelmä oli selkeästi koko HR-työn perusta. Tätä ei nähty (haastattelu 3) toimeksiantajani yrityksessä kuitenkaan isona miinuksena, vaan se nousi esiin lähinnä tulevaisuudessa mahdollisesti kehitettävänä asiana. Tärkeimpiä keinoja työnjohtaja Nikon (haastattelu 2) mielestä johtamisen ja hallinnan keinoissa on aktiivinen kommunikointi ja ennakointi. Toimeksiantaja yritykseni yrittäjän (haastattelu 3) mukaan pienyrityksen parhaita keinoja johtamiseen on positiivinen ja tekemisen ilmapiiri. Negatiivisella viestinnällä ja liiallisella paineiden asettamisella voi tehdä isointa hallaa HR-työlle.

Eroja ison ja pienen yrityksen HR-työhön liittyvissä asioissa eniten tuli henkilöstön hallinta osiossa. Isossa yrityksessä aikaisemmin esiin tuotu järjestelmä, on peruspilari isojen henkilömäärien hallintaan. Heidän (haastattelu 1) yrityksessä kaikki mahdollinen kirjataan omaan järjestelmään, jonka yrityksen 10 henkinen koodari tiimi on kehittänyt. Järjestelmää päivitetään ja parannetaan myös jatkuvasti, ja Essi kertoo sen nopeuttaneen entisestään rekrytointiprosessia ja turhaa asioiden toistamista. Uuden työntekijät perehdytetään osittain järjestelmän



kautta, joten se palvelee laajasti rekrytoinnissa, perehdytyksessä, työmaiden tiedoissa, palkkatiedoissa ja esimerkiksi sairausloma asioissa. Toimeksiantaja yritykselläni (haastattelu 3) ei ole tällä hetkellä käytössä toiminnanohjausjärjestelmää, joten henkilöstön hallinta on osittain sekavaa. Tätä helpottaa merkittävästi se seikka, että työntekijät ovat hyvin itse ohjautuvia ja yrittäjä ja työnjohtaja ovat koko ajan saatavilla ongelmatilanteissa tai haasteissa (haastattelu 2). Yrittäjä Johannes näkee tärkeänä henkilöstön hallinta keinona myös riittävän työpuskurin. Sillä voi taata kaikille mahdollisuuden työskennellä viisi päivää viikossa tietäen, että esimerkiksi lomautusuhka ei ole jatkuvasti läsnä. Tämä koettiin myös työnjohtaja Nikon puolella isoksi yksittäiseksi asiaksi, jolla poistetaan asennus porukan turhaa painetta seuraavista työmaista (haastattelu 2).

Henkilöstön hyvinvointi oli tärkeä teema kummassakin organisaatiossa. Oikea varustelu ja toimivat työkalut ja koneet ovat heidän mielestään elinehto raskaalla alalla. Toimeksiantaja yritykseni (haastattelu 3) koki toimitilojen koon ja viihtyvyyden isoksi tekijäksi, joka auttaa yritystä operatiivisessa puolessa, mutta myös voi olla monelle asentajalle tärkeä paikka työhyvinvoinnin kannalta. Sosiaaliset tilat ja iltaisin toisinaan harrastustilanakin käytetty toimitila luo työntekijöille välittävän ja työtä tukevan ilmapiirin. HR- asiantuntija Essin (haastattelu 1) esiin tuoma varhaisen välittämisen keskustelu, jota he yrityksessään käyttää, oli heidän mielestään loistava keino pitää työntekijöiden hyvinvoinnista aktiivisesti kiinni. Keskustelun tarkoituksena oli ennaltaehkäisevästi pyrkiä tarjoamaan matalan kynnyksen apua niille, joilla oli haasteita töissä tai esimerkiksi paljon sairastelua tai huonoa oloa. Hän korosti myös edustamansa yrityksen suhdetta työterveyteen. Aktiivinen kanssakäyminen työterveyden kanssa ja työterveyden helppo saatavuus koettiin niin suorittavan työn, kuin johdon puolella tärkeäksi seikaksi. Myös (haastattelu 2) toimeksiantaja yrityksessäni työterveyttä ja oikeita vakuutuksia pidetään oikeanlaisessa arvossa ja työterveys onkin antanut tälle yritykselle positiivisen palautteen työterveystutkimuksessa. Asentajien suojavälineet ja tapaturmien välttäminen oli yksi esiin nouseva seikka, johon tämä yritys haluaa panostaa. Työt voivat olla toisinaan raskaita, mutta niiden ei pidä rikkoa ketään (haastattelu 2). Kysyttäessä työhyvinvointia heikentäviä seikkoja esiin nousi molemmista yrityksistä huono kohtelu ja riittämätön kommunikointi. Kanssakäymistä toivottiin niin johdon ja välijohdon välille ja ennen kaikkea välijohdon ja suorittavan työntekijöiden välille. Vielä nykyäänkin yrityksessä kohdellaan ihmisiä kaltoin ja epätasa-arvoisesti

ja tähän asiaan panostaminen oli iso asia liittyen kommunikointiin ja elekieleen. Nämä asiat kuitenkin kokonaisuudessaan on omiaan luomaan yrityskulttuuria yrityksen sisälle, joka heijastuu aina lopputuotteeseen saakka.

