

Tanja Naumanen

Työnantajakuvan kehittäminen rekrytoinnin
tehostajana rakennusliikkeessä

Rakennus Finrem Oy

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Tanja Naumanen Työnantajakuva kehittäminen rekrytoinnin tehostajana rakennusliikkeessä 63 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2011
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Työmarkkinatilanne rakennusalalla on ylikuumentunut ja pääkaupunkiseudulla työntekijöitä on vaikeaa löytää. Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, kuinka Rakennus Finrem Oy voisi houkuttaa rakennusalan parhaat osaajat palvelukseensa. Opinnäytetyössä tarkasteltiin, kuinka työnantajakuva muodostuu, kuinka se vaikuttaa työnhakuun ja kuinka työnantajakuva voitaisiin kehittää houkuttelevammaksi. Lisäksi tarkasteltiin erityisesti pienen yrityksen mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Opinnäytetyössä annettiin myös kehitysehdotuksia yrityksen rekrytointikäytäntöihin.</p> <p>Toimeksiantaja Rakennus Finrem Oy on korjausrakentamiseen erikoistunut rakennusliike, joka toimii Etelä-Suomen alueella. Yrityksen myyntivaltteja markkinoilla ovat vankka rakennusalan asiantuntijuus, hyvä esimiestyö ja projektinjohto-osaaminen.</p> <p>Työn viitekehys muodostui ammattikirjallisuudesta, artikkeleista, yritysjohton haastattelusta, henkilöstölle tehdystä kyselystä, työnantajaliiton tilastotiedoista, yrityksen aiemmista työnhakuilmoituksista sekä havainnoista kilpailijoiden rekrytointitoiminnassa. Työn tulokset perustuvat samaan lähdeaineistoon.</p> <p>Työn tuloksena todettiin, että yrityksen rekrytointiprosessi oli nykyisellään toimiva, joten kehitysehdotukset painottuivat rekrytointi-ilmoituksiin. Johtopäätöksenä huomattiin, että yrityksen tulisi yksilöidä työnhakuilmoituksissaan kaikki tarjoamansa edut ja työpaikan muut vetovoimatekijät. Toimeksiantajaa suositellaan laajentamaan kotisivujensa Töihin meille -osiota ja tuomaan työnantajamarkkinoinnissaan esiin nykyisen henkilöstön ja yritysjohton. Kehitysehdotuksena yritysjohton suositellaan tekävän maineriskikartoituksen ja jalkauttavan maineenhallinnan koko henkilöstöön. Rakennus Finrem Oy:lle suositellaan myös yrityksen sisäistä rekrytointipalkkiota, joka maksettaisiin yrityksen työntekijöille, mikäli vinkki uudesta osaajasta johtaa rekrytointiin.</p>	
Avainsanat	rekrytointi, maineenhallinta, työnantajakuva, rakennusala

Author(s) Title Number of Pages Date	Tanja Naumanen Developing employer image to enhance recruiting in a construction firm 63 pages + 2 appendices November 2011
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisational Development
Instructor	Päivi Saariaho, Lecturer
<p>The aim of this study was to show how the employer image could be developed more alluring and how this reflected on job applications. The labour market in the construction industry was overheated in the first decades of the 21st century and professional employees were difficult to find in Southern Finland. This development project was focused on how Rakennus Finrem Oy could attract the best construction officials in the business. The project was approached from a small company perspective. Also enhancement ideas for recruiting are given.</p> <p>Rakennus Finrem Oy is a construction firm focusing mainly in renovations in Southern Finland. The company is renowned for its expertise in supervising construction projects.</p> <p>Both the theoretical part and the conclusions of this thesis were based on professional literature, articles, the interview of the CEO, the questionnaire of the personnel, statistics of the RT ry, company's former job advertisements and by observing the competitors in recruiting.</p> <p>The key results of the study showed that there was no reason to change the company's recruiting process. Therefore the improvement suggestions were focused on recruiting advertisements. As a conclusion the study showed that the company should individualize all the given benefits and other attractions it has to offer for the job applicant. As a result, the study recommends the addition of a new and broader "Work here" part into every job advertisement on the company's web site, together with the introductions of the present personnel and management. Rakennus Finrem Oy should map out the image risks and train the personnel to be part of the image control. The study also suggests a recruiting reward inside the company in order to find new talents.</p>	
Keywords	employer image, reputation, recruiting

Sisälllys

1 Johdanto	1
1.1 Työn lähtökohdat	1
1.2 Rakennus Finrem Oy	2
1.3 Keskeiset rajaukset	3
1.4 Lähdeaineisto	4
1.5 Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma ja rakenne	4
2 Kilpailu osajista	6
2.1 Työmarkkinatilanne rakennusalalla Suomessa	6
2.2 Erilaisia mahdollisuuksia työvoiman hankkimiseksi	10
2.3 Avainhenkilöiden merkitys pk-yrityksessä	12
2.4 Pk-yrityksen asema työmarkkinoilla	12
3 Työnantajakuva	14
3.1 Termit ja määritelmät	14
3.1.1 Mielikuva	14
3.1.2 Maine	16
3.1.3 Imago	16
3.1.4 Brandi	17
3.2 Hyvän työnantajakuvan ainekset	18
3.3 Työnantajakuvan vaikutus työnhakuun	21
3.4 Maineenhallinta ja työnantajakuvan kehittäminen	24
3.5 Rakennus Finrem Oy:n työnantajakuva	28
3.6 Työnantajakuvan kehittäminen	33
4 Rekrytointi	36
4.1 Rekrytointiprosessi	36
4.2 Rekrytointikanavat	37
4.3 Rekrytointi-ilmoitukset	43
4.4 Rakennus Finrem Oy:n rekrytointi	49
4.5 Rekrytoinnin kehittäminen	52
5 Yhteenveto	56
5.1 Yhteenveto työnantajakuvan kehittämisestä	56

5.2 Yhteenveto rekrytoinnin kehittämisestä	57
6 Päätäntö	58
Lähteet	60
Liitteet	
Liite 1. Saatekirje kyselyyn osallistuville	
Liite 2. Rakennus Finrem Oy työnantajana -kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Työn lähtökohdat

Tässä opinnäytetyössä käsitellään rekrytointia, työnantajakuva muodostumista ja sitä, kuinka työnantajakuva voisi kehittää houkuttelevammaksi uusia työnhakijoita varten. Opinnäytetyön lopuksi esitellään kehitysehdotuksia työnantajakuva kehittämiseksi ja rekrytointin tehostamiseksi. Työn konkreettisenä tavoitteena on selvittää, kuinka toimeksiantajayritys Rakennus Finrem Oy voisi houkutella alan parhaita osaajia lähettämään hakemuksensa avoimeen työpaikkaansa ja saada heidät vastaanottamaan tarjottu työpaikka. Opinnäytetyö on tehty Rakennus Finrem Oy:n toiveiden mukaisesti kehittämishankkeena.

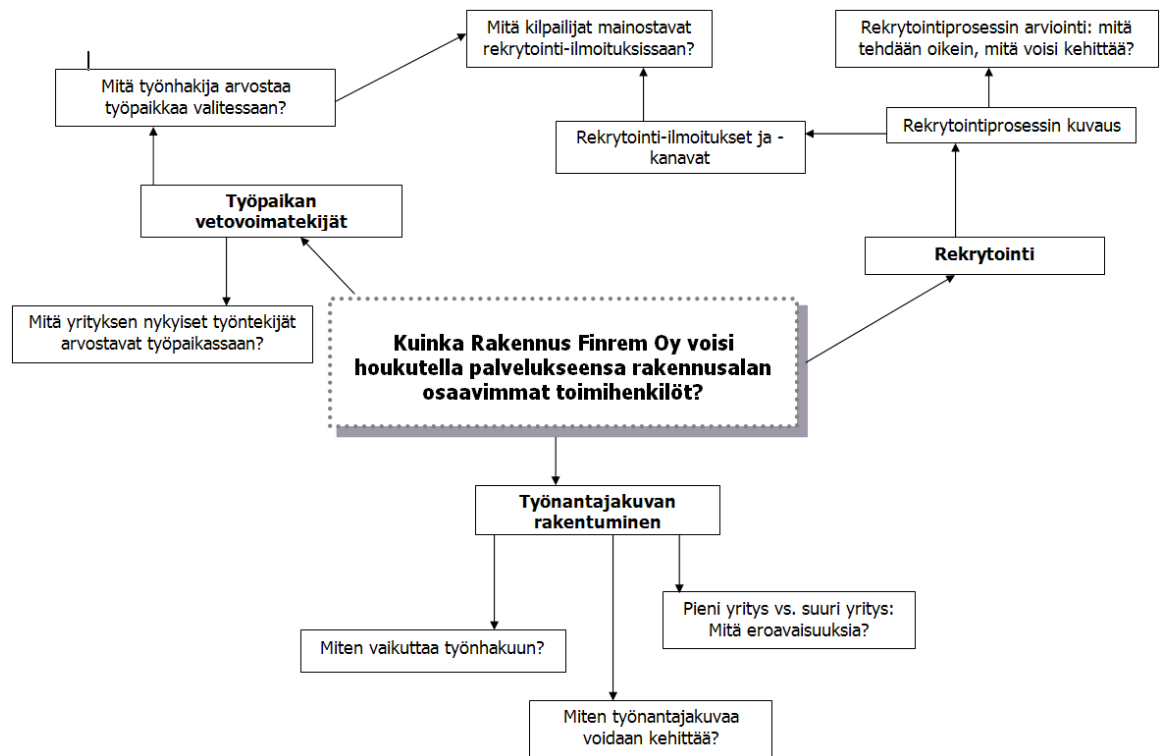
Rakennus Finrem Oy on kokenut haasteelliseksi löytää osaavia rakennusalan toimihenkilöitä pääkaupunkiseudulla. Yhtäaikaaisesti suuret rakennusliikkeet hakevat näyttävästi vastaavia henkilöitä palvelukseensa kallein työnhakuilmoituksin ja kampanjoin. Täten heräsi kysymys siitä, voisiko yritys tehdä jotain, jotta se voisi kilpailla osaajista pienenä yrityksenä monien suurten rakennusliikkeiden joukossa. Toimeksiantaja omien taustatietojensa perusteella toivoi saavansa vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka Rakennus Finrem Oy voisi houkutella rakennusalan parhaat osaajat?
- Kuinka työnantajakuva vaikuttaa työnhakuun?
- Kuinka Rakennus Finrem Oy voisi kehittää työnantajakuvaansa?
- Kuinka pieni yritys voi kilpailla parhaista osaajista?
- Onko nykyinen rekrytointiprosessi oikeanlainen vai tulisiko sitä kehittää osaajien löytämiseksi?

Kehittämishankkeen ensimmäinen osio on katsaus rakennusalan työvoimatilanteeseen Suomessa ja vaihtoehtoisiin keinoihin hankkia työvoimaa. Toisessa osiossa tarkastellaan, kuinka työnantajakuva muodostuu ja kuinka se vaikuttaa työnhakuun. Samalla selvitetään työpaikan vetovoimatekijöitä eli sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työpaikan valintaan rakennusalalla toimihenkilöiden keskuudessa. Toinen osio sisältää myös Ra-

kennus Finrem Oy:ssä vakituisesti työskenteleville rakentamisen tehtävissä toimiville toimihenkilöille tehdyn kyselyn, jonka avulla analysoidaan yrityksen nykyistä työnantajakuva. Kolmannessa osiossa käsitellään rekrytointia rakennusalalla ja sitä, kuinka Rakennus Finrem Oy:n nykyistä rekrytointikäytäntöä voitaisiin kehittää. Kolmannessa osiossa Rakennus Finrem Oy:n rekrytointia vertaillaan kilpailijoihinsa näiden rekrytointi-ilmoittelusta tehtyjen havaintojen avulla.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työnantajakuva ja rekrytointia erityisesti pienen yrityksen näkökulmasta. Kehittämishankkeen havaintojen avulla pienessä yrityksessä voidaan mahdollisesti korostaa monia sellaisia tekijöitä, jotka parantavat yrityksen vetovoimaisuutta työnantajana. Kuviossa 1 kuvataan työn teoreettisen taustan rakentumista.



Kuvio 1. Ajatuskartta teoreettisen taustan rakentumisesta.

1.2 Rakennus Finrem Oy

Rakennus Finrem Oy on korjausrakentamiseen erikoistunut rakennusliike, joka toimii Etelä-Suomen alueella. Yrityksen päätoimipaikka on Vantaalla Kehä III:n varrella. Ra-

kennus Finrem Oy on perustettu vuonna 2004, ja nykyään sen palveluksessa työskentelee kaksitoista henkilöä, joista kuusi on toimihenkilöitä. Yrityksen liikevaihto kasvaa nopeasti, ja vuonna 2010 se kasvoi yli kolmanneksen verrattuna edellisvuoteen. Nykyisellään liikevaihto on noin viisi miljoonaa euroa vuodessa.

Suuri osa rakennustyöstä teetetään aliurakoitsijoilla ja vuokratyöntekijöillä, joten Rakennus Finrem Oy:n tärkein rooli on toimia työnjohtajana näille tahoille. Yritys vuokraa myös omia työntekijöitään muille pääurakoitsijoille ja toimii monien sidosryhmien yhdystahona, kuten hankkeiden projektinjohtajana. Rakennusalan asiantuntijuus, hyvä esimiestyö ja projektinjohto-osaaminen ovat yrityksen kilpailuvaltteja markkinoilla. Tilaajien odotukset ja ylikuumentunut työmarkkinatilanne lisäävät painetta rekrytointiin oikeiden osaajien löytämiseksi.

1.3 Keskeiset rajaukset

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan rakennusalan toimihenkilöitä rakentamiseen liittyvissä työtehtävissä eli työnjohtajia, työmaamestareita, työpäälliköitä, kustannuslaskijoita ja suunnittelijoita, joista useimmilla on rakennusinsinöörin, rakennusmestarin tai diplomi-insinöörin koulutus rakennusosalta. Opinnäytetyöstä on rajattu pois hallinnolliset toimihenkilöt, kuten talous-, ja henkilöstöhallinnon toimihenkilöt, koska heidän työnsä ei edellytä rakennusalan koulutusta ja toistaiseksi yritys on hakiessaan löytänyt liiketalouden osaajia.

Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu myös rakennustyöntekijät, kuten kirvesmiehet ja rakennusmiehet. Rajausta työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä on tehty, koska Rakennus Finrem Oy ostaa rakentamisen työntekijätehtävissä toimivien henkilöiden työpanoksen suureksi osaksi aliurakoitsijoilta. Rakennus Finrem Oy:llä on lisäksi muutamia omia rakennusalan työntekijöitä, mutta yritys ei aio rekrytoida enempää henkilöitä työntekijätehtäviin (Päivä 2011). Rakennus Finrem Oy:n johto haluaa sen sijaan nyt tietää, kuinka voidaan houkutella yritykseen juuri ne henkilöt, joista työmarkkinoilla on huutava pula.

1.4 Lähdeaineisto

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty työmarkkinatilanteen ja toimialan suhdanneherkkyyden kuvailemiseksi Suomen Tilastokeskuksen ja Rakennusteollisuusliitto RT:n tilastokaavioita sekä rakennusalan ammattilehtien verkkoartikkeleita. Jotta yrityksen rekrytinnin haasteita ja toimintojen syy-seuraussuhteita on voitu ymmärtää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, on kehittämishankkeeseen kerätty tietoa liiketalouden ammattikirjallisuudesta. Esimerkiksi maineenhallintaa ja rekrytointiprosessia käsittelevissä kappaleissa on tärkeimpänä lähdeaineistona käytetty liiketalouden ammattikirjallisuutta. Opinnäytetyön kirjoittamiseen olen perehtynyt aiempien opinnäytetöiden ja opinnäytetyön kirjoittamisoppaiden avulla.

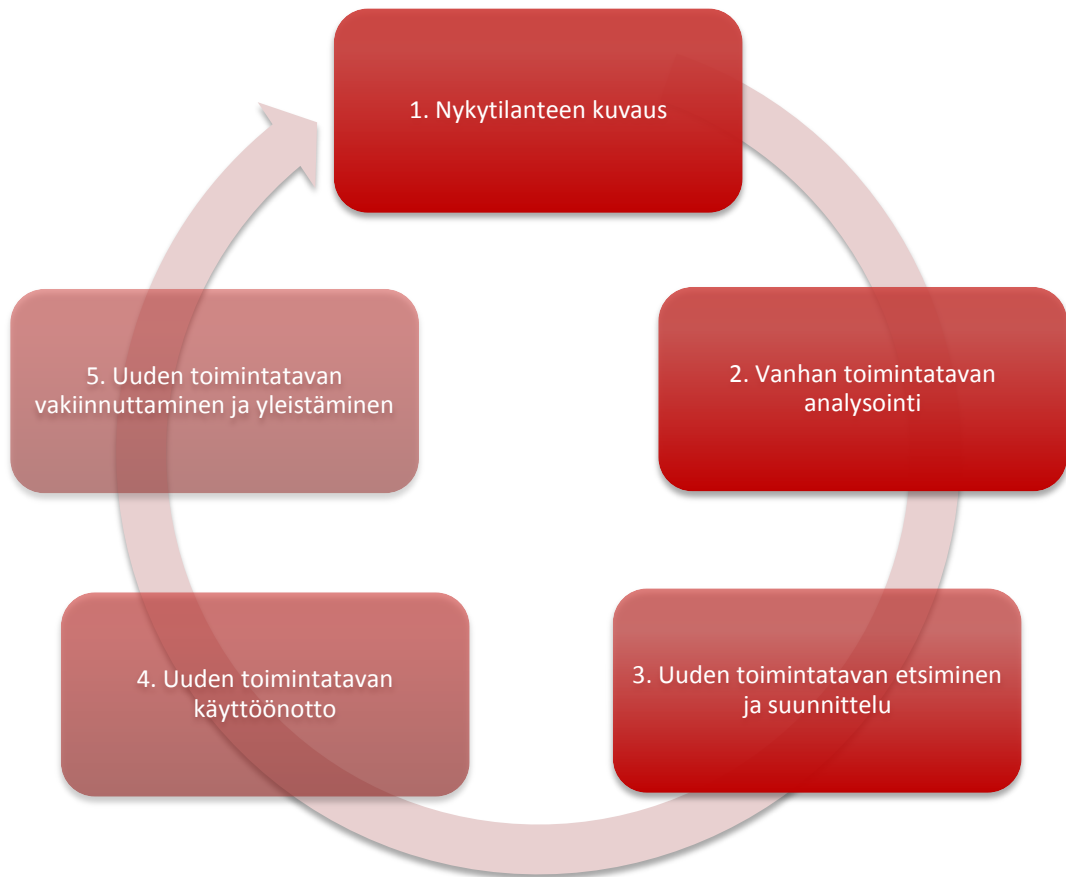
Toimeksiantajayrityksellä ei ollut ennestään opinnäytetyöaiheeseen liittyviä kirjallisia julkaisuja, joten yrityksen sisäisen tiedon selvittämiseksi on haastateltu Rakennus Finrem Oy:n toimitusjohtajaa ja toimihenkilöille tehtiin sähköisesti lähetetty e-kysely. Toimeksiantajan nykyisen rekrytointikäytännön analysoimiseksi on käytetty sekä ammattikirjallisuutta että kilpailijoiden rekrytointitoiminnasta tehtyjä havaintoja. Kilpailijoiden rekrytointikäyttäytymistä on havainnoitu analysoimalla työnhakuilmoituksia ja alalla käytettyjä rekrytointikanavia. Yksittäiset havainnot on jaettu teemoihin ja luokittelun mukaan koottu taulukoiksi. Kehittämideoita ja käytäntöjä esimerkiksi rekrytointiin on etsitty verkkoartikkeleista ja aihetta käsittelevistä tutkimuksista. Lähdeaineiston hankinta on aloitettu toimeksiantajan esittämien kysymysten perusteella määrittelemällä kysymyksiin liittyvät asiasanat, kuten työnantajakuva, maineenhallinta, imago ja rekrytointi. Lähdeaineistoa on laajennettu työn edetessä ensimmäisen vaiheen lähdeaineistossa käytettyjen asiasanojen mukaan, kuten kehittämishankkeelle on tyypillistä.

1.5 Kehittämishankkeen toteutussuunnitelma ja rakenne

Tähän opinnäytetyöhön on valittu muodoksi kehittämishanke, koska kyseinen opinnäytetyömuoto keskittyy yrityksen käytäntöjen ja organisaation kehittämiseen. Näin rekrytinnin haasteita voidaan myös lähestyä mahdollisimman monesta näkökulmasta. Kehittämishankkeen ohjeistuksena on kartoittaa nykytilanne, hakea lähdeaineistoa nykytilanteesta nousevien kysymysten perusteella ja muodostaa niistä ammatillinen viitekehys. Kehittämishanke poikkeaa tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä siten, että viitekehys

ei muodostu lineaarisesti, vaan viitekehuksesta nousevat oivallukset johdattelevat opinnäytetyön tavoitteeseen. Viitekehysten käsittelystä syntyy lopputuloksena kehittämissuunnitelmaa tai näistä koostuva kehittämissuunnitelma. (Metropolia Ammattikorkeakoulu, Opinnäytetyön eri tyypit.)

Kuviossa 2 kuvaillaan tämän opinnäytetyön toteutusvaiheita prosessikaaviona (ks. s. 6). Opinnäytetyöhön kuuluu prosessikuvauksen vaiheet 1–3 eli nykytilanteen kuvaus, vanhan toimintatavan analysointi ja uuden toimintatavan etsiminen sekä suunnittelu. Uuden toimintatavan käyttöönoton ja toimintatavan vakiinnuttamisen yritys voi toteuttaa tämän opinnäytetyön tulosten avulla, mutta kehitysehdotusten jalkauttaminen ei sisälly tähän opinnäytetyöhön. Vaikka kehittämishankkeen prosessit on kuviossa 2 kuvattu lineaarisina vaiheina, käsitellään nykytilanteen kuvausta, vanhan toimintatavan analysointia ja kehitysehdotuksia jokaisessa kappaleessa yksi asiayhteys kerrallaan. Esimerkiksi luvussa ”Työnantajakuva” käsitellään ensiksi työnantajakuvaan liittyvää lähdeaineistoa, sitten Rakennus Finrem Oy:n nykyistä työnantajakuva ja lopuksi annetaan kehitysehdotuksia työnantajakuvaan kehittämiseksi. Jokaisen luvun lopputuloksista on koottu keskeisimmät kehitysehdotukset lukuun ”5 Yhteenveto”.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen vaihekuvaus. Mukailtu kuvioista "Ekspansiivisen oppimisen kehä" (Engeström, Helle, Pihlaja, Virkkunen 2001, 16) sekä "Kehittävän työntutkimuksen vaiheet" (Muutoksen tekijät -toimintakonseptin kehittäjien oppimisverkosto).

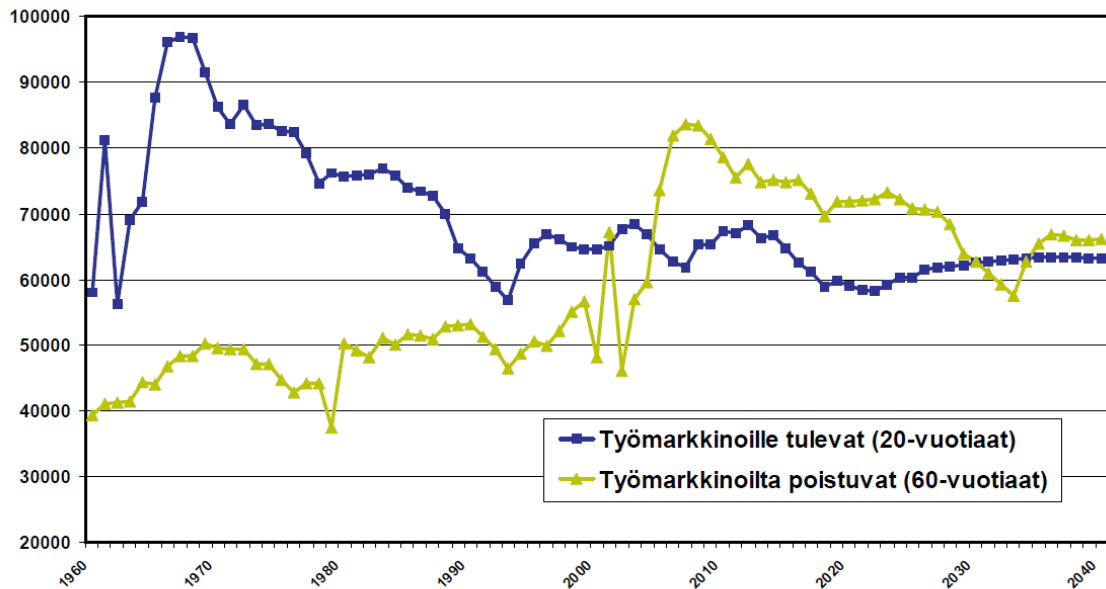
2 Kilpailu osaajista

2.1 Työmarkkinatilanne rakennusalalla Suomessa

Suomen työmarkkinatilanne on poikkeuksellisessa muutostilassa. Suuret ikäluokat siirtyvät vähitellen eläkkeelle, ja niiden mukana katoaa paljon tärkeää osaamista sekä tekijöitä. Elinkeinoelämän keskusliiton kuvio 3 (ks. s. 7) osoittaa, että työmarkkinoilta poistuu nyt enemmän työntekijöitä kuin koskaan aiemmin Suomessa. Vastaavasti työmarkkinoille tulevien henkilöiden määrä on laskussa vuotta 2020 lähestyessä. Toisin

sanoen työmarkkinoille vapautuu osajia selkeästi vähemmän kuin työmarkkinoilta lähtee, mikä voidaan havaita kuviossa 3.

