

LAPIN LENTOASEMIEN SESONKITYÖNTEKIJÖIDEN
REKRYTOINTI JA SITOUTTAMINEN

Savolainen Taru-Inari
Väisänen Kerttu

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2023

Degree Programme in Hospitality
Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Taru-Inari Savolainen Kerttu Väisänen	Year	2023
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Airpro Oy		
Title	Recruitment and engagement of seasonal workers at Lapland airports		
Number of pages	39 + 15		

Recruitment of seasonal employees is a challenge for companies in the tourism industry. Careful planning is essential for the recruitment to succeed. Competition for employees is tough. Employee experience and employer brand have an increasing impact on successful recruitment.

The subject of the thesis is recruitment and engagement of seasonal employees, and it was commissioned by Airpro Oy. The purpose of the thesis was to examine how effortless Airpro Oy's current recruitment process is. The aim of the thesis was to resolve ways to engage seasonal employees and to produce a recruitment plan for winter season 2024-2025.

The theoretical basis of the thesis consists of recruitment process, employee engagement and employee experience. Keywords are recruitment of employees, employee engagement and seasonal work.

This functional thesis has been implemented by utilizing development methods. The recruitment plan is based on knowledge base, interviews of supervisors involved in the recruitment process and a survey for seasonal employees. The recruitment describes the main stages of the recruitment process, but the development objects and the engagement methods play the main role. The attachments of this thesis – survey of seasonal employees and recruitment plan have been provided to the commissioner.

As a result of the thesis, a recruitment plan for winter season 2024-2025 was produced for Airpro Oy. In the future Airpro Oy can utilize this plan as a recruitment tool.

Keywords recruitment of employees, employee engagement, seasonal work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
2.1	Airpro Oy	7
2.2	Toimintaympäristö	8
2.2.1	Matkailualan työllisyys	9
2.2.2	Lapin maakunnan matkailun haasteita	10
3	TYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINTI	12
3.1	Sisäinen rekrytointi	13
3.2	Ulkoinen rekrytointi	13
3.3	Etupainotteinen rekrytointi	14
3.4	Rekrytointiprosessi	15
3.4.1	Tarpeen tunnistaminen ja rekrytointisuunnitelman luominen	16
3.4.2	Henkilöarviointi	17
3.4.3	Työtarjouksen laatiminen	18
3.4.4	Perehdytys	19
4	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN	21
4.1	Sitouttaminen	21
4.2	Työmotivaatio	22
4.3	Positiivinen työntekijäkokemus	24
5	REKRYTOINNIN LÄHTÖTILANNE	26
5.1	Rekrytointiprosessin kehittämismenetelmät	26
5.2	Esihenkilöiden haastattelut	27
5.3	Henkilöstökysely	28
6	TULOKSET JA TUOTOS	29
6.1	Esihenkilöiden haastattelujen analysointi	29
6.2	Yhteenveto esihenkilöiden haastatteluista	31
6.3	Henkilöstökyselyn vastauksien analysointi	32
6.4	Yhteenveto henkilöstökyselyn vastauksista	33
6.5	Rekrytointisuunnitelma	33
7	POHDINTA	34

LÄHTEET.....	36
LIITTEET	39

1 JOHDANTO

Matkailu toimialana on hyvin sesonkipainotteinen. Lapissa talvisesonki on matkailun kiireisintä aikaa (Lapland Above Ordinary 2023). Matkailutoimialalla kärsitään työvoimapulasta, ja tilanne on huonontunut koronapandemian myötä (TEM 2023, 4). Toimeksiantajayrityksemme Airpro Oy rekrytoi Lapin talvisesonkiin vuosittain yhä enemmän työvoimaa. Jokavuotinen rekrytointiprosessi sisältää omat haasteensa, kuinka saadaan osaavaa henkilöstöä ja miten heidät sitoutetaan?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelemme rekrytointiprosessia, työntekijöiden sitouttamista sekä työntekijäkokemusta. Tarkastelemme sesonkityöntekijöiden rekrytointia Lapissa ja sen haasteita matkailutoimialan näkökulmasta. Lisäksi mietimme, kuinka sesonkityöntekijöitä voidaan aiempaa paremmin sitouttaa toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena kehittämistyönä, jonka tehtävänä on selvittää toimeksiantajamme Airpro Oy:n rekrytointiprosessin nykytila. Työn tavoitteena on tuottaa Airpro Oy:lle rekrytointisuunnitelma Lapin lentoasemille talvisesongille 2024–2025 sekä selvittää työntekijöiden sitouttamiskeinoja.

Opinnäytetyömme on tyyliltään toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa asiantuntevasti ja kehittävällä otteella ammatillinen tuotos, jota tukee raportti missä kuvataan tuotoksen lähtökohtia, valintoja sekä ratkaisuja perustellusti (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 9).

Opinnäytetyön aihe ideoitiin yhdessä Airpro Oy:n HR yksikön sekä Rovaniemen ja Kuusamon asemapäällikön Jussi Kivimäen kanssa. Kivimäki nosti esille sesonkityöntekijöiden rekrytoinnin haasteellisuuden ja erityisesti työntekijöiden sitouttamisen: miten edeltävien kausien työntekijöitä saataisiin palaamaan seuraavaan sesonkiin? Lapin lentoasemien vakituisen henkilökunnan määrä on vähäistä, joten palaavat, osaavat työntekijät ovat yritykselle äärimmäisen tärkeitä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa rekrytointisuunnitelma Lapin lentoasemille talvikaudelle 2024–2025. Aihe rajattiin koskemaan Lapin lentoasemia, jossa rekrytoidaan isompi määrä työntekijöitä kerran vuodessa eri toimenkuviin.

2 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Airpro Oy

Airpro Oy on vuonna 1994 perustettu Finavian tytäryhtiö. Airpro Oy tuottaa maa- ja matkustajapalveluita 11 lentoasemalla ympäri Suomen. Airpro Oy:n tytäryhtiö RTG Ground Handling Oy tuottaa lentoasemilla maahuolinta palveluita. Airpro Oy:n tarjoamiin palveluihin kuuluu turvatarkastus-, siivous-, maahuolinta-, logistiikka-, matkustamo- sekä koulutuspalvelut. (Airpro 2023.) Yrityksen palveluksessa on noin 1200 työntekijää ympäri Suomen ja talveksi 2023 Lapin lentoasemille rekrytoidaan lähes 200 sesonkityöntekijää (Kalliokunnas 2023a).

Airpro Oy toimii Lapin lentoasemilla Kittilässä, Rovaniemellä, Enontekiöllä, Kuusamossa sekä Ivalossa. Enontekiön, Kittilän ja Ivalon lentoasemien asemapäällikkönä toimii Markus Kurkinen ja Rovaniemen sekä Kuusamon lentoasemilla Jussi Kivimäki. Airpro Oy:llä on Lapin lentoasemilla vakituista henkilöstöä noin 110 (Kalliokunnas 2023b).