#### **4.2 Pienyrityksen riskit ja riskienhallintaan vaikuttavat tekijät**

Toimeksiantaja yritykseni yrittäjän (haastattelu 3) mielestä vakituisesti ja pitkään toimineen pienyrityksen suurimmat riskit liittyvät henkilöstöön. Muita kuin henkilöstöön liittyviä riskejä ovat mahdolliset suuremmat reklamaatiot ja esimerkiksi koko rakennusalaan liittyvä kriisi. Yrityksen kasvattaminen tai konseptin laajentaminen nähtiin myös työnjohtaja Nikon (haastattelu 2) mukaan riskinä yritystoiminnalle. Samalla heillä vallitsi ymmärrys siitä, että kasvamisen riskin ottamisessa on myös paljon hyviä mahdollisuuksia. Arjen riskit siis liittyvät turvallisuuteen ja yrityksen pitovoimaan, kun taas ison kuvan riskit enemmän alaan ja työn laatuun.

Henkilöstö nousi jo esiin suurimpana teemana, kun tutkin tutkimuksessani yrityksen riskejä yleisesti. Henkilöstöriskit ovat monisyinen asia, jossa riskit voivat olla pienestä haavasta työkyvyttömyyseläkkeeseen. Työeläkevakuuttajat TELA ry:n (2023) mukaan yrityksen koko ja eläkkeiden määrä vaikuttaa työkyvyttömyyseläkkeen maksuun. Jos yritys on iso, joutuu se ottamaan enemmän taakkaa kantakseen, jos työntekijä jää työkyvyttömyyseläkkeelle suoraan heidän palveluksesta. Pienyrityksiä maksuluokka malli ei koske. Mallin alaraja ylittyy, kun maksettuja palkkoja vuodessa yritykselle tulee yli 2,19 miljoonan euron edestä.

Pienemmissä alle 10 henkilön yrityksissä tapaturmat, sairastuminen ja työkyvyttömyys nähdään myös harmillisena riskinä ja se otetaan vakavasti (haastattelu 3). Kun yrityksellä on viisi työntekijää, muodostaa yksi työntekijä noin 20% kapasiteetin. Äkillinen irtisanoutuminen koetaan riskinä liiketoiminnalle, ja siihen ennaltaehkäisevillä keinoilla pyritään vaikuttamaan. Aktiivinen kanssakäyminen kaikkien työntekijöiden kanssa on ensiarvoisen tärkeää, koska se luo matalan kynnyksen mahdollisuuksia työntekijöille tuoda vaikeita asioita esille (haastattelu 2 & haastattelu 3).

Rekrytointi päätös ja prosessi on pienyritykselle monesti miettimisen paikka ja tilanne, jossa virheiden tekeminen muodostaa riskin. Uuden työntekijän palkkaaminen sekoittaa olemassa olevaa työntekijöiden dynamiikkaa ja työyhteisöltä menee hetki aikaa uuden porukan sisäistämiseen. Rekrytointiprosessin helpottaminen ja ulkopuolisen avun ottaminen rekrytoinnin lomaan, nähtiin asiana, jota on jo testattu tai tullaan pohtimaan. Isoissa yrityksissä rekrytointi on osa arkea, kun taas monet pienyritykset ja niiden yrittäjät eivät ole rekrytoineet vuosiin ketään. Rekrytoinnin jälkeinen perehdytys, nähtiin varsinkin isossa yrityksessä tärkeäksi kohdaksi, joka pystyy onnistuessaan parantamaan koko yhteisön työhyvinvointia ja helpottaa uuden työntekijän sopeutumista. (haastattelu 1 & haastattelu 3.)

### 4.3 HR-työn resurssit kyselyn kohteena

Molemmissa yrityksessä kehitysresurssit operatiivisen puolen ja HR-työn osa-alueiden osalta koettiin tällä hetkellä riittäviksi. Essin (haastattelu 1) esiin tuoma laadukas järjestelmä ja sen kehittämiseen ohjatut resurssit olivat yksi tärkeimpiä resursseja heidän yrityksessään. Toimeksiantaja yrityksessäni koettiin tärkeimmäksi nimenomaan operatiivisen toiminnan panostaminen, jonka avulla luodaan tehokasta työskentelyä ja parhaita tuloksia (haastattelu 2). Itseohjautuvat työntekijät, joilla yritys kulttuuri ja yrityksen arvot ovat iskostuneet toimintatapoihin pysyvät myös itse kantamaan vastuuta hankinnoista ja välineistä. Pienessä organisaatiossa pystytään antamaan vastuu ja viesti tekijöille, että järkevät hankinnat ovat oikein ja hyvästä, Johannes (haastattelu 3) kertoo. Yrittäjän ja työnjohtajan aktiivisuus työmailla ja arjessa on yksi resurssi, minkä Johannes nostaa myös esiin. Hänen mielestään läsnäolo hyvissä ja hankalissa tilanteissa ja tarvittaessa työntekijöiden tukeminen ja auttaminen myös siviilielämän asioissa, on järkevästi toteutettuna pitovoimaa lisäävä resurssi.