Työmarkkinoille tulevien ja työmarkkinoilta lähtevien määrä vuosina 1960 - 2040



Lähde: Tilastokeskus, väestöennuste
17.9.2007 Saukkonen

Elinkeinoelämän keskusliitto



Kuvio 3. Työmarkkinoille tulevien ja työmarkkinoilta lähtevien määrä vuosina 1960–2040 (Elinkeinoelämän liitto 2007).

Myös työvoiman rakenne muuttuu. Uusia työpaikkoja syntyy erityisesti kaupan alalle, ja erilaisten hyvinvointipalveluiden kasvaneen kysynnän vuoksi palvelualat kasvavat. Samanaikaisesti suomalaisessa työelämässä vaihtuvat sekä sukupolvet että työkuulttuuri. Vuonna 2020 työelämän suurin ikäluokka on 35–39-vuotiaat, jotka kuuluvat muutoshaluiseseen niin kutsuttuun Y-sukupolveen. Y-sukupolveen luetaan kuuluvaksi kaikki 1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana syntyneet, joiden elämänfilosofia on aikaisempaa X-sukupolvea avoimempi erilaisille kokemuksille. Y-sukupolvi arvostaa monipuolisia työtehtäviä ja haluaa työnantajan arvojen täsmävän heidän omien henkilökohtaisten arvojensa kanssa. Nuoret työntekijät odottavat mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä. Heitä kutsutaan myös nettisukupolveksi, millä viitataan sekä vahvoihin tietoteknisiin valmiuksiin että tottuneisuuteen viestiä ja olla vuorovaikutuksessa tietoteknologian avulla. (Alasoini 2010, 11–14, 25.)

Rakennusala Suomessa on tyypillisesti hyvin herkkä ja riippuvainen taloussuhdanteiden vaihteluista (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011). Siitä kertovat esimerkiksi seuraavat otsikot viime vuosina:

"Taas synkkiä lukuja rakennusalalta" - Taloussanomien 27.10.2008

"Asuinrakentamisen lama syveni" - Taloussanomien 27.7.2009

"Rakennusala: Massatyöttömyys uhkaa talvella" - Taloussanomien 12.8.2009

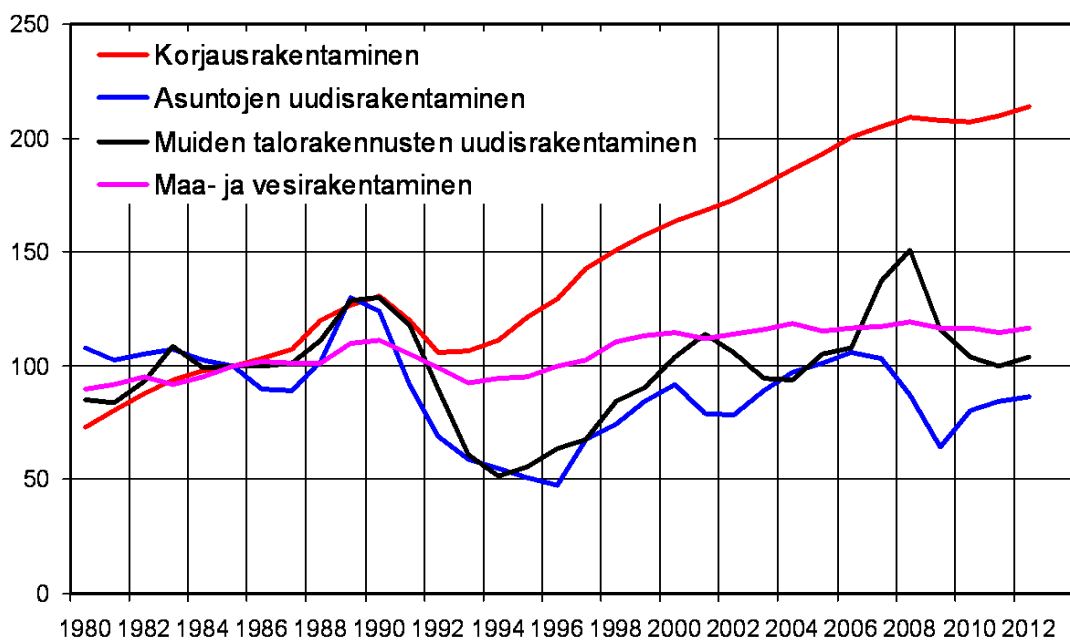
Työmarkkinatilanne rakennusalalla on vaihdellut jo pelkästään 2000-luvun aikana suuresti. Rakennusliikkeet vuoroin hakevat valtavasti työvoimaa ja vuoroin irtisanovat henkilöstöään. Pääkaupunkiseudulla on paljon kunnostettavaa kiinteistöä (Päivä 2011), mutta korjaushankkeisiin ryhtymistä pidättelee voimakkaasti rahoitusmarkkinoiden vaihteleva korkokanta. Epävarmuus talousmarkkinoilla näkyy nopeasti rakennusalalla ja erityisesti liike- ja asuinrakentamisessa. Myös asuinrakentaminen väheni selvästi vuonna 2008 muun muassa taloudellisen epävarmuuden vuoksi. (Pitkänen & Luoma & Järvensivu & Arnkil 2009, 101.)

Rakennuslehden artikkelin "Työnjohtajista jatkuva haku" mukaan kustannuslaskija, vastaava mestari sekä työnjohtaja ovat alan kysytyimpiä koulutettuja ammattilaisia. Tämä johtuu teknikkokoulutuksen lopettamisesta ja insinöörin koulutuksen siirtymisestä ammattikorkeakouluun, joten tiedossa on jatkuva työntekijävaje. (Autio 2007.) Vuonna 2005 Rakennuslehti uutisoi kolmesti puolen vuoden aikana työntekijäpuutusta, jonka uskotaan johtavan palkka- ja rekrytointikustannusten huomattavaan nousuun. "Työmaamestareista maksetaan pian päänahkarahaa" kirjoitti Rakennuslehti talvella 2006. Tässä haastattelussa Rakennusosakeyhtiö Hartelan tuotantojohtaja Markku Schildt totesi työllisyyspuutteen olevan pahimmillaan juuri pääkaupunkiseudulla. Artikkelissa nimettöminä haastatellut rakennusliikkeiden edustajat tunnustivat hyvän yritysmaailman merkityksen työntekijöitä houkutellessa. (Autio 2006.)

Samoihin aikoihin Tekniikka & Talous uutisoi rakennusinsinöörien hyvästä työmarkkinatilanteesta (Felt 2006). Tammikuussa 2007 Rakennuslehti kertoi jälleen rakennusalan toimihenkilötason työvoiman vahvasta kysynnästä. Kyseisessä artikkelissa viitattiin kahden yrityksen, Magnus Malmberg Oy:ön ja Pöyry CM:ään, jotka keskittävät rekrytointinsa nykyään jo opiskelijoihin ja vastavalmistuihin. Suuren pörssiyritys Pöyry CM:n toimitusjohtaja tosin raportoi edustamansa yrityksen riittävästä työnhakijamäärästä, mutta varoittelee toimialan kasvun myötä pahenevasta työntekijäpuutuksesta. (Autio 2007.)

Keväällä 2009 Tekniikka & Talous -lehti nimitti työmarkkinatilannetta jo osaajavuodoksi. Lehden artikkelissa haastateltu Suomen rakennusinsinöörien liitto RIL:n kehitysjohtaja Teemu Vehmaskoski osoittaa sormellaan työntekijäpulan osasyiksi 1990-luvun lamaa, joka karsi rakennusalalta kokonaisen sukupolven eli noin 40-vuotiaat osaajat. (Peltonen 2009.)

Valtiovarainministeriön taloudellisessa katsauksessa keväällä 2010 todetaan, että rakennusalalla tilauksia on ollut selvästi vähemmän kuin alalla keskimäärin. Kysynnän pientymistä selittää osaltaan asuntojen uudisrakentamisen väheneminen epävarmassa taloussuhdanteessa ja yleistynyt liiketilojen tyhjäkäyttö. Sen sijaan korjausrakentaminen on kasvussa (kuvio 4), ja vuonna 2008 korjausrakentaminen on muodostanut jo yli puolet rakentamisen kokonaistuotannosta. (Valtiovarainministeriö 2010 17a, 40–41) Rakentamisen tilausten äkillinen vähentyminen vuonna 2008 ei kuitenkaan ole aiheuttanut suuria irtisanomisia, koska suuryritykset tuntevat tietävän, että osaajien rekrytointi taloustilanteen elvyttyä on työlästä.



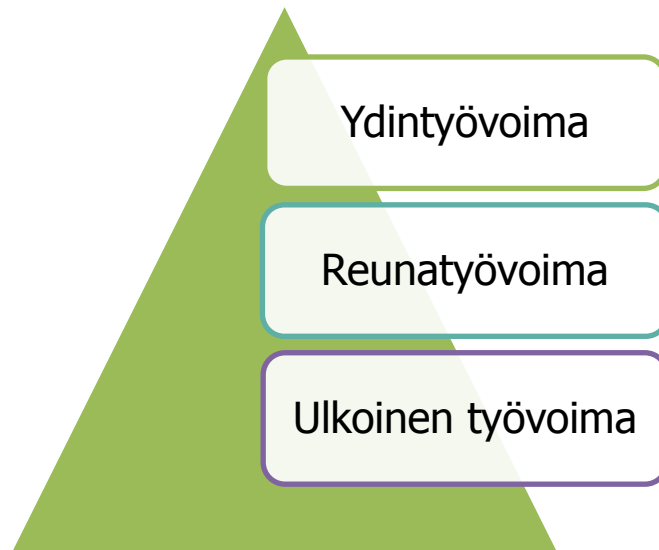
Kuvio 4. Rakentamisen määrän kehitys (Euroconstruct (VTT), Dublin kesäkuu 2010, julkaistu Rakennusteollisuus RT:n ekstranet-palvelussa 2010).

On arvioitu, että rakennusosalta jää eläkkeelle kokonaisuudessaan vuosittain noin 3 000–5 000 ammattilaista, joista noin neljänneksen voidaan arvioida toimivan toimihenkilötehtävissä (Peltonen 2009). Oman osansa alan osaajista vie myös alalle tyypillinen työkyvyttömyys. Rakennustyö on fyysisesti raskasta ja työmaalla vierailevat tai työmaalla päätoimisesti työskentelevät toimihenkilöt voivat altistua melulle, pölylle, lämpötilan vaihteluille ja työtapaturmille (Piensoho 2003). Uusia rakennusalan insinöörejä valmistuu vuosittain noin 600, mutta rakennuspuolen koulutuksen aloittaneista jopa 40 prosenttia siirtyy muille aloille tai keskeyttää opintonsa (Käyhty 2006.).

Lisäämällä koulutuksen aloituspaikkoja voitaisiin ehkäistä työvoimapulaa, mutta rakennusalan näkymiä on todella vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, ennustaa kymmentä vuotta etukäteen. Valtiotieteiden dosentti Kari Lampikoski arveleekin työvoimakilpailutilanteen lisäävän painetta palkankorotuksiin ja työnkuvan muutoksiin (Lampikoski 2005, 85.). Lampikosken mukaan kilpailu osaajista kiristyy alueellisesti ja pääkaupunkiseudulla tarvitaan uutta työvoimaa yleisesti ottaen neljännesmiljoonan verran, jotta eläkkeelle poistuva työvoima voitaisiin korvata. Vain puolet tarvittavasta työvoimasta voidaan saada kyseisten työpaikkojen sijaintialueelta, joten rekrytoivan yrityksen on mahdollisesti laajennettava työntekijähakualuettaan, tuettava kauempana asuvien kandidaattien matkakustannuksia, asumista pääkaupunkiseudulla tai vaihtoehtoisesti järjestettävä etätyömahdollisuuksia ja työaikajoustoja.

2.2 Erilaisia mahdollisuuksia työvoiman hankkimiseksi

Lampikoski jaottelee työvoiman kolmeen tyyppiin toiminnallisen ja määrällisen joustavuuden mukaan: 1) ydintyövoima, 2) reunatyövoima ja 3) ulkoinen työvoima. Kuvio 5 sivulla 11 osoittaa paitsi työvoiman hierarkian, myös työvoimatyyppiin kuuluvan henkilöstön määrän. Ydintyövoimaan kuuluvat henkilöt tekevät yrityksen tärkeimpiin osamisalueisiin liittyviä tehtäviä ja heitä on määrällisesti vain muutamia yrityksessä. Reunatyövoima työskentelee rutiiniluontoisempien tehtävien parissa ja heitä on ydintyövoimaa enemmän. Ulkoisen työvoiman henkilöstö on esimerkiksi alihankkijan henkilökuntaa tai itsenäisiä yrittäjiä, joita on määrällisesti paljon. (Lampikoski 2005, 30–31.)



Kuvio 5. Työvoiman joustavuus tyypeittäin (Lampikoski 2005, 30–31).

Lampikosken jaottelun mukaan juuri ydintyövoima tulisi saada rekrytoitua yrityksen omaan palvelukseen (Lampikoski 2005, 30–31). Rakennusalalla käytetään työntekijätehtävissä paljon ulkomaalaista työvoimaa, mutta toimihenkilötehtäviin ei voida suoraan hankkia ulkomaista henkilöstöä. Esimerkiksi työnjohtotehtävissä vaaditaan hyvää suomen kieltä, raportointitaitoa, paikallisen työkulttuurin tuntemusta sekä suomalaisen rakentamiseen soveltuvaa koulutusta. Työvoimapulan vuoksi myös Rakennus Finrem Oy käyttää urakoinnissaan yrityksen ulkopuolelta ostettuja asiantuntijapalveluita, jotka mieluummin tarjottaisiin asiakkaalle yrityksen omilta palkkalistoilta. Esimerkiksi työmaapäällikkö toimii yhteyshenkilönä monille sidosryhmille, kuten asiakkaille, aliurakoitsijoille, työnjohtajille, yritysjohdolle, työntekijöille sekä monille yhteiskunnallisille tahoille. Jos työmaapäällikkö olisi yrityksen omilla palkkalistoilla, hänet voitaisiin helpommin sitouttaa yritykseen ja ydinosaamisen kehittämiseen.

Useasti tilaajana toimiva asiakas urakkasopimuksessa vaatii, että työmaan johtajien on oltava Rakennus Finrem Oy:n omia työntekijöitä. Rakennus Finrem Oy:n omana toimihenkilönä työmaapäällikkö pystyisi myös edustamaan aidommin juuri Rakennus Finrem Oy:n arvoja ja toimintatapoja. Sanotaankin, että työntekijät rakentavat yrityksen brandin ja luovat omalta osaltaan yrityskuvaa sidosryhmille. Näistä syistä esimerkiksi työnjohtotehtävien ulkoistamisella on luonnollisesti suuremmat vaikutukset kuin tavanomaisen rakennustyön ulkoistamisella.

2.3 Avainhenkilöiden merkitys pk-yrityksessä

Menestyksenkäs ja jatkuva yritystoiminta perustuu useimmiten sitoutuneisiin avainhenkilöihin, jotka tuntevat yrityksen läpikotaisin ja kokemuksensa ansiosta tietävät, kuinka yritys voi parhaiten menestyä. Valtiotieteiden dosentti Kari Lampikoski määrittelee avainhenkilöiden olevan ”keskeisessä asemassa olevia henkilöitä, joiden panoksesta riippuu ratkaisevasti organisaation strategisten tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen” (Lampikoski 2005, 140). Yleisesti avainhenkilöihin luetaan ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt, mutta pienessä yrityksessä, kuten Rakennus Finrem Oy:ssä, jokaisen henkilön työpanos on kriittinen. Mitä tiukempi työvoimatilanne alalla on, sitä suurempi on yksittäisen henkilön korvaamattomuusarvo, jolla tarkoitetaan sitä kustannusta, joka syntyy korvaavan henkilön hankkimisesta ja samankaltaisen tuottavuuden saavuttamisesta kuin avainhenkilöllä on ennen yrityksestä lähtöä ollut. (Lampikoski 2005, 140.)

Avainhenkilöiden suurimpia merkityksiä pienessä yrityksessä on Lampikosken mukaan muun muassa imagoetu, jonka ansiosta uusien osaajien rekrytointi on helpompaa. Avainhenkilöt säilyttävät itsellään myös paljon hiljaista tietoa, kuten taitoja ja kokemuksia, joita he voivat hyödyntää esimerkiksi asiakassuhteissaan. Lisäksi avainhenkilöillä on hyvä suorituskyky ja he ovat tehokkaita. Myös asiakkaat luottavat yritykseen, jonka henkilöstön he tuntevat pitkän asiakassuhteen ajalta. (Lampikoski 2005, 77–78.) Juuri tällaisia henkilöitä Rakennus Finrem Oy haluaisi rekrytoida, koska ydintyövoimaa ei yleensä voida menestyksellä ostaa yrityksen ulkopuolelta. Toisaalta avainhenkilöiden hankintaan liittyy monia riskejä, kuten lahjakkuuksien liikkuvuus työmarkkinoilla. Monikansallisen konsulttiyritys PricewaterhouseCoopersin yhdysvaltalainen johtaja Richard Baird vertaa avainhenkilön lähdön olevan yritykselle jopa suurempi riski kuin taloudellisen laskusuhdanteen uusiutuminen. Baird viittaa tutkimuksiin, joiden mukaan avainhenkilöt arvostavat palkkaa enemmän työn merkityksellisyyttä sekä itsensä kehittämis- ja kouluttamismahdollisuuksia. (Smith 2009.)

2.4 Pk-yrityksen asema työmarkkinoilla

Rakennus Finrem Oy:n kanssa samoista osaajista taistelee suurten rakennusliikkeiden lisäksi kymmeniä tai jopa satoja pk-yrityksiä, joista useimmilla on oletettavasti yhtäläisiä vaikeuksia löytää osaavaa työvoimaa. Rakennus Finrem Oy:n toimitusjohtaja Tom-

mi Päivä uskoo, että moni työnhakija kuvittelee suuren yrityksen olevan toiminnaltaan varmempi, ja sitä myöten myös työpaikan pysyvämpi kuin pienessä yrityksessä. Kyseisen mielikuvan syyksi hän arvelee suurten yritysten joukkoirtisanomisia ja 1990-luvun lamaa. Ristiriitaista onkin, että suuria yrityksiä suositaan työnantajina, vaikka juuri kyseiset yritykset ovat näkyneet otsikoissa joukkoirtisanomisten vuoksi. Pienten yritysten irtisanomisista on saatavilla vähemmän tietoa, mutta on mahdollista, että suuri yleisö on yleistänyt irtisanomiskäsityksensä suurista yrityksistä myös pieniin työnantajiin. On loogista ajatella, että jos suuri yritys joutuu irtisanomaan henkilöstöään, täytyy myös pienen yrityksen vähentää henkilökuntaansa. Lama toki lienee kolhinut jokaisen rakennusalan toimijan taloudellista toimintavarmuutta ja mainetta yrityksen koosta huolimatta. (Päivä 2011.)

Moni työnhakija tietänee, että pienessä yrityksessä joutuu tekemään töitä tehokkaasti niin kutsutusti yrittäjänä, kun taas suuremmassa organisaatiossa voi olla varaa tehotomampaan työskentelyyn kenenkään huomaamatta. Pk-yritys pystyy Päivän kokemuksen mukaan kuitenkin tarjoamaan työnhakijoille mielenkiintoisia haasteita ja monipuolisempia työtehtäviä verrattuna suuryrityksiin. Pienessä yrityksessä liiketoiminnasta saa laajemman käsityksen, minkä myötä ammattitaito kehittyy. Pienyritysten kehittämiskohteena Päivä sen sijaan näkee jo mainitsemansa työsuhde-edut: pienikin yritys voi tarjota yksityistä työterveyshuoltoa, työkykytoimintaa, koulutusta sekä erilaisia palkitsemistapoja. Päivä uskoo, että pienen yrityksen henkilöstö voi kokea olevansa ylpeä työpaikastaan yhtä lailla kuin suuryrityksenkin henkilöstö. (Päivä 2011.)

Luonnollisesti työmarkkinatilanne vaikuttaa myös palkkukseen ja työllistymiseen. Tommi Päivä arvelee, että nousukaudella rakentamisen lisääntyessä toimihenkilöiden palkat kasvavat noin viisi prosenttia. Työntekijöiden palkat nousevat maltillisemmin, sillä työvoimaa on helposti saatavissa ulkomailta. Päivä myös arvelee, että tehtäväkohtaisesti palkoissa voi olla suuriakin eroja. Esimerkiksi osaaville rakennusmestareille on maksettava enemmän, koska heistä on rakennusmestarikoulun lakkauttamisen jälkeen 1990-luvulla ollut huutava pula. Päivän mukaan suhdannevaihteluiden seurauksena aikaisempien toimihenkilöiden palkat laskevat vain harvoin, mutta uusien henkilöiden työllistyminen voi vaikeutua. (Päivä 2011.)

Toimitusjohtaja Tommi Päivä on työskennellyt useissa johtotason tehtävissä myös suurissa rakennusliikkeissä, kuten NCC Rakennus Oy:llä sekä YIT Rakennus Oy:llä ja kokemuksensa perusteella hän arvelee palkkatason pienten ja suurten rakennusliikkeiden välillä olevan hyvin lähellä toisiaan. ”Pienet yritykset joutuvat usein maksamaan hieman suurempaa palkkaa, mutta tekijätkin ovat kokeneita ammattilaisia. Pienellä yrityksellä ei ole varaa pitää huonoja tekijöitä”, Päivä toteaa. Kyseisen näkemyksen mukaan pieni tai keskisuuri yritys pystyisi kilpailemaan palkkauksessa suurten rakennusliikkeiden kanssa, mutta Päivä näkee pk-yrityksen haasteena, että muita suurten rakennusliikkeiden myöntämiä työsuhteeseen liittyviä etuja on joissakin tapauksissa vaikea korvata. Esimerkiksi suuryrityksissä voi olla enemmän resursseja lisäkoulutukseen tai trainee-ohjelmien järjestämiseen. Suurempi yritys myös pystyy usein tarjoamaan säännöllisempiä työaikoja verrattuna pieneen yritykseen, joka koostuu useimmiten avainhenkilöistä, eikä satunnaisia sijaisia ole saatavilla. (Päivä 2011.)

3 Työnantajakuva

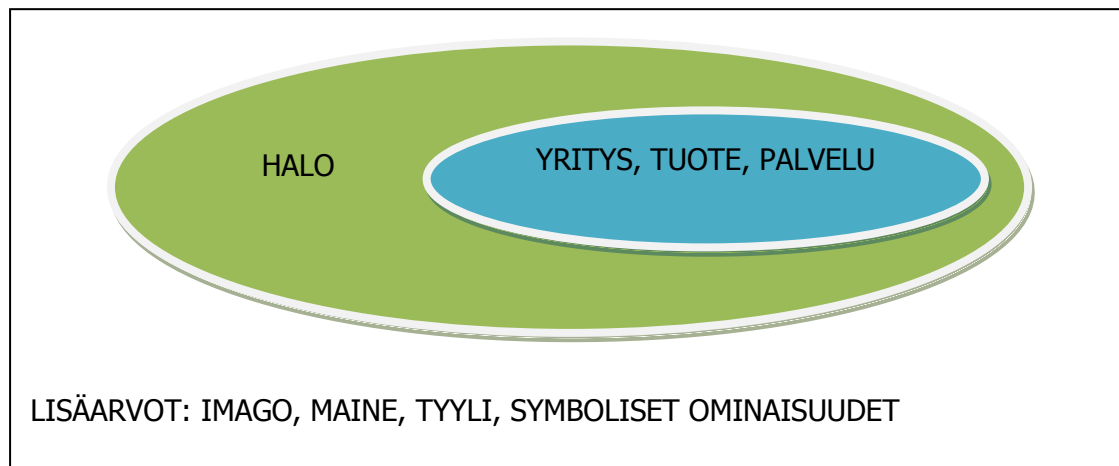
3.1 Termit ja määritelmät

Työnantajakuva koostuu mielikuvista, maineesta, imagosta ja brandista, jotka usein arkikielessä sekoitetaan toisiinsa. Pekka Aulan ja Jouni Heinosen lausahdus ”Brandi voidaan tehdä, imago rakentaa, mutta maine ansaitaan” kuvaa näiden käsitteiden eroja yksinkertaisimmillaan (Heinonen 2006, 33). Yksinkertaisia termit eivät kuitenkaan ole, joten seuraavissa alaluvuissa ne määritellään tarkemmin.

