



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TOIMIHENKILÖREKRYTOINNIN HAASTEET TALOTEKNIikka-ALALLA

Case: Lemminkäinen Talotekniikka Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Annina Haili

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

HAILI, ANNINA:

Toimihenkilörekrytoinnin haasteet
talotekniikka-alalla
Case: Lemminkäinen Talotekniikka Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 89 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee toimihenkilörekrytoinnin vaikeuksia talotekniikka-alalla. Työn case-organisaatio on Lemminkäinen Talotekniikka Oy. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimihenkilörekrytoinnin suurimpia haasteita talotekniikka-alalla, erityisesti tarvittavan työvoiman määrän ja rekrytointiprosessin kautta.

Teoriaosuus koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsitellään talotekniikka-alan työvoiman tarvetta ja saatavuutta. Työvoiman tarvetta tarkastellaan eläköitymisen ja muun poistuman kautta. Työvoiman saatavuutta käsitellään talotekniikka-alan koulutuksen sekä ulkomaisen työvoiman kautta. Toisessa osiossa käsitellään alalla esiintyneitä rekrytointivaikeuksia sekä rekrytointiprosessia ja työnantajakuvaa.

Empiirisessä osassa kartoitetaan organisaation työvoiman tarve sekä rekrytointiprosessin nykytila. Samassa yhteydessä selvitetään mahdolliset kehittämisen kohteet. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus. Haastattelut tehdään yksilöteemahaastatteluina.

Tuloksista selvisi, että suurin osaajapula tulee olemaan LVI-osaajista sekä erikoisosaajista, kuten kylmä- ja sprinkleripuolen osaajista. Osaajien puutteen takia oppilaitosyhteistyö nähtiin erittäin tärkeäksi keinoksi hankkia lisää ammattilaisia. Rekrytointiprosessin osalta ongelmaksi nähtiin yhteisen rekrytointipolitiikan puute, mikä mahdollistaa sen, että haastattelujen ja soveltuvuustestien käyttö tehdään niin kuin parhaaksi nähdään. Prosessi nähtiin myös jäykäksi ja hitaaksi. Lisäksi yrityksen työnantajakuvassa nähtiin parantamisen varaa.

Asiasanat: rekrytointi, toimihenkilö, talotekniikka

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HAILI, ANNINA:

Recruitment Challenges of Employees in
Technical Building Services Industry
Case: Lemminkäinen Talotekniikka Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 89 pages, 2 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This thesis deals with recruitment challenges of employees in technical building services industry. The case organization is Lemminkäinen Talotekniikka Oy. The aim of this thesis was to examine the largest recruitment challenges in technical building services industry, especially through staff planning and recruitment process.

The theoretical part of this study is divided into two sections. The first section focuses on necessity and availability of professional manpower in technical building services industry. The issues examined here are retirement, other loss from labor market, education and foreign labor. The second section is based on the recruitment process in general, troubles in recruitment and the employer image.

The empirical section of the study examined the present state of the target company, concerning the necessity of professional manpower and recruitment process. Based on the study results there are proposals about what should be improved in the future. The method used in this study was a qualitative study. Interviews were done as theme interviews.

Based on the results of this study it could be concluded that there is a shortage of project managers, especially HVAC experts. Also sprinkler experts are needed. Because there is a lack of qualified manpower, respondents experienced that school cooperation is a really important channel for future recruitments. The results also showed that job interviews and aptitude test are done in various ways which is caused by the lack of a common recruitment policy. Respondents also saw that the company's recruitment process is too stiff and slow. Furthermore, the employer image needs improvement.

Key words: recruitment, employee, technical building service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	TALOTEKNIikka-ALAN TYÖVOIMAN TARVE JA SAATAVUUS	7
2.1	Talotekniikka-toimiala	7
2.2	Talotekniikka-toimialan työvoiman tarve	9
2.2.1	Eläköityminen	11
2.2.2	Muu poistuma	13
2.3	Talotekniikka-alan työvoiman saatavuus	16
2.3.1	Koulutus	16
2.3.2	Ulkomaisen työvoiman rekrytointi	21
3	REKRYTOINNIN HAASTEET	25
3.1	Rekrytointivaikkeudet	26
3.2	Onnistuneen rekrytoinnin edellytyksiä	28
3.3	Työnantajakuva	30
3.4	Rekrytointiprosessi	33
3.4.1	Rekrytointikanavat	34
3.4.2	Rekrytointiprosessin kulku	38
3.4.3	Rekrytoitavan valinta	43
4	CASE: LEMMINKÄINEN TALOTEKNIikka OY	47
4.1	Toimeksiantajan esittely	47
4.2	Nykytila	49
4.3	Haastattelututkimuksen toteutus	52
4.4	Haastatteluiden tulokset	52
4.4.1	Talotekniikan henkilöstöresurssit	53
4.4.2	Talotekniikka-alan koulutus ja oppilaitosyhteistyö	60
4.4.3	Rekrytointiprosessi	64
4.4.4	Työnantajakuva	71
4.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	74
4.6	Haastattelututkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys	78

5	YHTEENVETO	80
	LÄHTEET	83
	LIITTEET	90

1 JOHDANTO

Riippumatta siitä, mitä organisaatio tekee tai tuottaa, keskeinen menestyksen tekijä on osaava henkilöstö. Organisaatiossa täytyy olla riittävästi osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, joka voi toteuttaa organisaation strategiaa. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, Sandberg 2007, 16.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tarkastella organisaation näkökulmasta työvoiman kysyntää ja tarjontaa. Yleensä organisaatiot pystyvät määrittelemään paremmin materiaalin, laitteistojen ja rahan tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa. Organisaatiot suunnittelevat tulevaa toimintaansa ja tekevät budjettinsa suhdanne-ennusteiden sekä tuote- ja palvelumarkkinoilta saamansa ennusteiden pohjalta. Näiden suunnitelmien pohjalta voidaan ennakoida kulloinkin tarvittava kokonaishenkilöstömäärä. Sen sijaan henkilöstön vaihtuvuuden, eläkkeellesiirtymisen ja sairauspoissaolojen ennakointi on huomattavasti vaikeampaa. Nämä kolme tekijää voivat muuttua nopeastikin sekä organisaatiosta riippuvista että riippumattomista tekijöistä. (Kauhanen 2003, 33.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Organisaatioiden täytyy pystyä tuottamaan ennusteita tulevan työvoiman tarpeesta ja organisaatiolla on oltava käsitys ulkoisesta ja sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Silloin kun alalla on pulaa osaavasta työvoimasta, on varauduttava siihen, että osaajia on vaikea löytää. Tällaisessa tilanteessa henkilöstösuunnittelussa tarvitaan huomattavasti enemmän ennakointia, toisin kuin niillä aloilla, joissa työvoimaa on paljon tarjolla. (Österberg 2005, 22-23.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee rekrytoinnin haasteita talotekniikka-toimialalla. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat suurimmat ongelmat toimihenkilörekrytoinneissa. Työssä keskitytään erityisesti talotekniikka-alan työvoiman kysyntään ja tarjontaan sekä rekrytointiprosessiin. Työn case-organisaatio on Lemminkäinen Talotekniikka Oy.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä rakennusalan työvoiman ikärakenteesta johtuen työvoiman poistuma rakennusalalla on nopeampaa kuin muussa teollisuudessa. Siitä huolimatta, että osa rakentajista on työttömänä, tietyissä tehtävissä parhaimmista osaajista alkaa olla pulaa, toteaa Lemminkäisen toimitusjohtaja ja Rakennusteollisuus RT:n puheenjohtaja Timo Kohtamäki (Lukin 2011). Rekrytointivaikeudet ja pula osaajista vain lisääntyvät tulevaisuudessa suurten ikäluokkien eläköityessä. Lisäksi työn case-organisaatiossa on tehty tukipalveluiden osalta suuria muutoksia, jotka vaikuttavat muun muassa rekrytointiprosessiin. Case-organisaatiota käsitellään tarkemmin luvussa neljä.

Päätutkimusongelmana on:

- Mitkä ovat suurimmat rekrytinnin haasteet organisaatiossa?

Tutkimuksen alaongelmia ovat:

- Mikä tulee olemaan Lemminkäinen Talotekniikka Oy:n työvoiman tarve ja saatavuus?
- Mitä ongelmia esiintyy yrityksen rekrytointiprosessissa?

Tutkimuksen alaongelmat on johdettu päätutkimusongelmasta. Alaongelmiin saadut vastaukset auttavat ratkaisemaan pääongelman.

Lemminkäisen liiketoiminta on jaettu neljään toimialaan: talonrakentaminen, infrarakentaminen, talotekniikka ja kansainväliset toiminnot. Opinnäytetyön empiirinen osio rajataan koskemaan vain talotekniikka-toimialaa ja toimihenkilörekrytointeja.

Rekrytointiin liittyviä tutkimuksia on tehty paljon. Muun muassa yritysten rekrytointivaikeuksia tutkitaan säännöllisesti Elinkeinoelämän keskusliiton toimesta. Myös rakennusalan työvoiman määrän kehitystä on tutkittu aiemmin. Sen sijaan Lemminkäinen Talotekniikassa ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta toimihenkilörekrytinnin ongelmista.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus käsittelee merkityksiä. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta on kuitenkin käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan, vaan ne voidaan nähdä toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, jotta nähdään, että mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta. Toisaalta, kvantitatiivinen tutkimus voi edeltää kvalitatiivista vaihetta tai menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 127-128.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaintoaineiston täytyy soveltua numeeriseen mittaamiseen ja aineisto tulee muuttua tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tuloksia kuvaillaan esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2004, 130-131.) Tutkittavia henkilöitä valitessa määritellään ensin perusjoukko eli kohderyhmä, josta ollaan kiinnostuneita. Perusjoukosta valitaan otos, joka on huomattavasti perusjoukkoa pienempi. Tutkimuskohteet valitaan satunnaisesti. Kustannussyistä ei yleensä ole järkevää tehdä kokonaistutkimusta eli käydä koko perusjoukkoa läpi. (Tilastokeskus 2011.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja se pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita eikä niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin mittausvälineillä saatavaan tietoon. Aineistoa kerätään usein teemahaastatteluilla, osallistuvalla havainnoinnilla ja ryhmähaastatteluilla. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei siis satunnaisotoksella ja kohdejoukko on yleensä pieni, korkeintaan muutamia kymmeniä henkilöitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 152-155.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä on haastattelu. Hirsjärven ym. (2004, 194-196) mukaan haastattelun etuina nähdään joustavuus, sillä haastattelua voi käydä tilanteen edellyttämällä tavalla ja kysymyksien järjestystä voidaan muuttaa. Lisäksi vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä osallistumaan tutkimukseen ja heidät on helppo tavoittaa vielä haastattelun jälkeenkin. Haastattelun haittoina voidaan pitää sitä, että haastateltavat pyrkivät usein antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastatteluaineisto on aina tilannesidonnaista ja tulosten yleistämisessä ei pidä liioitella. Lisäksi haastatteluihin valmistautuminen sekä itse haastattelu vievät paljon aikaa.

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa eri ryhmiin. Haastatteluissa voidaan käyttää joko strukturoitua haastattelua, teemahaastattelua tai avointa haastattelua. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa kysymysten järjestys on täysin määrätty. Teemahaastattelussa sen sijaan haastattelun teemat eli aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksiltä puuttuu tarkka muoto ja kysymysjärjestystä ei ole määrätty. Avoin haastattelu muistuttaa eniten vapaata keskustelua. Haastattelun aikana aihe voi muuttua ja haastattelija selvittää aidosti kohdehenkilön ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä. Usein avoin haastattelu vie paljon aikaa ja vaatii useita haastattelukertoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 197-198.)

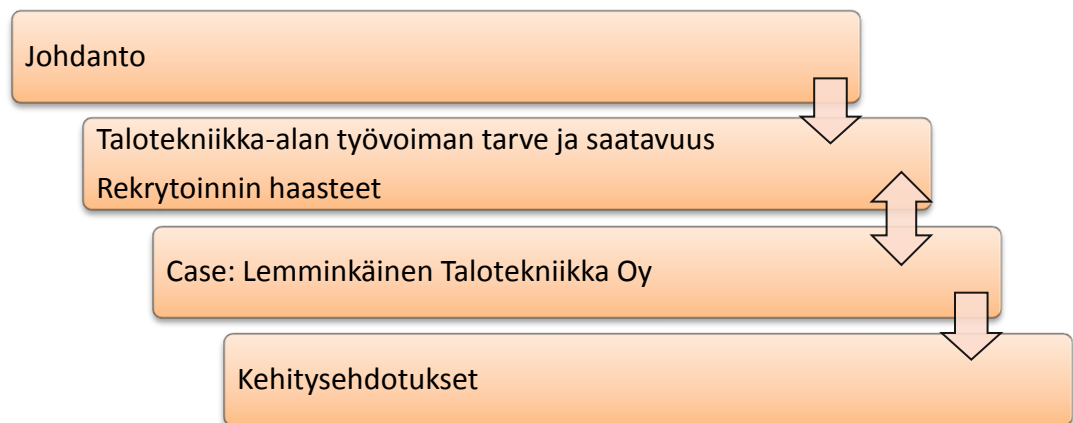
Tämän opinnäytetyön empiriaosuus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena, sillä case-tutkimuksessa saadaan yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus sen joustavuuden vuoksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan tarkentaa vastauksia heti ja esittää lisäkysymyksiä aiheesta. Lisäksi haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin mitä tutkija ennakoi. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tämän opinnäytetyön haastattelututkimuksen toteutus kuvataan tarkemmin neljännessä luvussa.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikeita asioita. Esimerkiksi jos kyselylomakkeen vastaaja on käsittänyt kysymyksen eri

tavalla kuin tutkija, mutta tutkija ei ota tätä huomioon, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217.) Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden reliabiliteetti ja validiteetti on varmistettu etsimällä runsaasti teoriaa rekrytoinnista ja talotekniikan koulutuksesta ja käyttämällä monipuolisesti sekä kirjoja että Internet-lähteitä. Empiirisen osan reliabiliteettia ja validiteettia on käsitelty luvussa neljä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Johdannossa selvitetään opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat, rajaukset, tutkimusmenetelmät ja työn rakenne. Työ etenee alla olevan kuvion mukaisesti.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsitellään rakennusalan työvoiman tarvetta ja saatavuutta. Työvoiman tarvetta selvitetään muun muassa kartoittamalla talotekniikka-alan eläköitymismääriä ja muuta poistumaa. Työvoiman saatavuutta käsitellään talotekniikka-alan koulutuksen kautta. Toisessa luvussa käsitellään muita rekrytoinnin haasteita, kuten työnantajakuvaa ja rekrytointiprosessin haasteita. Luvun alussa aihetta pohjustetaan kuvaamalla yritysten rekrytointivaikeuksia 2000-luvulla. Luvussa käsitellään myös mitä asioita onnistunut rekrytointi edellyttää. Teoriaosuus luo pohjan työn empiiriselle osiolle.

Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu case-organisaation ja haastattelututkimuksen toteutuksen, tulosten, johtopäätösten ja kehitysehdotuksien esittelystä. Organisaation nykytilan esittelyssä kartoitetaan muun muassa rekrytoinnin ja henkilöstösunnittelun nykytilaa. Yhteenvedossa kootaan yhteen opinnäytetyön sisältö.

2 TALOTEKNIikka-ALAN TYÖVOIMAN TARVE JA SAATAVUUS

Termin ”rakennusala” voi nähdä monella eri tavalla, mutta kapeimman määrittelyn mukaan rakennusala sisältää rakennusten ja infra-rakenteiden rakentamisvaiheen toiminnan eli muun muassa suunnittelun, rakentamisen, materiaali ja rakennustuotetoimitukset. Laajimmillaan siihen liitetään myös rakennusten ja rakenteiden ylläpito, josta käytetään termiä rakennus- ja kiinteistöala. (Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL 2007.)

Termi rakennusklusteri tarkoittaa koko rakennusalaa kattavaa määritelmää ja siihen sisältyy talonrakennus-, kiinteistö- ja talotekniikka-alat, rakennusmateriaaliteollisuus ja infrasektori, joka sisältää myös yhdyskunta- ja ympäristötekniikan (Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL 2007). Joidenkin määritelmien mukaan klusteriin voi kuulua lisäksi myös vesi- ja energiahuoltoverkko (Koulutuskeskus Salpaus 2007). Kiinteistö- ja rakennusklusteri on yksi suurimmista klustereista Suomessa ja se muodostaa yli 70 % Suomen kansallisvarallisuudesta. Klusteri työllistää yli 20 % työllisestä työvoimasta ja tuottaa 20 % Suomen verotuloista. (Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry 2006.) Klusteriin sisältyvä talotekniikka-ala kattaa veden, lämmön, energian, valon ja tiedon välittämisen. Talotekniikkaan kuuluu myös turvallisuus- ja liikkumispalvelut. (Talotekniikan instituutti 2011.)

2.1 Talotekniikka-toimiala

Talotekniikka-ala on kiinteästi sidoksissa talonrakennusalan suhdanteisiin. Ala on jälkisuhdanneala, sillä talotekniset työt ajoittuvat rakentamisen loppuvaiheeseen ja niiden kysyntä seuraa talonrakentamisen suhdannevaihteluita noin vuosi sen jäljessä. Vuonna 2008 alkanut rakentamisen laman vaikutti talonrakentamisen aloitusmääriin ja tämä näkyi vielä vuonna 2010 talotekniikka-toimialan palveluiden kysynnässä. (Lemminkäinen Oyj 2011d.)

Asuntorakentamisen aloitukset kasvoivat vuonna 2011 ja tämä näkyy positiivisesti LVI-asennustoiminnassa vielä vuonna 2012. Asuntoaloitukset kuitenkin

todennäköisesti laskevat ja sen näkyy talotekniikassa vuoden 2012 lopulla. Korjausrakentaminen sen sijaan on pysynyt hyvällä tasolla, mutta taloudellinen epävarmuus saattaa hidastaa hankkeiden käynnistymistä vuonna 2012 myös korjausrakentamisessa. (Rakennusteollisuus 2011.)

Talotekniikka-toimiala on siis kiinteästi sidoksissa talonrakennusalan suhdanteisiin. Alalla on kuitenkin tapahtumassa muutos, koska korjausrakentaminen ja taloteknisten järjestelmien huolto ovat lisääntyneet merkittävästi. Nämä työt ovat riippumattomia rakentamisen suhdanteista ja ne ovat taanneet alalle aikaisempaa tasaisemman työtilanteen. (Opetushallitus 2010.) Talotekniikka-ala hyötyy myös tiukkenevista ympäristö- ja energiatehokkuusvaatimuksista ja niiden odotetaan vauhdittavan alan kasvunäkymiä. Väestön kasvu ja keskittyminen kasvukeskuksiin edellyttävät infrastruktuurin uudistamista ja lisäävät huolto- ja palvelutoimintaa. Markkinoita kasvattaa myös huolto- ja kunnossapitotöiden ulkoistaminen sekä kokonaispalveluiden ja elinkaarihankkeiden toteuttaminen. (Lemminkäinen 2011d.) Suuri osa talotekniikka-alan henkilöistä työskenteleekin rakennusten korjaus- ja huoltotöissä ja muun muassa energiatehokkuutta parantavien toimenpiteiden toteutus merkitsee sitä, että tuleville vuosille tarvitaan jatkuvasti lisää osaajia. (Rakennusteollisuus 2011.)

LVI-asennusalan markkina oli vuonna 2011 noin kolme miljardia euroa ja LVI-markkinan kasvu vuodesta 2010 vuoteen 2011 oli noin viisi prosenttia. Todennäköisesti kasvu hidastuu vuoden 2012 aikana ja markkina tulee olemaan samaa tasoa kuin vuonna 2011. (Rakennusteollisuus 2011.) Koko talotekniikkaurakoinnin arvo vuonna 2010 oli noin 4,5 miljardia euroa (Talotekniikkaliitto ry 2011).

Sähköistysalalla vuonna 2011 etenkin urakoinnin työkannat ovat hyvällä tasolla ja kannattavuus parani vuodesta 2010. Vuoden 2011 kesän jälkeen tarjouskyselyt kuitenkin vähenivät huomattavasti. Sähköalalla kuitenkin toivotaan uusien energiatehokkuusvaatimuksien tuovan lisää töitä. (Rakennusteollisuus 2011.)

2.2 Talotekniikka-toimialan työvoiman tarve

Talotekniikka-ala työllistää Suomessa yhteensä noin 30 000 henkilöä ja talotekniikan ammattilaiset työskentelevät urakoinnin, suunnittelun, kaupan ja teollisuuden palveluksessa. Työtä riittää Suomessa, koska suurta osaa alan töistä ei voi viedä ulkomaille. Talotekniikka-alalle tarvitaan monenlaisia osaajia asentajista ja työnjohtajista suunnittelijoihin, tutkijoihin, tuotekehitys- ja johtotehtäviin sekä myyntiin ja markkinointiin. Talotekniikka-alaa voi opiskella sekä ammatillisissa oppilaitoksissa, ammattikorkeakouluissa kuin yliopistoissakin. (Suomen Talotekniikkaportaali Oy 2011a; Suomen Talotekniikkaportaali Oy 2011b.)

Siitä huolimatta, että alalla osa henkilöistä on työttömänä, tietyissä tehtävissä parhaimmista osaajista alkaa olla pulaa, toteaa Lemminkäisen toimitusjohtaja ja Rakennusteollisuus RT:n puheenjohtaja Timo Kohtamäki (Lukin 2011). Osaajapulaan ei ole luvassa helpotusta, sillä puolet nykyisestä työvoimasta jää eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana ja vuoden 2005 arvioiden mukaan rakennusmiehistä ja rakennusalan toimihenkilöistä jopa 70 prosenttia siirtyy työelämän ulkopuolelle vuoteen 2015 mennessä. Tänä aikana rakennusalalta poistuu noin 75 000 henkeä. Vuositasolla alalle tarvitaan noin 5000 uutta henkilöä. Rakennusalan työvoiman ikärakenteesta johtuen työvoiman poistuma on nopeampaa kuin muussa teollisuudessa. (Salminen & Mölsä 2005; Lukin 2011.)

Rakennusalan osaajapula koskettaa erityisesti toimihenkilöitä. Varsinkin rakennusmestareita siirtyy hyvin paljon eläkkeelle, mutta ammattikorkeakouluista valmistuvista insinööreistä ei vaikuta olevan heidän korvaajikseen. (Salminen & Mölsä 2005.) Yhtenä syynä osaajapulaan on työnjohdon tehtäviin valmistavan teknikko- ja rakennusmestarikoulutuksen lopetus. Työnjohtotason teknikkokoulutus lakkautettiin vuonna 2000 ja sen korvaajaksi tuli ammattikorkeakoulujen insinöörikoulutus. Teknikko- ja rakennusmestarikoulutusta on kuitenkin jääty kaipaamaan suuresti, sillä insinöörikoulutus on hyvin teoriapainotteinen ja se ei ole vastannut elinkeinoelämän tarpeita. Rakennusmestarikoulutus aloitettiinkin uudestaan vuonna 2007 ja ensimmäiset rakennusmestarit (AMK) valmistuivat vuonna 2010 (Väisänen 2008).

Organisaatioiden tarvitsemaan henkilöstömäärään ja laatuun vaikuttavat monet tekijät. Tärkeimpiä niistä ovat toimialan taloudellinen suhdannevaihe, suhdannevaihe, toimialan kilpailutilanne paikallisesti tai kansainvälisesti, tuotteiden ja palveluiden kysyntä markkina-alueella, organisaation taloudellinen tulos ja toimialan lainsäädäntö. (Kauhanen 2003, 90.)

Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan vuonna 2010 rakentamisen rekrytointitarve EK:n jäsenyrityksissä oli 3000 henkilöä. Toipuminen vuosien 2008 – 2009 taantumasta näkyi rekrytointitarpeen kasvuna, erityisesti rakennusosalalla. Taantumana aikana menetettiin tuhansia työpaikkoja, eniten viennistä riippuvaisilla teollisuusaloilla ja suhdanneherkällä rakennusosalalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Vuonna 2010 rakennusosalalle rekrytoituista 24 prosentilla oli ammattikorkeakoulututkinto, viidellä prosentilla yliopistotason tutkinto, 60 prosentilla ammatillinen koulutus ja 11 prosentilla ei ollut tutkintoa lainkaan. Rakennusosalalle palkattiin 700 ammattikorkeakoulututkinnon suorittanutta, erityisesti AMK-insinöörejä. Alan yrityksistä yli 90 prosenttia painotti insinöörikoulutusta, kun he olivat palkkaamassa ammattikorkeakoulutettuja. Yliopistotutkinnon suorittaneita rakentamiseen palkattiin 150, joista 5 oli lisensiaatteja tai tohtoreita. Yliopistotutkinnon suorittaneista 80 prosenttia oli diplomi-insinöörejä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Talotekniikka-alan toimihenkilötehtävissä suurin pula on projektihenkilöistä, erityisesti projektipäälliköistä ja työnjohtajista. Sama tilanne vaivaa koko rakennusalaan. Osaajapula on jatkunut jo pitkään. Yhtenä syynä tähän on koulutusohjelmien suuret keskeytysprosentit. Esimerkiksi jo vuonna 2003 ammattikorkeakouluissa oli 167 LVI-insinöörikoulutuksen aloituspaikkaa, mutta valmistuneita oli alle 100. (Vainio 2003.) Myös YIT Rakennus Oy:stä todettiin vuonna 2005, että heillä ei ole pulaa työntekijöistä, mutta työnjohtajia on ollut hankala löytää. YIT Rakennus Oy:n työvoimapäällikkö Jari Timonen näkee, että rakennusosalalla ei ole vielä herätty riittävästi siihen, että nuoriin on panostettava. Hän arvelee, että tulevaisuudessa isot yritykset käyvät entistä paremmin opiskelijoihin kiinni. (Salminen & Mölsä 2005.)

2.2.1 Eläköityminen

Työvoiman ikääntymisen myötä työvoiman poistuma kasvaa Suomessa voimakkaasti. 2000-luvun alussa vuotuinen poistuma oli 35 000 henkilöä, kun nykyisin poistuma on jo yli 50 000 henkilöä vuositasolla. Vuonna 2012 poistuma on jo 70 000 henkilöä vuodessa. (Järvinen & Leveälahti 2009a.)

Järvinen ja Leveälahti ovat tehneet työvoiman poistumasta erilaisia skenaarioita toimialojen mukaan. Heidän mukaansa rakennustoimialan poistuma vuosina 2007–2015 on tavoiteskenaariossa 30 200 henkilöä ja nykytilaskenaariossa 31 100 henkilöä. (Järvinen & Leveälahti 2009a.)

Suomessa työeläkejärjestelmä uudistui vuoden 2005 alussa. Merkittävimpiä uudistuksia olivat muun muassa vanhuuseläkeiän muuttaminen niin, että vanhuuseläkkeelle on mahdollista siirtyä ikävuosien 63 – 68 välillä, varhaiseläkkeiden ikärajojen nosto ja työttömyyseläkkeen poisto. (Hietaniemi & Ritola 2007.) Työllisiä kannustetaan pysymään työelämässä 63 ikävuoden jälkeen nostamalla eläkkeen kertymistä 4,5 prosenttiin ikävuosien 63 – 68 välillä. Vanhuuseläkkeellä olevan on mahdollista työskennellä eläkkeellä ilman eläke-etuuden pidättämistä. Eläkettä kertyy tällöin 1,5 prosenttia. Vanhuuseläkkelle jäämistä voi lykätä 68 ikävuodesta eteenpäin. (Hietaniemi & Ritola 2007; Työeläke 2010.)