Koska henkilöstöön liittyvät riskit nousisivat jo aikaisemmin esille isoimpana riskien tekijänä, se näkyy myös, jos resursseja ei ohjata tarpeeksi sinne. Resursseja ei millään yrityksellä rajattomasti ole, ja varsinkin pienyrityksen yrittäjä joutuu aktiivisesti ajattelemaan HR-työhön suunnattuja resursseja. Kuitenkin resurssien vähyydestä tuleva pahoinvointi, jatkoseuraamukset tai pahimmillaan irtisanoutu-

minen ovat yleensä vielä kalliimpia ja harmillisempia asioita, joten resursseja pidetään kyllä isossa arvossa, kertoo toimeksiantaja yritykseni yrittäjä. (haastattelu 3)

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia, löytää ja havaita uutta tietoa ja teoriaa liittyen pienyritysten HR-työn vaikutuksiin riskienhallinnan näkökulmasta. Opinnäytetyöni aihe oli hieman laajempi, mitä aluksi ajattelin, mutta pitäydyin siinä, koska mielestäni se kulma oli paras aiheen pohtimiseen. Kuten laadullisessa tutkimuksessani ja teoria osiossa moneen kertaan tuli ilmi, pienyrityksen toiminnan riskit keskittyvät paljon henkilöstöön ja siihen liittyviin toimiin. Pienyrityksissä aktiivisen ja ammattimaisen HR-työn arvo on vielä monilla jäänyt vähemmälle huomiolle, mutta sen merkitystä mielestäni aletaan pikkuhiljaa arvostamaan enemmän. Olen opinnäytetyön jälkeenkin toimeksiantajallani vakituisesti töissä, joten varmasti tämänkin työn innoittamana työyhteisöni miettii ja tarvittaessa kehittää omia suunnitelmia, keinoja ja tavoitteita HR-työhön liittyen.

### 5.1 Oma analyysi opinnäytetyöstä

Yritystoiminnassa on aina riski. Riski voi liittyä toimialaan, paikkakuntaa, maailmatilanteeseen tai esimerkiksi henkilöstöön. Yksinyrittäjälläkin on henkilöstöriski. Tässä opinnäytetyössä pureuduttiin nimenomaan HR-työn vaikutuksiin riskienhallinnassa, eli miten juuri henkilöstön osalta pienyritys voisi vaikuttaa tähänhetkisiin ja tuleviin riskeihin. Pienyrittäjäyys on ollut aina minun työelämässäni läsnä, sillä olen itse toiminut yrittäjänä ja kaikki työnantajani ovat lukeutuneet pk-yrityksiin. Minulla oli siis ajatus, miten nämä kaikki voisivat liittyä toisiinsa, mutta lähdin sitä silti vilpittömästi ja avoimin silmin tutkimaan. Mielikuvani olivat aika yksinkertaisista asioista, mutta teoriaa läpikäydessäni ja tutkimustyötä tehdessäni minulle valkeni, kuinka monisyinen tämä aihe on. Mielenkiintoista oli nähdä, kuinka monen lähteen mielestä rekrytointiprosessi, perehdytys ja henkilöstön kehittäminen eivät ole irrallisia asioita vaan nivoutuvat yhdeksi kokonaisuudeksi. Työsuhde ja sen alku työpaikkailmoituksesta lähtien nähdään nykyään polkuna, jota pitkin uusi työntekijä omaksuu yrityksen arvot ja kulttuurin.

Työhyvinvointi ja ihmisten oma hyvinvointi on nykyään pinnalla työelämässä, joka on mielestäni hyvä asia. Työhyvinvointiin panostaminen pitäisi olla jokaisen pien-

yrittäjienkin prioriteettilistalla korkealla ja oli mahtavaa huomata, kuinka oma toimeksiantaja yritykseni haluaa panostaa siihen osa alueeseen. Nopeatempoisessa ja aktiivisessa työelämässä kaikilla on vastuu omasta hyvinvoinnista, mutta selkeästi huomaa isojen yrityksen vetämänä yleistä ilmapiirin muutosta siitä, että he etujoukoissa ovat tuomassa työhyvinvoinnin asiaa esiin Suomessa. Työhyvinvointiin liittyviä oireita tutkitaan paljon, esimerkiksi stressiä ja masennusta ja nämä toivottavasti auttavat tulevaisuuden tekijöitä, ettei tarvitse oppia enää samoja asioita kantapään kautta.

Yllätyin tutkimuksessani siitä, kuinka vähän toimeksiantaja yritykseni pohti resursseissa ulkopuolisen avun käyttämistä ja toiminnanohjausjärjestelmän parantamista. Olen itse yrityksessä työskennellessä ollut myös sitä mieltä, että resursseja niihin käytetään riittävästi, mutta teorian ja tutkimuksen osalta olen päätenyt siihen lopputulokseen, että näitä kahta asiaa kannattaisi tässäkin yrityksessä pohtia aktiivisemmin ja ohjata mahdollisia resursseja sinne.

Laadin opinnäytetyöni lopuksi toimeksiantaja yritykselleni oppaan, johon sovelsin työn tutkimusta ja teoriaa. Näiden pohjalta tein 5+5 oppaan, jonka kohdat avaavan alempana kohdassa 5.3. Oppaassa on viisi tienviittaa ja viisi kompastuskiveä ja lopputulos oli itselleni mieluinen. Sain tarpeeksi kattavasti huomioita ja opas pysyi tarpeeksi tiiviinä ja selkolukuisena. Haluan, että oppaan lukemiselle ja siihen palaamiselle on mahdollisimman matala kynnys. Halusin, että työnantajalleni jää konkreettinen asia opinnäytetyöstäni, jonka selaamalla voi helposti palauttaa mieleen tärkeimmät pointit pienyrityksen HR-työstä.