Sesonkityöntekijöiksi rekrytoidaan turvatarkastajia, kuormaajia, siivoajia sekä liikennevirkailejoita. Aikaisempi työkokemus vastaavista tehtävistä ei ole välttämätöntä, sillä Airpro Oy kouluttaa kaikki uudet työntekijänsä. Koulutukset ovat erilaisia työtehtävän mukaan ja tapahtuvat niin luokkahuoneessa kuin tietokoneella. Peruskoulutuksen jälkeen työntekijän tulee suorittaa vielä työssäoppimisjakso (OJT) sekä osaamisen näyttö, jonka jälkeen työntekijällä on riittävät valmiudet yksin työskentelyyn.

Airpro Oy:n 2025 strategia (kuvio 1) linjaa liiketoiminnan suuntaa vuosille 2021–2025. Strategialupaus on “Your Journey is Our Destination”. Yrityksen tavoitteena on kasvaa sekä kehittyä ja visiona tarjota Pohjoismaiden parasta palvelua matkan varrelle. Airpro Oy:n missio on mahdollistaa sujuva liikkuvuus tuottamalla laadukkaita, tehokkaita ja innovatiivisia matkustamisen ja turva-alan palveluita. Strategian tavoitteiksi on kirjattu erinomainen asiakaskokemus, positiivinen työntekijäkokemus sekä olla muuttuvan markkinan kilpailukykyisin toimija. Teemaksi viisivuotiseen strategiaan on valittu digitalisaatio sekä vastuullisuus.



Kuvio 1. Airpro Oy strategia 2025 (Airpro Intra 2021)

2.2 Toimintaympäristö

Matkailun osuus Suomen bruttokansantuotteesta vuonna 2021 oli 1,6 % Visit Finlandin ennakkotiedon mukaan. Alueellisesti matkailutoimialan merkityksellä bruttokansantuotteeseen on suurta vaihtelevuutta Suomessa. Vuonna 2021 suurimmat bruttokansantuotteen osuudet olivat Ahvenanmaalla (9,2 %) sekä Lapissa (5,6 %). Viimeisien kolmen vuoden aikana matkailutoimialaa koetelleet korona pandemia sekä Venäjän aloittama hyökkäyssota Ukrainaan. Matkailualan yritysten tilannetta vaikeuttaa myös pula osaavasta työvoimasta. Ennen korona pandemiaa (2019) matkailun osuus bruttokansantuotteesta oli 2,7 %. (TEM 2023, 8–15.)

Matkustaminen on aiempaa suositumpaa globalisaation myötä ja globalisaatio kasvattaa matkailua entisestään. Ilmiö näkyy erityisesti lentomatkustamisessa, joka on muuttunut harvojen saatavilla olevasta luksuksesta kaikille mahdolliseksi matkustustavaksi. Kansainvälinen ilmakuljetusliitto (IATA) on ennustanut lentoliikenteen määrän lähes tuplaantuvan vuodesta 2016 (3,8 miljardia matkustajaa) vuoteen 2035 mennessä (7,2 miljardia matkustajaa). Arvion mukaan yli 80 %

maailman väestöstä ei ole lentänyt ikinä, joten varaa suureen kasvuun on ja keskiluokkien vaurastuessa lentäminen tulee yhä useammalle mahdolliseksi. (Hiltunen 2019, 26–27.)

Matkustamisen lisääntyessä ilmastonmuutoksesta on tullut matkailutoimialalla megatrendi ja suuri haaste, jonka vaikutus näkyy erityisesti ilmailualalla. Airpro Oy on nostanut vastuullisuuden esille yritysstrategiassa ja on edelläkävijä päästöttömän maahuolinnan tarjoajana. Vastuullisuus on otettu tehokkaasti osaksi brändiä ja keskeiseksi tekijäksi kaikkeen yrityksen toimintaan.

Lapin matkailun erityispiirre on suuret sesonkivaihtelut. Talvi on Lapin huippusesonki, joka näkyy lentoliikenteen voimakkaana kasvuna. Lapin lentoasemille suuntautuvien lentojen määrä on edelleen kasvussa, uusia reittejä avataan ja lentoyhtiöt tarjoavat noin 16 prosenttia enemmän matkustajapaikkoja talveen 2022 verrattuna (Rytkönen 2023).

2.2.1 Matkailualan työllisyys

Koronapandemian myötä matkailualalta on kadonnut merkittävästi työntekijöitä. Osaavan työvoiman saaminen oli matkailualan haaste jo ennen pandemiaa. Yritykset joutuivat pandemian vuoksi lomauttamaan sekä irtisanomaan henkilökuntaa. Koronapandemia vaikutti koko matkailutoimialan toimintaympäristöön ja heikensi alan työllisyyttä merkittävästi. Koronapandemian seurauksena osa työntekijöistä vaihtoi alaa pysyvästi sekä palaavia sesonkityöntekijöitä on aikaisempaa vähemmän. (Harju-Myllyaho ym. 2022, 45–51.) Koronapandemian myötä matkailutoimialan houkuttelevuus on laskenut entisestään.

Matkailutoimialalla osaamishaasteet ovat kasvaneet viime vuosina. Työvoiman kouluttamattomuus näkyy erityisesti palvelunlaadun haasteina. Matkailutoimialalle asiakaskokemus on erityisen tärkeää yritysten kilpailuaseman vahvistamiseksi ja muista toimijoista erottumiseksi (Harju-Myllyaho ym. 2022, 75–76.)

Matkailutoimialalle on kuitenkin muita aloja helpompaa palkata kouluttamatonta sekä ulkomaalaista työvoimaa. Moniin matkailutoimialan työtehtäviin pystytään

työpaikalla tapahtuvan perehdytyksen sekä lyhyiden koulutuksien avulla antamaan tarvittavat valmiudet. Matkailutoimiala kehittyä ja perinteisen osaamisen lisäksi alalle tullaan kaipaamaan yhä enemmän korkeakoulutettua työvoimaa, tulevaisuuden osaamistarpeita ovat digitaalisuus, kansainvälisyys ja yrityskehityksellinen osaaminen sekä kestävän kehityksen tuntemus (Harju-Myllyaho ym. 2022, 106).

2.2.2 Lapin maakunnan matkailun haasteita

Matkailualalla kärsitään työvoiman kohtaanto-ongelmasta. Kohtaanto-ongelmana on yleensä se, että työpaikat sekä työvoima sijaitsevat eri alueilla tai työttömien koulutus ei vastaa työnantajan vaatimuksia tai työnhakija ei ole muuten soveltuva työhön (Harju-Myllyaho ym. 2022, 58). Työvoiman saatavuudessa voi olla merkittäviä alueellisia vaihteluita, mutta töitä ei voida siirtää alueille, joissa on parempi työvoimatilanne.

Työ- ja Elinkeinoministeriö on pyrkinyt keksimään ratkaisua matkailualan kohtaantohaasteeseen Matkailudiili-hankkeen avulla, joka käynnistyi vuonna 2018. Hankkeen tavoitteena on kohottaa matkailualan imagoa sekä pyrkiä löytämään ratkaisuja matkailuyritysten akuuttiin rekrytointihaasteeseen. Hankkeen aikana toteutettiin Sesongista Sesonkiin-kokeilu, jonka tarkoituksena oli löytää ratkaisuja työvoiman siirtymiseen eri sesonkien ja toimialojen välillä. (TE-Toimisto 2023.)