Vanhuuseläkkeen lisäksi käytettävissä olevia eläkevaihtoehtoja ovat varhennettu ja lykätty vanhuuseläke, osa-aikaeläke, työkyvyttömyyseläke, osatyökyvyttömyyseläke ja perhe-eläke. (Hietaniemi & Ritola 2007; Työeläke 2010.) Osa näistä eläkkeistä edellyttää joko henkilön terveydentilan jonkinasteista heikentymistä tai henkilön itsensä halua myös siirtyä eläkkeelle. Eri eläkevaihtoehdot rahoitetaan hieman eri tavoin ja myös niiden kustannukset organisaatioille jakautuvat eri tavoin eri eläkkeiden osalta. Yleisesti voidaan sanoa, että mitä suurempi yritys on, sitä täysimääräisemmin se joutuu maksamaan kunkin eläkeratkaisun niin sanotun omavastuuperiaatteen mukaisesti. Hyvin ja laajasti hoidettu työterveyshuolto ja ikääntyvän henkilöstön varhaiskuntoutus pienentävät olennaisesti ennen aikaista eläkkeellesiirtymistä ja siitä johtuvia

eläkekustannuksia. (Kauhanen 2003, 91-92.)

Ammattityövoiman pulaan voisi tulla helpotusta, jos ikääntyneet työntekijät suostuisivat jatkamaan työuraansa vanhuuseläkeiän jälkeen. Vuosi lisää työuraan kasvattaisi työllisten määrää peräti 60 000. Tilastokeskuksen laskelmien mukaan vuonna 2000 vain yksi yhdeksästä teki töitä 65 ikävuoteen asti ja 64-vuotiaista oli töissä 13 %, mutta mukaan laskettiin myös muutaman tunnin viikossa töitä tekevät. Ikävälillä 55 – 64 eläkkeelle siirtyy nykyisin 70 % ikäluokasta. Niitä, jotka siirtyvät eläkkeelle vasta 65-vuotiaina on vain 15 %. 60 – 79-vuotiaista oli työssä vain 15 000 henkilöä ja ennusteiden mukaan heitä elää Suomessa vuonna 2020 peräti miljoona. (Lampikoski 2005, 115- 116.)

Vanhuuseläkeiän nostaminen ei kuitenkaan merkittävästi pienentäisi työvoiman poistumaa, koska suuri osa poistuu työvoimasta jo ennen vanhuuseläkeikää (Järvinen & Leveälahti 2009a). Sitran raportin (Sonkin, Petäkoski-Hult, Rönkä ja Södergård 1999) mukaan houkutus siirtyä varhaiseläkkeelle on suuri, jos ikääntyneet kokevat työn henkisesti ja fyysisesti raskaaksi ja jos heillä on taloudelliset edellytykset siirtyä varhaiseläkkeelle. Taloudellisilla kannusteilla ei näytä olevan suuria vaikutuksia työuran jatkamiseen. Eläketurvakeskuksen ja työeläkevakuuttajien Telan tekemän kyselyn mukaan suurin osa työssäkäyvistä aikoo jäädä eläkkeelle täyden eläkkeen kartuttua eli 63-vuotiaana. Kannustimia pitäisi suositusten mukaan muuttaa radikaalisti, jotta ne vaikuttaisivat käytännössä jatkamispäätöksiin. Tämän takia työelämän kehittämiseen tulee panostaa, jotta voidaan ehkäistä liian aikaista työstä poistumista. (Lampikoski 2005, 14, 116 – 117.)

Henkilöstön ikääntymisen ja eläkkeelle siirtymisen myötä tyhjentyvien tehtävien täyttö edellyttää suunnitelmallisuutta. Yritysten täytyy miettiä, mitkä ovat lähivuosina vapautuvia merkittävimpiä avaintehtäviä ja löytyykö oman organisaation sisältä henkilöitä, joilla vapautuvat työpaikat täytetään. Avainhenkilöt voidaan määritellä monella eri tavalla. Kapeimmillaan avainhenkilöiksi luetaan organisaation johto ja asiantuntijat tai esimerkiksi lahjakkaat henkilöt sekä huippusuorittajat. Laajimmillaan avainhenkilöstöön luetaan organisaation koko ydintyövoima. (Lampikoski 2005, 39 – 40.)

2.2.2 Muu poistuma

Työnantajan ja työntekijän välinen toistaiseksi solmittu työsuhde voi päättyä monella eri tavalla. Työntekijästä johtuva päättyminen voi olla irtisanoutuminen, eläkkeellesiirtyminen, työsuhteen purkaminen tai kuolema. Työnantajasta johtuva päättyminen voi olla irtisanominen tai työsuhteen purkaminen. Määräaikainen sopimus päättyy joko määräajan päätyttyä tai sovitun toimeksiannon tultua suoritetuksi ilman erityistä irtisanomisaikaa. Näiden lisäksi henkilöstön hankintatarpeita aiheuttavat esimerkiksi opintovapaat, vanhempainlomat, hoitovapaat ja vuorotteluvapaat. (Kauhanen 2003, 66, 87; Valvisto 2005, 30.)

Rakennusalalla työvoiman poistumaa aiheuttaa vanhuuseläkkeelle siirtymisen lisäksi erityisesti työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen. Rakennusalalla työkyvyttömyyseläkkeelle joudutaan keskimäärin 53 vuotiaana ja näitä siirtyjiä on enemmän kuin muilla aloilla. Lisäksi rakennusalalla on kaksinkertainen tapaturmatiheys muihin aloihin verrattuna. Ennenaikaiset eläköitymiset ja tapaturmat hukkaavat rahallisia ja inhimillisiä resursseja. Henkilöstön hyvinvointiin tuleekin kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta työuria saadaan pidennettyä. (Lukin 2011.)

Monet tekijät, esimerkiksi kustannustehokkuuden parantamisen tarve, tuotannon siirtäminen edullisempiin maihin sekä fuusiot ovat viime vuosina pakottaneet yrityksiä vähentämään henkilökuntaansa. Merkittävä työvoiman vähentämisen syy on ollut myös heikon taloudellisen suhdanteen luoma yrityksen tuotteiden tai palveluiden kysynnän lasku. Suhdanteiden parannuttua ongelmia ja lisäkustannuksia aiheuttavat uuden työvoiman rekrytointi ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Irtisanomisille on kuitenkin vaihtoehtoja, joita Von Kroghin, Georgen ja Kamenyn (2002) mukaan ovat investoinnit irtisanomisuhan alla olevien avainhenkilöiden koulutukseen, sapattivuosisjärjestelyihin ja työaikajoustoihin. Esimerkkiyrityksissä näillä toimenpiteillä pystyttiin säilyttämään yrityksissä osaajien tietämys ja ammattitaito niin, että ne eivät valuneet kilpailijoille. Merkittävänä lisäetuna oli, että osaajat pystyivät käyttämään joustoajan osaamisensa edelleen kehittämiseen. (Lampikoski 2005, 138.)

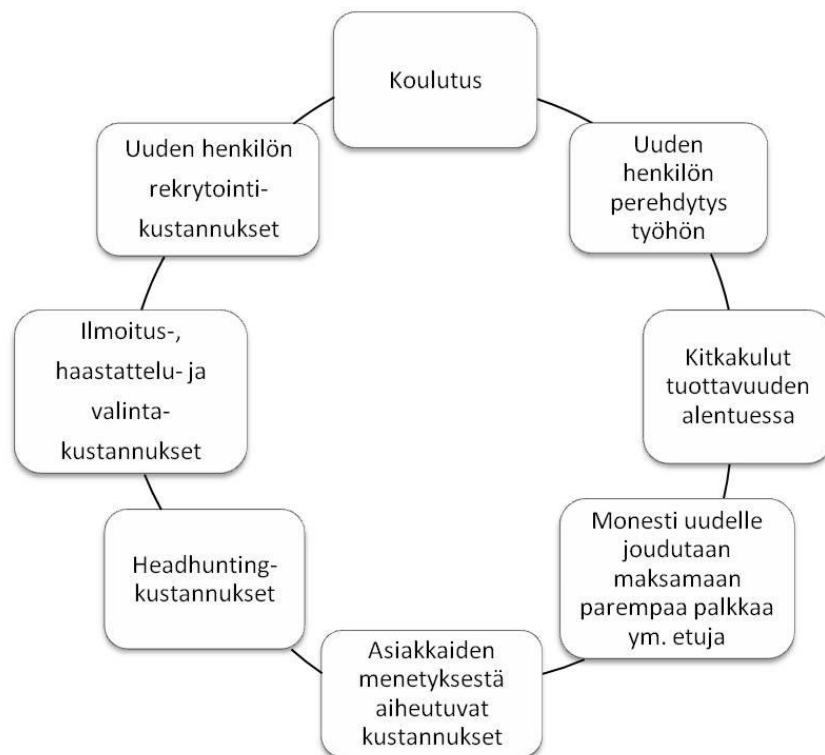
Viitala (2002) toteaa, että joustavuuden tavoittelusta on seurannut varovaisuus sitoa yrityksiin henkilöstöä pysyvästi. Pitkäkestoisiin työsuhteisiin palkataan vain sellaista väkeä, joka on ydintehtävän kannalta välttämätöntä. Suomessa palkansaajien keskimääräinen pysyvyyskausi on 10 – 11 vuotta samassa työpaikassa. Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta toimipaikoilla, joissa on runsaasti määräaikaissä ja osa-aikaissä työsuhteissa palvelevia nuoria ja koulutettuja työntekijöitä. Pienintä vaihtuvuus on toimipaikoilla, joilla on paljon perheellisiä, asunnon omistajia tai naisia. Puolet määräaikaissä ja lähes puolet osa-aikaissä työntekijöistä on alle 30-vuotiaita. Joka kolmas opiskelija käy työssä, korkeakouluopiskelijoista jopa puolet, joten nuoret ovat tärkeä, joustava työvoiman lisäresurssi organisaatioille. (Lampikoski 2005, 66 - 67.)

Tietynasteinen työvoiman vaihtuvuus on edullista. Etlan tutkijan (Kettunen 1996) referoimat tutkimukset kertovat, että vaihtuvuudella on positiivisia vaikutuksia yritystason palkkoihin sekä toimipaikan tuottavuuden kasvuun. Erityisesti olosuhteissa, joissa yrityksen ympäristö muuttuu jatkuvasti, tarvitaan uutta osaamista ja uusia osaajia. Yrityksen tieto- ja ideapohja laajentuu uusien ja ulkopuolelta hankittujen osaajien ansiosta. Uusien osaajien kautta yritys saa käyttöönsä ulkopuolisia näkemyksiä ja kokemuksia, joita tarvitaan erityisesti innovaatio- ja prosessointitehtävissä. Lisäksi yrityksille on hyödyllistä saada tuoreita näkemyksiä muilta toimialoilta. Kun organisaatio on liian vakaa henkilöstön uralla etenemismahdollisuudet estyvät, työvoima ikäänny ja muutoksia voi olla vaikea toteuttaa. Toisaalta on hyvä, että paikalleen juuttuneet ja motivaationsa kadottaneet hakeutuvat muualle. Terveeksi määritelty vaihtuvuus on noin viiden prosentin luokkaa. (Lampikoski 2005, 69 – 70, Valvisto 2005, 90, 91.)

Työvoiman vaihtumiseen on hyvä varautua etukäteen. Yritykset tarvitsevat seuraajasuunnitelman erityisesti avainhenkilön äkillisen irtisanoutumisen varalle. Seuraajasuunnitelma pakottaa kartoittamaan avainhenkilöt ja ne henkilöt, jotka voivat tarvittaessa nämä korvata. Seuraajasuunnitelma ei aina toimi automaatin tavoin tilanteen tullen, mutta itse suunnitelman tekeminen pakottaa pohtimaan ja rakentamaan valmiiksi selviytymissuunnitelman runkoa. Sen avulla voi myös syntyä yrityksen toimintaa kehittäviä oivalluksia. (Valvisto 2005, 76.)

Seuraajasuunnitelman etuja on myös se, että organisaation sisältä rekrytointi on halvempaa kuin uuden osajan rekrytointi organisaation ulkopuolelta. Mikäli yritykselle tärkeä avainhenkilö menetetään ja siihen ei ole varauduttu, voi seurauksena olla muun muassa avainasiakkaiden mahdollinen menetys, uuden työntekijän haun ajaksi keskeytyneet projektit tai muut hankkeet sekä resurssipulan asiakkaille tai muille sidosryhmille aiheuttamat haitat.

Avainhenkilön lähtemisestä aiheutuu myös vaikeasti rahassa laskettavia kuluja, kuten jäljelle jäävien henkilöiden tai tiimien työmotivaation aleneminen ainakin tilapäisesti, tietotaidon ja kokemuksen menetys sekä henkilön mahdollinen siirtyminen kilpailijalle tai tietoturvan heikkeneminen. Yrityksestä poistuva henkilö saattaa myös houkutella mukaansa muita henkilöitä tai perustaa oman kilpailevan organisaation. (Lampikoski 2005, 137 – 138, 277.) Alla oleva kuvio selventää yrityksen avainhenkilön lähtemisen ja uuden henkilön rekrytoinnista johtuvia kustannuseriä.



KUVIO 2. Avainhenkilön lähtemisestä aiheutuvat kustannuserät (Lampikoski 2005, 136).

Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka yrityksestä lähtee työntekijöitä, yrityksestä ei tule tehdä linnaketta, jossa johdon asettamat muurit estävät poislähtenyttä

palaamasta takaisin. Todennäköistä on, että työntekijä on oppinut uusia tietoja ja taitoja toisessa organisaatiossa. Mike Myers (2001) on laskenut, että erittäin vaihtoalttiilla toimialalla jopa 20 prosenttia irtisanoutuneista hakee takaisin organisaatioon muutaman vuoden sisällä. (Lampikoski 2005, 137 – 138, 277.)

2.3 Talotekniikka-alan työvoiman saatavuus

Edellä olevissa kappaleissa selvitettiin talotekniikka-alan osaajien tarvetta. Seuraavissa kappaleissa keskitytään siihen, mistä saadaan lisää työntekijöitä työvoimapulan pahentuessa.

2.3.1 Koulutus

Suomessa rakennusalan koulutus koostuu toiseen asteen opinnoista, ammattikorkeakouluopinnoista sekä yliopisto-opinnoista. Rakennusalan toimihenkilöitä valmistuu ammattikorkeakouluista, joista tulee pääasiassa AMK-insinöörejä sekä yliopistoista, joista valmistuu diplomi-insinöörejä. Diplomi-insinööreistä osa jatkaa vielä tekniikan lisensiaateiksi tai tohtoreiksi. Vuonna 2007 Suomessa oli LVI-alan diplomi-insinöörejä noin 500 ja AMK-/opistoinsinöörejä noin 3000. Lisäksi teknikkoja oli noin 3500, mutta koska teknikkokoulutus on lopetettu, tulee heidän määränsä vähenemään noin 150 – 200 henkilöä vuodessa. (Suomen Rakennusinsinöörien Liitto 2007.)

AMK-insinöörit

Suomessa talotekniikan koulutusohjelma löytyy viidestä eri ammattikorkeakoulusta: Mikkelin, Oulun seudun, Satakunnan, Metropolian sekä Tampereen ammattikorkeakoulusta. Tutkintonimike valmistuneille on AMK-insinööri. Tutkinnon laajuus on 240 opintopistettä ja kesto on noin 3,5 – 4,5 vuotta. Opinnot koostuvat perus-, ammatti- ja vapaasti valittavista opinnoista, harjoittelusta sekä opinnäytetyöstä. Ammattikorkeakoulun jälkeen opiskelija voi suorittaa myös ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon, joka on laajuudeltaan 60 tai 90 opintopistettä. Koulutusohjelmissa on useita eri suuntautumisvaihtoehtoja. Esimerkiksi Metropoliasa suuntautumisvaihtoehtoina ovat suunnittelupainoinen

LVI-tekniikka, rakennusten sähkö- ja tietotekniikka sekä tuotantopainotteinen LVI-tekniikka. (Suomen Talotekniikkaoporaalit Oy 2011d.) Talotekniikkaan liittyvää energiatekniikkaa opetetaan Aalto-yliopistossa.

Ammattikorkeakoulujen ammattiopinnot sisältävät suuntautumisvaihtoehdosta riippuen lämmitys- ja energiatekniikkaa, vesi- ja viemäritekniikkaa, ilmastointitekniikkaa, jäähdytystekniikkaa, rakennusautomaatio- ja turvatekniikkaa sekä sähkötekniikkaa. Ammattiopintoja voi syventää tietotekniikan, elektroniikan, automaatiotekniikan, sisäilmaston, kiinteistöjen ylläpidon, ympäristötekniikan tai energiatekniikan opinnoilla. (Suomen Talotekniikkaoporaalit Oy 2011d.)

Ammattikorkeakoulujen insinööreillä on valmiudet erilaisiin suunnittelu-, tutkimus-, tuotanto-, asennus-, kunnossapito-, käyttö-, markkinointi- ja tuotekehitystehtäviin (Suomen Talotekniikkaoporaalit Oy 2011d). LVI-alan insinöörien suurimman tehtäväalueen muodostaa suunnittelu ja sen osuus onkin kasvanut viime vuosina. Vastaavasti insinöörien osuus urakointipuolella on pienentynyt. (Suomen Rakennusinsinöörien Liitto 2007.)

Ammattikorkeakouluissa talotekniikan paikkoja nuorille on tarjolla 220, aikuisopiskelijoille 70 ja ylemmän AMK-tutkinnon suorittaville 45. Opetusministeriön tavoite aloituspaikoiksi on 250, mikä vastaisi vuotuista poistumaa. Tulevaisuuden tarpeita määrä ei kuitenkaan vastaa. Opintojen keskeyttämisprosentti on noin 10 – 20 %. (Suomen Rakennusinsinöörien Liitto 2008; Saarinen 2011.)

Rakennusmestarit (AMK)

Vuonna 2007 käynnistyi uusi rakennusalan työnjohtokoulutus, jonka tavoitteena on vastata rakennusalan osaamis- ja työvoimatarpeisiin. Tutkintonimike valmistuneille on rakennusmestari (AMK). Koulutuksessa voi erikoistua talonrakennustekniikkaan, LVI-tekniikkaan tai infrarakentamiseen. Tutkinto antaa valmiudet toimia maankäyttö- ja rakennuslain mukaisissa rakennustöissä vastaavana työnjohtajana. LVI-suuntautumisvaihtoehdossa tämä tarkoittaa KVV-

työnjohtajan ja vastaavan ilmanvaihtotyönjohtajan kelpoisuutta. Koulutus kestää 3,5 vuotta. (Väisänen 2008; Suomen Talotekniikkaoporaalit Oy 2011e.)

Rakennusmestariksi voi opiskella seitsemässä ammattikorkeakoulussa kahdeksalla paikkakunnalla. Rakennusalan työnjohtokoulutuksen nuorisoasteen koulutusta tarjoavat seuraavat oppilaitokset:

- Hämeen ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna
- Metropolia, Espoon Leppävaara ja Helsinki
- Novia, Raasepori
- Oulun seudun ammattikorkeakoulu
- Tampereen ammattikorkeakoulu
- Turun ammattikorkeakoulu
- Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu (Suomen Talotekniikkaoporaalit Oy 2011e; Rakennusmestariksi 2012.)

Näistä oppilaitoksista vain Metropoliaassa voi valita suuntautumisvaihtoehdoksi LVI-tekniikan työnjohdon, jonne otetaan vuosittain 30 opiskelijaa. (Rakennusmestariksi 2012.)

Aikuisasteen koulutusta järjestävät:

- Hämeen ammattikorkeakoulu
- Metropolia, Helsinki
- Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio
- Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta
- Tampereen ammattikorkeakoulu. (Rakennusmestariksi 2012.)

Koulutus on ollut hyvin suosittua. Vuoden 2007 yhteishaussa nuorisoasteen koulutukseen haki 1200 henkilöä. Alla oleva taulukko kuvaa aloituspaikkojen määrää eri vuosina:

Vuosi	Nuorisoasteen aloituspaikat	Aikuiskoulutuksen aloituspaikat
2007	120	40
2008	225	111
2009	295	140
2010	210	130

KUVIO 3. Rakennusalan työnjohtokoulutuksen aloituspaikat vuosina 2007 – 2010. (Suomen Talotekniikka-portaalit Oy 2011e.)

LVI-tekniikan työnjohdon koulutusohjelma ei kuitenkaan ole sama kuin aikaisemmin lakkautettu LVI-tekniikan koulutus. Koulutusohjelmasta ei valmistu suunnittelijoita, vaan työnjohtajia työmaille. Suurin osa aloittaneista on ylioppilaita. Opetusta suunniteltaessa oli ajatus, että mukana olisi ollut enemmän ammattioppilaitosten asentajalinjan käyneitä. Ilmeisesti asentajien hyvä työtilanne on syynä siihen, että jatkokoulutus ei ole kiinnostanut. Myös sähkötekniikan suuntautumisvaihtoehdosta on keskusteltu, mutta siihen ei vielä toistaiseksi ole nähty tarvetta. (Väisänen 2008.)

Diplomi-insinöörit

Talotekniikan yliopistotason (DI) pääaineopetusta on Suomessa tarjolla kolmessa yliopistossa: Teknillisessä korkeakoulussa, Tampereen teknillisessä yliopistossa ja Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Talotekniikka ei kuitenkaan ole omana koulutusohjelmanaan, vaan sen voi valita pää- tai sivuaineeksi. Tampereen teknillisessä yliopistossa talotekniikan aineopintoja voi opiskella Ympäristö- ja energiatekniikan-, Konetekniikan- ja Automaatiotekniikan koulutusohjelmista. Lappeenrannan teknillisen yliopiston Ympäristötekniikan koulutusohjelmassa voi opiskella sivuaineena LVI-Talotekniikkaa. Teknillisen korkeakoulun

elektroniikan, tietoliikenteen ja automaation tiedekunta tarjoaa pääaineen syventävänä moduulina valaistustekniikka ja sähköinen talotekniikka-kurssipaketin. Insinöörیتieteiden ja arkkitehtuurin tiedekunnassa toimii energiatekniikan laitos, joka tarjoaa pääaineena LVI-tekniikkaa. (Suomen Talotekniikkaportaali Oy 2011c.)

Vuosina 2010 – 2011 LVI-alan diplomi-insinöörien aloituspaikkoja on 27 ja valmistuvien määrä tulee olemaan noin 20. Diplomi-insinöörin tutkinto koostuu alemmasta (tekniikan kandidaatti) ja ylemmästä (diplomi-insinööri) perustutkinnosta. Kandidaatin tutkinnon laajuus on 180 opintopistettä ja tavoitteellinen suoritus aika kolme vuotta. Diplomi-insinöörin tutkintoon vaaditaan 120 opintopistettä ja suoritus aika on noin kaksi vuotta. Käytännössä opinnot kestävät viidestä kuuteen vuoteen. Diplomi-insinöörit toimivat usein asiantuntija- ja johtotehtävissä, mutta myös myynti-, koulutus- ja tutkimustyössä. (Suomen Rakennusinsinöörien liitto 2008; Suomen Talotekniikkaportaali Oy 2011c.)

Talotekniikka-alan osaajien kysyntä on tällä hetkellä kova. Valmistuvien määrä ei riitä kattamaan elinkeinoelämän tarpeita. Esimerkiksi vuosina 2006 – 2008 vain 12 – 14 henkilöä aloitti LVI-alan diplomi-insinööriopinnot. (Suomen Talotekniikkaportaali Oy 2011c; Suomen Rakennusinsinöörien liitto 2008.) Alalle ei ole myöskään tullut riittävästi nuoria ja alle 50-vuotiaiden diplomi-insinöörien osuus onkin vain 23 prosenttia. 1990-luvun lamasta johtuen ikäryhmässä 41 – 50 on vajausta, sillä laman aikana osa diplomi-insinööreistä siirtyi muille aloille. (Suomen Rakennusinsinöörien liitto 2007.)

Vuonna 2007 perustettiin Teknillisen korkeakoulun yhteyteen Talotekniikan instituutti, joka pyrkii yhdistämään alan tutkimusta, opetusta ja teollisuutta. Talotekniikka-alalla on viimeisen parinkymmenen vuoden aikana ollut huolenaiheena yliopistoissa alaa opiskelevien ja valmistuneiden määrän lasku. Tähän instituutti haluaa vaikuttaa vahvistamalla alan perus- ja jatkokoulutusta sekä koordinoimalla opetusta paremmin. Tavoitteeksi on asetettu talotekniikasta valmistuvien diplomi-insinöörien määrän kolminkertaistaminen noin kymmenen vuoden aikana. Myös tohtoreita toivotaan valmistuvan vähintään kymmenen

prosenttia perustutkintoa suorittavista opiskelijoista. (Talotekniikan instituutti 2011; Suomen Talotekniikkaportaali Oy 2011f.)

2.3.2 Ulkomaisen työvoiman rekrytointi

Suomessa työelämään tulevien vuotuinen määrä on 2020- luvun lopulle saakka muuttoliikkeen laajuudesta riippuen 10 000 – 15 000 henkeä pienempi kuin sieltä poistuvien määrä. Alla oleva taulukko kuvaa työvoiman poistumaa vuosien varrella.

Poistuma vuosina 1990–2005	Poistuma vuonna 2008	Poistuma vuonna 2012
alle 35 000 henkeä	yli 50 000 henkeä	70 000 henkeä

KUVIO 4. Työvoiman vuosittainen poistuma 1990 – 2012. (VM Group 2010.)

Kun vertaillaan syntymätilastoja, vuonna 1980 – 1999 vuosittainen syntymä oli noin 63 000 ja 2000- luvulla vuosittainen syntymä on keskimäärin 57 000 henkeä. (VPM Group 2010.)

Rakennusalan työvoiman poistumaa on puolestaan vertailtu alla olevassa taulukossa.

	Työvoima 2006	Poistuma 2007 - 2010	Poistuma 2011 - 2015	Poistuma 2016 - 2020	Poistuma 2021 - 2025	Poistuma yht.
Rakentaminen	147 000	11 200	19 000	19 600	18 200	68 000

KUVIO 5. Rakennusalan työvoiman poistuma 2007 – 2025. (Järvinen & Leveälahti 2009.)

Ulkomainen työvoima onkin ollut apuna siinä, että rakennusalan työvoimapula ei ole päässyt kärjistymään. Myös tulevaisuudessa kansainväliset rekrytoinnit lisääntyvät. Suomalainen yhteiskunta tarvitsee ulkomaalaista työvoimaa, sillä Suomen huoltosuhde on huonossa tilassa. Vuonna 2030 Suomen huoltosuhde on

Eurostatin väestöskenaarion mukaan EU:n huonoimpia. Työikäisten osuus koko väestöstä putoaa vuoteen 2030 mennessä 67 prosentista 58 prosenttiin. Muutos on EU – maiden suurin. Suomalaista hyvinvointiyhteiskuntaa ei pystytä ylläpitämään työuria pidentämällä tai koulutusta kehittämällä. (VMP Group 2010.)

