

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

Yrittäjyys

2010

Matti Rantanen

LAIVANRAKENNUS- TEOLLISUUDEN REKRYTOINNISTA TYÖVOIMAN SITOUTTAMISEEN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous | Yrittäjyys

15.11.2010 | 36 sivua

ohjaaja Ella Kasi

Matti Rantanen

LAIVANRAKENNUSTEOLLISUUDEN REKRYTOINNISTA TYÖVOIMAN SITOUTTAMISEEN

Opinnäytetyössä käsiteltiin Turun talousalueen laivanrakennusteollisuutta ja sen imagoa työnantajana. Pääasiallinen sisältö käsitteli rekrytointiprosessia teoriassa sekä käytännön rekrytointitoimia laivanrakennusteollisuuden näkökulmasta. Toiseksi viimeisessä luvussa käsiteltiin työvoiman sitouttamiseen käytettäviä keinoja.

Opinnäytetyö ei ole varsinaisesti tutkimus, jolla luodaan uutta tieteellistä tietoa vaan se toimii toimeksiannon mukaisesti käsikirjana ja oppaana rekrytoijien ja työnantajien käytössä laajemminkin.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Turun Seudun Kehittämiskeskuksen johtajan, elinkeinojohtaja Kalle Euron kanssa, joka on myös opinnäytetyön toimeksiantaja. Lisäksi työssä ovat avustaneet STX Europan rekrytointipäällikkö Markku Lehtovaara sekä useat muut laivanrakennusalan toimijat.

Lopussa pohdittiin kirjoittajan omia näkemyksiä laivanrakennusalan rekrytointikanavista ja mahdollisista vaihtoehtoista kuinka kirjoittaja asoita toteuttaisi.

ASIASANAT:

laivanrakennus, rekrytointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Economics | Entrepreneurship

15.10.2010 | 36 pages

Instructor Ella Kasi

Matti Rantanen

RECRUITMENT AND EMPLOYEES COMMIT IN SHIPBUILDING MANUFACTURING

This diploma work deals with ship building manufacturing in the Turku area and its image as an employer. The focus in the work was to handle the recruitment process in theory and the function at praxis from the ship building's view. One important part included also the ways to commit employees to the company.

The study is not actually a research that would give new information, but it is a handbook for people working in recruitment and for the company management.

The study was made in co-operation with the Director of the Centre, Mr Kalle Euro from the Turku Region Development Centre who also acts as a principal in my diploma work. The Recruitment Manager, Mr Markku Lehtovaara from STX Europe and many others workers from ship building manufacturing have also given assistance in compiling this thesis..

In the end of the study, I give my own opinions that came up during this process and the solutions I would use.

KEYWORDS:

shipbuilding, recruitment

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO

2 LAIVANRAKENNUSTEOLLISUUS TURUN ALUEELLA

3 LAIVANRAKENNUSTEOLLISUUDEN IMAGO TYÖNANTAJANA

4 REKRYTOINTIPROSESSI

4.1 Rekrytointiprojekti

4.2 Hakemukset

4.3 Rekrytointi haastattelu

4.4 Ratkaisuvaihe

5 LAIVANRAKENNUSTEOLLISUUDEN REKRYTOINTIKANAVIA

5.1 Ulkomainen työvoima

5.2 Oppisopimuskoulutus

5.3 Oma koulutus

5.4 Oppilaitosyhteistyö

6 TYÖVOIMAN SITOUTTAMISEN KEINOJA

6.1 Nuorten arvot ja asenteet työelämässä

6.2 Palkkaus

6.3 Palkan liitännäiset

6.4 Henkilöstörahasto ja vapaaehtoiset eläkevakuutukset

7 POHDINTAA

LÄHTEET

KUVIOT

Kuvio 1. Ruohotien & Hongan malli sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta

1 JOHDANTO

Työni toimeksiantajana on Turun Seudun Kehittämiskeskus ja elinkeinojohtaja Kalle Euro. Toimeksiantonani on perehtyä laivanrakennusteollisuuden rekrytointiin, sen haasteisiin ja vaihtoehtoihin. Tavoitteena on, että työni lukemalla rekrytoija pystyy valitsemaan itselleen sopivimman rekrytointimetodin sekä tietää, mitä tulee ottaa huomioon valitsemansa metodin kohdalla. Näiden asioiden käsittely on työni pääsisältö, mutta sen lisäksi olen selvittänyt laivanrakennusteollisuuden taloudellista merkitystä Turun talousalueella. Työssäni käsittelen perusteellisesti neljä eri määrällisesti suurinta rekrytointikanavaa ja niiden taustalla olevia rekrytointiprosesseja alkaen työvoiman saatavuudesta, rekrytoinnista, adaptoinnista yritykseen sekä lopulta työntekijän sitouttamista työnantajaan.

Rekrytointikanavien lisäksi käsittelen laivanrakennusteollisuuden työnantajakuvasta tehtyä imagotutkimusta. Teoriapohjana olen käyttänyt useita rekrytointia ja henkilöstöhallintoa käsitteleviä kirjoja. Työn lopussa käsittelen lyhyesti työvoiman sitouttamista ja siihen olemassa olevia keinoja, tarkastelen vain muutamia yleisesti käytettyjä järjestelmiä.

Kiinnostukseni työvoiman sitouttamiseen johtuu vallitsevasta trendistä, jossa nuori sukupolvi ei enää helposti sitoudu urallaan vain yhden tai muutaman työnantajan palvelukseen, vaan työuria saattaa olla useissa eri yrityksissä ja jopa eri aloilla. Tämä johtuu hyvin todennäköisesti individualismin kasvusta yhteiskunnassa, mutta samalla se luo haasteita työnantajalle erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla, joissa työvoiman osaaminen ja ammattitaito ovat tärkeässä roolissa kuten laivanrakennusteollisuudessa.

Osassa kohdista tarkastelen käytännön esimerkkejä, miten asia on hoidettu tai miten se vaikuttaa normaalissa työelämässä. Esimerkkinä on Turun talousalueen suurin laivanrakennusteollisuuden työllistäjä STX Europe ja tietolähteenä kyseisen yrityksen rekrytointipäällikkö Markku Lehtovaara.

2 LAIVANRAKENNUSTEOLLISUUS TURUN ALUEELLA

Laivanrakennusteollisuutta on ollut Turussa Aurajoen suulla 1700-luvun alkupuolelta lähtien. Ensimmäiset sata vuotta Turussa rakennettiin puulaivoja kunnes 1800-luvun puolenvälin jälkeen skotlantilaisten ostaessa telakkatoiminnan siirryttiin rautarunkoisiin laivoihin. Omistus telakalla on ollut kansainvälistä vuosisatojen ajan. Edelleen toiminnassa oleva Wärtsilä syntyi telakkatoiminnan fuusioituessa Turussa 1938. Se pääsi heti alkutaipaleellaan valmistamaan laivoja sotakorvauksena Neuvostoliittoon ja näin kehittyi myös suomalainen laivanrakennustaito.

Turun telakka on tunnettu maailman suurimmista ja laadultaan parhaimmista Karibian-risteilijöistä, joista ensimmäinen tehtiin vuonna 1970. Pian tämän jälkeen telakkatoiminta siirtyi nykyiselle paikalleen Pernoon. Erilaisten yritysjärjestelyjen jälkeen telakan omistus kiersi ensin suomalaisille, sitten norjalaisille ja lopulta vuonna 2007 yhtiö myytiin kansainväliselle sijoittajaryhmälle.

Laivanrakennusalan taloudellinen vaikutus Turun talousalueelle on ollut huomattava. Teollisuuden lasketaan Suomessa työllistävän noin 30 000 työntekijää ja kun lisäksi huomioidaan perheet, leviää vaikutus noin 100 000 henkeen. (www.vayla.fi/suomi/hlopa/hlopa_07tku_2.pdf)

Laivanrakennusteollisuuden työllistävä merkitys koko Varsinais-Suomen alueella on huomattava; yksistään Turun telakalla työskenteli edellisen tilauksen aikana noin 2200 työntekijää, joista toimihenkilöitä oli noin 500. Tämän lisäksi alihankkijoiden työntekijöitä oli päivittäin 500 – 1200. (www.tek.fi/tek-lehti/801s36-37.pdf) Sivulta Suomenyritykset.fi (www.suomenyritykset.fi) löytyvän hakukoneen mukaan 85 yritystä Varsinais-Suomessa ilmoittaa toimialakseen laivanrakennusteollisuuden.

Myös Turun kaupunki kiinnittää huomiota teollisuuden alan merkitykseen ja budjetoi ohjelman talousarviovuosille 2008 – 2010, jossa ohjattiin huomattavia lisäresursseja meriteollisuuden toimintaedellytysten parantamiseen Turun alueella. (www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=79335&nodeid=2974,

6.11.2007) Kyseisessä suunnitelmassa Turun ex-kaupunginjohtaja Mikko Pukkinen listasi keinoja, joilla Turun alue tulee vastaamaan kansainvälisen kilpailun kasvuun

Suunnitelmissa jatketaan laivanrakennusteollisuuden nykyistä ohjelmaa, jossa pyritään kehittämään korkeakoulutusta ja tutkimusta vastaamaan alan tarpeisiin ja haasteisiin. Yhtenä osana tätä oli Turun ammattikorkeakoulun laivatekniikan koulutuksen lisääminen. Koulutusjärjestelmien kehittämisessä oli mukana koko Lounais-Suomi, sillä muun muassa Rauman alue kamppailee samojen ongelmien parissa.

