



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi YAMK
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Rakennusalan pk-yrityksen strateginen rekrytointi

Ninni Hummelholm

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
huhtikuu 2024
**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutus, YAMK**
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Ninni Hummelholm

Nimeke
Rakennusalan pk-yrityksen strateginen rekrytointi

Toimeksiantaja
Savon Laaturakennus Oy

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa rakennussalan yrityksen rekrytointia ja käsitellä kohtaanto-ongelman aiheuttamia haasteita sopivan henkilöstön hankinnassa. Rakennusala, kuten monet muut perinteiset ammatit, kohtaa merkittäviä työvoimahaasteita sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. Työ keskittyi tutkimaan sekä sisäistä että ulkoista ympäristöä, mukaan lukien liiketoimintastrategiat, henkilöstön nykytilan ja alan erityispiirteet.

Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on syventää ymmärrystä tietyn ilmiön, kuten juuri työvoiman saatavuuden heikentymisen syistä. Tiedonkeruun menetelminä käytettiin henkilöstön haastatteluja sekä kirjallisten aineistojen – kuten henkilöstöraporttien, työllisyyteen ja kohtaantoon liittyvien artikkelien sekä tutkimusten – analysointia ja vertailua.

Tutkimuksen tulokset muodostivat käsityksen yrityksen toimintaympäristöstä, työnantaja-mielikuvasta ja siitä, miten yritys voi tulevaisuudessa tehokkaasti löytää tarvittavat osajat. Tuloksien pohjalta pystyttiin rakentamaan rekrytointistrategia ja ehdotuksia henkilöstösuunnittelun toteutukselle, sekä mittarit näiden seuraamiselle. Keskeisiä löydöksiä tutkimuksesta olivat tarve monipuolistaa rekrytointiprosesseja, panostaa koulutukseen ja kouluyhteistyöhön, sekä kehittää sisäistä henkilöstöä vähentämään alalle tyypillistä suhdanneherkkyyttä. Tutkimus korosti lisäksi työelämän ja koulutuksen välisen kuilun kaventamisen tärkeyttä, samoin kuin perusvalmiuksien, kuten työnhakutaitojen ja omaaloitteisuuden, kehittämistä työntekijöissä.

Kieli
suomi

Sivuja 60

Asiasanat
rekrytointi, strateginen rekrytointi, kohtaanto-ongelma



THESIS
April 2024
Degree Programme in Business Management and Leadership
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Ninni Hummelholm

Title
Strategic Recruitment for an SME Construction Company

Commissioned by
Savon Laaturakennus Ltd

Abstract

The goal of the present paper is to improve recruitment for a construction company and to address the challenges of finding the right staff for the right job. The construction industry, like many other traditional professions, faces significant labor challenges both now and in the future. The study focuses on examining both the internal and external environment, including business strategies, the current state of the staff, and the specific characteristics of the sector.

This is a qualitative case study. Data collection methods included interviews with staff and the analysis and comparison of written materials – such as personnel reports, articles and studies on employment and employment mismatch problem.

The results of the study formed an understanding of the company's operating environment, employer image, and how the company can effectively find the necessary experts in the future. Based on the results it was possible to create a recruitment strategy, and suggestions for the human resources planning, as well as metrics for monitoring. The key findings of the study were the need to diversify recruitment processes, invest in training and school collaboration, and increase internal staff training. The study also highlighted the need to bridge the gap between the workforce and educational systems.

Language
Finnish

Pages 60

Keywords
recruitment, strategic recruitment, employment mismatch

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Yleisesti taustasta	1
1.2	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet	3
2	Alan ja toimeksiantajayrityksen näkökulma sekä henkilöstöjohtamisen rooli ..	4
2.1	Rakennusalan tausta	4
2.2	Toimeksiantajayritys ja sen erityistarpeet	6
2.3	Strategia	9
2.4	Strateginen näkökulma henkilöstöjohtamiseen	12
2.5	Rekrytoinnin rooli strategian toteuttamisessa	14
2.6	Vetovoimatekijät ulkopuolisessa rekrytoinnissa	16
3	Ulkoinen ympäristö	18
3.1	Rakennusalan osaamisvaje ja koulutus	18
3.2	Työllisyys ja kohtaanto-ongelma	21
3.3	Tulevaisuuden rakentaminen	22
4	Näkökulma ja tiedonhankintamenetelmät	23
4.1	Tapaustutkimus	23
4.2	Tiedon keruu	24
4.3	Laadullinen teemahaastattelu	26
4.4	Aineiston analyysi	29
5	Sisäinen ympäristö	31
5.1	Liiketoimintastrategia ja henkilöstö	32
5.2	Teema: Urapolut	35
5.3	Teema: Työnantajamielikuva ja alan erityispiirteet	36
5.4	Teema: Nykytilan haasteet ja kohtaanto-ongelma	37
5.5	Teema: Rekrytointi	42
5.6	Teema: Tulevaisuus	44
6	Toimeksiantajan rekrytointistrategian kehittäminen	48
6.1	Rekrytointistrategia ja mittarit	48
6.2	Yhteenveto	53
7	Pohdinta	54

1 Johdanto

1.1 Yleisesti taustasta

Ammattitaitoisen työvoiman saatavuusongelmat kasvavat Suomessa jatkuvasti, vaikka ammatti- ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittajien määrä ei ole vähentynyt (Suomen virallinen tilasto 2022). Työvoimakentällä onkin kyse niin sanotusta kohtaanto-ongelmasta, eli siitä että, työttömät työnhakijat ja avoimet työpaikat jakaantuvat työmarkkinoilla epätasaisesti (Alasalmi, Busk, Holappa, Huovari & Vaahtoniemi 2022). Kohtaanto-ongelmien syitä voidaan tarkastella useista näkökulmista. Yksi selitys on alueellinen epätasapaino, missä työpaikat ovat keskittyneet tietyille alueille, kun taas potentiaaliset työntekijät asuvat toisaalla. Tämä eroavaisuus voi estää tai vähentää työnhakijoiden halukkuutta muuttaa työn perässä, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa työvoimapulaa niillä alueilla, joilla työpaikkoja on tarjolla, ja korkeaa työttömyyttä alueilla, joissa työnhakijat asuvat.

Kohtaanto-ongelmat työmarkkinoilla voivat ilmetä myös ammatillisena epäsopivuutena, jolloin työntekijöiden osaaminen ei vastaa työpaikkojen vaatimuksia. Tämän taustalla voi olla koulutusjärjestelmän kyvyttömyys tuottaa työmarkkinoille niitä taitoja, joita työnantajat tarvitsevat. Syinä voivat olla myös vanhentuneet opetussuunnitelmat, oppilaitosten ja työelämän välisen yhteistyön puutteet sekä koulutussektorin hidas reagointi työelämän nopeasti muuttuviin tarpeisiin.

Myös työnhakijoiden koulutustason ja työmarkkinoiden vaatimusten välinen epäsuhta voi johtaa haasteisiin työllistymisessä. Toisinaan työnhakijat kohtaavat tilanteita, joissa akateeminen tai ammatillinen koulutus ylittää avoimena olevan tehtävän vaatimat pätevyudet, jolloin puhutaan ylikoulutuksesta. Toisaalta, kun työ vaatii korkeampaa pätevyyttä kuin mitä työnhakija omaa, puhutaan alikoulutuksesta. (Alasalmi ym. 2022.) Myös teknologian nopea kehitys vaikuttaa kohtaantoon; rakennemuutokset ja kehitys voivat tehdä tietyt taidot vanhentuneiksi samalla, kun uusille taidoille on kasvava kysyntä (Suomen henkilöstöasiantuntijat 2023). Digitalisaation ja automaation myötä manuaalisen työn tarve vähenee, mutta samanaikaisesti kasvaa tarve ohjelmointi- ja IT-taidoille.

Koulutuksen haasteiden ja teknologiakehityksen lisäksi töiden osa-aikaisuus ja sen myötä riittämätön toimeentulo, tai työttömyysetuuksien karenssit eivät kannusta työpaikkojen hakemiseen. Myös moninaisuuden, kuten iän ja etnisen taustan huomioonottaminen rekrytoinnissa tulisi olla rohkeampaa. (Pylkkänen 2022.) Muita sosiaalisia tekijöitä ovat vaikeudet ikääntyvän työvoiman korvaamisessa nuorempien, osaamisprofiililtaan alempien työntekijöiden, sekä maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden haasteet. Kohtaannon kehittäminen voisi suoraan nostaa suomalaisten elintasoja lisäämällä työn määrää ja parantamalla työn tuottavuutta. Kun työpaikat ja työntekijät sopivat paremmin yhteen, auttaa se töiden löytymisen lisäksi tekemään työstä tehokkaampaa. (Kangasharju 2022, 11.) Tilanteessa, jossa kohtaanto-ongelmaan ei saada muutosta, voi se vaikuttaa talouden kasvuun ja kilpailukykyyn. Kasvavilla ja globaaleiksi muuttuvilla markkinoilla edellytetään oikeanlaista työvoimaa ja sen puute voi aiheuttaa yrityksen kykyihin vastata nopeasti tapahtuviin muutoksiin (Felt & Hanhike 2024).

Vuonna 2021 julkaistun Rakentamisen osaamistarveselvityksen mukaan kohtaanto-ongelmia on paljon myös rakennusteollisuudessa. Oikeanlaatuista ammattihenkilöstöä on vaikea saada, ja samaan aikaan 19 prosenttia vastavalmistuneista oli vuosi tutkinnon jälkeen yhä työttöminä. Vertailun vuoksi kaikkien muiden ammatillisten tutkintojen työttömyysaste oli vuonna 2020 14 prosenttia. Selvityksen mukaan vajavaisuuksia on hakijoiden työkokemuksessa, koulutuksessa ja odotuksissa. Lisäksi tärkeitä syitä vastavalmistuneen palkkaamattomuuteen koettiin olevan työnhakijan työhaluttomuus ja vajuus osaamisessa. (Rakennusteollisuus RT 2021, 10.)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry:n vuonna 2022 tekemä kyselytutkimus kohtaannosta katsoo asiaa työnhakijan kannalta. Tutkimuksesta käy ilmi, että kohtaanto-ongelmat eivät johdu ainoastaan työntekijöiden väärästä asuinpaikasta, puutteellisesta osaamisesta tai heikosta motivaatiosta. Kyselyyn vastanneiden työnhakijoiden ja asiantuntijoiden mukaan työnhausta on tullut haastavaa; työpaikkailmoituksissa on puutteita ja irrelevantteja osaamisvaateita sekä rekrytointikäytännöissä on parantamisen varaa. Työnhakijoiden kokemukset työnhausta ja sen vaateista vähentävät motivaatiota töiden hakemiseen. Tutkimuksessa korostetaan, että työnantajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota omaan työnantajakuvaansa ja työpaikkailmoitusten laatuun, kohtuullistaa

vaatimuksia työnhakijoita kohtaan sekä tarjota parempaa perehdytystä ja koulutusta uusille työntekijöille kohtaanto -ongelman hillitsemiseksi. Lisäksi asiantuntijoiden mielestä työvoimapalveluiden kehittäminen ja yksilöllisten palvelujen lisääminen tukisi työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaamista. (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry 2022, 3, 28–32.)

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan toimeksiantajayrityksessä heränneeseen huoleen kohtaanto-ongelmasta ja osaajien varmistamisesta. Osaajien houkutteleva ja säilyttäminen on yksi tulevaisuuden henkilöstöhaasteista, ja ammattilaisista on tullut myös selkeä kilpailuetu. (Botella-Carrubi, Gil-Gomez, Oltra-Badenes & Jabaloyes-Vivas 2021, 2.)

Tutkimuksen toimeksiantaja on rakennusalan pk-yritys, Savon Laaturakennus Oy, joka sijaitsee maantieteellisesti haastavalla alueella. Alueen maantieteelliset ja taloudelliset erityispiirteet luovat erityisiä haasteita rekrytoinnille, kuten työvoiman saatavuuden rajoitukset, ammattitaitoisen työvoiman puute ja kilpailu työntekijöistä muiden toimialojen kanssa. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten tulevaisuus muuttaa toimeksiantajan henkilöstötarpeita ja miten strateginen rekrytointi voi auttaa houkuttelemaan pätevää työvoimaa. Tutkimuksen tulokset tarjoavat myös yleistä tietoa siitä, miten pienet ja keskisuuret rakennusalan yritykset voivat kehittää ja toteuttaa tehokkaita rekrytointistrategioita, joilla valmistautua tulevaisuuden työmarkkinoiden muutoksiin.

Tutkimuksessa keskitytään rekrytoinnin strategiseen merkitykseen: miten nykyistä työvoimaa ja osaamista hyödynnetään ja miten vastataan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Lisäksi selvitetään yrityksen työnantajamielikuvaa ja alan toimintaympäristöä. Tutkimus sisältää yrityksen toimihenkilöiden haastatteluja sekä alueellisten koulutus- ja yhteistyömahdollisuuksien kartoitusta.

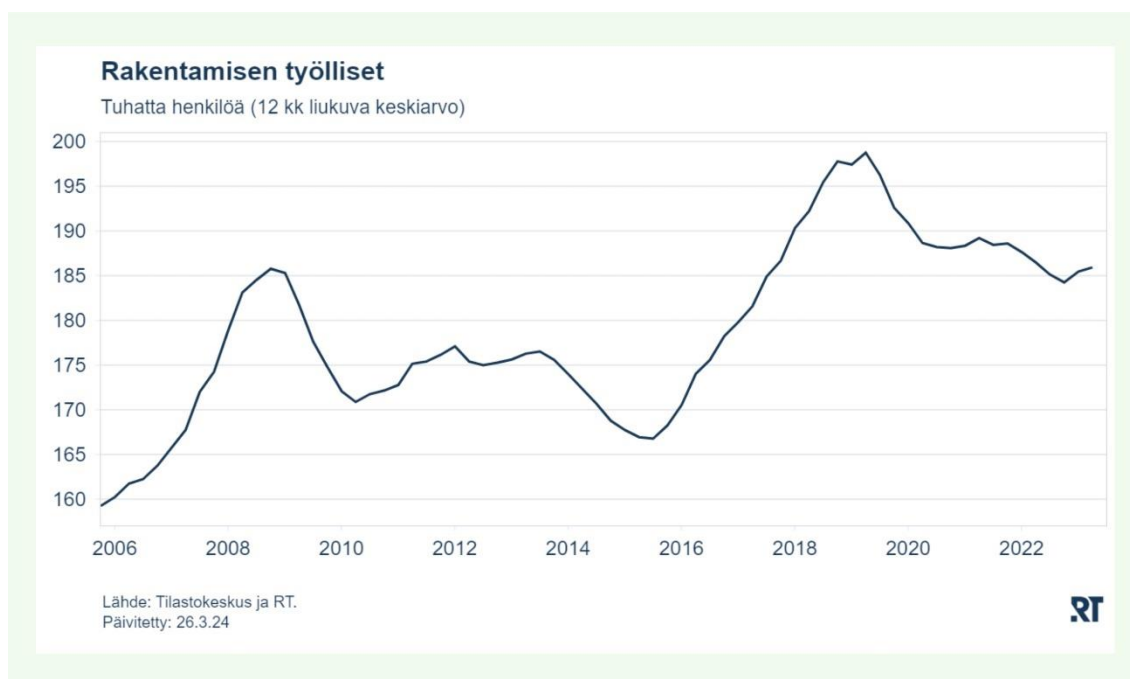
Tutkimuksen tulokset tarjoavat käsityksen yrityksen toimintaympäristöstä, työnantajamielikuvasta ja siitä, miten yritys voi tulevaisuudessa tehokkaasti löytää

tarvittavat osaajat. Lopullinen tuotos tutkimuksesta on tulosten perusteella muodostetut kehittämissuositukset.

2 Alan ja toimeksiantajayrityksen näkökulma sekä henkilöstöjohtamisen rooli

2.1 Rakennusalan tausta

Rakennusala on keskeinen osa kansantaloutta, sillä sen vaikutus ulottuu laajalti eri sektoreille ja se on merkittävä työllistäjä. Vuodenaikojen ja taloudellisten suhdanteiden vaihtelusta huolimatta ala tarjoaa työtä merkittävälle määrälle ihmisiä. Vuosittain rakennusosalalla työskentelee noin 175 000–185 000 henkilöä (kuvio 1), mikä osoittaa alan vahvaa ja jatkuvaa kysyntää työvoimalle. Lisäksi rakennustuoteteollisuus, joka on olennainen osa rakennussektoria, työllistää noin 80 000 henkilöä. Tämä tarkoittaa, että yhteensä rakennusteollisuudessa ja sen liitännäisaloilla työskentelee noin 250 000 henkilöä, mikä kattaa noin 17 % koko yrityssektorin työllisyydestä. (Rakennusteollisuus RT 2024a.) Rakennusala toimii mahdollistajana muille toimialoille, ja rakennusalaan koskevat muutokset koskettavat voimakkaasti myös muuta yhteiskuntaa. Ala on luonteeltaan voimakkaasti kotimarkkinavetoinen, viennin ollessa lähes olematonta muutamia suuria rakennusyhtiöitä lukuun ottamatta. Rakennusala toimii myös työmaiden ulkopuolella, sillä sen perustoimintaan verkottuu rakennuttajien, urakoitsijoiden, suunnittelijoiden, alihankkijoiden ja rakennustuoteteollisuuden kanssa tapahtuvat yhteistyöt. (Ahonen, Ali-Yrkkö, Avela, Junnonen, Kulvik, Kuusi, Mäkäräinen & Puhto 2020, 16.)



Kuvio 1. Rakentamisen työlliset (Rakennusteollisuus RT 2024b).

Rakennusala on keskeinen toimija kansantaloudessa, ja erityisesti pienet yritykset ovat tässä kontekstissa merkittävässä asemassa. Vuoden 2021 tilastot osoittavat, että rakennusosalalla toimi yhteensä 54 512 yritystä, jotka yhdessä työllistivät noin 154 000 henkilöä. Keskimääräinen henkilöstömäärä yritystä kohden on siis alle kolme henkilöä, ja se korostaa pienten ja mikroyritysten merkittävää osuutta rakennusosalalla. (Tilastokeskus 2024.)

Rakennusala on kausivaihtelun lisäksi myös erittäin suhdanneherkkä ala. Koronavuodet 2019–2021 ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan 2022 muuttivat maailman tilannetta siten, että teollisuuden tuotantokustannusten noustessa myös hinnat lähtivät nousuun (Lähdemäki 2023, 44). Inflaation, eli laaja-alaisen hintojen nousun, sekä Euroopan keskuspankin inflaation hillitsemiseksi tekemien korkojen noston myötä kuluttajien usko ja ostovoima on tällä hetkellä, vuonna 2024, alhaisimmillaan kuin pitkään aikaan. Tämä heijastuu rakennusalaan kovemmin kuin useampaan muuhun. Tuotantokustannusten noustessa kate rakentamisesta vähenee, asuntojen hinnat nousevat, ja koska korot ovat nousseet, ei uusia lainoja olla halukkaita ottamaan. (Leppänen 2022.) Kokonaisuudessaan rakentaminen väheni vuoden 2023 alkupuoliskolla keskimäärin 6,6 % ja tuotanto supistuu jatkossa jokaisella sektorilla entisestään (Rakennusteollisuus RT 2023).

Rakentamisen aloitukset vähenivät vuonna 2023 jyrkästi ja tuotannon määrä tippui merkittävästi. Hiipumisen lopullinen vaikutus alan työllisyyteen ja muuhun talouteen on vielä auki, mutta työllisyys rakentamisalalla on heikkenemässä. Rakennusalan suhdanneryhmän vuonna 2023 tekemän raportin mukaan rakentamisen tuotannon ennustetaan kääntyvän kasvuun vuoden 2024 aikana, mutta tämä edellyttää kysynnän elpymistä ja kustannusten alentumista. Eniten tilanne vaikeuttaa uusien asuntojen tuotantoa, korjaus- ja toimitilarakentamisessa lasku on vähäisempää kohdistuen volyyymiin. (Rakennusalan suhdanneryhmä 2023.)

Nykyinen taloustilanne ei kuitenkaan vaikuta merkitsevästi vakaisiin asioihin, kuten väestönkehitykseen ja muuttoliikenteeseen. VTT:n raportti asuntotuotantotarpeesta paljastaa, että vaikka Suomen väestönkasvu hidastuu ja ennusteiden mukaan kääntyisi laskuun 2030-luvun alussa, on asuntotuotannon tarve edelleen merkittävä. Vuosittain tulisi rakentaa vähintään 30 000 asuntoa, ja tulevan 20 vuoden aikana tarve olisi 600 000–700 000 uutta asuntoa, riippuen kotitalouksien rakenteen muutoksista ja erityisesti yhden aikuisen kotitalouksien yleistymisestä. Lisäksi on mielenkiintoista, että vaikka väestö vähenee tietyillä alueilla, asuntokysyntä voi silti nousta perhekoon pienenemisen vuoksi. Rakentamisen tarve ei siis nykyisistä suhdanteista huolimatta poistu tulevaisuudessa. (Vainio 2020, 5, 11–16.)