Arviot maahanmuuttajien tarpeesta eroavat suuresti. Valtiovarainministeriön vuonna 2008 julkaiseman Talouden kehitys ja finanssipolitiikan linja 2008 – 2012 – katsauksen mukaan Suomeen tarvittaisiin väestön ikääntymisen aiheuttaman työvoimapulan paikkaamiseen 1, 8 miljoonaa maahanmuuttajaa vuoteen 2020 mennessä. Katsauksessa kuitenkin todetaan, että väestön ikääntymisestä aiheutuvia ongelmia ei voida ratkaista maahanmuutolla, vaan tällä voi ainoastaan lievittää näitä ongelmia. (Valtiovarainministeriö 2008.)

Tilastokeskuksen mukaan työikäinen, 15–64 –vuotias väestö vähenee vuosina 2009 – 2020 yhteensä 189 000 henkilöllä. Jotta kasvava maahanmuutto voisi kompensoida poistuvaa työvoimaa, tarvittaisiin Suomeen vuosina 2009–2020 noin 300 000 maahanmuuttajaa, toteaa sisäasiainministeriön maahanmuutto-osaston ylitarkastaja Tarja Rantala. Tähän sisältyy oletus, että 75 % maahanmuuttajista olisi työikäisiä. Samalla kaavalla laskettuna maahanmuuttajien kokonaistarve vuosina 2009–2030 olisi noin 500 000 – 600 000, Rantala arvioi. (VMP Group 2010.)

Suomalaiset työorganisaatiot kohtaavat yhä enenevässä määrin erilaisista kulttuuritaustoista tulleita työnhakijoita – sekä kotimaassa että ulkomaan toimipisteissä. Suurten ikäluokkien eläköitymisen ennakoidaan aiheuttavan suuren työvoimavajeen. Tätä paikatakseen Suomen on muiden toimenpiteiden lisäksi kyettävä hyödyntämään maassa oleva työvoimapotentiaali, kuten maahanmuuttajat, sekä aktiivisesti ryhdyttävä rekrytoimaan työvoimaa ulkomailta. (Honkaniemi ym. 2007, 114.) Suomalaiseen yritykseen suoraan palkattu ulkomaalainen on Suomessa työskennellessään samassa asemassa kuin suomalainen. Sekä ulkomaalaiseen, että suomalaiseen työntekijään on siis noudatettava samoja Suomessa voimassa olevia työehtoja. (Rakennusteollisuus RT ry & Rakennusliitto 2011.)

Henkilöstön monikulttuurisuuden huomioon ottaminen organisaation henkilöstöstrategiassa voi siis tulla hyvinkin nopeasti ajankohtaiseksi useille suomalaisille työyhteisöille. Se saattaa tulevaisuudessa olla yksi menestyvän organisaation kriteeri. Suvaitsevaisuus on nousemassa keskeiseksi kilpailukykytekijäksi. Fuusioiden, yritysostojen ja kansainvälistyvän yritysmaailman myötä monikulttuurisuus on työelämän arkipäivää. (Honkaniemi ym. 2007, 114; VMP Group 2010.)

Ulkomaisen työvoiman rekrytointi ja ulkomaalaisten osaajien pitäminen organisaation palveluksessa edellyttää organisaation monikulttuurisuuden kehittämistä. Monikulttuurisuuden kehittämisessä painopiste on rekrytoinnissa, perehdyttämisessä työhön ja yrityskulttuuriin sekä koulutuksen uudistamisessa siten, että näissä otetaan huomioon monikulttuurisuuden vaatimukset. Uudenlaisia menettelytapoja saatetaan tarvita erilaisten rekrytointikanavien ja – menetelmien käytössä, erikielisiin materiaaleihin ja haastatteluihin valmistautuessa sekä perehdyttämisen ja työnohjauksen suunnittelussa. Monimuotoisuuden huomioivan työhönottoprosessin kehittämisessä konsultaatioapua saa kansainvälisten valintojen asiantuntijoilta. (Lampikoski 2005, 109–110; Honkaniemi ym. 2007, 115.)

Työhönottokäytännöt ja HR-toiminnot on yleensä suunniteltu valtaväestöä ajatellen. Ulkomaisen työvoiman perehdyttäminen työtehtäviin ja vallitsevaan työkulttuuriin on suuri haaste. Käytännön rekrytointityössä Suomessa ja suomalaisissa ulkomailla toimivissa organisaatioissa on siten kasvava tarve löytää tieteellisesti päteviä ja hyvän henkilövalintakäytännön mukaisia toimintamalleja monikulttuuriseen rekrytointiin. (Honkaniemi ym. 2007, 115.)

Psykologisessa soveltuvuusarvioinnissa on tärkeää muistaa, että länsimaissa kehitetyt arviointimenetelmät, joiden normiaineisto on yleensä kerätty valtaväestöstä, ovat kulttuurisidonnaisia eivätkä aukottomasti toimi toisen kulttuuritaustan edustajan resurssien kuvaamisessa. Tällöin on tärkeää kerätä tietoa työnhakijoista riittävän laaja-alaisin, kulttuurieroja kunnioittavin menetelmin ja huomioida esimerkiksi kielitaustan merkitys. (Honkaniemi ym. 2007, 115-116.)

Johdon ja esimiesten koulutuksessa tulee sisällyttää monikulttuurisuuden aspekteja. ”Erityinen painopiste tulee asettaa positiivisen työmiljöön kehittämiseksi, jossa jokainen työntekijä rodustaan ja kansallisuudestaan huolimatta viihtyy ja tuntee olevansa hyväksyty”, Lindberg (1998) toteaa. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellyttää koko organisaation henkilöstön asennemuutosta erityisesti Suomessa, jossa ollaan vielä monikulttuurisuuden alkutaipaleella. Keskeiset palkansaajajärjestöt ovatkin arvioineet, että Suomen työmarkkinat eivät ole valmistautuneet kunnollisesti ottamaan vastaan ulkomaista työvoimaa. (Lampikoski 2005, 106, 109-110.)

Ulkomaalaisuutta ei tule pitää ongelmana tai ominaisuutena, jonka pitäisi hallita koko työnhakutilannetta. HR-asiantuntijan tai esimiehen kohdatessa maahanmuuttajan, hänen yleinen rekrytointiasiantuntemuksensa ei katoa mihinkään. Hänen on kuitenkin huomioitava erilainen kulttuuri ja kieli. Samanlainen laadukas ammatillinen asennoituminen on tärkeää riippumatta työnhakijan taustasta. Avuttomuuden tunteen sijaan kaivataan avoimuutta sekä tietoa uuteen maahan sopeutumiseen ja kulttuurieroihin liittyvistä tekijöistä. On myös hyvä muistaa, että kaikkea ei saa eikä pidä selittää kulttuurieroilla. (Honkaniemi ym. 2007, 116.) Usein kielitaito ja sen puute ovat suurimpia työllistymisen estäviä tekijöitä ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä. (Kupias ja Peltola 2009, 92.)

Euroopan komission tutkimusraportissa (2003) on todettu henkilöresurssien monimuotoisuutta toteuttavien yritysten havainneen tärkeitä hyötyjä, jotka perustuvat organisatorisen ja inhimillisen pääoman vahvistumiseen. Näissä organisaatioissa on muun muassa havaittu kulttuuriarvojen vahvistuneen, yrityksen maineen parantuneen, kyvykkään henkilöstön rekrytoinnin helpottuneen ja työvoimapulasta selviytymisen helpottuneen henkilöresurssien monikulttuuristumisen myötä. Lisäksi on katsottu henkilöstön motivaation parantuneen, luovuuden ja innovoinnin lisääntyneen sekä palvelutason ja asiakkaiden tyytyväisyyden parantuneen. Monimuotoisuuden hyödyt ovat näin auttaneet pitkän aikavälin kilpailukykyä. (Honkaniemi ym. 2007, 116.)

3 REKRYTOINNIN HAASTEET

Rekrytointiin liittyy useita haasteita ja vaikeuksia. Rakennusalalla rekrytoinnin haasteet liittyvät etenkin työvoiman saatavuuteen ja suurten ikäluokkien eläköitymiseen. Rakennusala on kärsinyt pitkään rekrytointivaikeuksista ja etenkin toimihenkilöitä on vaikea saada rekrytoitua, sillä kouluista valmistuu liian vähän osaajia. Rakennusalan ikärakenne on korkea ja suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa ongelmia. Tämän takia onkin hyvä tiedostaa rekrytointitarve ja työntekijöiden saatavuus jo etukäteen. Avainhenkilöt on hyvä tiedostaa ja tehdä seuraajasuunnitelma avainhenkilön lähtemisen varalta.

Työnantajakuvalla on suuri merkitys työntekijöiden hakeutumisessa organisaatioon. Myös itse rekrytointiprosessissa voi olla ongelmia, jotka olisi hyvä huomata ajoissa. Esimerkiksi väärät rekrytointikanavat kohdistavat ilmoituksen väärälle hakijajoukolle ja yritys ei saa sopivia työnhakijoita.

Viimeaikaisten tutkimusten mukaan yritysten edustajat pitävät henkilöstön osaamista, ammattitaitoisen työvoiman saamista, henkilöstön työhön motivoimista sekä henkilöstön sitouttamista tulevaisuuden merkittävimpiin kuuluvina haasteina. Työvoimakapeikkoja syntyy Suomessa kasvaville aloille sekä ammattiryhmiin, joiden työvoiman kysyntä kasvaa tulevaisuudessa voimakkaasti, ja ne synnyttävät sekä rekrytointivaikeuksia että suoranaista työvoimapulaa. Nämä alat tulevat kilpailemaan osaajista. (Lampikoski 2005, 10 – 11.)

Suomessa myös vapaa-ajan arvostus on noussut. Tämä asettaa toiveita organisaation arvoille ja joustokyvylle suhteessa työn ja vapaa-ajan tai työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen. Työhyvinvointiin panostaminen, työajan joustot, yksilölliset työajat, vuorottelu- ja opintovapaat ja etätömahdollisuus ovat tulevaisuuden markkina-avaltteja kilpailtaessa osaavasta työvoimasta. (Honkaniemi ym. 2007, 173-174.)

3.1 Rekrytointivaikeudet

Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2010 tekemän henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan noin joka kolmannella EK:n jäsenyrityksellä oli vaikeuksia ammattitaitoisen henkilöstön palkkaamisessa avoimiin työtehtäviin. Loka-marraskuussa 2010 rekrytointivaikeuksia koki teollisuudessa lähes joka neljäs yritys, palvelualalla joka kolmas yritys ja rakennusalan yrityksistä rekrytointivaikeuksia koki 61 prosenttia yrityksistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Rekrytointivaikeudet kuvaavat työvoiman kysynnän ja tarjonnan epätasapainoa. Kun yrityksellä on rekrytointivaikeuksia, kyseessä on nimenomaan yrityksen käsitys tilanteesta. Yrityksellä on avoimia työtehtäviä, joihin ei löydy sopivia tai päteviä henkilöitä. Usein rekrytointiongelmat ovat tilapäisiä. Jos rekrytointiongelmat kuitenkin pitkittyvät, toiminnan laajuutta tai kasvua saatetaan joutua rajoittamaan, töitä ja tehtäviä organisoimaan uudelleen tai turvautumaan työvoiman vuokraukseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Työnhakijat ovat työnhakuprosessissa hankkimassa tietoa työnantajaorganisaatioista ja tehtävästä. He tekevät valintoja oman tulevaisuutensa suhteen ja peilaavat omia toiveitaan ja tavoitteitaan siihen, mitä työnantajalla on tarjottavana. Koska työnhakijoilla on yhä enemmän valinnanmahdollisuuksia, kasvavat odotukset myös työnantajia kohtaan. Työnantajat ovat yhä enemmän valinnan kohteita kuin valitsijoita. Tämä asettaa haasteita organisaatioiden itsestään antamalle kuvalle. Kun kilpailu työntekijöistä on kovaa, kaikki eivät voi saada parhaita osaajia itselleen. Osan on tyydyttävä sellaisiin ehdokkaisiin, jotka eivät kaikilta osin vastaa asetettuja valintakriteereitä. Organisaatioiden onkin löydettävä yhä monipuolisempia keinoja työntekijöiden valmiuksien kehittämiseen ja urakehityksen tukemiseen, mutta samalla myös palkitsemiseen ja sitouttamiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 172.)

Rekrytointivaikeuksien yleisyys vaihtelee talouden suhdanteiden mukaan. Vähiten rekrytointivaikeuksia 2000-luvun aikana EK:n jäsenyrityksissä koettiin syksyllä 2009, jolloin elettiin maailmanlaajuisessa talouden taantumassa.

Rekrytointivaikeuksia kokeneiden yritysten osuus oli tuolloin 27 prosenttia. Talouden kääntyessä kavuun ja rekrytointien vilkastuessa myös rekrytointivaikeudet yleistyvät. Rekrytointivaikeuksia lisäävät niin ikään työikäisen väestön ikärakenteen muutos ja suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Rakentamisen rekrytointivaikeuksien esiintymisestä on kysytty EK:n työvoimatiedusteluissa aina vuodesta 1998 lähtien. Rakennusasennuksessa, johon luetaan maalaus-, lattiapäällystys-, LVI- ja sähköalan yritykset, rekrytointivaikeuksia on esiintynyt yleisesti koko 2000-luvun ja rekrytointivaikeuksia kokeneiden yritysten osuus on ollut 40 – 50 prosentin välillä. Rekrytointivaikeudet vähenivät kuitenkin syksyllä 2008, kun rakennusala ajautui taantumaan. Tämä jälkeen rekrytointivaikeudet ovat kuitenkin kääntyneet alalla jälleen nousuun. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Loka-marraskuussa 2010 rakennusalan yrityksistä 61 prosentilla oli vaikeuksia ammattitaitoisten työntekijöiden palkkaamisessa. Yleisimpiä rekrytointivaikeudet olivat rakennusasennuksessa. Erityisesti pulaa oli putki- ja LVI-asentajista sekä ammattitaitoisia työnjohtajista. Ammattitaitoisten työnjohtajien pula on vaivannut rakennusalaa jo vuosia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Yleisimmin rekrytointivaikeuksien syyt liittyvät työkokemuksen ja ammatillisen osaamisen puutteeseen. Rakennusalan rekrytointivaikeuksista jopa 68 prosenttia johtuu näistä syistä. Hakijoiden puuttuminen on syynä 27 prosenttiin rakennusalan rekrytointivaikeuksista. Muut syyt liittyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työaikaan, palkkaukseen, työtehtävän määräaikaaisuuteen, työpaikan sijaintiin ja alan imagoon. Joka neljäs vaikeampi rekrytointi kariutui siihen, että avoimeen tehtävään ei ollut hakijoita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

3.2 Onnistuneen rekrytoinnin edellytyksiä

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttavat monet asiat, kuten resurssitarve, kohderyhmän kartoittaminen, hakijan osaaminen, hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet, sopivuus työyhteisöön ja onnistunut perehdytys (Herold 2007).

Ensimmäinen askel rekrytoinnin onnistumiseen on sopivien osaajien haun organisointi. Tämä koskee niin työpaikkailmoittelua, työnhakijamessuilla esiintymistä kuin työnhakuun erikoistuneiden toimistojen ja headhuntereiden toimintaa. Tutkimusten mukaan vaihtuvuus on suurinta ensimmäisen työvuoden aikana. Tämän takia osaajien haun ja valintaprosessin kunnollinen organisointi sekä perehdyttäminen ovat tärkeitä. (Lampikoski 2005, 180-181.)

Yritykset ja muut organisaatiot ovat lisänneet aktiivisuuttaan työvoiman rekrytoinnissa opiskelijoiden joukosta. Organisaatio voi löytää opiskelijoista tulevaisuuden osaajia, jolloin ei ole yhdentekevää, miten heitä kohdellaan. Sitouttaminen alkaakin jo ensi kontakteista. Kokemukset rekrytointiprosessista vaikuttavat halukkuuteen jatkaa organisaation palveluksessa ja rekrytointi antaa ensimmäiset signaalit organisaatiosta. Näin syntyy kuva työstä ja työpaikasta. Ennakkokuvan pitäisi olla mahdollisimman realistinen ja suoda rekrytoitavalle myös edellytykset tehdä päätelmiä mahdollisista työn varjopuolista, jotta jatkossa ei tulisi pettymyksiä. (Lampikoski 2005, 180.)

Työterveyslaitos ja Henry ry toteuttivat syksyllä 2009 kyselyn, jossa selvitettiin suomalaisten yritysten rekrytointitarpeita, -käytäntöjä ja tulevaisuuden haasteita. Tutkimus julkaistiin maaliskuussa 2010. Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin avokysymyksenä kuinka heidän organisaatioissaan määritellään rekrytoinnin onnistuminen. Kaikkiaan 164 vastaajaa vastasi tähän. Vastaajat antoivat keskimäärin 1,5 määritelmää tai mittaria rekrytoinnin onnistumiselle, joten siitä syystä prosentiosuuksien yhteenlaskettu määrä on yli 100. Avovastaukset luokiteltiin pääluokkiin. (Honkaniemi & Junnila 2010.)

Alla on listattu yleisimmät vastaukset. Suluissa ovat mainintojen määrä ja kyseisen asian maininneiden prosentuaalinen osuus kaikista tähän kohtaan vastanneista.

- pysyvyys vaihtuvuusprosentti/ valitun henkilön työsuhteen kesto (44 mainintaa, 27%)
- ei määritellä mitenkään (41, 25%)
- henkilö saavuttaa asetetut tavoitteet tai mitattavat tulokset (29, 18%)
- henkilö osaa toimia tehtävässä, omaksuu tehtävän, ottaa siitä vastuuta (29 mainintaa, 18%)
- uusi työntekijä on tyytyväinen (28 mainintaa, 17%)
- esimies on tyytyväinen (25 mainintaa, 15%)
- työsuhdetta ei pureta koeajalla (15 mainintaa, 9%)
- henkilö asettuu organisaatioon, sopii tiimiin, viihtyy työyhteisössä (15 mainintaa, 9%) (Honkaniemi & Junnila 2010.)

Muita mainittuja merkkejä onnistuneesta rekrytointiprosessista oli muun muassa: työnhakijoiden määrä ja laatu, rekrytointiprosessin sujuvuus, nopeus ja joustavuus, valitun henkilön eteneminen uralla/potentiaali haastavampiin tehtäviin sekä asiakastyytyväisyys. Organisaatioita, joissa rekrytointien onnistumista ei mitata tai määritellä mitenkään, löytyi kaiken kokoisia ja kaikilta toimialoilta. Kaikissa organisaatioissa oli ollut rekrytointeja viimeisen kahden vuoden aikana, yleensä vähintään kymmeniä. (Honkaniemi & Junnila 2010.)

Vastaajia pyydettiin myös pohtimaan avovastauksessa yleisimpiä rekrytointien epäonnistumiseen johtaneita syitä. Kaikkiaan 158 henkilöä vastasi tähän kohtaan. Keskimäärin vastaajat antoivat 1,4 selitystä rekrytointien epäonnistumiselle. Vastaukset luokiteltiin teemoittain. (Honkaniemi & Junnila 2010.)

Alla on listattu yleisimmät syyt rekrytointien epäonnistumiseen. Suluissa ovat jälleen mainintojen määrä ja kyseisen asian maininneiden prosentuaalinen osuus kaikista tähän kohtaan vastanneista. Prosenttiosuuksien summa ylittää jälleen 100, koska monet vastaajat mainitsivat useampia syitä.

- työntekijällä on väärät odotukset, virheellinen kuva tehtävästä (50 mainintaa, 32 %)
- työntekijän ammattitaito ei riitä tehtävän suorittamiseksi, osaaminen ei vastaa tehtävän vaatimuksia, hakija luonut haastattelussa väärän kuvan (46 mainintaa, 29 %)
- puutteet rekrytointiprosessissa: kiire, ei suunnitella kunnolla, ei määritellä kriteereitä, ei käytetä arviointia, otetaan tietoisia riskejä (39 mainintaa, 25 %)
- työntekijän persoona ei sovi työyhteisöön, työntekijän sopeutumisvaikeudet organisaation toimintatapoihin, henkilökemiat eivät kohtaa (33 mainintaa, 21 %)
- rekrytoijan virhearvio, rekrytoijan ammattitaidossa puutteita (21 mainintaa, 13 %)
- ei riittävästi hyviä hakijoita, pakko ottaa heikompi hakija (17 mainintaa, 11 %)
- puutteet perehdytyksessä (8 mainintaa, 5 %)
- työ osoittautuu liian kuormittavaksi, työntekijän väsyminen (7 mainintaa, 4 %). (Honkaniemi & Junnila 2010.)

3.3 Työnantajakuva

Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää saada organisaatioon oikeita ihmisiä ja saada juuri potentiaaliset hakijat kiinnostumaan organisaatiosta. Nämä ihmiset eivät välttämättä hae aktiivisesti töitä, joten organisaation on myytävä itsensä hakijoille. Tämä edellyttää panostamista työnantajamielikuvan kehittämiseen ja vahvistamiseen ja ammattitaitoa oikeiden rekrytointi- ja ilmoitusvälineiden valinnassa. Työnantajamielikuvaan täytyy panostaa ajoissa, sillä kun kilpailu osaajista on alkanut, näkyvyyden hankkiminen ja erottuminen on hyvin vaikeaa. (Herold 2007.)

Työnantajamielikuvan käsite on abstrakti ja vaikeasti määriteltävissä.

Työnantajamielikuva on kuva ihmisen mielessä, minkälaisena työpaikkana yrityksen ulkopuolinen henkilö yrityksen näkee. Työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa, eikä se muutu helposti. Nopean negatiivisen muutoksen voi

saada aikaan jokin julkisuudessa esiin noussut yksittäinen asia. Positiivisia uutisia tarvitaan huomattavasti enemmän, ennen kuin kielteinen kuva muuttuu paremmaksi. (Valvisto 2005, 22-23.) Hyvän työnantajamielikuvan luominen on merkityksellistä, jotta työnhakijat eri vaihtoehtoja miettiessään kiinnostuvat organisaatiosta ja tehtävästä (Honkaniemi ym. 2007, 15).

Tutkimuslaitokset tekevät säännöllisesti työnantajamielikuvatutkimuksia eri kohdejoukoille. Tutkimusten tulokset eivät yleensä yllätä, sillä ne poikkeavat harvoin muista yrityskuvan tutkimustuloksista. Tutkimustulokset heijastavat vastaajien arvomaailmaa, sillä mielikuvat rakentuvat vasten jokaisen omaa käsitystä hyvästä työnantajasta. Säännöllisesti tehty työnantajamielikuvatutkimus opiskelijoiden keskuudessa kertoo siitä, mitkä asiat eri sukupolville ovat tärkeitä. Näihin heijastuvat yleiset trendit ja suhdanteet. Esimerkiksi kun talouselämän ilmasto on optimistinen, opiskelijoita ohjaa halu ottaa riskejä. Kun talouskäyrä menee alaspäin, opiskelija hakee turvallisuutta. (Valvisto 2005, 22-23.)

Organisaation julkiskuvalla, imagolla, on suuri merkitys erityisesti valmistuneiden työntekijöiden hakeutumiselle ja sitoutumiselle organisaatioon. Yrityksen vetovoimaa lisää sijoittuminen erilaisissa rankingeissa, kuten ”Parhaat työpaikat” – tutkimuksessa. Kun työntekijöistä vallitsee kova kilpailu, erilaistuminen on tärkeää näkyvyyden ja tehon takaamiseksi. Erilaistuminen voi näkyä seuraavilla tavoilla:

- Palkitsemisen taso: organisaatio erottuu edukseen toimialalla erinomaisena palkitsijana.
- Asiantuntemus omalla alalla: menestys, imago, kansallinen tai kansainvälinen merkittävyys.
- Erinomaisuus: kaikessa toiminnassa, t & k:n, tuotekehityksen, uuden teknologian hallinnan ylivoima, yrityskulttuurin, koulutuksen ja urakehityksen tarjonnan edelläkävijyys. (Lampikoski 2005, 186-188.)

Imagolla on merkitystä myös henkilöstön pysyvyydelle organisaatiossa. Henkilöt pysyvät pitempään yrityksissä, joilla on hyvä imago, vaikka huonomman imagon omaavat yritykset maksaisivat parempia palkkoja. Imagoltaan hyvät yritykset tarjoavat tosin yleensä myös parempia työ- ja urallaetenemismahdollisuuksia.

Erinomaisella edelläkävijäyrityksen imagolla on kuitenkin myös haittavaikutuksensa., sillä avainasemissa työskentelevät ammattilaiset saattavat hakeutua toiseen organisaatioon hankittuaan meriittinsä arvostetun yrityksen palveluksessa. (Lampikoski 2005, 188.)

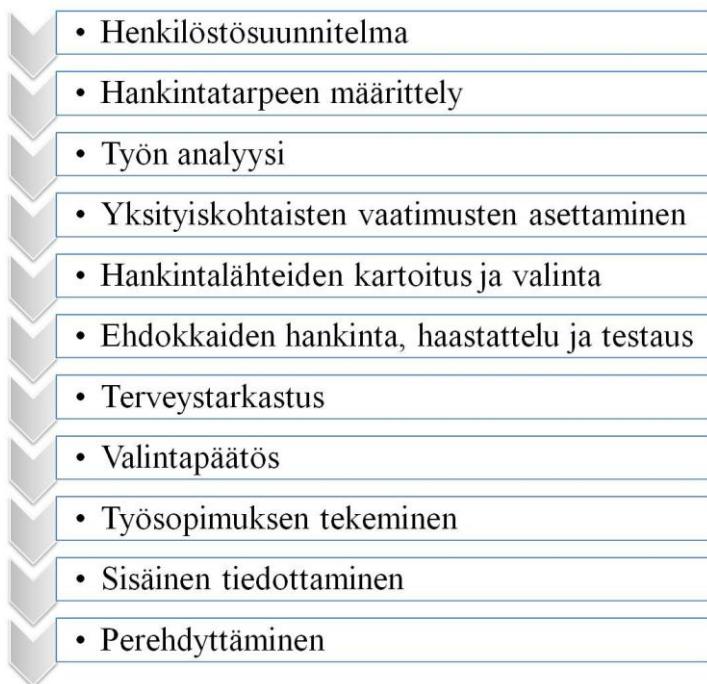
Pörssiyritysten mainetutkimuksen tekee vuosittain Arvopaperilehti yhdessä Viestintätoimisto Pohjoisrannan kanssa. Vuonna 2011 rakennusalan yrityksistä tutkimuksessa oli mukana YIT ja Lemminkäinen. YIT oli sijalla 27, pudoten vain yhden sijan vuodesta 2010. Lemminkäinen sijoittui sijalle 55, pudoten kymmenen sijaa edellisestä vuodesta. Mainetutkimuksen voitti kolmatta kertaa peräkkäin Kone. Yhteensä tutkimuksessa oli mukana 76 yritystä. (Hämäläinen 2011, 30-34.)