Opiskelijoita pyritään ohjaamaan meriteollisuuden palvelukseen jo aiemmissakin opintovaiheissa ja siksi Turun Suomalaisen Yhteiskoulun yhteyteen on vuonna 2008 perustettu erillinen merilinja, jossa jo lukioaikana syvennyttään meriteollisuuden tarpeita vastaaviin opintokokonaisuuksiin. Yhtenä osana ohjelmaa on myös kohdassa 3. esitelty Meriteollisuusyhdistyksen toteuttama imagotutkimus.

Laivanrakennusteollisuuden yhteyteen kehitetään myös toisenlaisia elinkeinoja, joista yksi on telakkaturismi, jossa yhteistyössä telakan kanssa järjestetään opastettuja kierroksia tutustumaan telakan toimintaan ja ympäristöön. Kansainvälisellä yhteistyölläkin on huomattava merkitys, Turku tekee tiivistä yhteistyötä muun muassa ranskalaisen St Nazairen kaupungin kanssa, joka on omalla alueellaan merkittävä telakkakaupunki. Meriteollisuus oli esillä myös Tall Ships Race -tapahtumassa vuonna 2009 sekä on näkyvänä osana kulttuuripääkaupunki vuotta 2011.

Vuosi 2010 on ollut laivanrakennusteollisuudelle muutosten aikaa. Historian suurinta risteilijää ja Suomen kaikkien aikojen taloudellisesti suurinta vientituotetta, Allure of The Seas - alusta, rakennettiin ja lokakuussa 2010 se luovutettiin asiakkaalle.

Tulevaisuuden tilanne on avoin eikä uusia vahvistettuja tilauksia ole. Tämä vaikuttaa huomattavasti Turun talousalueen työllisyystilanteeseen ja sen mukana myös taloustilanteeseen. Ratkaisuja haetaan monelta suunnalta, parhaillaan käydään loppuvaiheen neuvotteluja laivatilauksesta Viking Linen kanssa. Valtio on mukana tukemassa hanketta sekä telakkatuen että ylimääräisen ympäristötuen muodossa, mikäli tilattavasta aluksesta tehdään entistä ympäristöystävällisempiä. Tukea valtio jakaa yhteensä 30 miljoonaa euroa ja tuki on haettavissa vuoden 2014 loppuun mennessä. (<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20101144649&ext=rss>)

Tilanne heijastuu myös maalla tapahtuvaan rakennusteollisuuteen, kun useat laivanrakennusalan toimijat pyrkivät laajentamaan talonrakennukseen. Muun muassa turkulainen Europlan Oy niminen insinööritoimisto on edelläkävijänä siirtämässä laivanrakennusteollisuuden konseptiajattelua talonrakennukseen. Tämä luonnollisesti lisää kilpailua alalla, mutta lopputuloksena saattaa olla edullisemmat rakennuskustannukset ja hiotummat toimintatavat.

3 LAIVANRAKENNUSTEOLLISUUDEN

IMAGO TYÖNANTAJANA

Nuorisotutkimusverkoston tutkimuksen (Myllyniemi, 2008) mukaan 89 % 15 – 24 vuotiaista nuorista katsoo, että ammatillisella koulutuksella on imago-ongelma huolimatta siitä, että samalla 97 % heistä uskoo ammattiosaajista tulevan pulaa lähitulevaisuudessa. Laivarakennusteollisuus on tehnyt oman tutkimuksensa imagostaan työnantajana, tutkimuksen toteuttajana oli Teknologiateollisuuden alaisuudessa toimiva Meriteollisuusyhdistys.

Tutkimus meriteollisuuden imagosta työnantajana ja alana toteutettiin syksyllä 2007, haastattelut toteutettiin Internetissä Meriteollisuus ry:n omilla kotisivuilla, jäsenyritysten kotisivuilla, jäsenyritysten henkilöstön keskuudessa sekä kouluissa opinto-ohjaajien kanssa yhteistyössä. Tutkimuskentän ollessa näin laaja myös vastauspohja muodostui laajaksi ja kattavaksi.

Meriteollisuuden ulkopuolella toimivat henkilöt ja opiskelijat näkivät sen kansainvälisenä ja kehittyvänä alana, jossa monien alojen osaajat luovat yhteistä menestystarinaa. He näkivät alan myös tulevaisuuden voimatekijänä ja kiinnostavana työnantajana. Samalla heikkouksina, joskin lievässä mittakaavassa, nähtiin alan puutteet ympäristöystävällisyydessä sekä mahdollisena taantuvana alana Suomessa.

Meriteollisuudessa työskentelevät olivat monessa asiassa samalla kannalla kuin alan ulkopuolisetkin, mutta merkityksellisten asioiden listalle nousivat heidän keskuudessaan myös luovuus, innovatiivisuus ja korkean teknologian käyttö. Alan toimijoiden keskuudessa vallitsi hieman negatiivisempi kehitysnäkymä ja alan taantuminen sekä työpaikkojen epävarmuus nousivat esiin ulkopuolisia enemmän.

Alan työntekijöiden keskuudessa ympäristöystävällisyys ei herättänyt niin laajaa erimielisyyttä kuin ulkopuolisten keskuudessa, mutta sen merkitys myös nähtiin vähäisempänä.

Vertailussa muihin teollisuuden aloihin eli metalliteollisuuteen, bioteollisuuteen ja elintarviketeollisuuteen, meriteollisuus nähtiin toiseksi epävarmimpana työnantajana ja riskialttiimpana alana bioteollisuuden jälkeen. Toisaalta ala nähtiin heti bioteollisuuden jälkeen toiseksi innovatiivisimpana ja tärkeimpänä tulevaisuuden tekijänä.

Tärkeimpinä asioina suomalaisen meriteollisuuden kannalta tulevaisuudessa vastaajat näkivät yleisten toimintojen, teknologian ja ympäristöystävällisyyden kehittämisen. Miehillä tärkeintä oli yleinen kehitys ja naisilla ympäristöarvot.

4 REKRYTOINTIPROSESSI

Hyvän henkilöstön saamisen kannalta on huomattavan suuri merkitys sillä, että rekrytointiprosessin eri vaiheet hoidetaan huolella ja suunnitellusti. Tällöin koko prosessi saadaan vietyä lävitse tehokkaasti ja taloudellisesti. Parhaimmillaan rekrytointiprosessi on suunniteltua eri lähteistä saatujen tietojen yhdistelemistä, josta hyödynnetään parhaat osat organisaation tarpeiden kannalta. Huolimatta teknologian kehityksestä on rekrytointiprosessi edelleen ihmisten tekemää työtä ja siinä painottuvat rekrytoijan omat persoonallisuustekijät. Rekrytointi ei kuitenkaan ole vain organisaation tarpeiden täyttämistä, vaan rekrytointi on myös työnhakijan tekemä valinta.

Sanana rekrytointi tulee alun perin sotilasorganisaatiosta ja siellä tapahtuvasta värväystapahtumasta. (Markkanen 1999, 11). Edelleen ruotsinkielessä sana rekryt tarkoittaa alokasta, mutta vähitellen termi on tullun laajalti työelämään.

4.1 Rekrytointiprojekti

Rekrytoitaessa uutta työntekijää voi prosessia tarkastella samalla tavalla kuin mitä tahansa projektia, joka käynnistyy tarpeesta, ja jonka lopputulemana on ratkaisu ongelmaan. Projektiin kuuluu suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe sekä seurantavaihe. (Markkanen 2002, 9) Esimies joka vastaa rekrytoinnista toimii projektipäällikkönä. Projektipäällikön tulee heti ensimmäisenä tehdä selkeä työnjako ja aikataulutus rekrytointiprojektin osalta jotta eri osia voidaan viedä yhtenäisesti eteenpäin. Projektipäällikkö itse on ensisijaisesti vastuussa jokaisen osan toiminnasta ja tuloksista. Jo alkuvaiheessa tulee myös päättää, käytetäänkö rekrytoinnissa ulkopuolista konsulttia vai suoritetaanko rekrytointi itse.

Projektisuunnitelmaa tehdessään projektipäällikön on määriteltävä, millaiseen toimenkuvaan työntekijää haetaan ja millaisia ominaisuuksia kyseisen toiminnan hoitajalta toivotaan. Hänen tulee luoda niin sanottu fiktiivinen prototyyppi haettavasta henkilöstä (Markkanen 2002, 10). Prototyypin piirteitä pohtiessa tulee miettiä, millaista kokemusta, koulutusta ja persoonallisuutta

käytetään määrittelyyn ja arviointiin. Tällaisen profiilin luominen helpottaa myös työpaikkailmoituksen laadintaa, sillä siinä on jo valmiiksi pohdittu ilmoituksessakin vaadittavat ominaisuudet. Tehtävänkuvaa suunnitellessa tulee kriittisesti pohtia, mikä on kyseisen tehtävän todellinen tarkoitus, miksi sitä tarvitaan ja mihin sillä pyritään. (Koivisto 2004, 32)

Tarve rekrytointiin lähtee useimmiten siitä, että joku lähtee organisaatiosta ja tarvitaan uusi henkilö hoitamaan hänen tehtäviään. Tällöin koko organisaatiolla on aina uudistumisen ja tehostamisen mahdollisuus. Sen sijaan, että laitettaisiin lehteen sama ilmoitus kuin edelliskerralla kyseistä paikkaa täytettäessä, tulisi miettiä, olisiko tehokkaampaa jakaa työtehtävät uudella tavalla tai muuttaa toimenkuvaa. Vaivattominta on säilyttää toimet ennallaan ja täten välttää tyytymättömyyttä organisaation sisällä, mutta tällainen toiminta ei välttämättä ole parasta yrityksen toiminnan kannalta. Tilanteessa on hyvä myös pohtia tulevaisuuden tarpeita, eli sitä, millaisia tehtäviä täytettävään toimeen voitaisiin lisätä, jotta se pitkällä tähtäimellä palvelisi parhaiten koko organisaatiota. Nämä seikat on otettava huomioon jo ”unelmahakijan” prototyypin luodessa.