Tässä tutkimuksessa ei tulla keskittymään nykyisen poikkeustilanteen erityiskysymyksiin, vaan tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohtaanto-ongelmia kokonaisuutena huomioiden ajan ennen poikkeustilannetta ja olettaen tilanteen palaavan lähelle aiempaa muutaman vuoden sisällä. Erityisen huomion kohteena on ammattitaitoisen henkilöstön vaje ja alueelliset sekä alalle tyypilliset erityispiirteet, jotka vaikuttavat ongelmien rakenteelliseen luonteeseen.

2.2 Toimeksiantajayritys ja sen erityistarpeet

Toimeksiantajana tutkimuksessa toimii iisalmelainen, 40–50 työntekijää työllistävä rakennusyriety, Savon Laaturakennus Oy. Henkilöstöstä noin kymmenen henkilöä työskentelee toimihenkilöinä, ja loppujen työnkuvaan kuuluu rakentaminen, maalaustyöt ja muut yleiset rakennusalan tehtävät. Yritys on erikoistunut

laaja-alaisiin rakennusprojekteihin, jotka kattavat teollisuus- ja korjausrakentamisen, liike- ja toimitilaprojektit sekä asuinrakentamisen.

Yritys on toiminut Ylä-Savon alueella ja sen naapurikunnissa jo kahden vuosikymmenen ajan. Perheomisteisena toimijana yritys on sitoutunut korkeaan laatuun ja kumppanuuteen. Työyhteisön ja kumppaniverkoston yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta korostaa ”Team SLR”-filosofia, joka yhdistää yrityksen työntekijät, alihankkijat ja muut yhteistyökumppanit. Henkilöstöpolitiikassa suositaan yrityksen omia työntekijöitä, ja vuokratyövoimaa hyödynnetään ainoastaan kiireellisissä tilanteissa. Yrityksen näkemyksen mukaan tämä vahvistaa työn laatua ja prosessien luotettavuutta.

Viime vuosina yritys on kohdannut vaikeuksia osaavan työvoiman rekrytoinnissa. Yrittäjä arvioi, että suurimpia rekrytointihaasteita aiheuttavat paikallinen sijainti, rakennusalan tyypillinen matala vetovoima sekä työntekijöiden motivaation puute. Erityisesti pätevien kirvesmiesten ja työnjohtajien löytäminen on yrittäjän arvion mukaan osoittautunut hankalaksi. Työvoiman saatavuus ja kohtaanto -raportti (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023) tukee tätä arviota (taulukko 1).

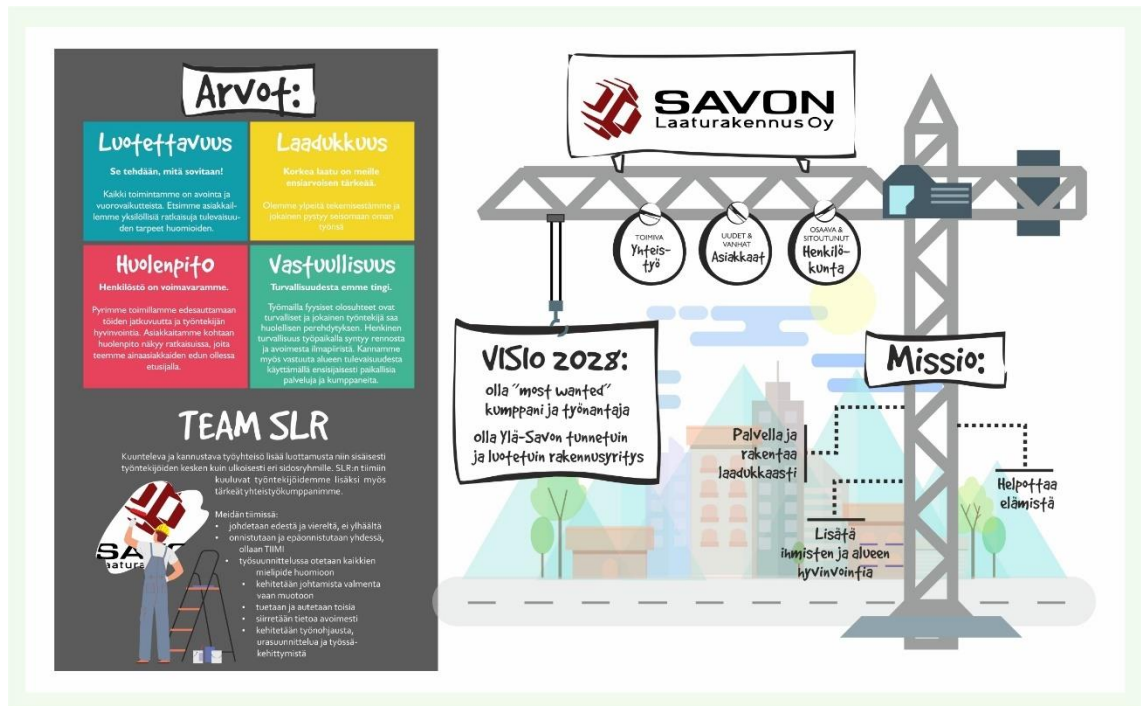
Ammatti	Työvoima	Työlliset	Avoimet työpaikat	Epätyypilliset työsuhteet	Työttömyysaste	Työttömät työnhakijat	Työvoimapula /ylitarjonta	Tilanne
Rakennusalan työnjohtajat	9248	8437	164	67 %	8,80 %	811	-599	Ylitarjonta
Talonrakentajat	41519	36140	1146	83 %	13,00 %	5379	-4099	Ylitarjonta
Muurarit ym.	1289	861	51	45 %	33,20 %	428	-367	Ylitarjonta
Kirvesmiehet ja rakennuspuusepät	21151	17065	746	73 %	19,30 %	4086	-3236	Ylitarjonta
Lattianpäällystys-työntekijät	2548	2149	133	67 %	15,70 %	399	-256	Ylitarjonta
Rakennusmaalarit	8179	5707	258	74 %	30,2	2472	-2144	Ylitarjonta
Betonirakentaja ja raudoittajat	2279	1453	138	83	36,60 %	826	-672	Kohtaanto -ongelma
Muut rakennustyöntekijät	4598	3297	521	85 %	28,30 %	1301	-743	Kohtaanto -ongelma
Rappaaajat	882	671	58	36 %	23,90 %	211	-179	Kohtaanto -ongelma
Rakennusalan avustavat työntekijät	5214	3007	1238	89 %	42,30 %	2207	-863	Kohtaanto -ongelma

Taulukko 1. Työvoiman ylitarjonnan ja kohtaanto-ongelman esiintyminen rakennusalan tyypillisimmillä ammattiryhmillä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023).

Raportti tarjoaa kattavan näkemyksen rakennusalan työvoiman nykytilanteesta Suomessa vuodesta 2014 lähtien. Raportin mukaan rakennusalan yleisimmillä ammattiryhmillä, kuten juuri kirvesmiehillä ja työnjohtajilla, on havaittavissa työvoiman ylitarjontaa sekä toimeksiantajayrityksen toiminta-alueella Pohjois-

Savossa, että koko maan laajuisesti. Tämä ilmiö heijastaa selvää kohtaanto-ongelmaa, jossa työvoiman tarjonta ja työmarkkinoiden kysyntä eivät kohta optimaalisesti.

Toimeksiantajayrityksen strategia rakentuu sen selkeästi määritellyn vision vaaraan (kuva 1). Yritys pyrkii olemaan alueensa tunnetuin ja luotetuin rakennusyri-tyks, sekä arvostettu yhteistyökumppani ja työnantaja. Strategian keskiössä ei ole perinteisen liiketoiminnan laajentaminen, vaan keskittyminen työnantajaku- van parantamiseen ja maineen vahvistamiseen korkealaatuisena rakennusalan toimijana.



Kuva 1. Savon Laaturakennus Oy:n visio, missio ja arvot 2023.

Yrityksen pyrkimys on säilyttää nykyinen henkilöstömäärä sekä liikevaihto va- kiona, tuottaen ensiluokkaisia palveluja ja tukien alueellista hyvinvointia. On siis selvää, että päästäkseen strategiaan tavoitteisiinsa, on yrityksen huolehdittava yrityksen henkilöstön vastaavuudesta sekä tämänhetkisiin sekä tuleviin tarpei- siin.

2.3 Strategia

Strategian käsite juontaa juurensa historiallisesti sotataidon alueelta, missä sitä on hyödynnetty jo antiikin Kreikan ajoista lähtien tavoitteiden saavuttamiseen ja voimavarojen hallintaan. Liiketoiminnan kontekstissa strategisen ajattelun soveltaminen on kuitenkin verrattain uusi ilmiö, joka on vakiinnuttanut asemansa vasta 1960-luvulta alkaen. Kauhasen (2010) mukaan strategia on nykyaikana kehittynyt keskeiseksi elementiksi yritysten kilpailuedun rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

Strategian laatimisen tarkoituksena on se, että yritys löytää parhaan tavan tulevaisuuden menestykselle omassa liiketoimintaympäristössään. (Sutinen & Haapakorva 2021, 37.) Strategian tavoitteet näyttäytyvät hyvin samantapaisina toimialasta, sijainnista tai ajasta riippumatta, vaikka erilaisia strategiatyökaluja ja filosofioita käsitteen alle mahtuukin. (Vuorinen 2013, 27.)

Strategian monimuotoisuus liiketoiminnassa on kattava ja kompleksinen, sisältäen elementtejä kuten liiketoiminnan suunnittelu, henkilöstöhallinto, markkinointi ja myynti. Tämän laajan kirjon vuoksi strategian määrittely on haastavaa. Igor Ansoff määritteli teoksessaan Corporate strategy (1965, 28) strategian siten, että strategia on tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistelmä, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä, sisältäen tavoitteiden asettamisen, ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tunnistamisen sekä päivittäisen operatiivisen toiminnan.

Ansoffin (1965, 28) mukaan strategia on väline muutosten hallintaan. Samaa ajatusta laajentaa Kamensky (2014, 19), joka katsoo strategiaa kolmesta päälekkäisestä ja toisiaan täydentävästä näkökulmasta: strategia on yrityksen tietoinen valinta tärkeimmistä tavoitteistaan ja toimintalinjoistaan, väline ympäristön hallitsemiseen, sekä keino sisäisten ja ulkoisten tekijöiden sekä niiden välisen vuorovaikutuksen tietoiseen ohjaamiseen, jotta yrityksen taloudelliset ja kehitystavoitteet saavutetaan.

Kamensky (2014, 20) lisää Ansoffin näkemykseen sen, että yritys ei ainoastaan reagoi muutoksiin vaan voi myös aktiivisesti itse muokata tai vaihtaa toimintaympäristöään ja hallita muutosta. Nykypäivän muutosnopeus pakottaa

reagoimaan nopeasti ja jokaisella organisaation tasolla. Yhtäaikainen tiedon tavoittaminen asettaa painetta myös tuotekehitykselle ja arvontuotannolle. Muutoksen mukana pysymisellä, olipa kyse ulkoisesta tai sisäisestä muutoksesta tai muospaineesta, ja muutokseen reagoimalla organisaatio vahvistaa omaa strategiaansa ja kilpailukykyänsä. (Sutinen & Haapakorva 2021, 67.)

Strategian lopullisen muodon päättää yrityksen ylin johto, mutta toteutumisen kannalta on tärkeää pitää yllä vuoropuhelua koko organisaation kesken. Vain ihmisen itsensä jollain tasolla kokema asia voi tulla syvällisemmin ymmärretyksi ja vaikka suurissa organisaatioissa koko yhteisön mukaanotto on mahdotonta, on strategian läpiviemiseksi merkityksellistä, että koko henkilöstö ymmärtää työnteon ja strategian suuntien yhteyden. Vuoropuhelun kautta koko organisaation ajatukset ja näkemykset tulevat kuulluksi ja myöhemmässä vaiheessa vuoropuhelu auttaa strategian ymmärtämisessä ja toteuttamisessa. (Kamensky 2014, 65; Valpola, Kvist, Heimonen, Niutanen, Lillkäll, Masalin & Kalin 2010,16.)

Strategiaprosessit ovat kehittyneet ja monipuolistuneet vuosien varrella. Lineaarinen strategiaprosessi on yksinkertaisimmillaan esitettävissä suorana linjana, joka ulottuu strategian kehittämisestä sen toteutukseen, ja johon osallistuvat henkilöt toimivat suunnittelijoina ja toimeenpanijoina. Vaikka lineaarisissa prosesseissa etenemisvaiheet ovat perusluonteeltaan samankaltaisia, niiden määrä voi vaihdella. (Vuorinen 2013, 41.) Näsi ja Aunola (2002) määrittelevät strategian yrityksen toiminnan suunnitelmaksi ja sen toteutuksen yhdistäväksi punaiseksi langaksi, tarjoten näin ytimekkään, mutta tietosisällöltään suhteellisen suppean kuvauksen (kuvio 2). Nopealiikkeisessä nyky maailmassa tämä suoraviivainen ja jäykkä lähestymistapa saattaa kuitenkin olla liian rajoittava.



Kuvio 2. Lineaarinen strategiaprosessi (Näsi & Aunola 2002).

Lineaarisen strategia-ajattelumallin oheen onkin kehittynyt jatkuvia ja joustavia prosesseja. Näissä modernissa strategiatyössä käytetyissä prosesseissa vaiheet eivät ole tiukasti rajattuja tai aikajärjestyksessä, vaan ne voivat sekoittua ja

mukautua tarpeiden mukaan. Vaikka tämä avoimuus mahdollistaa nopean reagoinnin ja oppimisen, strategiatyön ytimessä täytyy aina olla selkeä visio – suunta, johon pyritään. Lisäksi on tärkeää, että strategia on dokumentoitu selkeästi, jotta siihen on helppo palata ja se ohjaa toimintaa johdonmukaisesti. (Valpola ym. 2010,16; Vuorinen 2013, 39–46.) Strategiatyöskentelyn tulisikin olla samaan aikaan sekä hallittua että innovatiivista (Kamensky 2014, 65).



Kuvio 3. Strategiaprosessi (Sutinen & Haapakorva 2021).

Sutisen & Haapakorvan (2021) mukaan, strategian kehitysprosessi perustuu neljään pääkysymykseen (kuvio 3). Ensimmäinen askel on nykytilanteen syvällinen analyysi: missä yritys on tällä hetkellä ja mitkä ovat sen vahvuudet ja haasteet. Toinen askel keskittyy tulevaisuuden visiointiin, tunnistamalla tulevaisuuden kilpailuasetelmat ja toimintaympäristön muutokset, joihin yritys valmistautuu. Kolmannessa vaiheessa kirkastetaan strategiset valinnat, jotka ohjaavat yrityksen suuntaa. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa siirrytään suunnitelmasta käytäntöön, eli strategian konkreettiseen toteuttamiseen. (Sutinen & Haapakorva 2021, 67.)

Strategian rakentaminen on dynaaminen prosessi, joka edellyttää jatkuvaa tarkastelua ja päivittämistä, sillä toimintaympäristön muutokset voivat vaikuttaa strategian eri osa-alueisiin. Lisäksi on oleellista, että strategiaan sisällytetään selkeät mittarit ja seurantamekanismit, jotta edistymistä kohti asetettuja tavoitteita voidaan mitata ja arvioida. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin, kun suunnitelmiin tarvitsee tehdä muutoksia. On tärkeää, että koko organisaatio on sitoutunut yhteisiin päämääriin ja ymmärtää oman roolinsa strategian onnistuneessa toteutuksessa. (Kupiainen 2024.)

2.4 Strateginen näkökulma henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tapoja ja toimintoja, joiden avulla yritys pyrkii muodostamaan henkilöstöstään yrityksen menestystekijän (kuvio 4). Henkilöstöjohtamisen onnistuttua yrityksellä on oikeanlaista, motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä oikeissa, yrityksen tavoitteiden mukaisissa tehtävissä. (Viitala 2021, 10.)

Kun henkilöstöjohtaminen ymmärretään strategisena toimintona, se ei ainoastaan tue liiketoimintastrategian toteutumista, vaan toimii myös yrityksen vision ja mission toteutumisen mahdollistajana pitkällä aikavälillä. (Viitala 2021, 15–16; 2007.)

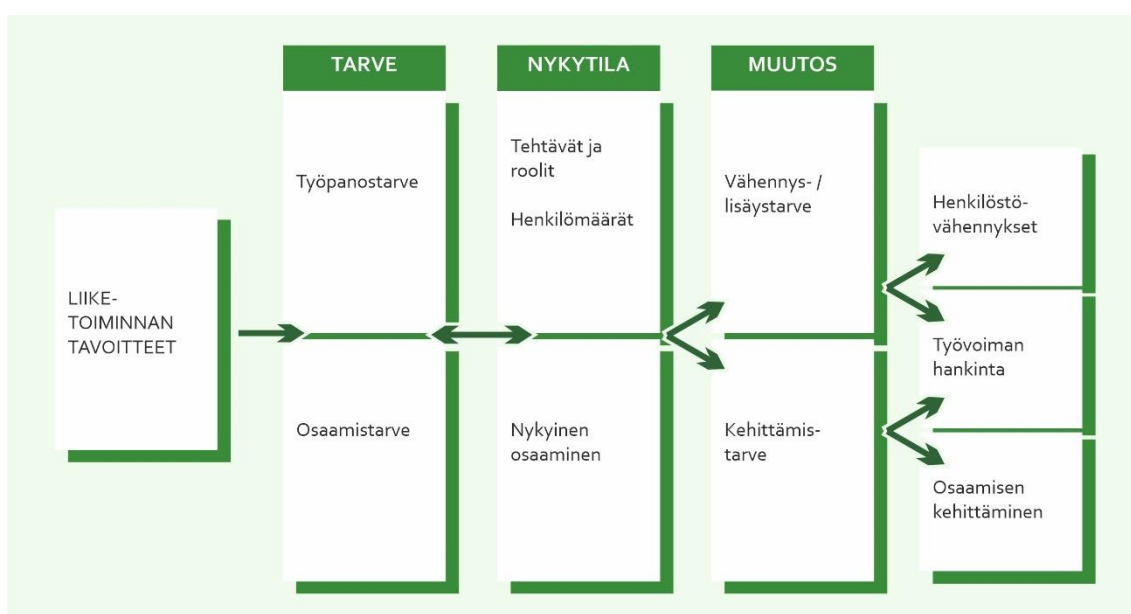


Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen suunnitelma (Viitala 2021, 10).

Henkilöstöjohtamisen tehtävä on vahvassa yhteydessä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen, ja sen onnistunut integrointi liiketoimintastrategiaan edellyttää johdonmukaista suunnittelua. Tämä suunnittelu kulminoituu henkilöstöstrategiassa, joka määrittelee, kuinka henkilöstöresursseja johdetaan ja kehitetään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöstrategia on siis keskeinen osa yrityksen kokonaisstrategiaa ja sen avulla varmistetaan, että yrityksen henkilöstö on linjassa pitkän aikavälin päämäärien kanssa. Tämä sisältää henkilöstön rekrytoinnin, kehittämisen, sitouttamisen ja säilyttämisen strategiat, jotka ovat elintärkeitä yrityksen menestyksen kannalta.

Henkilöstöstrategian avulla luodaan pohja kestäväälle kilpailuedulle, sillä se mahdollistaa organisaation kyvyn mukautua ja kasvaa muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 58.)

Oikeanlaisella henkilöstöstrategialla voidaan varmistaa kilpailukyky yhä globaallimmaksi ja aggressiivisemmaksi muuttuvassa markkinaympäristössä (Beardwell & Claydon 2010, 463). Sillä tuodaan näkyväksi yrityksen nykyinen henkilöstöresurssi, sekä se millaisia tarpeita henkilöstön määrään tai laatuun tulevaisuudessa kohdistuu ja miten niihin tarpeisiin vastataan eri strategiavaiheissa.