Organisaatio voi vahvistaa mahdollisuuksiaan saada tulevaisuudessa haluamaansa henkilöstöä luomalla myönteisen kuvan organisaatiosta työmarkkinoille tulevien henkilöiden keskuudessa. Tiedotuksella ja suhdetoiminnalla voidaan lähestyä nuoria ikäryhmiä, vielä kouluissa ja oppilaitoksissa olevia. Tulevaisuudessa rekrytoinneissa voidaan etsiä valmiin ammattilaisen sijaan sopivimpia ammattilaisiksi valmennettavia, suoraan koulusta. Lähestymällä opiskelijoita voidaan myös oikaista mahdollisesti organisaatiosta syntyneitä väärää mielikuvaa ja ennakkoluuloja. Nuoret hyötyvät oppilaitosten ja työnantajan välisestä yhteistyöstä, sillä he saavat tietoa eri toimialojen tehtävistä, ammattien vaatimuksista, väylistä hakeutua organisaation työntekijäksi ja eri työtehtävien tarjoamista mahdollisuuksista myöhemmin elämässä. (Kallio 1998, 9; Herold 2007.)

Kun halutaan houkuttaa nuoria työelämään, on hyvä huomioida mitä nuoret arvostavat työssään. Gooderham ja Nordhaug (2001) ovat tehneet tutkimuksen Elite Graduate Expectations, jossa selvitetään parhaaksi arvostettujen eurooppalaisten liiketalouden korkeakoulujen opiskelijoiden tulevia työoloja koskevia odotuksia. Tutkimuksessa oli mukana opiskelijoita 11 johtavasta eurooppalaisesta liiketalouden korkeakoulusta ja mukana oli myös Helsingin Kauppakorkeakoulu. Haastateltuja oli yhteensä 1420. Opiskelijoilta kysyttiin, mitä seikkoja he pitävät tärkeimpinä pohtiessaan ensimmäisen työpaikan valintaa. Tärkeimmiksi tekijöiksi osoittautuivat mielenkiintoinen työ, työn sosiaalinen

ympäristö, henkilökohtainen kehittymismahdollisuus ja työtehtävien vaihtelevuus. Toiseksi tärkeimpään ryhmään kuuluivat autonomia työssä, korkea palkka, hyvä henkilöstöpolitiikka, suorituspalkkaus ja hyvä työturvallisuus. Kolmanteen ryhmään kuuluivat mahdollisuus nopeaan etenemiseen uralla, joustavat työolot, mahdollisuus työskennellä ulkomailla, bonukset ryhmätasolla, työposition korkea status, systemaattinen urasuunnittelu, merkittävä osuus työstä projektityönä, edellytykset palkattomiin vapaisiin ja mahdollisuus tehdä työtä kotona. (Lampikoski 2005, 75.) Myös Heroldin (2007) mukaan nuoret arvostavat työn mielenkiintoisuutta, kehittymisen mahdollisuuksia, urapolkua, hyvää esimiestä, hyvää johtamista, oikeudenmukaisuutta, tasapainoilua työn, perheen ja muun elämän välillä, joustavuutta ja yksilöllisyyttä.

3.4 Rekrytointiprosessi



KUVIO 6. Henkilöstöhankintaprosessin kulku (Kauhanen 2003, 69).

Ennen rekrytointia on hyvä tarkistaa, että kaikki vaihtoehdot ja rekrytointiin vaikuttavat tekijät on otettu huomioon. Vaikka henkilöstösuunnitelma osoittaisi hankintatarvetta, on tarkoituksenmukaista vielä varmistaa hankinnan senhetkinen todellinen tarve. On hyvä miettiä muun muassa seuraavia asioita:

- Onko tehtävän täyttö perusteltavissa organisaation osaamis- ja rakennesuunnitelman mukaan
- Onko tehtävän luonne tutkittu ja työtarve todettu
- Ovatko perusteet määräaikaaisuudelle, työajalle ja palkkaukselle harkittuja
- Jos tehtävä on määräaikainen, määräaikaisuuden syyt on perusteltava.
- Etsitäänkö henkilö talon sisältä vai talon ulkopuolelta
- Onko mahdollista selvittää nykyisellä omalla henkilökunnalla (Kallio 1998, 10–11, 38.)

Uuden ihmisen palkkaaminen merkitsee organisaatiolle kustannuksia ja ajankäyttöä. Hakijoiden tavoittaminen, lehti- tai www-ilmoitukset, hakemusten käsittelyprosessi, kyselyihin vastaaminen, tiedottaminen, työhaastattelut, ehdokkaiden arviointi ja uuden henkilön perehdytys vievät kaikki aikaa ja rahaa. (Honkaniemi ym. 2007, 23).

3.4.1 Rekrytointikanavat

Rekrytointikanavia ovat muun muassa sanomalehdet, paikallislehdet, ammattilehdet ja niiden internetsivut, organisaation sisäinen ilmoittelu, yrityksen omat internetsivut, liittojen lehdet ja internetsivut, yliopistojen ja ammattioppilaitosten ura- ja rekrytointipalvelut, rekrytointimessut, televisio ja radio, työnvälityskonsultit ja headhunterit sekä työvoimatoimisto ja internetin työnvälityssivustot (Perry 2002, Lampikoski 2005, 185 mukaan; Kauhanen 2003, 73; Herold 2007).

Rekrytointikanavat ovat niitä tapoja ja välineitä, joilla yritys kokoaa sopivan hakijajoukon. Yritykset käyttävät uutta henkilöstöä rekrytoidessaan rinnakkain useampaa, tyypillisesti kolmea tai neljää eri kanavaa. On hyvä muistaa, että rekrytointikanava itsessään kertoo yrityksestä työnantajana, ja viestin sisältö vaikuttaa omalta osaltaan työnantajamielikuvaan. Vaikka luulisi olevan järkevää etsiä työntekijöitä ilmaisjakelulehden kautta, on silti harkittava, miten se vaikuttaa haluttuun työnantajakuvaan. (Valvisto 2005, 5.)

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten yrityskuva ja

toimiala, tehtävän luottamuksellisuus / julkisuus, tehtävän taso ja tavoiteprofiili, organisaation sijainti, houkutustekijät, aikataulut, omat resurssit ja osaaminen sekä rekrytointibudjetti. Hakukanaavia valittaessa tulee huomioida, että eri kanavat painottuvat toimialojen ja tehtävien mukaan. (Kauhanen 2003, 72-73; Valvisto 2005, 31.)

Suoritushenkilöstön ja alempien toimihenkilöiden osalta työvoimahallinnon palvelut ovat kilpailukykyisiä esimerkiksi lehti-ilmoitteluun verrattuna. Myös sisäinen haku, vuokraaminen, CV pankit ja oppilaitokset ovat tässä tapauksessa hyviä vaihtoehtoja rekrytointikanaviksi. Vuokraus on nopea vaihtoehto, mikäli ehdokkaita on olemassa. Vuokraus on toimeksiantajalle helppo, se sopii erityisesti tuurauksiin ja siitä ei tule kiinteitä kustannuksia. (Kauhanen 2003, 74; Herold 2007.)

Ylempien toimihenkilöiden ja johdon haussa hankintakanavat ovat moninaisempia kuin muiden työntekijöiden haussa käytettävät kanavat. Ylintä johtoa haetaan usein suoraulla ja ilmoitushaulla. Keskijohtoa haetaan esimerkiksi suoraulla, ilmoitushaulla, CV pankeista, sisäisellä haulla talon sisältä ja networkingillä, eli omilla epävirallisilla yhteyksillä. Huippuasiantuntijoiden hakuun käytetään usein suorahakua, yritysostoja ja ilmoitushakua. (Kauhanen 2003, 75; Valvisto 2005, 3; Herold 2007.)

Suorahaku eli head hunting tarkoittaa, että yrityksen edustaja ottaa yhteyttä muissa organisaatioissa työskenteleviin potentiaalisiin henkilöihin. Suorahaku voidaan myös antaa tehtäväksi ulkopuoliselle juuri siihen toimintaan erikoistuneelle konsulttiyritykselle. Suorahaun etuja ovat luottamuksellisuus ja helppous, se on ehdokkaille imartelevampi ja tarkkaan kohdennettavissa. Parhaiten menetelmä soveltuu silloin, kun etsitään muilla kanavilla hankalasti tavoitettavia henkilöitä. Suorahakukonsultti on usein ainut vaihtoehto silloin, kun rekrytointihanketta ei haluta jostain syystä julkistaa. Hyvä konsultti saa myös oikaistuksi väärä mielikuvia yrityksestä. Hän voi kertoa asiakkaastaan monipuolista ja kiinnostavaa tietoa sellaisellekin henkilölle, jota tämä yritys ei pystyisi muilla rekrytointikeinoilla houkuttelemaan. (Kauhanen 2003, 75; Valvisto 2005, 3; Herold 2007.)

Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedustelun tulokset vahvistavat yllä olevan. Vuonna 2010 toimihenkilöiden, asiantuntijoiden ja esimiesten rekrytoinnissa suosituimpia kanavia olivat palkkaaminen organisaation sisältä, lehti-ilmoittelu, henkilökohtaisten verkostojen hyödyntäminen sekä työnantajan ja työnhakijan suorat yhteydenotot. Kaiken kaikkiaan internetiä hyödynnettiin hieman useammin tämän henkilöstöryhmän rekrytoinnissa kuin työntekijöiden ja johdon kohdalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Rekrytointi organisaation sisältä ja henkilökohtaisten verkostojen hyödyntäminen olivat käytetyimmät rekrytointikanavat johtotehtäviin. Niin ikään lehti-ilmoituksia, yksityisiä rekrytointitoimistoja ja – konsultteja sekä yrityksen omia internetsivuja käytettiin yleisesti johdon rekrytoinneissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Yleisenä trendinä on havaittavissa lehti-ilmoittelun käytön väheneminen ja omien epävirallisten yhteyksien, toisin sanoen networkingin hyväksikäyttäminen. Lehti-ilmoitus on kokonaiskustannuksiltaan varsin kallis, mutta varsinaisen tehtävänsä lisäksi se myös viestii asiakkaille ja kilpailijoille, että yrityksellä menee hyvin. Lehti-ilmoituksella tavoitetaan laajempi joukko kuin verkkosivuilla ja parhaimmillaan ilmoitus osuu juuri oikean henkilön silmään, vaikkei tämä olisikaan ollut työpaikan vaihtoaikaisissa. (Valvisto 2005, 32.)

Oma tuttava-, ystävä-, opiskelukaveri- ja harrastuskaveripiiri on entistä useammin tehokas rekrytointikanava. Omia kontakteja käytetään usein silloin, kun avoimeen tehtävään on sopiva tuttava tiedossa. Tämä tapa on myös nopea. Riskeinä ovat kuitenkin matala rima ja ehdokkaan sopivuus. Usein tehtävään valitaan kaveri, mutta ei tehtävään sopivinta ehdokasta. (Kauhanen 2003, 75; Herold 2007.)

Myös messutapahtumat voivat toimia rekrytointikanavina. Esimerkiksi rekrytointimessuilla haluttua kohdejoukkoa voidaan puhutella kasvotusten. Vaikka näköpiirissä ei olisi isompaa kasvutarvetta, haluttua työntekijöiden joukkoa kannattaa lähestyä säännöllisesti, jotta työnantajamielikuva säilyisi suotuisana. Ulkoinen viestintä on aina myös työnantajaviestintää.

Messutapahtumat, asiakastilaisuudet ja lehdistötiedotteet puhuttelevat varsinaisen

tehtävänsä ohella myös haluttua työntekijäjoukkoa. Tästä syystä olisi hyvä tarkistaa systemaattisesti, onko niiden viesti yrityksestä työnantajana oikea ja johdonmukainen. (Valvisto 2005, 34.)

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys muuttaa ja uudistaa yritysten rekrytointikäytäntöjä jatkuvasti. Internetin käyttö yritysten rekrytointikanavana onkin yleistynyt suhteellisesti eniten vuodesta 2004, jolloin Elinkeinoelämän keskusliitto (2011) on edellisen kerran selvittänyt jäsenyritystensä käyttämiä kanavia uuden henkilöstön hankinnassa. Yrityksen omia internetsivuja oli käyttänyt 79 prosenttia ja rekrytointipalveluja tarjoavia kaupallisia internetsivuja 45 prosenttia yrityksistä. Yrityksen internetsivut ovat myös kustannukseltaan halvimmat. Organisaatiosta ja sen työtehtävistä tietoa tarjoavat rekrytointiosiot yritysten internetsivuilla ovat jo hyvin yleisiä. Moni yritys myös vastaanottaa nykyisin ainoastaan sen omilla verkkosivuilla täytettyjä sähköisiä työnhakulomakkeita. Työnantajat ovatkin siirtymässä käyttämään sähköisiä rekrytointin hallintaohjelmia, joiden avulla löytyy sopivia osajia omasta cv-pankista/tietopankista muutamassa sekunnissa. (Kauhanen 2003, 75; Lampikoski 2005, 186.)

On hyvä saada säännöllisesti avoimia hakemuksia taloon. Niiden avulla henkilöstöyksikkö saa mahdollisuuden tutkia, ketkä ovat spontaanisti kiinnostuneita yrityksestä työnantajana. Verkkosivuilla on hyvä olla avoimen hakemuksen jättämistä varten tarkoituksenmukainen lomake. Henkilöstöyksikön tulee kuitenkin määritellä tehokas prosessi sen varmistamiseksi, etteivät hakijat jää turhaan odottelemaan yhteydenottoa. (Valvisto 2005, 34.)

Myös sosiaalinen media on tuonut rekrytointiin aivan uusia mahdollisuuksia. Niitä ovat esimerkiksi LinkedIn, Facebook, Twitter ja Second Life. Sosiaalisesta mediasta rekrytointikanavana on jo kokemuksia useammalla kuin joka 10. yrityksellä. Elinkeinoelämän vuonna 2010 tekemän henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan eniten sosiaalista mediaa rekrytointikanavana käyttävät palvelualan yritykset. Palvelualan yrityksistä 18 prosenttia oli hyödyntänyt sosiaalista mediaa rekrytoinnissa, kun vastaava luku rakentamisessa oli vain 3 prosenttia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

3.4.2 Rekrytointiprosessin kulku

Aikataulun laatiminen valintaprosessin eri vaiheista helpottaa esimiehen omaa ajanhallintaa ja yhteistyötä muiden valintaan osallistuvien kanssa. Henkilöstön valinta saattaa viedä enemmän aikaa ja resursseja kuin ehkä alkuvaiheessa osataan ajatella. Ajankäyttöön vaikuttaa muun muassa:

- aiemmin tehtyjen tehtäväkuvausten tai työpaikkailmoitusten hyödyntämismahdollisuus
- hakemusten määrä
- sopivien ehdokkaiden löytyminen
- rekrytointiin osallistuvien henkilöiden muiden töiden määrä
- kiinnostavien ehdokkaiden kanssa toivottavien haastatteluajkojen sopiminen
- haastattelukertojen määrä
- ehdokastietojen täydentäminen referenssikyselyillä tai toisella haastattelukierroksella
- soveltuvuusarviointien hyödyntäminen ja sopivan palveluntarjoajan löytämiseen käytetty aika
- sopivan soveltuvuusarviointiajan löytäminen
- tuloksien analysointi ja valinnan tekeminen
- valitun henkilön irtisanoutumisaika. (Honkaniemi ym. 2007, 29-31.)

Henkilövalintaan on hyvä varata runsaasti aikaa. Karkeana arviona voidaan sanoa, että kokonaisuutena henkilövalintaan vierähtää helposti puolestatoista kolmeen kuukauteen, mikäli tehtävään on helppo löytää ehdokkaita. Sen sijaan erityisosaajien löytämiseen voi kulua useita kuukausia, kun mukaan lasketaan kaikki henkilövalintaan kuuluvat vaiheet. (Honkaniemi ym. 2007, 29-31.)

Tehtäväkuvaus ja valintakriteerit

Rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle yleensä esimiehen aloitteesta. Esimies perustelee rekrytointitarpeensa ja ryhtyy jäsentämään rekrytoitavan henkilön tehtäväkuvausta. Rekrytointilupakäytäntö pakottaa esimiehen pohtimaan investoinneille aidot perustelut. Tehtäväkuvaus on selostus siitä, mitä tehtäviä

tulevaan rooliin liittyä, millaisia ovat siihen kuuluvat tavoitteet ja siinä menestymisen edellytykset. Tehtävänkuvaukset vastaa kysymykseen mitä kyseisessä työssä tehdään. Useimmista yrityksistä löytyy valmiita tehtävänkuvauksia. Hyvä tehtävänkuvaukset on jäsentynyt, johdonmukainen, realistisesti rakennettu ja havainnollinen. Kuvauksen täytyy vastata tehtävää todenmukaisesti ilman vääriä lupauksia, sillä liioista lupauksista seuraa vain pettymyksiä ja kalliita epäonnistuneita rekrytointeja. Tehtävänkuvauksen tulee sisältää positiivisten seikkojen lisäksi myös vaikeat ja epämieluisimmat puolet. (Honkaniemi ym. 2007, 40-41.)

Tehtävänkuvauksen laatiminen on yksi kaikkein keskeisimmistä rekrytoinnin vaiheista ja siihen tulisi varata aikaa, vaikka rekrytoinnilla olisikin kiire. Perusteellisesti pohdittu ja määritelty tehtäväprofiili säästää aikaa myöhemmin ja antaa pohjan koko rekrytoinnille. Hyvä tehtäväprofiili pitää päätöksenteon oleellisissa asioissa eivätkä esimerkiksi soveltuvuustestien isot tietomäärät pääse ohjaamaan väärille poluille. (Valvisto 2005, 27-29; Honkaniemi ym. 2007, 40-41.)

Tehtävänkuvauksen perusteella laaditaan valintakriteerit. Valintakriteerit ovat niitä perusteita, joilla ehdokkaiden sopivuutta ja keskinäistä sijoittumista arvioidaan. Valintakriteerit määrittelevät mitä osaamista, taitoja ja valmiuksia kyseisessä tehtävässä menestyvällä pitää olla. Selkeästi laadittujen kriteerien avulla on myöhemmin helpompi perustella valintapäätöstä sekä valitsematta jääneille ehdokkaille että ylemmälle johdolle. Valintakriteerit voivat olla joko ammatillisia valmiuksia, kuten jokin tietty koulutus, tai ne voivat olla henkilökohtaisia valmiuksia, kuten huolellisuus, paineensietokyky tai taito hallita kokonaisuuksia. Työn edellyttämät vaatimukset tulee pitää erillään työntekijän henkilökohtaisista toivottavista ominaisuuksista. Valintakriteerien asettamiseen tulisi osallistua sekä tuleva esimies, esimiehen esimies että henkilöstöhankinnan ammattilainen. Vaikka työn analyysin tulokset ja vaativuuden osatekijät tunnetaan, saattaa esimiehellä ja hänen esimiehellään olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaisia ominaisuuksia uudelta henkilöltä vaaditaan. (Kauhanen 2003, 71-72; Honkaniemi ym. 2007, 43-44.)

Ehdokkaiden hankinta, haastattelut ja testaus

Rekrytointi-ilmoituksen laatimisessa on hyvä muistaa, että kyse on avoimen työpaikan myymisestä potentiaalisille ehdokkaille. Ilmoituksen täytyy houkutella parhaita kykyjä organisaatioon. Toisaalta on huolehdittava, ettei ilmoitus lupaa liikaa tai ole muuten harhaanjohtava, sillä laajan epäsopivan ehdokasjoukon läpikäynti vie aikaa ja rahaa. Harhaanjohtava työpaikkailmoitus tai tehtävänkuvasta annettu väärä tieto voi olla myös työsuhteen purkuperuste. (Honkaniemi ym. 2007, 46-47.)

Uutta henkilöä palkattaessa on hyvä muistaa, että samalla työnantajamielikuva tarkentuu entisestään. Kun henkilöstöyksikkö on kuvannut prosessin hyvin, se on etukäteen ottanut kantaa siihen, missä välineissä avoimet paikat tulevat julki ja mitkä asiat yrityksestä tuodaan johdonmukaisesti esille. Ilmoituksen visuaalisen ilmeen ja siinä käytetyn kielen tulee olla linjassa organisaation muun viestinnän kanssa. Valmis toimintamalli säästää aikaa, kun jokaisen rekrytoinnin yhteydessä ei tarvitse linjata kaikkia yksityiskohtia. Hyvässä prosessikuvauksessa määritellään myös eri osapuolten roolit. (Valvisto 2005, 36; Honkaniemi ym. 2007, 47.)

Avoimesta työpaikasta tulisi aina saada tarvittaessa myös lisätietoja, sillä ne varmistavat oikeiden henkilöiden kiinnostuksen. Uuden henkilön perehdytys alkaa jo ensimmäisestä puhelinsoitosta, kun mahdollinen kandidaatti ottaa yhteyttä saadakseen lisätietoja tehtävästä. Yleensä lisätietoja antaa esimies. Lisätietojen antajan täytyy muistaa, että tehtävää ei tule ylimyydä, puhua ympärilyöreitä tai jättää jotain oleellista mainitsematta. Näin hakijajoukko muodostuu mahdollisimman oikeaksi ja aikaa säästyy, kun ei tarvitse käydä vääriä hakemuksia läpi. Mikäli lisätietoja antaa konsultti, hänen on tunnettava yritys hyvin. (Valvisto 2005, 37.)

Valintamenetelmien avulla pyritään selvittämään, miten hyvin ehdokkaat täyttävät valintaperusteiksi asetetut vaatimukset. Kun organisaatio on saanut riittävästi ehdokkaita, se aloittaa hakijoiden soveltuvuuden arvioinnin. Keskeisimpiä valintakeinoja ovat:

- hakemusten perusteella tehtävä arviointi (hakemus + ansioluettelo)
- haastattelut
- psykologiset soveltuvuustestit
- kielitaitotestit
- työnsimulointi
- terveystarkastus. (Kauhanen 2003, 78.)

Toimihenkilötehtävissä hakemusten käsittely on yleinen alkukarsintamenettely (Kauhanen 2003, 78). Monissa organisaatioissa on vakiintuneita tapoja käsitellä hakemuksia. Esimerkiksi hakemusten pisteytysjärjestelmät voivat olla tarkoiksi hiottuja. Mikäli valmista pisteytys- tai karsintajärjestelmää ei ole tarjolla, valitaan jatkoon menevät hakemukset tehtäväkuvauksen pohjalta syntyneiden kriteereiden perusteella. Hakemusten ja ansioluettelon perusteella tarkastellaan kokemukseen, koulutukseen ja osamiseen perustuvia kriteereitä. (Honkaniemi ym. 2007, 48.)

Käytyään hakemukset läpi esimies haastattelee valitsemansa ehdokkaat. Haastattelun tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuutta tehtävään sekä toisaalta antaa hakijalle tietoa avoinna olevasta tehtävästä ja koko organisaatiosta. Haastattelihoita voi olla yksi tai useampi haastattelemassa yhtä aikaa, esimerkiksi henkilöstöosaston edustaja voi tulla haastattelijan työpariksi. Haastattelu suunnitellaan etukäteen tekemällä runko tärkeistä aihealueista. Jokaisen ehdokkaan kanssa käydään läpi samat aiheet. Keskeiset aiheet ja kysymykset kumpuavat aikaisemmin tehdystä tehtäväkuvauksesta ja tehtävän hoitamisen keskeisistä edellytyksistä. Tärkeitä haastattelun aihealueita ovat ammatillinen osaaminen, motivaatio ja odotukset uuden tehtävän suhteen. (Kauhanen 2003, 78.)

Organisaation tulee miettiä, kuka ottaa haastateltavaan yhteyttä, assistentti, rekrytoinnin asiantuntija vai tuleva esimies. Suositeltavaa olisi, että esimies kutsuisi ehdokkaat haastatteluun. Kun mahdollinen esimies kutsuu itse haastatteluun, hakija tuntee itsensä alusta lähtien arvostetuksi. Samalla esimies pääsee rakentamaan uuden henkilön sitoutumista mahdollisimman aikaisesta vaiheesta alkaen. Myös ei-valittuja tulee lähestyä tässä vaiheessa ja kertoa ettei valinta tällä kertaa osunut heihin. Valitsematta jääneille hakijoille lähtevä viesti

muokkaa myös työnantajakuva. Sähköposti tai kirje on hyvä muotoilla standardiksi, jotta kiireessä viesti ei jää lähettämättä. Oikeat sanavalinnat vievät työnantajakuva haluttuun suuntaan ja varmistavat, että viestin saaneet haluavat olla vielä yrityksen kanssa tekemisissä. (Valvisto 2005, 41-42.)

Soveltuvuusarvioinnit

Soveltuvuusarviointeja tehdään, jotta organisaatio saa tärkeitä lisätietoja ratkaisujen tekemiseen esimerkiksi uuden työntekijän valinnassa. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, Sandberg 2007, 21.)

Soveltuvuusarvioinneista saatava tieto yhdistetään organisaatiossa jo olemassa oleviin tietoihin, kuten työkokemus- ja osaamisaluetietoihin, haastattelulla saatuun informaatioon sekä mahdollisiin suositustietoihin. Lisätieto auttaa välttämään mahdollisesti kalliitakin virheratkaisuja sekä ennaltaehkäisee muita lähityöyhteisöön ja organisaatioon heijastuvia haittavaikutuksia. (Honkaniemi ym. 2007, 21.)

Valituksi tulleen henkilön toiminnalla on muun muassa ilmapiiri-, imago- ja tuloksellisuusvaikutuksia. Mitä vaativammasta tehtävästä on kyse, sitä suurempia vaikutuksia valinnan onnistumisella on. Työnantajat ovat ymmärtäneet tämän hyvin, sillä soveltuvuusarviointien käyttöaste on selvästi sidoksissa tehtävän vaativuuteen. (Lavonen 2004, Honkaniemen ym. 2007, 25 mukaan.)

Soveltuvuusarviointilausunnot, aivan kuten hakemukset ja muut henkilötiedot, ovat aina luottamuksellisia dokumentteja. Lausunnot annetaan sille organisaation edustajalle, joka on vastuussa valinnasta. Jos päätöksenteko edellyttää useampien päättäjien hyväksyntää, on sovittava etukäteen, ketkä saavat nähdä lausunnon. Valitsematta jääneiden henkilöiden lausunnot on hävitettävä. Jos joukossa on varasijalle jääviä ehdokkaita, voi heidän paperinsa säilyttää siltä varalta, että tehtävään valittu henkilö jostain syystä päättäisi luopua paikastaan seuraavan kahden vuoden sisällä. Kahta vuotta pidetään yleisesti lausuntojen voimassaoloaikana. Yleinen suositus on, että tarpeellisiakaan lausuntoja ei säilytetä yli kahta vuotta. Lausuntojen tuhoamisen on tapahduttava suojatusti niin, ettei tieto ajaudu ulkopuolisten käsiin. (Honkaniemi ym. 2007, 141–142.)

Useissa työnantajaorganisaatioissa henkilöstöyksikkö vastaa yhteistyökumppaneiden valinnoista ja sopimuksista. Tyypillistä on, että työnantajaorganisaatio pyrkii tekemään pitkäaikaisia sopimuksia voidakseen luoda selkeät ja pitkäjänteiset toimintakäytännöt organisaatiossaan. Tällöin henkilöstöyksikkö sopii konsulttien kanssa menettelytavat ja rekrytointitilanteissa esimiehet voivat keskittyä toimimaan määriteltyjen periaatteiden mukaisesti. (Honkaniemi ym. 2007, 68.)