Etsittäessä henkilöä täysin uuteen tehtävään organisaatiossa on vieläkin tärkeämpää perusteellisesti pohtia toimenkuvan sisältö. Huomioon on otettava uuden toimen asema organisaatiossa sekä miten jo olemassa olevat toimet sivuavat uutta.

Joskus ilmoituksissa käytetään sanamuotoa ”tehtävän lopullinen muoto määräytyy valittavan henkilön kokemuksen ja kiinnostuksen mukaan”. (Markkanen 2002, 14) Tällainen ei ole kuitenkaan toivottavaa, sillä on tärkeää, että uutta tehtävää täytettäessä organisaatio pystyy määrittämään kyseisen henkilön tehtävät. Toki osittaista luovuutta ja vapautta on hyvä olla; tällöin tehtävään valittu henkilökkin saattaa kokea tehtävän haasteellisemmaksi ja sitoutuu siihen paremmin.

Uusrekrytoinnissa yritysten kannattaisi huomioida tulevaisuutta silmälläpitäen niin sanotut trainee -ohjelmat, joissa juuri valmistuneet tai valmistumisvaiheessa olevat nuoret otetaan kasvamaan organisaatioon ja heitä koulutetaan jatkuvasti

työn ohessa. Näin yritys saa sitoutunutta työvoimaa ja samalla nuori koulutettu henkilö saa mahdollisuuden uran rakentamiseen organisaatiossa. Yritys pystyy ohjaamaan nuoren oppimista työn ohessa ja kokemusten kartuttua hänestä jalostuu omien intressiensä ja yrityksen tarpeiden mukainen vastuuhenkilö.

Täytettävä tehtävä voidaan täyttää myös niin sanottuna sisäisenä siirtona. Tähän sisältyy sekä hyötyjä että riskitekijöitä. Sisäinen siirto ei itsessään poista uuden työvoiman tarvetta, mutta saattaa siirtää sitä helpommin täytettäviin tehtäviin. Positiivista sisäisessä siirrossa on se, että henkilö tuntee yrityksen ja sen toimintakulttuurin jo ennestään eikä hänelle tarvitse järjestää erillistä koulutusta niiden suhteen. Sisäiset siirrot organisaatiossa ylöspäin luovat myös positiivista mielikuvaa mahdollisuuksista edetä yrityksessä sisäisesti ja tehdä uraa vaihtamatta yritystä. Riskitekijöinä on kuitenkin muun muassa muun henkilöstön reagointi. Joissakin henkilöissä saattaa herättää negaatioita työntekijän siirtyessä kollegasta esimieheksi. Myös auktoriteetin rakentaminen alaisiin saattaa olla tällöin haasteellisempaa. Pääsääntönä kuitenkin on, että sisäiseen siirtoon tulee suhtautua samalla kriittisyydellä ja arviointiperusteilla kuin ulkopuolelta rekrytoitaessakin. (Markkanen, 2002, 17)

On hyvä tehdä osaamiskartoitus olemassa olevasta henkilöstöstä sillä tämä parantaa toimintaa sekä koko liiketoiminnan kehittämisen kannalta että rekrytoidessa. On hyvä selvittää, onko yrityksessä jo olemassa täytettävään tehtävään osaamista, jota voitaisiin hyödyntää. Tällöin kyseinen henkilö pääsisi hyödyntämään osaamistaan, ja yritys säästäisi rekrytointiprosessin kustannuksissa sekä uuden henkilön opastamisessa. (Vaahtio, 2005, 36)

Tavallisesti avoin työpaikka ilmoitetaan lehti-ilmoituksella, jolloin tehokkain viestintä-kanava on alueelliset sanomalehdet kuten Helsingin Sanomat ja Turun Sanomat tai täytettävän tehtävän ammattilehdet, jolloin tavoitetaan suoraan potentiaaliset henkilöt. Hyvin laadittu ja näyttävä ilmoitus toimii myös yrityksen mainoksena ja sillä luodaan mahdollisille hakijoille mielikuvaa yrityksestä. Ilmoituksessa on yhtäläillä kyse avoimen paikan täyttämisestä kuin sen myymisestä hakijoille. Lehden lisäksi, ja nykyään jopa laajemmin, avoimista paikoista ilmoitetaan internetissä, jonne on perustettu useita rekrytointisivustoja.

Nämä sivustot toimivat kaksisuuntaisesti, eli yritykset laittavat sinne ilmoituksia avoimista paikoista ja työnhakijat laittavat esille omat CV:nsä, jolloin kumpikin osapuoli voi hakea tarvitsemaansa. Verkko ei ole kuitenkaan ainakaan vielä korvannut projektipäällikön tarvetta, sillä edelleen mahdolliset lisätiedot ja jatkohaastattelut hoitaa ihminen.

Käytettäessä mitä tahansa viestintäkanavaa on ilmoituksilla paljon yhteneväisyyksiä kuten esimerkiksi sisältö. On tärkeää suunnata viesti oikealle kohderyhmälle, sillä työpaikkailmoitus on tilaustyö, jolla pyritään täyttämään sekä yrityksen että hakijan tarpeet. Ilmoituksessa tulee pelkistää työnkuvaus realistisesti mutta houkuttelevasti, ilmoitusta laatiessa tulee olla objektiivinen eikä siinä tulisi vähätellä eikä liioitella. Ilmoituksessa tulee olla mainittu, mistä ja milloin saa lisätietoja avoimesta paikasta. Henkilön, jonka vastuulle lisätietojen antaminen annetaan, on hyvä tehdä itselleen perusrunko asioista, joita hakijoille kertoo. Näin kaikki hakijat saavat samat perustiedot. Tärkeää on myös kannustaa tiedustelijoita hakemuksen lähettämiseen. Asia, joka ilmoitusta tehdessä on myös hyvä mieltää, on ajoitus. Vaikka rekrytointitarve ei katsokaan aikaa, aktiivisimmin ihmiset vaihtavat työpaikkaa keväällä ja syksyllä. (Markkane 2002, 24) Ilmoitusta ei myöskään kannata laittaa lehteen sellaisina viikonloppuina, jolloin on jokin suurempi juhlapyhä tai pidempi virallinen vapaa, tällöin ihmiset lukevat lehtiään huolimattomammin eivätkä pohdi työasioita. (Markkanen 2002, 20)

4.2 Hakemukset

Ilmoituksissa on tarkkaan kerrottu täytettävän tehtävän haku-aika ja hakemuksia tulee koko hakuajan. Rekrytoijan on hyvä tutustua tulleisiin hakemuksiin jo niiden saapuessa, näin voi luoda itselleen mielikuvaa hakijoista ja katsoa miten toivotut ominaisuudet täyttyvät hakijoissa. Samalla pystyy karsimaan suoraan jatkosta poisjäävät sekä nostamaan esiin mielenkiintoisimmat hakemukset. On kuitenkin tärkeää välttää tekemästä päätöstä jo haku-aikana vaan antaa kaikille hakemuksille samanlaiset mahdollisuudet. Haku-aikaa ei tule venyttää liian pitkäksi, sillä tehtävästä todella kiinnostuneet reagoivat lyhyemmässäkin ajassa

ja, jos kriteereitä täyttäviä hakijoita ei ole ollut, voi hakuaikaa aina tarvittaessa jatkaa.

Hakemuksia on monenlaisia, sillä useimmat hakijat eivät tunne virallisia asiakirja-normeja ja toiset vain pyrkivät persoonallisuuteen erottuakseen muista hakijoista. Siksi rekrytoijan onkin hyvä etsiä hakemuksista täytettävän tehtävän kannalta oleelliset faktat ja käyttää niitä päätöksenteossa. Vaikka kaikki hakemukset eivät miellyttäisikään, on rekrytoijan syytä välttää voimakkaita tulkintoja hakemuksista ja hakijoista. Haastatteluun osallistuvat voivat jo hakemusten lukuvaiheessa kirjoittaa itselleen ylös hypoteeseja hakemusten pohjalta, joita sitten todentavat tai hylkäävät haastattelussa. Voimakkaita ennakkoasenteita haastateltavia kohtaan ei kuitenkaan tulisi luoda etukäteen.

Joskus tulee esille, että hakijat koettavat huijata rekrytoijaa omissa hakemuksissaan luodakseen itsestään todellisuutta paremman kuvan. Siksi haastattelijoiden tulisikin keskittyä hakemuksen sisältöön ja olla tarkkana sekä päivämäärissä että vuosiluvuissa. Mikäli herää epäily haastateltavan epärehellisyydestä häneltä voi pyytää haastattelun yhteydessä nimiä, joilta pystyy varmistamaan tietojen paikkansapitävyyden. On myös hyvä kysyä suoraan, jos hakemuksessa on haastattelijan mielestä ristiriitaisuuksia.