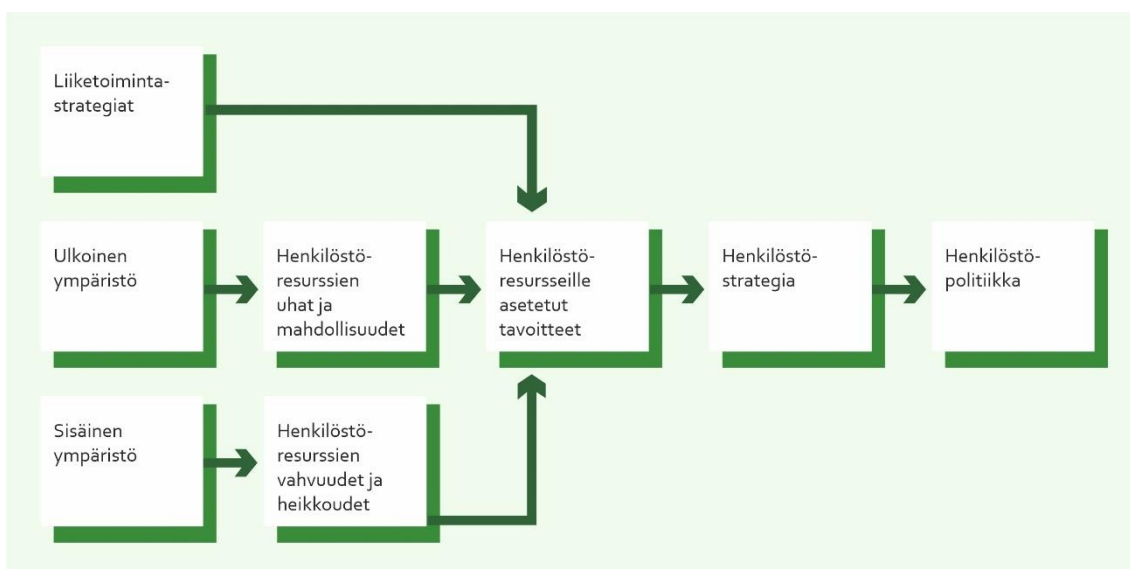


Kuvio 5. Työvoimatarpeiden suunnittelu (Viitala 2021, 59).

Yrityksen hakiessa kasvua tulee miettiä mistä henkilöstöä saadaan ja minkälaista henkilöstöä tarvitaan nyt sekä jatkossa mahdollistamaan kasvuun tarvittavat muutokset, kuten työn lisääntyminen tai teknologian kehittyminen. Yrityksen strategian ei kuitenkaan tarvitse aina keskittyä kasvun tavoitteluun; toisinaan ensisijainen päämäärä on vakausstrategia, eli olemassa olevan markkina-aseman ylläpitäminen. Tässä lähestymistavassa keskeistä on kyky ennakoida ja hallita sisäisiä muuttujia, kuten henkilöstön vaihtuvuutta, eläköitymisiä ja sairautslomia (kuvio 5). Lisäksi strategiaan kuuluu ulkoisten tekijöiden, kuten taloudellisten muutosten, kilpailutilanteen, teknologisen kehityksen sekä lainsäädännön muutosten, systemaattinen seuranta ja niihin sopeutuminen. Liiketoimintaa supistettaessa irtisanomisten tai lyhyen ajan työvoiman käyttö puolestaan voi olla strategian kannalta järkevintä. (Joki 2021, 97–98; Kauhanen 2010, 23; Viitala 2021, 59.)

Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 320) mukaan henkilöstöstrategian kehittäminen on moniulotteinen prosessi, joka perustuu liiketoimintastrategian, sekä yrityksen ulkoisen ja sisäisen ympäristön huolelliseen analyysiin. Tämä prosessi määrittää yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita ja suuntaviivoja henkilöstölle, sekä sitä miten näitä tavoitteita tukeva henkilöstöpolitiikka luodaan ja toteutetaan käytännössä. Henkilöstöstrategia ja siihen pohjautuva henkilöstöpolitiikka ovat olennaisia elementtejä, jotka ohjaavat yrityksen päätöksentekoa ja toimintatapoja henkilöstöön liittyvissä kysymyksissä (kuvio 6).

Hyvä henkilöstösuunnittelu luo vakaan pohjan henkilöstöpolitiikan toteuttamiselle ja vähentää riskiä virheisiin. Se parantaa työnantajamielikuvaa ja siten voi olla merkityksellinen myös tulevaisuuden rekrytoinneissa. (Kurtén & Waaralinn 2015, 258.)



Kuvio 6. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun malli (Vanhala ym. 2002).

2.5 Rekrytoinnin rooli strategian toteuttamisessa

Yrityksen työvoima muodostuu pääasiallisesti jo valmiiksi työsuhteessa olevista henkilöistä. Työvoima voi muodostua pelkästään yrityksen omista täysi- tai osa-aikaisista työntekijöistä, tai näiden lisäksi ulkopuolisista tarjoajista, kuten vartiointi tai taloushallinto. (Viitala 2021, 60, 71.) Jatkuvasti kehittyvät

liiketoimintaympäristöt ja alan kasvavat vaatimukset tekevät kuitenkin myös uusien työntekijöiden rekrytoinnista välttämättömyyden.

Rekrytointi, eli työvoiman hankinta, on osa henkilöstöjohtamista. Tällä toimenpiteellä yritys varmistaa, että yrityksessä on oikeanlaiset ihmiset oikeanlaisissa tehtävissä. (Viitala 2021, 71.) Rekrytointi tulee ajankohtaiseksi yritykselle silloin, kun yrityksestä tai tehtävästä lähtee työntekijä tai jos yritykselle aukeaa uusi positio. Myös yrityksen uusi strategia tai uudelleenjärjestelyt voivat lisätä tarvetta rekrytoinnille. Rekrytointi on merkittävä investointi, joten on tärkeää, että se on strategian mukaista. (Kaijala 2016, 19.) Rekrytointi on ajankohtaista silloin kun yrityksen henkilöstö pienenee esimerkiksi eläköitymisen kautta, henkilöstö ei riitä suorittamaan tehtäviä tai yritys tarvitsee sellaista osaamista, jota olemassa olevalla henkilöstöllä ei ole. (Viitala 2021, 71.) Rekrytointiprosessin tulisi olla harkittua ja strategista, ei summittaista valintaa. Tehokkaan ja tuloksellisen rekrytoinnin perustana on suunnitelmallisuus ja tarkka prosessin seuraaminen. Valviston (2005, 21) mukaan rekrytointi koostuu viidestä askeleesta: Työnantajamielikuva houkuttelee sopivan hakijakunnan, tarkasti määritelty rekrytointitarve sekä huolella valitut rekrytointikanavat ohjaavat oikeat hakijat prosessiin. Valintaprosessi tunnistaa joukosta parhaiten tehtävään sopivan henkilön. Tehokas perehdytys varmistaa, että uusi työntekijä pääsee nopeasti tuottavaan työhön kiinni. Lopuksi esimiehen, johdon ja henkilöstöyksikön välinen selkeä työnjako ja yhteistyö varmistavat rekrytoinnin tehokkuuden.

Strategisessa rekrytoinnissa tarkastellaan rekrytointiprosessin osa-alueita, jotka ovat linjassa yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Phillips ja Gully (2015, 1416, 1418) mukaan strateginen rekrytointi ottaa huomioon useita keskeisiä tekijöitä. Näitä ovat yrityksen liiketoimintastrategia, nykyinen osaamistaso, tulevaisuuden osaamistarpeet sekä toimintaympäristö. Lisäksi tärkeässä roolissa on työnantajamielikuva, joka vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen työnhakijoiden silmissä. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun mallissa (kuvio 6) esitetyt sisäiset ja ulkoiset tekijät kuvaavat kaikkia näitä näkökohtia, jotka on otettava huomioon, jotta rekrytointi tukee yrityksen strategisia päämääriä tehokkaasti. (Vanhala ym. 2002.)

Rekrytointistrategia koostuu niistä tarkkaan harkituista toimenpiteistä, jotka ovat yhteneväisiä yrityksen asettamien tavoitteiden ja vision kanssa ja ovat

avainasemassa niiden saavuttamisessa. Tämä strategia perustuu selkeään ymmärrykseen yrityksen nykyisestä markkinatilanteesta ja laajemmasta strategisesta suunnitelmasta. Sen kehittämiseen kuuluu nykyisen osaamis pohjan kar-toittaminen sekä tarvittavan, vielä hankkimattoman osaamisen tunnistaminen. Viitala (2013,103–104) korostaa, että strategian suunnittelussa on ensiarvoisen tärkeää määritellä nämä osaamiset tarkasti. Yhtenäisten rekrytointikäytäntöjen luominen mahdollistaa rekrytoinnin kohdentamisen strategian mukaisesti ja varmistaa, että resursseja käytetään tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (Kunta-rekry 2019.)

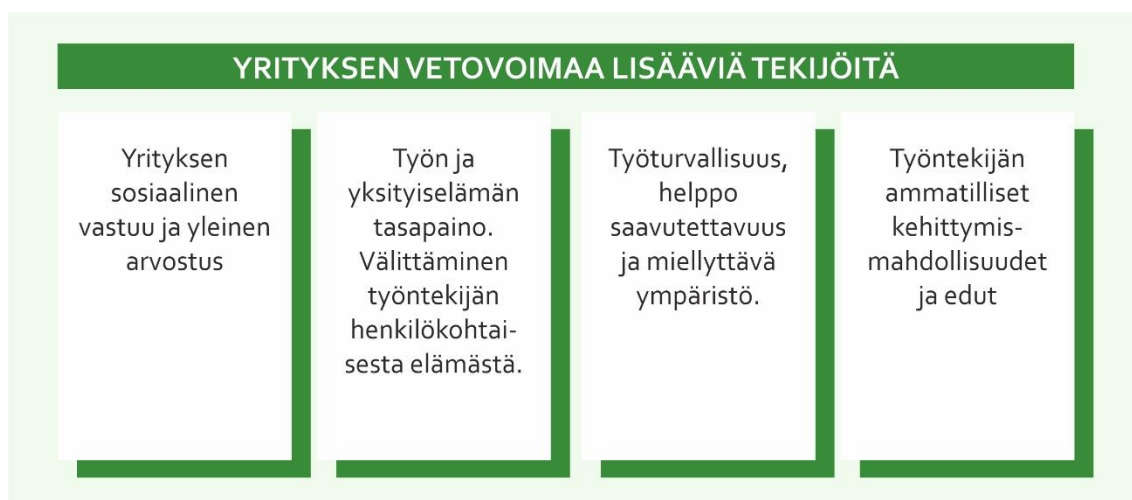
Yhtenä strategisena ratkaisuna yrityksen tulee miettiä, millaista osaamista tai työpanosta yritykseen voidaan ostaa ulkopuolelta. Joissain työvoimatarvet-pauksissa rekrytoinnilla ei ole tarvetta, vaan on kustannustehokkaampaa tuot-taa toiminnot ostopalveluna. Lisäksi rekrytointistrategiaa luodessa tulee miettiä päästäänkö liiketoiminnalliseen tavoitteeseen sisäisten siirtojen ja rekrytointien kautta, vai hankitaanko työntekijä ulkopuolelta. Ulkopuolelta hankittaessa strate-giassa voidaan puolestaan pohtia, olisiko yrityksellä mahdollista kouluttaa vas-tavalmistuneesta oikeanlainen työntekijä vai luottaa valmiiseen kokemukseen. (Viitala 2013, 103–104.)

2.6 Vetovoimatekijät ulkopuolisessa rekrytoinnissa

Yrityksen henkilöstöön kohdistuu sekä pito- että vetovoimia. Vetovoimatekijät (kuvio 7), eli ne syyt tai ominaisuudet, joiden vuoksi alalle tai työpaikkaan ha-keudutaan, toimivat myöhemmässä vaiheessa myös sitoutumisen, eli pitovoi-man edistäjänä. (Botella-Carrubi ym. 2021, 11.)

Työnantajamielikuva on keskeinen elementti yrityksen houkuttelevuudessa työ-markkinoilla ja ulkoisen rekrytoinnin menestyksessä. Se on moniulotteinen ja abstrakti käsite, joka rakentuu ajan myötä ja muovautuu useiden eri tekijöiden vaikutuksesta. Työntekijät ja asiakkaat muokkaavat yrityksen sisäistä mieliku-vaa kokemuksiansa kautta, kun taas yrityksen tuotteet, palvelut ja viestintästra-tegiat vaikuttavat merkittävästi ulkoiseen työnantajamielikuvaan. (Valvisto 2005, 24.)

Työnhakijoille yhä tärkeimpiä elementtejä työssä ovat yrityksen arvot ja vastuullisuus, jotka rakentavat työnantajamielikuvaa ja mainetta työnantajana. Enenevässä määrin työnhakijat arvostavat yrityksiä, jotka osoittavat sitoutumista kestävään kehitykseen, sosiaaliseen vastuuseen ja eettisiin toimintatapoihin. Kilpailukykyinen palkkaus ja edut ovat myös tärkeitä vetovoimatekijöitä. Tämä ei rajoitu vain peruspalkkaan, vaan kattaa laajemmat edut, kuten terveystakuutukset ja joustavat työajat. Palkkauksen ja yrityksen arvojen lisäksi tulee tutkimuksissa esille myös muita merkityksellisiä, työpaikkaan sitouttavia asioita, kuten urapolku ja kehittymismahdollisuudet, sillä ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun ja uralla etenemiseen, sekä työn ja yksityiselämän tasapainoon. Joustavat työajat ja etätyömahdollisuudet ovat esimerkkejä käytännöistä, jotka tukevat tätä tasapainoa. Lisäksi innovatiivinen ja kannustava työympäristö, joka rohkaisee luovuutta ja tiimityöskentelyä, on houkutteleva tekijä. Yrityksen sijainti ja toimiston tilat voivat myös olla vetovoimatekijöitä, samoin kuin nykyisten ja entisten työntekijöiden positiiviset suositukset ja kokemukset. Monimuotoisuuden edistäminen sekä työntekijöiden saavutusten tunnustaminen ja palkitseminen ovat muita tärkeitä tekijöitä, jotka tekevät yrityksestä houkuttelevan työpaikan. (Botella-Carrubi ym. 2021.)



Kuvio 7. Yrityksen 4 vetovoimatekijää (mukaillen Botella-Carrubi ym. 2021).

3 Ulkoinen ympäristö

Ulkoisella ympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa osaamisvajetta, koulutusta, kohtaanto-ongelman ilmentymistä ja toimialan erityispiirteitä, jotka vaikuttavat tutkimuksen alla olevaan kysymykseen siitä, miten vastataan tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Ulkoisen ympäristön analysointi ja sen ymmärtäminen ovat kriittisiä elementtejä, kun pyritään muodostamaan yhtenäinen näkemys yrityksen henkilöstöön kohdistuvista potentiaalisista uhista ja mahdollisuuksista. Lisäksi tässä tutkimuksessa otetaan huomioon ”sisäinen ympäristö”, joka eroaa ulkoisesta ympäristöstä ja jonka määritelmä ja merkitys selitetään tarkemmin tutkimuksen edetessä.

3.1 Rakennusalan osaamisvaje ja koulutus

Rakennusalan yritykset kohtaavat haasteen, jossa avoimiin työpaikkoihin löytyy hakijoita, mutta harvalla on tarvittavaa ammattiosaamista. Tämän ongelman juuret ovat moninaiset, ulottuen hakijoiden työkokemuksesta ja koulutuksesta heidän odotuksiinsa. Rakennusteollisuus RT:n yhdessä opetus- ja kulttuuriministeriön, sekä työ- ja elinkeinoministeriön kanssa tehdystä selvityksestä käy ilmi, että yritykset ovat jo tiivistäneet yhteistyötä koulutusjärjestäjien kanssa, mutta osaajapula vaivaa alaa edelleen. Erityisesti korostuu tarve parantaa koulutuksen sisältöjä ja opetusmetodeja, lisätä työelämätaidot osaksi koulutusta ja parantaa valmistumisprosenttia. (Rakennusteollisuus RT 2021.)

Rakennusalan työvoiman tarve on tulevaisuudessa, tämänhetkisestä alhosta huolimatta, kasvussa. Rakennusteollisuus RT:n pääekonomisti Jouni Vihmo arvioi syyskuussa 2023 julkaistussa Rakentamisen suhdannekatsauksessa, että tarve asunnoille ei ole kadonnut, ja asuntomarkkinoiden kysyntää ohjaavat tekijät ovat lähitulevaisuudessakin vahvoja. Koska kaupungistuminen on edennyt odotuksia nopeammin, ja taloudellinen hyvinvointi on kasvanut merkittävästi, asuntotuotantoon voidaan odottaa lopulta kasvua, vaikkakin arviolta vasta vuonna 2025. (Rakennusteollisuus RT 2023.) Myös korjausrakentamisen tarve ja kestävyystavoitteiden tuomat haasteet elvyttävät rakennusteollisuutta

tulevaisuudessa. Nämä tekijät luovat paineen löytää ratkaisuja osaajapulaan, jossa myös kansainvälisen työvoiman houkuttelu nousee esiin ratkaisuna (Rakennusteollisuus RT 2021.).

Toimeksiantajayrityksen strateginen päätös kohdistaa toimintansa kasvukeskusten ulkopuolelle tarjoaa alueellisen näkökulman rakennusalan koulutuksen ja työvoiman saatavuuden haasteisiin. Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otusin (2021) tekemä tutkimus ammattikoululaisten alalle hakeutumisesta, keskeyttämisestä ja työelämänäkemyksistä Suomessa vuosina 2014–2020 valaisee alueellisia eroja rakennusalan koulutuksen kysynnässä (taulukko 2). Alalle hakeutuvien opiskelijoiden määrä toimeksiantajan toimialueella Pohjois- ja Ylä-Savossa on pysynyt suhteellisen vakiona, joten kohtaanto-ongelman syytä on etsittävä muualta kuin opetuksen aloituspaikoista. Rakennusalan sisällä maakunnassa haettiin eniten ensisijaisesti pintakäsittelyalan perustutkintoon, joka on osaltaan ristiriidassa kirvesmiesten työvoimatarpeen kanssa.

Haasteita koetaan opiskelijoiden ohjauksessa ja koulutuksen loppuunsaattamisessa. Tämä on kriittistä, sillä alalle hakeutuu yhä enemmän opiskelijoita, joille rakennusala ei ole ensisijainen valinta. Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otusin (2021) julkaiseman tutkimuksen mukaan keskeisiksi syiksi opintojen keskeyttämisen harkitsemiselle nousivat motivaatio-ongelmat ja alan kiinnostamattomuus, mikä ilmeni erityisesti opintojen ensimmäisen vuoden aikana. Tutkimuksessa todettiin, että keskeyttämisriskiä lisäsi merkittävästi myös niin sanotut ”välivuodet” peruskoulun ja ammattikoulun välissä. Opetus- ja kulttuuriministeriö laajensi vuonna 2021 oppivelvollisuutta kahdeksantoista ikävuoteen, mutta tämän uudistuksen vaikutukset keskeyttämiseen tulevat näkymään vasta tulevaisuudessa. Riittävä tuki, ohjaus ja mielekäs oppimisympäristö ovat avainasemassa opiskelijoiden innostamisessa ja koulutuksen suorittamisessa loppuun. Vuonna 2020 rakennusalan opintonsa keskeytti 6 % aloittaneista. (Murto, Reinikainen, Salminen & Jänkälä 2021.)

	Kaikki toisen asteen hakijat				Ensisijaiset toisen asteen hakijoista			
	Yhteensä 2014– 2020	Muutos (%-yksik- köä)	Suhteel- linen muutos	Muutos hakija- määrässä	Yhteensä 2014– 2020	Muutos (%-yksik- köä)	Suhteel- linen muutos	Muutos hakija- mää- rässä
Kanta-Häme	25 %	5 %	7 %	-27	8 %	-	7 %	-9
Etelä-Karjala	23 %	-2 %	-21 %	-156	8 %	-3 %	-31 %	-69
Satakunta	23 %	-2 %	-8 %	-99	7 %	-2 %	-25 %	-63
Lappi	23 %	2 %	10 %	-36	8 %	-	6 %	-18
Kymenlaakso	22 %	-3 %	-7 %	-114	8 %	-1 %	-17 %	-54
Pohjanmaa	20 %	-2 %	-7 %	-81	7 %	-2 %	-19 %	-51
Pohjois-Karjala	20 %	-2 %	-17 %	-156	7 %	-1 %	-10 %	-36
Keski-Pohjanmaa	20 %	-2 %	-8 %	-30	8 %	3 %	50 %	+21
Etelä-Pohjanmaa	20 %	1 %	5 %	-9	7 %	-	4 %	-6
Pohjois-Pohjanmaa	20 %	-	2 %	-9	8 %	-	-2 %	-27
Keski-Suomi	19 %	-2 %	-9 %	-60	7 %	-2 %	-26 %	-78
Päijät-Häme	19 %	-1 %	-6 %	-156	7 %	-2 %	-22 %	-90
Pohjois-Savo	18 %	-1 %	-25 %	-246	7 %	-3 %	-41 %	-123
Etelä-Savo	18 %	-	-1 %	-72	6 %	-2 %	-28 %	-60
Varsinais-Suomi	18 %	-2 %	-11 %	-237	5 %	-	5 %	-24
Kainuu	18 %	-	2 %	-36	5 %	2 %	61 %	+9
Pirkanmaa	16 %	-3 %	-17 %	-189	5 %	-1 %	-15 %	-57
Uusimaa	11 %	-2 %	-15 %	-402	4 %	-1 %	-18 %	-168
Ahvenanmaa	8 %	-	-	0	1 %	-	-	0
Koko Suomi	17 %	-2 %	-10 %	-2 109	6 %	-1 %	-13 %	-924

Taulukko 2. Rakennusalalle hakeneiden ja ensisijaisesti hakeneiden osuudet kaikista maakunnan toiselle asteelle hakeneista vuosina 2014–2020 (Otus 2021).