Lapissa merkittävimpiä matkailun työllisyyden haasteita ovat sesonkivaihtelut sekä infrastruktuurin puute. Tunnistettuja infran haasteita ovat rajallinen ja puutteellinen julkinen liikenne, heikot tietoliikenneyhteydet sekä pula kohtuuhintaisista ja hyväkuntoisista vuokra-asunnoista (ELY keskus 2022, 10).

Matkailualan kasvaessa Lapissa on muodostunut uudenlainen ongelma infran riittävydestä, erityisesti asuntopula on muodostunut ongelmaksi Lapin matkailun kehitykselle. Osaavaa ja kokenutta työvoimaa on haastava saada, koska useimmat työnantajat pystyvät tarjoamaan vain solumajoitusta, joka ei monesti sovi enää vanhempien työnhakijoiden elämäntilanteeseen. Jakamislustojen kasvaneen suosion myötä yhä useampi tyhjentyneet asunto laitetaan lyhytaikaiseen vuokraukseen.

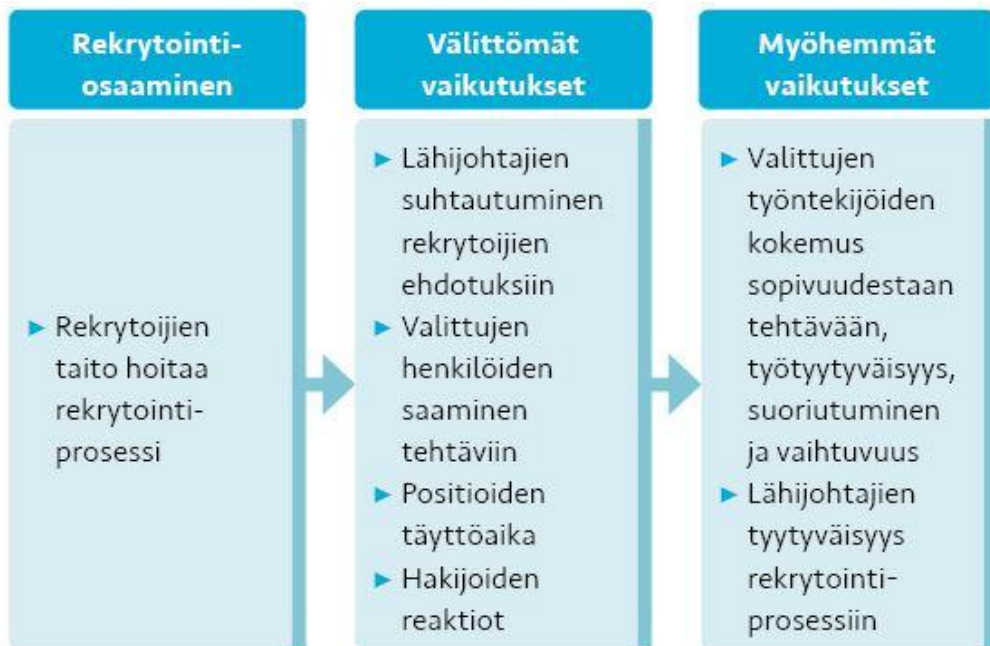
Lapin matkailualan haasteisiin lukeutuu alan sesonkiluonteisuus, jonka ratkaisemiseksi pyritään lisäämään ja kehittämään matkailua myös kesä- ja syyskaudella ja tällä tavoin saamaan matkailu ympärivuotiseksi (Lapin Luotsi 2019). Matkailun ympärivuotisuudella voitaisiin saada enemmän vakituisia työpaikkoja ja se saataisi myös luoda painetta infran kehittämiseen erityisesti asuntojen osalta.

3 TYÖNTEKIJÖIDEN REKRYTOINTI

Yrityksen rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä osa-alueita, vaiheita ja tehtäviä, joita tarvitaan työntekijän hankintaan. Yrityksen päätös rekrytoida lisää henkilöstöä on suuri investointi, johon päädytään usein yrityksen tarpeesta saada uudenlaista osaamista, edellisen työntekijän irtisanouduttua tai toiminnan laajenemisen seurauksena, jota ei pystytä nykyisellä henkilöstömäärällä hallita (Viitala 2021, 59). Tällaista toiminnan laajenemista tapahtuu usein sesonkipainotteisella matkailualalla.

Yrityksillä on omat rekrytointistrategiansa, linjaukset siitä, miten rekrytoinnin suhteen toimitaan. Strategiaan voidaan määritellä se, millaisia henkilöitä halutaan rekrytoida, miten rekrytointi toteutetaan – hyödynnetäänkö jo yrityksen sisäistä työvoimaa vai halutaanko palkata henkilöstöä ulkopuolelta sekä minkälaisien kanavien kautta henkilöstöä aletaan rekrytoida. Yrityksillä on myös mahdollisuus yrittää houkuttaa motivoituneita opiskelijoita kiinnostumaan yrityksestään työpaikkana - tällöin puhutaan etupainotteisesta rekrytoinnista. Tähän voidaan pyrkiä usein eri tavoin, kuten järjestämällä avoimien ovien päiviä, erilaisia projekteja tai harjoitteluita sekä toimeksiantoja opinnäytetöihin. (Viitala 2021, 59–60, 70.)

Jotta rekrytointi olisi mahdollisimman laadukasta ja sujuvaa, vaaditaan rekrytoijalta oikeanlaista osaamista aiheesta (Viitala 2021, 63). Viitala (2021, 63) (kuvio 2) toteaa Fisherin (2013) tutkimukseen viitaten, että mitä taitavampia rekrytointia suorittaneet henkilöt olivat, niin sitä tyytyväisempiä sekä sitoutuneempia työhön valitut työntekijät olivat – ja koko rekrytointiprosessi koettiin kokonaisuudessaan parempana.



Kuvio 2. Rekrytointiosaamisen vaikutukset (Viitala 2021, Fisherin 2013 mukaan)

3.1 Sisäinen rekrytointi

Rekrytoinnissa voidaan hyödyntää jo yrityksessä työskentelevää henkilöä – tällöin puhutaan sisäisestä rekrytoinnista. Sisäisellä rekrytoinnilla on useita etuja; se on halvempaa ja nopeampaa. Sen lisäksi se motivoi henkilöstöä oppimaan, kehittymään ja etenemään urallaan ja tällä tavoin myös sitouttamaan heitä yritykseen. (Viitala 2021, 63.)

Sisäinen rekrytointi sisältää myös omat haasteensa. Pitkään yrityksessä työskennellyt henkilö saattaa pitää yllä käytäntöjä, joihin kaivattaisiin muutoksia. Sen lisäksi on myös mahdollista, että toimikuvasta syntynyt kilpailu voi heikentää työyhteisön ilmapiiriä. (Viitala 2021, 63.)