Hakemuksia lukiessa kannattaa kerätä listaa hakijoiden olennaisista tiedoista. Kuitenkin on hyvä olla johdonmukainen ja pysyä alkuperäisessä suunnitelmassa priorisoitavien asioiden suhteen. Rekrytoijan on hyvä olla valmistautunut myös pettymyksiin, nollatuloksia tulee eikä ketään kannata palkata, jos kukaan hakijoista ei täytä määritettyjä kriteerejä. Kuitenkin yleensä päteviä hakijoita löytyy ja haastateltaviksi kannattaa valita riittävän suuri ehdokasjoukko. Jatkuun valittuja tulee informoida välittömästi ja karsiutuneille lähettää kohtelias palautekirje. (Markkanen 2002, 49)

4.3 Rekrytointihaastattelu

Työhaastattelu on eräänlainen peli, jossa kaksi osapuolta pyrkivät kumpikin täyttämään omat tavoitteensa ja voittamaan. Työnhakija on tarjonnut

hakemuksessaan osaamistaan työnantajan käyttöön ja määrittänyt sille hinnan. Hän on myyjä. Työnantaja on ostaja, joka erittelee tarjolla olevaa tuotetta, sen hinta-laatusuhdetta, käyttökelpoisuutta nyt ja tulevaisuudessa. (Markkanen 2002, 54). Haastattelijan tulee pitää mielessä koko haastattelun ajan haastattelun kokonaisvaltainen tavoite. Haastattelijan on hyvä tehdä itselleen haastattelukäytäntö, jota seuraa joustavasti. Myös avoimuus on tärkeää, tällöin myös haastateltava rentoutuu ja on avoimempi; tällä on vaikutusta koko haastattelun onnistumiseen. Ensivaikutelma on tärkeä ja se vaikuttaa koko prosessin ajan, joten on hyvä luoda rento ilmapiiri ja johdatella keskustelu asiaan. Mukaan haastattelutilanteeseen kannattaa ottaa henkilöitä, jotka tuntevat kyseisen työn hyvin ja jotka tuntevat yrityksen. (Vaahtio 2005, 145) Haastatteluissa on hyvä olla paikalla useampi henkilö, jotta myös haastateltavasta saadaan useampi kokemus. (Koivisto 2004, 61) Liian suureksi haastattelijaryhmää ei kuitenkaan tule kasvattaa, sillä se saattaa aiheuttaa haastateltavalle turhan stressitekijän.

Alkuvaiheessa on hyvä selvittää hakijan nykytilannetta kartoittamalla taustaa haulle eli miksi päätti hakea juuri kyseistä työpaikkaa, ja mikä on tilanne nykyisen työn suhteen. Työn hoitamisen kannalta on tärkeää selvittää hakijan osaaminen, tiedot ja taidot sekä kiinnostus itsensä kehittämiseen. Jo haastatteluvaiheessa on hyvä selvittää hakijan motivaatiotekijöitä ja mitkä asiat hänen osaltaan vaikuttavat työviihtyvyyteen. Näitä tietoja voi käyttää osana palkkakeskustelussa. Tarvittavat tiedot saatuaan on projektipäällikön hyvä verrata tuloksia rakennettuun ideaalikuvaan. Yleinen hyväksi havaittu haastattelutekniikka on kysy → kuuntele → tulkitse → kysy → jne. (Markkanen 2002, 81)

Huomioitavia asioita on, että tehdyt ratkaisut on pystyttävä perustelemaan päätöksentekovaiheessa. Myös haastateltavaa tulee tulkita varoen, mikäli haastattelijan ja haastateltavan kulttuurinen tausta poikkeavat suuresti toisistaan. Haastattelijan tulee luoda itselleen hakijoista kokonaisvaltainen mielikuva, jota verrata täytettävään tehtävään.

4.4 Ratkaisuvaihe

Loppua kohden potentiaalisten hakijoiden määrä pienenee ja tällöin on tärkeää vertailla ehdokkaita täytettävän toimen osalta tärkeimpien kriteerien valossa. Jos loppuvaiheessa rekrytointiprojektista vastaava henkilö tai ryhmä tarvitsee tukea päätöksenteossa, voi mukaan prosessiin ottaa ulkopuolisen konsultin, joka testaa hakijoiden ominaisuuksia ja sopivuutta täytettävään tehtävään. Konsultin ammattitaidon ja referenssien varmistaminen on kuitenkin tärkeää. Yksi vaihtoehto on myös luoda itselle numeerinen arviointitaulukko, jonka perusteella pisteyttää hakijat. Tässä taulukossa voi painottaa kertoimilla tärkeimpiä vaadittavia ominaisuuksia.

Viemällä koko rekrytointiprojekti lävitse noudattamalla edellä kuvattuja vaiheita voi välttää rekrytoinnin sudenkuoppia ja pyrkiä varmistamaan onnistunut rekrytointi.

5 LAIVANRAKENNUSTEOLLISUUDEN REKRYTOINTIKANAVIA

5.1 Ulkomainen työvoima

Rekrytoinnin haasteet ja tarve

Väestön keski-ikä nousee jatkuvasti ja se luo suuria paineita yritysmaailmaan, työvoimareservit pienenevät ja yhtenä osana tämän ongelman ratkaisemisessa on ulkomaisen työvoiman hankkiminen. Tilanne on samankaltainen koko Euroopan Unionin alueella ja työvoiman saatavuudesta tulee tulevaisuudessa kilpailua kansainvälisesti, sillä ikärakenne on samankaltainen koko läntisessä Euroopassa. Suomalaisten yritysten olisikin tärkeää reagoida ajoissa ja jo nyt alkaa yhdessä valtionhallinnon kanssa luoda ohjelmaa järjestelmällisestä ulkomaisen työvoiman hankinnasta Suomeen. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan vuonna 2006 Suomeen tuli noin 40 000 ulkomaalaista työntekijää ja määrä on ollut kasvussa vuosittain. (Priimus Paino Oy, Loimaa 2008)

Suurin osa ulkomaisesta työvoimasta on takavuosina tullut Suomeen Virosta, Venäjältä ja Puolasta. Myös Puola on viime vuosina alkanut entistä enemmän panostaa telakkateollisuuteen Gdanskin ja Gdynian alueilla, jolloin osaavan työvoiman tarve Puolassa on kasvanut. Suomessa palkkataso on ollut korkeampi kuin Puolassa, mutta suomalaisen yrityksen haasteena on saada työntekijä muuttamaan Suomeen perheineen, jolloin sitoutuminen työpaikkaan olisi vahvemmalla pohjalla ja sopeutuminen yhteiskuntaan olisi helpompaa. Ulkomaista työvoimaa ei tulisi palkata ensisijaisesti säästääkseen palkkakustannuksissa, vaan ulkomainen työvoima tulisi nähdä mahdollisuutena pysyä mukana kilpailussa osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla.

Rekrytointikanavat

Ulkomaisen työvoiman löytämiseksi on useita eri kanavia, jotka täyttää yrityksen tarpeet. Yhtenä keinona on käyttää jo olemassa olevia kontakteja ja verkostoja.

Tällaisia ovat muun muassa mahdolliset ulkomailla olevat tytäryhtiöt sekä jo palkatut ulkomaalaiset työntekijät, joilla on kontakteja vanhoihin kotimaihinsa. Perinteinen tapa löytää työvoimaa on ilmoittaminen avoimista työpaikoista ulkomaisissa lehdissä sekä työvoimatoimistoissa. Suuren osan työvoimasta välittävät sekä kotimaiset että ulkomaiset henkilöstövuokrausyritykset, tällöin kuitenkin tärkeää olisi tehdä yhteistyötä suuren ja tunnetun välittäjän kanssa. Alalla on lukemattomia toimijoita ja usein tunnetuimmat brandit ovat yhteistyökumppaneina riskittömmimpiä, minkä lisäksi ne ovat usein myös tarkastaneet työntekijöiden taustat ja referenssit sekä auttavat viranomaisasioiden kanssa.

Vaihtoehtona on myös perustaa oma rekrytointiyritys tiettyihin kohdemaihin, mikäli työvoiman tarve on jatkuvampaa ja suurta. Tällöin yritys pääsisi suoraan toimimaan yhteistyössä paikallisesti työvoimatoimistojen ja koulujen kanssa, sekä mahdollisesti voisi hoitaa uuden työntekijän pohjakoulutuksen jo lähtömaassa. Erityisesti kielen opetusta olisi hyvä järjestää uusille työntekijöille jo heidän kotimaassaan vaikka internet-pohjaisilla ohjelmilla.

Toiminta työpaikalla

Noora Kalliomäen tutkimuksen mukaan yhtenä suurimmista ongelmista ulkomaisen työvoiman rekrytoinnissa koettiin prosessiin liittyvä byrokratia ja viranomaisasioiden hoitoon kuluva aika. Tähän yrityksillä onkin hyvä olla olemassa henkilö, joka täysipäiväisesti hoitaa viranomaisasioita joko yrityksen omana työntekijänä tai ostopalveluna. Tärkeää olisi, että kyseinen henkilö puhuu suomen lisäksi myös samaa kieltä rekrytoitavien kanssa. Ehkä tällaista henkilöä olisikin hyvä etsiä jo aiemmin rekrytoitujen joukosta. Kyseisen henkilön tulisi perehtyä myös ulkomaisten työntekijöiden verotuskäytäntöihin. Lisäksi tukihenkilö välittäisi jo alkuvaiheessa tietoa työ- ja asuinympäristöstä sekä avustaisi arkisissa toimissa kuten asunnon etsinnässä, pankki- ja kauppa-asiainnissa sekä muissa ongelmassa.