## **5.2 Kehitysehdotuksia toimeksiantaja yritykselle**

Haastatteluissa, töitä tehdessä ja jutellessa aiheesta työnantajani yrityksessä, joka samalla toimii opinnäytetyöni toimeksiantajana, sain ilokseni huomata, että HR-työn keskeiset ja tärkeimmät piirteet olivat jo ennen työtäni osa vahvaa yrityskulttuuria. Henkilöstöä arvostetaan ja resursseja hyvinvointiin ja johtamiseen käytetään. Positiivinen välittämisen ilmapiiri on yksi tärkeimpiä yrityksen sisäisiä voimavaroja ja olen kokenut sitä työpaikallani. Yrityksen loistava pitovoima ja

päärooleissa olevat henkilöt ovat yksi kantavia tekijöitä, jonka luulen olevan terveen yrityksen perusta. Toki yrityksessä on muitakin tärkeitä arvoja, kuten periksiantamattomuus, korkeat laatustandardit ja reipas työnteon pelkäämättömyys. Kun tämä tiimi toimii yhteen ja kaikki tietävät päämäärän, monesti lopputuotteena on todella tehokas ja määrätietoinen projektin läpimeneminen sovitusti. Kun tehdään ammattilaisten takuutyötä, laatustandardi on pakko olla korkealla. Kehitysideani on pitkän aikavälin tähtäimellä HR-työn helppouteen liittyvä järjestelmä. Esimerkiksi laadukkaasti käyttöön otettu toiminnanohjausjärjestelmä, mikä modernisoisi yrityksen toimintaa ja poistaisi riskejä. Toiminnanohjausjärjestelmä näin pieneen ja itseohjautuvaan tiimiin voi olla myös liian iso panostus, jolloin hyödyt jäävät vähäiselle. Uskoisin kuitenkin tutkimuksen pohjalta, että järjestelmä tulisi maksamaan itsensä takaisin ja nostamaan yrityksen uudelle tasolle. Myös ulkopuolisen HR-asiantuntijan palveluiden käyttäminen säännöllisesti antaisi varmasti yritykselle lisätietoa ja uusia ideoita. Palvelut voisivat olla johdon konsultointia ja työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin luentoja ammattilaisen pitämänä.

### **5.3 Opas: HR-työn viisi tienviittaa ja viisi kompastuskiveä**

Opas toimeksiantajayritykselleni tehdään PowerPoint sovelluksella ja se sisältää 12 sivua. Rakenteeltaan oppaasta löytyy aloitusdia, viisi teinviitta diaa, viisi kompastuskivi diaa ja viimeisellä sivulla elämänohje, joka on antanut minulle motivaatiota oppia ja opetella asioita. Oppaassa käytetyt kuvat ovat peräisin PowerPointin kuvapankista. Oppaasta tullaan tekemään toimeksiantaja yritykseni toimesta vihko, jolloin siitä saadaan konkreettinen muisto ja työväline tästä opinnäytetyöstä ja matkasta.

#### **5.3.1 Oppaan tavoite ja tarkoitus**

Monesti kirjat ja kurssit ovat hieman liian isoja kokonaisuuksia kiireiseen pienyrityksen arkeen, joten siitä syntyi ajatus laatia opas, joka on suunnattu pienyrityksille ja pienyrityksessä toimiville esimiehille. Opas sisältää viisi hyvää havaintoa ja viisi huonoa esimerkkiä HR-työstä. Tämän oppaan lukemalla, lukija voi muistuttaa it-

selleen tärkeistä HR-työhön liittyvistä seikoista ja saada uusia ideoita haasteellisiin tilanteisiin. Tavoitteena on, että Parke Rakenne Oy:n johtohenkilöt lukisivat oppaan ja löytäisivät sieltä konkreettisia ja helppoja niksejä organisaation arjen pyörittämiseen. Tarkoituksena oli hyödyntää opasta laatiessa oppimaani teoriatietoa ja tutkimukseni tuloksia.

### 5.3.2 Viisi tienviittaa

Oppaan viisi ensimmäistä kohtaa on neuvoja ja hyviä huomioita, mitä muuttuvassa markkinassa ja nykypäivän työelämässä yrittäjän ja esimiehen on hyvä muistaa. Ensimmäisen tienviitta on: *Huolehdi pitovoimasta!* Henkilöstön pitovoima on lopputulos hyvin hoidetusta rekrytoinnista, perehdytyksestä ja jatkuvasta henkilöstön hyvinvoinnin tarkkailusta. Pienyritys rekrytoi harvoin uusia työntekijöitä, mutta jokainen lopettava työntekijä on iso kolaus yritykselle, ja vaatii aina lisäresursseja. Työntekijät harvoin vaativat työnantajalta ihmeitä. Tärkeimpiä arjen asioita on, että yhteys johtoon pysyy aktiivisena, palkka maksetaan ajallaan ja pienet arjen huomioonnot, joilla näytetään työntekijälle arvostusta.