3.1.1 Mielikuva

Yhteiskuntatieteiden dosentti Erkki Karvonen esittää mielikuvien olevan kognitiivisia eli tiedonkäsittelyllisiä teorioita jostakin tietystä kohteesta, kuten palvelusta, tuotteesta, ilmiöstä tai yrityksestä (Karvonen 2003, 4). Tarkastelijalla on jotakin ennakkotietoa kohteesta, jonka tämä yleistää koskemaan kohdetta laajemmin kuin tieto todellisuudessa koskee. Esimerkiksi työnhakijat voivat olettaa, että ekologisuutta korostava yritys on vastuullinen myös työnantajana. Tätä ilmiötä kutsutaan psykologian termistössä halo- eli sädekehävaikutukseksi. (Karvonen 1999,19; Pitkänen 2001,35; Barrow & Mos-

ley 2006, 158.) Yhtä lailla yksittäiseen rikkeeseen syyllistynyttä yritystä voidaan pitää epäluotettavana ja välinpitämättömänä työnantajana. Sädekehävaikutuksen käänteinen puoli on nimeltään stigma eli polttomerkki. Ikävän leiman saaneen yrityksen on hyvin vaikeaa voittaa luottamusta myöhemmin puolelleen. Kuviossa 6 halo-sädekehän kuvataan ympäröivän yritystä ja sen tuotteita sekä palveluita. Esimerkiksi kun asiakas kokee yrityksen palvelun ystävällisenä, hän muodostaa ajatuksissaan koko yrityksen ylle positiivisen kehän, ja tämä käsitys tuo kokonaisuudessaan lisäarvoa myös muille tarkkailijoille. Seuraavaksi asiakas kertoo yrityksen toiminnasta, keskustelee yrityksestä tuttaviensa kanssa ja näin yksittäisen henkilön subjektiivinen kokemus muuttuu yleiseksi mielikuvaksi.



Kuvio 6. Lisäarvojen haloefekti (Pitkänen 2001, 35).

Yritys lähettää monenlaisia viestejä, mutta vastaanottaja tulkitsee ne aina omien skeemojensa eli sisäisten malliensa kautta. Karvosen mukaan ihmiset muodostavat oman käsityksensä yrityksestä joka tapauksessa, joten yrityksen on päätettävä, haluaako se hallita kyseisten mielikuvien muodostumista itse vai antaa yrityksen mielikuvien määrittelyvallan muille. (Karvonen 2003, 5.) Tiivistettynä voitaisiin todeta, että työnantajakuvaksi voidaan kutsua mielikuvaa, jonka jokin yksilö muodostaa yrityksestä työnantajana ja mielikuvan aineksina ovat esimerkiksi kokemukset, uskomukset, asenteet, tunteet ja erilaiset uskomukset (Pitkänen 2001, 15).

3.1.2 Maine

Erkki Karvonen määrittelee maineen tarkoittavan ihmisten arvostelevia lausuntoja, jotka kiertävät kuulopuheina (Karvonen 2003, 1). Pekka Aula ja Jouni Heinonen kuvailevat teoksessaan "Maine – Menestystekijä" termin rakentuvan tarinoista ja olevan sidosryhmien näkemys organisaatiosta. Yhdysvaltalaisen Harvard Business Schoolin professori Charles Fombrun on määritellyt teoksessaan "Reputation" maineen kuvaavan organisaation yleistä vetovoimaisuutta verrattuna kilpailijoihin (Fombrun 1996, teoksessa Aula & Heinonen 2002, 34). Heinonen ja Aula myöntävät, että maineelle on lukuisia määritelmiä, joista viestinnän, taloustieteen ja psykologian ammattilaisetkaan eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että maineella on seuraavat ominaisuudet:

- 1) Siitä puhutaan ja kerrotaan tarinoita
- 2) Se sisältää arvioinnin kohteesta, joko hyvän tai huonon
- 3) Se syntyy ja näkyy tarkastelijoiden käsittelyssä (Aula & Heinonen 2002, 32–37).

Voidaan ajatella, että yrityksen toiminta aiheuttaa sidosryhmissä keskustelua, jotka liikkuvat huhupuheina edestakaisin. Yritys voi pyrkiä muuttamaan mainettaan erilaisin toimenpitein, jolloin sidosryhmät reagoivat yrityksen toimintaan ja yrityksen maine voi muuttua. Maineeseen liittyy siis myös väljää dialogia yrityksen ja yleisön välillä. Erkki Karvonen kuvaileekin maineen olevan "puhumiseen ja kuulemiseen perustuva termi" (Karvonen 2003, 11).

3.1.3 Imago

Erkki Karvosen mukaan imagolla tarkoitetaan mielikuvaa tai käsitystä, joka on muodostunut tietorakenne kaikesta kohteesta saatavilla olevasta informaatiosta. Saatavilla oleva tieto voi olla esimerkiksi uutisia, tuttavien kertomia kokemuksia tai itse tehty päätelmä yrityksen ulkoasun perusteella. "Imago on myös kohteen pyrkimys antaa tietynlainen kuva itsestään." (Karvonen 2003, 1.) Tässä määritelmässä kohtaavat siis paitsi yksilön oma käsitys, myös yrityksen oma vahva halu näyttäytyä tietynlaisena. Karvosen mukaan yritykset yrittävät luoda haluamansa kaltaista kuvaa esimerkiksi tuotteistaan, palveluistaan ja organisaatiostaan. On tavallista, että imago rinnastetaan yrityskuvaan.

Jouni Heinosen mukaan imagoon liittyy vahvasti visuaalinen ulottuvuus, joka näkyy esimerkiksi tuotepakkauksina, esitteinä, logoina ja mainoksina (Heinonen 2006, 33). Jouni Heinonen ja Pekka Aula tuomitsevat imagon kuitenkin huonomaineiseksi, koska termiin "imago" sisältyy yrityksen oma voimakas halu vaikuttaa yrityskuvaan. Maineenhallinnan asiantuntijakaksikko toteaaakin imagon olevan toisinaan "kiiltokuvaa ja kuorru-tusta". (Aula & Heinonen 2002, 48.) Imago syntyy mainostoimistoissa, joiden tehtävänä on saada yritys näyttämään mahdollisimman hyvältä. Toisaalta on kuitenkin tärkeää, että yritys tai sen tuote tai palvelu on aina tunnistettavissa ulkoasustaan, mihin tarvitaan usein mainostoimiston työpanosta. Oleellista on lopulta kuitenkin vain se, onko yritys todellisuudessa sellainen kuin se väittää olevansa (Moser 2003, 43).

3.1.4 Brandi

Maineenhallintaan erikoistunut Jouni Heinonen kuvailee brandin olevan asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus ja mielikuva tuotteesta tai palvelusta (Heinonen 2006, 33). Tässä suhteessa brandilla on paljon yhteistä mielikuvan kanssa. Erkki Karvosen määritelmän mukaan brandin erityispiirre on kuitenkin se, että brandin tehtävänä on lisäksi erottaa tuote tai palvelu laatumerkkinä massasta (Karvonen 2003, 1). Brandit liittyvät lähinnä tuotteisiin, joten brandeilla itsessään ei ole suoraa yhteyttä yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Brandista voi toki muodostua yritykselle arvokasta aineetonta pääomaa, joka voi lisätä sidosryhmien, kuten sijoittajien tai työnhakijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan. Myös nimitystä "corporate brand" eli yritysbrandi käytetään, jonka määrittellään olevan "organisaation aineellisten ja aineettomien tekijöiden summa". Kyseinen määritelmä sisältää muun muassa yrityksen vision, tuotteet ja palvelut, markkina-aseman, maineen, käyttäytymisen ja arvot. (Aula & Heinonen 2002, 58.) Yritysbrandi on terminä kuitenkin vielä vakiintumaton ja sen synonyymina voitaisiin käyttää esimerkiksi termiä "imagonrakennus", sillä imagojen tapaan myös brandit syntyvät ensisijaisesti mainostoimistoissa.

Brittiläiset yritysjohton konsultit Simon Barrow ja Richard Mosley (2005, 1) käyttävät myös termiä "employer branding" eli työnantajabrandinrakennus, jonka voitaisiin suomen kielessä määrittellä tarkoittavan työnantajan differointia eli erilaistamista. Toisin sanoen differoinnilla pyritään osoittamaan, mikä juuri tästä työnantajasta tekee erityisen. Suomessa tunnetaan joitain tapauksia, joissa yritys haluaa saada esimerkiksi työ-

yhteisönsä erottautumaan muista työyhteisöistä. Esimerkiksi suomalaislähtöinen tapahtumajärjestäjä Management Events on mainostanut monessa mediassa, että töissä voi olla hauskaa (Helsingin kaupungin elinkeinopalvelu 2008; Mikkonen 2009). Rakennus Finrem Oy:n kanssa osittain samasta työvoimasta kilpaileva Vahanen-yhtiöt on ottanut iskulauseekseen ”Pääosassa ihmiset” (Vahanen-yhtiöt 2011), ja rakennusliike Fira Oy:n iskulause on ”Rakennamme kuin itsellemme” (Fira 2011). Molemmissa mainoskampanjoissa korostetaan yrityksen henkilöstöä. Erilaistamisen keinoja on useita, mutta edelleen tärkeintä on, että yritys on sitä, mitä se mainostaa olevansa. Vahanen-yhtiöt lieenee tiedostanut läpinäkyvyyden tärkeyden brandinrakentamisessa, sillä yritys päivittää jokaisen työntekijänsä kuvan ja nimen kotisivuilleen koko yleisön nähtäville. Vahanen-yhtiöt myös ilmoittaa kotisivullaan, että työntekijöihin voi vapaasti ottaa yhteyttä, mikäli haluaa tietää lisää yrityksestä työnantajana. Toiminnallaan Vahanen-yhtiöt on ansainnut muun muassa Suomen parhaat työpaikat -sertifikaatin vuosina 2010 ja 2011.

3.2 Hyvän työnantajakuvan ainekset

Kuten aiemmin todettiin, työnantajakuva muodostuu mielikuvista, maineesta, imagosta ja brandista. Aula ja Heinonen esittelevät kaavan hyvään maineeseen: ”Tee hyvä teko + kerro se muille” (Aula & Heinonen 2002, 136). Yritys voisi esimerkiksi antaa lahjoituksen yhteiskunnallisesti tärkeään tarkoitukseen ja sitten uutisoida teostaan eli herättää keskustelua ja kerätä yleisön arvostuksen tekonsa avulla. Nämä puheet, tarinat ja huhut yleistyvät tarkkailijoiden keskuudessa maineeksi. Jouni Heinonen viittaa kirjassaan Mainejohtaja yhteiskuntavastuun tarkoittavan ympäristöstä ja henkilöstöstä huolehtimista, lainsäädännön noudattamista ja vastuuta asiakkaille (Heinonen 2004, 138). Hieman eri lajitteluperiaatteella Aula ja Heinonen esittelivät jo muutamaa vuotta aiemmin Viestintätoimisto Pohjoisrannan tekemästä tutkimuksesta (2001–2002) neljä yhteiskuntavastuullista tekijää:

- Yritys panostaa lähiympäristönsä hyvinvointiin.
- Yritys osallistuu yhteiskunnan kehittämiseen.
- Yritys toimii ympäristöystävällisesti.
- Yritys noudattaa toiminnassaan eettisiä periaatteita. (Aula & Heinonen 2002, 138.)

Tutkija Kati Pauliina Pitkänen sen sijaan korostaa, että tärkeintä on ensiksi huolehtia kunnollisesta palvelusta tai tuotteesta ja vasta sitten markkinoida sitä. Hän luonnehtii kaikkea markkinointiviestintää kuorrutukseksi, joka on lupaus asiakkaalle tai työntekijälle. (Pitkänen 2001, 18–19.) Työntekijä petetty ennemmin tai myöhemmin huomatesaan tullessaan täysin erilaiseen työpaikkaan kuin mainospuheessa luvattiin. Harmistuksensa vuoksi työntekijä päättää jättää yrityksen, mutta samalla myös levittää ikävän kokemuksensa yrityksen ulkopuolisiin henkilöihin – ehkäpä jopa niihin, jotka olisivat voineet olla potentiaalisia työnhakijoita. Pettymys ei olisi ehkä ollut yhtä suuri, mikäli odotukset olisivat olleet realistisemmat. Siksi todenmukaisuus ja realismi työnhakuilmoituksissa ja yritystä markkinoidessa ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Jos Aulan ja Heinosen mukaan yhteiskuntavastuun kantaminen on huolehtimista omasta ensisijaisesta toimintaympäristöstä, Pitkänen kutsuu sitä kunnan kansalaisena olemiseksi eli eettiseksi toiminnaksi laajemmassa yhteisössä. Pitkänen huomauttaa, ettei riitä, että vain yritysjohto kantaa vastuuta eettisestä toiminnasta. Sen tulisi olla koko henkilökunnan huolenaihe kaikissa kontakteissa sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. (Pitkänen 2001, 21–22.) Pitkänen kirjoittaa jopa hyvinvointivaltion rakenteiden purkamisesta, millä hän tarkoittaa, että yritys voisi yhä enemmän huolehtia työntekijänsä tarpeista, kun perinteisesti se on ollut valtion tehtävä. Kyseinen huolehtiminen voisi olla esimerkiksi liikunta- tai viihdetapahtumien järjestämistä ja kattavan työterveyshuollon tarjoamista. Pitkänen on vakuuttunut, ettei yrityksen huolenpito osana maineenhallintaa ole potentiaaliselle työvoimalle yhdentekevää. (Pitkänen 2001, 54.) Tulevaisuudessa työnantajan tarjoamat työsuhte-edut ja muu huolenpito oletettavasti korostuvat työelämässä entisestään työvoimakilpailun kiihtyessä.

Maineenhallintaan erikoistunut viestintätoimisto Pohjoisranta teki vuosina 2001–2002 tutkimuksen maineesta Suomessa. Hyvän työnantajamaineen edellytyksiä on tutkimuksen mukaan neljä, jotka on kuvattu kuviossa 7 sivulla 20. Tämän mallin mukaan yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä täytyy vallita luottamus, yrityksen on arvostettava työntekijöitään, työntekijöiden on oltava sitoutuneita ja tyytyväisiä sekä ilmapiiriin täytyy olla motivoiva ja palkitseva, jotta työnantajasta voi tulla hyvämaineinen. Hyvän työnantajamaineen saavuttaminen ei siis ole tähtitiedettä, mutta vaatii jatkuvaa työtä. ”Pelkkä oleminen ei riitä”, toteavat asiantuntijat Aula ja Heinonen. (Aula & Heinonen 2002, 106.)



Kuvio 7. Hyvän työnantajamaineen edellytykset (Aula & Heinonen 2002, 106).

Pohjoisrannan tutkimuksessa esiteltiin yrityksen pakolliset edellytykset voidakseen olla hyvämaineinen työnantaja, mutta tutkimustuloksen mukaista luokittelua voitaisiin hieman laajentaa. Ryhmäanalyytikko Taru Kaivola ja organisaatiokonsultti Heikki Launila ovat teoksessaan "Hyvä työpaikka" laatineet mallin (ks. kuvio 8 s. 21) perinteisistä toimivan työyhteisön rakennusaineista. Kirjoittajat kutsuvat monia samoja tekijöitä hieman eri nimillä: palkitseva ilmapiiri voitaisiin rinnastaa positiiviseen yhteisöllisyyteen, johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen ja arvostuksen kyllin hyvään johtajuuteen sekä sitoutumisen elävään yhteiseen visioon. Näiden lisäksi Kaivola ja Launila pitivät tärkeinä avointa viestintää yrityksessä (Aula & Heinonen 2011, 136), riittäviä resursseja, kehittymiskykyä sekä yrityksen taitoa käsitellä ristiriitoja ja ongelmia. (Kaivola & Launila 2007, 133–139.) Jos Rakennus Finrem Oy:n upottaisi Kaivolan ja Launilan kuvioon, yrityksen perustehtävänä olisi tuoda rakentamalla lisäarvoa korjattavien kiinteistöjen omistajille ja käyttäjille. Kaikki muut ominaisuudet perustehtävän kehän ympärillä tukevat ja helpottavat yrityksen mission toteuttamista eli yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Toisinaan näitä taitoja ei voida kuvailla vain yrityksen toimintaa tukeviksi, vaan myös Aulan ja Heinosen mukaan edellytyksiksi, jotka yrityksellä on oltava tavoit- taakseen päämääränsä.



Kuvio 8. Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134).

Yhdysvaltalaisen konsulttiyritys TalentKeepersin tekemän tutkimuksen mukaan työnhakijoita houkuttelevat eniten taloudelliset ja immateriaaliset edut, työpaikan sijainti sekä yritysimage. Tutkimuksessa selvisi, että kun työnhakija oli ollut yrityksessä muutaman kuukauden ajan, työviihtyvyyteen vaikuttivat erityisesti esimiestyö ja organisaatiokulttuuri. (Lampikoski 2005, 182–183.) Rakennus Finrem Oy:n toimitusjohtaja Tommi Päivä uskoo rakennusalan toimihenkilöiden pitävän työssä tärkeimpänä palkkausta ja työsuhte-etuja. Lisäksi hän uskoo, että rakennusalalla monet arvostavat ammattitaidon kehittymistä. Päivä tietää myös, että työympäristön täytyy olla viihtyisä ja työn motiivovaa, haastavaa ja kannustavaa, sillä muuten työssä ei jaksakaan kauan. (Päivä 2011.) Samaa mieltä on myös Stanfordin Business Schoolin professori Jeffrey Pfeffer, jota Aula ja Heinonen (2002, 113) lainaavat seuraavasti: ”Jos ihmiset tulevat yritykseen töihin rahan takia, he myös lähtevät sen takia.”

3.3 Työnantajakuva vaikutus työnhakuun

On loogista ajatella, että myönteinen työnantajakuva houkuttelisi työnhakijoita yrityksen puoleen ja negatiivinen kuva karkottaisi työtä etsivät. Aula ja Heinonen uskovatkin yrityksen vetovoiman syntyvän maineesta, jota he vertaavat magneettiin (Aula & Hei-

nonen 2002, 64). Yritys ikään kuin sekä vetää puoleensa että päinvastoin työntää luotaan tärkeitä sidosryhmiä, kuten asiakkaita, rahoittajia ja työnhakijoita. Kaikkein vetovoimaisinta yritystä kutsutaan työnhakijan ensimmäiseksi valinnaksi ja englannin kielessä termillä "first choice". Termi on lainattu yhdysvaltalaiselta professori Charles Fombrunilta, joka korostaa hyvän maineen tärkeyttä työntekijöiden rekrytoinnissa (Fombrun 1996, teoksessa Aula & Heinonen 2002, 63). Jokainen yritys haluaisi olla työnhakijan ensimmäinen valinta, koska täten yritykseen saataisiin palkattua parhaat osaajat (Aula & Mantere 2005, 36). Hyvä maine ei pelkästään houkuttele parasta väkeä, vaan myös sitouttaa heitä pysymään yrityksen palveluksessa. Ammattitaitoisimmilla osaajilla on Suomen työmarkkinoiden nykytilanteessa varaa valita työpaikkansa ja halutessaan vaihtaa työnantajaa. Aulan ja Heinosen mukaan hyvä maine myös kannustaa henkilöstöä tuottavuuteen ja lisää kannattavuutta (Aula & Heinonen 2002, 65). He uskovat, että hyvämaineiseen yritykseen tullaan jäädäkseen ja työntekijöiden vaihtuvuus pienenee hyvän maineen myötä (Aula & Heinonen 2002, 110).

Konsultti Kari Lampikoski perää työnantajilta rekrytointimarkkinoilla erilaistumista, josta mainittiin työnantajabrandin rakentamisen yhteydessä. Erilaistumisella Lampikoski tarkoittaa yrityksen pyrkimystä erottua työnantajana muiden joukossa. Erilaistumisen hän jakaa kolmeen pääkriteeriin, jotka yrityksen tulisi osoittaa rekrytointimarkkinoilla organisaatiostaan: palkitsemisen taso, asiantuntemus omalla alallaan ja erinomaisuus. Palkitsemisen tasolla Lampikoski tarkoittaa, että yrityksen tulisi erottua edukseen palkitsijana toimialallaan suhteessa kilpailijoihin. Asiantuntemus-termi sen sijaan tarkoittaa menestystä, imagoa sekä kansallista merkittävyyttä. Kukaan ei halua pelata häviäjien joukkueessa. Kolmas pääkriteeri erinomaisuus on asiantuntijuutta kaikessa yritystoiminnassa, kuten teknisessä osaamisessa, yrityskulttuurissa tai työntekijöiden urakehityksen mahdollistajana ja tukijana. (Lampikoski 2005, 187–188.)

Lampikoski korostaa myös yritysarvojen vaikutusta työpaikan valinnassa erityisesti nuorten työnhakijoiden keskuudessa. Hän on havainnut, että moni työnhakija haluaa tuntea sopeutuvansa yrityksen arvoihin. (Lampikoski 2005, 187–188.) Esimerkiksi suurpiirteinen henkilö haluaa todennäköisemmin hakeutua yritykseen, jossa on rento yrityskulttuuri ja työtehtävään, joka ei vaadi erityistä tarkkuutta. Toinen esimerkki voisi olla, että jos yritys todella panostaa ekologiseen toimintatapaan, ei sinne välttämättä halua hakeutua pysyvästi henkilö, joka ei välitä ympäristövastuusta itse laisinkaan. Ra-

kennus Finrem Oy:n perusarvoiksi on määritelty luotettavuus, joustavuus, laatu ja vastuullisuus. Nämä arvot ovat oletettavasti sellaisia, joihin monien työnhakijoiden on helppo samastua ja sitoutua. Joustavuus vaatinee työntekijöiltä eniten, sillä se voi joissakin työtehtävissä merkitä satunnaisesti ilta- tai viikonlopputyötä. Yhtä lailla projektin rauhallisessa vaiheessa työntekijällä on mahdollisuus päättää hyvin itsenäisesti lomaajoistaan. Vastaavasti asiakasnäkökulmasta katsottuna joustavuus on erityisen tärkeää, jotta asiakkaalle voidaan antaa mahdollisuus muuttaa toiveitaan projektien aikana ja Rakennus Finrem Oy:n edustajat luonnollisesti tukevat asiakkaan päätöksiä.

Useimmat yritykset oletettavasti tiedostavat työnantajakuva merkityksen rekrytoinnissa, mutta miksi yrityskuvan kehittäminen usein unohtuu tai lykkääntyy? Liikkeenjohdon konsultit Simon Barrow ja Richard Mosley (2005,9) raportoivat kuullessaan esimerkiksi seuraavanlaisia selityksiä:

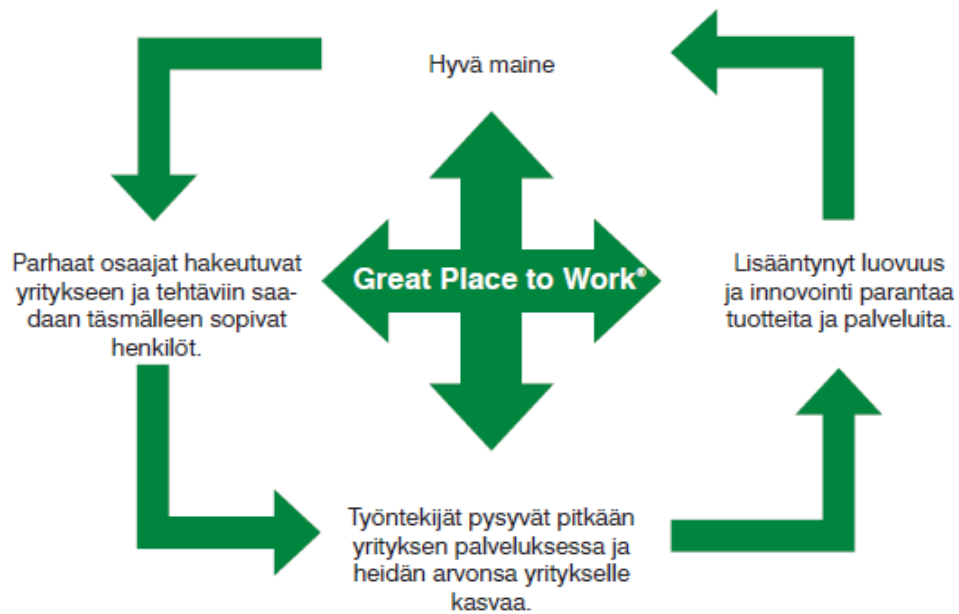
”Rehellisesti sanottuna meillä on yrityksessä nyt niin paljon tehtävää, että haluamme vain saada perusasiat kuntoon. Työnantajan brandinrakennus ei ole välttämätöntä.”