Jokaiselle rekrytoitavalle työntekijälle olisi tarpeellista osoittaa oma niin sanottu tutor- ja tukihenkilö. Henkilö voi olla sama, joka hoitaa viranomaisasioita. Tällöin

työntekijä ja tukihenkilö tutustuisivat toisiinsa heti alusta. Byrokratia on raskasta sekä työnantajalle että työntekijälle, mutta on monia muitakin heti alkuvaiheessa huomioon otettavia asioita. Keskeinen tehtävä on ulkomaisen työntekijän sopeuttaminen uuteen työyhteisöön ja elinympäristöön. Nopea sopeutuminen on tärkeää sekä inhimillisesti että tuotannollisesti. Työntekijän sopeutuessa nopeasti vallitsevaan uuteen elinympäristöön on todennäköistä, että myös työ sujuu paremmin ja työntekijän päätös jäädä yrityksen palvelukseen uuteen maahan helpottuu.

Työntekijän kannalta on tärkeää löytää nopeasti itselleen mielekästä tekemistä myös vapaa-aikana sekä rakentaa sosiaalinen verkosto uuteen elinympäristöön. Tässäkin yrityksellä on vastuunsa ja myös hyvät mahdollisuudet rakentaa sosiaalisia verkkoja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kesken. Tällöin he saavat toisiltaan vertaistukea. Tämä myös helpottaa sosiaalisten suhteiden muodostumista maahanmuuttajien ja kantaväestön välillä. Tällaiseen antavat hyvät mahdollisuudet erityisesti miehisellä laivanrakennusalalla erilaiset vapaa-ajalla järjestetyt yhteistoimintatapahtumat urheilun ja muiden harrastusten alueella.

Kielitaidon puute hankaloittaa sekä rekrytointia että työntekoa. Työnantajan tulisikin tukihenkilön ja muiden läheisimpien työtovereiden kanssa jo etukäteen sopia yhteisistä toimintatavoista. Helpoimpana vaihtoehtona on toki tulkki, mutta myös erilaiset ele- ja merkkikielet on käytännöllisiä. Tämä vain vaatii kaikilta rauhallisuutta sekä yhtenäisiä toimintatapoja. Toinen helposti työmaalla ongelmia aiheuttava tekijä on muiden työntekijöiden suhtautuminen ulkomaalaiseen työntekijään. Erityisesti nämä ongelmat kärjistyvät, kun ei ole olemassa olevaa yhteistä kieltä. Siksi on erityisen tärkeää, että työnantaja tekee koko työyhteisölle selväksi, että työhön otettu on ammattitaitoinen ja tärkeä osa työyhteisöä, johon kaikkien tulee suhtautua suopeasti.

Työpaikoilla tulisi järjestää erilaisia tilaisuuksia, joissa suomalaiset työntekijät pääsisivät keskustelemaan yrityksen johdon kanssa toimintatavoista ja joissa pyrittäisiin hälventämään erilaisia ennakkoluuloja ulkomaisia työntekijöitä kohtaan. Tärkeää on, etteivät työntekijät luule ulkomaisen työvoiman korvaavan

heidät ja vievän heidän työpaikkansa vaan ulkomainen työvoima nähtäisiin osana työyhteisöä ja voimavarana yritykselle. Ulkomainen rekrytointi on usein yrityksille ainoa tapa saada paikattua työvoimapulaansa ja ulkomailta rekrytoimalla saadaan säästettyä jo olemassa olevatkin työpaikat.

5.2 Oppisopimuskoulutus

Oppisopimuskoulutus on koulutusmuoto, joka on samanaikaisesti rinnastettavissa ammatilliseen koulutukseen ja määräaikaiseen työsuhteeseen. Koulutusta järjestävät ammattikoulut ja aikuiskoulutuskeskukset, oppisopimuskoulutuksen pääorganisoiija Turun talousalueella on Raision seudun koulutuskuntayhtymä ja sen toimipiste on Raisiossa.

Periaatteessa oppisopimuskoulutuksella voi opiskella samoihin ammatteihin kuin ammattikoulussakin ja sitä käytetään myös koulutusmuotona ammatillisessa lisäkoulutuksessa. Koulutuksen kestoaika on sama 2-4 vuotta kuin se olisi koulussa käydessäkin. Aloitusvaiheessa jokaiselle oppisopimusopiskelijalle luodaan henkilökohtainen opintosuunnitelma yhdessä koulun, opiskelijan ja työnantajan kanssa. Suunnitelmassa määritellään koulutuksen tavoitteet sekä sisältö työpaikalla opittavasta käytännöstä että koulussa opiskeltavasta teoriasta.

Oppisopimuskoulutus on taloudellisesti tuettua niin työnantajalle kuin opiskelijallekin. Yritykselle maksetaan koulutuskorvausta ja opiskelijalle maksetaan palkkaa työehtosopimuksen mukaan työssä oppimisen osalta ja taloudellista opintotukeen rinnastettavaa tukea koulussa tapahtuvan teoriaopetuksen osalta. Mikäli yritys ottaa työttömän oppisopimuskoulutukseen voidaan sille maksaa myös palkkatukea.

Työpaikan hankinta on opiskelijan itsensä vastuulla ja käytännön toimissa apua saa oppisopimustoimistoista. Rediteg Oy on luonut internetsivuston, jossa työnhakijat ja työnantajat kohtaavat, sivuilla on osasto, johon työnhakijat voivat täyttää omat tietonsa sekä hakemuksen siitä millaiseen

oppisopimuskoulutuspaikkaan tahtoisivat ja myös työnantajat voivat laittaa omat ilmoituksensa, joissa tarjoavat mahdollisuutta oppisopimuskoulutukseen.

5.2.1 Oppisopimuskoulutuksen hyödyt

”Oppisopimuskoulutus on nykyaikainen tapa rekrytoida ja lisäkouluttaa henkilöstöä” (Raision seudun koulutuskuntayhtymä, www.rakeso.fi) Yrityksen kannalta kyseinen lainaus on hyvin oleellinen, sillä oppisopimuskoulutuksen avulla pystytään yrityksessä paikkaamaan uuden työvoiman tarvetta ja rakentamaan koulutus juuri yrityksen tarpeita vastaaviksi. Yrityksen itsensä kouluttama henkilö myös sitoutuu yritykseen toisella tavalla, sillä kun hänen työuransa ja kasvunsa on tapahtunut yrityksessä, työnantaja koetaan henkilökohtaisemmaksi.

Oppisopimuskoulutus vaatii kuitenkin työnantajalta myös ylimääräisiä resursseja. Työntekijälle tulee maksaa koulutusajalta työehtosopimuksen mukaista palkkaa, vaikkei osaamistaso ole vielä kovinkaan korkea. Yrityksessä tulee olla myös henkilö, joka vastaa oppisopimukseen liittyvästä byrokratiasta koulun ja työvoimatoimiston kanssa sekä vastaa oppijan koulutuksesta työpaikalla. Käytännössä koko oppisopimuskoulutuksen ajaksi tulisi nimetä yksi henkilö, joka vastaa opiskelijan ohjeistuksesta ja koulutuksesta sekä lopuksi tekee todistusmuotoisen arvion opiskelijasta.

5.3 Oma koulutus

Yhtenä vaihtoehtona oppisopimuskoulutukseen rinnastettavissa on oman koulutuksen järjestäminen. Suurimpana erona näissä on, ettei omassa koulutuksessa tarvitse tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa eikä koulutuksessa olevien tarvitse käydä erillisillä teorialuennoilla. Toisaalta taas omaan koulutukseen ei saa vastaavaa taloudellista tukea mikä oppisopimuskoulutukseen liittyy. Todennäköisesti kuitenkin paikallisen työvoimatoimiston kanssa on sovittavissa erilaisista työllistämistuista otettaessa koulutukseen uutta henkilöstöä.

Oma koulutus sopii erinomaisesti jo työelämässä oleville, jotka ovat vaihtamassa työpaikasta ja mahdollisesti jopa alalta toiseen. Näillä henkilöillä usein on jo työtaustaa ja ammatillista osaamista joltakin osa-alueelta, joten koulutus voidaan antaa nopeasti ja tiivistetyssä muodossa. Omalla koulutustoiminnalla voidaan myös vastata juuri niihin tarpeisiin, joita yrityksellä on, ja joihin ei löydy tekijöitä vapailta työmarkkinoilta tai kouluista.

Case esimerkki STX Europe

”Oppilaitoksen kautta rekrytoidaan levysepät, hitsaajat, rihtarit, putkiasentajat, putkihitsaajat, sisustusasentajat ja ilmastointiasentajat. Tästä koulutuksesta on pitkät perinteet, vuodesta 1962 alkaen. Minulla ei ole tarkkaa prosenttia käytössäni, mutta kun ajatellaan, että vain sähköasentajat tulevat oppilaitoksen ulkopuolelta, niin oppilaitoksen kautta tapahtuva työntekijärekrutointi voisi olla suuruusluokkaa 90 %.

Tuotanto on oppilaitoksen lähin asiakas, ja antaa välitöntä palautetta oppilaiden osaamisesta ja sitä kautta opetuksen laadusta. Itse opetuksesta vastaavat tuotannon ammattilaiset ja asiantuntijat oppilaitoksen laatiman opetussuunnitelman mukaan. Em. taustaa vastaan voi sanoa, että opettajat osaavat opettaa juuri niitä asioita ja käsityötaitoja, joita laivanrakennuksessa tänä päivänä tarvitaan.