Toinen tienviitta: *Järjestelmällä tehokkuutta arkeen!* Pienyrityksessäkin liikkuvia osia on paljon. Esimerkiksi hyvällä toiminnanohjausjärjestelmällä yritys pystyy keskittämään keskeiset toiminnot samalle alustalle ja automatisoimaan suuren osan helpoista toimenpiteistä. Tämä ennen kaikkea auttaa yrittäjää ja johtoa, mutta myös helpottaa työntekijöiden arjen toimia. Mitä vähemmän työntekijät säästävät eri toimintatapojen välillä, sitä enemmän he voivat keskittyä tuottavaan työhön.

Kolmas tienviitta koskee koko työyhteisön arkea: *Tsekkaa varusteet ja työolot!* Varsinkin organisaatiossa, jossa työnjohto ja yrittäjä ei ole päivittäin tekemisissä suorittavan työn kanssa, tämä asia jää helposti taka-alalle. Työntekijät kyllä passiivisesti raportoi rikkinäisistä välineistä ja vaatetuksesta, mutta ennaltaehkäisyllä säästetään aikaa ja rahaa. Kannattaa ottaa tavaksi kysyä ja käydä varusteita ja välineitä tasaisin väliajoin läpi suorittavan tiimin kanssa. Näissä keskusteluissa nousee matalalla kynnyksellä uusia kehitysehdotuksia ja työntekijöille syntyy mielikuva siitä, että tärkeintä työtä tekevät on huomioitu.



Neljäs tienviitta on rekrytoinnin maailmasta: *Rekrytoinnin tarpeen kartoittaminen pitää aktiivisena ja kehittää toimintaa!* Rekrytointi ja henkilöstön suunnittelu on tärkeää työtä, jolla puntaroidaan, mikä yrityksen halu ja tilanne tulevaisuuden ratkaisuissa on. Monesti rekrytointi tarve tulee yllättäen, ja se ei ole paras mahdollinen aika aloittaa sitä. Jos yritys käy läpi tasaisin väliajoin työntekijöiden tarvetta, pysyy mielikuva tämän hetken tilanteesta kirkkaana. Monesti läpikäymisen tulos ei tarvitse olla uuden työntekijän rekrytointi, vaan yritys voi löytää myös organisaation sisältä uusia mahdollisuuksia tulevaisuuden haasteisiin.

Viimeinen tienviitta koskee johtamisen keinoja: *Kommunikoi positiivisesti ja tasapuolisesti kaikille.* Kaikkea ei tarvitse kääntää positiiviseksi, mutta yleisellä positiivisuudella voi luoda turvaa tiimille. Työpaikoillakin tasa-arvoinen kohtelu on todella tärkeää ja jos tämä ei toteudu, se näkyy helposti kaikkialle. Välillä rankoissa olosuhteissa ja aikataulupaineen alla työskentelevät työntekijät tarvitsevat fiiliksen nostatusta ja aitoa kohtaamista jaksakseen. Pidä huoli, että olet parantamassa yhteishenkeä osana tiimiä.

### 5.3.3 Viisi kompastuskiveä

Kompastuskiviä oppaaseeni tein viisi kappaletta. Kompastuskivet ovat helppoja reittejä, joita varmasti kaikki yrittäjät ovat jossain vaiheessa yrittäjyyttään kohdannut, mutta mitä kannattaa jatkossa välttää. Pyrin avaamaan jokaisen kompastuskiven sivuvaikutuksia, jolloin lukija voi oivaltaa asian toisen puolen. Ensimmäinen kompastuskivi koskee henkilöstön suunnittelua: *”HR-työt ovat hoidettu omalla porukalla ja aina on selvitty.”* Ulkopuolinen apu HR-työn saralla voi avata monesti uusia näkökulmia. Kun yrityksen tilannetta käydään läpi ja matalalla kynnyksellä haastetaan toimintamalleja, voi uusia ideoita syntyä itsestään. Henkilöstöön liittyvistä asioista kyllä selviää monesti itsekkin, mutta niiden läpikäyminen työporukan, HR-asiantuntijan tai psykologin kanssa tekee HR-suunnittelusta loogisempaa ja vähentää asian stressaavuutta.

Toinen kompastuskivi liittyy työvälineisiin ja toimintatapoihin: *”Kyllä tällä tyyllillä ja näillä vehkeillä vielä yhden työmaan tekee!”* Monesti työtavoissa ja välineissä ei

ole kyse resursseista vaan viitsimisestä. Jos järjestelmällisesti toimitaan turvallisesti, turvallisuudesta tulee kunnioitettu asia ja sen kanssa kehitetään tehokkuutta. Tehokkuuden lisääminen vaarallisilla työskentelytavoilla tai heikoilla välineillä on lyhytnäköistä toimintaa.

Kolmas kompastuskivi on oletamus, jonka avulla lykätään varautumista riskeihin. *”Tällä porukalla tehdään seuraavat viisi vuotta.”* Vaikka näköpiirissä ei olisi irtisanoutumisia ja olisit kerännyt itsellesi loistavan tiimin, elämä voi yllättää. Näitä tilanteita ei kannata pelätä liikaa, mutta on hyvä välillä käydä läpi, millä tavoin yritys voi varautua huonoihin uutisiin. Nämä voivat koskea irtisanoutumista, tai esimerkiksi luotettavan tavarantoimittajan suhteen loppumista. On hyvä muistaa, että läheskään aina huonot uutiset eivät ole yrittäjän tai edes yrityksen vika, vaan osa luonnollista elämää.