Mikäli aikataulu venyy, on suositeltavaa pitää yllä kontaktia jatkoon valittuihin ehdokkasiin. Hyvät ehdokkaat hakeutuvat pian muualle, mikäli mitään ei kuulu. Väliaikatiedoksi heille voi kertoa, että he ovat mukana jatkokeskusteluissa. Lisäksi on hyvä kertoa mitkä ovat syyt aikataulun mahdolliseen viivästymiseen sekä miten rekrytointi etenee. Tiedusteluita varten on hyvä olla mielessä karkea suunnitelma aikataulusta ja prosessin etenemisestä. (Honkaniemi ym. 2007, 53.)

3.4.3 Rekrytoitavan valinta

Hakemuksia ja ansioluetteloita läpikäytessä on melkein pä varmaa, että täsmälleen haun alussa määriteltyä profiilia ei hakijoista löydy. Alun perin asetettuja valintakriteereitä on usein väljennettävä, jotta löydetään edes haastateltavia. Paras lopputulos syntyy, kun etsittävä henkilö on hyvin määritelty ja haastateltavat valitsee muutaman henkilön ryhmä, esimerkiksi palkattavan henkilön lähin esimies ja rekrytoinnin asiantuntija. (Valvisto 2005, 39.)

Valintapäätös on tehtävä aina vaillinaisen ja epätäydellisen tiedon pohjalta. Joskus termi ”paras hakija” voi viedä harhaan, sillä ei kannata etsiä sitä, jolla on parhaat arvosanat. Rekrytoinneissa tulisi etsiä organisaatioon juuri sitä oikeaa ihmistä. Mitä tärkeämmästä tehtävästä on kyse, sitä tarkemmin tulee panostaa valintaan. Ei ole järkevää tyytyä hakijaan, joka ei täytä olennaisia kriteerejä hyvin. Tavoitteena on löytää hyvä työntekijä, joka tuo uutta osaamista ja toimii menestyksellisesti tehtävässään. Etenkin vaativien tehtävien kohdalla hätiköinti ja tyytyminen ominaisuuksiltaan puutteelliseen hakijaan voi aiheuttaa jopa suuria taloudellisia menetyksiä. Onkin arvioitu, että hyvä työntekijä on vähintään kaksi kertaa niin tuottava kuin huono työntekijä samassa tehtävässä. Mitä mutkikkaammasta työstä on kyse, sitä suurempi ero on keskinkertaisen ja hyvän työntekijän välillä.

Erityisen soveltumaton työntekijä ei välttämättä tuota edes siinä määrin, että hänen aiheuttamansa kustannukset peittyisivät. (Valvisto 2005, 45; Honkaniemi ym. 2007, 23-24, 147.)

Vaikka hakija ei loppujen lopuksi soveltuisi täytettävänä olevaan tehtävään, hän voi olla potentiaalinen hakija johonkin muuhun tehtävään samassa organisaatiossa. Samoin kyseinen ehdokas saattaa myöhemmin tulla eteen muussa organisaatiolle tai rekrytoijalle tärkeässä yhteydessä, jolloin on olennaista se, miten ehdokas muistaa tulleen kohdeksi. Ehdokas voi myös kommentoida tuttavilleen hakuprosessia ja siten vaikuttaa mielikuvaan organisaatiosta työnantajana. Päätäjän on suositeltavaa informoida loppusuoran ehdokkaita mieluummin puhelimitse kuin kirjallisesti ja tehdä se itse, eikä kenenkään muun välityksellä. Esimiehen tulee olla hyvin valmistautunut. Neutraali tapa on kertoa keskeiset valintakriteerit ja tehtävään valitun henkilön täyttäneen kriteerit hakijaa paremmin. Esimiehen ei tule ryhtyä analysoimaan hakijan perusominaisuuksia. Mikäli hakijalle on tehty soveltuvuusarviointi, esimiehen kannattaa kertoa, että hakija voi tiedustella palautetta soveltuvuusarvioinnista arvioinnin tehneeltä psykologilta. On syytä muistaa, että henkilövalintaprosessin hyvä hoitaminen ja ehdokkaiden kunnioittava kohtelu luovat myönteistä kuvaa organisaatiosta. (Honkaniemi ym. 2007, 151.)

Joskus käy niin, ettei kukaan ehdokkaista ole oikea henkilö. Silloin on vain uskallettava jättää palkkaamatta. Päätös voi olla vaikea, sillä aikaa ja rahaa on kulunut ja paine on kova. Mitä aikaisemmassa vaiheessa rekrytointitiimi voi nähdä, ettei sopivaa henkilöä löydy, sitä parempi. Kaikkein eniten rahaa kuluu, jos uusi henkilö jää palkkaamatta vasta työsopimuksen neuvottelutilanteessa tai jopa koeajan jälkeen, sillä siinä vaiheessa muut kandidaatit on jo henkisesti hylätty. Alkuvaihetta pidemmällä aikavälillä kielteiset vaikutukset näkyvät rekrytointikustannusten lisäksi myös epätyytyttävissä suorituksissa, tuottavuuden laskussa, kielteisenä vaikutuksena työyhteisössä, yleisessä ilmapiirissä ja työmotivaatiossa, asiakastytytyväisyyden laskussa, esimiehen ajankäytössä, kun aikaa kulu epäolennaiseen ja mahdollisissa outplacement- eli uudelleensijoituskustannuksissa. Kun lähdetään etsimään uusia hakijoita, on

henkilöstöyksikön hyvä arvioida rekrytointiprosessia, profiilimäärittelyjä ja valittuja kanavia. (Valvisto 2005, 46; Honkaniemi ym. 2007, 24.)

Joskus, kun hakijoiden joukossa ei näytä olevan sopivia ehdokkaita, tulee kiusaus soittaa tutulle henkilölle. Vanha tuttava ei välttämättä ole sen huonompi työntekijä kuin ennestään tuntematonkaan, mutta vääräksi tämän päätöksen tekee se, että prosessin mutkat oikaistaan. Tuttavaa ei tule palkata vain siitä syystä, ettei viitsi käyttää aikaa avoinna olevan tehtävän määrittelyyn ja haettavan henkilön arviointiin. Lisäksi, jos työtoveruus muuttuu kaveruudeksi, esimies-alaissuhde hämärtyy. Kaveria on vaikea irtisanoa, jos yhteistyö ei lähdekään sujumaan yrityksen kannalta hyvin. Muu organisaatio huomaa tällaiset epäonnistumiset ja kaverinsa rekrytoinut horjuttaa tällä tavoin omaa uskottavuuttaan. (Valvisto 2005, 39-41.)

Toisinaan yritys haluaisi palkata uuden työntekijän suoraan kilpailijalta. Tällaiset päätökset on pohdittava ja perusteltava kunnolla. Kilpailijan kiusaaminen ei ole hyvä motiivi. Ei ole lainkaan varmaa, että kilpailijalta palkattu työntekijä sitoutuisi uuteen työnantajaansa heti. Vaikka kilpailijat olisivat näennäisesti identtisiä yrityksiä, niiden arvot ja johtamistyyli saattavat erota toisistaan paljonkin. Lisäksi asiakkaatkaan eivät välttämättä luota myyntimieheen, joka vielä viime kuussa vakuutti kilpailijan tuotteiden erinomaisuudesta. (Valvisto 2005, 41.)

Esimies- ja johtajavalinnat ovat tärkeitä ja niihin kannattaa erityisesti panostaa, sillä ne vaikuttavat laajasti organisaation toimintaan. Esimiesosaamista on vaikea nähdä hakupapereista, sillä pitkäkään kokemus esimiestehtävistä ei vielä kerro esimiestoiminnan laadukkuudesta eikä etenkin soveltuvuudesta juuri tiettyyn organisaatioon. Soveltuvuusarviointi verrattuna haastattelutietoihin tuo tärkeitä lisätietoja hakijoiden esimies- ja johtamisvalmiuksista päätöksenteon helpottamiseksi. Osuvalla esimiesvalinnalla voidaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla ilmapiiriin, työhyvinvointiin, toiminnan laatuun ja taloudelliseen tulokseen. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähentää yleisesti sairaspäiviä ja myös sitä kautta edistää tuottavuutta (Elovainio, Kivimäki & Vahtera 2002, Honkaniemen ym. 2007, 104 mukaan.)

Lyhyesti sanottuna voidaan sanoa, että rekrytointiprosessi perustuu viiteen asiaan:

1. Työnantajamielikuva määrää hakijajoukon.
2. Rekrytointitarpeen huolellinen määrittely ja oikein valittu rekrytointikanava varmistavat oikeat hakijat.
3. Valintaprosessi löytää hakijoista oikean yksilön.
4. Perehdytys takaa, että tuottava työ alkaa mahdollisimman aikaisin.
5. Esimiehen, johdon ja henkilöstöyksikön hyvä työnjako tukee tehokasta rekrytointiprosessia (Valvisto 2005, 21-22).

4 CASE: LEMMINKÄINEN TALOTEKNIikka OY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Lemminkäinen Talotekniikka Oy. Alla olevissa luvuissa esitellään toimeksiantaja tarkemmin sekä selvitetään yrityksen nykytila rekrytoinnin osalta.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Lemminkäinen on Suomessa ja kansainvälisillä markkinoilla toimiva rakennuskonserni, joka jakautuu neljään toimialaan: talonrakentamiseen, infrarakentamiseen, talotekniikkaan ja kansainvälisiin toimintoihin.

Lemminkäisen päämarkkina alueena on kotimaan lisäksi koko Itämeren ympäristö. (Lemminkäinen Oyj 2011a.)

Konsernin liikevaihto vuonna 2010 oli 1,9 miljardia euroa ja kansainvälisen liiketoiminnan osuus oli runsas neljännes koko yhtiön liikevaihdosta. Konsernin palveluksessa on noin 8 300 henkilöä, joista noin 29 % työskentelee ulkomailla. Konsernin emoyhtiö Lemminkäinen Oyj:n osake on noteerattu NASDAQ OMX Helsingissä. (Lemminkäinen Oyj 2011a.)

Lemminkäisen perustehtävä on rakentaa toimivia, turvallisia ja terveellisiä olosuhteita asumiseen, työntekoon ja liikkumiseen. Visio ja samalla asiakaslupaus on Paras tapa rakentaa. Tämä tarkoittaa, että Lemminkäinen haluaa ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja kehittää palvelukykyä niin, että yritys voi kaikessa toiminnassaan edustaa parasta tapaa rakentaa ja tarjota kilpailukykyisiä rakentamisen ratkaisuja. Yrityksen strategiakauden 2010 – 2013 päätavoitteet ovat liiketoimintojen kehittäminen, taloudellisen aseman parantaminen sekä rakenteen selkeyttäminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen yhdeksi yhtenäiseksi Lemminkäiseksi. (Lemminkäinen Oyj 2011d.)

Vuoteen 2009 saakka Lemminkäinen-konserni muodostui varsin itsenäisesti toimivista paikallisista tytäryrityksistä. Yhtiöt toimivat omilla nimillään ja niillä oli omat toimintatapansa ja työkalunsa. Tämä toimintatapa tuki kasvua pitkään

jatkuneessa noususuhdanteessa. Kun markkinat muuttuivat, aiempi rakenne ja toimintatapa eivät olleet enää kilpailukykyisiä. Uudistumista vauhditti erityisesti vuonna 2008 alkanut rakentamisen lama. Myös asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet. Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla monet asiakkaat ulkoistavat toimintonsa ja haluavat hankkia rakentamisen palvelut entistä suurempina kokonaisuuksina. Lemminkäisen suuruuden tuomia vahvuuksia ei ole hyödynnetty tarpeeksi hyvin asiakasrajapinnassa ja hankinnoissa. Lemminkäinen onkin yksinkertaistanut konsernirakennettaan ja vähentänyt tytäryhtiöidensä lukumäärää. Vuoden 2011 aikana fuusioitiin yli 20 tytäryhtiötä ja rakennustuotteet-toimiala siirrettiin osaksi infrarakentamista. Tavoitteena on lisätä toiminnan tehokkuutta ja kilpailukykyä sekä tehdä asiakkaille asiointi Lemminkäisen kanssa entistä helpommaksi. (Lemminkäinen Oyj 2011d.)

Lemminkäinen Talotekniikka Oy

Lemminkäinen osti talotekniikkayritys Tekmannin vuonna 2000, mikä lisäsi tarjontaan myös talo- ja kiinteistötekniset palvelut. Tekmanni Oy:n nimi vaihtui Lemminkäinen Talotekniikka Oy:ksi 1.4.2010. (Lemminkäinen Oyj 2011d.) Lemminkäinen Talotekniikka Oy vastaa Lemminkäisen talotekniikka-toimialasta. Sen liiketoiminta-alueita ovat talotekniikka, huolto ja ylläpito sekä teollisuuspalvelut. (Lemminkäinen Talotekniikka Oy 2011.) Liikevaihto vuonna 2010 oli 229 miljoonaa euroa. Lemminkäinen Talotekniikka Oy:llä on toimipiste 38 paikkakunnalla, sekä tytäryhtiö OOO Tekmen SPb Venäjällä, Pietarissa. (Lemminkäinen Oyj 2011d.)

Lemminkäinen on yksi Suomen kolmesta suurimmasta taloteknisten järjestelmien asennus- ja kunnossapitopalveluiden toimittajasta. Talotekniikan kokonaismarkkinoista Lemminkäisen osuus on 5-6 prosenttia. Pirstaloituneilla markkinoilla kuuden suurimman toimijan yhteenlaskettu osuus kattaa vain noin 20 prosenttia, sillä alalla toimii paljon pieniä yrittäjiä. Lemminkäinen Talotekniikka Oy:n palveluksessa on 1851 henkilöä, joista työntekijöitä on 1405, toimihenkilöitä 340 ja ylempiä toimihenkilöitä 106. (Lemminkäinen Oyj 2011d.)

Lemminkäisen liiketoiminta on työvoimavaltaista, ja siksi ammattitaitoisen

työvoiman saatavuus on kasvun edellytys. Väestön ikärakenteen muuttuminen vaikuttaa työvoiman saatavuuteen ja hintaan pitkällä aikavälillä. Avainhenkilöstön menettäminen muodostaa yritykselle riskin, sillä toiminnan kannattavuus riippuu paljon henkilöstön ammattitaidosta ja osaamisesta sekä sitoutumisesta yhteisiin ja projektiikohtaisiin tavoitteisiin. Henkilöstön menettämistä pyritään estämään panostamalla rekrytointien onnistumiseen, koulutukseen, avainhenkilöiden urasuunnitteluun sekä kannustavaan ja oikeudenmukaiseen palkitsemisjärjestelmään. (Lemminkäinen Oyj 2011e.)

Lemminkäinen Talotekniikassa työskentelee toimihenkilöitä monella eri nimikkeellä. Tässä työssä esiintyvät muun muassa seuraavat nimikkeet: aluejohtaja, aluepäällikkö, asennuspäällikkö ja projektipäällikkö/projektinhoitaja. Esimiessuhteet menevät edellä mainitun mukaisesti, esimerkiksi aluejohtaja on aluepäällikön esimies. Aluejohtaja vastaa aina yhdestä alueesta, esimerkiksi Etelä-Suomesta. Aluepäällikkö vastaa sen sijaan vain yhdestä paikkakunnasta. Asennuspäällikkö vastaa paikkakuntansa sähkö, putki- tai ilmastointitöistä. Projektipäälliköt toimivat projektien vastuuhenkilöinä.

4.2 Nykytila

Vuoden 2011 alusta konsernissa aloitettiin yhteinen osaamis- ja palvelukeskus, Yhteiset palvelut. Toimintamallin uuditus koskee lakiasioita, taloushallintoa, tietohallintoa, henkilöstötoimea sekä viestintää ja markkinointia. Yhteisten palveluiden tavoitteena on, että liiketoiminnot voivat keskittyä entistä paremmin ydintoimintaansa, minkä tueksi ne saavat sisäisistä tukipalveluista entistä monipuolisempia palveluita kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. (Lemminkäinen Oyj 2011d.) Tämä tarkoittaa sitä, että muun muassa rekrytoinnit tapahtuvat yhteistyössä esimiehen ja henkilöstötyön asiantuntijapalveluiden, HETA:n, työhönottotiimin kanssa. Työhönottotiimi on esimiehen kumppani koko rekrytointiprosessin ajan. Yhteensä konsernin henkilöstötyön asiantuntijapalveluissa työskentelee noin 50 henkeä.

Lemminkäisellä rekrytointiprosessi käynnistyy esimiehen täyttämällä rekrytointiluvalla. Tämän jälkeen HETA hoitaa rekrytoinnin kokonaisuuden

suunnittelun, johon kuuluu haettavan henkilön tarkemman profiilin suunnittelu, ilmoituskanavien ja – ajan valinta, rekrytointi-ilmoituksen teko ja mahdollisten ulkopuolisten kumppaneiden käytön suunnittelu. HETA huolehtii myös työn tarjoamis- ja takaisinottovelvollisuudesta, tukee esimiehiä koko rekrytointiprosessin ajan, antaa tukea haastatteluihin, suosittelee ulkopuolisia kumppaneita ja soveltuvuustestejä tarvittaessa, sopii haastatteluajat, ilmoittaa valitsematta jääneille sekä merkitsee kiinnostavat hakijat ylös. (Rekrytoinnin käytännöistä esimiestyön näkökulmasta 2011.)

Rekrytoinneissa esimiehen vastuulle jää rekrytointiluvan hankkiminen, rekrytoinnin kokonaisuuden hyväksyminen, hakemusten läpikäynti sekä haastatteluiden suorittaminen ja lopullinen valinta. Tämän uuden toimintamallin tarkoituksena on mahdollistaa se, että esimies voi keskittyä ydinliiketoimintaan ja jättää jättää valtaosan muun muassa rekrytointiprosessista henkilöstötyön ammattilaisten hoidettavaksi. Aikaisemmin rekrytoinnit hoidettiin toimialoilla itsenäisesti. Jokaisella toimialalla oli omat henkilöstö- ja viestintäyksikkönsä, jotka olivat esimiehen apuna rekrytoinnissa. (Rekrytoinnin käytännöistä esimiestyön näkökulmasta 2011.)

Lemminkäisellä on tehty kevään 2011 aikana koko konsernin kattava kartoitus rekrytoinneissa, henkilöarvioinneissa ja henkilöstövuokrauksessa käytettävistä kumppaneista. Sopimuskumppaneiksi valikoitui ne, jotka pystyvät parhaiten palvelemaan Lemminkäisen eri toimialoja valtakunnallisesti. Avoimien tehtävien osalta kumppani valitaan yhdessä HETAn ja esimiehen kanssa. (Henkilöstövuokrauksen, rekrytointien, henkilöarviointien ja suora hakujen kumppanikartoitus 2011.)

Lemminkäisen rekrytoinneissa on kiinnitetty huomiota myös oppilaitosyhteistyöhön. Konsernissa toteutettiin vuonna 2011 kysely oppilaitosyhteistyöstä. Kyselyyn vastasi 69 esimestä ja vastausprosentti oli 21,3 prosenttia. Tuloksista selvisi, että 73,9 prosenttia on löytänyt hyviä työntekijöitä tekemällä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Tärkeimmäksi opiskelijakohderyhmäksi esimiehet nimesivät rakennusmestarit ja – insinöörit (AMK), joka sisältää myös työnjohdon. Muita ryhmiä olivat muun muassa

ammattikoulujen LVIS-alan opiskelijat ja LVIS-alan insinöörit sekä diplomi-insinöörit. Esimiehet arvioivat myös sen, mistä osajista on pulaa tulevaisuudessa. Kärkeen nousivat muun muassa työnjohtajat, rakennusmestarit ja LVIS-projektinjohtajat. Nämä tulokset vahvistavat sen, että rakennusalalla on ja tulee olemaan pulaa varsinkin toimihenkilöistä sekä LVI-alan työntekijöistä. (Oppilaitosyhteistyön tulokset 2011.)

Lemminkäisellä onkin tartuttu nuoriin kiinni ja huomattu tärkeät avainyhteistyöoppilaitokset, joiden kanssa taataan jatkuva kumppanuus ja ollaan julkaisuissa ja tapahtumissa mukana. Mukana on niin aikuiskoulutuskeskuksia, ammattioppilaitoksia, ammattikorkeakouluja kuin yliopistojakin. Konsernissa on oppilaitosyhteistyöohjelma tekeillä ja se valmistuu vuoden 2012 loppuun mennessä. Ohjelma linkitetään työnantajamielikuvaprojektiin, joka on myös tekeillä. (Oppilaitosyhteistyön tulokset 2011.)

Lemminkäisen työnantajakuvassa on vielä kehittämistä. Viimeisen kahden vuoden aikana Lemminkäisen tytäryhtiöitä on fuusioitu ja niiden nimet ovat muuttuneet Lemminkäiseksi. Yrityksenä Lemminkäinen kyllä tunnetaan, mutta yhdistetään lähinnä asfalttiin. Talonrakentaminen- ja talotekniikka-toimialat eivät ole yhtä tunnettuja kuin infrarakentaminen. Asuntorakentamisen bränditutkimuksen 2011 tuloksista selvisi, että Lemminkäinen on neljänneksi tunnetuin asuntorakentaja, mutta on kuitenkin selvästi kärkikastin takana. Kolme tunnetuinta asuntorakentajaa ovat Skanska, YIT ja NCC. (Lemminkäisen työnantajakuvan konseptointi 2011.)

Lemminkäisen työnantajakuvatyo on ollut aiemmin huonosti resursoitua, sillä eri tytäryhtiöt ovat tehneet itsenäisesti rekrytointi-ilmoitukset ja osallistuneet oman harkintansa mukaan messuille, oppilaitosyhteistyöhön ja opiskelijajulkaisuihin. Yhteisten palvelujen myötä on tarkoitus luoda yhtenäiset käytännöt ja toimintamallit sekä koordinoita toimipaikoilla tehtävää työnantajakuvatyoä. Työnantajakuvatyon tavoitteena on lisätä Lemminkäisen kiinnostavuutta opiskelijakohderyhmissä, varmistaa Lemminkäisen rekrytointiprosessien onnistuminen, tunnistaa ja ennakoita tulevaisuuden haasteellisia rekrytointeja ja

osaajapulaa sekä parantaa sisäistä työnantajakuva. (Lemminkäisen työnantajakuvan konseptointi 2011.)

4.3 Haastattelututkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön empiriaosuuden tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista haastattelututkimusta. Haastattelut suoritetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina.

Haastattelujen tavoitteena on kartoittaa mitkä ovat Lemminkäinen Talotekniikka Oy:n suurimpia rekrytoinnin haasteita. Haastattelut sovittiin joko sähköpostitse tai kasvotusten. Haastatteluihin osallistui 5 henkilöä, joista kaksi oli henkilöstöyksiköstä ja loput kolme olivat talotekniikka-toimialan aluejohtajia. Aluejohtajien valinta haastatteluihin perustuu siihen, että he vastaavat usean paikkakunnan toiminnasta. Mikäli haastatteluihin olisi valittu heidän tilalleen esimerkiksi aluepäälliköitä, olisi haastatteluja tarvittu paljon enemmän saman tietomäärän saamiseen. Aluepäälliköt vastaavat vain yhdestä paikkakunnasta.

Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla joko heidän omissa huoneissaan tai neuvotteluhuoneissa. Haastattelut suoritettiin 4.11 – 21.11.2011 välisenä aikana ja niiden kesto vaihteli noin 40 minuutista 1 tuntiin 15 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Haastatteluissa esiintyvät teemat olivat kaikille samat, mutta kysymyksiä vaihdeltiin haastattelujen mukaan ja tarvittaessa esitettiin lisäkysymyksiä.

4.4 Haastatteluiden tulokset

Teemahaastatteluiden tulokset analysoitiin litteroitujen haastatteluiden pohjalta. Tulokset on purettu teemojen mukaan ja ne esitellään teemojen mukaisessa järjestyksessä: talotekniikan henkilöstöresurssit, talotekniikka-alan koulutus, rekrytointiprosessi ja työnantajakuva.

4.4.1 Talotekniikan henkilöstöresurssit

Talotekniikan henkilöstöresurssiosiossa oli tarkoituksena selvittää toimihenkilöiden tarvetta tuleville vuosille ja saada selville haastavimmat rekrytoinnit. Osiossa kysyttiin muun muassa mihin tehtäviin Lemminkäinen Talotekniikka Oy:ssä on vuonna 2011 palkattu henkilöitä sekä selvitettiin vuoden 2012 eläköitysmääriä, toimihenkilöiden vaihtuvuutta, ulkomaisen työvoiman tarvetta ja sitä, mistä osaajista tulee olemaan pulaa tulevaisuudessa.

Ensimmäisenä kysyttiin kuinka monta toimihenkilöä on rekrytoitu kunkin vastaajan alueelle vuonna 2011 ja mihin tehtäviin. Etelä-Suomen alueelle oli rekrytoitu putken projektinhoitajia, sähkön projektipäälliköitä ja projektinhoitajia, tarjouslaskijoita sekä sprinklerin asennuspäällikkö. Itä-Suomen alueelle oli rekrytoitu viisi toimihenkilöä, joista neljä oli projektinhoitajia tai-päälliköitä. Lisäksi palkattiin yksi tarjouslaskija. Etelä-Suomen alueelle huoltoon ja ylläpitoon oli rekrytoitu viisi toimihenkilöä ja koko Suomen alueelle noin kymmenen. Täytetyt tehtävät ovat olleet asiakaspalvelukoordinaattorin, asiakaspalvelupäällikön, LVI-työnjohtajan ja kylmäestarin tehtäviä.

Yhteensä Lemminkäinen Talotekniikkaan rekrytoitiin vuonna 2011 78 toimihenkilöä, joista 30 oli projektinhoitaja tai projektipäällikkö -nimikkeellä palkattuja. Muut palkatut ovat olleet tarjouslaskijoita, piirtäjiä, suunnittelijoita, työnjohtajia, projektiassistentteja, toimistosihtereitä, asennuspäälliköitä, huoltopäälliköitä ja asiakaspalvelukoordinaattoreita. Palkattujen joukossa on myös asiakaspalvelupäälliköitä, aluepäällikkö ja liiketoimintajohtaja.

”Kylhän se vaan niin on, et kyl me enemmän kyllä rekrytoidaan nyt noita asentajapuolen hommia, mitä mä katon tosta mitä nyt on tullu rekryjä ton uuden systeemin mukaa, ni kylhän tää niinku asentajapainotteista on ihan selkeesti. Mut et sanotaa, et kyl se sitte mihin tehtäviin eniten, niin tota kyl mä sanon noi projektipäälliköt, mis, must tuntuu et meil on, ja tarjouslaskijat, ni ne on varmaa semmosii niinku toimihenkilötehtävii, mist on eniten pulaa ja varmaa tulee olemaanki. Ja kovin kilpailu.”

Seuraava kysymys koski vuoden 2012 eläköitysmääriä. Määrät olivat vielä toistaiseksi pieniä, urakoinnin Itä-Suomen alueella ja huollon ja ylläpidon Etelä-Suomen alueella ei ollut yhtään eläköitymistapausta tiedossa.

Pääkaupunkiseudulla urakoinnin puolella oli sen sijaan kolme varmaa eläköitymistapausta vuodelle 2012. Näistä vain yksi paikka oli sellainen, johon haetaan varmuudella seuraaja. Kaiken kaikkiaan Talotekniikassa on 420 toimihenkilöä. Toimihenkilöiden keski-ikä on 44 vuotta ja yli 60-vuotiaita on 37 henkilöä. 55–59 vuotiaita on 57 henkeä. Yli 60-vuotiaat ovat pääosin ostajia, tarjouslaskijoita, suunnittelijoita, projektipäälliköitä tai projektinhoitajia sekä asennuspäälliköitä. Yli 60-vuotiaiden joukossa on myös neljä sihteeriä ja aluepäällikkö.