Pääsääntöisesti rekrytointikoulutus on 6kk kestävä työvoimapoliittista koulutusta, mutta talon sisäisinä muunto- ja täydennyskoulutuksina samoja kursseja toteutetaan lyhyemmässä muodossa.

Toimihenkilöille oppilaitos ei tällä hetkellä järjestä rekrytointikoulutuksia vaan pääsääntöisesti lyhytkestoisia ammatillisia täydennyskoulutuksia.”
(Laivanrakennusoppilaitoksen rehtori Vesa Eskonen, sähköposti 2.3.2009)

5.4 Oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosyhteistyötä tehdään kaikkien alueen oppilaitosten kanssa niin teknisellä kuin talouspuolellakin, sillä laivanrakennusteollisuus tarvitsee osaajia

kaikilta alueilta. Yhteistyössä opiskelijat osallistuvat opetukseen jota yritykset yhdessä kehittävät heidän tarpeitaan vastaaviksi yhteistyössä oppilaitosten kanssa. Lisäksi yritykset voivat tarjota opiskelijoille harjoituspaikkoja ja kesätöitä opiskeluaikana.

Koska kilpailu työvoimasta kiristyy, yritysten on tärkeää olla yhteistyössä oppilaitosten kanssa, jolloin ne pääsevät kilpailemaan työvoimasta jo opiskeluaikana ja heti valmistumisen jälkeen. Tarjoamalla harjoittelu- ja kesätyöpaikkoja opiskelijoille yritys luo itsestään mielikuvaa työnantajana ja voi pyrkiä sitouttamaan opiskelijaa jo opiskeluvaiheessa. Tuttuun yritykseen on luonnollisesti helpompi tulla töihin valmistuttua eikä yritykseltäkään kulu suuria resursseja perehdyttämiseen työnkuvan ja työyhteisön ollessa pääpiirteissään tuttuja jo etukäteen.

Case esimerkki STX Europe

”Oppilaitosyhteistyöhön kuuluu osallistuminen erilaisille opiskelijamessuille meille tärkeissä oppilaitoksissa. Telakkavierailut ovat yksi tärkeä osa oppilaitosyhteistyötä. Turun telakalla käy noin 1000 opiskelijaa/vuosi, tätä kautta opiskelijat saavat näin tietoa telakasta. Lisäksi telakan väki toimii opettajina eri oppilaitoksissa.

Tärkeänä osana ovat myös lopputyöt ja kesäharjoittelu. Näitä keinoja käyttämällä saamme harjoittelijat rekrytointiputkeen, mikä on kustannustehokas tapa rekrytoida.”

(HR Asiantuntija Lasse Poukka, STX Europe, sähköposti 3.3.2009)

6 KEINOJA TYÖVOIMAN SITOUTTAMISEEN

Alla oleva kuvio kuvastaa työmotivaation tekijöitä, jotka on tässä tapauksessa jaettu kolmeen osaan ja joiden sisäistäminen on tärkeää pohdittaessa malleja ja vaihtoehtoja työvoiman sitouttamiseen. Taloudellisella palkitsemisella ja fyysiseen työympäristöön panostamalla voidaan parantaa työntekijän ulkoista motivaatiota, mutta sisäisen motivaation ja sitoutumisen parantamiseen tarvitaan muitakin keinoja. Työvoiman sitouttamiskeinoja suunniteltaessa tulee ottaa kokonaisvaltaisemmin huomioon työntekijän tarpeet ja pohtia myös muita kuin taloudellisia sitouttamis- ja palkitsemistapoja.



Kuvio 1. Ruohotien ja Hongan malli (Ruohotie, P. & Honka, J., 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy)

6.1 Nuorten arvot ja asenteet työelämässä

Moision tutkimukseen (Moision & muut, 2006) osallistuneiden mukaan nuori sukupolvi arvostaa muita palkitsemismuotoja kuten kehittymismahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä rahalla palkitsemista enemmän. Työnantajan haasteeksi muodostuukin ihmisten motivoiminen heidän henkilökohtaisten tarpeidensa

mukaan. Tutkimuksessa työsuhteen tärkeimmiksi asioiksi palkan ohella nousivat aika, arvostus, itsenäisyys, luottamus, kehitysmahdollisuudet ja mielekäs työ.

Elinkeinoelämän Keskusliiton tekemä tulevaisuusluotaimen tutkimus (Työterveyslaitos, 2005) kertoo, että nuoret nostavat perheen työn edelle entistä enemmän ja he toivovat joustoja, valinnanmahdollisuuksia ja parempia ehtoja osa-aikatyöhön erityisesti pienten lasten vanhemmille. Yhtenä mallina tutkimus nostaa ”oman elämänsä yrittäjyyden”, jossa entistä suurempi osa työntekijöistä toimii itsenäisinä yrittäjinä myyden omaa työtään yritykselle esimerkiksi projektimuodossa. Näin hän voi itse vaikuttaa entistä paremmin työajan käyttöön. Tällaisen työmallin lisääminen olisi mahdollista myös laivanrakennusalalla, jossa työt on mahdollista toteuttaa urakkamuotoisena. Malli vaatii kuitenkin työntekijöiltä luotettavuutta, ettei työ jää kesken paremman urakan tullessa kohdalle. Nuorisobarometrin mukaan työ on kuitenkin nuorille tärkeä osa elämänsisältöä ja tahto työpaikkaan sitoutumiseen on suuri, mutta työmuodot tulisi luoda joustaviksi.

Kellokorttien ja ulkoisen valvonnan merkitys vähenee ja tilalle tulevat uudet tuottavuuden, tulostavoitteiden ja määräaikojen mittarit. Näiden normien sisällä työntekijä voi vapaammin määrittää omaa toimintaansa. Teoriassa tätä pidetään mahdollisuutena yhdistää perhe ja työ entistä paremmin, mutta käytännössä tutkijat kuitenkin pelkäävät mallin kehittävän toimintaa vastakkaiseen suuntaan eli työmäärän kasvattamiseen ja erinäisten projektien lisääntymiseen, joka johtaa nopeampaan uupumiseen ja lopulta työtehon laskuun.

Huomattavaa on Nuorisotutkimusverkoston tutkimuksessa (Sami Myllyniemi, 2008), että nuorten työmoraali on korkealla. Vastaajista 84 % menisi mieluummin töihin kuin eläisi työttömyyskorvauksella, mikäli käteen jäävä rahasumma olisi sama. 65 % nuorista on myös sitä mieltä, että työttömyysturvan vastineeksi olisi tehtävä yhteiskunnan kannalta hyödyllistä työtä. Pysyvää työsuhdetta arvostetaan huomattavasti enemmän kuin korkeaa elintasoa. Yrittäjyyttä ei kuitenkaan pidetä kovin tärkeänä, mikä poikkeaa edellä käsiteltyyn tutkimukseen, mutta selityksenä tähän lienee

Nuorisotutkimusverkoston käsittelevän tätä päivää ja Elinkeinoelämän Keskusliiton luotaavan tulevaisuutta. Tutkimuksesta esiin nousee myös, että nuoret kokevat työelämän vaativan nykyisin niin paljon, että loppuun palamisen riski on kasvanut 10 prosenttiyksikköä kuudessa vuodessa.

Nuoret ovat myös tutkimuksen mukaan sitä mieltä, että ammatillinen koulutus takaa parhaan mahdollisuuden työllistyä, tämän jälkeen tulee ammattikorkeakoulu ja viimeisenä yliopisto. Toivottavaa on, että tämä näkemys myös vaikuttaisi nuorten valitessa opiskeluvaihtoehtoaan. Peruskoulun 9. luokkalaisten toiveammattilistauksen sijalla 8 on metallityöntekijä heti lakimiehen jälkeen ja asentaja on samassa kyselyssä sijalla 5.

6.2 Palkkaus ja palkan liitännäiset

Rahapalkka on luonnollisesti yleisin ja suurin työn palkitsemismuoto. Palkka koostuu peruspalkasta sekä tehtäväkohtaisista lisistä. Lisänä rahapalkkaan voidaan liittää tulos- ja suoriutumisperusteisia palkanosia, joita on käytössä kahdessa kolmasosassa organisaatioita (Moisio & muut, 2006). Lisäksi käytössä on yleisesti lounasetu, puhelinetu, liikuntaetu sekä liukuva työaika. Suuri osa yrityksistä aikoo kehittää palkkaratkaisuja entistä yksilöllisempään suuntaan, ja erityisesti työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen liittyviä palkkaratkaisuja aiotaan kehittää.

Palkitsemisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon työnteon kannustavuus ja motivointi sekä yrityksen kannalta kilpailukyky ja tuloksellisuus. Tärkeänä osana palkitsemista on oikeudenmukaisuus ja siksi onkin tärkeää luoda mittareita palkitsemisen perustaksi. Henkilöstön mukaan ottaminen palkitsemismuotojen kehittämisessä on hyvä sekä tarpeiden ja toiveiden vastaavuuden kannalta että työntekijöiden sitouttamisen kannalta. Työntekijöiden tiedostaessa mittareiden asettamat vaatimukset on omaa toimintaa helpompi kehittää vaadittavaan suuntaan ja näin saavuttaa palkitsemistaso.

Työntekijöitä voi palkita myös muusta kuin konkreettisesta työsuorituksesta, työnantaja voi esimerkiksi palkita työntekijöitä hyvistä aloitteista, jotka tehostavat yrityksen toimintaa, tuloksellisuutta tai työturvallisuutta.