”Aloitamme työnantajamarkkinoinnin heti sitten, kun myynti kasvaa.”

”Työnantajabrandin rakentaminen olisi hankalaa, koska emme ole tehneet markkinoilla kovin erityistä tulosta.”

Kaikki nämä mainitut syyt ovat ymmärrettäviä ja todellisia. Markkinointi vaatii aina aikaresursseja ja rahoitusta, mutta markkinointia voisi yhtä hyvin ajatella investointina. Työnantajamarkkinointiin sijoitettu pääoma voi houkutella yritykseen osaavia työntekijöitä, jotka puolestaan ylläpitävät yrityksen kannattavaa toimintaa, hankkivat uusia asiakaskontakteja sekä huolehtivat asiakassuhteiden kehittämisestä. Siksi uuden työntekijän hankkiminen siihen liittyvine markkinointitoimenpiteineen voi olla hyvinkin kannattava investointi. Vastaavasti rekrytointikustannukset voivat pienentyä, mikäli yritys voi avointen hakemusten perusteella valita työntekijänsä heti, kun uusi työtehtävä avautuu, eikä sijaisjärjestelyihin tai kalliiseen rekrytointiprosessiin tarvitse kuluttaa tärkeitä resursseja. Barrow ja Mosley muistuttavat jälleen myös asiakasnäkökulman huomioimisesta: työnantajan vastuullinen ote korreloi työtyytyväisyyden kanssa, mikä puolestaan korreloi asiakastyytyväisyyden kanssa. Mitä tyytyväisempi on työntekijä, sitä tyytyväisempi on myös asiakas. (Barrow & Mosley 2005, 71–72.)

Great Place to Work -instituutin kokoama kuvio 9 hyvien työpaikkojen kilpailueduista tiivistää osuvasti hyvän työnantajakuvan vaikutukset työnhaussa. Kaavion ytimessä sijaitsee hyvä työpaikka, jonka ympärillä kiertää positiivinen kehä. Luvussa ”3.1.1 Mieli-kuva” positiivista kehää kutsuttiin sädekehäilmiöksi. Yritystä ympäröivää kehää kiertää hyvä maine, joka houkuttelee parhaita osaajia, mikä johtaa työntekijöiden sitoutumiseen ja saa osaajien arvon yrityksessä tuottamaan. Sitoutuminen puolestaan lisää luovuutta ja sitoutumisen mahdollistama innovointi parantaa palvelukykyä, mikä jälleen johtaa hyvään maineeseen. (Great Place to Work 2007.)



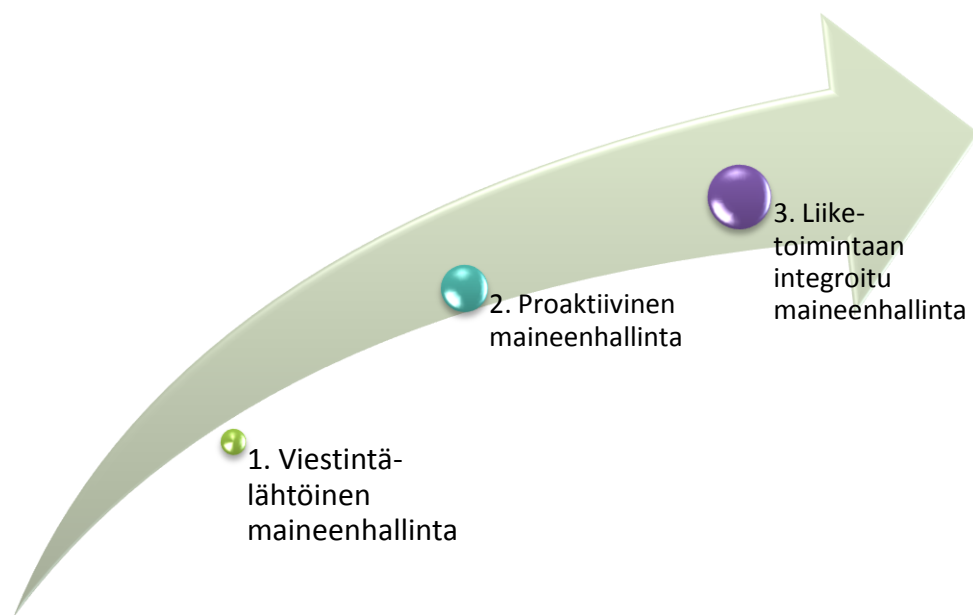
Kuvio 9. Hyvän työpaikan kilpailuedut (Great Place to Work 2007).

3.4 Maineenhallinta ja työnantajakuvan kehittäminen

Termi ”maineenhallinta” voi kuulostaa siltä, että yrityksen maine olisi jatkuvasti vaarassa ja sitä täytyisi hallita ja vahtia. Se on osittain totta, sillä nykyisin sosiaalisen median aikana yrityksen on seurattava, mitä siitä kirjoitetaan mediassa ja kuunneltava yritykseen liittyviä puheita. Erityisesti negatiivisiin kuulopuheisiin on reagoitava nopeasti ja tarvittaessa tiedotettava ikävien huhujen todellisesta asianlaidasta. Yleisesti ottaen yrityksen on kuitenkin oltava jatkuvasti liikkeessä ja raportoitava yleisölleen toiminnastaan, jotta yritys olisi yleisönsä silmissä ”olemassa”.

Jouni Heinonen esittää maineenhallinnan kokonaisuuden kolmitasoisena kuviona, jossa kuvion 10 taustalla oleva nuoli osoittaa yrityksen kyvyn hallita mainettaan. Ensimmäisellä tasolla maineenhallintakyky on heikoin ja kolmannella tasolla huomattavasti parempi. Ensimmäinen taso on viestintälähtöinen maineenhallinta, toinen taso proaktiivinen eli ennakoiva maineenhallinta ja kolmas taso liiketoimintaan integroitu eli sisällytetty maineenhallinta. Viestintälähtöisessä maineenhallinnassa yritys tiedostaa, että maineella on merkitystä, mutta ei pyri hallitsemaan mainettaan järjestelmällisesti.

Ensimmäisellä tasolla yritys ei mittaa mainettaan, joten käsitys yrityksen maineesta perustuu lähinnä julkisuudessa käsiteltyihin tapahtumiin ja yritysjohdon subjektiiviseen tuntumaan. Näin on oletettavasti myös Rakennus Finrem Oy:ssä, jossa maineesta ollaan varmasti kiinnostuneita, mutta maineen heikkouksia ja vahvuuksia ei välttämättä tunneta tai ei täysin tiedetä, minkälaisia riskejä yrityksen maineeseen voi kohdistua. Heinosen mukaan ensimmäisellä tasolla yrityksen henkilöstö ei koe voivansa vaikuttaa yrityksen maineeseen tai koe olevansa vastuussa yrityksen maineesta omassa työssään. Seuraavalla tasolla termi ”proaktiivinen” tarkoittaa järjestelmällistä ja ennakkoon suunniteltua maineenhallintaa. Heinosen mukaan maineenhallinnan toisella tasolla on Suomessa vain kourallinen yrityksiä, jotka hallitsevat mainettaan määrittelemällä jatkuvasti maineriskinsä, selvittämällä yleisön mielipiteitä ja kouluttamalla henkilöstöään hyvän maineen lähettiläiksi. (Heinonen 2006, 182–183.)



Kuvio 10. Maineenhallinnan kolme tasoa (Heinonen 2006, 182).

Toisessa vaiheessa yrityksen kyky hallita mainettaan on myös jo huomattavasti parempi kuin ensimmäisellä tasolla. Sen sijaan kolmannella tasolla maineenhallinta on rakennettu osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja se huomioidaan aina päätöksenteossa. Mainetta mitataan jatkuvasti usein eri menetelmin ja henkilöstö sekä erityisesti yritysjohto ovat sisäistäneet tärkeän roolinsa maineeseen vaikuttajina. Kun maineenhallinta on integroitu eli sisällytetty liiketoimintaan, yritys pystyy kriisinkin keskellä hallitsemaan mainettaan hyvin, sillä se kykenee ennakoimaan riskit, valmentamaan henkilöstöään niiden käsittelyyn ja toimimaan suunnitellusti kaikessa julkisessa toiminnassaan. (Heinonen 2006, 182–183.) Kolmannen tason saavuttaminen olisi ihanteellista ja pienyrityksessä myös oletettavasti mahdollista, sillä pientä henkilöstömäärää on nopea valmentaa ja pienessä organisaatiossa kaikki työntekijät toimivat sidosryhmien kanssa.

Maineenhallintaa tukee työnantajakuvan kehittäminen, mitä voitaisiin kutsua myös työnantajabrandin rakentamiseksi. Barrow ja Mosley ehdottavat, että työnantajabrandin (*employer brand*) rakentaminen tulisi aloittaa keskittymällä yrityskulttuuriin. Yksinkertaistettuna yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tapaa toimia (Great Place to Work 2007). Yrityskulttuurista tulisi löytää jokin arvostettu erityispiirre, jota markkinoinnissakin voitaisiin hyödyntää. Konsultit kutsuvat kyseistä piirrettä nimellä *spirit*, joka tarkoittaa yrityksen henkeä eli jotakin sellaista aineetonta, mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen ja auttaa yritystä menestymään. (Barrow & Mosley 2005, 75.) Rakennus Finrem Oy:n työyhteisöstä voitaisiin myös erotella joitain vastaavanlaisia piirteitä. Yrityskulttuuri on kuitenkin abstrakti käsite ja jossain määrin myös jokaisen työntekijän subjektiivinen näkemys työyhteisöstä ja yrityksen toiminnasta. On tärkeää kysyä työntekijöiltä itseltään, mikä heidän mielestään tekee yrityksestä ainutlaatuisen ja mistä he yrityskulttuurissaan ovat ylpeitä. Silloin yrityksen työnantajakuvan markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää aidoiksi ja todenmukaisiksi koettuja piirteitä ja työnhakijoiden kokema ristiä mainostoimistojen ”kuorrutuksen” ja arkitodellisuuden välillä olisi mahdollisimman pieni.

Työnantajakuvan kehittämisen uranuurtajana sekä Suomessa että maailmalla toimii Great Place to Work -instituutti, joka järjestää vuosittain kilpailun parhaasta työpaikasta. Instituutissa on huomattu, että työnantajakuvalla on huomattavia vaikutuksia myös yleiseen yrityskuvaan. Esimerkiksi heidän asiakkaansa ALD Automotive voitti merkittä-

vän tarjouskilpailun, koska yritys menestyi Suomen parhaat työpaikat -kilpailussa (Great Place to Work 2007, 12). Tapausta on analysoitava kuitenkin vain yksittäisenä kertomuksena jo siksi, että kilpailu on kaupallinen, mutta instituution maailmanlaajuiset osallistujamäärät ja kokemukset osoittavat, että työnantajakuvaan panostamalla todella voidaan saavuttaa monia taloudellisia hyötyjä, joita lueteltiin luvussa ”3.3 Työnantajakuvan vaikutus työnhakuun”. Toisaalta Pekka Aula ja Jouni Heinonen toteavat, ettei työnantajamainetta voi edes irrottaa muusta maineesta. ”Kaikki yrityksen tekeminen ja maineen rakentaminen joko vahvistaa tai heikentää yrityksen vetovoimaa työnantajana”. (Aula & Heinonen 2011, 186.) Parhaimpia työpaikkoja tutkiva ja listaava instituutti on määrittänyt hyvän työpaikan rakentamisen ensi askeleiksi muuan muassa seuraavat ohjeet (Great Place to Work 2007, 12):

- Toimi sanojesi mukaisesti – luo vankka perusta luottamukselle.
- Vahvista yhteisöllisyyden tunnetta.
- Varmista, että työtehtävät ovat merkityksellisiä ja arvokkaita.
- Osoita ihmisille, että he ovat organisaatiosi tärkein voimavara.
- Kerro, keskustele ja kuuntele.

Näitä yksinkertaisia ohjeita noudattamalla pienikin yritys pääsee alkuun arvokkaassa kehitystyössään. Kun onnistuneen kehitystyön tuloksena nähdään, että kyseiset asiat toteutuvat Rakennus Finrem Oy:n arjessa, voisi yritys harkita osallistumista Suomen parhaat työpaikat -kilpailuun. Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliiton toimitusjohtajana toiminut Johannes Koroma uskoo, että erilaiset vastuuta korostavat sertifikaatit toimivat luottamuksen symboleina sidosryhmille. Niillä luodaan yritysmielikuvia ja toisiinsa niiden puuttuessa voi yrityksen toiminta herättää jopa epäilyksiä. (Koroma, teoksessa Pitkänen 2001, 60–61.) Työpaikkakilpailussa menestyneet yritykset voivat käyttää Great Place to Work -sertifikaattia esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksissa, kotisivuilla, sähköpostin allekirjoituksessa ja muissa sopiviksi kokemissaan paikoissa. Great Place to Work -instituutin tutkimuksen mukaan hyvän työpaikan symboli rekrytointi-ilmoituksissa voi lisätä työnhakijoiden määrää nopeastikin. (Great Place to Work 2007, 13.) Rakennus Finrem Oy käyttää jo nykyisin erilaisia vastuullisen toimijan symboleita markkinoinnissaan ja esittää kotisivuillaan näkyvästi muun muassa työnantajaliiton jäsenmerkin, Vastuullinen kumppani -sertifikaatin sekä rakentamisen laadun auktorisointimerkin.

Koroma suosittelee kuitenkin, että yrityksen johdon kasvot tuotaisiin esille rohkeasti, koska yritysjohtajan kasvot edustavat koko yrityksen toimintaa (Koroma 2001, teoksessa Pitkänen 2001, 61). Jyväskylän yliopiston professori Jaakko Lehtosen mukaan yrityksen sidosryhmät yleistävät yritysjohtajan ominaisuudet koko yrityksen ominaisuuksiksi. Hänen näkemyksensä mukaan yleisö muodostaa yritysjohtajan mielikuvan perusteella oletuksia siitä, miten yritys todennäköisesti tulisi toimimaan (Lehtonen 2001, teoksessa Pitkänen 2001, 61). Kyseisiä oletuksia hän nimittää toiminnan käsikirjoitukseksi. Myös Pekka Aulan ja Jouni Heinosen mukaan yritysmenestyksen ja hyvän maineen yksi tärkeimmistä tekijöistä on esimerkkihenkilö, joka osoittaa koko organisaatiolle halutun toimintatavan. Useasti voimakkainta esimerkkiä näyttää yrityksen johto, joka voi motivoida ja opettaa alaisiaan. (Aula & Heinonen 2011, 136–137.)

Lehtonen tiivistää yritysten menestystekijöiden liittyvän nykyään useimmiten mielikuviin ja hän erityisesti korostaa, että yrityksellä on oltava persoonallisuus ja yleisön on tunnistettava yritys visuaalisesta ilmeestään (Pitkänen 2001, 64–65). Yhtä tärkeää on säilyttää jatkuva ja yhdenmukainen ulkoasu, joka täsmää kaiken muun yrityksen toimintaan liittyvien tavoitteiden ja näkemysten kanssa. Toisaalta vähintään yhtä tärkeää on osata uudistua riittävästi – kuitenkin muuttumatta liikaa. Yritys ei saa jämähtää paikoilleen, mutta muutoksissa tulisi ottaa huomioon yrityksen liiketoiminnan strateginen perusta, kuten yrityksen arvot. (Barrow & Mosley 2005, 65–67.)

3.5 Rakennus Finrem Oy:n työnantajakuva

Rakennus Finrem Oy esittelee itsensä kotisivujensa rekrytointiosiossa lyhyellä tekstiosuudella, jossa kerrotaan tiiviisti, mitä yritys tarjoaa henkilöstölleen työnantajana (kuvio 11). Esittelyssä mainitaan yrityksen arvostus henkilöstöä kohtaan, yrityksen erilaiset tavat tukea henkilöstön kehittymistä, kilpailukykyinen palkkaus, monipuoliset työtehtävät sekä itsenäinen työtapa. Mikäli avoimia tehtäviä on rekrytointisivulla ilmoitettuna, työtehtäväkohtaisissa ilmoituksissa kerrotaan tarkemmin, mitä työnantaja kyseisessä työtehtävässä tarjoaa.

TÖIHIN MEILLE

Rakennus Finrem on nopeasti kasvava rakennusliike ja toimintamme perustuu ennen kaikkea hyvinvoivaan ja sitoutuneeseen henkilöstöön. Tuemme työntekijöidemme kehittymistä koulutuksilla, mentoroinnilla ja työssäoppimisella. Tarjoamme kilpailukykyisen palkan ja palkitsemme onnistumisista yrityskohtaisen palkkiojärjestelmän mukaisesti. Työtehtävät yrityksessämme ovat monipuolisia ja antavat mahdollisuuden itsenäiseen työtapaan.

Kuvio 11. Rakennus Finrem Oy:n työnantajaesittely (Rakennus Finrem Oy 2011).

Rakennus Finrem Oy:n toimitusjohtaja Tommi Päivä uskoo, että työnhakijoiden mielikuva Rakennus Finrem Oy:stä on positiivinen, mutta epäilee vain harvan tunnistavan yrityksen esimerkiksi työnhakuilmoituksesta rakennusalan lehdessä muiden ilmoitusten joukosta. Mielikuva Rakennus Finrem Oy:stä syntyy Päivän uskomuksen mukaan lähinnä yrityksen kotisivujen perusteella tai työnhakuilmoituksista. Viimeisen vuoden aikana Rakennus Finrem Oy on ottanut suuren edistysaskeleen markkinointimateriaalin suunnittelussa ja kotisivujen uudistuksessa. (Päivä 2011.)

Rakennus Finrem Oy:n kolmelta vakituiselta toimihenkilöltä, jotka eivät työskentele yrityksen johdossa, kysyttiin näkemystä työnantajansa toiminnasta ja maineesta työnantajana. Kyselyssä oli valmiiksi strukturoidut kysymykset, joihin osallistujat saivat vastata nimettömästi e-lomakkeella Internetissä. Vaikka kyselyyn osallistui vain kolme henkilöä, kuvaavat heidän avoimet vastauksensa yrityksen nykytilaa yrityksen sisältäpäin koettuna ja kyseiset kokemukset ovat todellisia. Osallistujia pyydettiin muun muassa kuvailemaan Rakennus Finrem Oy:tä työnantajana, kertomaan mitä he arvostavat Rakennus Finrem Oy:ssä ja onko yrityksen toiminnassa heidän mielestään jotakin, mikä saattaisi aiheuttaa häpeilyä. Kaikki kyselyyn vastanneet suosittelisivat yritystä työnantajana myös tuttavilleen. Pääsääntöisesti yrityksen maine koettiin kuulopuheiden mukaan hyväksi ja yritystä kuvailtiin luotettavaksi. Kaikki vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa ainakin jonkin verran siihen, minkälainen maine yritykselle syntyy. Esimerkiksi asiakastapaamiset työmailla mainittiin sellaisina tilanteina, joissa työntekijät kokivat itse voivansa yrityksen edustajina vaikuttaa maineeseen. Kun osallistujilta kysyttiin, koke-

vatko he olevansa vastuussa Rakennus Finrem Oy:n maineesta, he vastasivat tuntevansa vastuuta maineesta omalta osaltaan.

Eniten ylpeyden aihetta yrityksen toiminnassa tuotti ajatus siitä, että rakennusprojektit hoidetaan aina kunnialla loppuun asti sekä laadullisesti että aikataulullisesti. Häpeilyn aiheita mainittiin vähemmän, esimerkiksi yrityksen omien työntekijöiden, aliurakoitsijoiden, muiden yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden aliarviointi. Kuvioon 12 (ks. s. 31) on koottu kyselyssä esiintyneet kommentit pääpiirteittäin ja kommentit on jaoteltu työhön, johtamiseen ja yrityskulttuuriin liittyviin tekijöihin. Johtaminen on toki osa yrityskulttuuria, mutta kyselyn vastauksista on haluttu eritellä selkeästi johtamiseen liittyvät tekijät omiin teemoihinsa.

Työhön liittyvät tekijät

- + Itsenäinen ja vastuullinen työtapa
- + Mahdollisuus näyttää osaamisensa
- + Työkalusto ja -välineet hyvässä kunnossa
- - Kuormittuminen epätasaisen tilauskannan vuoksi
- - Kuormittuminen vajavaisten henkilöstöresurssien vuoksi

Johtamiseen liittyvät tekijät

- + Vastuuta uskalletaan antaa
- + Hyvät työsuhde-edut
- - Työntekijöitä ei arvosteta riittävästi ja hyvän palautteen saa yrityksen ulkopuolelta
- - Henkilöstöjohtaminen ei vastaa kasvuyrityksen tarpeita
- - Tehtäviä tulisi jakaa tehokkaammin
- - Tarvitaan lisää henkilöstön koulutusta

Yrityskulttuuriin liittyvät tekijät

- + Reilu ja rehti yritys
- + Toiminta on avointa ja herättää luottamusta
- + Yritys on ajan hermolla
- + Töitä ei jätetä kesken
- + Pyritään hyvään lopputulokseen ja laatuun
- + Yritys pitää sen, minkä lupaa
- + Yrityksen mainetta pidetään pääsääntöisesti hyvänä
- - Ylimielinen käyttäytyminen asiakasta, aliorakoitsijoita tai omia työntekijöitä kohtaan
- - Tarvitaan enemmän "yhteen hiileen puhaltamista"
- - Kaivataan enemmän yhteisiä rientoja ja tapahtumia
- - Kilpailijoita aliarvioidaan ja omaa yritystä korostetaan suotta

Kuvio 12. Rakennus Finrem Oy:n toimihenkilöiden vastauksia yritys työnantajana -kyselyssä.

Kyselyssä henkilöstö ehdotti itse useita kehitysideoita. Esimerkiksi yrityskulttuuriin liittyvissä kommentteissa toivottiin enemmän yhdessä tekemistä arjen ohessa. Toinen henkilö toivoi kyselyssä vastaavasti enemmän "yhteen hiileen puhaltamista", mikä voisi viitata vahvan yhteishengen puuttumiseen. Kyselyssä ei kuitenkaan tullut viittauksia huonoon ilmapiiriin työyhteisössä, ja kehitysehdotuksista voidaan päätellä, että yhteishenkeä voitaisiin parantaa hyvin pienin toimenpitein. Työnantajamarkkinoinnin kannal-

ta on jo sinänsä tärkeä havainto, että yrityksen työyhteisön tila on kehityskelpoinen, mutta ei ensisijainen kilpailutekijä työmarkkinoilla. Sen sijaan kyselyyn vastanneet kertoivat arvostavansa erityisesti johtamiseen ja työhön liittyvistä tekijöistä mahdollisuutta itsenäiseen ja vastuulliseen työtapaan seuraavasti:

”Kohtuullisen vapaat kädet toimia.”

”Annetaan paljon vastuuta.”

”On joustavuutta ja mahdollisuutta näyttää osaamistaan.”

”Toimitaan oma-aloitteisesti.”

”Vapaus toimia ilman isompia kahleita.”

Luvussa ”3.4 Maineenhallinta ja työnantajakuva kehittäminen” viitattiin Barrow’n ja Mosleyn käyttämään termiin *spirit* eli yrityksen henkeen, joka tekee juuri kyseisestä yrityksestä työpaikkana erityisen (Barrow & Mosley 2005, 75). Kyselyn vastausten perusteella Rakennus Finrem Oy:n erityispiirre voisi olla esimerkiksi työntekijöiden mainitsema toimivalta ja mahdollisuus toteuttaa itseään omassa työssään. Seuraavaksi eniten mainintoja sai yrityksen rehellisyys ja avoimuus seuraavin kommentein:

”Pienehkö, luotettava korjausrakennusliike”

”Reilu, rehti, pienehkö rakennusliike”

”Lupausten pitäminen”

”Avointa touhua”

Rakennus Finrem Oy on käyttänyt pitkään iskulausetta ”Luotettava korjausrakentaja”, jota ei kyselyn kommenttien mukaan ole syytä muuttaa, sillä se koetaan yrityksen sisällä todellisena. Luotettavuus ja avoin viestintä ovat tärkeitä työnantajamaineen rakennusaineiksia (Aula & Mantere 2005, 93; Pitkänen 2001, 96–97; Aula & Heinonen 2002, 66). Luottamusta esimiehen ja alaisen välillä tarkastellut Nina Laine huomasi tutkimuksessaan, että työntekijän ylpeys työpaikastaan vaatii äärimmäistä luottamusta sekä esimieheen että organisaatioon. Mitä vähemmän työntekijällä on luottamusta esimieheen tai organisaatioon kumpaan tahansa, sitä pienempi on työntekijän sitoutuneisuus yritykseen. (Laine 2009, 30.) Työnantajamaineen kannalta hyvä luottamus sekä esimieheen että organisaatioon toimivat kuten sädekehäilmiössä sivulla 15 kuvailtiin. Kun

työntekijä kehuu työpaikkaansa, muille tarkkailijoille muodostuu myönteinen mielikuva esimerkiksi yrityksen palveluista tai tuotteista.