”Nää (eläköitysmäärät) on just semmosia asioita mitkä pitäis tietää ja mitkä pitäis olla siinä mihin pohjautuu meidän rekrytointistrategia ja suunnitelmat ens vuodelle. Mutta kuten varmaan tiedätkin niin, nää asiat on vielä aika lapsenkengissä täällä, et tavallaan et meidän pitäis rekrytoinnissa pystyä keräämään niitä tietoja tuolta liiketoiminnoista just tällasia ja et mihin yksiköihin tarvitaan eniten, mistä eläköityy, missä on ollut kovin vaihtuvuus, mihin pitää varautua ja tehdä sen mukaan ne suunnitelmat. Mutta se henkilöstösuunnittelu, johon tää liittyy, niin se on vielä aika alkutekijöissään, sillä tasolla, et siinä yhteiset palvelut ois mukana.”

”Jos nyt puhutaa vaa toimihenkilöpaikoista, ni ne on näitä laskijoita ja ostajia. Et just ne, mist on kans se pahin pula. Ja eilen viimeks kävin tosiaa yhden keskustelun, jossa tätä asiaa mietittiä ja mä kysyin, et no onko tavallaa sun niinku seuraaja jo valittu, ni se sano, et ei sitä oo viel ees alotettu, sitä rekrytointia. Et henkilö oli itekki tosi huolissaan siitä, että miten tavallaan... Että ne pitäs elää siis puol vuotta, kaheksan yheksän kuukautta etukäteen ne asiat jo, ku tiedetään, et joku eläköityy. Ja se ei voi tulla yllärinä kyllä, että ai nii.”

”Meidän osastolla on eläköitymässä muutaman vuoden sisään monta henkilöä, IV-puolella. Elikkä se on niinku ukkoutunut ala.”

Seuraavaksi selvitettiin toimihenkilöiden vaihtuvuutta ja tehdäänkö alueilla seuraajasuunnittelua. Vuosi 2011 koettiin poikkeusvuodeksi, sillä alueilta lähti enemmän toimihenkilöitä kuin aikaisempina vuosina. Itä-Suomen alueelta lähti viisi toimihenkilöä, joista Lappeenrannasta neljä. Pääkaupunkiseudulta lähti vuonna 2011 kaksi sähkön projektipäällikköä ja kolme putken projektipäällikköä. Vuonna 2011 noin 70 toimihenkilön työsuhde päättyi Lemminkäinen Talotekniikassa. Yleisesti voidaan sanoa, että toimihenkilöiden vaihtuvuus on suurinta pääkaupunkiseudulla, sillä alueella on kovia kilpailijoita, jotka vievät toimihenkilöitä muun muassa tarjoamalla isoja palkankorotuksia. Seuraajasuunnittelua ei näillä alueilla tehty ainakaan systemaattisesti, vaan paikat menivät joko ulkoiseen hakuun tai vasta paikan tullessa auki ryhdyttiin miettimään sopivaa henkilöä talon sisältä. Paikkakunnilla on lähinnä karkeata tietoa mahdollisesta potentiaalista ja sekin tieto vain lähinnä asennuspäälliköiden mielissä.

”No kyllähän me, no eihän me etukäteen sitä (seuraajasuunnittelua) kovin paljon pohdita, mut sit aina ku tilanne tulee päälle ni silloin.”

”Mitä nyt näitä rekrytointitapauksia on ollu, niin hirveen monesti siinä on mietitty se polku, että kun on niitä hyviä ihmisiä on talon sisällä niin otetaan sieltä, mut että kuin systemaattista se on, esimerkiksi et ens vuodelle jää x-määrä ihmisiä eläkkeelle nii sit et otetaan niihin sisältä, niin semmosta ei varmaan tehdä. Et sit ku se tilanne on käsillä, niin sitten mietitään et no hei meillä onkin tää hyvä kaveri, joka on selvinny tosi hyvin, nii et se ei oo ehkä niinkun ehkä kovin pitkäjänteistä tai systemaattista, mut kyllä sitä niinku tehdään, aivan varmasti.”

Seuraavan vuoden rekrytoinneista kysyttäessä vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä. Taloudellisesta tilanteesta sekä yt-neuvotteluista johtuen rekrytoinnit varsinkin urakoinnin puolella ovat jäämässä vähäisiksi ja lähinnä vain pakolliset rekrytoinnit tehdään. Uudessa strategiassa on kuitenkin todettu, että huollon ja ylläpidon osuutta ollaan kasvattamassa huomattavasti isommaksi tämänhetkisestä tilanteesta. Eri tuoteperheiden lanseeraukset sekä muun huoltotoiminnan kasvattaminen vaatii sekä teknisten asiantuntijoiden että myyntijohtajien ja myyntipäälliköiden rekrytointia ympäri Suomen.

”Siin on nimenomaan tää myyntifokus on semmonen että henkilöitä millä tämmönen niinku myynninjohtaminen olis selkee näkemys ja sanotaan, et myynnin ammattilaisia. Mitähän meil ei nyt oikeestaan talotekniikas ole.”

Seuraavaksi selvitettiin, mihin tehtäviin on ollut vaikeinta löytää sopivia osajia. Vastauksista nousi selvästi esiin putki- ja ilmastointipuolen projektinjohtajat ja tarjouslaskijat. Myös kylmäpuolen työnjohtajia on ollut vaikea saada palvelukseen. Syynä on, että osajia ei yksinkertaisesti ole markkinoilla ja työnantajat pitävät tiukasti kiinni omistaan. Kouluista kyllä valmistuu putkipuolelle projektihenkilöitä, mutta hyvin vähäinen osa tulee tuotannon puolelle. Suurin osa valitsee mieluummin suunnittelun.

”LVI-puolessa on sillä tavalla, että kun aikanaan lopetettiin teknikko-opiskelu, et siirrettiin ammattikorkeakouluun ja tulee vaan insinöörejä, niin tota noin LVI-puolella noin karkeesti melkein 60 % menee suunnitteluun ja konsultointiin. Ehkä 20 % tulee tänne urakointiin. Ja sielläki sit siinä 20 % on semmonen, että jotka ei välttämättä sit kuitenkaan menesty täällä. Eli meillä on semmonen aika pieni otanta. Ja toinen on sit toi suunnittelijat, et niitä ei kans meinata niinku helpolla LVIS-suunnittelijoita saada. Vaikka on tietysti totta kai vaikka kuinka paljon suunnittelutoimistoja, mutta syystä tai toisesta niin urakoinnin puolelle niitä ei oikein niinku vetoo. Siinä on varmaan semmonen tekijä, että kun ne on olleet aikansa

suunnittelutoimistossa ja nähneet mitä urakointi on eli urakoitsijat korjaa suunnittelijoiden virheet.”

Aikaa saattaa kulua hyvinkin paljon näiden vaikeiden rekrytointien suorittamiseen. Esimerkiksi putkipuolen projektinhenkilöiden rekrytoinnit saattavat kestää muutamasta kuukaudesta yli vuoteen. Kysyttäessä putkipuolen projektihenkilörekrytoinnin kestosta, vastaukset olivat seuraavia:

”Keväällä ni varmaan meni 3 kuukautta ainaki ennen ku, ei saatu edes hakemuksia. Ja sit jos oli, ni niitä ei niinku voinu niihin hommiin ottaa. Ja sitte me päätettii ottaa ihan nuorta porukkaa ja sitte kasvatetaan niistä.”

”Ehkä aikaa on menny, että voi olla että jopa vuosikin. No sanotaan, esim. Joensuu on hyvä esimerkki, LVI-puolen projektihenkilöön niin kyllä sitä on haettu tota noin melkein puolitoista vuotta, ni nyt sitte vasta se löyty. Ja seki oli semmonen, joka jo yhden kerran ollaan jo oltu valitsemassa, mut se sitte peru. Ja nyt sit puolen vuoden päästä se sitte uudestaan halus. Mut sanotaan näin, että kyllä varmaan niinku puolen vuoden viiveellä aina ehkä löytyy. Mut tosiaan toi LVI-puoli on sen verran haasteellinen, että ei välttämättä löydy sitte se paras.”

Kun haastattelussa kysyttiin, mistä osaajista tulee pulaa tulevaisuudessa, vastaukset olivat lähes samoja kuin mistä nykyisinkin on pulaa. Kaikki haastateltavat vastasivat, että LVI-puolen projektihenkilöistä tulee olemaan myös tulevaisuudessa pulaa. Myös erikoisosaajien puute mainittiin.

”Kyl putkesta ja ilmastointi on toinen sitte. Siellä kans on, niinku vähän valmistuu sitä porukkaa.”

”Erikoisosaajista, tai siis talotekniikan erikoisosaaminen on se osa-alue, mist tulee olee niinku tekijöistä pula ja mä sanosin että

siel on kylmäteknikka, sprinklertekniikka ja sit lämmitys- ja jäähdytstekniikkaan liittyvät tämmöset niinku asiantuntijatehtävät ja kaikki mikä liittyy niinku energiankulutuksen optimointiin, ni semmosista.”

Kun tiettyjen osaajien puute nousi niin selvästi haastatteluissa esiin, tuli puheeksi myös ulkomaisen työvoiman käyttö. Tällä hetkellä toimihenkilöpuolella ei ole ulkomaista työvoimaa, mutta aikaisemmin se on ainakin yhdellä paikkakunnalla ollut kokeilussa. Kaikki vastaajat kuitenkin näkivät, että tulevaisuudessa ulkomaisen työvoiman käytöltä tuskin voidaan välttyä, sillä työmarkkinoilta poistuu koko ajan enemmän väkeä kuin sinne tulee. Asia nähtiin kuitenkin enemmän pääkaupunkiseudun ja Joensuun seutua koskevaksi. Monet kuitenkin vastasivat myös, että heidän mielestään Lemminkäinen Talotekniikassa ei olla vielä täysin valmiita ulkomaisen työvoiman käyttöön.

”Silloin xx vuosi sitten mehän palkattiinkin jo virolainen. Meillähän oli niinkun taka-ajatus, että me nimenomaan tuodaan virolaista porukkaa ja palkattiin virolainen projektihenkilö, joka viron ja englanninkielen osas hyvin. Mut tavallaan siinä just tuli se pointti, että se ei ollu kumminkaan tasoltaan sitä projektihenkilötasoo mikä sen pitäis olla. Tavallaan sillä oli kyllä ne kyvyt, ne kielelliset, mutta se hoidollinen kyky vaan niinku hiipu ja oltiin yhtä mieltä kumpiki, että tästä ei tullu mitään. Mut me tarvittas kyllä.”

”Veikkaan kyllä, että tulee muutaman vuoden päästä jo käymään niin, että täällä on suomeen muuttaneita ja muita ni ne niinku ollaan, ovat kouluttautumassa tälle alalle ja rakennuspuolellahan sitä on jo. Elikkä ne on maahanmuuttajia, jotka sitte on tuolla jossakin ammattikorkeassa ja opiskelevat näille aloille. Mutta veikkaan että tässä tekniikan puolella tulee käymään samalla lailla.”

Teeman viimeiset kysymykset koskivat sekä Lemminkäinen Talotekniikka Oy:n että yleisesti talotekniikka-alan tulevaisuutta. Kysyttäessä Lemminkäinen Talotekniikan tulevaisuudesta moni vastaajista mietti kannattaako tulevaisuudessa kaikkea tehdä enää itse vai onko asioita mitä voi myydä ulos. Lisäksi monen mielestä on tärkeää hahmottaa uusia innovaatioita talotekniikan osalta. Perinteisen kilpailu-urakoinnin osalta fokusta tulisi muuttaa uusiin asioihin, kuten aurinkoenergiakeräimiin ja tuulivoimaan liittyviin asioihin. Huollon ja ylläpidon osuutta ollaankin kasvattamassa, sillä ala ei ole niin suhdanneriippuvainen kuin urakointi. Myös urakoinnin hintatason kiristyminen mietitytti haastateltavia, sillä ala on niin hintakilpailtu, että siitä on vaikea saada katetta jäämään myös taloon. Työkantaahan alalla olisi paljonkin, mutta se, että jääkö urakasta rahaa vai ei, on haaste.

Monet olivat myös sitä mieltä, että Lemminkäisen tulisi siirtyä ulkomaiseen työvoimaan ja aliurakointiin, kuten myös kilpailijat ovat tehneet. Toisaalta myös talotekniikka-alan markkinat mietityttivät, sillä alan markkinat ovat hyvin pirstaloituneet. Suuret yritykset kuten Lemminkäinen, YIT, Are ja EMC Talotekniikka edustavat alle 15 % koko alan toimijoista ja loput 85 % muodostuvat pienistä ja keskisuurista yrityksistä.

”Kilpailu, tämmösen niinku perinteisen kilpailu-urakoinnin näkökulmasta ni mun mielestä sitä tulevaisuutta ei edes ole. Mutta se, että Lemminkäinen Talotekniikan pitäis niinku paremmin hahmottaa tämmösiä uusia innovaatioita talotekniikan osalta. Meiän pitäis olla mukana tämmösissä erilaisissa aurinkoenergiakeräimiin liittyvissä asioissa, tuulivoimajutuissa, meiän pitää olla aktiivisesti mukana ja olla tekemässä niitä asioita. Ja sinne on varmasti kohta niinku tunkuu ja siellä kuitenkin, siellä ois niinku selkee kysyntä isolle valtakunnalliselle toimijalle. Näihin pitäis tarttua kiinni.”

Kysyttäessä talotekniikka-alan tulevaisuudesta yleisesti, esiin nousi samoja asioita kuin mitä yllä jo mainittiin. Talotekniikan markkinat mietityttivät, mutta ala itsessään nähtiin kasvavana alana.

”Mä nään, että sehän on kasvava ala, tavallaan koska, kun mieltii ympäristöolosuhteita, niinkun hyvinvointi tuo sitä kumminki että pitää olla jäähdytettyjä tiloja ynnä muuta. Sitte nyt uudet kaikki energiamuodot, kumminki tarvii energiaa säästää. Ne ratkasut on kumminki taloteknisiä ratkasuja, kaikki aurinko-, maalämpöjuttu, tuulivoima. Kaikennäkönen tän tyyppinen, se on kumminki sitä meille talotekniikkaan tulevaa toimintaa.”

4.4.2 Talotekniikka-alan koulutus ja oppilaitosyhteistyö

Tässä teemassa kysyttiin kuinka paljon toimihenkilöitä rekrytoidaan suoraan kouluista, miten he pärjäävät työelämässä, kuinka paljon oppilaitosyhteistyötä yrityksessä tehdään ja mitä kehitettävää talotekniikka-alan koulutuksesta löytyy.

Ensimmäinen kysymys koski vastavalmistuneiden toimihenkilöiden rekrytoimista suoraan kouluista. Haastatteluissa selvisi, että asia riippuu hyvin suuresti eri alueiden ja esimiesten aktiivisuudesta. Hyvin harvoin rekrytoidaan sellaisia toimihenkilöitä, joilla ei ole alasta paljon kokemusta. Sen sijaan ne vastavalmistuneet rekrytoidaan huomattavasti helpommin, jotka ovat olleet joko kesätöissä Lemminkäisellä tai suorittaneet työharjoittelunsa siellä.

”Mä sanosin, että siis sellasia rekrytointeja, semmosii ihmisii, mitkä ei aikasemmin meillä ole töissä ollut, mut jotka on valmistuneita ni tosi vähän. Mut taas aika paljon sit niitä, ketkä meil on ollu niinku harjotteluissa ja kesätöissä, ni lähes poikkeuksetta sellaset ihmiset rekrytoidaan.”

Osa alueista ei palkkaa vastavalmistuneita sen takia, että he tarvitsevat heti kokeneita henkilöitä töihin. Lisäksi heillä ei ole resursseja kouluttaa vastavalmistuneita.

”No ei ne (vastavalmistuneet) oikeen taho kyl pärjää. Kyl se tota sillai menee, että kyl semmoset kaverit ni ne pitää laittaa ihan asentajien asennustöihin vanhempien asentajien mukaan ja

lähtee niinku siitä, että ne tuntee tarvikkeita ja tuntee asennusmenetelmiä ja alan yleisiä käsitteitä.”

Seuraava aihe koski oppilaitosyhteistyötä. Itä-Suomen alueella tehdään huomattavasti vähemmän oppilaitosyhteistyötä kuin esimerkiksi Etelä-Suomessa ja Pohjois-Suomessa. Itä-Suomessa oppilaitosyhteistyötä tehdään lähinnä vain ammattikoulujen kanssa. Etelä-Suomessa yhteistyötä tehdään ammattikouluista Omnian ja Varian, aikuiskoulutuskeskuksista Edupolin ja ammattikorkeakouluista Metropolian kanssa. Edellä mainituissa kouluissa käydään esittäytymässä ja pitämässä luentoja sekä viedään rekrytointi-ilmoituksia ilmoitustauluille. Opettajiin pidetään yhteyttä, jotta ollaan selvillä siitä, milloin on työharjoittelujaksoja. Etelä-Suomessa järjestetään opiskelijoille myös saunailtoja, joissa näytetään Lemminkäisen esittelyvideo ja kerrotaan mitä Lemminkäisellä tehdään, millaisia työtehtäviä Lemminkäisellä on ja miten yritykseen voi hakea töihin. Myös rekrytointimessuilla käydään kertomassa millaista työ käytännössä on.

Oppilaitosyhteistyöstä nähdään olevan monia hyötyjä. Yritykseen saadaan oppilaitosyhteistyön kautta niin harjoittelijoita, lopputyön tekijöitä kuin kesätyöntekijöitäkin. Oppilaitosyhteistyön avulla saadaan karsittua ennakkoluuloja pois ja sitoutettua opiskelijoita Lemminkäiseen. Opiskelijarekrytointien avulla saadaan myös yrityksiin uusia ajatuksia ja uutta tekniikkaa käyttöön. Kun rekrytoinneissa ollaan ajoissa liikkeellä, päästään valitsemaan parhaimpia opiskelijoita Lemminkäiselle. Rekrytointi keskittyy kolmatta ja neljättä vuotta opiskeleviin ja opettajat antavat neuvoja siihen, kenet kannattaa rekrytoida ja ketkä ylipäättään haluavat suuntautua tuotannon puolelle. Usein lähes kaikki neljättä luokkaa käyvät on jo rekrytoitu eri yrityksiin ennen valmistumistaan.

”Meidän ala on semmonen, että monet tämmöset toimivien kiinteistöjen korjaus- ja saneeraushankkeet, ni tilaajat halua tehdä niitä kesäaikana, koska niiden omat henkilöt on lomilla sillon. Ja sit myöski meidän ihmiset on lomilla, ni aika paljon sit sitäki kautta aukee työmahollisuuksia opiskelijoille.”

”Oppilaitosyhteistyön hyötyjä on varmaan se, et saadaan sitoutettua niitä opiskelijoita Lemminkäiseen ja ehkä karsittua niitä ennakkoluuloja, et meillä tehtäis vaan asfalttia ja teitä. Että siis kertois siitä miten monenlaista tekemistä meillä on ja kyllähän se on varmaan suurin hyöty, et saadaan sit niitä ihmisiä meille töihin.”

Yleisin syy siihen, miksi harjoittelijoita ei oteta yritykseen, on kiire tai raha. Tämä saattaa kuitenkin kostautua myöhemmin:

”Siinä ollaan oltu heikkoja, että me ei olla kyetty ottamaan harjoittelijoita; aina on vedottu rahaan, budjettiin, että oltas niitä harjoittelijoita pidetty. Eihän niitä tulekaan, koska sitten kun ne valmistuu, niin ne parhaat valmistuneet onki jo olleet siellä kolme vuotta tai kaks vuotta harjoittelussa jossain firma A:ssa ja sinnehän se niinku ohjautuu, ei ne meille tule kyselee.”

Kehittämiskohteiksi haastateltavat näkivät, että oppilaitosyhteistyön tulisi olla suunnitelmallisempaa ja oppilaitoksiin pitäisi suunnata enemmän yksilöidymiä Lemminkäistapahtumia, sen sijaan että käydään yleisillä rekrytointimessuilla. Muutamissa vastauksissa tuli myös ilmi, että usein yhteistyö toimii enemmän niin päin, että kouluista otetaan yhteyttä Lemminkäiseen. Haastateltavat näkivätkin, että omassa aktiivisuudessa olisi paljon parannettavaa tässä suhteessa.

”Oppilaitoksista ollaan kohtalaisen paljon yhteydessä, mutta meilläpäin tahtoo olla näitä, vedotaan kaiken maailman kiireisiin ja muihin juttuihin.”

Konsernin henkilöstöosaston puolelta kehittämiskohteet ja haasteet nähtiin hieman erilaisiksi. Haastavinta on ollut oppilaitosyhteistyön koordinoiminen, sillä esimiehiä on satoja kappaleita ympäri Suomea, lisäksi myös kouluilla saattaa olla useita yhteyshenkilöitä. Heidän selvittämisessään on iso työ, samoin kuin yhteydenpidossa heidän kanssaan.

”Se on varmasti se kaikista suurin haaste, et ois niinku kerätty meiltä se, että ketkä esimiehet sitä oppilaitosyhteistyötä tekee ja haluaa tehdä ja sit on koulut ja niiden yhteyshenkilöt ja ne sais niinku yhteen ni se on, se on se minkä oon toistaseks kokenu tässä aika haastavaksi et sen sais koordinoitua.”

Harjoittelijoiden ja vastavalmistuneiden kouluttamisessa piilee aina myös riski siitä, että he lähtevät toisen työnantajan palvelukseen kun he ovat riittävän päteviä. Lemminkäisellä on usein tapahtunut niin, että he kouluttavat, opastavat ja maksavat työssä tarvittavat luvat ja sen jälkeen toinen työnantaja tarjoaa kyseiselle henkilölle lisää palkkaa ja taas on uusi rekrytointi edessä. Näin tapahtuu varsinkin jos henkilölle on opastettu jokin erikoisosaaminen.

”Tämmönen vaarahan on nyt olemassa, että me on oltu tämmönen kasvattajaseura, niinku mä otan aina esille. Elikkä tämmönen isompi yritys kasvattaa ja kouluttaa ja opastaa ja sitte ku ne on niin sanotusti riittävän päteviä, ni joku tulee ja vähän maksaa vähän kovemman liksan, ni siihen se menee sitte se homma. Tää on tapahtunu monta kertaa, varsinki meillä sähköpuolella.”

Talotekniikka-alan koulutuksesta keskusteltaessa tuli ilmi, että työnjohdon heikko kielitaito nähtiin Lemminkäisellä ongelmaksi. Kouluissa voitaisiinkin panostaa enemmän kielitaitoon, erityisesti kun ulkomainen työvoima on lisääntymässä. Lisäksi ongelmaksi nähtiin se, että kylmä- ja sprinkleraloille valmistuu liian vähän osaajia.

”Sammutusjärjestelmä tai sprinklerhuoltoon liittyvät asiat, ne on sitte tämmöst yleistä LVI-tekniikkaa, mihkä ehkä erilaisten täsmäkurssien ja koulutusten kautta sitte ihmiset menee, mut niist ei, näille aloille ei niinku suoraan valmistu ketään.”

”Kylmätekniikkaahan paljon koulutetaan tuol aikuiskoulutuspuolella, et ne on sitte jonku alan ammattilaisia

niinku entisestä elämästä ja sit joku alanvaihdos tullu tai muuta vastaavaa, mutta kyl niinku nuorisolle pitäs enemmän tähtää, niinku pystyy tommostki antamaan.”

4.4.3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessiosiossa kysyttiin muun muassa rekrytointikanavista, työhaastattelusta, rekrytoinnin onnistumisista ja rekrytoinnin haasteista.

Ensimmäisissä kysymyksissä selvitettiin mitä rekrytointikanavia toimihenkilörekrytoinneissa käytetään ja mitkä kanavat ovat olleet toimivimpia.

Johdon rekrytointeihin käytetään usein headhuntingia.

Toimihenkilörekrytoinneissa sen sijaan Internet, tarkoittaen muun muassa omia internetsivuja sekä rekrytointisivustoja, koettiin kaikkein toimivimmaksi kanavaksi, kuten myös omat kontaktit sekä oppilaitosyhteistyö. Headhuntingin puoleen käännytään helposti jos tarvitaan kokenutta ammattilaista tai kyseessä on vaikeasti täytettävä paikka, johon osajia ei ole paljon tarjolla. Muutamassa vastauksessa tuli kuitenkin ilmi, että alaan erikoistuneiden headhuntereiden löytäminen on osoittautunut ongelmaksi. Moni headhunter kertoo suuntautuneensa rakennusalaan, mutta erityisesti talotekniikka-alan tuntevia ja siihen suuntautuneita headhuntereita ei ole löytynyt.

Lehti-ilmoitukset koettiin huonoimmaksi rekrytointikeinoksi. Lehti-ilmoittelun hyöty koetaan heikoksi, sillä se maksaa paljon, mutta sitä kautta saadaan vain vähän hakijoita. Uutena rekrytointikanavana Lemminkäinen on ottanut käyttöönsä sosiaalisen median, tarkemmin sanottuna Facebookin ja LinkedInin.

”No yks mun mielestä on se, että ihan Lemminkäisen omat sivut. Sieltä porukka käy aika paljon kattomassa. Mun mielestä kaikki rekrytoinnit pitäs lähtee niinku sitä kautta, että verkkosivustolta pitäs päästä niinku kattomaan ne sillai yksinkertasesti ja helposti. Kyl mä uskon, että Lemminkäinen on kuitenkin sillä tavalla nimenä tunnettu ja kiinnostusta herättävä, että omilta sivuilta käydään kattoo. Et kyl mä ehkä sen panisin niinku ykköseks kaikessa yksinkertaisuudessaan. Ja sit tietenki, no

suhteitten kautta voi olla sitte. Et alalla pitäis olla sillä tavalla verkottunu ja tuntee ihmisiä, ni se on yks tehokas. Ja kyl mun mielestä kuitenkin rekrytointiasioista ku puhutaan, ni kyl se fokus pitäis olla vaan enemmän nuorisossa ja oppilaitoksissa.”

”Ehkä ite mulla ois niinku mielenkiinto enemmän kokeilla semmosta teaserityyppistä, et se olis vaan joku lyhyt juttu lehdessä ja sitte siitä nettilinkki, että hae täältä. Mut sitä ei oo juurikaan Lemminkäisessä vielä kokeiltu.”

Seuraava kysymys koski avoimien hakemusten tarkastelua. Haastatteluissa selvisi, että esimiehet käyvät katsomassa avoimia hakemuksia lähinnä vain silloin kun on rekrytointi auki johonkin tiettyyn tehtävään. Avoimien hakemusten katsomiseen ei myöskään ole löydetty hyvää rutiinia. Esimiehet eivät olleet varmoja kenen kannattaisi käydä katsomassa hakemuksia ja kuinka usein. Myöskään työhönottotiimi ei käy katsomassa järjestelmällisesti avoimia hakemuksia, vaan ainoastaan silloin kun on jokin paikka auki. Kukaan haastateltavista ei myöskään muistanut, että työhönottotiimi olisi tarjonnut avoimen hakemuksen jättänyttä toimihenkilöä töihin.