6.3 Vaihtoehtoisia palkitsemistapoja

Yrityksen sosiaalinen pääoma on tärkeä osa työvoiman sitouttamista ja motivaation rakentumista. Suomalaista työelämää on arvosteltu siitä, ettei osata antaa rakentavaa palautetta eikä kiitosta tilanteen niin vaatiessa. Monelle työntekijälle arvostuksen tunne ja kunnioituksen saaminen sekä työsuhteen pysyvyys itsessään ovat palkitsevia tekijöitä. Yhtenä haasteena on erilaisten työaikajärjestelyjen mahdollistaminen, sillä omiin työaikoihin vaikuttamista pidetään yhtenä tärkeimmistä palkitsemiskeinoista.

Yritykset voisivat kasvavassa määrin käyttää vaihtoehtoisia palkitsemistapoja pelkän rahallisen korvauksen lisäksi muun muassa tavaroiden ja palvelujen muodossa. Yksi keino olisi tarjota palveluja, jotka auttavat työntekijää arjessa ja mahdollistavat entistä enemmän aikaa oman perheen kanssa. Tällaisia palveluita voisi olla esimerkiksi ruoka- ja siivouspalvelut.

Rahassa mitattavien palkitsemismuotojen lisäksi on mahdollista käyttää erilaisia tunnustuspalkintoja hyvin tehdystä työstä, pitkästä työurasta tai vaikka työilmapiirin parantamisesta. Tärkeää työntekijöille ovat työnantajan muistamiset pyöreiden vuosien täytyessä tai muussa vastaavassa. Kuten olen jo aiemmissa kohdissa kirjoittanut niin pelkkä kiitos ja tunne oman työn arvostamisesta on usein jo merkittävä palkkio.

Työntekijöille tärkeää on myös itsensä kehittäminen ja uusien työtehtävien oppiminen. Näin ollen tarjottu mahdollisuus oman alan jatkokoulutukseen ja erityiskursseille osallistumiseen on yksi palkitsemisen muoto.

6.4 Henkilöstörahasto ja vapaaehtoiset eläkevakuutukset

Toimivina ja jatkuvasti lisääntyvinä palkitsemis- ja sitouttamiskeinoina käytetään erilaisia rahastoja ja ylimääräisiä maksuja, jotka työntekijä saa vasta

myöhempinä vuosina useiden palvelusvuosien jälkeen. Näistä yleisimpiä ovat henkilöstörahasot ja vapaaehtoiset eläkevakuutukset.

Henkilöstörahasot (Silta Oy, www.silta.fi/Palvelut/Henkilostörahasotpalvelu) tarkoitus on toimia työntekijöille yhteisenä palkitsemismenetelmänä, jonka pääoma perustuu yrityksen tuottoon eli se on laajamittainen henkilöstön tulospalkkausjärjestelmä. Käytännössä yritys maksaa rahastoon osuuksia tuloksestaan ennalta sovittujen kriteerien mukaisesti. Maksettu summa jaetaan rahastossa henkilöstön kesken esimerkiksi työsuhteen keston tai palkan perusteella, rahaston sisällä varat sijoitetaan ja kertynyt tuotto jaetaan vuosittain jokaisen rahastoon kuuluvan jäsenen jäsenosuuteen. Jäsen voi nostaa vuosittain rahaa omasta osuudestaan viiden vuoden jäsenyyden jälkeen ja työsuhteen purkautuessa koko osuus maksetaan jäsenelle.

Rahastoon sijoitetut maksut ovat yritykselle vähennyskelpoisia, eikä niistä tarvitse maksaa henkilöstön sivukuluja, rahasto itsessään on verovapaa. Työntekijä voi nostaa vuosittain 20 prosenttia rahasto-osuudestaan verottomana ja loppuosaa verotetaan palkkatulon mukaisesti. Jos työntekijä nostaa vain 20 prosenttia kokonaispääomastaan, ei hänen tarvitse maksaa veroa lainkaan. Henkilöstörahasotalla saadaan työntekijät kiinnostumaan yrityksen tuottavuudesta ja heidät paremmin sitoutettua yrityksen tulostavoitteisiin.

Kaikilla laivanrakennusteollisuuden yrityksillä henkilöstörahasot ei valitettavasti ole mahdollinen, sillä periaatteessa perustavan yrityksen henkilöstömäärän tulisi olla vähintään kolmekymmentä, tätä pienemmissä yrityksissä edellytyksenä on riittävän laaja omistus pohja. Henkilöstörahasot jäsenyydestä ei voi kieltäytyä, mutta yrityksen johto voidaan jättää sen ulkopuolelle. Jäsenyys rahastossa päättyy, kun koko rahasto-osuus on lunastettu.

Vapaaehtoinen eläkevakuutus (Skandia Oy, www.skandia.fi) on kasvattanut suosiotaan yksityishenkilöiden keskuudessa viime vuosina, mutta se on toimiva ja pitkäjänteinen keino myös yrityksen työvoiman sitouttamiseen. Eläkevakuutuksen avulla työntekijälle mahdollistetaan hieman peruseläkettä

korkeampi eläke ja koska maksut vakuutukseen tapahtuvat kymmenien vuosien aikana, sitouttaa se työntekijän yritykseen. Vapaaehtoinen eläkevakuutus on palkan nostamista edullisempi vaihtoehto työnantajalle työntekijöiden palkitsemiseen, sillä verotuksellisesti työnantajaa kannustetaan tällaisten mallien käyttöön.

Edellä mainitut kaksi esimerkkiä ovat vain osa lukuisista erilaisista vaihtoehtoista sitouttaa työvoimaa ja saada heidät pysymään yrityksen palveluksessa paremmin kuin suoraan kerralla maksettavat bonuspalkkiot. Riskinä etenkin vapaaehtoisessa eläkevakuutuksessa on muutokset eläkeiässä ja mahdolliset muutokset verokohtelussa ylimääräistä eläkettä nostettaessa. Henkilöstörahastoissa ei vastaavia ongelmia ja riskejä ole. Muutokset voivat liittyä siihen käytetäänkö verotukseen ansio- vai pääomatuloverotusta, mutta tällä ei ole suurta vaikutusta kokonaisveroprosenttiin.

7 POHDINTAA

Luettuani Meriteollisuusyhdistyksen tutkimusta sekä useita muita materiaaleja ja käytyäni keskusteluja opinnäytetyöprosessin aikana, tulin siihen tulokseen, että laivanrakennusteollisuudesta löytyy valtava määrä erilaisia tehtäviä eri koulutus pohjille ja osaamisalueille. Ala pystyy mielestäni vastaamaan moniin tämän päivän tarpeisiin työpaikkaa haettaessa, se on sekä innovatiivinen ja luova että kansainvälinen ja äärimmäistä tarkkuutta vaativa. Laivanrakennusprosessissa on niin suuri määrä eri vaiheita, että haastavuuden ja itsensä kehittämisen tarpeet tulevat varmasti täytetyiksi.

Selvää on, että suomalaiset nuoret ymmärtävät perinteisen teollisuuden merkityksen Suomen taloudelle ja viennille, ammatillisen koulutuksen tarjoamat mahdollisuudet työntekijälle ja työvoiman tarpeen yrityksille. Haasteena onkin luoda laivanrakennusteollisuudesta sellainen mielikuva julkisuuteen, jossa omaa tulevaisuuttaan pohtivat nuoret sekä nykyiseen työhönsä kyllästyneet aikuiset löytäisivät oman paikkansa ja hakeutuisivat alan palvelukseen. Meriteollisuusyhdistyksen tutkimuksesta huomasin, että alan sisäiset toimijat näkevät alan innovatiivisena kansainvälisenä alana, jossa käytetään kehittyntä ja modernia teknologiaa. Tämä mielikuva pitää saada markkinoitua myös alan ulkopuolelle.

Laivanrakennusalan merkitys Turun talousalueelle on kiistaton, se tarjoaa tuhansia työpaikkoja eri alojen ihmisille ja ala on keskimäärin hyvin palkattua. Turun kaupunki on lähtenyt ihailtavan hyvin mukaan laivanrakennusteollisuuden kehittämiseen, kuten olen työn alussa kertonut, ja toivottavaa onkin, ettei sen merkitys unohdu näin taloudellisen taantumien ja säästötalkoiden aikana. Ala on kansainvälinen niin kuin yritysten omistuskin ja tämä luo jatkuvan riskin toimintojen siirtämisestä edullisemman työvoiman maihin suurempien asiakasmarkkinoiden lähelle. Siksi on tärkeää, että yritykset yhteistyössä yhteiskunnan kanssa jatkuvasti miettivät, miten alalle luodaan hyvät olosuhteet toimia ja kehittyä Turun talousalueella.

Jatkuva epävarmuus näkyy ja kuuluu myös alueen ihmisissä ja alan toimijoissa. Kun olen keskustellut opinnäytetyöstäni ja sen aiheesta eri ihmisten kanssa on yleinen kommentointi koskenut alan loppumista Suomessa. Yhtenä syynä tähän on yleinen pessimismi, jossa suomalaisten mielikuvissa kaikki lähtee Suomesta ja mikään ei onnistu. Tällaisten pirujen maalaaminen seinille on mielestäni turhaa ja tyhmää, sillä ainoa keino säilyttää toiminta Suomessa ja luoda lisää työpaikkoja on laaja yhteistyö eri toimijoiden ja yritysten välillä sekä usko omien tuotteiden erinomaisuuteen ja sen todistaminen myös asiakkaille.