3.2 Ulkoinen rekrytointi

Yrityksen on mahdollista hakea avoimeen paikkaan työntekijää yrityksen ulkopuolelta, jolloin puhutaan ulkoisesta rekrytoinnista. Ulkoisen rekrytoinnin eduiksi lukeutuu se, että työhön on mahdollista saada uudenlaisia näkökulmia, työyhteis-

sön ilmapiiri mahdollisesti muuttuu paremmaksi sekä mahdollisuus saada monenlaista uutta osaamista, jota ei välttämättä yrityksen sisältä vielä löydy. (Viitala 2021, 64.)

Myös ulkoinen rekrytointi sisältää omat haasteensa. Tehtävään valitun henkilön asenteista sekä taidoista ei välttämättä ole etukäteen tietoa ja ulkoinen rekrytointi on sisäistä rekrytointia kalliimpaa. (Viitala 2021, 65.)

Rekrytointikanavat ovat nykypäivänä aiempaa monimuotoisemmat. Internet on monen yrityksen pääkanava rekrytoidessa – avoimet tehtävät löytyvät yrityksen omien nettisivujen lisäksi useimmiten rekrytointikanavilta, kuten Duunitori-sivustolta sekä TE-toimiston sivustolta. Muita rekrytointikanavia ja tapoja ovat esimerkiksi sanoma- ja aikakauslehtien ilmoitukset, rekrytointimessut, yhteistyöt oppilaitosten kanssa sekä digitaalisten median kanavien käyttö. Erityisesti sosiaalisen median kanavien käyttö rekrytoinnissa on nostanut suosiotaan, pääkanavina Facebook sekä LinkedIn. (Viitala 2021, 65–66.) Myös Airpro Oy rekrytoi henkilöstöä sosiaalisen median kanavillaan Instagramissa sekä TikTokissa.

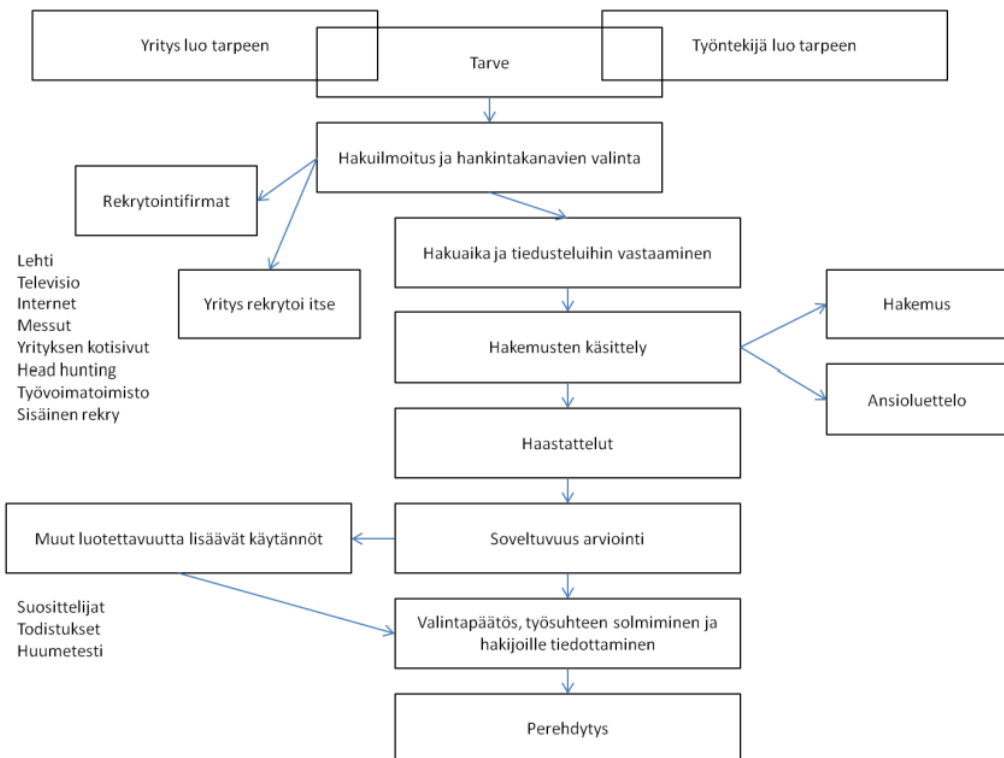
3.3 Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteiseksi rekrytoinniksi kutsutaan toimintaa, jonka avulla voidaan saada opiskelijat kiinnostumaan yrityksestä työnantajana. Jotkin yritykset tietoisesti etsivät lahjakkaita ja kehittymiseen motivoituneita opiskelijoita, joita koitetaan houkutella yritykseen töihin jo opiskeluaikana. Toimintatavat ovat vaihtelevia mm. yritysvierailuja, yhteistyöprojekteja, työharjoittelupaikkoja, kesätyöpaikkoja sekä opinnäytetyö toimeksiantoja käytetään etupainotteisen rekrytoinnin apuna. Työpaikalla voidaan nimetä vastuuhenkilö, joka käy oppilaitosvierailuilla sekä opiskelijoiden rekrytointimessuilla edustamassa yritystä. (Viitala 2021, 70–71.)

Aaltosen ja Kuuselan (2023, 27) mukaan nuoret ihmiset ovat myös todennäköisemmin valmiita muuttamaan eri paikkakunnalle työn perässä. Yritysten kannattaisikin harkita nuorten työllistämistä myös tämän asian kannalta.

3.4 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi (kuviot 3) sisältää useita eri vaiheita ja eri kirjallisuuslähteissä tunnistetaan ja esitellään prosessista hieman eri pääpiirteitä. Hyppäsen (2007, 176) mukaan rekrytointiprosessiin kuuluu kolme vaihetta; suunnittelu, toteutus sekä arviointi. Viitala (2021, 61) puolestaan tunnistaa viisi eri rekrytointiprosessin vaihetta; rekrytointisuunnitelman luominen, potentiaalisten hakijoiden tavoittaminen, työhakemuksiin perehtyminen sekä niiden arviointi ja karsinta, potentiaalisten hakijoiden haastattelu ja viimeisenä vaiheena työtarjoituksen laatiminen. Rekrytointiprosessin onnistuminen vaikuttaa työnantajaimagoon, joten on tärkeää hoitaa prosessi hyvin kaikkien hakijoiden osalta (Viitala & Jylhä 2019, 259).



Kuvio 3. Rekrytointiprosessin prosessikaavio (Häkkinen 2012, Parkkisen 2010 mukaan)

Lisäsimme rekrytointiprosessin alle myös perehdytyksen, sillä onnistuneen perehdytyksen avulla pystytään luomaan vielä viimeinen silaus onnistuneelle rekrytoinnille. Palazzon ja Kleinerin (2002, 56–57) mukaan työntekijän rekrytointi on yritykselle suuri sijoitus ja laadukkaan perehdytyksen avulla pystytään hallinnoimaan tehtyä sijoitusta sekä tuottaa rahaa ja sen avulla luodaan myös hyvä pohja uudelle työntekijälle – hän voi kasvaa ja kehittyä yrityksessä. Viitalan ja Jylhän (2019, 259) mukaan hyvän perehdytyksen avulla työntekijä pystyy uudessa työtehtävässä antamaan täyden työpanoksensa nopeammin. Huonosti tehdystä perehdytyksestä voi seurata laatuvirheitä ja se voi johtaa aiheuttaa huonoa työmotivaatiota.