Rakennusteollisuus RT ehdottaa useita toimenpiteitä osaamisvajeen ratkaisemiseksi. RT peräänkuuluttaa koulutus- ja opetusresurssien lisäämistä, koulutuksen sisältöjen päivittämistä sekä työelämä- ja yhteistyötaitojen korostavan opetuksen integroimista kaikilla kouluasteilla. Alan tulee myös houkutella enemmän osaajia kansainvälisiltä markkinoilta. Lähes 80 prosenttia Rakennusteollisuus RT:n alan yrittäjille teettämään kyselyyn vastanneista korostaisi työelämän sekä yhteistyö- ja johtamistaitojen merkitystä kaikilla koulutusasteilla, vaikka se vaatisikin teknisten taitojen kehittämisen vähenemistä. (Rakennusteollisuus RT 2021.)

Ammatilliseen koulutukseen liittyen on mediassakin viime vuosina nähty useita kriittisiä otsikoita, jotka heijastavat kasvavaa huolta koulutuksen laadusta ja opiskelijoiden hyvinvoinnista. Kiihvasta keskustelua käydään niin opettajien, oppilaiden kuin vanhempienkin näkökulmasta:

Amislaiset yhä tyytymättömämpiä opetukseen – työkalut rikki, käsky kansalais-opistoon ja opettajat saavat törttöillä, kritisoidaan somessa. Yle 20.11.2022

Vanhempien mitta täyttyi – ammattikoulut ovat osalle nuorista pelkkä etä-säilö. Taloussanomat 3.2.2024

Miksi nuoret voivat pahoin? Ammattikouluissa tilanne on karmea – Mielenterveyden ongelmat lisääntyneet – Moni opettaja on vaihtanut alaa. Apu 18.7.2023

Opettajien Ammattijärjestö OAJ:n jäsenilleen vuonna 2022 teettämän tutkimuksen mukaan nämä mielipiteet ovat ainakin osittain perusteltuja. Ammatillisen koulun nykytila, varsinkin vuoden 2021 tehdyn oppivelvollisuus uudistuksen jälkeen on jopa ammattikoulujen opettajien mielestä haastava. Opettajat kohtaavat useita haasteita, jotka juontavat juurensa resurssien leikkauksista. Nämä haasteet vaikuttavat suoraan opetuksen ja ohjauksen laatuun sekä opiskelijoiden kykyyn saavuttaa tavoiteltu osaamistaso. Myös opettajien oman ammattitaidon ylläpidossa havaittiin selkeitä puutteita. Jopa kolmasosa vastaajista ei ollut osallistunut lainkaan vuosittaiseen opettajien ammattitaitoa kehittävään ja ylläpitävään täydennyskoulutukseen, eikä juuri kukaan ollut osallistunut opettajan työelämäjaksolle edellisen kolmen vuoden aikana. (Opettajien Ammattijärjestö OAJ 2022.)

3.2 Työllisyys ja kohtaanto-ongelma

Pohjois-Savo on esillä myös Työ- ja elinkeinoministeriön Työvoimatietokartat -hankkeen loppuraportissa, jossa tutkittiin työvoiman saatavuutta ja kohtaantoa niin eri ammattiryhmien kuin alueellistenkin erojen kautta. Raportin mukaan Pohjois-Savon työllisyystilanne on maakunnassa muuhun maahan nähden positiivinen. Työpaikkojen ja työttömien työnhakijoiden suhde on raportin mukaan myös hieman koko maan keskiarvoa alhaisempi. Kohtaanto-ongelmaa kuitenkin ilmenee. Eniten epätasapainoa vapaiden työpaikkojen ja työntekijöiden välillä koetaan rakennus- sekä matkailu-, ravintola- ja majoitusalailla. (Larja & Peltonen 2023.)

Rakennusalan työpaikat ovat usein fyysisesti vaativia ja projektiluontoisia. Työsuhteet voivat olla sekä pitkä- että lyhytaikaisia. Raportissa mainitaan, että avoimien työpaikkojen määrä laskee merkittävästi, kun lyhytaikaiset, osa-aikaiset tai vuokratyöpaikat jätetään laskuista pois. Tämä korostaa, että pysyvät ja kokoaikaiset työsuhteet ovat houkuttelevampia työnhakijoille, kuin rakennusalalle tyypilliset projektikohtaiset sopimukset. Kohtaanto-ongelmaa esiintyy lähes kaikilla rakennusalan ammattiryhmillä ja kaikilla koulutusasteilla. (Larja & Peltonen 2023.)

3.3 Tulevaisuuden rakentaminen

Rakentaminen kehittyy vauhdilla. Digitalisaatio, robotisaatio ja tekoäly ovat jo nyt ottaneet tukevaa jalansijaa rakentamisessa. Monella rakennusyriyksellä on jo nyt käytössään erilaisia ratkaisuja, joilla haetaan muun muassa kustannustehokkuutta, laadunvarmistusta ja työturvallisuutta. Tietomallinnukset ja erilaiset toiminnan- ja projektinohjauksen palvelut ovat usein jo arkipäivää. (Rakenta- jaPro 2020.)

Rakennusinsinööriliitto julkaisema Rakennustekniikka-lehti (2024) kysyi kuudelta rakennusalan asiantuntijalta näkemyksiä suunnittelu- ja rakennusalan yritysten tulevaisuudesta digitalisaation, robotisaation ja tekoälyn suhteen. Artikkelin mukaan tällä hetkellä digitalisaatiolla on merkittävä rooli rakennusteollisuudessa suunnittelusta alkaen. Vahvuutena muutoksessa nähtiin varsinkin tiedon keräämisen ja sen analysoinnin nopeus. Tällä hetkellä robotiikkaan ja tekoälyyn panostetaan valtavalla volyyymilla, ja niiden kasvu alalla nähdään väistämättömänä. Rakennustyömailla käytetään jo ohjelmoituja droneja tai robottikoiria (kuva 2) ympäristöjen skannaukseen, ja vaikka suunnittelijat säilyvät tärkeässä asemassa vastuuhenkilöinä vielä pitkään, työkalujen, menetelmien, työskenteilyn nopeuden ja laadun odotetaan paranevan merkittävästi rutiinitöiden automatisoinnin myötä. Tekoäly tulee syventämään ihmisen ja koneen vuorovaikutusta, sen vahvuutena on suunnittelutyön tehokkuuden ja luovuuden lisääntyminen, laadunvarmistusmetodien kehittyminen, ja rakennusprosessien ennakoitavuuden parantuminen. Teknologiauudistusten laajamittaisen käyttöönoton

hidasteena on oikeastaan vain ihmisen omaksumiskyky ja opetusdatan puute. (Rakennustekniikka 2024.)

Rakennusalan tulevaisuudessa näkyy myös megatrendien vaikutus. Digitalisaation lisäksi kaupungistuminen ja ilmastonmuutos tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden rakennuskohteisiin yhä enenevässä määrin ja se tulisi tehokkaasti ottaa mukaan myös koulutukseen, sillä tulevaisuuden työtehtävien muutos on nähtävissä jo nyt. (Peisa 2024.)



Kuva 2. Yhdysvaltalaisen Boston Dynamics:n kehittämä robottikoira Spot kerää pistepilvitietoa työmaan 3D-tietomalliin. Kuva: AE Partners.

4 Näkökulma ja tiedonhankintamenetelmät

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimukselle ominaista on pureutua pieneen otokseen, tapaukseen ja saada siitä syvällistä tietoa mahdollisimman paljon. Menetelmä sopii hyvin silloin kun tarkoituksena on tuottaa uusia kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa käytetään usein useampia tutkimusmenetelmiä, kuten haastatteluja, kirjallisten aineistojen analysointia ja ennakoitua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti,

2009, 52–60.) Tapaustutkimus ei yleensä etene suoraviivaisesti, vaan tutkija etenee, palaa ja vertailee ja etenee jälleen kohti tuloksiaan. Tapaustutkimuksessa, kuten muissakin tutkimuksissa on kuitenkin tietty muoto ja vaiheet, joiden järjestys saattaa vaihdella (kuvio 8). (Eriksson & Koistinen 2014, 30–31.)

Tapaustutkimus on sopiva tutkimukseen, sillä sen avulla voidaan syvällisesti analysoida yrityksen vallitsevaa tilannetta suhteessa strategiaan ja henkilöstöön. Tutkimuksen tavoitteena on arvioida nykyistä osaamistasoa ja ennakoida tulevaisuuden osaamisvaatimuksia, tutkia ulkoisia vaikuttajia kuten työmarkkinoiden tilaa, koulutusmahdollisuuksia ja alueellisia erityishaasteita. Saadun tiedon perusteella kehitetään ehdotus tehokkaalle rekryointistrategialle.



Kuvio 8. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009).

Hyvin suunniteltu rekryointistrategia mahdollistaa kohdennetun rekrytoinnin, joka toimii yhdessä liiketoimintastrategian kanssa. Rekryointistrategiassa huomioidaan myös koulutuksen kehittämistarpeet, työvoiman eläköityminen, muuttuvat tulevaisuuden näkymät ja teknologian tuomat osaamisvaatimukset.

4.2 Tiedon keruu

Tutkimuksessa käytetyn aineiston keruu on laajasti esitelty kuviossa 9. Kokonaisaineisto koostuu neljästä pääosasta: yrityksen näkemyksestä, työmarkkinoiden tilanteesta, koulutuksen roolista ja alueellisista haasteista. Nämä osa-alueet yhdessä tarjoavat kattavan näkemyksen siitä, miten yrityksen strateginen

rekrytointi voisi parhaiten kohdentua, tuoden esiin sekä sisäisen ympäristön että laajemmat työmarkkinoihin liittyvät tekijät.

Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä neljästä kahteen, eli sisäisen ympäristön ja työmarkkinoiden tilanteen tutkimiseen työn laajuuden hallinnoimiseksi. Tämä valinta perustuu näiden osa-alueiden olennaiseen merkitykseen yrityksen rekrytointistrategian kannalta. Haastattelut yrityksen avainhenkilöiden kanssa ja laaja-alainen tietojen keruu työllistymiseen, työllisyyteen ja kohtaantoon liittyen muodostavat tutkimuksen ytimen. Aineistonkeruu sisältää sekä ensikäden tietoja haastattelujen kautta että toissijaisia lähteitä, kuten tutkimuksia, artikkeleita ja tilastoja, jotka tarjoavat laajan ymmärryksen työmarkkinoiden nykytilasta ja trendeistä.

Koulutuksen rooli ja alueelliset haasteet on päätetty rajata tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Ne ovat merkityksellisiä tekijöitä työmarkkinoiden ja rekrytointistrategioiden kokonaisvaltaisessa ymmärtämisessä, mutta niiden tarkempi tarkastelu jätetään tutkimuksen laajuuden hallinnoimisen vuoksi tulevaisuuteen.



Kuvio 9. Tutkimusaineiston osa-alueet

4.3 Laadullinen teemahaastattelu

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmä, jota käytetään, kun tutkitavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai ilmiöstä olevaa näkemystä halutaan syventää (Kananen 2010, 41; RajatOn 2015). Yleisesti tutkimukset jaotellaan siten, että laadullinen tutkimus on niin sanotusti aineistolähtöistä, eli induktiivista, kun taas yleisesti vastakohtana pidetty teorialähtöisyys, deduktiivisuus, on liitetty vahvasti määrällisen, eli kvantitatiivisen tutkimuksen kuvaukseen. Määrällinen vastaa kysymykseen ”kuinka suuri” ja ”montako”, laadullinen puolestaan ”millainen” ja ”miksi” (kuvio 10). Tämä ei kuitenkaan ole ihan niin karkeasti jaoteltua, eikä tapoja tulisi pitää toisiaan poissulkevinä tai edes vastakohtaisina. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6.) Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös sen tietynlainen muuttuminen ja rajattomuus, niin tutkimusmenetelmien kuin tulosten tulkinnan suhteen sekä tutkijan aktiivisessa roolissa aineiston tulkitsijana (Kananen 2010, 43).



Kuvio 10. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen ero (RajatOn 2015).

Tähän työhön laadullinen tutkimus oli selvä valinta aiheen ja toimeksiantajan toiveiden luonteen vuoksi. Toimeksiantajan rekryointitarpeita ja tulevaisuutta on selvitetty hyvin vähän ja muuttuvassa maailmantilanteessa työvoiman tarpeen ennakointi nousee vahvaksi kilpailutekijäksi myös rakennusosalalla. Tämä tutkimus on hyvin aineistolähtöistä, sillä analysointi ja päätelmät tehdään yrityksen raporttien, olemassa olevien tutkimusten ja tekemieni haastattelujen pohjalta.

Tutkimuksen pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu. Se on luonteeltaan olennaisesti etukäteen määritellyllä tavoitteella ohjattua keskustelua, jonka päämääränä tässä tapauksessa oli tutkimuskysymyksiin vastausten saaminen ja tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärtäminen. Perinteisestä keskustelusta haastattelu kuitenkin eroaa siten, että se on tavoitteellinen tiedonkeruutilanne, se tapahtuu tutkijan aloitteesta ja yleensä nauhoitetaan. Teemahaastattelun keskeinen piirre on keskustelun sujuva eteneminen, mikä vaikuttaa käsiteltävien asioiden järjestykseen. Haastattelut eivät etene tiukasti ennalta laadittujen kysymysten mukaisesti, vaan keskustelu rakentuu ennalta määriteltujen teemojen ympärille. Tämä lähestymistapa mahdollistaa syvällisen ymmärryksen aiheesta. (Valli & Aarnos 2018.)

Työn teemahaastatteluihin valittiin 6 teemaa, joiden pohjalta rakentuivat kysymykset ja haastattelun runko. Teemat syntyivät ennalta vallinneiden käsitysten pohjalta, joita oli ilmennyt aiheesta käydyissä keskusteluissa ja teorian tutkimisen myötä. Koska haastateltavat olivat organisaatiossa eri asemissa, teemojen painotukset myös poikkesivat hiukan toisistaan. Haastateltavien asemiin ja vastuisiin oli tutustuttu ennen haastattelujen aloittamista, joten painotusalueet oli voitu suunnitella hyvin etukäteen.

Teemahaastattelun keskustelut käytiin seuraavista aiheista:

- Urapolku ja oma työuran aikana hankittu lisäkoulutus
- Työnantajamielikuva ja alan erityispiirteet
- Haasteet nykytilassa ja kohtaanto-ongelma
- Rekrytointi
- Tulevaisuus
- Päätelmät ja suositukset

Teemahaastatteluun valittiin työntekijöitä eri organisaation asteista, jotta voitiin luoda monipuolinen kuva tutkittavasta asiasta. Ennalta valittuja henkilöitä lähestyttiin suoralla sähköpostilla, jossa toivottiin osallistumista tutkimukseen. Osallistumiselle annettiin aikajana, jonka sisälle he itse saattoivat valita haastattelulle varatun hetken. Yhtä lukuun ottamatta kaikki kutsutut osallistuivat ja tämän peruuntuneen tilalle onnistuttiin saamaan korvaaja, joten tästä ei tullut ongelmaa.

Haastateltavista kaksi toimii yrityksen johtotehtävissä, kaksi vastaa työmaiden työnjohdosta, ja kaksi työskentelee erilaisissa rakentamisen tehtävissä työmailla. Lisäksi tutkimukseen saatiin mukaan harjoittelunsa aikana mukana ollut opiskelija, joka tarjosi arvokkaita näkemyksiä harjoittelijan perspektiivistä.

Haastattelukutsussa selitettiin tutkimuksen tekijä, mistä haastateltavat oli valittu ja haastattelun tarkoitus. Haastateltaville lähetettiin etukäteen teemat ja niihin liittyviä kysymyksiä, antaen heille mahdollisuuden perehtyä aiheeseen etukäteen. Haastattelujen tavoitteena oli kannustaa avoimeen keskusteluun työnantajasta, joten oli ensiarvoisen tärkeää korostaa vastausten ehdotonta luottamuksellisuutta. Kutsussa mainittiin haastattelun arvioitu kesto ja tarjottiin mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Viestissä korostettiin tutkimuksen tärkeyttä yrityksen tulevaisuudelle ja rohkaistiin myös omien näkemysten esittämiseen.

Joustavuuden vuoksi haastattelut voitiin toteuttaa kasvotusten tai Teams-video-puhelun kautta, mikä otettiin huomioon työmaiden sijainnin ja mahdollisten tilajärjestelyjen haasteiden vuoksi. Tämän seurauksena kaksi haastattelua pidettiin kasvokkain, kun taas loput suoritettiin Teamsin avulla.

Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää henkilöä. Haastattelujen aikana havaittiin useita samankaltaisuuksia vastauksissa, mikä osoittaa, että valittu haastateltavien määrä oli tutkimuksen kannalta riittävä. Haastattelujen pituus vaihteli 45 minuutista reiluun tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin.

Litterointi, eli haastatteluaineistojen puhtaaksi kirjoittaminen, pyrittiin aloittamaan välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen. Litterointi suoritettiin siten, että samankaltaisuudet ja sanojen turhat toistot jätettiin pois, mutta kaikki teemoihin liittyvät asiat tulivat varmuudella kirjattua. Apuna litteroinnissa käytettiin Wordin litteroijaa. Tutkimustuloksen kannalta tässä tutkimuksessa ei ole merkitystä kielellä eikä vuorovaikutuksella, joten sellaiset asiat saatettiin jättää litteroinnissa ulkopuolelle.

4.4 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysille on ominaista, että analysoitavaa aineistoa on paljon ja monista lähteistä. Se on myös kovin monimuotoista ja siksi tässä kohdassa korostuukin se, että tutkittava aiheen kannattaa olla kapea. Silloin on mahdollista saada paljon syvällistä ja perusteellista tietoa aiheesta. Laadullisen aineiston analyysi on myös jatkuvaa, sillä sitä tapahtuu tutkimuksen joka vaiheessa ja tuottaa jopa muutoksia tutkimuksen vaiheisiin. Vaikka tällaiset muutokset ovat mahdollisia ja vaikka tutkimus ja analyysi vuorottelevat koko prosessin ajan, on tärkeää muistaa, että analyysi on vaativaa ja sen on oltava tarkkaa. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020.)

Sisällönanalyysi on koko ajan tapahtuvaa tulkintaa, jossa pyritään yksinkertaistamaan aineistoa ja löytämään sieltä selkeää ja yhtenäistä informaatiota, josta muodostuu tutkimuksen johtopäätökset. Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) kirjoittavat, että käytännössä sisällön analyysiin kuuluu useita vaiheita, jotka eivät kulje lineaarisesti vaan lomittuvat toisiinsa tutkimuksen aikana (kuvio 11).



Kuvio 11. Sisällön analyysin vaiheet (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Seitamaa-Hakkarainen (2014) käsittelee analyysin ja synteysin yhdistämistä, korostaen ”hajota ja hallitse” -metodin merkitystä tieteellisessä tutkimuksessa. Tässä lähestymistavassa tutkimusaineisto ensin jaetaan pienempiin osiin, jotta sen yksityiskohtia voidaan tutkia tarkemmin. Hajottamisen jälkeen tutkija käyttää synteisiä eli yhdistää hajotetut osat uudelleen, jonka avulla tutkimuksen alla olevasta aineistosta voidaan tehdä tieteellisiä johtopäätöksiä.

Tämän tutkimuksen aineiston analysointiin valittiin teema-analyysi. Sen avulla voi tehokkaasti tunnistaa, analysoida ja raportoida aineistossa esiintyviä säännönmukaisuuksia ja rakenteita. Menetelmä on erityisen hyödyllinen tämän

tutkimuksen kaltaisessa aineistolähtöisessä tutkimuksessa, jossa pyritään ymmärtämään syvällisesti tutkimusaineiston luonnetta ja merkitystä. (Teräs & Toiviainen 2014, 87.) Teräs ja Toiviainen (2014) esittelevät teema-analyysiin liittyen kuusi eri vaihetta, joita noudattamalla tutkimuksen teemallinen analyysi voidaan toteuttaa:

- 1) Aineistoon tutustuminen: Litterointi, aineiston lukeminen yhä uudelleen ja alustavien koodien hahmottelu.
- 2) Alustavien koodien tuottaminen: Koko aineiston systemaattinen koodaaminen, aineiston kokoaminen relevanttien koodien mukaisesti.
- 3) Teemojen etsiminen: Koodien kokoaminen potentiaalisiksi teemoiksi.
- 4) Teemojen tarkistaminen: Tarkistetaan, että koodit ja teemat ovat suhteessa toisiinsa
- 5) Teemojen täsmentäminen ja nimeäminen: Teemojen täsmentäminen ja selkiyttäminen, kunkin teeman määrittely ja nimeäminen.
- 6) Raportin tuottaminen: Aineisto-otteiden esittely, tutkimuskysymysten ja aineiston sekä aiemman kirjallisuuden yhdistäminen, tieteellisen raportin kirjoittaminen.