Opinnäytetyössäni käytin rekrytointiprosessikappaleessa pohjamateriaalina muun muassa Mikko Markkasen teosta ”Onnistu rekrytoinnissa, WSOY 2002”. Syy valintaan oli oma mieltymykseni kirjan näkemykseen rekrytointiprosessista. Teoksessa rekrytointi nähdään yhtenä projektina muiden joukossa, joka toteutetaan projektiomaisesti, kyseisen mallin olen käynyt läpi kohdassa 4. Rekrytointiprosessin voi hoitaa monella tavalla, mutta minun mielestäni projektimalli on tehokkain niin ajallisesti kuin hyvän lopputuloksen saavuttamisen kannalta.

Selvittäessäni eri rekrytointikanavia tulin siihen tulokseen, että ulkomaisen työvoiman rekrytointi on kaikkein hankalinta ja resursseiltaan vaativinta. Olen jo kyseisessä kohdassa kirjoittanut, miten prosessi tulisi mielestäni parhaiten hoitaa. Tärkeintä on muistaa, ettei ulkomaisen työvoiman rekrytointi ole vain sitä, että työntekijä saadaan Suomeen ja töihin vaan se vaatii jatkuvaa työtä. Jotta ulkomainen työntekijä voidaan sitouttaa yritykseen ja saada paras mahdollinen työsuoritus on integrointi suomalaiseen yhteiskuntaan ja arkeen ensisijaisen tärkeää. Työ ei saa olla ainoa sisältö kenenkään työntekijän kohdalla ja ulkomaisen työvoiman osalta vastuu muustakin toiminnasta ainakin alkuvaiheessa lankeaa työnantajan vastuulle.

Yrityksessä tulisikin nimetä vastuullinen tutor henkilö, joka auttaa ja ohjastaa ulkomaisia työntekijöitä. Jo pelkkä kaupassa käyminen ja pankkiasiointi eroavat suuresti eri maiden välillä.

Uskon oppisopimuskoulutuksen ja niin sanotun mestari-kisälli-mallin käytön lisääntyvän huomattavasti suomalaisessa työmaailmassa lähivuosina. Itse näen oppisopimuskoulutuksen win-win tilanteena, jossa työnantaja voi kouluttaa työvoimaa, suhteellisen edullisilla kustannuksilla juuri omiin tarpeisiinsa. Samalla työntekijä, opiskelija, saa tuloja koko opiskelunsa ajan ja sen lisäksi vielä todellisen ammattiosaamisen ja tutkinnon. Usein myös oppisopimuskoulutus johtaa suoraan vakituiseen työpaikkaan samassa yrityksessä koulutuksen päättyessä.

Oppisopimuskoulutus on toimiva erityisesti pienemmissä yrityksissä, joilla ei ole mahdollisuutta suoranaiseen omaan koulutukseen. Kuitenkin se vaatii motivoituneen henkilön, jonka vastuulla on opiskelijan ohjaaminen, kouluttaminen ja arviointi.

Oma koulutus on vielä oppisopimuskoulutusta tehokkaampi keino saada työvoimaa, joka vastaa juuri omia tarpeita. Käytännössä kuitenkin Turun talousalueella ei ole niin suuria laivanrakennusalan yrityksiä STX Europen lisäksi, joilla olisi mahdollisuutta oman oppilaitoksen perustamiseen. Oman koulutuksen lisäarvo on lisäksi sen nopeus, sillä siinä ei ole perusopintoja, joita olisi pakko käydä lävitse vaan päästään suoraan konkreettiseen toimintaan harjoittelemaan tarpeellisia työvaiheita. Oman oppilaitoksen yhteydessä voidaan myös jatkokouluttaa ja kehittää omaa, olemassa olevaa työvoimaa.

Oman työvoiman jatkokoulutuksen voi hoitaa myös yhteistyössä alueen oppilaitosten kanssa, joissa voidaan maksaa työntekijä suoraan jollekin tietylle kurssille tai vaihtoehtoisesti räätälöidä koulutus suuremmalle joukolle työntekijöitä. Myös koulut ja opiskelijat hyötyvät yhteistyöstä, muun muassa harjoittelupaikkojen ja kesätöiden osalta. Yrityksen kannattaakin olla mukana opiskelijoiden arjessa jo opiskeluaikana, tällöin yritys voi luoda positiivista mielikuvaa omasta toiminnastaan sekä päästä rekrytoimaan suoraan koulusta valmistuvia työntekijöitä. Omassa lähipiirissäni toimiva yritys on muun muassa ollut rahoittamassa opiskelijoiden koulutus- ja virkistysristeilyjä, joiden yhteydessä on ollut mahdollisuus luennoida alasta ja omasta yrityksestä.

Akateemisella puolella on paljon puhuttu ja taisteltukin yhteistyöstä yritysten kanssa suhteessa akateemiseen vapauteen. Oma mielipiteeni on erityisesti ammatillisessa koulutuksessa, mutta myös korkeakoulutasolla, että yhteistyötä yritysten kanssa on lisättävä. On tärkeää, että opiskelijat saavat kosketuksen todelliseen työelämään jo opiskeluaikana, ja että koulutusta kehitetään sellaiseen suuntaan, jossa on myös parhaat mahdollisuudet työllistyä. Tästä hyötyy lopulta sekä opiskelija että työnantajat. Lisäksi Suomen kilpailukyky riippuu pitkälti jatkuvasta osaamisen kehittämisestä, myös laivanrakennusalalla, ja tässä oppilaitosten ja yritysten välinen yhteistyö on avainasemassa.

Työvoiman sitouttaminen on haasteellista ja individualismin lisääntyessä se muodostuu entistä haasteellisemmaksi. Työssäni olen pohtinut joitakin palkitsemismuotoja palkan lisäksi sekä rahallisen kannustamisen mallien laajentamista ja käyttöönottoa. Erityisesti henkilöstörahasto on mielestäni hyvä ratkaisu sekä työntekijöille että yrityksille. Myös palkan liitännäiset, kuten työnantajan maksama kotisiivouspalvelu, ovat keinoja, joita kannattaa ottaa käyttöön ja joiden hyödyn huomaa vasta käytännössä. Juuri edellä mainittu siivouspalvelu on kustannuksiltaan pientä, mutta se jättää työntekijälle entistä suuremman osuuden vapaa-ajasta käytettäväksi perheen parissa eikä sen arvo ole rahassa mitattavissa.

Toivon, että tämän työn lukemalla rekrytoijat ja yritysjohto saavat pohjaa ratkaisuilleen millaista rekrytointikanavaa ja menetelmää käyttää omassa rekrytoinnissaan. Lisäksi toivon, että yritykset alkavat entistä enemmän pohtia palkan liitännäisiä palkitsemiskeinoja työntekijöilleen. Näistä mahdollisuuksista olen tässä työssä esitellyt vain murto-osan ja niiden kehittäminen on vain mielikuvituksen varassa. Työntekijöillekin kannattaa tarjota tilaisuus kertoa millaisia ratkaisuja he toivovat, kun työntekijät otetaan mukaan heitä koskevaan päätöksentekoon, myös sitoutuminen tehtyihin päätöksiin paranee.

LÄHTEET

Elola Jarkko Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, johtamisen Pro gradu –työ syyskuu 2005,

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8476/URN_NBN_fi_jyu-2005381.pdf?sequence=1

Eskonen Vesa Laivanrakennusoppilaitoksen rehtori, sähköpostihaastattelu 2.3.2009

Fountain Park 2007, Meriteollisuuden imago, tilaaja Meriteollisuusyhdistys, lähde tiedottaja Tuuli Toivikko

Kalliomäki Noora ”Ulkomaisten työvoiman rekrytointi – haasteet ja mahdollisuudet”. Priimus Paino Oy, Loimaa 2008

Koivisto Kari ”Oikea valinta”, Yrityskirjat 2004

Markkanen Mikko ”Onnistu rekrytinnissa”, WSOY 2002

Markkanen Mikko ”Etsi arvioi valitse” WSOY 1999

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A., Miten palkitsemisen muuttuu Suomessa, Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet, TKK, Työsuojelurahasto 2006

Myllyniemi Sami, 2008, Nuorisotutkimusverkosto,

http://www.silta.fi/NR/rdonlyres/677AEF65-5375-4E44-A0370E9A28CDAB6C/210/Nuortenasenteetjaty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4_SamiMyllyniemi.pdf

Poukka Lasse HR Asiantuntija, STX Europe, sähköpostihaastattelu 3.3.2009

www.tek.fi/tek-lehti/801s36-37.pdf

www.turku.fi/public/default.aspx?contentid=79335&nodeid=2974

Työministeriö (2007): Ulkomaalaisten työntekoa koskevan järjestelmän kehittämistarpeita. Työhallinnon julkaisu 380/2007.

www.oppisopimus.net

www.opso.raseko.fi/oppisopimus

www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TSR_rapo06.pdf

Ruohotie, P. & Honka, J., 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

www.suomenyritykset.fi

Työterveyslaitos, Tulevaisuuden työ – nuorten arvot ja odotukset, 2005

http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/tulevaisuusluotain/dokumentit/NuortenArvotOdotukset_Moisio.pdf

Vaahtio Eeva-Leena ”Rekrytointi menestystekijänä” Edita 2005

www.vayla.fi/suomi/hlopas/hlopas07_tku_2.pdf