3.4.1 Tarpeen tunnistaminen ja rekrytointisuunnitelman luominen

Rekrytointia suunniteltaessa tulisi pohtia toimikuvan tarpeellisuutta – ovatko toimikuvaan liittyvät työtehtävät yritykselle välttämättömän tarpeellisia tai voitaisiinko toimikuvaan liittyvät tehtävät suorittaa nykyisellä henkilöstöllä. Mikäli toimikuva ja siihen liittyvät tehtävät ovat välttämättömiä ja uudelle työntekijälle on tarvetta, aletaan määrittämään valintakriteerejä. (Viitala 2021, 60). Palazzo ja Kleiner (2002, 51–52) painottavat erityisesti avoimen toimikuvan määrittelyä mahdollisimman selkeäksi henkilöprofiilin avulla. Listaamalla ja kuvaamalla toimikuvan tehtävät, työntekijältä vaadittavat ominaisuudet, palkka sekä työympäristö helpottaa oikean työntekijän rekrytoimista toimikuvaan sekä työntekijän että työnantajan osalta (Palazzo & Kleiner 2002, 51–52).

Henkilöstöjohtamisen keskeisenä tehtävänä on huolehtia, että yrityksessä on sopivasti oikeanlaista henkilöstöä, jonka varassa yritys voi menestyä. Haasteena on tasapainottelu henkilöstön määrän, yrityksen menestymisen sekä kustannuksien välillä. Perinteisesti organisaatioiden tehtäviä hoitavat vakituisessa työsuhhteessa olevat työntekijät, mutta nykyisin asia ei ole niin itsestään selvää. Yrityksien palkkalistoilla pidetään riittävää perusvahvuutta ja kuormitushuippuja paikataan esimerkiksi osa-aikaisten, vuokratyöntekijöiden sekä alihankkijoiden avulla. (Viitala & Jylhä 2019, 212.) Rekrytointisuunnitelmaa varten tulee miettiä tarkkaan työvoiman tarve ja millaisilla työsopimuksilla työntekijöitä palkataan.

Sesonkityössä solmitaan usein määräaikaista sekä osa-aikaista työsopimuksia. Määräaikaissa työsuhhteissa työsuhteen alkamis- ja loppumisajankohta tiedetään ennakkoon, ja se perustuu usein työvoimantarpeen määräaikaaisuuteen, kuten sesonkiluonteisuuteen. Osa-aikaisten työsopimusten avulla voidaan kohdentaa työvoimaa tarpeen mukaan. Osa-aikainen työntekijä työskentelee työehtosopimuksessa määriteltä kokoaikaisen työn tuntimäärää vähemmän viikossa, eli useimmiten alle 35 tuntia. (Viitala & Jylhä 2019, 212.)

3.4.2 Henkilöarviointi

Yrityksen rekrytointiprosessiin sisältyy henkilöarviointi. Tämän vaiheen tarkoituksena on havainnoida ja arvioida, onko hakija sopiva avoimeen työtehtävään (Haapajärvi, Härkönen & Eskola 2022, 265). Henkilöarvioinnissa huomioidaan mm. hakijan työhistoria, erityistaidot ja koulutus, jonka lisäksi työnantaja voi olla kiinnostunut hakijan persoonasta sekä hänen asenteestaan (Viitala 2021, 68).

Työnantajalla on useita mahdollisia tapoja arvioida työnhakijoita, kuten erilaiset testit, käytännön harjoitteet, työnäytteet, suositukset, ansioluettelot sekä haastattelut. Haastattelu on yksi tärkeimmistä vaiheista arvioinnissa ja työntekijän valitsemisessa. Haastattelu etenee jäsennellyn rungon mukaisesti, johon on kirjattu tärkeimmät kysymykset avoimeen työtehtävään sekä hakijan ominaisuuksiin liittyen. Tämän lisäksi on myös mahdollista, että rekrytoija esittää ennalta suunnittelemtomia kysymyksiä. (Viitala 2021, 68.) Hsiaon ja Kleinerin (2002, 50–51) mukaan haastatteluun tulisi valmistautua hyvin, jotta rekrytointi sujuisi mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti.

Henkilötietolaki luo omat rajoitteensa henkilöarviointiin – työnantaja ei saa kysellä hakijan edellisistä työpaikoista tietoa, eikä etsiä netistä tietoa ilman hakijan lupaa. Myöskään haastatteluvaiheessa työnantaja ei saa kysellä hakijan yksityiselämästä. (Viitala 2021, 68.) Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yh-

denvertaisuuslaki 2014/1325 § 3:8). Lisäksi työelämässä on kiellettyä syrjintä sukupuolen perusteella, tämä on säädetty tasa-arvoissa. Työnantajan tulee edistää työntekijöiden yhdenvertaisuutta ja ehkäistä työpaikalla tapahtuvaa syrjintää. (Työsuojeluhallinto 2023.)

3.4.3 Työtarjouksen laatiminen

Kun hakija on suoriutunut kaikista hakuvaiheista onnistuneesti ja päätös valitusta työntekijästä on tehty, on aika laatia työtarjous (Palazzo & Kleiner 2002, 56). Työtarjouksen tekemisen kanssa ei kannata viivyttellä – paras hakijaehdokas on todennäköisesti haluttu myös muiden työnantajien keskuudessa (Hsiao & Kleiner 2002, 58). Työtarjouksen yksi tärkeimmistä vaiheista on työstä saatavan palkan sopiminen. Myös muut erilaiset palkitsemiselementit huomioidaan peruspalkkaa määriteltäessä. Työtarjouksen yhteydessä käydään läpi työsuhteeseen ja -sopimukseen liittyvät ehdot – mikäli työntekijä hyväksyy nämä, voidaan sopia aika työsopimuksen tekemiselle. Työsopimuksen hyväksyminen aloittaa uuden työntekijän työsuhteen. (Hyppänen 2007, 193.)

Hyppäsen (2007, 193) mukaan työsopimus laaditaan yleisesti ottaen kirjallisena ja siihen on kirjattu tärkeimmät työsuhteeseen liittyvät tiedot ja ehdot. Sopimuksessa mainitaan ainakin:

- Työsuhteen sopijat
- Työsuhteen alkamisajankohta
- Tehtävänimike
- Työpaikan sijainti
- Työaika
- Työsuhteen kesto
- Palkka
- Sairausajan palkka
- Vuosiloma ja lomarahat

- Koeaika
- Irtisanomisaika
- Sovellettava työehtosopimus
- Salassapitovelvoite

3.4.4 Perehdytys

Perehdytys on olennainen osa työntekijän työsuhdetta ja se voidaan aloittaa jo rekrytointiprosessin haastatteluvaiheessa käymällä läpi yrityksen perustietoja, arvoja sekä toimintatapoja. Vaihtoehtoisesti tulevalle työntekijälle voidaan antaa perehdytysmateriaalia yrityksestä esimerkiksi Tervetuloa taloon-kirjan muodossa. (Surakka & Laine 2011, 154–155.) Työntekijän hyvä valmistautuminen uuteen työhön myös parantaa itse perehdyttämiskokemusta.