”Kyllä me niitä selataan sillon kun tulee paikka auki, et siinäki on varmaan toi meidän urapolku-järjestelmä on niin susi, et tiäkkö et tekis semmosta et kattoo päivittäin, et onkohan tullu yhtään projektinhoitajaa et mä voisin tarjota sitä niinku sit vaik paikka ei oo aukikaan, ni semmosta ei tehä, koska sitä järjestelmää on hankala käyttää.”

Seuraavat kysymykset käsittelivät työhaastattelua, eli millä kriteereillä hakijat valitaan haastatteluun ja ketkä suorittavat työhaastattelun. Haastateltavat antoivat työkokemukselle ja pätevyydelle suurimman arvon. Monesti hakemuksista katsotaan sitä, kuinka kauan vastaavista tehtävistä on kokemusta. Myös työsuhteiden pituutta arvostettiin ja siitä esille nousevaa sitoutumiskykyä. Lisäksi ikä ja palkkatoiveet huomioitiin sekä kuinka hyvin koulutustausta kohtaa haettavan tehtävän.

”Varmaa ensimmäisenä tulee se, että tuntee hänet joku ja toinen sit tavallaan, että vähän niinku peilataan heti, että missä firmoissa on ollu töissä ja sit että onko sillä millanen työkokemus. Sitten, vaikka kaveri ois ollu alan hommissa, mutta se on vaihtanu vuoden tai puolentoista vuoden välein paikkaa ni hälytyskellot rupee soimaan. Että se jolla on niinku pitkiä suhteita ja on ollu sopivan kauan, ni se nousee äkkiä semmoseks ensimmäiseks.”

Työhaastatteluihin osallistuvat henkilöt vaihtelevat sen mukaan, mihin tehtävään ollaan hakemassa ihmistä. Yleensä, jos ollaan hakemassa projektihenkilöä, työhaastatteluihin osallistuvat aluepäällikkö ja asennuspäällikkö. Ensimmäiset haastattelut suorittaa yleensä asennuspäällikkö yksin. Aluejohtajat osallistuvat haastatteluihin tarpeen mukaan, esimerkiksi asennuspäälliköiden haastatteluissa he ovat mukana. Kukaan haastateltavista ei ollut käyttänyt henkilöstöjohtajan tai konsernin henkilöstöyksikön apua haastatteluissa. Syyksi nähtiin se, että pärjätään hyvin itsekin. Myös välimatkat nähtiin ongelmaksi, sillä henkilöstötyön ammattilaiset työskentelevät kaikki pääkaupunkiseudulla.

”Monesti tehdään niin, että tämmöset niinku alustavat haastattelut tekee sitte ihan meidän niinku aselajipäälliköt. Mutta päätös siitä sitte, että kenen kanssa niitä neuvotteluja jatketaan, ni kyl siin on sitte ainakin aluepäällikkö mukana. Että kyl me niinku lähdetään siitä, että pitää olla useempi henkilö hahmottamassa sitä hakevan henkilön soveltuvuutta.”

”Tää on valitettavaa meillä, eli kyl se on niin, et se on yleensä esimies yksin (joka suorittaa haastattelut). Kyl se vähän semmost väkisin mukaan tuuppaamista on, et ihan selkeesti tuntuu siltä, et siihen ei oo totuttu.”

Haastatteluissa kysyttiin myös, käytetäänkö henkilön valinnassa soveltuvuusarvioiteja apuna. Konsernin politiikka suosittelee, että toimihenkilörekrytoinneissa suoritettaisiin aina haastattelu, soveltuvuusarvio ja

referenssitarkistukset. Soveltuvuusarvioinnit on suunniteltu erilaisiksi toimihenkilöille, esimiehille ja johdolle ja arvioinnit pitävät sisällään esimerkiksi simulaatioita esimiesten kehityskeskustelutilanteista. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että soveltuvuusarviointien teko riippuu hyvin paljon paikkakunnasta. Joillakin paikkakunnilla suoritetaan arvioinnit lähes kaikille ja toisilla paikkakunnilla ei soveltuvuusarviointeja käytetä ollenkaan, joten silloin esimiehet ovat hyvin pitkälti vain työhaastattelun varassa.

”Sen just toivois, et se viesti menis vielä ehkä paremmin tonne esimiehille, et he ymmärtäis mikä hyöty on siitä soveltuvuusarviosta, et kun ulkopuolinen ammattilainen pystyy muokkaamaan semmosen arviointitilanteen, joka sopii siihen just haettavaan tehtävään, ni siitä on aikamoinen lisäarvo.”

”Mitä tässä on lyhyen ajan aikana, ni kaikista on tehty käytännössä soveltuvuusarvio, että se on ollu usein se viimeinen kriteeri, millon on tehty sitte valinta, että jos on kaks tai kolme hyvää ollu. Mutta jos on semmonen varma, että nyt on tieto, että tuo on se, ni sit turhaan sitä sillon on testejä tehä.”

”No vaihtelevasti tehdään. Mutta kyllä me luotetaan tähän omaan asiantuntemukseen.”

Seuraavaksi haastatteluissa keskusteltiin, kuinka palkatulle henkilölle ja valitsematta jääneille hakijoille tiedotetaan valinnasta. Palkatulle henkilölle tieto kulkee yleensä hyvin ja nopeasti. Tapana on, että esimies soittaa ja kertoo valinnasta. Myös testeissä mukana olleet saavat tiedon tuloksesta. Muita hakijoita sen sijaan tiedotetaan huonommin, sillä hyvin usein tieto siitä, että tällä kertaa valinta ei kohdistunut heihin, jää matkan varrelle:

”Osittain esimiehet, osittain me täällä (Hetassa) tiedotetaan. Sen takia ne (sähköpostit) lähtee vähän myöhässä, koska ne pystyy lähettää vaan kerralla kaikille, et sielt pitää olla poimittuna se palkattu henkilö pois ja sit vast voi lähettää.”

Koska periaatteessahan sä voit lähettää ne ei-kiitos kirjeet jo heti ku sä oot valinnu henkilöt, ketkä menee haastattelu, mut se on valitettavaa et se ei aina toimi. Mut kaikille pyritää lähettää aina totta kai tieto. Et se miks pyritää, ni se johtuu vaan siitä, et aina se esimies ei välttämättä kerro meille (kuka on palkattu), se häviää se kontakti meiltä sen jälkee ku ollaa autettu siihen rekrytoinnin alkuun.”

Seuraava aihe koski rekrytointien onnistumisia, eli mitataanko Lemminkäinen Talotekniikassa rekrytoinnin onnistumisia ja milloin haastateltavat kokivat rekrytoinnin onnistuneeksi. Vastauksista selvisi, että rekrytoinnin onnistumisia ei juuri mitata muuten kuin katsomalla koeajalla keskeyttäneiden määrää. Rekrytoinneista myös keskustellaan myöhemmin, oliko valinta hyvä vai huono.

”Kyllä me silloin tällön aina keskustellaan kun näitä ongelmia tulee tai miksei toisinkin päin, kun se on oikein onnistunu, niin että nyt on hyvä rekrytointi.”

”Meidän niinku rekrytoinnin mittarit keskittyy oikeestaan siihen, että paljonko niit henkilöitä on tullu, versus montako työsopimusta on sitte tehty, et montako rekrytointitoimeksiantoa suhteessa et montako työsopimusta. Seurataan sitä, et minkä verran me ensinnäkään ollaan mukana niissä rekrytoinneissa, montako menee työsopimusvaiheeseen suoraan, et ilman et se menee meidän (työhönottotiimin) kautta, sit me seurataan, että monessako on käytetty soveltuvuusarviointia.”

Rekrytoinnin onnistumisesta kysyttäessä saatiin hyvin samantyyppisiä vastauksia kaikilta. Rekrytointia pidetään onnistuneena silloin, kun ihminen menestyy tehtävässään ja viihtyy työssään ja esimieheltä, kollegoilta sekä asiakkailta saadaan hyvä palaute palkatusta henkilöstä.

”No kyllä se on varmaan se, että se on kumminki puolin niinku hyvä mätsäys, että se on ollu ihmiselle, joka tulee, ni se on ollu

sitä mitä se on halunnu ja yhtä lailla sit työnantaja saa niinku sen täyden hyödyn.”

Haastatteluissa keskusteltiin myös epäonnistuneista rekrytoinneista.

Epäonnistuneita rekrytointeja esiintyy harvoin, mutta epäonnistumisen syyksi nähtiin kokemuksen puute tai se, että henkilökemiat eivät kohtaa. Kaksi haastateltavaa näki epäonnistuneiden rekrytointien syyksi myös sen, että hakijana ei ole tarpeeksi hyvin mietitty minkälaista ihmistä ja minkälaisia ominaisuuksia haetaan.

”Sen lisäksi että niitä ihmisiä on hankala löytää ni varmaa se, että sitä niinku ei oo suunniteltu kunnolla, et mitä ollaa hakemassa, minne ja sitä tehtävää ja profiilia määritelty ja sit, et vietäs prosessia systemaattisesti alusta loppuun. Et ku meidän esimiehet välillä suhtautuu siihen rekrytointiin, et se nyt vaan on semmosta et otetaan se ihminen tähän töihin, ku ei se aina oo niin.”

Tämä teeman lopuksi kysyttiin vielä, mitä haasteita toimihenkilörekrytoinneissa esiintyy ja mitä kehittämisen tarpeita rekrytointiprosessissa vielä on. Suurimmiksi haasteiksi koettiin hakijoiden ja ylipäänsä LVI-osaajien vähyys. Vapaita ammattilaisia on vain vähän, he ovat kalliita ja kaikki yritykset taistelevat samoista osaajista. Huollon ja ylläpidon puolella on myös ongelma, että ei löydy sellaisen kokemuksen omaavia henkilöitä, mitä yritys tarvitsee. Monesti haastavissa rekrytoinneissa käy niin, että rekrytoinneissa kestää kauan ja helposti tulee tehtyä niin sanottu paniikkivalinta, kun aika on käymässä vähiin. Tällöin ei välttämättä tule valittua parasta mahdollista ihmistä.

Talotekniikan alalla ongelmaksi on osoittautunut myös se, että ammattikorkeakouluun valitaan suurimmaksi osaksi lukiolaisia, joilla ei ole teknistä taustaa lainkaan ja se näkyy varsinkin ensimmäisissä työharjoitteluissa. Henkilöstötyön ammattilaiset näkivät ongelmiksi kentän tuntemisen, eli heidän pitäisi tuntea vielä paremmin se, mitä kautta ihmiset tavoitetaan, mistä heitä valmistuu ja missä ammattilaiset työskentelevät tällä hetkellä. Olennainen haaste

on myös se, että miten ihmiset saadaan kiinnostumaan Lemminkäisestä, niin että he haluavat hakea Lemminkäiselle töihin ehkä jopa toisen yrityksen palveluksesta.

”Kyllä se on varmasti näin että niitä on niinku varsinki LVI-puolelle hakijoita on, niitä on erittäin vähän, elikkä kaikki yritykset taistelee nyt niistä samoista porukoista. Ja sitte tänne on, varsinki pääkaupunkiseudullahan tää on se pahin ongelma, eli tääl on yrittäjiä niin paljon ja koko ajan syntyy uusia yrityksiä ja sitten ne yrittää laajentua, niin sitten talojen sisällä vaihtuu porukka.”

Viimeinen kysymys tässä teemassa koski rekrytointiprosessin kehittämisen tarvetta. Tällä hetkellä rekrytointiprosessi nähdään jäykkänä, etäisenä ja kalliina. Lisäksi nähdään että paikallisuus on pudonnut siitä pois. Useampi mainitsi myös, että prosessi kestää liian kauan. Lisäksi yhdessä vastauksessa toivottiin, että rekrytointiprosessi ei olisi niin tarvelähtöistä, vaan sitä ohjattaisiin enemmän jatkuvan rekrytoinnin suuntaan. Tämä tarkoittaisi sitä, että oltaisiin työnantajana kiinnostavia ulospäin ja sitä kautta tavoitettaisiin enemmän avoimia hakemuksia ja kontaktin ottoja. Tässä tapauksessa rekrytointitiimillä tulisi olla tiedossa, minkälaisen hakijoiden osalta keneenkin tulisi olla yhteydessä. Näin yrityksessä saataisiin tietoa siitä, minkälaisia ihmisiä Lemminkäiselle hakee töihin ja näin pystytään myös ennakoimaan rekrytointitarpeita paremmin. Kehittämistä nähtiin myös siinä, että tällä hetkellä kunnollista yhtenäistä rekrytointipolitiikkaa ei vielä ole, vaan asiat tehdään eri toimialoilla ja eri paikkakunnilla hyvin yksityisyrittäjämäisesti.

”Pitäis olla samat pelisäännöt kaikilla, et siihen (rekrytointiprosessiin) tuodaan sitä laatua ni sillä vaikka niillä referenssisoitoilla ja siinä, että on välillä esimiehen esimies haastattelussa mukana, on soveltavuusarviota ja muuta, et siinä on aika paljon tekemistä vielä.”

”Se vois olla ammattimaisempaa se haastattelemine varmaa, et jos siel ois niinku joku Hetan ihminenki välil mukana. Tai

jotenki siis, tää menee vähän esimiehittäin, että toisiin esimiehiin mulla ei oo hirveesti usko sit taas siihen, ne rekrytoi aina saman tyyppisiä ihmisiä ja pääsääntöisesti ne menee aina yhtä pieleen. Et joko ne ei osaa niinku kysyy oikeit kysymyksiä tai sit ne tulee vaan niin yllärinä et... Tai sit siinä esimiestyössä muuten on jotain pielessä, sen jälkeen ku ihminen on alottanu.”

4.4.4 Työnantajakuva

Haastattelun viimeinen teema liittyi työnantajakuvaan. Tässä osiossa kysyttiin muun muassa Lemminkäisen houkuttelevuudesta ja yrityskuvasta. Ensimmäinen kysymys oli, mikä houkuttelee ihmisiä Lemminkäiselle töihin. Vastaukset olivat hyvin samantyyppisiä; iso, vanha, suomalainen yritys. Myös henkilöstöedut nähtiin houkuttelevina tekijöinä, kuten liikuntaetu ja laaja työterveyshuolto. Osan mielestä Lemminkäisessä ei tällä hetkellä vetoa työnhakijoihin mikään.

”101 vuotta menestystä ja pörssissä noteerattu yritys ja meillä on niin paljon erilaista tekemistä, siinä ehkä ne tärkeimmät.”

Toinen kysymys käsitteli Lemminkäisen yrityskuvaa, sekä sisäistä että ulkoista. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä sisäinen yrityskuva on huono, mikä johtuu suurimmaksi osaksi viimeaikaisista isoista muutoksista, kuten Yhteisiin palveluihin siirtymisestä. Myös yt-neuvottelut vaikuttavat negatiivisesti sisäiseen yrityskuvaan. Monen mielestä ulkoinen yrityskuva oli paremmassa kunnossa, sillä vain yksi haastateltava koki myös Lemminkäisen ulkoisen yrityskuvan huonoksi. Negatiivisen yrityskuvan vastaaja arveli johtuvan viimeaikaisista negatiivisista uutisoinneista, kuten kartelliasioista. Myös rakennusala yleisesti koetaan hieman negatiivisena. Haastatteluissa nousi myös esiin, että Lemminkäinen tunnetaan nimenä varsin hyvin, mutta ihmiset eivät kuitenkaan tiedä mitä kaikkea Lemminkäisellä tehdään, vaan Lemminkäinen mielletään usein yhä vain asfaltin tekijäksi.

”Meillä on tää muutosprosessi ollu niin valtava tässä viimisen vuoden aikana, että se on niinku vaikuttanu tähän

henkilökuntaan negatiivisesti. Sitte on kaikki ollu vähän niinku varpaillaan ja muuta ja sitten se on selvä, että jos ei niinku porukka oo tyytyväinen... Se on niinku, ei ne mene kehumään sitte tonne ympäristöönsä, että meillä on niinku erittäin hyvin asiat, jotta meille kannattaa tulla töihin.”

Pelkästään Lemminkäinen Talotekniikka Oy:n yrityskuvasta puhuttaessa eräs haastateltava pohti sitä, onko Talotekniikan yrityskuva muuttunut nimenvaihdon yhteydessä. Lemminkäinen Talotekniikka vaihtoi nimen Tekmannista Lemminkäiseen vuonna 2010. Tekmannin aikana yrityksen maine oli hyvä ja työpaikkoihin riitti hakijoita.

Seuraava kysymys koski sitä, miten Lemminkäinen erottuu kilpailijoistaan. Yksi haastateltavista sanoi selkeästi, että Lemminkäinen Talotekniikka ei erotu ainakaan positiivisessa mielessä kilpailijoistaan. Lemminkäinen koettiin myös negatiivisessa mielessä vanhoilliseksi ja jäykäksi.

”Mun mielestä ei (erotuta) ainakaan positiivisessa mielessä. Tää on mun käsitys, voi olla että oon ihan väärässä. Mut kyllä meille olis enemmän hakijoita, jos ne... Ja sitte ne ymmärtää senki, että ku on iso konserni, palkkataso on määrätty, se ei siitä muuksi muutu, sitte ne edut on ne mitä ne on, niin tuskin me sen halutumpi ollaan ku muutkaan.”

”Voi miettiä, et no pitiks sitä 100 vuotta (Lemminkäisen 100-vuotista historiaa) sit rummuttaa niin hirveesti, tuleeko siitä vielä se mielikuva sitte että, et me ei olla niinku tarpeeks muutoskykyisiä, en tiedä. Mut hidastahan tää kehitys on, et tääl on niin monta vuosikymmentä junnattu paikallaan, että me ollaan vähän takamatkalla niinku muihin.”

Positiivisina asioina nähtiin Lemminkäisen näkyvyys, kyky kouluttaa nuoria ihmisiä ja mahdollisuus edetä uralla. Myös Talotekniikan pitkä historia Tekmannista ja Hankkijasta asti nähtiin positiivisena asiana. Lemminkäinen

erottuu kilpailijoistaan myös perheyritystaustalla ja perinteisenä suomalaisena yrityksenä.

”Positiivisessa mielessä ni ehkä semmonen ajaton kuva tulee Lemminkäisestä, että ehkä se herättää semmost jonkunnäköstä vakautta tai luottamusta. Vanha Lemminkäinen.”

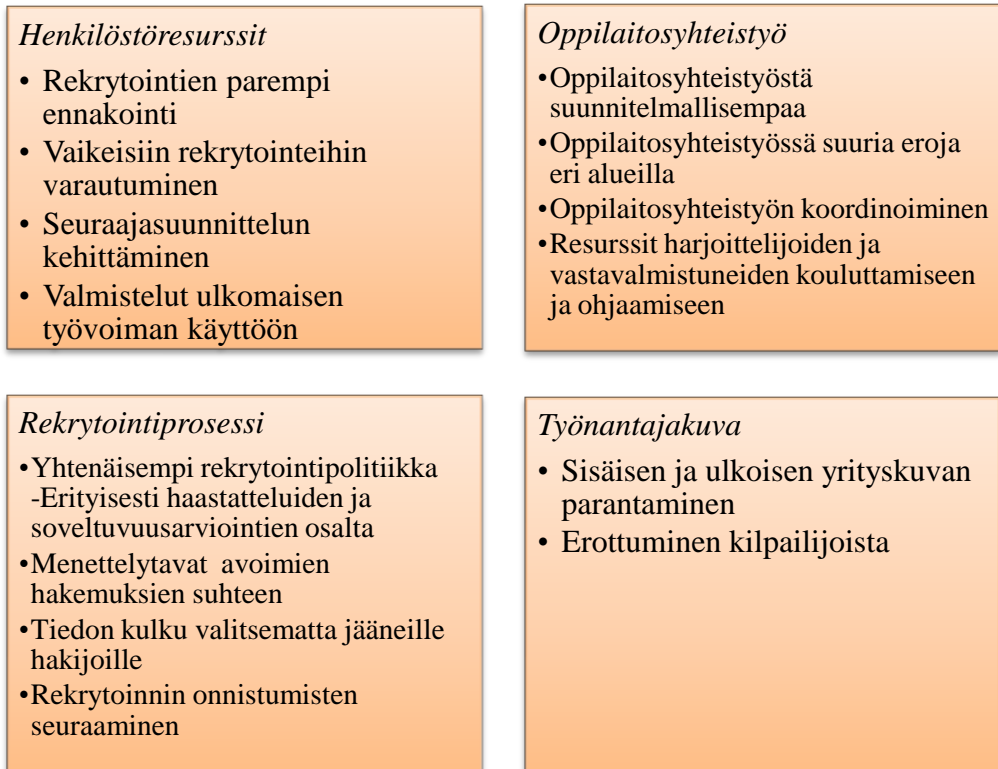
Viimeisenä kysymyksenä oli, kuinka saadaan parhaat työntekijät Lemminkäisen palvelukseen. Kolme vastaajaa viidestä mainitsivat sekä esimiestyön että oppilaitosyhteistyön tärkeimmiksi asioiksi. Esimiesten tulee seistä sanojensa takana sekä auttaa, opastaa ja tukea alaisiaan. Tieto huonosta esimiestyöstä kantautuu nopeasti yrityksen ulkopuolelle. Muut tärkeiksi koetut asiat olivat hyvä työnantajakuva sekä kilpailukykyinen palkka ja palkkiojärjestelmä.

”...varmasti se on tärkeintä, et kun ihmiset meillä alottaa, niille oikeesti tarjotaan sitä omaa kiinnostusta vastaavia työtehtäviä tai palkataan tehtäviin semmosia henkilöitä, jotka on siihen tehtävään niinku haluavia ja sopivia ja sit heille tarjotaan niit kehitysmahdollisuuksia ja urapolkuja ja esimiestyö on kunnossa. Käytännössä kuitenkin se, et miten sitä työtä tehdään ja ohjataan täällä, ni sen kautta ne syntyy ne ihan oikeet tarinat ja kerrotaan niistä eteenpäin sitte muilleki, et se ei riitä, että vaan on hirveen vetäviä työnantajakuvamainoksia tai rekrytointimessuilla käydään kertomassa et miten hienoo meillä on.”

”Tuolla nuorten puolella (on tärkeää), et palkataan niitä nuoria kesätöihin ja harjoitteluihin ja sitä kautta saadaan sieltä ne huiput valikoitua, koska sit jos yks on kesän töissä tai kaks henkilöö kesän töissä ja toinen on hyvä ja toinen huono, ni sit se toinen otetaa seuraavanaki kesänä vaikka työnjohtopuolelle ja sitä kautta ne huonot karsiutuu, et sitä kautta saadaan ne parhaat sieltä poimittua.”

4.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat kohdeyrityksen suurimpia haasteita toimihenkilörekrytoinneissa. Tuloksista voidaan päätellä, että suurimmat rekrytoinnin haasteet liittyvät LVI-osaajien rekrytointeihin, talotekniikan erikoisosaajien työvoimapulaan, tulevaisuuden eläköitymisiin ja huonoon työnantajamielikuvaan.



KUVIO 7. Kehityskohteet

Haastateltavien vastauksista selvisi, että ehdottomasti haastavimpia rekrytointeja talotekniikassa ovat LVI-projektihenkilöiden rekrytoinnit, eikä tilanne helpotu lähitulevaisuudessa. LVI-osaajia valmistuu tuotannon puolelle vähän ja yritykset kilpailevat samoista osaajista. Lemminkäisessä tapahtuvat muutokset ovat saaneet aikaan normaalia suuremman vaihtuman, minkä lisäksi alalta eläköityy tulevaisuudessa hyvin paljon LVI-osaajia. Näihin vaikeisiin rekrytointeihin kuluu aikaa pahimmillaan vuoden verran. Vaikeisiin rekrytointeihin tulee varautua hyvissä ajoin ja tietää keinot, joilla paikka saadaan täytettyä. Haastatteluista

ilmeni, että oppilaitosyhteistyö, oikeat rekryointikanavat ja hyvät headhunterit ovat ratkaisuja vaikeisiin rekryointeihin. Myös seuraajasuunnittelua tulee kehittää suunnitelmallisemmaksi.

Vastaajat näkivät myös, että ulkomaiselta työvoimalta tuskin voidaan välttyä tulevaisuudessa, mutta heidän mielestä Lemminkäinen Talotekniikka ei ole vielä valmis ottamaan vastaan ulkomaista työvoimaa. Ulkomaisen työvoiman rekryointeihin olisi hyvä alkaa varautumaan jo hyvissä ajoin. Konsernissa onkin tällä hetkellä suunnitteilla ulkomaisen työvoiman rekryointipolitiikka. Myös työnjohdon heikkoon kielitaitoon täytyy kiinnittää ajoissa huomiota.

Haastatteluissa mukana olleet esimiehet vaikuttivat olevan suurimmaksi osaksi tyytyväisiä uuteen rekryointiprosessiin. Haittapuoliksi nähtiin kuitenkin prosessin pidentynyt kesto ja paikallisuuden katoaminen. Henkilöstöhallinnon puolelta ongelmaksi nähtiin yhtenäisen rekryointipolitiikan puute. Yhtenäisellä rekryointipolitiikalla saataisiin henkilön valintaprosessiin lisää laatua vaatimalla esimiehiä suorittamaan soveltuvuusarviointeja, soittamaan referenssitarkistuksia ja ottamaan haastatteluihin avuksi joko oman esimiehensä, kollegansa, henkilöstöjohtajan tai rekryointiasiantuntijan. Osalla paikkakunnista on ongelmana, että esimiehet eivät ymmärrä edellä mainittujen asioiden lisäarvoa. Yleinen asenne on, että he selviävät omalla ammattitaidollaan myös tulevaisuudessa, koska he ovat aina ennenkin suorittaneet rekryoinnit yksin saman vanhan kaavan mukaan.

Henkilöstöhallinnon tulisi selvittää esimiehille paremmin erityisesti tehtävänkuvauksen laatimisen ja haastattelujen tärkeys. Haastatteluissa kävi ilmi, että rekryointien epäonnistuminen johtuu joskus siitä, että tehtävänkuvausta ei ole suunniteltu riittävän hyvin ja ei tiedetä, millaista henkilöä ollaan hakemassa. Kuten teoriaosassa todettiin, Honkaniemen ym. (2007, 40-41) mukaan tehtävänkuvauksen laatiminen on eräs rekryoinnin keskeisimmistä vaiheista. Hyvin määritelty tehtäväprofiili muodostaa pohjan rekryoinnille ja pitää päätöksenteon oleellisissa asioissa. Kun tehtävä on hyvin määritelty etukäteen, tiedetään millaista henkilöä ollaan etsimässä. Jos sopivaa ehdokasta ei löydy, on palkkaamatta jättäminen helpompi tehdä ja samalla välttyään huonoilta

paniikkiratkaisuilta. Täytyy kuitenkin muistaa, että kun kilpailu osaajista on kovaa, kaikki eivät voi saada parhaita henkilöitä itselleen. Tämän vuoksi yritysten on löydettävä monipuolisia keinoja henkilöstön valmiuksien kehittämiseen ja urakehityksen tukemiseen, mutta samalla myös palkitsemiseen ja sitouttamiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 172.)