3.6 Työnantajakuvan kehittäminen

Kari Lampikosken (2005, 77–78) mukaan pienessä yrityksessä avainhenkilöillä on erityinen imagoetu, jota hyödyntämällä uusia osajia voitaisiin houkutelua yritykseen (ks. s. 11). Saman todettiin koskevan myös yritysjohtoa (ks. s. 28) ja todettiin, että yrityksen työntekijät rakentavat yrityksen brandin (ks. s. 11). Seuraava kysymys kuuluukin, kuinka yrityksen johto ja muut avainhenkilöt saataisiin esille. Pienessä yrityksessä yrityksen toimihenkilöt voitaisiin esimerkiksi esitellä henkilökuvineen yrityksen kotisivuilla ja heitä voitaisiin käyttää myös markkinointimateriaaleissa kuten esitteissä ja sidosryhmäkirjeissä. Avainhenkilöiden kasvot toisivat yrityksen lähemmäs tarkastelijaa ja antaisivat mahdollisimman realistisen kuvan siitä, mitä yritys todellisuudessa on.

Yritys voisi rakentaa kotisivuilleen nykyistä monipuolisemman työnantajaesittelyn, jossa esiteltäisiin muutama erilainen urapolku ja työtehtävä Rakennus Finrem Oy:n palveluksessa. Urapolkuesittelyssä esiteltäisiin kuvitteellisesti vastaava mestari kasvokuvineen ja hän lyhyessä haastattelussa kertoisi esimerkiksi seuraavia asioita itsestään:

- *Kuka olet? (lyhyt kuvaus, esimerkiksi koulutustausta)*
- *Miten päädyit Finremille töihin?*
- *Kerro nykyisestä työtehtävästäsi?*
- *Mitä muuta olet tehnyt Finremillä?*
- *Mikä saa sinut viihtymään työssäsi?*
- *Kenelle suosittelisit Finremiä työpaikkana? (Mukailtu Handelsbankenin työnantajaesittelystä 2011.)*

Rakennus Finrem Oy voisi myös kertoa tarkemmin monipuolisista työtehtävistä yrityksessä. Termi ”monipuolinen” kertoo itsessään jonkin verran, mutta luettelemalla käytännön esimerkkejä työtehtävistä potentiaalinen työnhakija ymmärtää paremmin työtehtävien laajuuden. Tässäkin kohtaa pienellä yrityksellä on mahdollisuus terävöittää kilpailuetujaan suhteessa suuriin työnantajiin. Rakennus Finrem Oy:llä on käytössään useita työsuhte-etuja, kuten lounassetelit, koulutusmahdollisuudet, vapaa-ajan tapaturmavakuutus, ilmainen kuntosali, kattava työterveyshuolto, työmatkaedut ja joissakin

työtehtävissä myös joustava työaika. Näitä yritys ei ole aiemmin esitellyt kotisivuillaan tai rekrytointi-ilmoituksissa, mutta ne kertovat työnhakijalle paljon yrityksen toimintatavoista ja huolenpidosta henkilöstöä kohtaan. Esimerkiksi Skanska Oy erittelee kotisivuillaan tarjoamansa työsuhde-edut yksitellen (Skanska 2011). Työsuhde-edut voivat myös olla suomalaisessa työkuultuurissa jokseenkin arka aihe, josta hakija ei välttämättä uskalla kysyä työhaastattelussa. Siksi yrityksen johdolta vaaditaan reippautta kertoa ujostelematta viesti: ”Tule meille töihin, tarjoamme sinulle palkan lisäksi myös nämä mainitsemamme edut.” Rahapalkkaa ei välttämättä ole järkevää ilmoituksissa mainita, mutta jo lukuisat työsuhde-edut kertovat piiloviestinä hakijalle, ettei palkkauksen kokonaisuuden suhteen ole tarkoituksena kitsastella.

Sivuilla 19–21 kuvailtiin hyvän työnantajamaineen edellytyksiä, joiden toteutumista yrityksen johdossa voitaisiin tarkastella muokkaamalla hyvän työnantajamaineen rakennusaineista kysymyksiä seuraavanlaisesti:

- Onko Rakennus Finrem Oy:n työilmapiiri yhteisöllinen ja motivoiva?
- Osataanko yrityksessämme käsitellä ristiriitoja ja ongelmia?
- Tietävätkö kaikki yrityksessämme, mikä on yrityksen visio ja kuinka se voidaan saavuttaa?
- Onko yrityksessämme kyllin hyvää johtajuutta?
- Arvostetaanko meillä riittävästi työntekijöitä ja alihankkijoita?
- Vallitseeko yrityksessämme luottamus johdon ja työntekijöiden välillä?

Näistä kuvioista (ks. s. 19–20) johdetut kysymykset toimivat esimiestyön analyysivälineinä. Tarkempia vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin tai ratkaisuja kysymyksistä nouseviin haasteisiin ei anneta tässä opinnäytetyössä, mutta kaikki nämä mainitut tekijät on huolehdittava kuntoon, jotta Rakennus Finrem Oy:n työnantajakuva voi olla houkutteleva ja pysyvä houkuttelevana.

Joihinkin edellä mainittuihin kysymyksiin vastasivat myös Rakennus Finrem Oy työnantaja -kyselyyn osallistuneet. Tämä ilmenee sivun 30 taulukosta, johon on koottu henkilöstön avoimia vastauksia e-kyselyssä. Kyselyn vastauksista voitaisiin päätellä, että yrityksen *spirit* (ks. s. 26) on reiluus ja luottamus johdolta työntekijöitä kohtaan. Tämän havainnon avulla esimerkiksi rekrytointi-ilmoittelussa voitaisiin korostaa luottamuksen merkitystä niin, että se vastaa todellisuutta.

Aiemmin tässä pääluvussa todettiin, ettei työnantajamainetta voida käytännössä katsoen erottaa yrityksen muusta maineesta, sillä nämä maineet ovat sidoksissa toisiinsa. Sivulla 15 puhuttiin hyvien tekojen tuottamien mielikuvien yleistymisestä eli kun tarkkailija kokee jotakin positiivista tai negatiivista esimerkiksi yrityksen tuotteesta, hän käsittää sen koskevan koko yrityksen toimintaa. Siksi on tärkeää, että Rakennus Finrem Oy toimii vastuullisesti kaikessa mitä tekee. Pahimmassa tapauksessa esimerkiksi erimielisyys alihankkijan kanssa voi kantautua potentiaalisen työnhakijan korviin vääristynein tiedoin. Siksi maineenhallintaan tulisi suhtautua vakavasti ja pohtia etukäteen yhdessä koko henkilöstön kanssa erilaisia toimintatapoja ikävien tilanteiden varalle. Näin jokainen yrityksen edustaja tietää, kuinka toimia vahingoittamatta yrityksen mainetta. Aula ja Heinonen (2011, 202) toteavatkin, ettei mainetta voi rakentaa yksin viestinnällä ja markkinoinnilla vaan siihen tarvitaan yrityksen jokaisen työntekijän jatkuvaa panosta.

Rakennus Finrem Oy:n toimihenkilöille tehdyn kyselyn mukaan haastatellut kokivat olevansa jonkin verran vastuussa yrityksen maineesta. Tämän perusteella voitaisiin päätellä yrityksen olevan maineenhallinnan tasolla yksi tai kaksi (ks. s. 24–26), vaikka tavoitteena voisi olla kolmas taso eli yritys kykenisi tunnistamaan kokonaisvaltaisesti maineuhat ja valmistautumaan jo ennalta tunnistettuihin uhkiin. Strategisen maineenhallinnan aloittamiseksi voisi olla hyvä istua alas koko henkilöstön kesken pohtimaan yrityksen arvoja ja sitä, kuinka jokainen voi noudattaa arvoja omassa työssään. Vastaavanlainen työpaja voitaisiin järjestää myös vakiintuneille alihankkijakumppaneille ja vuokratyöntekijöille, jotka edustavat Rakennus Finrem Oy:tä yrityksen työasuissa työmailla.

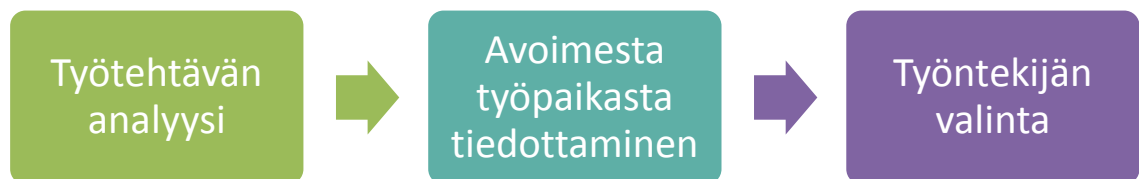
Hyvän maineen rakennusaineisiin kuuluu myös muu yhteiskuntavastuullisuus, jonka mainittiin sisältävän muun muassa ympäristöystävällistä toimintaa, eettisten periaatteiden noudattamista, vastuuta asiakkaille ja sidosryhmille sekä lainsäädännön noudattamista (ks. s. 18–19). Asiakkaista huolehtiminen lienee itsestäänselvyys, sillä asiakkaiden laiminlyöminen näkyy välittömästi yrityksen kassassa, mutta lisäksi rakennusliikkeen tulisi huolehtia myös esimerkiksi rakennusjätteiden oikeanlaisesta lajittelusta ja harmaan talouden torjunnasta. Suomen lainsäädännön noudattaminen yksinään ei aina riitä, vaan myös alalla yleisesti käytössä olevat toimintatavat ja vaatimukset on muis-

tettava, kuten laadunvarmistusjärjestelmät ja työturvallisuuden erityispiirteet. Yrityksen maine onkin siis kokonaisuus arjen pieniä osasia.

4 Rekrytointi

4.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointia tutkinut Eeva-Leena Vaahtio on muodostanut rekrytointiprosessista yleis-mallin, joka on tiivistetty kolmeen pääkohtaan. Rekrytointiprosessi muodostuu työtehtävän analyysistä, avoimen työpaikan tiedottamisesta ja työntekijän valinnasta (Vaahtio 2005, 31). Nämä päävaiheet kuuluvat jokaiseen rekrytointiprosessiin, mutta prosessivaiheiden sisältö voi olla rekrytoinnista riippuen hyvin monimuotoinen. Esimerkiksi työtehtävän analyysi voi muodostua laajaksi projektiksi tai olla vain pikaisen pohdinnan tulos.



Kuvio 13. Rekrytointiprosessin vaiheistus (Vaahtio 2005, 31).

Tavallisesti rekrytointipäätös syntyy silloin, kun aiempi työntekijä lähtee yrityksestä tai kun työvoimaa tarvitaan lisää. Vaahtio kutsuu ensiksi mainittua tilannetta aukon paikkaukseksi ja jälkimmäistä resurssien hankinnaksi. Aukon paikkauksen tarve tulee usein äkillisesti ja yritys hakee ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaista henkilöä kuin yrityksestä lähtenyt henkilö on ollut. Resurssien hankinnassa tavallisesti haetaan uutta osaamista, jota yrityksessä ei ennestään ole. Järkevää olisi kuitenkin harkita myös aukon paikkaus -tilanteessa, tarvitaanko aiemman henkilön tilalle juuri samoja asioita tekevä henkilö. Vaahtio suosittelee osaamispääoman kartoittamista, jotta yrityksellä olisi aina ajankohtaista tietoa siitä, minkälaista osaamista yrityksessä on jo valmiiksi käytettävissä. (Vaahtio 2005, 22.)

Työtehtävän analyysissa tulisi ainakin pohtia, minkälaisia vastuita ja työtehtäviä työ sisältää, minkälaista työkokemusta ja koulutusta uusi henkilö tarvitsee menestyäkseen tehtävässä, minkälaisia piirteitä hakijalta edellytetään suhteessa yrityskulttuuriin sekä mitä muita taitoja hakijalta vaaditaan. Näiden tekijöiden listauksesta tulisi muodostaa työnkuvaus, joka siirretään työpaikkailmoitukseen. (Harvard Business Essentials 2002, 2–5; Koivisto 2004, 40–41.) Vaihtoehtoisesti voidaan miettiä, voitaisiinko aiempaa työnkuvaa muuttaa, jakaa työtä muille kollegoille, käyttää työnkierrätystä eli kierrättää työntekijöitä tehtävästä toiseen tai mahdollisesti valita henkilö yrityksen sisältä. Lisäksi voi olla mahdollista ulkoistaa aiempia tehtäviä joko kokonaan tai osittain kuten sivulla 11. (Koivisto 2004, 33–37.) Avoimesta työpaikasta tiedottamista käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa ”4.2 Rekrytointikanavat rakennusalalla”. Kolmatta rekrytointiprosessin päävaihetta, työntekijän valintaa, ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

4.2 Rekrytointikanavat

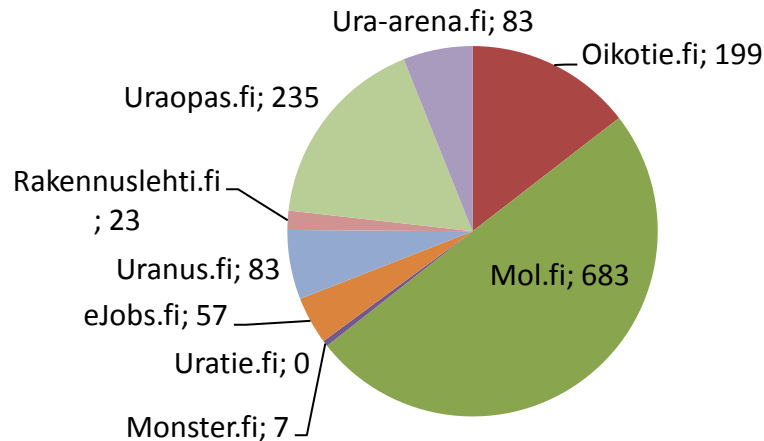
Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2009 julkaistussa selvityksessä ”Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät” todetaan yksiselitteisesti, että sekä kyseisessä tutkimuksessa haastatellut rakennusalan työnantajat että työnhakijat pitivät Mol.fi-sivustoa tärkeimpänä avoimien työpaikkojen julkaisukanavana rakennusalalla. Kaikissa haastatteluissa ilmeni myös henkilökohtaisten verkostojen kautta saatujen kontaktien merkitys rekrytoinnissa. Haastatteluissa ilmeni myös mielenkiintoisena seikkana se, että kontaktien välityksellä tulevat usein parhaimmat työntekijät ja työnantajat kokevat kontaktien vähentävän rekrytoinnin riskejä. (Pitkänen & Luoma & Järvensivu & Arnkil 2009, 117.)

Tampereen ammattikorkeakoulussa opinnäytetyössä tutkittiin vuonna 2010 eri rekrytointikanavien käyttöä rakennusalalla. Tutkimuksen otantana oli parikymmentä pienyritystä Pirkanmaan, Pohjois-Pohjanmaan ja Uudenmaan alueella. Tutkimuksessa havaittiin, että Uudellamaalla jokainen tutkimukseen vastannut pienyritys haki uusia työntekijöitä suorien yhteydenottojen ja aiempien kontaktien avulla. Tutkimukseen osallistuneista uusimaalaisista yrityksistä noin puolet ilmoitti avoimista työpaikoista omilla Internet-sivuillaan, mutta lehti-ilmoituksia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä käytti vain muutama. (Kinnunen 2010, 31.) Pienen otannan vuoksi tulosta ei voida yleistää ja kyselyn vastausvaihtoehdoista puuttuu kokonaan verkkorekrytointi muualla kuin yrityk-

sen omilla sivuilla. Tutkimuksesta ei myöskään selviä, koskeeko se sekä rakennusalan työntekijöiden että toimihenkilöiden rekrytointeja. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että henkilökohtaiset kontaktit voivat olla ratkaisevia valttikortteja pienyritysten rekrytoinneissa.

Työ- ja elinkeinoministeriö listaa selvityksessään rakennusallalla käytetyiksi työnhakukanaviksi lisäksi lehdet, erilaiset Internet-sivut, joista on julkaisussa mainittu rekrytointisivustot ja Facebook. Näiden lisäksi haastatteluissa on listattu työnvälityksen kanavina myös rekrytointimesstit ja -tilaisuudet sekä oppisopimukset ja harjoittelut. (Pitkänen & Luoma & Järvensivu & Arnkil 2009, 117–118.) Internet-rekrytoinnin yleistymistä on seurannut myös uuden ja perinteisen median valtataistelu, jossa lehdet kamppailevat asemastaan työpaikkailmoittelussa verkkoa vastaan. Molemmissa on hyvät ja huonot puolensa, joten useasti niitä käytetäänkin toistensa tukena, millä saadaan ilmoitukselle kattavuutta (Koivisto 2004, 91). Esimerkiksi Rakennuslehdessä ilmoitetut työpaikat näkyvät automaattisesti myös Rakennuslehden kotisivuilla ilman erillistä veloitusta.

Internetin tärkeys rekrytointikanavana ilmenee 6.9.2011 tekemästäni havainnosta, jonka mukaan Internetin käytetyimmillä työpaikkasivustoilla oli rakentamisen toimialan työpaikkoja Suomen alueella 1370 kappaletta (kuvio 14). Havaintoon kuuluneet työpaikkailmoitukset on valittu sellaisilta sivustoilta, joihin kyseiset työpaikat on ilmoitettu suoraan eli havainnosta puuttuvat kaikki ne sivustot, jotka kokoavat työpaikkailmoituslinkkejä toisilta sivustoilta. Osa havaintoon kuuluvista työpaikkailmoituksista voi mahdollisesti olla ilmoitettu usealla eri sivustolla. Esimerkiksi kustannuslaskijaa hakiessaan Rakennus Finrem Oy ilmoitti kyseisen työpaikan Rakennuslehden kotisivuilla, Oikotie.fi-osoitteessa ja Monster.fi-sivustolla. Havainnossa on käytetty työpaikkailmoitussivustojen omia hakukoneita, joissa on rajattu työntekopaikaksi Suomi ja toimialaksi rakentaminen. Työtehtäviä tai työsuhteen laatua ei ole havainnossa eritelty. Kuviossa 14 sivulla 39 on lajiteltu eri työpaikkasivustoilla havainnontekohetkellä aktiivisena näkyneet rakentamisen toimialan työpaikkailmoitukset. Havainnon mukaan rakentamisen työpaikkoja ilmoitetaan ylivoimaisesti eniten Työ- ja elinkeinotoimiston ylläpitämällä Mol.fi-sivustolla. Oikotie.fi-osoitteessa ilmoitetaan noin joka kuudennes Internetissä ilmoitetuista rakentamisen alan työpaikoista.



Kuvio 14. Rakentamisen toimialan Suomen alueen työpaikkailmoitukset Internetissä 6.9.2011.

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa mainittiin työnhakukanavina myös sosiaalisen median palvelut kuten Facebook. Syksyllä 2011 suurilla rakennusliikkeillä, kuten NCC Rakennus Oy:llä, SRV Rakennus Oy:llä, Lemminkäinen Groupilla, YIT Rakennus Oy:llä ja Skanska Oy:llä ei vielä ollut aktiivista työnantajamarkkinointia tai rekrytointia Facebookin välityksellä. Esimerkiksi Lemminkäisellä on Facebookissa useita epävirallisia yhteisöjä, mutta vain Tanskan Lemminkäinen ylläpitää virallista Facebook-sivustoa. Tanskassa myös yrityksen työntekijät ylläpitävät keskenään aktiivista ryhmäsivustoa. Sen sijaan useat sadat pienet rakennusliikkeet ja yksityiset elinkeinonharjoittajat, kuten oululainen Rakennus Rautio, salolainen TDR-Rakennus ja paimiolainen Rakennus J. Mikkola markkinoivat yritystoimintaansa Facebookissa. Pienten rakennusliikkeiden sivuista osaa päivitetään hyvin aktiivisesti ja osa on lähinnä vain perustettu näkymään passiivisena sosiaalisen median palvelussa.

Pienikin yritys voi halutessaan hyödyntää rekrytoinnissa sosiaalista mediaa. Käytännön esimerkkinä voidaan mainita Rakennus Finrem Oy:n alihankkija AMT Rakennus Oy, joka ylläpitää omaa Facebook-sivustoaan aktiivisesti päivittäen valokuvia valmistuneista työkohteista. Kyseinen yritys on myös ilmoittanut avoimia työpaikkojaan Facebookissa. Viimeisimmässä Facebook-työpaikkailmoituksessa yritys kuvailee lyhyesti avoimen tehtävän, vaadittavat ominaisuudet, keneltä lisätietoja saa sekä lopussa kehottaa yrityksen sivun seuraajia: "Laittakaa sanaa kiertämään." Tyyliiltään Facebook-työpaikkailmoitus on siis varsin erilainen kuin perinteinen lehteen painettu ilmoitus, jossa tavanomaisesti kuvaillaan yritystä ja sen toimintaa kertoen, milloin yritys on perustettu, mitä yritys

tekee, paljonko liikevaihto on ollut ja kuinka yritys kuvailee toimintaansa. Facebookissa työpaikkailmoitus on henkilökohtaisempi ja hakija saa halutessaan vaivattomasti lisätietoja yrityksestä muutamalla hiirenklikkauksella. Työpaikkailmoitus näkyy Facebook-sivulla omana päivityksenään ikään kuin uutisena. Muita uutisia samalla sivulla ovat esimerkiksi työkohteista julkaistut kuvat ja muut yrityksen kirjoittamat kommentit ja terveiset. Täten voidaan ajatella, että yrityksen arki näkyy sosiaalisen median kanavissa hyvin avoimesti, mitä mahdollisuutta ei perinteisessä lehtimainoksessa ole. Myös yrityksen johto- ja yhteyshenkilöt voidaan liittää yrityksen Facebook-sivulle. Monia työnhakijoita varmasti kiinnostaisi etukäteen nähdä, minkälaisen ihmisten alaisena tai kollegana tulisi uudessa työssä toimimaan.

Rekrytointi Facebookin kautta tuo myös haasteita, joista hyvä esimerkki on porilaisen Rakennus ja Tekniikka Haaslahti Oy:n rekrytointikokemus (kuvio 15). Yritys on ilmoittanut rakennusmestarin ja kirvesmiehen avoimet työpaikat Facebook-sivullaan, jonka jälkeen eräs Facebookin käyttäjä kysyy, voiko hän hakea työpaikkaa Facebookissa. Yritys vastaa kiinnostuneelle, vaikka sittemmin hakijan kiinnostus työpaikkaa kohtaan osoittautuu vitsinheitoksi. Täten herää kysymys, voiko toimintansa vakavasti ottava yritys rekrytoida sosiaalisessa mediassa. Rakennus ja Tekniikka Haaslahti Oy selviää harmittomasta vitsistä vastaamalla nuorelle miehelle huumorinsävytteisesti, mutta tapaus osoittaa sen, että sosiaalinen media vaatii täysin toisenlaista asennoitumista rekrytointiin kuin esimerkiksi perinteinen vastaaminen kiinnostuneen hakijan puhelinsoittoon. Sosiaalisessa mediassa on kyse matalasta kynnyksestä ottaa yhteyttä: Facebookiin menemällä yritys ilmaisee haluavansa olla helposti lähestyttävä, mutta yritys ei pysty valitsemaan, minkälaisia yhteydenottoja se saa ja keneltä ne tulevat. Lehtimainokseen vitsinheittäjä ei jaksaa reagoida, mutta ongelmana on se, että harva potentiaalinenkaan hakija jaksaa.