Haastattelun jälkeen perehdytys etenee uuden työntekijän saapuessa töihin. Uuden työntekijän vastaanottoon tulisi panostaa ja tehdä siitä mahdollisimman positiivinen kokemus – tällä tavoin hän tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön ja uusi työsuhde alkaa mahdollisimman hyvin. Esihenkilön olisi hyvä olla vastaanottamassa uutta työntekijää ja kertoa hänelle tarpeelliset tiedot yrityksestä, liiketoiminnasta ja toimintatavoista sekä esitellä hänet työyhteisölle. (Viitala 2021, 83.) Perehdytyksen apuna voidaan käyttää erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joilla pystytään kartoittamaan perehdytyksen etenemistä ja varmistetaan, että uusi työntekijä oppii kaiken tarvittavan. Tämän avulla myös uudelle työntekijälle selkeytyy se, mitä häneltä odotetaan.

Perehdytys etenee ensimmäisten päivien aikana työsuhteen läpikäymiseen. Työsuhteen ehdot käydään läpi, jonka jälkeen tarkastellaan ja allekirjoitetaan työehtosopimus. Tähän perehdytysvaiheeseen kuuluu myös työ-, tauko- ja puukeutumistilojen esittely, pelisääntöjen, poissaolokäytäntöjen sekä työterveyden ja -hyvinvointiin liittyvien osa-alueiden läpikäynti. Myös oleelliset tietojärjestelmäsovellukset sekä palkanmaksuun liittyvät asiat, kuten palkanmaksupäivä ja palkkausperusteet olisi hyvä käydä läpi. (Viitala 2021, 83–84.)

Kun työsuhteeseen liittyvät asiat on perehdytetty huolellisesti, voidaan siirtyä itse työpaikkaan ja työhön perehdyttämiseen. Tässä vaiheessa perehdytystä tutustutaan työtehtäviin, työvälineisiin, tulosten laadun tekijöihin ja arviointiin, työturvallisuuteen sekä poikkeustilanteisiin. (Viitala 2021, 84.)

Muutaman kuukauden jälkeen varsinainen perehdytys loppuu ja tällöin esihenkilön olisikin hyvä käydä keskustelu työntekijän kanssa, jossa pystytään arvioimaan perehdytyksen onnistumista (Surakka & Laine 2011, 156). Perehdytys voidaan katsoa onnistuneeksi silloin, kun uusi työntekijä tietää omat työtehtävänsä ja sen, mitä häneltä työssään odotetaan (Viitala 2021, 84). Uusia opittavia asioita sekä tilanteita tulee myös perehdytysjakson jälkeen, joten uusi työntekijä kaipaa edelleen tukea sekä työyhteisöltään ja esihenkilöltään.

4 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN

4.1 Sitouttaminen

Työntekijän sitouttamista yritykseen voitaisiin kuvailla moniulotteisena projektina, johon voidaan vaikuttaa useilla eri tavoilla. Sitoutumista voidaan kuvailla myös psykologisena suhteena tai sopimuksena yrityksen ja työntekijän välillä. Työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja halua sitoutua yritykseen, mikäli suhde työntekijän ja yrityksen välillä on hyvä, jos suhde on sen sijaan heikko, työntekijän kynnyksen irtisanoutua on matalampi. Sitoutumisen tulisi myös olla vuorovaikutteista - pelkätään työntekijä ei sitoudu yritykseen, vaan myös yrityksen tulee osoittaa olevansa sitoutunut työntekijään. Näin työntekijä voi luottaa siihen, että työsuhte on pysyvä. (Viitala 2021, 39.)

Viitalan (2021, 40) mukaan henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat muun muassa kiinnostavat ja sopivasti kuormittavat työtehtävät, mahdollisuus yhdistää työ muuhun elämään, hyvä johtaminen, palkkaus sekä edut, mahdollisuus kehittyä työssä sekä kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus osallistua työpaikan päätöksentekoon.

Työntekijän sitoutumiseen yritykseen vaikuttaa myös työntekijän tunne siitä, että hän on merkityksellinen yrityksen toiminnalle. Tällainen tunneperäinen sitoutuminen on molemmille osapuolille positiivista – sitoutunut työntekijä on innostunut ja lojaali, tekee parhaansa ja on valmis venymään tarvittaessa. (Viitala 2021, 40.)

Hyppänen (2007, 143) mainitsee, että työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa hänen kokemansa tyytyväisyys. Tyytyväisyyttä ja sitoutumista voitaisiin edistää antamalla tukea johdon puolelta, mutta myös mahdollistamalla työntekijän suorittamisen itsenäisesti. Näiden lisäksi laadukas työvuorosuunnittelu lisää tyytyväisyyttä ja sitoutumista – työn lisäksi vapaa-ajalle sekä palautumiselle jää aikaa. (Hyppänen 2007, 143.)

Luottamuksella on suuri rooli sitoutumista edistävänä tekijänä. Työnantajan ja työntekijän välisen luottamuksen ollessa kunnossa työntekijä voi luottaa työsuhteeseen.

teen jatkuvan seuraavana sesonkina, mikäli näin luvataan. (Kaihua, Kemi, Tapaninen, Vähäkuopus 2020, 40). Työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta voidaan vahvistaa positiivisen työntekijäkokemuksen kautta.

Myös onnistunut rekrytointi lisää työntekijän sitoutumista yritykseen. Sitoutumista voidaan rekrytoinnin aikana edistää luomalla hakijalle todenmukaiset odotukset ja perehdyttämällä tehtäviin huolellisesti. (Viitala 2021, 70.) Etenkin nuorten ihmisten kohdalla on havaittu sitoutumattomuutta, mikäli työtehtävät eivät ole tarpeeksi haastavia tai mielekkäitä – lisäksi sitoutumista yritykseen voitaisiin lisätä laadukkaalla perehdytyksellä (Lämsä, Ekonen, Kärkäs & Koponen 2012, 38).