Haastateltavien vastaukset antoivat sen kuvan, että avoimien hakemusten käsittely ja tiedon kulku valitsematta jääneille henkilöille tarvitsevat parannusta. Tällä hetkellä avoimia hakemuksia ei käydä katsomassa säännöllisesti, eikä hakemuksiin vastata. Lisäksi tieto palkatusta henkilöstä jää usein matkan varrelle, eivätkä valitsematta jääneet hakijat aina saa ilmoitusta rekrytoinnin lopputuloksesta. Kuten teoriaosuuden rekrytointikanavat-osiossa tuli ilmi, Valviston (2005, 34, 41-42) mukaan avoimien hakemusten avulla on hyvä tutkia, millaiset hakijat ovat kiinnostuneita yrityksestä. Avoimia hakemuksia varten tulee olla tehokas prosessi sen varmistamiseksi, etteivät hakijat jää turhaan odottelemaan yhteydenottoa. Sama pätee myös valitsematta jääneiden hakijoiden tiedottamiseen. Viestinnän puute vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan. Huomiota täytyy kiinnittää myös oikeisiin sanavalintoihin, sillä ne vievät työnantajakuvaa haluttuun suuntaan ja varmistavat, että hakijat haluavat jatkossakin olla yrityksen kanssa tekemisissä.

Kaikki vastaajat pitivät erityisen tärkeänä oppilaitosyhteistyötä, sillä osaajien puutteen vuoksi täytyy suunnata katseet nuoriin. Oppilaitosyhteistyössä on kuitenkin suuria eroja alueittain, mihin täytyy puuttua. Aktiivisimmin yhteistyötä tehdään Etelä- ja Pohjois-Suomessa, joissa opiskelijoita otetaan harjoitteluihin ja kesätöihin, pidetään heille luentoja ja järjestetään saunailtoja. Itä-Suomessa oppilaitosyhteistyön esteeksi on muodostunut lähinnä ajanpuute ja raha. Projektinohitajilla ei ole ollut kiinnostusta eikä aikaa kouluttaa harjoittelijoita tai vastavalmistuneita. Itä-Suomeen palkataankin mieluummin ammattilaisia, joilla on jo entuudestaan työkokemusta. Harjoitteluiden järjestämiseen olisi hyvä saada tukea konsernin henkilöstöyksiköstä. Oppilaitosyhteistyön koordinointi on siirtynyt vuoden 2011 aikana Lemminkäinen Oyj:lle, joten yhteistyö hakee vielä lopullista muotoaan. Konsernissa tulisi ennen kaikkea selvittää ne koulut, joista

valmistuu niitä osajia, joista on pula. Varsinkin LVI-, energia-, kylmä- ja sprinklerialan opiskelijoihin tulee panostaa.

Työnantajakuvan suhteen Lemminkäisellä on vielä kehitettävää. Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat esimerkiksi viestintä, ihmisten kokemukset yrityksestä ja yrityksen maine. Vaikka osa haastattelijoista näkikin Lemminkäisen maineen hyvänä, ei todellisuus vastaa aivan heidän näkemystään. Esimerkiksi Arvopaperilehden ja Viestintätoimisto Pohjoisrannan järjestämässä vuoden 2011 pörssiyritysten mainetta mittaavassa mainetutkimuksessa Lemminkäinen sijoittui sijalle 55, pudoten kymmenen sijaa edellisestä vuodesta. Lemminkäisen kilpailija YIT oli listalla huomattavasti korkeammalla. YIT löytyi sijalta 27, pudoten vain yhden sijan vuodesta 2010. Yhteensä tutkimuksessa oli mukana 76 yritystä. Tämä vahvistaa sen, että Lemminkäisen täytyy tehdä vielä töitä, jotta yritys erottuisi selkeästi edukseen verrattuna kilpailijoihin. (Hämäläinen 2011.)

Kovassa kilpailutilanteessa erilaistuminen on hyvin tärkeää näkyvyyden takaamiseksi. Lampikosken (2005, 186-188) mukaan erilaistuminen voi näkyä palkitsemisen tasossa, oman alan asiantuntemuksessa sekä erinomaisuutena kaikessa toiminnassa. Nämä asiat tulisikin ottaa huomioon Lemminkäisen työnantajamielikuvaa kehitettäessä. Muun muassa Lemminkäisen pitkä historia ja hyvä menestys sekä mahdollisuus koulutukseen ja urakehitykseen tulisi nostaa näkyvämmiin esille. Lemminkäinen myös on suuri kesätyöntekijöiden työllistäjä. Nuoten hyvät kokemukset Lemminkäisellä olisi tärkeää nostaa esiin ja parantaa tätä kautta Lemminkäisen imagoa nuorten keskuudessa. Hyvän imagon ja nuorten positiivisten harjoittelukokemusten kautta organisaatio vahvistaa mahdollisuuksiaan saada tulevaisuudessa haluamansa nuoret palvelukseensa. (Kallio 1998, 9.)

Haastatteluissa Lemminkäisen sisäinen yrityskuva nähtiin tällä hetkellä melko huonoksi, mikä johtuu suurimmaksi osaksi yrityksen viimeaikaisista isoista muutoksista. Muutos Yhteisiin palveluihin sekä yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomiset ovat aiheuttaneet työntekijöissä tyytymättömyyden tunnetta. Kun sisäinen yrityskuva on huonossa kunnossa, työntekijät eivät kerro yrityksestä positiivisia asioita eteenpäin. Huonolla yrityskuvalla on vaikutusta myös

henkilöstön pysyvyydelle organisaatiossa, kuten jo teoriaosan työnantajakuva - osiossa todettiin. Lampikosken (2005, 188) mukaan henkilöt pysyvät pitempään yrityksissä, joilla on hyvä imago, vaikka huonomman imagon omaavat yritykset maksaisivat parempia palkkoja.

Rakennusalalta eläköityä tulevaisuudessa paljon toimihenkilöitä, joten nuoriin on panostettava osaajien saamiseksi. Kun mietitään keinoja markkinoida Lemminkäistä nuorille, voidaan käyttää apuna Gooderhamin ja Nordhaugin (2001) tutkimusta *Elite Graduate Expectations*, mikä mainittiin jo teoriaosuudessa. Tämän tutkimuksen mukaan opiskelijat arvostavat muun muassa mielenkiintoista työtä, henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia, hyvää työturvallisuutta, joustavia työoloja, mahdollisuutta työskennellä ulkomailla sekä etätyömahdollisuutta. Lemminkäisellä on mahdollisuudet näihin kaikkiin ja näitä asioita tulisi markkinoida myös opiskelijoille. (Lampikoski 2005, 75.)

Tulevaisuuden jatkotutkimuksissa yritys voisi selvittää, miten työnhakijat kokevat yrityksen rekrytointiprosessin sujuvan. Jatkotutkimuksia olisi hyödyllistä tehdä myös oppilaitosyhteistyön onnistumisesta ja työnantajamielikuvasta.

Tiivistettynä voisi sanoa, että mikäli organisaatio aikoo olla tulevaisuudessa mukana kilpailemassa parhaista osaajista, sen on panostettava työnantajamielikuvaan, oltava ammattitaitoinen oikeiden rekrytointi- ja ilmoitusvälineiden löytämisessä ja varmistettava lopullisen rekrytoinnin onnistuminen. Organisaation on uskallettava olla luova ja kokeilla ennakkoluulottomasti uutta, sillä rohkeimmillakaan rekrytointiyrityksillä on harvoin negatiivisia vaikutuksia. On tärkeää aloittaa asiaan panostaminen ajoissa, sillä näkyvyyden hankkiminen ja erottuminen on työlästä siinä vaiheessa kun parhaista osaajista käydään kovinta kilpailua. (Herold 2007.)

4.6 Haastattelututkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko on yleensä pieni, korkeintaan muutamia kymmeniä henkilöitä. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja

se pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa enemmän kuin mittausvälineillä saatavaan tietoon. (Hirsjärvi ym. 2004, 152-155.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan haastatteluihin käytetty aika sekä olosuhteet ja paikat, joissa aineisto on kerätty. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta onkin pyritty parantamaan kertomalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta. Teemahaastattelututkimuksen laadinta ja toteutus – osiossa on kerrottu haastatteluihin käytetty aika ja olosuhteet, joissa aineisto kerättiin. Lisäksi tuloksissa esitetään haastateltavien tarkkoja lainauksia, jotta aineisto ei pääse vääristymään. Haastattelututkimusten luotettavuutta voi kuitenkin heikentää se, että haastateltavat eivät jostain syystä halua kertoa näkemyksiään täysin todenmukaisesti. Vastajat antavat helposti myös sosiaalisesti suotavia vastauksia Haastattelijan täytyy ottaa tämä huomioon tulkitessaan vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2004, 195–196.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikeita asioita. Tämän haastattelututkimuksen pätevyyttä on pyritty varmistamaan sillä, että haastatteluissa esitetyt kysymykset on mietitty teoriaosion pohjalta. Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä. Tämän opinnäytetyön empiriaosuuden aineisto kerättiin kuitenkin vain haastattelututkimuksella. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-218.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin case-tutkimuksena, joten tulokset ovat hyvin tilannesidonnaisia. Koska tulokset kuvaavat yhden yrityksen tilannetta tietyllä hetkellä, ovat tulokset vaikeasti yleistettävissä.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella suurimpia toimihenkilörekrytoinnin haasteita talotekniikka-toimialalla.

Päätutkimusongelmana oli selvittää, mitkä ovat suurimmat rekrytoinnin haasteet organisaatiossa. Päätutkimusongelma ratkaistiin jakamalla se kahteen osaan.

Alatutkimusongelmien tarkoituksena oli selvittää, mikä tulee olemaan organisaation työvoiman tarve ja saatavuus sekä mitä ongelmia esiintyy yrityksen uudistetussa rekrytointiprosessissa.

Opinnäytetyön teoriaosuus oli jaettu kahteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin rakennusalan työvoiman tarvetta ja saatavuutta. Työvoiman tarvetta selvitettiin kartoittamalla talotekniikka-alan eläköitymismääriä ja muuta poistumaa. Työvoiman saatavuutta käsiteltiin talotekniikka-alan koulutuksen kautta. Toisessa luvussa selvitettiin muita rekrytoinnin haasteita, kuten työnantajakuvaan ja rekrytointiprosessiin liittyviä ongelmia. Tämän opinnäytetyön teoriapohja koostuu useista painetuista ja elektronisista lähteistä. Lähteet ovat pääasiassa 2000-luvulta, mutta lähteissä on käytetty teoksia myös 1990-luvun lopusta.

Työn case-organisaatio on Lemminkäinen Talotekniikka Oy. Case-osuuden tiedot on kerätty kvalitatiivisen haastattelututkimuksen avulla. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluihin osallistui viisi henkilöä ja kohderyhmänä olivat talotekniikan aluejohtajat sekä henkilöstöyksikön työntekijät sekä Lemminkäinen Oyj:stä että Lemminkäinen Talotekniikka Oy:stä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Haastatteluissa saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön empiriaosuudesta selvisi, että suurimmat rekrytoinnin haasteet liittyvät LVI- ja erikoisosaajien rekrytointeihin, tulevaisuuden eläköitymisiin ja huonoon työnantajamielikuvaan. Rekrytointiprosessin muutos oli toteutettu onnistuneesti ja haastateltavat olivat suhteellisen tyytyväisiä prosessiin. Ongelmina nähtiin henkilöstöyksikön keskittyminen pääkaupunkiseudulle sekä prosessin hitaus ja jäykkyys. Ongelmia oli myös rekrytointien suunnittelussa ja vaikeisiin rekrytointeihin valmistautumisessa. Haasteena ovat erityisesti LVI-osaajien

rekrytoinnit, mutta yrityksellä ei ole käytettävissä juuri kyseiseen alaan erikoistuneita headhuntereita. Lisäksi konsernin henkilöstöyksikkö ei ole riittävän hyvin selvittänyt talotekniikka-toimialan eläköitysmääriä, jotta he pystyisivät ennakoimaan tulevan työvoiman tarpeen. Talotekniikassa on tällä hetkellä 94 henkilöä, jotka ovat yli 55-vuotiaita. Esimerkiksi yli 60-vuotiaat ovat pääosin ostajia, tarjouslaskijoita, suunnittelijoita ja projektinhoitajia tai projektipäälliköitä, eli heidän joukossaan on juuri se ammattiryhmä, josta on suurin pula. Tämä tulisi huomata ajoissa ja panostaa erityisesti oppilaitosyhteistyöhön, jotta varmistetaan osaajien riittävyys organisaatiossa myös tulevaisuudessa.

Lemminkäisen tulee panostaa myös työnantajamielikuvan kehittämiseen, jos yritys haluaa olla houkutteleva työnantaja nuorten keskuudessa. Tällä hetkellä sekä Lemminkäisen sisäisessä että ulkoisessa yrityskuvassa olisi parannettavaa. Yritys ei ole hyvillä sijoilla myöskään mainetutkimuksissa, eikä erotu kilpailijoistaan tarpeeksi. Lemminkäisellä on uusi työnantajamielikuvaprojekti työn alla, joten todennäköisesti se tuo apua tähän nykyiseen ongelmaan.

Toimeksiantajalle voidaan esittää seuraavia kehitysehdotuksia.

Rekrytointiviestintään tulee kiinnittää jatkossa enemmän huomiota, jotta hakijat eivät turhaan jää odottamaan tietoa. Henkilöstöyksikön tulee olla aktiivisemmin yhteydessä esimiehiin myös rekrytoinnin jälkeen, jotta viestintä saadaan onnistumaan. Lisäksi henkilöstöyksikön tulee painottaa esimiehille entistä enemmän työhaastattelun merkitystä ja soveltuvuusarvioinneista saatavaa lisäarvoa. Erityisesti pääkaupunkiseudulla henkilöstötyön asiantuntijan olisi hyvä olla haastatteluissa välillä mukana.

Myös Lemminkäinen Talotekniikan seuraajasuunnittelu vaatii enemmän suunnitelmallisuutta. Esimiehille tulee painottaa sitä, että rekrytoinnit on aloitettava ajoissa. Usein rekrytoinnit aloitetaan liian myöhään ja näin syntyy turhia ja kalliita paniikkivalintoja. Lisäksi oppilaitosyhteistyöstä tulee saada suunnitelmallisempaa. Konsernin henkilöstöyksikön tulisi olla apuna erityisesti niillä alueilla, joissa oppilaitosyhteistyötä ei juuri tehdä.

Seuraava Lemminkäisen tutkimusaihe voi olla se, miten työnhakijat kokevat yrityksen rekrytointiprosessin sujuvan. Lisäksi tutkimukset oppilaitosyhteistyön onnistumisesta ja työnantajamielikuvasta hyödyttäisivät yritystä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, L., Junnila, K. & Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hämäläinen, K. 2011. Mainetutkimus 2011: Kuluttajatuotteilla kohti kärkeä. Arvopaperi 10/2011, 30-34.

Kallio, K. 1998. Uutta väkeä kuntapalveluihin – rekrytointiopas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Elektroniset lähteet

Asunto-, toimitila- ja rakennuttajaliitto RAKLI ry. 2006. Kiinteistö- ja rakennusala tiivistää yhteistyötään [viitattu 20.8.2011]. Saatavissa:

<http://www.rakli.fi/attachements/2006-11-17T13-09-4739.pdf>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä.

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2010. Elinkeinoelämän keskusliitto

[viitattu 24.5.2011]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Nostetta_liiketoimintan_osaavilla_ihmisilla.pdf

Hanhijoki, I., Katajisto, J., Kimari, M. & Savioja, P. 2011. Koulutus ja työvoiman kysyntä 2025. Ennakointituloksia tulevaisuuden työpaikoista ja koulutustarpeista, väliraportti. Opetushallitus [viitattu 20.5.2011]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/julkaisut/2011/koulutus_ja_tyovoiman_kysynta_2025

Herold, M. 2007. Onnistu rekrytoinneissa. Rekrytoinnin haasteet.

Henkilöstöjohtamisen foorumi. Henry ry [viitattu 10.5.2011]. Saatavissa:

<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/materiaalia/Herold.pdf>.

Hietaniemi, M & Ritola, S. 2007. Suomen eläkejärjestelmä. Eläketurvakeskus

[viitattu 3.1.2012]. Saatavissa:

<http://62.236.128.117/Binary.aspx?Section=40896&Item=60248>

Honkaniemi, L. & Junnila, K. 2010. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Henry ry [viitattu 18.8.2011]. Saatavissa:

<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Uutisia/Organisaatioiden%20rekrytointikaytannot%202009.pdf>

Järvinen, J. & Leveälahti, S. 2009. Poistuma työvoimasta vuosina 2007 – 2025.

Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 19.5.2011]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/25306/TEMjul_62_2009_Alueiden_kehittaminen.pdf

Koulutuskeskus Salpaus. 2007. Tekniikan ja liikenteen ala. Pintakäsittelyalan perustutkinto [viitattu 20.8.2011]. Saatavissa:

http://opetussuunnitelma.salpaus.fi/ops2006/maalari_ops010806_salpaus.pdf

Lemminkäinen Oyj. 2011a. Yhtiö [viitattu 28.4.2011]. Saatavissa:

<http://www.lemminkainen.fi/Yhtio>

Lemminkäinen Oyj. 2011b. Historia [viitattu 28.4.2011]. Saatavissa:

<http://www.lemminkainen.fi/Yhtio/Historia>

Lemminkäinen Oyj. 2011c. Konsernin rakenne [viitattu 28.4.2011]. Saatavissa:

http://www.lemminkainen.fi/Yhtio/Konsernin_rakenne

Lemminkäinen Oyj. 2011d. Vuosikertomus 2010 [viitattu 2.5.2011]. Saatavissa:

<http://www.lemminkainen.fi/WebRoot/10008509/page.aspx?id=10009532>

Lemminkäinen Oyj. 2011e. Riskienhallinta [viitattu 9.5.2011]. Saatavissa:

http://www.lemminkainen.fi/Sijoittajat/Hallinto_ja_johto/Riskienhallinta

Lemminkäinen Talotekniikka Oy. 2011. Lemminkäinen Talotekniikka Oy [viitattu 2.5.2011]. Saatavissa:

http://www.lemminkaintalotekniikka.fi/fi/Lemminkainen_Talotekniikka_Oy

Lukin, E. 2011. Kiinteistö- ja rakennusala avainasemassa ilmastotalkoissa. Tekes [viitattu 6.5.2011]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/ohjelmat/Rak_ymparisto/Ajankohtaista/Kiinteisto+ja+rakennusala+avainasemassa+ilmastotalkoissa?type=news

Opetushallitus. 2010. Talotekniikan perustutkinto 2010. Opetushallitus [viitattu 26.4.2011]. Saatavissa: http://www.oph.fi/download/124260_Talotekniikka.pdf

Rakennusmestariksi. 2012. Hae rakennusmestarin koulutukseen! [viitattu 10.1.2012]. Saatavissa: <http://www.rakennusmestariksi.net/1>

Rakennusteollisuus. 2011. Rakennusteollisuus RT:n suhdannekatsaus / lokakuu 2011. Rakennusteollisuus [viitattu 15.12.2011]. Saatavissa: <http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Tilastot+ja+julkaisut/RT%3an+suhdannekat-saukset/>

Rakennusteollisuus RT ry & Rakennusliitto. 2011. Opas ulkomaalaisten työskentelystä Suomessa 2011. Rakennusteollisuus RT ry [viitattu 12.9.2011]. Saatavissa: <http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Ty%F6markkinat/Opas+ulkomaalaisten+ty-%F6skentelyst%E4+Suomessa/>

Saarinen, J. 2011. Mistä lisää lvi-insinöörejä? Talotekniikka-julkaisut Oy [viitattu 4.1.2012]. Saatavissa: http://www.talotekniikka-lehti.fi/www/fi/index.php?we_objectID=3895

Salminen, K. & Mölsä, S. 2005. Ulkomainen työvoima ei riitä työvoimapulan paikkaajaksi. Rakennuslehti [viitattu 24.5.2011]. Saatavissa: <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/7368.html>

Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL. 2007. Rakennusalan koulutus- ja osaamisbarometri 2006-2010: talonrakennus, kiinteistö, LVI, infra. LVI-Tekniset Urakoitsijat [viitattu 20.8.2011]. Saatavissa: <http://www.lvi-tu.fi/pdf/rak%20alan%20osaamisbarometri%20150207.pdf>

Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL. 2008. Kiinteistö- ja rakentamisan koulutus- ja osaamisbarometri. Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL [viitattu 19.8.2011]. Saatavissa: http://www.ril.fi/media/files/ril_barometri_netiversio_2.pdf

Suomen Talotekniikkaportaali Oy. 2011a. Talotekniikan ammattilaiset. Suomen Talotekniikkaportaali Oy [viitattu 26.4.2011]. Saatavissa: http://www.talotekniikka.eu/rakentamisala/fi_FI/etusivu/

Suomen Talotekniikkaportaalit Oy. 2011b. Opiskelu. Suomen Talotekniikkaportaalit Oy [viitattu 26.4.2011]. Saatavissa:

http://www.talotekniikka.eu/opiskelu/fi_FI/etusivu/

Suomen Talotekniikkaportaalit Oy. 2011c. Talotekniikka-alan opiskelua korkeakoulussa. Suomen Talotekniikkaportaalit Oy [viitattu 26.4.2011].

Saatavissa: http://www.talotekniikka.eu/opiskelu/yliopisto/fi_FI/yliopisto/

Suomen Talotekniikkaportaalit Oy. 2011d. Talotekniikka-ala ammattikorkeakoulussa. Suomen Talotekniikkaportaalit Oy [viitattu 26.4.2011].

Saatavissa: http://www.talotekniikka.eu/opiskelu/ammattikorkeakoulu/fi_FI/amk/

Suomen Talotekniikkaportaalit Oy. 2011e. Rakennusmestari (AMK). Suomen Talotekniikkaportaalit Oy [viitattu 26.4.2011]. Saatavissa:

http://www.talotekniikka.eu/opiskelu/ammattikorkeakoulu/fi_FI/rakennusmestari/

Suomen Talotekniikkaportaalit Oy. 2011f. Talotekniikan instituutti. Suomen Talotekniikkaportaalit Oy [viitattu 22.8.2011]. Saatavissa:

http://www.talotekniikka.eu/opiskelu/fi_FI/ttinstituutti/

Talotekniikan instituutti. 2011. Talotekniikan instituutti [viitattu 22.8.2011].

Saatavissa: <http://buildservtech.aalto.fi/fi/>

Talotekniikkaliitto ry. 2011. Talotekniikan tahti tasaista Uudellamaalla. LVI-

Tekniset Urakoitsijat [viitattu 25.8.2011]. Saatavissa: <http://www.lvi-tu.fi/toimiala-asiat/suhdanteet/lvi-ala?start=1>

Tilastokeskus. 2011. Perusjoukko ja otos [viitattu 15.12.2011]. Saatavissa:

<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/07/index.html>

Työeläke. 2010. Eläke-etuudet eri ikäluokissa [viitattu 15.9.2011]. Saatavissa:

<http://www.tyoelake.fi/Page.aspx?Section=39095>

Vainio, M. 2003. LVI-ala kärsii osaajapulasta. Suomen Rakennuslehti Oy [viitattu 3.11.2011]. Saatavissa:

<http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/4865.html>

Valtiovarainministeriö. 2008. Taloudellinen katsaus: Taloudellinen kehitys ja finanssipolitiikan linja 2008-2012. Valtiovarainministeriö [viitattu 11.1.2012].

Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20080313Taloud/Taloudellinen_katsaus.pdf

Väisänen, S. 2008. LVI-tekniikan työnjohdon koulutusohjelma hämmentää.

Rakennustieto [viitattu 3.11.2011]. Saatavissa:

http://www.rakennustieto.fi/lehdet/rakennustaito/index/lehti/P_4258.html

Julkaisemattomat lähteet

VMP Group. 2010. Miksi ulkomaalaista työvoimaa tarvitaan Suomessa.
Powerpoint-esitys.

Lemminkäinen Oyj. 2011. Rekrytoinnin käytännöistä esimiestyön näkökulmasta
2011. Powerpoint-esitys.

Lemminkäinen Oyj. 2011. Henkilöstövuokrauksen, rekrytointien,
henkilöarviointien ja suoramakujen kumpanikartoitus 2011. Powerpoint-esitys.

Lemminkäinen Oyj. 2011. Oppilaitosyhteistyön tulokset 2011. Powerpoint-esitys.

Lemminkäinen Oyj. 2011. Lemminkäisen työnantajakuvan konseptointi.
Powerpoint-esitys.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

Henkilöstöresurssit:

- Kuinka monta toimihenkilöä alueellesi on rekrytoitu tänä vuonna?
Mihin tehtäviin?
- Kuinka monta toimihenkilöä alueellasi on eläköitymässä ensi vuonna?
- Teettekö seuraajasuunnittelua?
- Toimihenkilöiden vaihtuvuus vuonna 2011?
- Millaisia rekrytointeja ensi vuodelle on suunniteltu?
- Mihin tehtäviin on ollut vaikeinta löytää sopivia osaajia? Miksi?
- Mistä osaajista tulee olemaan pulaa tulevaisuudessa? Syyt?
- Onko alueellasi ulkomaista työvoimaa?
- Missä määrin ulkomaista työvoimaa tarvitaan tulevaisuudessa?
- Miltä näyttää mielestäsi Lemminkäinen Talotekniikka-toimialan tulevaisuus?
- Entä talotekniikka-alan tulevaisuus yleisesti?

Talotekniikan koulutus:

- Oletteko rekrytoineet toimihenkilöitä suoraan koulusta?
- Miten he ovat pärjänneet? Kuinka paljon vaativat perehdytystä/koulutusta?
- Teettekö oppilaitosyhteistyötä? Minkä oppilaitoksen, millaista yhteistyötä, kohderyhmät?
- Mitä kehitettävää on talotekniikka-alan koulutuksessa? Riittääkö valmistuneiden määrä kattamaan tulevan työvoiman tarpeen?

Rekrytointiprosessi:

- Mitä rekrytointikanavia käytät toimihenkilörekrytoinneissa?
- Ovatko kanavat olleet toimivia? Miksi / miksi ei?
- Katsovatko esimiehet avoimia hakemuksia? Kuinka usein? Tarjotaanko Hetasta työntekijöitä avoimien hakemusten perusteella?

- Millä kriteereillä hakijat valitaan haastatteluun?
- Ketkä suorittavat työhaastattelun?
- Teettekö soveltuvuusarvioiteja hakijoille?
- Miten valinnasta tiedotetaan palkatulle henkilölle? Entä valitsematta jääneille?
- Mitataanko rekrytoinnin onnistumisia?
- Milloin rekrytointi on mielestäsi onnistunut?
- Mitkä ovat yleisimmät syyt rekrytointien epäonnistumiseen talotekniikassa?
- Mitä haasteita talotekniikan toimihenkilörekrytoinneissa esiintyy?
- Mitä kehittämisen tarpeita rekrytointiprosessissa on?

Työnantajakuva:

- Mikä mielestäsi houkuttelee ihmisiä Lemminkäiselle töihin?
- Millainen on mielestäsi Lemminkäisen yrityskuva tällä hetkellä?
- Miten Lemminkäinen erottuu kilpailijoista?
- Kuinka saadaan parhaat työntekijät Lemminkäisen palvelukseen?

Vapaa sana