Voiko töitä hakea myös tätä kautta? Olisin kiinnostunut?
10. helmikuuta 2010 kello 16:18

Rakennus ja Tekniikka Haaslahti Oy Toki, mimmones toi sun kokemuspohja on noin rakennusalalla...?
10. helmikuuta 2010 kello 16:34

Oon kasannut muun muassa paljon huonekaluja (IKEA yms.) sekä jonkun verran hakannut halkoja. Toi jälkimmäinen on enemmän siihen kirvesmiehen hommaan.
11. helmikuuta 2010 kello 17:19

Rakennus ja Tekniikka Haaslahti Oy No kyllä noilla meriteillä pitäs tollanen hissiprojektin vetäjän homma irrota ihan helpolla.
11. helmikuuta 2010 kello 17:22

Ai jos se on hissihommaa niin ei se sit käy. Mä olin poissa niiltä tunneilta kun se käytiin läpi. Osaan vaan portaat ja tikkaat.
12. helmikuuta 2010 kello 13:15

Rakennus ja Tekniikka Haaslahti Oy
Rekrytointi käynnissä: kokenut rakennusmestari ja ammattitaitoinen kirvesmies saavat paikan. Katso ilmoitus ja hae meille töihin!
www.rthl.fi
www.rthl.fi

Jaa · 10. helmikuuta 2010 kello 13:53

Kuvio 15. Rekrytointia Facebookissa (Rakennus ja Tekniikka Haaslahti Oy:n Facebook-sivu 2011).

Muita rekrytoinnissa käytössä olevia sosiaalisen median kanavia ovat muun muassa Twitter ja LinkedIn. Twitterissä käyttäjät lähettävät lyhyitä viestejä (*twiittejä*), jotka linkittyvät yhteen. Esimerkiksi yrityksen nimellä voi hakea uutisia ja kommentteja, mikäli käyttäjät ovat maininneet yrityksen nimen päivityksessään. Osa Twitterin käyttäjistä on yksityishenkilöitä ja osa organisaatiokäyttäjiä, kuten uutispalveluita tai yrityksiä. Twitterissä avoimista Suomessa sijaitsevista työpaikoista ilmoittaa esimerkiksi eJobs-palvelu, jonka kautta työpaikkailmoituksia on esimerkiksi Lemminkäiseltä. Muutoin suomalaisen rakennusalan jälkiä ei Twitterissä näy. LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelu sen sijaan on erikoistunut ammatillisiin kontakteihin ja sitä voidaan hyödyntää oman suhdeverkon laajentamisessa ja työnhaussa. LinkedIn-käyttäjä voi tallentaa palveluun oman ansioluettelon, kiinnostuksen kohteet ja jakaa sekä saada suosituksia verkostojensa välillä. Vastaavasti myös yritykset voivat lisätä palveluun työpaikkailmoituksiaan

ja hakea määrittelemillään hakusanoilla uusia haasteita etsiviä henkilöitä. (Wikipedia 2011.)

Vaikka sosiaalinen media ei olisikaan vielä vakiinnuttanut paikkaansa suomalaisessa rekrytoinnissa, tarjoaa Internet monia muita etuja työvoimaa etsivälle. Internetin avulla voidaan löytää huokeaan hintaan huomattavasti enemmän potentiaalisia hakijoita kuin aikaisemmin menneisyydessä. Verkkorekrytointi on lisäksi nopeaa, mutta mahdollistaa myös epäpätevien henkilöiden voivan hakea avoimeen tehtävään vaivattomasti. Harvard Business Schoolin julkaisemassa rekrytointiopissa ”Hiring and Keeping the Best People” suositellaankin jättämään työpaikkailmoitukset erityisesti sellaisille sivustoille, jotka ovat erikoistuneet tietyn toimialan tai työtehtävän työpaikkoihin (Harvard Business Essentials 2002, 33–34). Myös tietyillä toimialoilla, joilla työtä tehdään suureksi osaksi Internetissä, on Internet-haku luonnollinen vaihtoehto (Koivisto 2004, 90).

Verkkorekrytoinnin yleistyessä perinteistä lehtimainontaa kuitenkin käytetään edelleen. Esimerkiksi sunnuntain 18.8.2011 Helsingin Sanomissa on seitsemän rakennusalalle ilmoitettua avointa työpaikkaa. Ilmoittajia ovat Westpro cc Oy, NCC Rakennus Oy, Hartela Oy, Espoon kaupunki, Helsingin kaupungin Stara, Kouvolan kaupunki ja Pieksämäen kaupunki. Lehti-ilmoittelussa on Internet-ilmoitteluun verrattuna tosin monta seikkaa, jotka vaativat työtä. Lehtihaku vaatii aikaa hakuilmoituksen graafiseen suunnitteluun, painoaineiston tarkastamiseen ja oman aikansa vie sekä lehden julkaisun odottaminen että jakelu. Lisäksi lehti-ilmoittelu on kallista: puolikkaan sivun työpaikkailmoitus sunnuntain Helsingin Sanomissa maksaa neliväripainatuksella noin 17 000 euroa verottomana (Helsingin Sanomat hinnasto 8.9.2011).

Kari Koivisto uskoo, ettei Internet kykene vielä pitkään aikaan syrjäyttämään lehti-ilmoittelua. Sen sijaan työpaikkailmoittelulla lehdissä on vahva markkinoinnillinen asema ja työpaikkailmoitusten uskotaan muuttuvan entistä enemmän imagoilmoitteluksi. (Koivisto 2004, 91; Markkanen 2002, 19.) Erityisen tärkeää on kuitenkin valita lehtien joukosta sopiva ilmoittajakumppani, vaikka Helsingin Sanomien työpaikkasivusto on pääkaupunkiseudulla kiistämättä paljon luettu ja hyvin tunnettu media. Muita vaihtoehtoja ovat esimerkiksi kaupunkilehdet tai muut aluelehdet, kuten Keski-Uusimaa ja Län-siväylä tai ammatilliset lehdet kuten Tekniikka & Talous. Näissä lehdissä työpaikkailmoi-

tuksia on vähemmän, joten todennäköisyys saada ilmoitus huomatuksi voi olla Helsingin Sanomia suurempi. Myös ilmoituskustannukset ovat suurlehteä alhaisemmat.

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa mainittiin rekrytointikanavana myös rekrytointimessut. Koiviston mukaan messut usein järjestetään lähinnä opiskelijoita ja vasta valmistuneita varten (Koivisto 2004, 96). He eivät ole Rakennus Finrem Oy:n ensisijaisista hakijakohderyhmää toimihenkilötehtäviin, mutta pitkällä aikatahtimella messuilta jäänyt hyvä muistijälki yrityksestä voi vaikuttaa työnhakuun kun työkokemusta ja osaamista on jo karttunut.

Myös suoramarkkinointia käytetään rakennusalalla. Suorahauulla tarkoitetaan työntekijähakua ilman julkista ilmoittelua ja kyseistä menetelmää käytetään yleensä johtajatasoisiin tehtäviin haettaessa. Suoramarkkinointia kutsutaan head huntingiksi, jotka ryhtyvät etsimään toimeksiantajayrityksen toivomusten kaltaista henkilöä. Koivisto kuvailee suoramarkkinointia kaksivaiheiseksi prosessiksi, jossa ensiksi selvitetään potentiaalisten henkilöiden taustatekijöitä ja toisessa vaiheessa otetaan yhteyttä sopivimpiin ehdokkaisiin. Heidät haastatellaan ja arvioidaan, kunnes lopuksi kandidaateista esitetään toimeksiantajayritykselle noin viiden hengen lista. Lopullisen päätöksen rekrytoinnista tekee aina toimeksiantajayritys. (Koivisto 2004, 109–111.) Suorahaun etuna on se, että moni kandidaattien joukkoon päätyneet henkilöt saattavat kiinnostua tarjolla olevasta työtehtävästä henkilökohtaisen yhteydenoton jälkeen, vaikka olisivat juuri sillä hetkellä ollut aktiivisessa työhaussa. Suorahaun yleisyydestä rakennusalalla ei ole tarkkaa tilastotietoa, mutta Rakennus Finrem Oy:n lähestyttyä kolmea helsinkiläistä suoramarkkinointia keväällä 2011 selvisi, että jokaisella toimistolla oli samanlaisesti useampi asiakas samalta toimialalta.

4.3 Rekrytointi-ilmoitukset

Rekrytointioppaita kirjoittanut konsultti Mikko Markkanen ohjeistaa teoksissaan ilmoittamaan avoimesta työpaikasta juuri siellä, missä lukijat käyvät. Hänen toinen yhteinen ohjeensa on erottautua ilmoituksella samaa kohderyhmää tavoittelevista ilmoituksista. (Markkanen 1999, 41). Viikoittain ilmestyvällä Rakennuslehdellä on lukijoinaan 73 000 alan ammattilasta, joista lukijatutkimuksen mukaan työpaikkailmoituksia seuraa jopa 63 % lukijoista (Sanoma Magazines 2010). Haasteena onkin juuri Markkanen mai-

nitsema vaikeus erottautua samaa kohderyhmää tavoittelevista kilpailijoista. Helsingin Sanomat kuvaileekin hyvää työpaikkailmoitusta houkuttelevaksi, silmäiltäväksi ja informatiiviseksi. Työpaikkailmoitus on nykyään mainos, jonka on puhuteltava kohderyhmäänsä eli potentiaalisia hakijoita. (Helsingin Sanomat 2011, Hyvä työpaikkailmoitus) Kuten Markkanen asian ilmaisee, rekrytointi-ilmoituksella on kaksi tehtävää. Ensimmäinen tehtävä on saada sopivat henkilöt hakemaan ilmoitettua työpaikkaa. Toinen tehtävä on vahvistaa yritysmielikuvaa. (Markkanen 2005, 103.) Ilmoituksen huomioarvoa lisäävät esimerkiksi ilmoituksen suuri koko, värikkyys ja kasvokuvat. Sekä ulkoasultaan että sisällöltään ilmoituksen on oltava johdonmukainen ja selkeä, jotta silmäilijä saa työpaikasta tarvitsemansa tiedon. (Markkanen 2002, 26; Markkanen 2005, 105.)

Mikäli ilmoitus toistetaan yrityksen kotisivuilla, voidaan siellä kertoa lisätietoja esimerkiksi yrityksen kulttuurista ja henkilöstöstä. Kaikkea ei tarvitse ahtaa pieneen lehti- tai verkkoilmoitukseen, mutta oleellisimpien asioiden tulisi käydä ilmi. Helsingin Sanomien mukaan lehti-ilmoituksessa tulisi mainita ainakin seuraavat asiat (Helsingin Sanomat 2011, Hyvä työpaikkailmoitus):

- tehtävänimike
- tehtävänkuvaus
- tehtävässä menestymisen edellytykset
- työnantaja ja mitä työnantaja tarjoaa
- työpaikan sijainti
- yhteyshenkilö lisätietoja varten
- hakuohjeet ja aikataulu
- mahdollinen kotisivujen osoite.

Tehtävänimikkeen tulisi olla selkeä ja kuvaileva. Esimerkiksi nimikettä ”työnjohtaja” käytetään monella toimialalla, joten suositeltavampaa olisi käyttää nimikettä ”työnjohtaja pienrakennusprojekteihin”, jotta ilmoitus tulisi havaituksi. Tehtävänkuvauksessa tulisi mainita tärkeimmät työtehtävät eli mistä henkilö vastaa ja mihin työ painottuu. Menestymisen edellytyksiin tulisi kirjata ainakin koulutus- ja kokemustaustaan liittyvät vähimmäisvaatimukset ja lisätä tarvittaessa määreitä ”eduksi katsotaan, arvostetaan tai toivotaan” sen mukaan, kuinka paljon kyseisillä ominaisuuksilla on painoarvoa. Vastapainoksi työnantajan on esitettävä tarjouksensa eli mitä hakija saa vastineeksi työstään. Markkanen suosittelee, että mikäli yrityksellä on tarjottavanaan esimerkiksi

luontoisetuja tai muita vetovoimatekijöitä, ne tulisi ilmoituksessa ilmaista tarkkaan. Esimerkkinä hän esittää paljon käytetyn fraasin ”suuren talon edut” ja ”mielenkiintoinen työ”, jotka eivät valitettavasti kerro hakijalle juuri mitään. Kirjoitetaanpa työpaikkailmoitus verkkoon tai painettavaksi aineistoksi lehteen, tulisi sen olla ytimekäs. (Markkanen 2005, 132–137.)

Rakennuslehden työpaikkailmoituksissa useimmat yritykset kuvailevat itseään kertoen yrityksen perustamisvuoden, toiminta-alueen, toimialansa sekä liikevaihtonsa. Suurimmat ja useimpien tunnistamat rakennusalan toimijat kertovat itsestään vapaammin, kuten Lemminkäinen: ”Lemminkäinen on luonut rakentamisen taidonnäytteitä jo sata vuotta. Tule sinäkin mukaan rakentamisen eturintamaan!” Suuryritysten mainokset ovat myös huolitellumpia ja suurempia kuin pientoimijoiden ilmoitukset. Kuvia työpaikkailmoituksissa käytetään vain vähän, esimerkiksi 18.8.2011 ilmestyneen Rakennuslehden 41 työpaikkailmoituksesta henkilöiden kuvia ovat käyttäneet ilmoituksissaan vain SRV, Lemminkäinen, Sato, YIT, Ovenia, Are, Rapcon, Skanska ja Tampereen kaupunki. Rakennusten kuvia ovat lisäksi käyttäneet NCC, Kontiotuote, Pöyry ja Helsingin kaupunki. Tyyliiltään ilmoitukset ovat useimmiten valkopohjaisia, yksinkertaisia ja selkeitä, mutta eivät kovin houkuttelevia. Tekstin fontti on pääsääntöisesti pienikokoista ja ilmoituksen sisältö etenee klassisen ilmoituskavaan mukaisesti, joka kuvailtiin edellisellä sivulla Helsingin Sanomien ohjeistuksen yhteydessä.

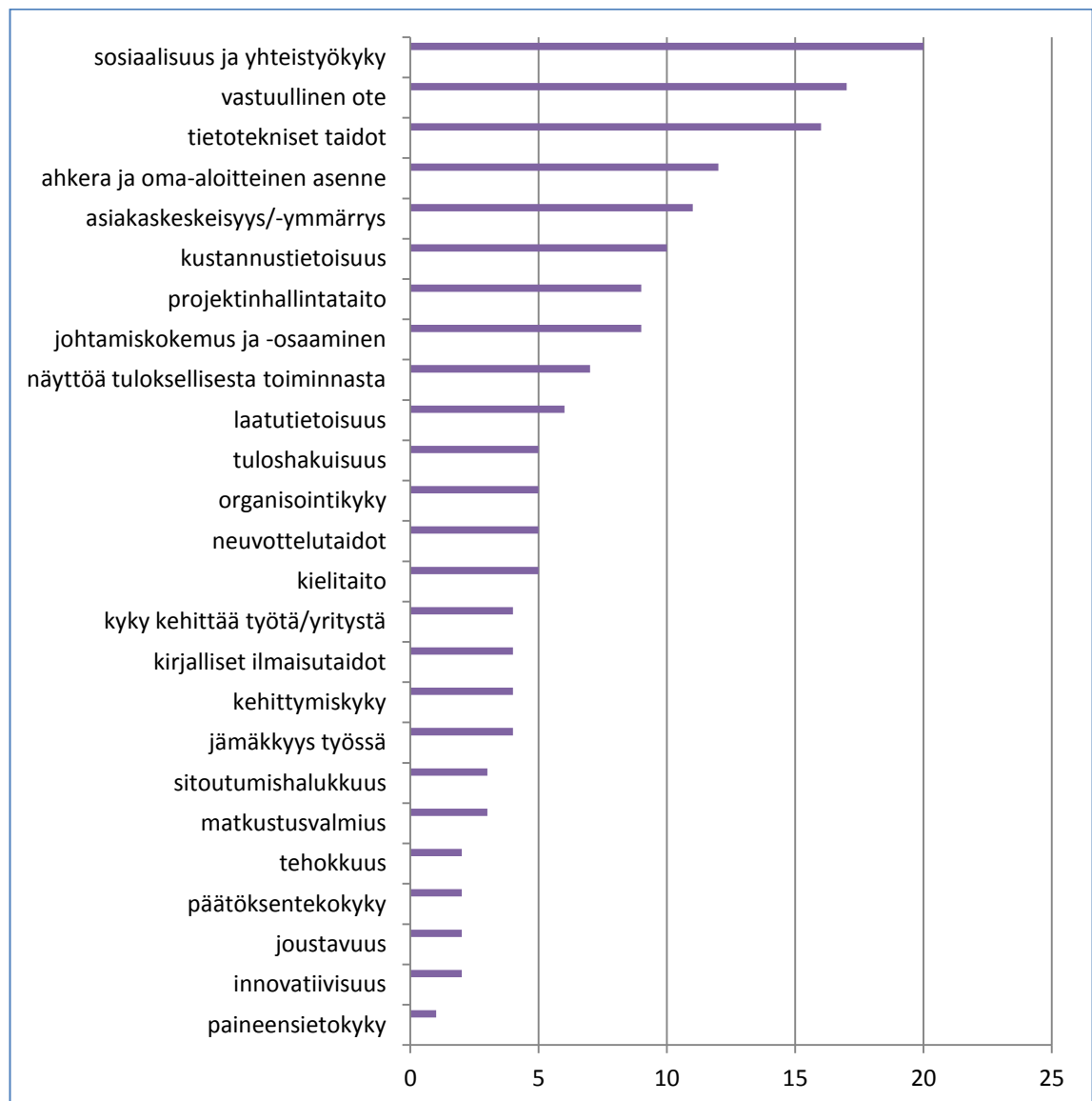
Harvard Business Schoolin rekrytointiopas kehottaa muotoilemaan huolellisesti myös verkkoon laitettavat työpaikkailmoitukset aivan kuin ne olisivat yrityksen mainoksia. Yritys tulisi tunnistaa myös verkkomainoksestaan yhtä hyvin kuin perinteisestä lehti-mainoksesta. Lisäksi rekrytointiopas suosittelee suunnittelemaan avoimesta työpaikasta sähköpostimainoksen, jota yrityksen työntekijät voivat vapaasti lähettää kontaktiverkostolleen (Harvard Business Essentials 2002, 36). Huoliteltua ulkoasua vaaditaan myös yrityksen omilta kotisivuilta, mikäli rekrytointiprosessissa halutaan rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa. Kotisivuilla korostuu myös ajantasaisuuden vaatimus: yrityksen kotisivuja tulisi päivittää jatkuvasti, jotta sivustolla vieraillevalle syntyisi mielikuva siitä, että yritys on olemassa ja toimii aktiivisesti. (Markkanen 2005, 105). On toki aikoja, jolloin yrityksessä ei tapahdu mitään mullistavaa, mutta ainakin yrityksen perustietojen ja tuote- tai palvelukuvausten tulisi olla ajan tasalla. Rekrytointivaiheessa moni

hakijoista saattaa vierailta yrityksen kotisivuilla ja tuolloin uutiseksi riittää se, että uutta henkilöstöä haetaan.

Rekrytoinnin onnistuminen voi tosin toisinaan olla kiinni myös vuodenajasta: Markkanen mukaan syksy ja kevät ovat tyypillisimmin vilkkainta rekrytointiaikaa, jolloin työpai-
kanvaihtajat ovat liikkeellä. Hänen kokemansa mukaisesti vuodenvaihde ja kesä ovat
hiljaisia aikoja rekrytoinnissa. Rekrytointi-ilmoittelua tulisi täten välttää pitkinä pyhinä
ja loma- aikoina, jolloin suurin osa kohderyhmästä lomailee. (Markkanen 2002, 25–26.)

Toisinaan kuulee sanottavan, että työnantajat vaativat liikaa työnhakijoiltaan: laadu-
kasta koulutusta, monipuolista työkokemusta ja hakijan tulisi olla myös ”hyvä tyyppi”.
Taulukossa 1 sivulla 47 on eritelty, mitä ominaisuuksia rakennusalan työnantajat odot-
tavat työnhakijoiltaan (taulukko 1). Havainto koostuu satunnaisesti valituista 50 työ-
paikkailmoituksesta, jotka on julkaistu Rakennuslehdessä vuoden 2011 tammikuun ja
elokuun välisenä aikana. Ominaisuudet on luokiteltu teemoittain siten, että esimerkiksi
asiakaskeskeisyys on luokiteltu samaan luokkaan asiakasymmärryksen kanssa. Samaa
luokkaan on ryhmitelty myös esimerkiksi lauseet ”Sinulla on vahva asiakasnäkökulma”
ja ”Asiakas on sinulle tärkein”. Lähes jokaisessa työpaikkailmoituksessa odotettiin so-
veltuvaa koulutusta, työkokemusvuosia tai muuta pätevyyttä, joita ei ole eritelty yksi-
tellen taulukkoon 1. Eniten mainintoja halutuista ominaisuuksista Rakennuslehden il-
moituksissa sai teema ”sosiaalisuus ja yhteistyökyky”. Myös vastuullista työtettä ja
itsenäisyyttä odottivat lähes puolet työnantajista. Tietoteknisiä taitoja hakijoilta toivot-
tiin yli kolmanneksessa ilmoituksista. Seuraavaksi eniten mainittiin ominaisuudet oma-
aloitteinen asenne, asiakaskeskeisyys sekä kustannustietoisuus. Muita tärkeitä ominai-
suuksia havainnon mukaan olivat myös esimerkiksi projektinhallintataito ja esi-
miesosaaminen. Jokseenkin yllättävää on myös, että kielitaitoa odotetaan joka kymme-
nnessä työpaikkailmoituksessa.

Taulukko 1. Mitä ominaisuuksia työnhakijalta odotetaan. (Rakennuslehden 50 työpaikkailmoitusta ajalla tammi-elokuu 2011).

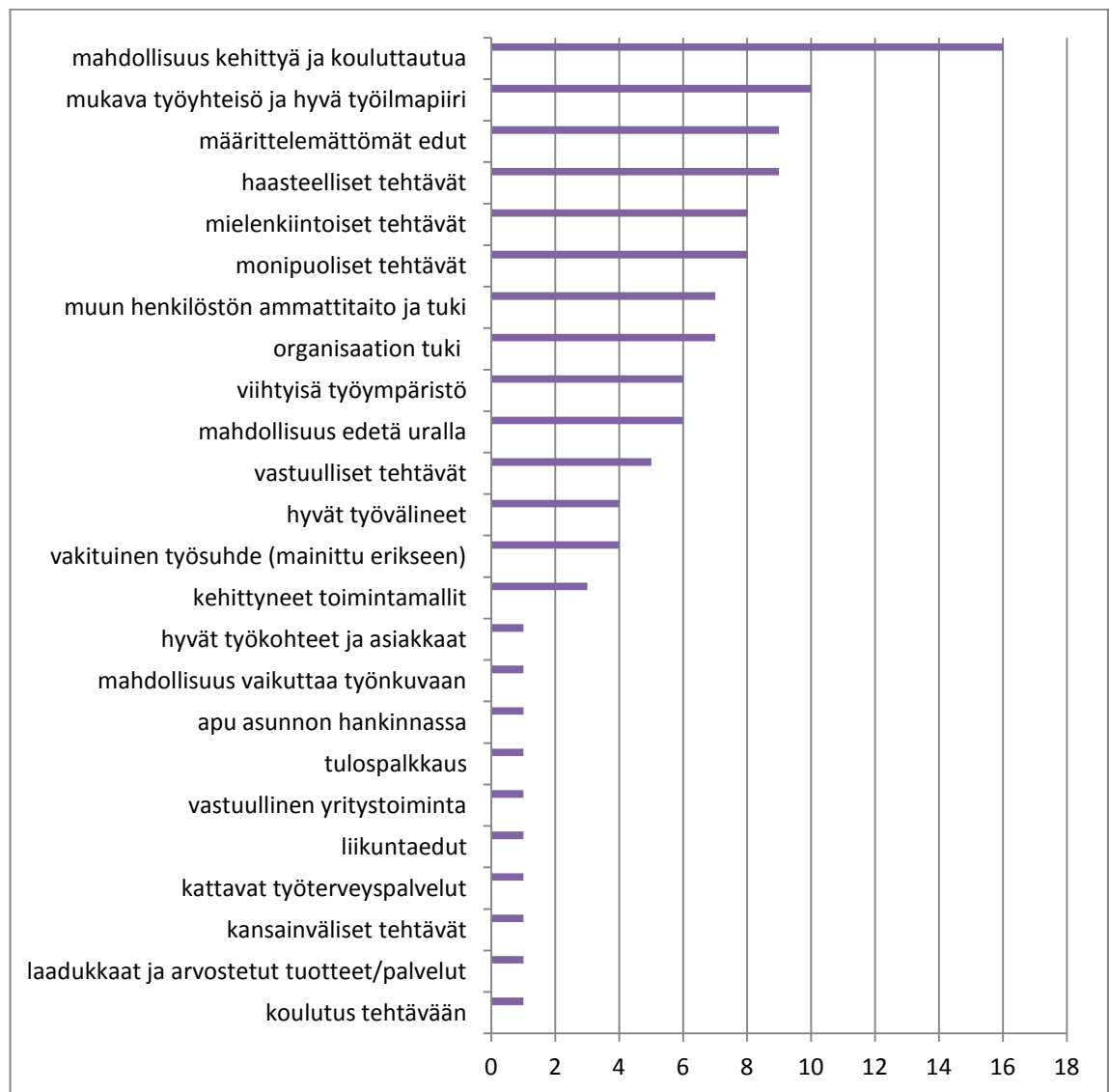


Taulukkoon 2 on koottu vastaavasti samoista työpaikkailmoituksista vastikkeet, joilla työnantajat houkuttelevat työnhakijoita palvelukseensa (ks. s. 49). Myös työstä maksettavat vastikkeet ja muut hyödyt on jaettu teemoihin. Monissa työpaikkailmoituksissa edut on ilmaistu epämääräisesti, kuten organisaation tuki, jonka sisältöä ei ole kerrottu tarkemmin. Siksi organisaation tuki ja muun henkilöstön ammattitaito ja tuki on jaettu omiin luokkiinsa. Eniten työnantajat mainostivat mahdollisuutta kouluttautua ja kehittyä työssään. Seuraavaksi eniten mainintoja sai teema ”Mukava työyhteisö ja hyvä työilmapiiri”. Toinen vastaavanlainen luokka on ”Viihtyisä työympäristö”, mikä on luokiteltu tarkoittamaan fyysistä työympäristöä. On kuitenkin mahdollista, että osa työnantajista

on tarkoittanut viihtyisällä työympäristöllä yrityksen työympäristöä kokonaisuutena sekä sosiaalisine että fyysisine piirteineen eli moni työnantaja kokee tämän myyntivaltti-naan.