Neljäs kompastuskivi liittyy yrityksen toimintatapoihin muuttuvassa työelämässä: *”Kaikki keskittyy omaan asiaansa.”* On tärkeää, että yrityksessä on selkeitä rooleja ja työt hoidetaan mahdollisimman tehokkaasti. On kuitenkin hyvä välillä nähdä se potentiaali, mikä yrityksen henkilöstössä on. Jos yrityksellä on käytäntö, jossa tutustutaan toisinaan toistensa työtehtäviin, vahvistaa yrityksen sisäistä ammattitaitoa. Tämän lisäksi arvostus toisen työntekijän ja yrittäjän ammattitaitoa kohtaan kasvaa. Tämä käytäntö kannattaa ottaa käyttöön jo perehdytyksessä, jolloin uusi työntekijä tietää, mitä kaikkia työtehtäviä yrityksessä on. Kaikkien ei tarvitse eikä kannatakaan osata kaikkea.

Viimeinen kompastuskiven teema on jatkuva oppiminen: *”Kyllä meidän työntekijät tietävät, ne ovat ammattilaisia!”* Jatkuva oppiminen on nykypäivän työelämässä tärkeä teema. Muuttuvassa maailmassa toimintatapoja kehittämättä ei pärjää kovin pitkään. Oppimalla ja uudelleen kouluttamalla, yritys antaa työntekijälle mahdollisuuden ja tilan kehittyä ja ottaa lisävastuuta. Koulutuspäivät tai työpäivät ei tarvitse olla pakollinen paha, vaan niihin panostamalla työntekijät voivat löytää työstään uusia puolia ja oppia oppimaan.

Oppaan viimeiselle sivulle kirjoitan yhdysvaltalaisen yhteiskuntatieteilijän sanat oppimisesta ja kysymisestä. Tämä on minun vapaasti tulkittu suomennos kirjasta

Teaching as a Subversive Activity, joka on julkaistu 2009 vuonna. Tällä lopetusella haluan jättää oppaan lukijalle mietittävää ja intoa oppia lisää. Intoa myöhemmin palata tämän oppaan antiin ja ennen kaikkea löytää itselleen lisää materiaalia ja mielenkiintoista sisältöä, joista oppia lisää!

*"Kun olet oppinut esittämään kysymyksiä, olennaisia ja asianmukaisia ja merkittäviä kysymyksiä, olet oppinut oppimaan, eikä kukaan voi estää sinua oppimasta mitä haluat tai tarvitset." (Postman, 2009, 38).*

## LÄHTEET

Csikszentmihalyi, M. 1990. Flow. Psychology of Optimal Experience. Harper Perennial. New York 1990.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media Oy

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.

Suomen riskienhallintayhdistys. a). PK-RH riskienhallinta: Mitä ovat riskit? Luettu 21.4.2023 Verkkosivu <https://pk-rh.fi/riskienhallinta/mita-ovat-riskit.html>

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja Riskien hallinta. Tampere: Juvenes print.

KvaliMOTV. 2019. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietokanto. Verkkosivu [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html)

Mähönen, J., Säiläkivi, A. & Villa, S. 2007. Osakeyhtiölaki pienyhtiössä. Verkkokirja: Talentum.

Okkonen, K-M. & Miettinen, A. 2009. Nuorilla miehillä on suuri riski joutua työtapaturmaan. Tilastokeskus. Luettu: 17.4.2023  
[https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art\\_2009-09-30\\_006.html?s=0](https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_006.html?s=0)

Palonen, M. & Kylmä, J. 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Artikkel: Hoitotiede lehti. Luettu 6.5.2023.

Postman, N. & Weingartner, C. 2009. Teaching as a Subversive Activity. Delta.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana -hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia Zone OÜ

Skurnik-Järvinen, H. 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat. Käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.

Suomen riskienhallintayhdistys. a). PK-RH riskienhallinta: Riskienhallinnan hyödyt Luettu 1.5.2023 Verkkosivu <https://pk-rh.fi/riskienhallinta/riskienhallinnan-hyodyt.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. b). PK-RH riskienhallinta: Riskienhallinnan hyödyt Luettu 1.5.2023 Verkkosivu <https://pk-rh.fi/riskienhallinta/riskienhallinnan-hyodyt.html>

Suomen riskienhallintayhdistys. c). PK-RH riskienhallinta: Taloudelliset riskit, Luettu 1.5.2023 Verkkosivu <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/liike-riskit.html>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana Henkilöstöjohtamista. EU: UNipress

Työeläkevakuuttajat TELA ry. (2023) Työkyvyttömyyseläkkeen rahoituksen maksuluokkamalli. Luettu 10.5.2023 Verkkosivu <https://www.tela.fi/ajankohtaista/qa-tietopaketit/tyokyvyttomyyselakkeiden-rahoituksen-maksuluokkamalli/>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yrityksenperustaminen.net. Yksityinen elinkeinoharjoittaja. Luettu: 5.5.2023. Verkkosivu <https://yrityksen-perustaminen.net/yksityinen-elinkeinonharjoittaja/>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.