Litteroinnin jälkeen tekstejä käytiin läpi yhä uudelleen ja eroteltiin taulukkoon selkeitä tutkimukseen liittyviä kohtia (kuva 3). Nämä kohdat merkittiin alustavan teemoituksen mukaisesti ja tiivistettiin tärkeimmän sisällön mukaan. Tämän vaiheen jälkeen aineisto oli tiivistynyt huomattavasti, kahdensadan sivun sijaan analysoitavaa materiaalia oli enää 42 taulukkosivua. Värikoodaus auttoi erottelemaan eri teemat toisistaan ja analysointi helpottui visuaalisen jaon avulla.

<p>tä pienestä pettyy käynyt käsillä tehdä töitä ja sitten elämä <u>tää</u> että sukulaiset on rakennusalalla ja tuossa sitten kävin vielä sähköalan siinä ja sitten tuli semmoinen valinta siinä, että rakennusalalle vain sähköalalle ja pistin rakennusalan, niin on Kuopioon ja siihen sitten pääsin valintakokeen kautta ja tällä</p>	<p>Aina tehnyt paljon käsillä ja on hommannut kaski aikaisempaa tutkintoa ammattikoulusta. Sitten kiinnostanut esimiestehtävät ja hakenut kouluun. Ollut hiukan haasteellista valita sähkön ja rakennuksen välistä, mutta valinnut rakennuksen.</p>	<p><u>Käsillätekeminen ajoi alalle.</u></p>	<p>1 urapoiku</p>
<p>llä se minun <u>mielestä</u> alaspäin on mennyt aika tarkasti nykyään, neillähän oli ihan kunnon työmaa missä opiskeltiin niitä <u>stiin</u> niin kun <u>oltiin</u> eka vuosioltu koulussa kokonaan ja sen tutustumaan ja <u>ettitiin</u> harjoittelupaikkoja joissa oltiin sitten nä mitä on huomannut <u>ainakin niinku aikuispuolella</u> että se on koulunsa aloittaa niin ne jo isketään työmaalle että niillä ei ole ollut sitten tuossa seuraavalle työmaalle kun on harjoittelijan soo että minkälainen on <u>on</u> se että <u>mut niinku</u> tämä aikuispuoli</p>	<p>Ammattikoulu (varsinkin aikuispuoli) on mennyt alaspäin. Opiskelijat laitetaan heti työmaalle ilman minkäänlaista peruskoulutusta, jolloin mestarit ja muut työmaan tekijät joutuvat kädestä pitäen opettamaan jälkeistä asti (vie resursseja). Aiemmin harjoitteluun mentiin vuoden jälkeen. Aikoo ottaa nuorisoharjoittelijan seuraavaksi kokeeksi.</p>		<p>3 Haasteet nykytilassa ja <u>kohtaanto</u> -ongelma</p>
<p>työmaalla toimitaan, vaan se sitten <u>niinku</u> tulee firmalle mihinkä <u>riaatteessa</u> firman vastuulla niin ei se on sitten aika työllistävää <u>erusasiatkin</u> jo opettaa sitten että on se <u>niinku</u> alaspäin <u>menov</u>.</p>	<p>Ei koeta, että opiskelijoista olisi mihinkään palkattaviin töihin, koska perustaidot ja motivaatio ovat todella alhaisia.</p>		<p>3 Haasteet nykytilassa ja <u>kohtaanto</u> -ongelma</p>
<p>in ne tulee työharjoitteluun niin siinä vaiheessa jo sitten näet iin, että uskaltaako niitä oikeasti palkata että omalta kohdalta joden aikana on <u>niinku</u> ollut työnjohdossa niin en uskaltaisii aan että on <u>niinku</u> sanonut sitten suoraan että ei näistä <u>oo</u> kyllä</p> <p>rnostusta sitten kumminkaan rakennusalaa kohtaan. Kautta sata omilla aivoilla <u>niinku</u> ajatella, että perusasiatkin <u>hyvät</u> ettei tä mitenkä teipata niin se on jo niin huolestuttava näkökulma</p>	<p>Suhdannevaihtelut <u>ajaa</u> ihmisiä</p>		<p>2 työnantajamielikuva ja</p>

Kuva 3. Ote teemoituksesta, jonka avulla haastattelulitteroinnit yksinkertaistettiin analysoitavaan muotoon.

Teemoituksen aikana ilmeni, että jotkin kohdat eivät sopineet valmiiksi määriteltyihin teemoihin. Nämä muutamat poikkeukset, kuten eri ikäryhmien asenne kouluttautumiseen, analysoitiin erillisinä. Pieni määrä tällaisia tapauksia ei kuitenkaan johtanut tarpeeseen kehittää uusia teemoja. Tutkimusprosessin aikana teemoja muokattiin tarpeen mukaan. Johtopäätökset ja suositukset jäivät analyysistä omana teemana pois, sillä nämä tulokset voitiin liittää yhteen Tulevaisuus-teeman kanssa. Lisäksi teemoja laajennettiin siellä, missä se oli tarpeellista. Vaikka teemojen nimiä olisi ollut mahdollista muuttaa, säilytettiin alkuperäiset nimet, sillä nimenmuutos ei olisi vaikuttanut analyysin sisältöön tai lopputuloksiin.

5 Sisäinen ympäristö

Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 320) esittämässä mallissa korostetaan, että henkilöstöstrategian muodostumiseen vaikuttavat liiketoimintastrategian ohella sekä ulkoiset että sisäiset tekijät, eli ympäristöt.

Tässä tutkimuksessa sisäisellä ympäristöllä viitataan yrityksen vallitsevaan liiketoimintastrategiaan, henkilöstöraportteihin ja työntekijöiden haastatteluiden pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Näiden elementtien avulla voidaan kartoittaa nykyinen osaamistaso, tehtävät ja roolit, henkilöstön määrä, työkyky sekä ennakoitavat muutokset tulevaisuudessa. Analysoimalla näitä tekijöitä, voimme saavuttaa ymmärryksen tulevaisuuden henkilöstötarpeista. Tutkimuksen avulla on mahdollista tuoda esiin sekä piilevät uhat että mahdollisuudet, jotka kohdistuvat henkilöstöön, ja jonka pohjalle henkilöstösuunnitelmaa voidaan rakentaa ja ylläpitää.

5.1 Liiketoimintastrategia ja henkilöstö

Sutinen ja Haapakorvan (2021) mukaan strategian luomisessa voidaan eritellä kaksi erilaista lähestymistyyliä. Toinen pohjautuu yrityksen johdon vahvaan visioon, siihen mitä halutaan saavuttaa ja mitä kohti edetään. Tässä strategiassa tavoitteet voivat olla rohkeita ja jopa haaveellisia. Toinen lähestymistapa perustuu yrityksen olemassa olevaan potentiaaliin, sen vahvuuksiin ja markkinoihin, sekä niiden pohjalta asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka tutkimuksen toimeksiantajan yrityksen johto on alueellisesti tunnettu visioistaan ja rohkeista kokeiluistaan, on yrityksen strategia perustaltaan potentiaalin mukaista.

Yrityksellä on vahva visio olla alueen tunnetuin ja luotetuin rakennusyritys, sekä haluttu yhteistyökumppani ja työnantaja. Strategian ytimenä on työnantajamielikuvan ja maineen vahvistaminen, liikevaihdon ja henkilöstömäärän vakaus sekä alueellisen hyvinvoinnin vahvistaminen.

Toimeksiantajan strategiaa on rakennettu Sutinen ja Haapakorvan (2021) strategiamenetelmien mukaan. Ohessa yrityksen pelkistetty ja tiivistetty strategia pääpiirteittäin:

Ymmärrys nykytilasta

- laadukkaan työn ja vakavaraisuuden tunnustus
- haasteet kilpailutilanteissa ja työvoiman palkkauksessa

Näkemykset tulevast

- tulevaisuuden kilpailun kiristyminen
- tarve uuteen teknologiaan, kestävään kehitykseen, työvoiman kehitykseen

Valinnat toimenpiteiksi

- teknologian ja digitalisaation tehokas hyödyntäminen
- kestävien materiaalien ja menetelmien käytön lisääminen
- työvoiman kehittäminen ja koulutus
- oikeanlaisten projektien valinta (panostuotos)

Toteutus

- viestintä ja henkilöstön sitouttaminen strategiaan
- tavoitteiden asetus, mittaaminen ja tulosten säännöllinen seuranta
- resurssien varmistaminen
- muutosjohtajuuden ja johtamisen kehittäminen, innovointiin kannustaminen

Tämänhetkistä työvoimaa tarkasteltiin tutkimalla erilaisia henkilöstöstä tehtyjä tilastoja. Yritys työllisti tutkimuksen hetkellä 42 työntekijää. Tilastosta voitiin ottaa vertailuun asuinpaikkakunta, ikä, työn aloitusaika, ammattinimike, sekä joitakin erityisosaamisia. Tilasto oli täysin anonyymi, eikä henkilötiedot vaarantuneet.

Toimeksiantajan henkilöstön keski-ikä on noin 47 vuotta, ja ikäjakauma 18–64 vuotta. Ikärakenne on melko laaja, joten työmaalla on sekä kokenutta että nuorempaa työvoimaa. Ikäjakauma viittaa myös lähitulevaisuuden eläköitymisiin. Tämä luo tarpeen seuraajien ja työn jatkumisen suunnittelulle, joko rekrytoinnin tai hiljaisen tiedon välittämisen kautta. Toisaalta nuorten työntekijöiden osuus voi tarkoittaa sitä, että yrityksellä on paljon kehittämispotentiaalia omassa henkilöstössään.

Työntekijöiden tehtävänimikkeistä voidaan päätellä, että yrityksen työvoima on monipuolinen ja kattaa laajan valikoiman erikoistaitoja. Tehtävänimikkeet sisältävät muun muassa: RAM (Rakennusammattimies), RM (Rakennusmies), työnjohtaja, työmaamestari, laattamies/RAM, tasoitemies, maalari, siistijä ja mittamies.

Suurin osa työntekijöistä toimii ammattinimikkeellä RAM, mikä tarkoittaa hyväta-soista rakennusammattimestä, yleensä kirvesmiestä. Tässä ryhmässä keski-ikä on noin 43 vuotta. Seuraavaksi yleisimmän ammattiryhmän, työnjohtajien, keski-ikä on 40-vuotta, ei lähivuosina ole odotettavissa eläköitymisen kautta poistumista kummassakaan edellä mainitussa ryhmässä. Ammattiryhmän RM, eli avustavia töitä tekevien rakennusmiesten kohdalla määrä oli alhainen ja keski-ikä korkea, mutta tämän ammattiryhmän hiipuminen ei puolestaan ole töiden sujumuuden tai jatkumon kannalta erityisen merkittävä. Kriittisin piste osaamisen ylläpitämisessä koskee tasoite-, laatoitus- ja maalausosaamista, sekä raudoittamista. Näissä ryhmissä osaajia on vähän tai ei juuri ollenkaan ja keski-ikä on korkea, joten poistuman myötä osaamistarve kasvaa huomattavasti.

Toimeksiantajayrityksen keskimääräinen työsuhteen kesto on 7,7 vuotta, mikä kertoo työntekijöiden vahvasta sitoutumisesta yritykseen ja työsuhteiden vakaudesta. Tämän lisäksi pitkät työsuhteet heijastavat positiivista yrityskulttuuria ja kykyä tarjota työntekijöilleen turvallinen ja arvostava työskentelyilmapiiri.

Postinumerovertauksella voitiin analysoida myös sitä, mistä työntekijät töihin tulevat ja sen kautta pystyttiin arvioimaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja valmiutta matkustamaan työhön hiukan kauempaakin. Suurin osa henkilöstöstä asui suhteellisen lähellä, mutta osa matkustaa töihin päivittäin tunnin ajomatkan päästä. Osaltaan pitkät työmatka selittyvät harvaan asutun alueen pitkillä välimatkoilla, mutta on nähtävissä myös työhön sitoutumisena.

Tutkimuksessa perehdyttiin myös yrityksen työterveyspalveluiden tarjoajan koamaan yhteenvetoon, joka käsitteli työntekijöiden poissaoloja sekä niiden kehitystä viimeisen kahden vuoden ajalta. Havainnot osoittivat, että yrityksessä ei ole ilmennyt pitkäaikaissairauksien aiheuttamia poissaoloja lainkaan tarkastelujakson aikana, ja alle kymmenen päivän mittaiset sairauslomat ovat vähentyneet ja pysyneet kohtuullisina. Poissaolojen yleisin syy oli tuki- ja liikuntaelinsairaudet, jotka ovat rakennusalalla yleisiä. Sairauslomien harvalukuisuus, työtapaturmien puuttuminen ja se, että mielenterveyspalveluiden käyttöä ei ole rekisteröity lainkaan, viittaavat siihen, että työolosuhteet yrityksessä tukevat sekä työntekijöiden fyysistä että henkistä hyvinvointia.

5.2 Teema: Urapolut

Se, miten työntekijä alalle tulee, voi kertoa siitä, mitä kautta alalle yleensä tullaan ja antaa näkemystä myös erilaisille urapoluille. Tutkimuksessa kysyttiin haastateltavan omaa urapolkua: koulutusta (työuraa ennen ja sen jälkeen) sekä reittiä nykyisen työnantajan palvelukseen. Haastateltavilla oli koulutustaustaa sekä ammatti- että ammattikorkeakoulusta. Kokemusta oli myös erilaisista työn aikana käytävistä koulutuksista, kuten erityisammattitutkinnosta. Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta ura rakennusosalalla oli ollut selkeä valinta. Haastateltavista kolmella oli myös selkeä tavoite edetä urallaan joko lisäkoulutuksen tai hankitun kokemuksen avulla ja heillä oli myös eniten työssä hankittua lisäoppia.

Haastateltava urapolusta

Semmoinen tausta on, että pienestä pitäen tykänny käsillä tehdä töitä ja sitten rakentaminen on ollut semmoinen iso osa elämätä, että sukulaiset on rakennusosalalla. Tuossa sitten hain ammattikouluihin rakennusosalalle ja sitten kävin vielä sähköalan siinä ja sitten tuli semmoinen valinta siinä, että kumpaan lähden suuntautumaan, että rakennusosalalle vain sähköalalle. Ja pistin rakennusalan, niin sitten ensimmäiseksi haku kohteeksi tuohon Kuopioon ja siihen sitten pääsin valintakokeen kautta ja tällä tiellä sitten ollaan tällä hetkellä.

Kuva 4. Haastateltava omasta urapolustaan.

Tutkimuksessa ilmeni selvästi, että rakennusosalalle on tyypillistä erilaiset urapolut. Tähän ovat luonnollisesti syynä erilaiset työtehtävät sekä niiden eriävät vaatimukset, kuten erot työnjohdon ja työntekijän, sekä työmaan eri työtehtävien välillä. Urakehityksen kannalta oli myös havaittavissa, että koulutus ei pelkää tuonut ammattitaitoa, vaan se oli tärkeää yhdistää käytännön työssä opittuihin asioihin. Uran aikana hankittu koulutus puolestaan mahdollistaa töiden monipuolistumisen ja kyvyn sopeutua muutoksiin niin työmailla kuin esimerkiksi siellä käytettävässä teknologiassa. Jatkuvan kouluttamisen koettiin olevan tärkeää myös siksi, että uusien materiaalien, teknikoiden ja säädösten ymmärtäminen on rakennusosalalla olennaista.

5.3 Teema: Työnantajamielikuva ja alan erityispiirteet

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen mainetta ja mielikuvaa työnantajana. Erityispiirteet viittaavat niihin ominaisuuksiin ja haasteisiin, jotka ovat tyyppisiä rakennusalalle ja jotka voivat joko vetää alalle tai toisaalta olla luotaan poistyöntäviä. Tässä kohtaa oli tarkoituksena myös selvittää sitä, miten erityispiirteet vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Haastattelussa kysyttiin suoraan työnantajamielikuvasta sekä alaan kohdistuvista mielikuvista.

Yleisesti koettiin, että toimeksiantajayrityksen sisäinen ja ulkoinen mielikuva ovat erittäin hyviä. Haastatteluissa pystyttiin tunnistamaan yrityksen vahvuuksia, kuten luotettavuus ja laadukkuus ja näiden vahvuuksien koettiin olevan yhteneväiset myös yrityksen arvojen kanssa. Työnantajamielikuvan koettiin pysyneen samalla tasolla koko ajan ja lähtökohtaisesti töissä tykättiin olla. Tästä kertovat muun muassa haastatteluissa esille tulleet vuosia kestäneet työurat, pitkät työmatkat ja lojaalius työnantajaa kohtaan.

Yhteiset sosiaaliset toiminnot, kuten virkistystoiminta, sekä vuosien mittaan muodostunut ryhmädynamiikka ja ”henki” edistävät myönteistä mielikuvaa ja luovat sitä myös yhteisön ulkopuolelle. Hyvät suhteet tilaajiin koettiin merkityksellisiksi varsinkin ulkoisen mielikuvan kannalta. Joidenkin haastateltavien mielestä ulkoisen työnantajamielikuvan näkyvyyden lisäämiseen voisi vielä panostaa, sen avulla voitaisiin saada lisää uusia tilaajia ja helpottaa yrityksen rekrytointia.

Haastateltava työnantajamielikuvasta

Minä uskoisin, että meidän meidän meidän työnantajamielikuva, eli jos nyt tässä tarkoitetaan sitä, että mitä nää nää tota hakijat ja ja työntekijät kokee nyt yrityksestä, niin vastaa hyvin lähelle sitä, mikä meillä on esimerkiksi nettisivuilla, mikä on meidän arvomaailma. Elikkä tuota rehellinen ja luotettava ja tuota pidetään työntekijöistä huolta, ja laadukas. Tosi paljon nyt rekrytoijilta kuulee sitä ja sitten jos on varsinkin näitä mitkä nyt on enempi vähempi ollut... sanotaan että jos niillä on ollut useita työnantajia vaikka viimeisen 5 vuoden ajalta niin tota kyllä sieltä tulee niin kun suoranaisia kehuja, jos ei nyt positiiviseksi pysty sanomaan, mutta kehuja niinku että hyvä hyvä porukka ja hyvä firma ja kaikki lähtökohdat ja askelmerkit on kunnossa.

Kuva 5. Haastateltava työnantajamielikuvasta.

Rakennusalan erityispiirteistä kysyttäessä esille tulivat sekä positiivisessa että negatiivisessa valossa työn fyysisyys, usein muuttuvat työolosuhteet ja työmaat, sekä projektiluontoisesta työstä johtuvat lyhyet työsopimukset. Näiden koettiin olevan niitä tekijöitä, jotka hankaloittavat rakennusalan rekrytointia. Haastateltavat kokivat, että erilaisilla rekrytointistrategioilla ja kouluysteistyöllä voitaisiin vaikuttaa alan mielikuvaan ja lisätä kiinnostavuutta alalla työskentelyä kohtaan. Tämän kautta tulee myös tarve mukauttaa markkinointia ja korostaa työskentelyn hyötyjä, iloja ja mahdollisuuksia etenkin nuorille työnhakijoille.

Haastateltava alan erityispiirteistä

No kyllähän se tuo suhdannevaihtelu... Se on kyllä semmoinen, että se on se pikkaisen semmoinen pois työntävä, että varsinkin nyt tämä nykytilanne, mikä on niinku. Vähän saattas omalla kohdalla kyllä ainakin vaikuttaa siihen, että lähtisinkö sitten rakennusalalle, että niinku mielenkiintoinen ala ja joka päivä on erilainen, mutta sitten tuo työllisyystilanne, että maapallon toisella puolella jos tapahtuu jotain, niin se vaikuttaa sitten tännekin, että se on vähän semmoinen niinku pois työntävä.

Kuva 6. Haastateltava alan erityispiirteistä.

Haastateltavien mielestä alan erityispiirteillä on jonkin verran vaikutusta työnantajamielikuvaan. Korkeat ammatilliset vaatimukset, sisäisen koulutuksen tärkeys, joustavuuden ja moniosaajien tarve sekä koulutuksen ja käytännön työntiivis yhteys, vaikuttavat osaltaan myös työnantajamielikuvaan. Nämä ovat kohtia, joihin näkyvästi panostamalla yritys voi kohottaa omaa työnantajamielikuvaa alan erityispiirteistä huolimatta.