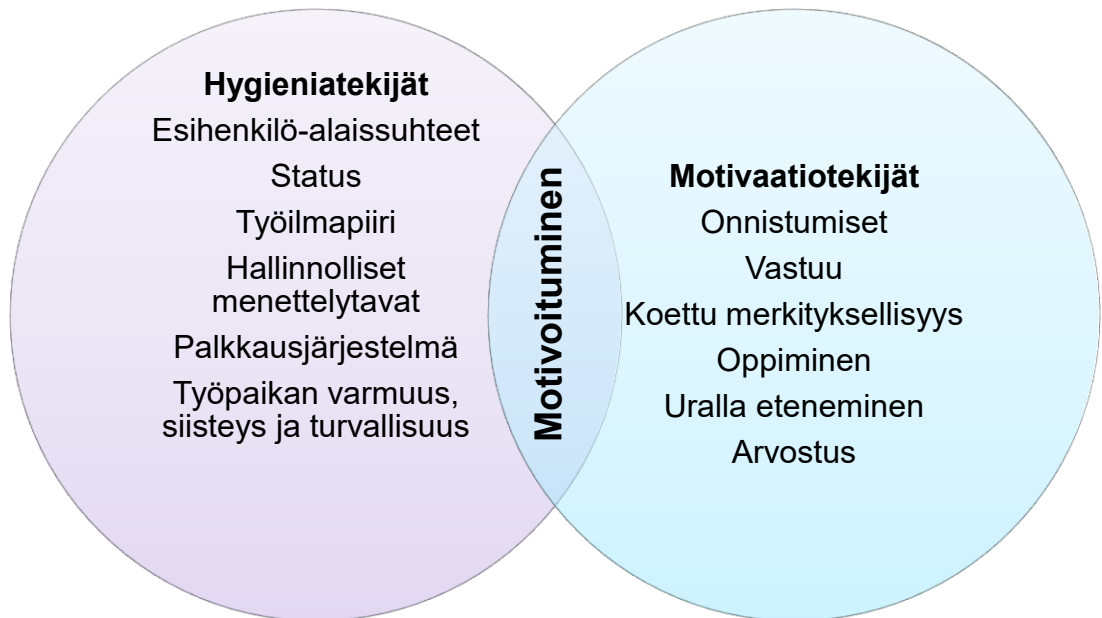
4.2 Työmotivaatio

Johtamisen näkökulmasta on olennaista tietää mikä työntekijää motivoi työssä. Työssä suoriutumiseen vaikuttavat työntekijän valmiudet, osaaminen, motivaatio sekä työkyky. Lisäksi työssä suoriutumiseen vaikuttavat työympäristö, kollegat, esihenkilöiltä saatava tuki sekä työilmapiiri. Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Ulkoisessa motivaatiossa tyydytys saadaan ulkoisten palkkioiden kuten palkan tai muun taloudellisen hyödyn avulla. (Viitala & Jylhä 2019, 221–222.)

Motivoitunut työntekijä sitoutuu työtehtäviinsä paremmin sekä työskentelee positiivisen asenteen kautta, joka näkyy työtehtävien suorittamisessa. Viitalan ja Jylhän (2019, 221) mukaan motivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työtehtävän ja työympäristön yhteysvaikutuksesta.

Frederick Herzberg (1959) kaksifaktioteorian (kuviot 4) mukaan työssä motivoitumiseen vaikuttavat kaksi eri tarpeiden luokkaa, jotka vaikuttavat eri tavoin yksilön motivaatioon. Herzberg nimesi tarpeiden luokat hygieniatekijöiksi sekä motivaatiotekijöiksi. Hygieniatekijöitä ovat työn ulkopuoliset tekijät, jotka eivät sinänsä johda parempaan työsuoritukseen, mutta aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan huonolla tasolla ja vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon. Motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja ne tuottavat sekä vahvistavat yksilön työmotivaatiota. Työn

kautta voi kokea saavuttamisen riemua, innostavia haasteita, tyydytystä, onnistumisia sekä arvostusta ja kiitosta. (Viitala & Jylhä 2019, 224-225.)



Kuvio 4. Herzberg (1959) kaksifaktioteorian motivoitumisen luokat

Viitalan ja Jylhän (2019, 225) mukaan Herzbergin kaksifaktioteoriaa voidaan kuitenkin kritisoida, koska siinä oletetaan kaikkien ihmisten motivaatiotekijöiden olevan samanlaisia.

Nykyaikana työnteko ei ole ihmiselle vain keino elättää itsensä ja selviytyä. Työn kautta halutaan toteuttaa itseään, hakea merkityksellisyiden tunnetta ja etenkin arvojen kohtaaminen työnantajan kanssa on aiempaa tärkeämpää. Työntekijöillä on erilaisia motivaatiotekijöitä, joita voidaan selvittää tuntemalla työntekijät yksilöinä. Johtamisella on suuri vaikutus yksilön motivaation syntymiseen ja organisaatio voi tukea motivaation syntymistä päätöksillään. Arvostus työntekijöitä kohtaan, onnistumismahdollisuuksien tarjoaminen, sekä rakentava palaute on lähijohtajan arkisia keinoja kasvattaa työntekijän motivaatiota. Kun ymmärretään työntekijöiden motivaatiotekijöitä, voidaan tuottaa aiempaa parempia työntekijäkokemuksia.

4.3 Positiivinen työntekijäkokemus

Airpro Oy on nostanut 2025 strategiassa (kuvio 1) tavoitteeksi positiivisen työntekijäkokemuksen. Työntekijäkokemus on jokaisen työntekijän henkilökohtainen tuntemus työnantajasta, sen muodostuminen jatkuu läpi työsuhteen ja kehittyvän ajan kanssa.

Työntekijäkokemus on käsitteenä verrattain uusi (Batat 2022, 995), mutta sen tärkeyttä ei voi nykypäivänä väheksyä. Batat (2022, 995) kirjoittikin Morganiin (2017) viitaten, että työntekijäkokemus ei pelkästään ole innovaatioiden alkuperä, vaan sen lisäksi se toimii suunnitelmana palkata ja sitouttaa lahjakkaita tekijöitä sekä keinona parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Työntekijäkokemus syntyy organisaation sekä esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Positiiviseksi työntekijäkokemus muuttuu positiivisten tunteiden sekä asenteiden kautta. Esihenkilöt ja organisaatio ovat avainasemassa positiivisen työntekijäkokemuksen muodostamisessa. Työntekijäkokemuksesta voidaan johtaa tuntemalla työntekijät ja ymmärtämällä sekä tunnistamalla heidän vahvuuksiaan, luomalla luottamuksellinen ilmapiiri sekä kohtelemalla työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti (Kaihua ym. 2020, 8.)

Työntekijäkokemuksen muodostuminen alkaa mielikuvista ja odotuksista jo ennen ensimmäistä kontaktia työpaikkaan. Yrityksen brändi, sosiaalisen median kanavat, kotisivut sekä mahdolliset tuttavien kokemukset yrityksestä muodostavat työnhakijalle mielikuvan, joka lopulta kohtaa todellisuuden kanssa rekrytointiprosessin aikana. Kun työntekijälle on muodostunut mielikuva yrityksestä alkaa syntymään myös erilaisia odotuksia yritystä kohtaan. (Kaihua ym. 2020, 12–15.)