---

### **Haastattelut:**

Haastattelu 1: Essi Hintikka, Rekrytointikonsultti/HR-asiantuntija 1000 ihmisen organisaatiossa. Haastateltu 8.5.2023

Haastattelu 2: Niko, työnjohtaja Parke Rakenne Oy:ssä. Haastateltu: 8.5.2023

Haastattelu 3: Johannes Kellosaari, yrittäjä ja perustaja Parke Rakenne Oy:ssä.  
Haastateltu: 8.5.2023

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1(1)

### **Teema 1: HR-työn keinot**

1) minkälaisia keinoja käytät:

A) henkilöstön johtamisessa?

B) henkilöstön hallinnassa?

C) henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa?

2) mitkä asiat heikentävät henkilöstön hyvinvointia?

### **Teema 2: Pienyrityksen riskit**

3) Mitä riskejä pienyrityksellä on?

4) Mitä Henkilöstöön liittyviä riskejä edustamallasi yrityksellä on?

### **Teema 3: HR-työn resurssit**

5) Koetko että yrityksesi käyttää riittävästi resursseja HR-työhön?

6) Millä tavoin HR-työn resurssien panostus näkyy arjessa?

7) Mitä riskejä näet liian vähäisessä HR-työn resurssien käytössä?

### **Loppukysymys:**

8) Mitä etuja näet HR-työhön panostamisessa?







### 3. TSEKKAAM VARUSTEET JA TYÖOLOJAT

• VARSINKIN ORGANISAATIOSSA, JOSSA TYÖNJOHTO JA YRITTÄJÄ EI OLE PÄIVITTÄIN TEKEMISSÄ SUORITAVAN TYÖN KANSSA, TÄMÄ ASIA JÄÄ HELPOSTI TAKA-ALALLE. TYÖNTEKIJÄT KYLLÄ PASSIIVISESTI RAPORTOIVAT RIKKINÄISITÄ VÄLINEISTÄ JA VAATETUKSESTA, MUTTA ENNALTAEHKÄISYLLÄ SÄÄSTETÄÄN AIKAA JA RAHAA. KANNATTAA OTTAA TAVAKSI KYSYÄ JA KÄYDÄ VARUSTEITA JA VÄLINEITÄ TASAISIN VÄLIAJOIN LÄPI SUORITAVAN TIIMIN KANSSA. NÄISSÄ KESKUSTELUISSA NOUSEE MATALALLA KYNNYKSELLÄ UUSIA KEHITYSEHDOTUKSIA JA TYÖNTEKIJÖILLE SYNTYY MIELIKUVA SIITÄ, ETTÄ TÄRKEINTÄ TYÖTÄ TEKEVÄT ON HUOMIOITU.



### 4. REKRYTOINNIN TARPEEN KARTOITTAMINEN PITÄÄ AKTIIVISENA JA KEHITTÄÄ TOIMINTAA!

• REKRYTOINTI JA HENKILÖSTÖN SUUNNITTELU ON TÄRKEÄÄ TYÖTÄ, JOLLA PUNTAROIDAAN, MIKÄ YRITYKSEN HALU JA TILANNE TULEVAISUUDEN RATKAISUISSA ON. MONESTI REKRYTOINTI TARVE TULEE YLLÄTTÄEN, JA SE EI OLE PARAS MAHDOLLINEN AIKA ALOITTA A SITÄ. JOS YRITYS KÄY LÄPI TASAISIN VÄLIAJOIN TYÖNTEKIJÖIDEN TARVETTAAN, PYSYY MIELIKUVA TÄMÄN HETKEN TILANTEESTA KIRKKAANA. MONESTI LÄPIKÄYMISEN TULOS EI TARVITSE OLLA UUDEN TYÖNTEKIJÄN REKRYTOINTI, VAAN YRITYS VOI LÖYTÄÄ MYÖS ORGANISAATION SISÄLTÄ UUSIA MAHDOLLISUUKSIA TULEVAISUUDEN HAASTEISIIN.





3(6)



## 5. KOMMUNIKOI POSITIIVISESTI JA TASAPUOLISESTI KAIKILLE!

• KAIKKEA EI TARVITSE KÄÄNTÄÄ POSITIIVISEKSI, MUTTA YLEISELLÄ POSITIIVISUUDELLA VOI LUODA TURVAA TIIMILLE. TYÖPAIKOILLAKIN TASA-ARVOINEN KOHTELU ON TODELLA TÄRKEÄÄ JA JOS TÄMÄ EI TOTEUDU, SE NÄKYYPÄ HELPOTI KAIKKIALLE. VÄLILLÄ RANCOISSA OLOSUHTEISSA JA AIKATAULUPAINEEN ALLA TYÖSKENTELEVÄT TYÖNTEKIJÄT TARVITSEVAT FIILIKSEN NOSTATUSTA JA AITOA KOHTAAMISTA JAKSAAKSEEN. PIDÄ HUOLI, ETTÄ OLET PARANTAMASSA YHTEISHENKEÄ OSANA TIIMIÄ.