5.4 Teema: Nykytilan haasteet ja kohtaanto-ongelma

Kohtaanto-ongelmalla tarkoitetaan tilannetta, missä työttömänä olevat alan ihmiset eivät työllisty vapaina oleville alan työpaikoille. Haastattelussa kysyttiin niitä haasteita, joita tällä hetkellä kohdataan osaajien houkuttelemisessa ja säilyttämisessä sekä sitä, miten kohtaanto-ongelma näkyy työelämässä ja yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

Vastauksista ilmeni, että sopivien henkilöiden sijoittaminen oikeisiin työtehtäviin on haaste, joka vaikuttaa merkittävästi yrityksen päivittäiseen toimintaan ja menestykseen. Erityisiä vaikeuksia koetaan ammattitaitoisen työvoiman löytämisessä, mikä viittaa työmarkkinoiden ja koulutusjärjestelmien välillä olevaan kuluun. Lisäksi on havaittu, että koulutuksen tarjoama osaaminen ja työelämän todelliset vaatimukset eivät aina kohtaa

Rakennusalan yritykset kohtaavat jatkuvasti haasteita työvoiman hallinnassa, joista yksi keskeinen on tarve tasapainottaa työvoiman riittävyttä ja työn laadun varmistamista. Tästä syystä alihankinnan ja vuokratyövoiman käyttö on noussut yleiseksi käytännöksi, jonka avulla yritys pyrkii vastaamaan projektien vaihteleviin työvoimatarpeisiin ja tiettyjen ammattiosaajien puutteeseen.

Haastateltava omien työntekijöiden merkityksestä

Mitenkä mä nyt sanon...mitkä on niinku pidempään jo ollut, se on jotenkin vaan valikoitunut sitten semmoinen porukka, mitkä tulee niinku toimeen keskenään ja on se luonne semmoinen, että pystyy toimimaan kaikkien kanssa. Jotakin uusia kavereita (puhe vuokrafirman työntekijöistä) jos tulee, niin saattaa olla, että ne niinku osaa tehdäkin, mutta sitten se ei vaan siihen porukkaan sovellu. Niin se ei ole sitten tavallaan...se ei ole semmoinen joukkuepelaaja sitten. Niin sehän vaikuttaa paljon sitten. Esimerkiksi nyttenkin tuossa kun niitä alakatto unkoja tekee, niin siinä on hyvä silleen, että kun minä teen edeltä rungot ja kohta tulee sitten toinen perässä joka rupee levyttämään, niin tietää jo tasan tarkkaan että miten se toinen haluaa sen levytyksen tehdä siihen ja ossaa siihen sen senkin rungon sitten rakentaa sen mukaan.

Kuva 7. Haastateltava omien työntekijöiden merkityksestä.

Alihankinnan ja vuokratyövoiman käyttö mahdollistaa yrityksille paineen lieventämisen omasta työvoiman riittävydestä. Tämän käytännön myötä ilmenee myös riskejä. Haastattelut paljastavat, että ulkopuolisen työvoiman käyttö saattaa heikentää työn laatua ja luotettavuutta. Tämä näkyy erityisesti silloin, kun alihankkijoiden tai vuokratyöntekijöiden ammattitaito ja työtavat eivät täysin vastaa pääurakoitsijan vaatimuksia.

Toimeksiantajayrityksen strategiassa korostuu usko siihen, että oman, ammattitaitoisen ja yrityksen työtavat tuntevan työvoiman pitäminen vahvistaa yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Oman työvoiman käyttö nähdään arvojen mukaisena toimintatapana, joka edistää laadukkaan työn toteutumista ja luotettavuutta ja omat työntekijät ovat olleet yritykselle tärkeitä kautta koko yrityksen

historian. Haastattelun perusteella toimeksiantajayritys kuitenkin on tunnistanut työmaailman jatkuvan muutoksen ja tarpeen joustaa työvoiman käytössä. Alihankinnan ja vuokratyövoiman käytön nähdään tarjoavan keinoja työvoimavajeen paikkaamiseen silloin kun omaa henkilöstöä ei ole riittävästi.

Yrityksen sisäiset resurssit, kuten työntekijöiden kierrätys eri työmaiden välillä, on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi lieventää työvoimapulaa. Tämä kierrätyksen keino mahdollistaa työvoimavajeen paikkauksen lisäksi omien työntekijöiden työllistymisen, työn sujuvuuden ja laadun varmistamisen.

Osaltaan kohtaanto-ongelmaa voidaan selittää myös tietynlaisella tilastoharhalla. Useissa vastauksissa kävi ilmi, että esimerkiksi ammattinimikkeen "kirvesmies" alle mahtuu monenlaisia taitotasoja ja työtehtäviä, jotka eivät välttämättä vastaa työnantajien odotuksia tai työntekijöiden osaamista. Esimerkkinä tästä on, että taitava välikattokirvesmies ei välttämättä pysty tekemään korkealla tehtäviä töitä.

Haastatteluissa nousi esiin myös huoli koulutusjärjestelmän nykytilasta ja sen kyvystä vastata työmarkkinoiden odotuksiin nyt ja tulevaisuudessa. Työnantajien asettamat vaatimukset työntekijälle ja nykyinen ammattiin valmistuvien koulutustaso eivät haastateltujen mukaan täysin kohtaa. Yhtenä huolenaiheena ammatillisen osaamisen lisäksi mainittiin nuorten perustaitojen, kuten työnhakutaitojen, työaikojen hallinnan ja oma-aloitteisuuden heikkeneminen. Vaikka ammattikorkeakoulujen tarjoama esimieskoulutus sai tunnustusta sen kyvystä antaa perusta ammatilliselle kehitykselle, korostettiin samalla, että pelkkä koulutus ei voi korvata käytännön kokemusta.

Haastateltavien kokemusten mukaan vastuu taitojen opettamisesta ja niihin liittyvistä kustannuksista on siirtymässä yhä enemmän työnantajille. Vaikka koulutusjärjestelmä pyrkii vastaamaan työnantajien vaatimuksiin monipuolisista osajista, käytännössä opitut taidot jäävät usein pintapuolisiksi, eikä syvällistä erikoisosaamista saavuteta ilman työpaikkojen mittavaa panostusta. Arvioiden mukaan vain noin viidesosa opiskelijoista on kykeneviä oma-aloitteiseen perusharjoitteluun. Esille tuli toive, että koulutus keskittyisi enemmän perustaitojen, kuten työkalutuntemuksen, erilaisten työvälineiden käytön ja yleisten työkäytäntöjen, opettamiseen, jotka antaisivat opiskelijoille valmiudet ottaa vastaan suurempaa

vastuuta harjoittelussa. Opiskelijapalautteessa, joita haastateltavat ovat saaneet suoraan opiskelijoilta, on tuotu esiin, että monet kokevat olevansa vain avustavia "työkalujen ojentelijoita", eikä heille anneta toivottuja vastuullisia tehtäviä.

Haastateltava opiskelijoiden taitotasosta

Että ei ole niitä perustaitoja, että mitenkä työmaalla toimitaan, vaan se sitten niinku tulee firmalle mihinkä ne tulee työssäoppimaan, niin on niinku periaatteessa firman vastuulla, niin se on sitten aika työllistävä mestarinkin näkökulmasta, että pitää ne perusasiatkin jo opettaa sitten. On se niinku alaspäin menny tuo nykypäivän koulutus.

Kuva 8. Haastateltava opiskelijoiden taitotasosta.

Haastateltavat myös aistivat, että opettajien ammattitaidon ja motivaation heikkeneminen sekä oppivelvollisuuden laajentamisen myötä kasvanut oppilaiden motivaatiovajausta, haastavat ammattikoulutuksen tavoitetta tuottaa päteviä ammattilaisia. Painopisteen koetaan siirtyneen valmistuneiden määrän kasvattamiseen, joka on johtanut kysymyksiin opetuksen tarkoituksenmukaisuudesta ja opettajien kyvystä vastata työelämän muuttuviin vaatimuksiin.

Työharjoittelujen merkitys kokemuksen vahvistamiseen on merkittävä, mutta haastatteluissa ilmeni, että monet potentiaaliset harjoittelijat suuntautuvat mieluummin korvauksen tarjoaviin yrityksiin, vaikka se saattaisi merkitä vähäisempiä oppimismahdollisuuksia. Tämä asettaa haasteita erityisesti niille yrityksille, jotka eivät tarjoa välitöntä palkkaa harjoittelijoille, vaikka tarjoavatkin mahdollisuuden palkalliseen työsuhteeseen harjoittelun jälkeen, kuten toimeksiantajayritys tekee. Nuorten motivaatiota näyttää ohjaavan erityisesti palkallisuus, mikä rajoittaa yritysten kykyä houkutella ja pitää kiinni lahjakkaista työntekijöistä.

Haastateltava nuorten motivaatiosta

Kyllä raha tuo tosi paljon lisää motivaatiota siihen ja varsinkin jos olet nuori, kuka haluaa jo päästä tienaamaan omaa rahaa. Totta kai se pikkufirma ja raha kuulostaa niin niin paljon paremmalta vaihtoehdolta kun iso ja arvostettu firma, joka ei maksa palkkaa.

Kuva 9. Haastateltava nuorten motivaatiosta.

Työnantajien vaatimukset rekrytinnissa ovat haastateltavien arvioiden mukaan myös kiristyneet. Monet haastatellut kokivat, että työpaikan saaminen edellyttää nykyään laajempaa kokemusta ja monipuolisempia taitoja kuin aikaisemmin. Korkealle asetetut odotukset voivat muodostua esteeksi niille työnhakijoille, jotka epäröivät omia kykyjään, jättäen näin ollen potentiaaliset, pätevät hakijat työmarkkinoiden ulkopuolelle.

Erytisesti työnjohtotehtävissä kokemuksen arvo on korostunut; harvoin on mahdollista siirtyä suoraan koulun penkiltä työnjohtotehtäviin. Kokeneiden hakijoiden kohdalla palkkauksen esteeksi voi muodostua työmaiden erot ja sitä myötä johtamistapa ja painopisteiden erilainen kohdistuminen. Toisaalta kävi ilmi, että kokemus erilaisista työmaista katsottiin myös eduksi silloin kun tekijän kemiat ja työtavat kohtaavat muuten yrityksen arvojen kanssa. Jotkut haastatellut painottivat, että työntekijän potentiaali ja soveltuvuus tiimiin ovat tärkeitä tekijöitä rekrytinnissa, vaikka alkuun palkkakustannukset eivät olisikaan optimaalisia.

Vaatimuksiin voidaan myös vastata omia taitoja liioittelemalla. Tämä voi pahimmillaan päättyä työsuhteen ennenaikaiseen päättymiseen ja rekrytointiprosessin aloittamiseen alusta. Ratkaisuna tähän ongelmaan haastatellut suosittelivat avoimen keskustelun ja selkeiden pelisääntöjen asettamista työsuhteen alusta alkaen, jotta väärinkäsitykset ja epärealistiset odotukset voidaan välttää.

Vastaajien kommentit toivat esiin sisäisen koulutuksen merkityksen. Vastaajien mielestä täsmäkoulutus voisi kehittää yrityksen omia työntekijöitä, jotka ovat osaavampia kuin nykyiset markkinoilla olevat ammattilaiset. Tällainen koulutus mahdollistaisi työntekijöiden, kuten työnjohtajien, erikoistumisen yrityksen sisällä, hyödyntäen heidän jo olemassa olevaa alan kokemustaan ja syventäen sitä muun muassa näkemyksillä muista työympäristöistä. Haastattelujen perusteella sisäisen koulutuksen tarjoaminen lisää työntekijöiden motivaatiota, ja vahvistaa heidän sitoutumistaan yritykseen. Lisäksi tulevaisuuden tarpeisiin vastaavien moniosaajien sekä erikoisammattimiesten, kuten muurareiden tai raudoittajien, koulutus voisi toteutua joko ulkopuolisen koulutuksen tai perinteisen kisa-lioppimisen kautta, jossa taidot siirtyvät käytännön työn ohessa kokeneemmalta ammattilaiselta oppilaalle. Tällainen malli ei ainoastaan vastaisi yrityksen sisäisen osaamisen kehittämisen tarpeita vaan myös vähentäisi ulkopuolisen

rekrytoinnin tarvetta ja lisäksi työntekijöiden joustavuutta, tehden heistä vähemmän alttiita lomautuksille muuttuvassa rakennusosalalla.

Koulutuksien haasteeksi työmaille mainittiin niistä aiheutuvat työntekijöiden poissaolot, jotka voivat haitata projektien aikataulutusta ja heikentää työn sujuvuutta. Näin ollen laajamittaisen koulutusohjelman järjestäminen vaatii huolellista suunnittelua ja resurssien hallintaa, jotta se ei häiritse yrityksen päivittäisiä operatiivisia toimintoja.

Työntekijöiden houkuttelemisessa ja pitämisellä on sijainnilla merkittävä rooli. Monet ammattilaiset hakeutuvat tällä hetkellä suurempiin kaupunkeihin tai keikkatöihin paremman palkan ja työvarmuuden toivossa. Haastatteluissa kävi ilmi huoli pienen paikan tulevaisuudesta, mutta samalla toive pienempien pitäjien elinvoimaisuudesta ja maaseudun arvostuksesta, joka voi olla avain houkuttelemaan ja säilyttämään osaajia alalla.

5.5 Teema: Rekrytointi

Minkälaisena näet yrityksen rekrytoinnin? Miten sitä tehdään, miten se toimii ja miten tulevaisuuden muutokset vaikuttavat osaamistarpeisiin? Oikeanlainen rekrytoinnin kohdentaminen auttaa löytämään oikea tekijä oikealle paikalleen.

Haastattelussa kysyttiin mielipiteitä rekrytoinnin näkyvyydestä ja sen onnistumisesta. Lisäksi rekrytoinnissa enemmän mukana olleilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä prosessiin liittyen. Kaikilta haastateltavilta ei ollut mahdollista saada kattavia vastauksia rekrytointiprosessista, sillä he eivät olleet itse olleet mukana siinä. Tämän on ymmärrettävää, sillä haastateltavat olivat jo työsuhteessa yritykseen eivätkä siten olleet henkilökohtaisesti tarvinneet rekrytointiprosessia.

Toimeksiantaja käyttää rekrytointiinsa tällä hetkellä perinteisiä kanavia, kuten TE-toimistot ja suosittelut, sekä modernimpia keinoja, kuten sosiaalinen media. Varsinkin vanhan liiton kaveriverkostojen suosittelut koettiin hyväksi kanavaksi uusien ammattitaitoisten osaajien löytämiseen.

Haastatteluissa kävi ilmi, rekrytointiin toivottiin lisää monipuolisuutta. Rekrytoinnissa tulisi käyttää niin kutsuttujen perinteisten kanavien lisäksi moderneja väyliä kuten sosiaalista mediaa ja verkostoja, joiden avulla voitaisiin tavoittaa laajempi hakijajoukko. Monikanavaisella haulla voitaisiin haastateltavien mielestä tavoittaa paremmin sekä kokeneita ammattilaisia että uransa aloittavia nuoria. Koettiin myös, että työnantajamielikuvalla on rekrytoinnissa suuri merkitys siinä, että yrityksestä tulee houkutteleva työpaikka. Myös pyrkimys pitkien työurien ylläpitoon ja niiden esilletuominen rekrytoinnissa voisi madaltaa työnhalukunnasta.

Haastateltava rekrytoinnin haasteista

Ollaan kuitenkin PK yritys, että se voi olla että me tarvitaan 2 tai 3 henkilöä ja kun tulevaisuutta ei tiedä, että tarvitaanko me ne vuodeksi tai kahdeksi vai 10 vuodeksi vai miten. Jos se olisi tarkempi meillä se tarve, että me tarvitaan 4 henkilöä tulevaisuuteen 2 vuodeksi, niin silloin minun työ olisi helpompaa kun mä voisin luvata niille ihmisille. Mutta totta se on yksi että, kun meidän pitäisi tavallaan varautua, että jos me voitetaan urakka, niin otetaan haetaan hakijoita valmiiksi. Jos ei saadakaan, niin mä soitan kaikille, että sori, ketään ei valittu. Se on semmoista pelaamista, tulevaisuuden tietäminen ja ennustaminen. Jos se tiedettäisiin, niin sen jälkeen tämä varmasti tarkentuisi myöskin tämä tämä tuota rekrytointi kokonaisuudessa.

Kuva 10. Haastateltava rekrytoinnin haasteista.

Rekrytointiin haasteita aiheuttaa se, että hakijoita ei ole tai hakijat eivät sovellu haettuun työtehtävään. Syytä arvioitiin olevan joko liian suurissa kuvitelmissa omista taidoista tai liian pieneksi koetusta korvauksesta. Myös puutteelliset taidot ja motivaatiottomuus vaikeuttavat rekrytointia. On kohdattu tilanteita, joissa vaikka hakijoita on ollut saatavilla, kukaan ei ole täyttänyt tehtävän vaatimuksia tai on päädytty palkkaamaan vähiten epäsoviva ehdokas, jonka suhteen on myöhemmin todettu, ettei työsopimuksen jatkaminen ole mahdollista.

Maantieteellisesti haastavalla alueella rekrytoinnin ajateltiin olevan suurempia kaupunkeja haastavampaa. Rakennusalan projektiluonteisuus tuo lisähaasteita rekrytointiin, sillä epävarma tulevaisuus tekee työvoiman pitkäaikaisten sitoumusten lupaamisen vaikeaksi. Haastateltavat uskoivat, että tulevaisuudessa teknologian kehityksen ja digitalisaation aiheuttamat muutokset tulevat olemaan tekijöitä, jotka on syytä ottaa huomioon jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa.

5.6 Teema: Tulevaisuus

Haastattelussa kysyttiin haastateltavien näkemyksiä rakennusalan tulevaisuudesta ja työn sekä työntekijöiden muutoksista. Selvästi esille tulleita teemoja olivat työvoiman monimuotoisuuden, koulutuksen ja työelämän yhteistyön parantaminen, sekä työntekijöiden sitouttaminen ammatillisen kehittämisen kautta.

Haastatteluvastauksista selvisi, että tulevaisuuden henkilöstömuutoksia on pyritty jo nykyisellään hiukan ennakoimaan, varsinkin eläkkeelle jäänteihin on pyritty varautumaan. Tämän työn toivottiin tuovan uusia valmiuksia myös tulevaisuuden henkilöstöhallintaan.

Haastatteluista saadut tiedot avaavat tulevaisuuden työvoiman tarpeita ja strategioita. Oma työvoima on vastausten perusteella selkeästi yrityksen kilpailuvaltti. Osaava henkilöstö vähentää virheitä ja niistä muodostuneita kustannuksia sekä tehostaa tuotantoa ja takaa korkeamman laadun. Tästä huolimatta joissain vastauksissa koettiin, että jatkossa yrityksen ei tulisi liiallisesti nojata ainoastaan omaan työvoimaan. Sen sijaan olisi syytä hyödyntää joustavasti myös aliurakointia ja vuokratyövoimaa, erityisesti tilanteissa, joissa siirrot työmailta toisille ei ole tarkoituksenmukaisia tai mahdollisia.

Haastateltavien mukaan pienen markkina-alueen haasteet tuovat esiin yrityksen strategisen suunnittelun vaikeudet, sillä kaikki omaan mittakaavaan sopivat työt pyritään saamaan ja tekemään. Tämä johtaa siihen, että tarkkaa henkilöstöstrategiaa on vaikeaa luoda, sillä työmaiden äkillinen alkaminen voi muuttaa henkilöstötarpeita nopeasti. Yrityksen on jatkuvasti oltava valmiita nopeaan reagointiin ja joustavuuteen henkilöstön hallinnassa.

Tulevaisuuden oppilaitosyhteistyön osalta haastateltavat toivat esille selkeän näkemyksen siitä, että tiiviimpi ja monipuolisempi yhteistyö oppilaitosten kanssa on välttämätöntä rakennusosalalla. He korostivat, että tämän yhteistyön tavoitteena tulisi olla koulutuksen ja työelämän tarpeiden parempi yhteensovittaminen, mikä auttaisi ratkaisemaan kohtaanto-ongelmaa ja varmistamaan, että alalle saadaan jatkuvasti pätevää työvoimaa.

Haastateltavat ilmaisivat toiveen, että oppilaitosten tarjoama koulutus olisi entistä käytännönläheisempää ja vastaisi paremmin rakennusallalla vallitsevia todellisia työskentelyolosuhteita ja -vaatimuksia. Opiskelijan nykyistä helpompaa omaksua työelämän tiettyjä lainalaisuuksia ja työssä käytettäviä työkaluja ja -metodeja, mikäli koulutus olisi näiden työelämän kannalta merkittävien taitojen kohdalla syvällisempää.