Etuja kuvailtiin työpaikkailmoituksissa esimerkiksi näin: "Suuren talon edut" tai "Kilpailukykyinen palkka etuineen". Vain ani harva työnantaja kertoo tarkemmin, minkälaisista eduista on käytännössä kyse. Palkan suuruutta yksikään työnantaja ei ilmoittanut etukäteen. Tarjoamme -tekstikappale muodostuu erityisen tärkeäksi luonnollisesti silloin, kun työnhakijoita ei automaattisesti ole. Markkanen rohkaiseekin työpaikkailmoituksen kirjoittajaa välttämään mystistä monipuoliset edut -käsitettä ja kertomaan avoimesti, minkälaisia etuja yritys käytännössä tarjoaa. Hänen mukaansa käytännön tasolla kuvailluilla eduilla työntekijää hakeva yritys erottuu kilpailijoistaan. (Markkanen 2005, 135.)

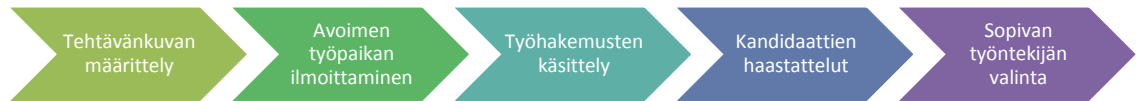
Taulukko 2. Mitä työnantajat tarjoavat työnhakijalle (Rakennuslehden 50 työpaikkailmoitusta ajalla tammi-elokuu 2011).



4.4 Rakennus Finrem Oy:n rekrytointi

Rakennus Finrem Oy:n nykyinen rekrytointiprosessi (kuvio 16) muodostuu tiivistetysti viidestä vaiheesta, jotka ovat tehtävänkuvan määrittely, avoimen työpaikan ilmoittaminen, työhakemusten käsittely, kandidaattien haastattelut ja sopivan työntekijän valinta. Rekrytointikanavana yritys käyttää Internetin työnhakusivustoja, kuten Oikotietä, Työ- ja elinkeinotoimiston Mol.fi-sivustoa, Rakennuslehden Internet-sivuja sekä Monsteria. Lisäksi yritys lähes aina ilmoittaa avoimista työpaikoistaan paljon luetun Rakennuslehden avoimet työpaikat -sivuilla. Yhtäaikaisesti yritys mainostaa avointa työpaikkaa

omalla Internet-sivustollaan, jossa hakemuksen voi myös jättää. Lisäksi yrityksen henkilöstöä kehoitetaan kertomaan avoimesta paikasta tutuilleen, ja yritysjohto usein soittelee läpi oman verkostonsa työtilanteen sekä tuttujen yhteistyökumppaneiden kontaktit.



Kuvio 16. Rakennus Finrem Oy:n rekrytointiprosessi.

Rekrytointiprosessi Rakennus Finrem Oy:ssä kestää tavallisesti noin kahdesta neljään viikkoon, mikä tarkoittaa melko pikaista päätöksentekoa työnkuvan määrittelyssä ja ilmoituksen suunnittelussa. Noin kahden viikon hakemuksenjättöaika on kohtalaisen lyhyt, mikä osaltaan selittää hakemusten vähäisen määrän. Myös kilpailijoiden hakumatkat ovat Rakennuslehdessä 18.8.2011 julkaistujen ilmoitusten mukaan keskimäärin kaksi viikkoa ilmoituksen julkaisupäivästä. Tavallisesti saapuneiden hakemusten määrä riippuu avoimesta työtehtävästä: kustannuslaskijan ja työnjohtajien avoimiin paikkoihin oli hakukriteerit täyttäviä hakijoita keskimäärin vain yksi avointa tehtävää kohden. Toukokuussa 2011 kuljettaja-rakennusmiehen avoimeen tehtävään sen sijaan saatiin jo ensimmäisenä ilmoituspäivänä useita hakemuksia.

Rakennus Finrem Oy:n työnhakuilmoituksissa on vuosina 2010 ja 2011 haettu lähinnä sellaisiin työtehtäviin, joissa menestyminen on edellyttänyt vankkaa työkokemusta. Hakijoilta on odotettu tehtäviin soveltuvan tutkinnon lisäksi tietotekniikan perusosaamista, näyttöä tuloksellisesta toiminnasta sekä esimieskokemusta. Rakennus Finrem Oy:tä on ilmoituksissa kuvailtu nopeasti kasvavaksi vakavaraiseksi yritykseksi (kuviot 17). Yrityksen on kerrottu tarjoavan vakituista työtä mukavassa työympäristössä, kilpailukykyistä palkkaa ja etuja sekä mahdollisuuden toimia itsenäisesti monipuolisissa työtehtävissä. Ilmoitukset ovat olleet noin kuudennesosiasivun kokoisia ja ulkoasultaan ne on haluttu pitää selkeinä. Yhden työpaikan ilmoittamisesta Rakennuslehdessä ja Internetissä on maksettu noin 3 000–5 000 euroa. Internetin työnhakusivustojen tilastoinnin mukaan työpaikasta kiinnostuneita on ollut kuitenkin kovin vähän. Esimerkiksi

kustannuslaskijan paikkaa oli katsonut kolmen viikon aikana vain 40 henkilöä, vaikka kävijöitä sivustolla oli ollut tuhansia.

FINREM
LUOTETTAVA KORJAUSRAKENTAJA

RAKENNUS FINREM OY ON NOPEASTI KASVAVA TOIMITILOJENKORJAUSRAKENTAMISEEN ERIKOISTUNUT YRITYS.

Nyt etsimme kasvavaan joukkoomme määrätietoista

KUSTANNUSLASKIJAA

Tehtäviisi kuuluu yrityksen talonrakennusalan urakkakohteiden kustannus- ja tarjouslaskenta. Työssäsi toimit myös peruskorjausprojektin valmistelu- ja hankintatehtävissä. Kustannuslaskijana työskentelet osana yrityksen hankinta- ja laskentatiimiä. Sinulla on halua näyttää osaamisesi ja kehittyä urallasi rakennusalan rautaiseksi osaajaksi.

<p>Edellytämme</p> <ul style="list-style-type: none"> • rakennusalan koulutusta (RI/RKM/DI) • aiempaa kokemusta korjausrakentamisen kustannuslaskennasta • tietotekniikan perusosaamista • kustannustietoisuutta ja työmaakokemusta 	<p>Tarjoamme</p> <ul style="list-style-type: none"> • vakituisen työpaikan mukavassa työympäristössä • vakavaraisen yrityksen edut sekä kilpailukykyisen palkan • mahdollisuuden toimia itsenäisesti monipuolisissa työtehtävissä
--	---

Työt alkavat heti sopivan henkilön löydyttyä. Lähetä vapaamuotoinen hakemuksesi ja CV ma 25.4. mennessä osoitteeseen tommi.paiva@finrem.fi. Lisätietoja: toimitusjohtaja Tommi Päivä p. 050 4457 505, www.finrem.fi

Kuvio 17. Rakennus Finrem Oy:n työpaikkailmoitusmalli (Rakennus Finrem Oy 2011).

Keväällä 2011 Rakennus Finrem Oy selvitti myös suora hakurekrytoinnin mahdollisuutta ja harkitsi palkkaavansa suora hakurekrytointiyrityksessä työskentelevän headhunterin etsimään sopivaa kandidaattia. Tuolloin pyydettiin tarjousta kolmelta suora hakurekrytointiyritykseltä. Rekrytointiprosessi olisi edennyt niin, että headhunter olisi yhdessä yritysjohton kanssa määrittänyt työnkuvan ja hakijalta vaadittavien ominaisuuksien profiloinnin. Profilointivaiheen jälkeen headhunter olisi omien kontaktiensa avulla etsinyt 3–5 sopivaa kandidaattia esimerkiksi soittamalla rakennusalan jo vastaavanlaisissa työtehtävissä toimiville henkilöille ja houkutelut heidät haastatteluun. Haastattelut ja lopullisen valinnan olisi tehnyt Rakennus Finrem Oy. Suora hakurekrytoinnin hinnaksi arvioitiin työtehtävää kohden noin 12 000–18 000 euroa. Yllättävää oli myös, että kaikki kolme tarjouspyynnön saanutta suora hakurekrytointiyritystä epäröivät toimeksiannon vastaanottamista, sillä heillä oli samanaikaisesti jo useita asiakkaita, jotka hakivat työntekijöitä vastaaviin tehtäviin kuin Rakennus Finrem Oy. Lisäksi he perustelivat mahdollista toimeksiannosta vetäytymistä rakennusalan asiantuntija- ja työnjohtohenkilöiden vähyydellä. Myös erilaisia hakijatietokantoja ja CV-pankkeja on yrityksessä selattu, mutta niistä ei ole löytynyt kriteerit täyttäviä henkilöitä.

4.5 Rekrytoinnin kehittäminen

Rakennus Finrem Oy:n työnhakuprosessi on luonteeltaan hyvin perinteinen ja noudattaa melko täsmällisesti sivun 50 hakuprosessin kaavaa. Useimmiten yrityksen rekrytoinnit koskevat uusia työpaikkoja, koska yrityksen liikevaihdon lisääntyessä Rakennus Finrem Oy tarvitsee jatkuvasti enemmän henkilöstöä. Vain ani harvoin yrityksen työntekijät siirtyvät tehtävästä toiseen. Tällaisia tulevaisuuden tilanteita varten luvussa "4.1 Rekrytointiprosessi" viitattiin jo ennalta käsin Eeva-Leena Vaahtion ehdotukseen osaamispääoman kartoittamisesta rekrytoinnin helpottajana. Pienenä yrityksenä Rakennus Finrem Oy:ssä on matalat hierarkiasuhteet ja esimiehet tuntevat alaisensa osaamisen hyvin. Nykyinen tilanne mahdollistaa esimerkiksi pikaisten sisäisten siirtojen tekemisen henkilöstömuutostilanteissa, mutta toki työntekijöiden osaamista ja kiinnostusta erilaisia tehtäviä kohtaan voitaisiin kartoittaa syventävämmiin esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. Kehityskeskustelussa aikaa varattaisiin juuri urakehityksen suunnittelua varten, ja samalla saattaisi ilmetä joitakin sellaisia kiinnostuksen kohteita, jotka eivät muutoin tulisi arjen työssä esiin. Keskustelun pohjalta jokaiselle työntekijälle voitaisiin tehdä urasuunnitelma ja kirjata ylös toiveet työtehtävien ja henkilökohtaisten kehitysalueiden suhteen seuraavia rekrytointitilanteita varten.

Suorahaun käyttämistä rekrytointimenetelmänä tavallisesti suositellaan käytettävän vain erityisen vaativiin asiantuntijatehtäviin tai johtoportaan henkilöstön hakuun (Koivisto 2004, 51). Rakennus Finrem Oy:n kokemukset suorahaun prosessista kuvaavat hyvin menetelmän sopivuutta pienyritykselle: se on kallista ja yrityksen omienkin pohdintojen perusteella jokseenkin arveluttavaa työnantajamaineen kannalta. Toisaalta suorahaulla on mahdollista löytää sellaisia henkilöitä, jotka eivät muuten olisi aktiivisesti työhaussa. Kyse on kuitenkin aina kilpailijan työntekijöiden houkuttelemisesta, ja samalla Rakennus Finrem Oy:tä on arveluttanut, kuinka head hunterin houkuttelema herkästi uusiin haasteisiin tarttuva henkilö sitoutuisi uuteen työhön.

Rakennus Finrem Oy:n mainittiin käyttäneen rekrytointikanavana Mol.fi-sivustoa, Monster.fi-sivustoa ja Rakennuslehteä sekä lehti- että verkkoilmoitteluun. Kuten sivulla 37 todettiin, Mol.fi-sivusto on ehdottoman tärkeä työhaun kanava, sillä se on edullinen ja laajasti rakennusosalalla käytössä. Myös Rakennus Finrem Oy:n omien kokemusten mu-

kaan Mol.fi-sivuston ilmoituksen perusteella on tullut eniten yhteydenottoja. Rakennuslehti on myös paljon käytetty täsmällisesti rakennusalalle kohdistettu rekrytointikanava, jota olisi hyvä käyttää jatkossakin toimihenkilötason tehtäviä ilmoitettaessa. Täten verkko- ja lehtimediat tukevat kattavasti toisiaan ja hyväksi havaittuja kanavia Mol.fi-sivustoa ja Rakennuslehteä tulisi käyttää jatkossakin. Monster.fi-sivustosta ei ole yritykselle ollut aiemmin apua eivätkä kilpailijatkaan ole siellä. Sivustolla liikkuvasta potentiaalisten hakijoiden määrästä ei ole näyttöä, mutta oletettavampaa on, että hakijat liikkuvat siellä, missä oman toimialan tehtäviä yleisimmin ilmoitetaan.

Oikotie.fi-sivustoa voisi edelleen harkita ilmoitustilana kattavuutensa ansiosta, sillä Oikotie mainostaa työpaikkojaan myös konsernin muissa kanavissa, kuten Iltasanomissa ja Helsingin Sanomien verkkosivuilla. Helsingin Sanomat todettiin kalliiksi rekrytointikanavaksi, mutta laajan lukijamääränsä vuoksi kohderyhmä voitaisiin tavoittaa pieneläkin ilmoituksella. Myös muita pääkaupunkiseudulla ilmestyviä aluelehtiä kuin Helsingin Sanomia voitaisiin kokeiluluontoisesti harkita, sillä niissä huomioarvo on huomattavasti Helsingin Sanomia suurempi alhaisemman ilmoitusmäärän vuoksi ja ilmoitushinta myös alhaisempi. Erityisen tärkeää on, että Rakennus Finrem Oy päivittää kotisivujaan ahkerasti ennen alkavaa rekrytointia.

Sosiaalisen median käytettävyydestä rekrytointikanavana ei sen sijaan ole toimialalla ja Suomen alueella yhteneväistä näkemystä. Havaintojen yhteydessä heräsi kysymys, voiko itsensä vakavasti ottava yritys hakea työvoimaa esimerkiksi Facebookissa. Vastaavasti heräsi toinen kysymys: Miksi rekrytointi-ilmoitusten tyyli on suomalaisessa kulttuurissa vakavamielistä ja voisiko tyyli olla kokeilevampaa? Markkanen arvelee, että tyyli johtuu perinteisestä työn arvosta ja funktiosta toimeentulon turvaajana (Markkanen 2005, 139). Kuten luvussa ”2 Kilpailu osajista” sivulla seitsemän todettiin, sukupolvien arvostukset työelämässä muuttuvat. Täten voitaisiin ajatella, että sosiaalista mediaa voitaisiin kokeilla rekrytoinnissa esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Sosiaaliseen mediaan liittyminen on joko lähes tai kokonaan ilmaista, mutta vaatii yritykseltä läsnäoloa ja jatkuvaa seurantaa eli kustannuksitta ei sosiaalinen mediakaan toimi. Samalla tulisi miettiä, kenet sivusto tavoittaa eli ovatko kohderyhmän edustajat siellä. Rakennus Finrem Oy:n suuret kiinteistönomistaja-asiakkaat tai suurin osa alihankkijoista ei siellä kuitenkaan ole, joten muuta markkinoinnillista hyötyä sosiaalisessa mediassa läsnäolossa ei suoranaisesti voida nähdä.

Rekrytointiin liittyvissä havainnoissa korostui myös henkilökohtaisten kontaktien merkitys rekrytoinnissa, joista yritys on kokenut olleen hyötyä jo monesti aikaisemmin. Kontakteja ei voi koskaan olla liikaa, joten yrityksen sidosryhmäverkoston laajentaminen voisi olla kannattavaa. Yhtä lailla yrityksen olisi tärkeää muistaa ylläpitää sidosryhmäyhteyksiä silloinkin, kun rekrytointi ei ole ajankohtaista. Kätevimpä reittejä verkostoitumiseen voisivat olla esimerkiksi alan koulutus- ja keskustelutilaisuudet, joihin yrityksestä kuka tahansa voisi osallistua. Yritystoimintaan liittyvä verkostoituminen ei välttämättä ole aina vain ylimmän johdon tehtävä. Tähän viitattiin myös luvussa ”3.4 Maineenhallinta ja työnantajakuvan kehittäminen”, jossa todettiin, että yritysmaineen lähettiläinä toimivat jossakin määrin kaikki yrityksen työntekijät. Markkasen mukaan yksilöt luovat työnantajalleen kasvot ja vetävät puoleensa itsensä näköisiä työnhakijoita (Markkanen 2002, 111). Yritys voisi myös järjestää tapahtumia, joihin yrityksen henkilöstö, asiakkaat ja alihankkijat voisivat tuoda kontaktejaan.

Kun työnhakijoita on todella vaikeaa löytää, voi yritys kääntyä omien työntekijöidensä puoleen. He monesti tuntevat saman alan ja työtehtävän henkilöitä, entisiä työ- ja kurssikavereita sekä yhteistyökumppaneita. Harva työntekijä kuitenkaan automaattisesti näkee vaivaa selvittääkseen kontaktiensa nykyisiä työtilanteita saati sitten uskaltaa ehdottaa tuntemiaan henkilöitä avoimeen tehtävään. Kuntoutuspalveluja tarjoava oululainen Tutoris Oy on ratkaissut ongelman tarjoamalla henkilöstölleen ”tonnin uudesta tutorista” eli tuhat euroa sille, jonka vinkki sopivasta henkilöstöstä johtaa rekrytointiin (Hatakka 2011). Vastaavanlaista palkkiota käytetään myös rakennusalalla (Päivä 2011), mutta Rakennus Finrem Oy ei ole sitä vielä ottanut käyttöönsä. Rekrytointipalkkio voisi kannustaa työntekijöitä myös verkostoitumaan, mikäli työntekijät eivät olisi muista syistä erityisen innostuneita edustamaan yrityksen toimintaan liittyvissä tilaisuuksissa.

Rakennus Finrem Oy:n rekrytointi-ilmoitukset ovat rakenteeltaan ja asiasisällöltään Helsingin Sanomien antaman ohjeen (ks. s. 44) mukaisia. Esimerkiksi kuvion 17 (ks. s. 51) rekrytointi-ilmoituksessa on tarkkaan harkittu, että työnhakijalta ilmoitetaan edellytettävän vain työssä välttämättömät ominaisuudet ja osaamisalueet. Tällä menettelyllä on haluttu muokata työpaikka sellaiseksi, että mahdollisimman moni hakija voisi sitä hakea. Työtehtävät on myös haluttu kuvailla mahdollisimman realistisesti ja työtehtävien todellisen pääpainon mukaisesti. Sen sijaan ”tarjoamme” -osiossa yrityksen antamat

lupaukset ovat hyvin ympäröityjä. Yrityksen tarjoamat edut tulisi ilmaista käytännölläisesti, mihin annettiin tarkempia muutosehdotuksia aiemmassa kappaleessa sivuilla 32–33.

Rakennus Finrem Oy:n ilmoituksissa puhutellaan hakijaa sinä -muodossa: "Tehtäviisi kuuluu", mikä varmasti tuo lukijan lähemmäs yritystä kuin perinteisesti käytetty yksikön kolmannen persoonan muoto "Kustannuslaskijan tehtäviin kuuluu". Yritysesittely on haluttu pitää ilmoituksissa ytimekkäänä, mutta toki yritys voisi kertoa lisäksi jotakin persoonallisempaa itsestään ja yrityskulttuuristaan. Ilmoitukset ovat nykyisellään kaikin puolin ohjeiden kaltaisia, mutta eivät välttämättä sykähdytä lukijaa. Vaarana on se, että osa potentiaalisista hakijoista vetäytyy hausta, mikäli ilmoitus poikkeaisi totutusta kaavasta. Toisaalta se voi saada monen lukijan ihastumaan yritykseen. Rakennus Finrem Oy voisi esimerkiksi käyttää arastelematta iskulauseita, kuten: "Tule meille töihin. Työtä on paljon, mutta meillä sinut todella palkitaan", "Emme etsi supersankareita, vaan uskomme työn kehittävän tekijäänsä. Mihin sinä uskot?" tai "Haasta meidät – mitä sinä odotat työelämältä?"

Ulkoasultaan Rakennus Finrem Oy:n työpaikkailmoitukset (ks. s. 51) ovat tyylikkäitä ja selkeitä. Valkopohjaisten ilmoitusten keskellä ne kuitenkin helposti hukkuvat muiden ilmoitusten joukkoon, joten seuraavalla kerralla yritys voisi pyytää suunnittelijalta erilaisia vaihtoehtoja esimerkiksi ilmoituksen taustan väristä. Hakunimikkeen fonttikoko voisi myös olla suurempi, mikä lisäisi ilmoituksen huomioarvoa. Valokuvat, erityisesti kasvokuvat, kiinnittävät lukijan huomion tekstiä helpommin, joten kuvamateriaalin yhdistämistä ilmoitukseen voisi kokeilla. Luvussa 4.3 todettiin, että esimerkiksi Rakennuslehden rekrytointi-ilmoitusten joukosta on todella vaikeaa erottua (Markkanen 1999, 41). Siksi ilmoitusten suunnittelussa voisi myös pohtia jotakin täysin poikkeavaa lähestymistapaa. Työpaikkailmoituksessa voisi esimerkiksi olla kuva työpäällikön viikkokalenterista, johon olisi kirjattu avoimen työtehtävän palaverit ja muut tapahtumat: ma klo 13–15 työmaakokous, ti klo 7–13 urakkalaskentaa, ke klo 15–16 treeni työpaikan ilmaisella kuntosalilla, to klo 8–10 hankintojen kilpailuttamista, pe 14–15 pullakahvit toimistolla. Tai työpaikkailmoituksessa voisi olla kuva nykyisestä työyhteisöstä, yksi henkilö ilman kasvoja ja kysymys "Voisiko tämä olla sinun paikkasi?". Lehti-ilmoituksena erikoisempaan ilmoitukseen ei välttämättä mahdu kaikkea tarvittavaa informaatiota, mutta kiin-

nostuneen voisi ohjata yrityksen kotisivuille tutkimaan lisää. Edelleen tärkeintä on kuitenkin säilyttää ilmoituksissa realistinen kuva työpaikan arjesta.

5 Yhteenveto

Kuten luvussa 2 ”Kilpailu osaajista” todettiin, rakennusalan toimihenkilöitä ei kannata korvata vuokratyövoimalla tai ulkoistamalla, sillä esimerkiksi yrityksen toimintatavat tunteva työnjohto on yksi Rakennus Finrem Oy:n tärkeimmistä kilpailueduista. Osaavia toimihenkilötehtäviin sijoituvia hakijoita on kuitenkin todella vaikeaa löytää, joten yrityksen on pohdittava erilaisia toimenpiteitä lisätäkseen houkuttelevuuttaan työpaikkana. Tässä luvussa esitetään kehittämisehdotukset lajiteltuina joko työnantajakuvan tai rekrytoinnin aihepiireihin.