## 1. "HR-TYÖT ON HOIDETTU OMALLA PORUKALLA JA AINA ON SELVITTY"

• ULKOPUOLINEN APU HR-TYÖN SARALLA VOI AVATA MONESTI UUSIA NÄKÖKULMIA. KUN YRITYKSEN TILANNETTA KÄYDÄÄN LÄPI JA MATALALLA KYNNYKSELLÄ HAASTETAAN TOIMINTAMALLEJA, VOI UUSIA IDEOITA SYNTYÄ ITSESTÄÄN. HENKILÖSTÖÖN LIITTYVISTÄ ASIOISTA KYLLÄ SELVIÄÄ MONESTI ITSEKIN, MUTTA NIIDEN LÄPIKÄYMINEN TYÖPORUKAN, HR-ASIAINTUNTIJAN TAI PSYKOLOGIN KANSSA TEKEE HR-SUUNNITTELUSTA LOOGISEMPAA JA VÄHENTÄÄ ASIAN STRESSAAVUUTTA.



4(6)



## 2. "Kyllä tällä tyylillä ja näillä vehkeillä vielä yhden työmaan tekee."

•MONESTI TYÖTAVOISSA JA VÄLINEISSÄ EI OLE KYSE RESURSSISTA VAAN VIITSIMISESTÄ. JOS JÄRJESTELMÄLLISESTI TOIMITAAN TURVALLISESTI, TURVALLISUUDESTA TULEE KUNNIOITETTU ASIA JA SEN KANSSA KEHITETÄÄN TEHOAKUUTTA. TEHOAKUUDEN LISÄÄMINEN VAARALLISILLA TYÖSKENTELYTAVOILLA TAI HEIKOILLA VÄLINEILLÄ ON LYHYTNÄKÖISTÄ TOIMINTAA.



## 3. "Tällä porukalla tehdään seuraavat viisi vuotta."

•VAIKKA NÄKÖPIIRISSÄ EI OLISI IRTISANOUTUMISIA JA OLISIT KERÄNNYT ITSELLESI LOISTAVAN TIIMIN, ELÄMÄ VOI YLLÄTTÄÄ. NÄITÄ TILANTEITA EI KANNATA PELÄTÄ LIIKAA, MUTTA ON HYVÄ VÄLILLÄ KÄYDÄ LÄPI, MILLÄ TAVOIN YRITYS VOI VARAUTUA HUONOIHIN UUTISIIN. NÄMÄ VOIVAT KOSKEA IRTISANOUTUMISTA, TAI ESIMERKIKSI LUOTETTAVAN TAVARANTOIMITTAJAN SUHTEEN LOPPUMISTA. ON HYVÄ MUISTAA, ETTÄ LÄHESKÄÄN AINA HUONOT UUTiset EIVÄT OLE YRITTÄJÄN TAI EDES YRITYKSEN VIKA, VAAN OSA LUONNOLLISTA ELÄMÄÄ.





5(6)



#### 4. "KAIKKI KESKITTYY OMAAN ASIAANSA."

•ON TÄRKEÄÄ, ETTÄ YRITYKSESSÄ ON SELKEITÄ ROOLEJA JA TYÖT HOIDETAAN MAHDOLLISIMMAN TEHOKKAASTI. ON KUITENKIN HYVÄ VÄLILLÄ NÄHDÄ SE POTENTIAALI, MIKÄ YRITYKSEN HENKILÖSTÖSSÄ ON. JOS YRITYKSELLÄ ON KÄYTÄNTÖ, JOSSA TUTUSTUTAAN TOISINAAN TOISTENSA TYÖTEHTÄVIIN, VAHVISTAA YRITYKSEN SISÄISTÄ AMMATTITAITOA. TÄMÄN LISÄKSI ARVOSTUS TOISEN TYÖNTEKIJÄN JA YRITTÄJÄN AMMATTITAITOA KOHTAAN KASVAA. TÄMÄ KÄYTÄNTÖ KANNATTAA OTTAA KÄYTTÖÖN JO PEREHDYTYKSESSÄ, JOLLOIN UUSI TYÖNTEKIJÄ TIETÄÄ, MITÄ KAIKKIA TYÖTEHTÄVIÄ YRITYKSESSÄ ON. KAIKKIEN EI TARVITSE EIKÄ KANNATAKAAAN OSATA KAIKKEA.



#### 5. "KYLLÄ MEIDÄN TYÖNTEKIJÄT TIETÄVÄT, NE OVAT AMMATTILAISIA!"

•JATKUVA OPPIMINEN ON NYKYPÄIVÄN TYÖELÄMÄSSÄ TÄRKEÄ TEEMA. MUUTTUVASSA MAAILMASSA TOIMINTATAPOJA KEHITTÄMÄTTÄ EI PÄRJÄÄ KOVIN PITKÄÄN. OPPIMALLA JA UUDELLEEN KOULUTTAMALLA, YRITYS ANTAA TYÖNTEKIJÄLLE MAHDOLLISUUDEN JA TILAN KEHITYÄ JA OTTAA LISÄVASTUUTA. KOULUTUSPÄIVÄT TAI TYKY-PÄIVÄT EI TARVITSE OLLA PAKOLLINEN PAHA, VAAN NIIHIN PANOSTAMALLA TYÖNTEKIJÄT VOIVAT LÖYTÄÄ TYÖSTÄÄN UUSIA PUOLIA JA OPPIA OPPIMAAN.

6(6)