Opiskelijoiden osallistuminen oikeisiin työmaaprojekteihin ja heidän integroitumisensa yritysten päivittäiseen toimintaan olisi molempia osapuolia hyödyttävää. Tämä ei ainoastaan tarjoaisi opiskelijoille käytännön kokemusta, vaan myös auttaisi tunnistamaan potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä jo varhaisessa vaiheessa. Koettiin, että oppilaitosten tulisi kuitenkin huolehtia siitä, että ennen työmaalle tulemista opiskelijalla olisi riittävät perustiedot ja taidot.

Haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa työvoiman tarvetta voitaisiin vähentää rekrytoimalla nuoria työntekijöitä, jotka voisivat kehittyä yrityksessä pitkäaikaisiksi työntekijöiksi. Heidän mukaansa työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen yritykseen tulisi aloittaa jo opintojen aikana. Haastateltavien kokemusten mukaan nykyinen malli, jossa harjoittelijat työskentelevät ilman korvausta, ei välttämättä palvele tulevaisuuden osaajien motivaation ylläpitämistä, vaan pahimmillaan toimii työntövoimana joko eri aloille tai eri kaupunkeihin.

Rakentamisen tulevaisuudesta puhuttaessa haastattelut paljastavat mielenkiintoisen näkemyseron sukupolvien välillä. Näkemysten mukaan perinteisen rakentamisen arvostus säilyy, kun taas toisaalta usko teknologian roolin kasvuun on vahva. Vanhempien haastateltavien mukaan rakentamisen perusluonne – fyysinen työ materiaalien, ohjeiden ja säädösten parissa – pysyy muuttumattomana huolimatta alan kehityksestä. He näkevät, että vaikka uudet materiaalit ja säädökset tuovat alalle uusia ulottuvuuksia, itse rakentamisen ydin säilyy samana - rakentamisena. Nuoremman sukupolven edustajat sen sijaan korostavat teknologian lisääntymistä tulevaisuuden rakentamisessa. Heidän näkemyksensä mukaan digitalisaatio ja automatisaatio tulevat muuttamaan alaa, siirtäen rakentamista yhä tätäkin päivää enemmän työmailta teollisiin olosuhteisiin, missä robottien valmistamat elementit ovat jo nyt arkipäivää. Paperittomien suunnitelmien ja tietojen ajantasaisuuden odotetaan tulevaisuudessa helpottavan kaikkien työtä.

Toimeksiantajayritys suhtautuu haastatteluvastausten mukaan uusiin teknologioihin ja digitalisaatioon maltillisesti, integroiden uudistukset toimintaansa harkiten, mikä viittaa siihen, että radikaaleja muutoksia ei ole välittömästi odotettavissa. Erään haastateltavan mukaan yritys haluaa säilyttää perinteiset vahvuudet samalla kun se sopeutuu alan kehitykseen järkevästi ja suunnitelmallisesti.

Haastateltavien vastauksissa oli havaittavissa huolta tiettyjen ammattitaitojen saatavuudesta tulevaisuudessa, erityisesti kun puhutaan muurareista, laatoittajista ja raudoittajista. Heidän mukaansa koulutusjärjestelmä tuottaa tällä hetkellä enemmän yleisiä rakennusalan osaajia, jotka suuntautuvat kevyempiin töihin, mikä voi johtaa erikoisammattitaitoisten työntekijöiden kriittiseen vajaukseen tulevaisuudessa.

Koulutuksen sisäisten muotojen, kuten ns. kisällitoiminnan, korostaminen nousi esiin keskusteluissa useiden haastateltavien kanssa. Tällainen oppimismalli nähdään edelleen arvokkaana tapana vahvistaa henkilökunnan monipuolisuutta ja syventää ammattitaitoa. Lisäksi erikoisammattitutkintojen suorittaminen esitettiin keinona tuoda lisää syvyyttä työntekijöiden taitoihin. Muutamassa vastauksessa todettiin, että vanhemmat työntekijät saattavat olla vähemmän halukkaita laajentamaan osaamistaan, mikä korostaa tarvetta löytää tehokkaita tapoja osaamisen päivittämiseen ja monipuolistamiseen siten, että jokaisella olisi mahdollisuus kehittyä itselleen sopivalla tavalla. Haastatteluista kävi ilmi, että vaikka jotkut näkevät koulutuksen panostuksen riskinä, koska nuoret voivat siirtyä muualle, monet uskovat silti koulutuksen merkitykseen. Investoiminen koulutukseen ei ainoastaan paranna työntekijöiden ammattitaitoa ja itsetuntoa, vaan myös nostaa yrityksen kokonaisosaamista.

Haastateltavien havainnot kertovat, että rakennusalalla toimivat yritykset kohtaavat kasvavia haasteita tiukentuvien aikataulujen ja nopeutuvien projektien myötä. Tämä suunta ei ainoastaan lisää paineita ammattitaitoisen työvoiman löytämiseen ajoissa, vaan voi myös vaarantaa projektien laadullisen lopputuloksen. Haastateltavien kokemusten mukaan tiukat aikataulut heijastuvat koko projektin hallintaan, mikä tekee työvoiman saatavuudesta ja suunnittelusta entistä haasteellisempää.

Tulevaisuudessa haastateltavat toivovat näkevänsä muutoksen tilaajien asenteissa ja toimintatavoissa ja toivoivat avointa keskustelua tilaajien kanssa. Vastauksista kävi ilmi, että olisi molempien osapuolten etu, jos urakat kilpailutettaisiin ajoissa ja huolellisesti. Tämä ei ainoastaan parantaisi projektien tehokkuutta ja laatua, vaan myös antaisi yrityksille paremmat mahdollisuudet suunnitella työvoiman käyttöä ja rekrytointia strategisesti, tilaajan saavuttamaa etua unohtamatta.

Haastateltava aikatauluista

Pitäis saada tilaajat jotenkin ymmärtämään, että kannattaa nämä suunnitella nyt ja kannattaa kilpailuttaa nyt, jos meinataan ensi keväänä rakentaa, eikä silleen, että edellisellä viikolla ruvetaan sitten. Tilaajilla on (minun mielestä) jotenkin se kuva, että kyllähän ne kerkii ja kun me soitetaan että tulkee huomenna töihin, kun nehan on tarjonnut tämän urakan, niin kyllä niitä on pakko sitoutua.

Kuva 11. Haastateltava aikatauluista.

Haastatteluissa ilmeni, että rakennusalan mielikuvan muutos ja sen positiivinen vahvistaminen voisivat olla avainasemassa, kun houkutellessa lisää osaajia alalle tulevaisuudessa. Tämän saavuttamiseksi ehdotettiin näkyvyyden lisäämistä, aktiivista osallistumista alan tapahtumiin sekä arkipäivän työn ja mahdollisuuksien esittelyä. Haastateltavat näkivät, että nämä toimet eivät ainoastaan parantaisi rakennusalan houkuttelevuutta potentiaalisten työntekijöiden silmissä, vaan myös auttaisivat murtamaan mahdollisia ennakkoluuloja ja mielikuvia alasta.

Esille tuli myös, että nuoret kokevat usein rakennusyritykset etäisinä. Tämä käsitys "herroista" yrityksissä voi luoda tarpeettoman kynnyksen yhteydenotoille ja näin estää nuoria lähestymästä alaa. Haastateltavat pitivät ratkaisuna aktiivista jalkautumista oppilaitoksiin ja opiskelijoiden pariin, mikä voisi madaltaa yhteydenoton kynnystä ja kannustaa nuoria harkitsemaan uraa rakennusalalla.

6 Toimeksiantajan rekrytointistrategian kehittäminen

6.1 Rekrytointistrategia ja mittarit

Henkilöstöressurssien tavoitteita tarkastellessa tuli esille, että sisäisen koulutuksen ja oppilaitosyhteistyön koettiin olevan keino vähentää tulevaisuuden työvoimapulaa yrityksessä. Niinpä strategiaan on otettu uusrekrytoinnin vierelle nykyisen henkilöstön kehittäminen yhtenä keinona osaajapulan taltuttamiseksi. Tehokas rekrytointistrategia, kuten myöskään liiketoimintastrategia ei voi olla paikalleen jämähtänyt vaan se vaatii jatkuvaa arviointia ja mukautumista yrityksen kasvaessa ja markkinoiden muuttuessa. Sen tulee olla joustava, mutta toimia silti ohjenuorana ja suuntaviivoina rekrytointia suunnittelevalle ja toteuttavalle taholle. Tämän tutkimuksen tuloksena syntynyt rekrytointistrategia on muodostettu yhdistämällä Sutisen ja Haapakorvan (2021) esittämää neljäportaista liiketoimintastrategiamallia ja Toivanen (2023) koostamaa rekrytointistrategian elementtien listaa. Näiden pohjalta luotiin yrityksen strategisia tavoitteita tukeva rekrytointistrategia.

YMMÄRRYS

- Minkälaista osaamista meillä on?
- Millainen on työnantajamielikuva?
- Mistä se muodostuu?
- Mitkä ovat tämänhetkiset vahvuudet ja heikkoudet?

Kuva 12. Rekrytointistrategian ensimmäinen vaihe: ymmärrys

Rekrytointistrategian kehittämisen lähtökohtana on organisaation nykytilan ymmärtäminen: tarkastellaan osaamistasoa ja työnantajamielikuvaa, tunnistetaan vahvuudet sekä mahdolliset kehityskohteet (kuva 12). Tähän päämäärään päästäkseen tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön urapolkuja – miten he ovat alalle saapuneet – sekä heidän näkemyksiään nykyisistä haasteista ja työnantajamielikuvasta. Alan ja alueellisen työllisyystilanteen, tulevaisuuden ennusteiden ja alan suhdanteiden syvempi ymmärrys saavutettiin analysoimalla alan artikkeleita ja tutkimuksia. Henkilöstön nykyinen osaaminen ja henkilöstötilanne kartoitettiin tutkimalla henkilöstöraportteja ja arvioimalla työntekijöiden osaamistasoja.

Tämän avulla pyrittiin tunnistamaan organisaation keskeiset vahvuudet ja alueet, joilla on tilaa kehitykselle.

Seuraavaksi strategiaprosessissa on keskityttävä tulevaisuuden näkymiin: mikälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja kuinka henkilöstökoonpano muuttuu (kuva 13). Samalla asetetaan tavoitteet, joihin pyritään. Tämän tutkimuksen näkemys perustuu haastatteluista saatuun tietoon tulevaisuuden osaamistarpeista, potentiaalisista muutoksista ja haasteista, kuten ammattiryhmien kriittisyyden arvioinnista.

Liiketoiminnan tavoitteet ovat keskeisiä määritettäessä tulevaisuuden henkilöstöstrategiaa, mikä tekee liiketoimintastrategian ymmärtämisestä ja sen yhdistämisestä rekrytointistrategiaan kriittisen tekijän strategian luonnissa. Liiketoimintastrategian pohjalta arvioitiin tarvetta henkilöstön vähennyksille, uusien työntekijöiden palkkaamiselle ja henkilökunnan kouluttamiselle. Henkilöstön muutosten arviointi, kuten ikärakenne ja pitkien sairauslomien esiintyvyys, auttoi määrittämään tulevaisuuden osaamistarpeet ja kiireellisesti vastattavat ammattiryhmien poistumat. Tulevaisuuden ennusteiden ja tilastojen avulla analysoitiin alan tulevaisuudennäkymiä, esimerkiksi teknologian ja kestäväen kehityksen osalta, ja suunniteltiin toimia, kuinka kilpailukyky säilytetään esimerkiksi työvoiman osaamisen kehittämällä.

NÄKEMYS

- Millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?
- Millaista luonnollista poistumaa henkilöstössä on, mihin meidän tulee vastata?
- Mitä oletamme tulevaisuudelta?
- Mitkä ovat liiketoiminnalliset tavoitteemme?
- Mistä ammattikunnasta on tarve tulevaisuudessa?
- Mihin muutoksiin meidän tulee reagoida ollaksemme kilpailukykyisiä?
- Tarvitaanko yritykseen lisää tekijöitä vai tuleeko työvoiman osaamista kehittää?
- Irtisanotaanko työntekijöitä?
- Vaihteleeeko henkilöstön tarve vuoden aikana?

Määritetään selkeästi osaamistarpeet ja avoimet tehtävät sekä niiden vaatimukset (excel). Tehdään jokaisesta tehtävästä selkeä tehtäväkuvaus, jossa on vastualueet, tarvittava osaaminen, koulutustautta ja työkokemus. Erotetaan todelliset vaatimukset toivottavista. Varmistetaan, että odotukset ovat realistisia molemmin puolin.

Asetetaan selkeä mitattavissa oleva tavoite. Tällainen voi olla esimerkiksi tietyn ammattiryhmän lisääminen tai harjoittelijoiden määrä.

Kuva 13. Rekrytointistrategian toinen vaihe: näkemys.

Rekrytointistrategian tavoitteeksi asetettiin harjoittelijoiden määrän kasvattaminen ja moniosajien hankinta joko sisäisellä koulutuksella tai ulkoisen rekrytointin kautta. Rekrytointiin haasteisiin vastataan kehittämällä rekrytointia monikanavaiseksi ja tehokkaammaksi. Tavoitteena on myös näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen sekä työnantajamielikuvan vahvistaminen.

Kolmannessa vaiheessa nimetään rekrytointistrategian käytännön menetelmiä, joilla strategian tavoitteita lähdetään aktiivisesti toteuttamaan (kuva 14). Menetelmien valikoitumiseen vaikuttivat edellisessä vaiheessa asetetut tavoitteet. Tässä kohtaa pyrittiin valikoimaan menetelmät, joiden avulla tavoitteet on mahdollista saavuttaa ottaen huomioon, ettei yrityksellä resursseja mittavaan henkilöstöhallintaan.

VALINNAT MENETELMILLE

- Määritetään rekrytointikanavat, henkilöt ja aikataulut rekrytoinnille
- Määritetään yhteistyötahot ja kontaktointimenetelmät
- Suunnitellaan sisäinen koulutus, sen määrä ja tapa
- Rakennetaan viestintäsuunnitelma
- Valitaan mittarit asioiden tutkimiselle

Kuva 14. Rekrytointistrategian kolmas vaihe: valinnat menetelmille.

Tutkimuksessa menetelmiksi valittiin muun muassa rekrytointikanavien ja -aikataulujen suunnittelu ja vastuuhenkilöiden nimeäminen, organisaation sisäisen koulutuksen suunnittelu budjetoineen ja aikatauluineen sekä tärkeiden kumppanuuksien tunnistaminen ja kontaktointi. Tällaisia kumppanuuksia ovat muun muassa erilaiset koulutusyhteistyöt ja niiden kehittäminen.

Strategian menetelmiksi tutkimuksessa valikoituivat myös viestintäsuunnitelman kehittäminen ja verkostojen laajentaminen, jotka ovat avainasemassa organisaation näkyvyyden ja positiivisen työnantajakuvan vahvistamisessa. Lisäksi strategiaan sisällytetään mittarit, joilla arvioidaan toimenpiteiden vaikuttavuutta ja edistystä rekrytointiprosessin onnistumisen mittaamisessa.

Neljäs ja viimeinen vaihe käsittää suunnitelmien mukaisen toteutuksen ja konkreettisen tulosten mittaamisen. Tutkimukseni tulos on kehittämis ehdotus erilaisista strategisista rekrytointia ja henkilöstöhallintoa parantavista toimenpiteistä, joita yritys voi halutessaan ottaa käytäntöön.

Ehdotetussa toteutuksessa (kuva 15) keskitytään digitaalisten alustojen ja sosiaalisen median hyödyntämiseen, yhteistyön lisäämiseen sekä yrityksen arvojen korostamiseen. Monimuotoisuus ja tasa-arvo varmistetaan osana prosessia, ja yrityksen positiivista mainetta vahvistetaan aktiivisella viestinnällä. Lisäksi panostetaan työntekijöiden urakehitykseen ja vakituisiin työsuhteisiin, mikä edistää työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista.

TOTEUTUS

- Hyödynnetään rekrytinnissa digitaalisia alustoja ja monikanavaisuutta**
Te-palveluiden lisäksi käytetään suositteluja, sosiaalista mediaa, kuten LinkedIn, Facebook ja Instagram. Painotetaan sitä kanavaa, missä avoimen tehtävän potentiaalinen hakija on. Varsinkin nuoret ovat sosiaalisessa mediassa, toimihenkilöt ja työnjohtajat todennäköisesti LinkedInissä, suosituksien kautta tai te-palveluista.
- Sujuvoitetaan rekrytointia**
Suunnitellaan rekrytointikysymykset etukäteen. Otetaan mukaan kysymyksiä, joilla peilataan yrityksen arvoja. Näillä kysymyksillä voidaan arvioida hakijan sopivuutta yrityksen kulttuuriin. Tällaisia ovat kysymykset tiimityöskentelystä ja esimerkiksi ongelmanratkaisusta. Otetaan haastatteluihin mukaan pehmeiden ja kovien arvojen testaus. Haastattelu voidaan tarvittaessa suorittaa esimerkiksi työmaalla, jolloin on mahdollista testata hakijan taidot myös käytännössä.
- Tarjotaan ehdokkaille mahdollisimman realistinen kuva tehtävästä**
Päivittäiset tehtävät, tiimin rakenne ja odotetut tulokset. Kerrotaan yrityskulttuurista ja työmoraaalista selkeästi.
- Arvojen korostaminen**
Tuodaan yrityksen arvoja esille rekrytinnissa, ilmoituksissa, yrityksen sivuille ja sosiaalisessa mediassa. Tällä houkutteellaan samat arvot omaavien hakijoita hakemaan yritykseen.
- Huomioidaan monimuotoisuuden, tasa-arvon ja oikeuksien toteutuminen**
Huolehditaan, että samat oikeudet, monimuotoisuus ja tasa-arvoisuus ovat osa koko rekrytointiprosessia.
- Kehitetään viestintää**
Vahvistetaan yrityksen positiivista työnantajamielikuvaa sosiaalisessa mediassa rekrytinnin ulkopuolella. Tehdään viestintää aktiivisesti ja johdonmukaisesti.
- Käytetään suorahakua, mikäli tehtävä vaatii erikoisosaamista.**
Tarkoitukseen on olemassa headhunting-yrityksiä tai vaihtoehtoisesti rekrytoija voi etsiä aktiivisesti tiettyä tekijää.
- Parannetaan aktiivista näkyvyyttä**
Osallistutaan urapäiviin, kehitetään ja tarjotaan harjoittelupaikkoja, käydään kouluissa esittäytymässä ja kertomassa yrityksestä, luodaan stipendiohjelmiä harjoittelijoiden motivoinniksi ja positiivisen mielikuvan luomiseksi. Osallistutaan erilaisiin ammattijärjestöjen ja yhdistysten tapahtumiin, jossa verkostoidutaan potentiaalisten työntekijöiden ja yhteistyötahojen kanssa.
- Vahvistetaan koulu yhteistyötä.** Käydään neuvotteluja ja järjestetään tarvittaessa työpajoja yhteistyön sujuvoittamiseksi ja toimintojen kehittämiseksi. Pidetään yllä avointa vuoropuhelua.
- Ylläpidetään vahvaa työnantajamielikuvaa**
Ylläpidetään vahvaa työkuultuuria, jossa korostuu tiimityö, avoin kommunikaatiota ja keskinäinen tuki työporukan kesken. Positiivinen työnantajamielikuva houkuttelee laadukkaita työntekijöitä ja edistää työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista.
- Mahdollistetaan urakehitys ja ammatillinen kasvu koulutuksen avulla**
Panostetaan jatkuvaan koulutukseen ja urakehitysmahdollisuuksiin. Monipuolistamalla osaamista ulkoisen rekrytinnin tarve vähenee. Otetaan koulutus suunnitelma käyttöön.
- Pyritään suosimaan vakituisia työsuhteita ja turvaa**
Tällä tarjotaan työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja jatkuvuutta, mikä vähentää työvoiman vaihtuvuutta ja lisää lojaaliutta.
- Kehitetään perehdyttämistä**
Hyvällä perehdyttämällä sitoutetaan työntekijä työhönsä myös koeajan jälkeen.
- Mitataan tuloksia**
Rekrytinnin ja rekrytointistrategian onnistumiseksi tulee tuloksia mitata säännöllisesti. Tällöin tarvittavia muutoksia on helppo kohdentaa sinne, missä niitä tarvitaan.

Kuva 15. Rekrytointistrategian neljäs vaihe: toteutus.