5.1 Yhteenveto työnantajakuvan kehittämisestä

Rakennus Finrem Oy:n rakentamisen tehtävissä työskenteleville toimihenkilöille tehdyn kyselyn mukaan yrityksen maine on pääsääntöisesti hyvä. Maine todettiin myös yhdeksi tärkeimmistä työpaikan vetovoimatekijöistä. Luvussa ”4 Rekrytointi” pohdittiin, kuinka työpaikan vetovoimatekijöitä voitaisiin tuoda esille rekrytoinnin yhteydessä ja todettiin, ettei pienen yrityksen etuja työnantajana tunneta ennalta. Siksi työnhakijoille on ilmaista suoraan se, mitä Rakennus Finrem Oy voi tarjota. Käytännön kehittämisehdotuksena on yksilöidä mahdollisimman monet työhön liittyvät luontoisedut, koulutusmahdollisuudet ja muut edut joko työpaikkailmoituksissa tai yrityksen kotisivuilla.

Työpaikan tärkeitä vetovoimatekijöitä ovat myös yrityksen arvot, jotka näkyvät yrityskulttuurissa. E-kyselyn perusteella voitiin päätellä, että henkilöstö kokee tärkeimmiksi arvoiksi johdon luottamuksen ja reilouden työntekijöitä kohtaan. Näitä arvoja tulisi ylläpitää ja korostaa myös yrityksen kotisivuilla yritys työnantajana -osiossa ja työpaikkailmoituksissa. Yritysjohdon tulisi keskustella henkilöstön ja vakiintuneiden alihankkijoidensa kanssa yrityksen arvoista ja niiden toteutumisesta arjen työssä.

Johdon tulisi tehdä maineen riskikartoitus eli pyrkiä tunnistamaan yrityksen mainetta mahdollisesti uhkaavat tekijät. Yrityksen maineenhallinta tulisi jalkauttaa myös henki-

löstölle, jotta jokainen yrityksessä osaisi kriisitilanteessa toimia vahingoittamatta yrityksen mainetta. Johdon tulisi pyrkiä kehittämään koko yrityksen mainetta sen sijaan, että yrityksessä keskityttäisiin kehittämään vain työnantajakuvaa. Maineenhallintaan kuuluu esimerkiksi vastuullinen toimintatapa kaikessa, mitä yritys tekee. Siksi myös henkilöstö on sitoutettava maineenhallintaan.

Mielikuvat yrityksestä syntyvät usein yritystä edustavista henkilöistä, jotka luovat yrityksen kasvot. Siksi Rakennus Finrem Oy:n johtoa ja henkilöstöä tulisi korostaa esimerkiksi yrityksen kotisivuilla ja kaikessa julkisessa toiminnassa, jossa yritys on mukana. Luvussa "3 Työnantajakuva" todettiin, että erityisesti yrityksen avainhenkilöillä on erityinen imagoetu, joka herättää tarkastelijoissa luottamusta. Avainhenkilöitä voitaisiin siis hyödyntää uusia osajia houkuteltaessa. Yrityksen kotisivuille voitaisiin rakentaa nykyistä laajempi "Töihin meille" -osio (ks. s. 33), jossa esimerkiksi avainhenkilöt kertoisivat urastaan Rakennus Finrem Oy:ssä.

Näiden kehitysehdotusten lisäksi johtoa suositellaan tutustumaan sivujen 20–21 kuvioihin hyvän työnantajamaineen edellytyksistä. Kuvioissa mainitaan esimerkiksi motivoiva ilmapiiri, kyllin hyvä johtajuus ja yrityksen kyky käsitellä ristiriitoja. Tässä opinnäytetyössä ei eritellä tarkemmin, kuinka kyseisiä osa-alueita voitaisiin kehittää, mutta johtoa kehoitetaan kiinnittämään huomiota kyseisten edellytysten täyttymiseen ja niiden jatkuvaan kehittämiseen.

5.2 Yhteenveto rekrytoinnin kehittämisestä

Nykyinen rekrytointiprosessi on luonteeltaan hyväksi havaittu ja oppikirjamaisen oikeanlainen, joten prosessissa itsessään ei ole korjattavaa. Rekrytointia voitaisiin kuitenkin kehittää ilmoitusten sisällön, ulkoasun ja ilmoituskanavien osalta. Rekrytointi-ilmoituksia tulisi muokata houkuttelevammiksi lisäämällä persoonallisuutta esimerkiksi henkilöstön kuvilla tai suunnittelemalla ilmoitukset täysin kilpailijoiden ilmoituksista poikkeaviksi, kuten luvussa "4.5 Rekrytoinnin kehittäminen" kuvailtiin. Rekrytointi-ilmoituksissa tulisi yksilöidä työnantajan tarjoamat edut kertomalla, mitä työnhakija käytännössä saisi työnantajalta uudessa työsuhteessaan. Rekrytointi-ilmoituksissa voitaisiin puhutella lukijaa nykyistä rohkeammin ottaen tietoisien riskin, että osa lukijoista ihastuu ja osa ärsyyntyy. Mikäli erityisesti lehti-ilmoitusten suunnittelussa halutaan py-

syttäytyä turvallisessa muodossa ja sisällössä, voitaisiin ilmoituksiin lisätä huomioarvoa värein, fontein ja kuvin.

Lehdessä julkaistavien rekrytointi-ilmoitusten tueksi tulisi Rakennus Finrem Oy:n kotisivun rekrytointisivua laajentaa. Sivustolla voitaisiin esitellä erilaisia urapolkua yrityksessä ja kertoa avoimesti, keitä yrityksessä nyt työskentelee. Samalla tulisi harkita myös nykyisen henkilöstön kuvien lisäämistä yrityksen kotisivuille läpinäkyvyyden takaamiseksi.

Suorarekrytointia tulisi käyttää vain ylemmän johdon rekrytoinnissa. Sosiaalisen median kanaviin kuten Facebookiin tai Twitteriin ei Rakennus Finrem Oy:n kannata liittyä rekrytoimaan vielä tässä vaiheessa, sillä työntekijöiden haravoiminen kyseisistä palveluista vaatisi paljon henkilötyötä. Myös sosiaalisessa mediassa toimimisen riskit ovat vielä liian suuret suhteessa todennäköisiin hyötyihin. Ensiksi olisi hyvä seurata, minkälaisia kokemuksia kilpailijat saavat sosiaalisen median yhteisöpalveluista. Esimerkkejä kilpailijoiden toiminnasta sosiaalisessa mediassa annettiin sivuilla 39–42. Mikäli Rakennus Finrem Oy kuitenkin haluaa hyödyntää sosiaalista mediaa rekrytointitarkoituksessa jo nyt, voisi yritys liittyä LinkedIn-palveluun, josta kerrottiin tarkemmin sivulla 41. Yrityksen johtoa suositellaan seuraamaan aktiivisesti, kuinka alalla suhtaudutaan sosiaaliseen mediaan ammattikäytössä ja kuinka kilpailijat tai muut kotimaiset esimerkiksi teollisuuden alan yritykset käyttäytyvät sosiaalisessa mediassa.

Rakennus Finrem Oy voisi kokeilla yrityksen sisäistä rekrytointipalkkiota, joka motivoisi yrityksen henkilöstöä verkostoitumaan ja pitämään yhteyttä rakennusalalla toimiviin sidosryhmiin. Rekrytointipalkkio motivoisi myös ylläpitämään hyvää yritysmainetta ja jakamaan tietoa Rakennus Finrem Oy:stä työnantajana.

6 Päätäntö

Myönteinen yrityskuva ja sen jatkuva kehittäminen on mielestäni ensiarvoisen tärkeää, sillä myönteisestä yrityskuvasta on hyötyä kaikessa liiketoiminnassa - niin asiakkaita kuin päteviä työnhakijoita houkuteltaessa. Mielestäni aihe oli opinnäytetyönä erityisen mielenkiintoinen, sillä muuttuvat työmarkkinatilanteet ja eläkkeelle siirtyvät suuret ikä-

luokat asettavat jatkuvasti paineita uusien osaajien löytämiseksi. Voisin kuvailla Rakennus Finrem Oy:ssä henkilöstö- ja taloushallinnossa kohtaamaani työvoimapulaa erityisesti sesonkien aikana jopa raa'aksi. Työvoimapula rakennusalalla ei ole vain sanahelelinää, vaan todellinen ja jatkuva haaste.

Yrityskuvan kehittäminen on pitkäaikainen prosessi, josta uskon olevan hyötyä vuosikymmeniksi, mikäli yrityskuvaa osataan ylläpitää ja kehittää oikein. On myös selvää, että erilaisiksi kasvaneet sukupolvet arvostavat työelämässä eri piirteitä, ja tämä on huomioitava myös rekrytoinnissa.

Kehittämishanketta tehdessä syntyi myös mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Luonnollisena jatkona opinnäytetyölleni Rakennus Finrem Oy voisi esimerkiksi tutkia työntekijöiden sitouttamista yritykseen. Myös lähtöhaastatteluiden suunnittelu työelämästä poistuville tai muihin työpaikkoihin vaihtaville voisi olla yksi opinnäytetyön aihe. Toivon myös, että jo tekemästäni kehittämishankkeesta on käytännön hyötyä ideoineen ja ajatuksineen jo nyt sekä mahdollisesti myös seuraavissa tutkimuksissa tai hankkeissa.

Opinnäytetyöprosessia voisin kuvailla omalla kohdallani hyvin perinteiseksi. Alussa oli suuri innostus monine ideoineen, ja tätä seurasi hämmennys. Työn rajauksen ja opinnäytetyösuunnitelman tekemisen jälkeen työskentely alkoi sujua tasapainoisesti. Aluksi tiedonhaku tuotti vaikeuksia, mutta loppujen lopuksi lähdeaineistoa löytyi niin paljon, että tarvittavaa tietoa oli rajattava kylmin ottein. Kirjoittaminen itsessään oli helppoa, joten työ edistyi nopeasti. Puolivälissä työtä huomasi eksyneeni väärille raiteille, jolloin työn alkuperäinen tutkimuksellinen osuus karsiutui pois ja työ vaihtui muodoltaan kehittämishankkeeksi. Olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyömuodon vaihtumiseen, sillä kehittämishanke tuntui sopivimmalta työmuodolta juuri tähän työhön. Opinnäytetyön valmistuttua voin todeta olevani aikaansaannokseeni hyvin tyytyväinen. Valitsemani aiheen käsittely ei kohdallani pääty opinnäytetyön valmistumiseen, sillä aion seurata tiiviisti rakennusalan suhdannevaihteluja ja työvoimapolitiittisia muutoksia.

Lähteet

- Alasoini, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Ammattinetti 2011. Talonrakennusala. Työ- ja elinkeinotoimisto.
[Http://www.ammattinetti.fi/web/guest/etusivu;jsessionid=DF287BDFB5F77BC037E5224906CF8C64](http://www.ammattinetti.fi/web/guest/etusivu;jsessionid=DF287BDFB5F77BC037E5224906CF8C64). Luettu 7.9.2011.
- Arnkil, Robert & Järvensivu, Anu & Luoma, Leena & Pitkänen, Sari 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmat. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimus 2009. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto. Julkaistu myös painettuna.
[Http://www.tem.fi/files/22247/TEM15_09.pdf](http://www.tem.fi/files/22247/TEM15_09.pdf) Luettu 15.6.2011
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2002. Maine. Menestystekijä. WSOY, Helsinki.
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni 2011. Maineen uusi aalto. Talentum, Helsinki.
- Aula, Pekka & Mantere, Saku 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. WSOY, Helsinki.
- Autio, Sanna 2006. Työmaamestareista maksetaan pian päänahkarahaa. Rakennuslehti 27.1.2006. Julkaistu myös painettuna.
[Http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/7744.html](http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/7744.html). Luettu 18.4.2011.
- Autio, Sanna 2007. Työnjohtajista jatkuva haku. Rakennuslehti 11.1.2007. Julkaistu myös painettuna. [Http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/uutiset/8695.html](http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/uutiset/8695.html). Luettu 18.4.2011.
- Arvonen, Päivi 2008. Management Events menestyy nöyryydellä ja sisulla. Helsingin kaupungin elinkeinopalvelu.
[Http://www.hel.fi/hki/Taske/fi/elinkeinopalvelu/ajankohtaiset/management+events](http://www.hel.fi/hki/Taske/fi/elinkeinopalvelu/ajankohtaiset/management+events). Luettu 9.5.2011.
- Asuinrakentamisen lama syveni. Taloussanomat 27.7.2009.
[Http://www.taloussanomat.fi/rakentaminen/2009/07/27/asuinrakentamisen-lama-syveni/200917071/12](http://www.taloussanomat.fi/rakentaminen/2009/07/27/asuinrakentamisen-lama-syveni/200917071/12). Luettu 18.4.2011.
- Barrow, Simon & Mosley, Richard 2006. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons, Chichester.
- Engeström, Helle, Pihlaja, Virkkunen 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä.
[Http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineisto/pankki/julkaisut/raportti6.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineisto/pankki/julkaisut/raportti6.pdf). Luettu 28.5.2011
- Fira Oy:n kotisivu 2011. Rakennamme kuin itsellemme. [Http://www.fira.fi/](http://www.fira.fi/). Luettu 9.5.2011.
- Harvard Business School 2002. Hiring and Keeping the Best People. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

Heinonen, Jouni 2006. Mainejohtaja. WSOY, Helsinki.

Henkilöstöedut. Skanska Oy. [Http://skanska.fi/fi/Toihin-meille/Skanska-tyonantajana/Henkilostoedut/](http://skanska.fi/fi/Toihin-meille/Skanska-tyonantajana/Henkilostoedut/). Luettu 24.9.2011.

Hyvä työpaikkailmoitus 2011. Helsingin Sanomat.
[Http://ilmoittajapalvelu.hs.fi/Hyvä%20työpaikkailmoitus](http://ilmoittajapalvelu.hs.fi/Hyva%20tyopaikkailmoitus). Luettu 8.9.2011.

Hyvä työpaikka kannattaa. Great Place to Work Institute 2007.
[Http://www.greatplacetowork.fi/education/GPTW_kirja_2007.pdf](http://www.greatplacetowork.fi/education/GPTW_kirja_2007.pdf). Luettu 26.5.2011.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat, Helsinki.

Karvonen, Erkki 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd /Gaudeamus, Tampere.

Karvonen, Erkki 2003. Mielikuva, maine ja julkisuus. Luentomateriaali.
[Http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/maineenhallinnan_erikoiskurssi/mainekurssi_1istunto_karvonen.pdf](http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/maineenhallinnan_erikoiskurssi/mainekurssi_1istunto_karvonen.pdf). Luettu 3.4.2011.

Kehittävän työntutkimuksen vaiheet. Muutoksen tekijät -toimintakonseptin kehittäjien oppimisverkosto. [Http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150](http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=150). Luettu 28.5.2011.

Kinnunen, Olli 2010. Työntekijöiden rekrytointi rakennusalan pienyrityksissä. Opinnäytetyö.
[Https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13906/Kinnunen_Olli.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13906/Kinnunen_Olli.pdf?sequence=1). Luettu 15.6.2011

Käyhty, Veijo 2006. Työpaikkoja on tarjolla. Rakennuslehti 2.2.2006. Julkaistu myös painettuna. [Http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/7774.html](http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/lehtiarkisto/7774.html). Luettu 18.4.2011.

Laine, Nina 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. Taurus Media & Nina Laine, Helsinki.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita, Helsinki.

LinkedIn-verkkoyhteisöpalvelu 2011. Wikipedia. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/LinkedIn](http://fi.wikipedia.org/wiki/LinkedIn). Luettu 7.9.2011.

Markkanen, Mikko 1999. Etsi, arvioi, valitse. WSOY, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WSOY, Helsinki.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2011. Opinnäytetyön eri tyypit. Liite 8.

Mikkonen, Antti 2009. Meillä ei sitten mökötetä. Talouselämä 12.10.2009, [Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1570533](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1570533). Julkaistu myös painettuna. Talentum, Helsinki.
[Http://www.talouselama.fi/tyoelama/meilla+ei+sitten+mokoteta/a335903#](http://www.talouselama.fi/tyoelama/meilla+ei+sitten+mokoteta/a335903#). Luettu 22.8.2011.

Moser, Mike 2003. United We Brand. How to Create a Cohesive Brand That's Seen, Heard, and Remembered. Harvard Business School, Boston.

Peltonen, Kari 2009. Osaajavuodon uhka huolettaa rakennusala. Tekniikka & Talous 3.4.2009, 11. Julkaistu myös painettuna.
[Http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1508164](http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.metropolia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1508164). Luettu 18.4.2011.

Piensoho, Tiina 2003. Rakennusallalla työolot, terveys ja työkyky heikentyneet. Lehdistöiedote Työterveystutkimuksen tuloksista. LEL Työeläkekassa 2003. Lehdistöiedotteen julkaissut CisionWare 2003. 5.2.2003.
[Http://www.cisionwire.fi/l-el-tyoelakekassa/rakennusallalla-tyoolot--terveys-ja-tyokyky-heikentyneet--satama-alalla-tapahtunut-parannusta---kiireinen-tyotahti-piinaa](http://www.cisionwire.fi/l-el-tyoelakekassa/rakennusallalla-tyoolot--terveys-ja-tyokyky-heikentyneet--satama-alalla-tapahtunut-parannusta---kiireinen-tyotahti-piinaa). Luettu 18.4.2011.

Pitkänen, Kati Pauliina 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita, Helsinki.

Päivä, Tommi 2011. Toimitusjohtaja. Rakennus Finrem Oy, Vantaa. Haastattelu 23.5.2011.

Rakennusala: Massatyöttömyys uhkaa talvella. Taloussanomat 12.8.2009. Julkaistu myös painettuna. [Http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2009/08/12/rakennusalamassatyottomyys-uhkaa-talvella/200918073/12](http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2009/08/12/rakennusalamassatyottomyys-uhkaa-talvella/200918073/12). Luettu 18.4.2011.

Rakennus Finrem Oy:n kotisivu 2011. [Http://www.finrem.fi/fi/yritys/](http://www.finrem.fi/fi/yritys/). Luettu 3.4.2011.

Rakennus Finrem Oy:n kotisivu 2011. [Http://finrem.fi/fi/rekry/](http://finrem.fi/fi/rekry/). Luettu 15.9.2011.

Rekrytointia Facebookissa.

[Http://www.facebook.com/pages/Rakennus-ja-Tekniikka-Haaslahti-Oy/273502735862](http://www.facebook.com/pages/Rakennus-ja-Tekniikka-Haaslahti-Oy/273502735862)

[Http://www.facebook.com/pages/AMT-Rakennus-Oy/124068387639177](http://www.facebook.com/pages/AMT-Rakennus-Oy/124068387639177)

[Http://www.facebook.com/search.php?q=rakennus&type=groups&init=srp#!/group.php?gid=332806518237](http://www.facebook.com/search.php?q=rakennus&type=groups&init=srp#!/group.php?gid=332806518237)

[Http://www.facebook.com/search.php?q=rakennus&type=groups&init=srp#!/groups/dr.rakennus/](http://www.facebook.com/search.php?q=rakennus&type=groups&init=srp#!/groups/dr.rakennus/)

[Http://www.facebook.com/search.php?q=rakennus&type=groups&init=srp#!/group.php?gid=112567558792533](http://www.facebook.com/search.php?q=rakennus&type=groups&init=srp#!/group.php?gid=112567558792533). Luettu 7.9.2011.

Sanoma Magazines Oy 2011. Rakennuslehti. Onnistu rakennusalan rekrytoinnissa - kampanja.

[Http://www.rakennuslehti.fi/documents/1/onnisturakennusalanrekrytoinnissa.pdf](http://www.rakennuslehti.fi/documents/1/onnisturakennusalanrekrytoinnissa.pdf). Luettu 26.4.2011.

Smith, Richard M. 2009. Don't panic. A Management guru on keeping talent in a downturn. Newsweek 19.10.2009. Julkaistu myös painettuna.

[Http://www.newsweek.com/2009/10/08/don-t-panic.html](http://www.newsweek.com/2009/10/08/don-t-panic.html). Luettu 9.5.2011.

Taas synkkiä lukuja rakennusalalta. STT. Taloussanommat 27.10.2008. Julkaistu myös painettuna. [Http://www.taloussanommat.fi/rakentaminen/2008/10/27/taas-synkkia-lukuja-rakennusalalta/200827914/12](http://www.taloussanommat.fi/rakentaminen/2008/10/27/taas-synkkia-lukuja-rakennusalalta/200827914/12). Luettu 18.4.2011.

Työmarkkinoille tulevat ja lähtevät 2007. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. [Http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/tyoelama/kuvat/tyomark_tulevat_ja_laehtevaet.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tilastokuvat/tyoelama/kuvat/tyomark_tulevat_ja_laehtevaet.pdf). Luettu 18.4.2011.

Työpaikkailmoitusten hinnat. Helsingin Sanomat 2011. [Http://ilmoittajapalvelu.hs.fi/Helsingin%20Sanomat/Tyopaikat#_tab1](http://ilmoittajapalvelu.hs.fi/Helsingin%20Sanomat/Tyopaikat#_tab1). Luettu 8.9.2011.

Urapolkuja Handelsbankenissa 2011. Handelsbankenin kotisivu. [Http://www.handelsbanken.fi/shb/inet/istartfi.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=&navid=X_Tietoa_Handelsbankenista&sa=/Shb/Inet/ICentFi.nsf/Default/q857812F2AC9BA877C225781600306749](http://www.handelsbanken.fi/shb/inet/istartfi.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=&navid=X_Tietoa_Handelsbankenista&sa=/Shb/Inet/ICentFi.nsf/Default/q857812F2AC9BA877C225781600306749). Luettu 24.9.2011.

Vahanen Yhtiöt 2011. Pääosassa ihmiset. [Http://www.vahanen.com/Suomeksi/Vahanen.iw3](http://www.vahanen.com/Suomeksi/Vahanen.iw3). Luettu 9.5.2011.

Valtiovarainministeriö 2010 17a. Taloudellinen katsaus kevät 2010. [Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20100329Taloud/Taloudellinen_katsaus_kevät_2010.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/20100329Taloud/Taloudellinen_katsaus_kevät_2010.pdf). Luettu 18.4.2011.

Saatekirje kyselyyn osallistuville

Hyvä työkaveri,

Opiskelen työn ohessa Metropolia Ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyötäni kehittämishankkeena, jossa tutkin, kuinka Rakennus Finrem Oy voisi houkutella rakennusalan parhaat osaajat palvelukseensa. Tutkittava kohderyhmä on Rakennus Finrem Oy:ssä vakituisesti työskentelevät rakentamisen tehtävissä toimivat toimihenkilöt.

Toivoisin, että sinä voisit vastata oheiseen kyselyyni, jotta tietäisin, mitä juuri sinä arvostat työssäsi sekä Rakennus Finrem Oy:ssä työnantajana. Vastauksesi avulla Finrem voi kehittää toimintaansa houkuttelevammaksi myös uusille työnhakijoille.

Opinnäytetyön tulokset ovat julkisia, mutta vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä sinua voida tutkimustulosten perusteella tunnistaa vastaajaksi. Tutkimus valmistuu syyskuussa 2011. Valmis opinnäytetyö on saatavissa sähköisenä julkaisuna Theseus-tietokannassa osoitteessa www.theseus.fi 15.1.2012 alkaen.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia, vastataksesi klikkaa [tästä](#). Vastausaikaa on 31.8.2011 asti.

Kiitän sinua ajastasi jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Tanja Naumanen

tanja.naumanen@finrem.fi

Rakennus Finrem Oy työnantajana -kyselylomake

Tähän kyselyyn vastaaminen vie noin 5 - 10 minuuttia. Lomakkeella kysytään juuri sinun henkilökohtaista näkemystäsi Rakennus Finrem Oy:stä työnantajana. Toivomuksena on, että vastaisit avoimesti ja rehellisesti. Näin työnantajakuvaa voidaan kehittää parhaiten.

Finrem työnantajana

Finrem työnantajana tarkoittaa sitä, miten Finrem toimii henkilöstönsä kanssa.

Miten kuvailisit Finremiä työnantajana?

Suosittelisitko Finremiä työnantajana myös tuttavillesi? Miksi/miksi et?

Mitä erityisesti arvostat Finremissä työnantajana?

Missä asioissa Finrem voisi vielä kehittyä työnantajana?

Jatka lausetta. Finrem voisi olla erittäin vetovoimainen työnantaja, jos...

Finremin maine

Maineella tarkoitetaan arvostelevia lausuntoja, jotka kiertävät kuulopuheina yrityksen ulkopuolella.

Minkälainen maine Finremillä on? Vastaa oman näkemyksesi mukaan.

Millä tavoin koet voivasi vaikuttaa siihen, millainen maine Finremistä muodostuu?

Koetko olevasi vastuussa Finremin maineesta?

Mistä olet Finremin toiminnassa ylpeä?

Mitkä asiat Finremin toiminnassa aiheuttavat häpeilyä?

Jatka lausetta. Finremillä voisi olla erittäin hyvä maine, jos Finrem...

Kiitos paljon ajastasi!