Seurannan ja tulosten mittaamisen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista. On suositeltavaa, että yritys asettaa selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet kullekin toimenpiteelle ja käyttää näitä tavoitteita suunnannäyttäjinä toimenpiteiden tehokkuuden arvioinnissa. Mittareiden (kuva 16) avulla yritys voi saada arvokasta tietoa siitä, mitkä toimenpiteet toimivat odotetusti ja missä on tarvetta lisäkehitykselle tai suunnan muutokselle. Jatkuva palaute ja analyysi ovat avainasemassa, kun pyritään varmistamaan, että rekrytointistrategia pysyy ajantasaisena ja vastaa sekä yrityksen että työmarkkinoiden muuttuviin tarpeisiin.

MITTARIT		
Kriittiset pisteet	Tavoitteet ja toimenpiteet	Mittarit
Riittävästi oikeanlaisia hakijoita	Hakijoiden laatu ja määrä vastaa haluttua Työharjoittelijoiden määrä lisääntyy ja laatu paranee	<ul style="list-style-type: none"> Hakemusten määrä / työpaikkailmoitus Hakijan osaamisen vastaavuus hakemuksen perusteella/työpaikkailmoitus Hakijan vastaavuus koeajan perusteella/työpaikka Uusien työntekijöiden työsuhteen kesto/6 kk Työharjoittelijoiden määrä / 6 kk
Täyttöaika	Rekrytoinnin tehostaminen	<ul style="list-style-type: none"> Aika, joka menee työpaikan julkaisemisesta työpaikan täyttämiseen Haastateltavien määrä / työpaikka
Henkilöstön kehitys ja koulutus	Henkilöstölle mahdollistetaan kehittyminen joko koulutuksen tai kisa-oppilaitoksen kautta ja sitä kautta sijoittuminen uudelleen.	<ul style="list-style-type: none"> Koulututtuneita / vuosi Kisa-oppilaitoksia / vuosi Sisäisesti uudelleen sijoittuneet / 6 kk
Rekrytoinnin näkyvyys monikanavaisesti	Monikanavainen rekrytointi otettu aktiivisesti käyttöön. Tavoite vähintään 3 kanavaa/työpaikkailmoitus	Erialaisten rekrytointikanavien määrä / työpaikkailmoitus
Kustannustehokkuus	Rekrytointikustannukset minimoitu vuoden aikana	Kustannus € / palkattu työntekijä
Työntantajamielikuva ja näkyvyys	Parannetaan työnantajamielikuvaa, verkostoa ja työnhaakijakokemusta tekijöiden houkuttelemiseksi	Positiivinen palaute / työhaastattelu Oppilaitoskäynnit / 6 kk Kumppanivierailut / 6 kk

Kuva 16. Mittari toimenpiteiden toteutumisen mittaamiseen.

6.2 Yhteenveto

Henkilöstöstrategia on yrityksen laaja-alainen suunnitelma, joka kattaa useita henkilöstönäkökulmia. Rekrytointistrategia, eli se miten osaavaa henkilökuntaa saadaan töihin, on osa henkilöstöstrategiaa. Jotta rekrytointistrategia voidaan luoda, tulee tietää, millaista henkilöstöä tulevaisuudessa tarvitaan. Tässä tutkimuksessa henkilöstötarpeen selvitykseksi käytettiin Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002) esittämää mallia, jossa henkilöstövoimavaroja kartoitetaan vertailemalla ulkoisia ja sisäisiä ympäristöjä, sekä liiketoimintastrategiaa toisiinsa. Näiden pohjalta henkilöstöresursseille voidaan asettaa tavoitteet, joiden perusteella osataan sanoa millaista työvoimaa ja miten paljon yritys tulee tulevina vuosina tarvitsemaan.

Savon Laaturakennus Oy:n strategia perustuu vahvasti laadun vahvistamiseen, alueellisen hyvinvoinnin tukemiseen ja vahvaan työnantajamielikuvaan. Yritys ei tavoittele liiketoiminnan kasvua, vaan hakee pysyvyyttä alueellisesti vahvana ja luotettavana toimijana. Yritys pyrkii rakentamaan alueellisesti kaikki omaan osaamisalueeseen ja kapasiteettiin sopivat projektit ja tässä kohtaa yritysmielikuva on tärkeässä asemassa. Henkilöstöä tarkastellessa voitiin todeta, että henkilöstössä on muutamia kriittisiä osaamistarpeita tietyissä ammattinimikkeissä, joiden täyttämiseksi tulisi reagoida jo nyt. Henkilöstön laaja ikäjakauma viittasi tuleviin eläköitymisiin, mutta toisaalta myös siihen, että potentiaalia henkilöstön sisäiselle kehittämiselle löytyy varsinkin nuorten työntekijöiden kohdalla.

Tutkimuksen keskeinen tavoite oli selvittää, miten strateginen rekrytointi tulisi toteuttaa, että se auttaisi yritystä houkuttelemaan ja säilyttämään pätevää työvoimaa tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseksi. Kehittämisehdotusten ja työkalujen, kuten rekrytointistrategiapohjan ja mittaristojen avulla toimeksiantajan on helppo suunnitella ja toteuttaa toimenpiteitä muun muassa rekrytointiin ja näkyvyyden lisäämisen tueksi. Toimeksiantajayritys voi nyt myös paremmin ymmärtää nykyisen henkilöstönsä osaamistarpeita, tunnistaa tulevaisuuden osaamisvaatimuksia ja suunnitella strategioita näiden tarpeiden täyttämiseksi. Henkilöstöresurssien tavoitteiksi tutkimuksessa korostui osaamisen kehittämisen ja jatkuvan koulutuksen tarve. Kouluttamalla työntekijöitä yritys lisää

motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Toimenpiteillä voidaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja kasvattaa esimerkiksi ammattitaitoisia työnjohtajia omasta henkilöstöstä. Osaaminen ja ammattitaidon kehittäminen lisää myös kilpailuetua ja avaa uusia mahdollisuuksia siellä missä tarvitaan erikoisosaamista tai uusia ideoita. Koulutuksilla varmistetaan myös se, että työntekijöillä on ajantasainen tieto rakennusalan standardeista ja lainsäädännöstä. Se toimii myös laatutekijänä ja lisää luotettavuutta toimijana sekä vähentää lomautusten tarvetta.

Tutkimuksen toisena keskeisenä tavoitteena nousi esiin tarve rekrytoinnin monipuolistamiselle. Tavoitteeksi nousi monikanavarekrytoinnin kehittäminen täydentämään perinteisiä rekrytointikanavia ja vahvistamaan sosiaalisen median roolia osana rekrytointistrategiaa. Monipuolisuus rekrytointiviestinnässä ei ainoastaan paranna mahdollisuuksia löytää ja houkutella osaavaa työvoimaa, vaan myös tehostaa yrityksen tunnettuuden kasvattamista monikanavaisen näkyvyyden kautta.

Henkilöstöresursseihin voitaisiin tulosten mukaan vaikuttaa myös tiivistämällä oppilaitosyhteistyötä ja parantamalla opintokokonaisuuksia. Työelämätaitojen lisäys ja harjoittelupaikkojen kehittäminen auttaa yritystä löytämään potentiaaliset tekijät opiskelijoiden joukosta. Opiskelijoiden motivaatiotekijöihin tulisi myös kiinnittää huomiota. Harjoittelupaikkojen muuttaminen rahakannusteiseksi voisi lisätä potentiaalisten tekijöiden kiinnostusta yritystä kohtaa. Oppilaitosyhteistyön tiivistäminen ja esilletuonti vahvistaisi myös yritykselle tärkeän paikallisuuden arvoa.

7 Pohdinta

Työn tavoitteena oli kehittää rakennusalan rekrytointia ja helpottaa kohtaantongelman mukanaan tuomia haasteita oikeanlaisen työvoiman löytämiseksi. Rakennusala on yksi niistä useasta perinteisestä ammatista, joka kohtaa työvoimahaasteita jatkuvasti nyt ja kasvavassa määrin tulevaisuudessa.

Työ toteutettiin tutkimalla olemassa olevia aineistoja, kuten henkilöstöraportteja ja aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja artikkeleita, sekä haastatteleamalla henkilöstöä. Tuloksena saatiin se mitä haettiin; tärkeää tutkimustietoa alasta ja alan työllisyydestä sekä toimeksiantajayritykselle räätälöity ehdotus rekrytointistrategiasta tulevaisuuden työvoiman saamiseksi. Strategiassa määriteltiin tutkimuksen tuloksena saadut tarvittavat tavoitteet ja toimenpiteet. Lisäksi toimenpiteille määriteltiin mittarit, jotta toteutumista voidaan myös seurata.

Tutkimuksen kautta saatiin esille muutamia selkeästi toimenpiteitä vaativia kohtia, kuten nimenomaisesti koulutuksen ja kouluyhteistyöhön panostamisen, sekä rekrytointiprosessin suunnitelmallisuuden varsinkin monikanavaisuuden osalta.

Ison osan tutkimuksen tuloksista muodostaa yrityksen toiminnalle merkityksellinen tieto alan kehityksestä, henkilöstön nykytilasta ja tulevaisuuden osaamistarpeista. Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että vaikka työtä alettiin tehdä uusrekrytointin näkökulmasta ja sen koettiin olevan tilanteessa ongelmallisina, tämän rinnalla yrityksen kannattaa kouluttaa omasta henkilöstöstään monipuolisia osaajia ja tarvittaessa paikata hetkittäistä henkilöstötarvetta alihankkijoilla. Sisäisellä henkilöstön kouluttamisella ja kehittämisellä voitaisiin vähentää myös alan suhdanneherkkyyden aiheuttamien jatkuvien lomautusten määrää ja täyttää työvoimapuutteita osittain omalla osaavalla henkilöstöllä.

Alalla on tarve taitavista työntekijöistä, mutta koska projektiluontoisen työn vuoksi voidaan usein tarjota vain lyhyitä työsuhteita, on työpaikkojen täyttäminen haastavaa ja alan kiinnostus heikkenee entisestään. Pitkät työsuhteet koettiin merkittäväksi tekijäksi myös työnantajamielikuvaa muodostettaessa. Tämä saattaa muodostua tulevaisuudessa nykyistäkin suuremmaksi esteeksi työvoiman saannille ja ilmiötä tulisi tutkia enemmän ratkaisujen luomiseksi.

Lisäksi tutkimus alleviivasi aiemmin esille tullutta kuilua koulun ja työelämän välillä, kun työnantajien vaatimukset ja työntekijöiden koulutuksen taso eivät täysin vastaa toisiaan. Ammattitaidon ohella on huolta herättänyt nuorten perusvalmiuksien, kuten työnhakutaitojen, työaikojen hallinnan ja oma-aloitteisuuden puutteet. Tämän yleisammattillisen ongelman tarkempi tarkastelu vaatisi kuitenkin kokonaan oman tutkimuksen.

Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen ja se toimii hyvin tarkoituksessaan toimia osana toimeksiantajan liiketoimintastrategiaa. Tutkimustyön aikana oli mahdollista soveltaa käytäntöön opiskelujen aikana opittuja teorioita, sekä oppia uusia menetelmiä, kuten tutkimushaastattelut ja niiden analysointi.

Työn jäsentely ja relevanttien asioiden erottaminen irrelevanteista oli haastavaa, kuten myös tutkimuksen rajaaminen. Rajaamisen vaikeuden myötä tutkimuksessa voi esiintyä joitakin osia hyvin pintapuolisesti ja niiden tarpeellisuutta koko tutkimukseen voidaan pohtia. Yllättäväksi ongelmaksi muodostui myös se, että työtä tehtiin hyvin toimeksiantajalähtöisesti. Työn todellinen hyöty toimeksiantajalle oli tutkimuksen fokuksena koko prosessin ajan ja pystyäkseen siihen kokonaisvaltaisesti, ei opinnäytetyön raamit ole siihen riittävät. Tällainen kahden tarpeen välinen ristiriita vaikeutti oikean kulman ja näkemyksen valintaa. Myös relevantin teoriapohjan rakentaminen haastoi ja tuloksena tämä tutkimustyö on jotain kokonaisvaltaisen tutkimuksen ja opinnäytetyön minimin väliltä, jättäen avoimia aiheita myös jatkotutkimuksille.

Työn tuloksena valmistunut runko rekrytointistrategisille toiminnoille ja mittaristoille tulee käyttöön yrityksen oman harkinnan mukaan. Joitakin osia, kuten oppilaitosyhteistyön tiivistäminen on jo aloitettu ja yritys on erittäin motivoitunut tarttumaan myös muihin kohtiin. Työ yrityksen rekrytoinnin ja muiden henkilöstötoimien parissa jatkuu aktiivisena myös tämän tutkimuksen jälkeen.

Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti erilaisia lähteitä ja menetelmiä. Lähteinä toimivat erilaiset aiemmat tutkimustulokset, artikkelit, blogikirjoitukset ja muun muassa ammattijärjestöjen julkaisut. Teoriaa etsittiin monesta aiheesta ja näkökulmasta. Sisäisen ympäristön tutkimukseen käytettiin Savon Laaturakenus Oy:n omia henkilöstöraportteja ja usealla ihmiselle tehtyä teemahaastattelua.

Teemahaastattelun purkaminen ja aineiston analyysi suoritettiin johdonmukaisesti koodausten kautta. Tutkimusmenetelmät ja niiden takana olevat teoriat on myös avattu ja tutkimus voidaan toistaa sellaisenaan. Näin ollen, vaikka laadullisessa tutkimuksessa absoluuttinen reliabiliteetti ja valideetti voivat olla

haastavampia saavuttaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, on tässä tutkimuksessa nämä asiat huomioitu ja niitä on sovellettu käytäntöön.

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös tekoälyteknologiaa, erityisesti Chat-GPT 4.0 -mallia, tuomaan lisäarvoa tutkimusprosessiin. Tekoälyn käyttö mahdollisti uusien teemojen tunnistamisen ja sen lisäksi se toimi apuna kielenkäytön hiomisessa ja tutkimusaineiston jäsentämisessä. Ideat ja aiheet eivät ole tekoälyn keksimiä, mutta sitä on käytetty uusien näkökulmien ja syventämisen apuvälineenä.

Lähteet

- Ahonen, A. Ali-Yrkkö, J., Avela, A., Junnonen, J-M., Kulvik, M., Kuusi, T., Mäkäräinen, K. & Puhto, J. 2020. Rakennusalan kilpailukyky ja rakentamisen laatu Suomessa Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:24. Helsinki.
- Alasalmi, J., Busk, H., Holappa, V., Huovari, J. & Vaahtoniemi, S. 2022. Osaajapula vai työvoimapula – Mistä avointen työpaikkojen määrän kasvu kertoo? <https://urly.fi/3sQC>
- Ansoff, I. 1965. Corporate Strategy. London: The Penguin Group.
- Beardwell J. & Claydon T. 2010. Human Resource Management – A Contemporary Approach., 6. painos. Financial Times/ Prentice Hall.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R. & Jabaloyes-Vivas J. M. 2021. Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. Economic Research-Ekonomiska Istraživanja. 34. 1–15. 10.1080/1331677X.2020.1851280.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11/2014. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Felt, T. & Hanhike, T. 2024. Tietopoliittinen selonteko /osaaminen: Kohtaanto, kilpailukyky ja osaaminen. Taustapaperi. <https://urly.fi/3ttn>. 26.3.2024.
- Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntija käsikirja, 7. painos. Kauppakamari.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö.
- Kangasharju, A. 2022. Työ ja elinkeinoministeriön Työpoliittinen aikauskirja. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164474/TAK_4_2022.pdf
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kuntarekry 2019. 5 vinkkiä tehokkaampaan rekrytointiin. <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/5-vinkkia-tehokkaampaan-rekrytointiin>. 9.10.2023.
- Kupiainen, S. 2024. Strategia on dynaaminen prosessi. <https://plusoneagency.com/strategia-3-0-on-dynaaminenprosessi/>. 18.1.2024.
- Kurtén, S. & Waaralinn, A. 2015. Kun joudut irtisanomaan. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Larja, L., Peltonen, J. 2023. TEM-analyyseja, 113/2023: Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022 Työvoimatietokartat -hankkeen loppuraportti. Helsinki.
- Leppänen, N 2022. Mitä Inflaatio tarkoittaa ja mistä se johtuu? Tämä Inflaatiosta kannattaa tietää nyt. OP-media. <https://www.op-media.fi/talous/mita-inflaatio-tarkoittaa-ja-mista-se-johtuu/>. 27.9.2023
- Lähdemäki, S. 2023. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, Toimialakatsaus Kevät 2023. Suhdanteen verkkoversio on luettavissa osoitteessa www.suhdanne.fi.

- Murto, V., Reinikainen, R., Salminen T. & Jänkälä, J-P. 2021. Ammatilliseen koulutukseen hakeutuminen, opintojen keskeyttäminen ja työelämänäkemykset rakennusalalla. Opiskelun ja koulutuksen tutkimussäätiö Otus.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Helsinki: WSOYpro Oy 2009.
- Opettajien Ammattijärjestö OAJ 2022. OAJ:n jäsenkysely 2022: Ammatillisen koulutuksen ilmapuntari. Amis uudistusten keskellä – missä mennään ja miltä tuntuu.
- Peisa, A. 2024. Rakennusinsinööriilyn julkaisu/blogi. Rakennusala murroksen kynnyksellä. 22.2.2024.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. 2015. Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here? *Journal Management*, Vol. 41 (5), 1416–1445.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Pylkkänen, E. 2022. Meillä ei ole varaa olla ratkaisematta kohtaanto-ongelmaa. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/meilla-ei-ole-varaa-olla-ratkaisematta-kohtaanto-ongelmaa>. 12.10.2022.
- RajatOn 2015. Tutkijan ABC oppimateriaali. <https://rajatontatiedekasvata.wordpress.com/tutkijan-abc/>. Turun Yliopisto. 18.1.2024.
- Rakennusalan suhdanneryhmä (RAKSU). Valtionvarainministeriön julkaisu. Rakentaminen 2023–2024. Helsinki.
- Rakennustekniikka 2024. Milloin on alan tekoälyloikan aika? <https://www.ril.fi/fi/rakennustekniikka/milloin-on-alan-tekoalyloikan-aika.html>. 18.2.2024.
- Rakennusteollisuus RT 2021. Rakennusalan osaamistarveselvitys. [/https://rt.fi/wp-content/uploads/2023/12/rt-osaamistarveselvitys-raportti-2021.pdf](https://rt.fi/wp-content/uploads/2023/12/rt-osaamistarveselvitys-raportti-2021.pdf)
- Rakennusteollisuus RT 2023. Suhdannekatsaus syyskuu 2023. rt.fi/wp-content/uploads/2023/10/Suhdannekatsaus-2023-syyskuu.pdf
- Rakennusteollisuus RT 2024a. Rakennusalan työmarkkinat. <https://www.rt.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/> 8.2.2024.
- Rakennusteollisuus RT 2024b. Työmarkkinat, kuvaajat. <https://rt.fi/tietoa-alasta/tilastot-ja-suhdanteet/kuviopankki/tyomarkkinat-kuvaajat/>. 26.3.2024
- RakentajaPro 2020. Näin digitalisaatio mullistaa rakennusalaan. <https://rakentaja.pro/artikkelit/n%C3%A4in-digitalisaatio-mullistaa-rakennusalaan/> 22.2.2024.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV: Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Tampereen yliopisto.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>. 25.1.2024.
- Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry, 2022. Mistä löytyisi hyvä työnantaja? Tutkimus työmarkkinoiden kohtaannon parantamisesta työnhakijan näkökulmasta. SAK:n Julkaisusarja 3/2022.

- Suomen henkilöstöasiantuntijat, 2023. Työmarkkinoiden iso haaste — kohtaan to-ongelma <https://henkilostoasiantuntijat.fi/tyomarkkinoiden-iso-haaste-kohtaanto-ongelma/> 17.3.2023
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Opiskelijat ja tutkinnot [verkkajulkaisu]. Vii-teajankohta: 2022. ISSN=1798–7644. <https://stat.fi/julkaisu/cl8a4zj6avred0cvvofongz0l>. Helsinki: Tilastokeskus.
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia! Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Helsinki: Alma Talent.
- Teräs, M. & Toiviainen, H. 2014. Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä. *Aikuiskasvatus*, 34(2), 84–95. <https://doi.org/10.33336/aik.94084>. 13.3.2024.
- Tilastokeskus 2024. Yritykset toimialoittain. https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset-toimialoittain. 14.2.2024.
- Toivanen, A. 2023. Kuinka luoda hyvä rekrytointistrategia. <https://blog.talentech.com/fi/kuinka-luoda-hyva-rekrytointistrategia>. Talentech blogi. 13.3.2024.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Työvoiman saatavuus ja kohtaanto. <https://tyomarkkinatori.fi/teemasivut/tyovoiman-saatavuus-ja-kohtaanto>.
- Vainio, T. 2020. Asuntotuotantotarve. www.rt.fi/globalassets/asuminen/2020/asuntotuotantotarve-2020_2040-loppuraportti-final.pdf
- Valli, R., & Aarnos, E. 2018. Ikkunoita Tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä Aloittelevalle Tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi: Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.