Rekrytointivaiheessa onkin tärkeää, että pidetään kiinni työhaastattelussa sovitusta asioista. Positiiviseen työntekijäkokemukseen voidaan vaikuttaa tekemällä rekrytointiprosessista helppo ja käyttäjäystävällinen. Työpaikasta tulee antaa totuudenmukainen kuva ja viestinnän tulee olla ystävällistä ja selkeää. (Kaihua ym. 2020, 15.) Työntekijä voi esimerkiksi haastattelun perusteella odottaa yhteydenottoa tai väliaikatieta työpaikasta. Luvatusta ilmoittamisajankohdasta on tärkeää

pitää kiinni, koska sen laiminlyöminen saa yrityksen luotettavuuden laskemaan työntekijän silmissä ja luo negatiivisen kokemuksen.

Työntekijäymmärrys on avainasemassa, kun pohditaan työntekijäkokemusta. Esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää kaikkien työntekijöiden olevan erilaisia ja erilaisissa elämäntilanteissa. Eri vaiheessa elämää olevilla työntekijöillä on erilaiset tarpeet työn ja muun elämän yhdistämisen kannalta.

Sesonkityöntekijöille voidaan luoda positiivinen työntekijäkokemus, kun rekrytointi sujuu nopeasti ja helposti. Tähän voidaan vaikuttaa mm. järjestämällä etähaastatteluita ja mahdollistamalla työsopimuksen allekirjoitus etänä. Sesonkityöntekijälle on tärkeää työn joustavuus ja työtä tulisi olla paljon tarjolla sesongin ajaksi. (Kaihua ym. 2020, 16–17, 24–25.) Sesonkityöntekijän odotukset voidaan ylittää esimerkiksi avustamalla asunnon löytämisessä.

5 REKRYTOINNIN LÄHTÖTILANNE

5.1 Rekrytointiprosessin kehittämismenetelmät

Tietoperustan lisäksi tarvitsimme opinnäytetyötämme varten henkilökohtaista tietoa. Henkilökohtainen tieto muodostuu ammatillisessa arjessa ja se on tärkeää alan ja sen toimintojen kehittämiseksi. Henkilökohtaisen tiedon saaminen osaksi kehittämistyötämme vaatii menetelmällisiä keinoja. Menetelmällisiä keinoja henkilökohtaisen tiedon hyödyntämiseen ovat esimerkiksi haastattelut, kyselyt, SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi sekä Pestel-analyysi. Kehittämistoiminnan avulla voidaan jakaa ammatillista arjen tietoa sekä muodostaa siitä uutta tietoa toiminnan kehittämiseksi. (Kostamo ym. 2022, 16.) Valitsimme kehittämistyöhömme kyselyt sekä haastattelut tavoiksi hankkia tietoa, joita hyödyntäen loimme opinnäytetyön tuotoksena rekrytointisuunnitelman.

Kyselyn tarkoitus kehittämismenetelmänä on kerätä tietoa lähtötilanteesta. Siinä laaditaan selkeät kysymykset aiheesta, josta tietoa halutaan kerätä ja se kohdistetaan laajalle ryhmälle. Kysely voidaan suorittaa puhelimitse tai lähettää se lomakkeen muodossa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40–41.) Henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla selvitämme työntekijöiden näkökulmasta rekrytoinnin onnistumista. Kyselyn avulla saamme tietoa henkilöstöltä rekrytoinnin sujuvuudesta sekä sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä. Vastausten analysoinnin avulla pystymme tunnistamaan rekrytointiprosessiin liittyvät haasteet ja kehittää niitä sujuvimmiksi.

Toiseksi kehittämismenetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelumenetelmiä on olemassa useita erilaisia, kuten teemahaastattelu tai strukturoitu haastattelu. Strukturoitu haastattelu muistuttaa toteutustavaltaan kyselyä, siinä on selkeä runko, jonka mukaan edetään. (Ojasalo ym. 2015, 41.) Meidän menetelmäksemme valikoitui strukturoitu haastattelu – olemme laatineet haastattelukysymykset, jotka lähetämme Lapin sesongin rekrytointiin vuonna 2023 osallistuneille esihenkilöille. Esihenkilöille suunnattujen haastatteluiden avulla kartoitamme, kuinka hyvin sesonkityöntekijöiden rekrytointi onnistui heidän näkökulmastaan ja millaisia kehittämistarpeita he tunnistavat.

5.2 Esihenkilöiden haastattelut

Selvitimme rekrytoinnin nykytilannetta haastattelemalla talven 2023–2024 sesonkityöntekijöiden rekrytointiin osallistuneita esihenkilöitä. Esihenkilöiden haastattelun avulla halusimme selvittää, millaisia ongelmakohtia rekrytoijat ovat huomanneet. Kysyimme esihenkilöiltä työntekijöiden sitouttamisesta, millaisien syiden vuoksi tarjotusta työpaikasta kieltäydytään sekä mikä on nykyisessä rekrytointi tavassa toimivaa ja mitä he haluaisivat parantaa. Rekrytointisuunnitelman tarkoituksena on vastata rekrytoijien tarpeisiin ja helpottaa heidän työtään, jonka vuoksi koimme haastattelemisen tärkeäksi. Lisäksi pyysimme Airpro Oy:n HR-osastolta aiempia rekrytointisuunnitelmia, jotta saamme paremman käsityksen, miten aiempina vuosina rekrytointi on toteutettu.

Haastatteluja on toteutettu 7.10.-22.10.2023 välisellä ajalla sähköpostitse sekä Teams-kokouksien avulla. Esihenkilöiden haastatteluissa halusimme selvittää kauden 2023–2024 rekrytoinnin sujumista, kehityskohteita, haasteita sekä sitä, vaikuttaako jokin tietty tekijä työpaikan vastaanottamiseen. Valitsimme opinnäytetyömme tietoperustaan positiivisen työntekijäkokemuksen, koska Airpro Oy on nostanut sen esille 2025 strategiassa, ja selvitimmekin tietävätkö esihenkilöt, kuinka työntekijäkokemusta johdetaan ja kuinka siihen voidaan jo rekrytointivaiheessa vaikuttaa. Opinnäytetyön aihetta suunnitellessamme Kivimäki kertoi toivovansa ratkaisuja sesonkityöntekijöiden sitouttamiseen, joten kysyimme myös, kuinka esihenkilöt sitouttaisivat sesonkityöntekijöitä.

Haastattelujen runkona käytimme seuraavia kysymyksiä:

1. Miten rekrytointi talveksi sujui mielestäsi? Mikä oli hyvää nykyisessä käytännössä, mitä parantaisit ensi talvea ajatellen?
2. Osa työntekijöistä ei ota työtä vastaan. Millaisien syiden vuoksi, vaikuttaako esimerkiksi tarjotut sopimukset tai asuntotilanne rekrytointiin?
3. Minkälaisia haasteita olette kohdanneet edellisten ja tämän talven rekrytoinneissa?

4. Onko työntekijäkokemuksen johtaminen sinulle tuttu käsite? Tiedätkö miten rekrytointin avulla voi vaikuttaa työntekijäkokemukseen?
5. Millaisilla toimenpiteillä työntekijöitä saataisiin sitoutettua työpaikkaan ja palaamaan ensi sesonkiin?

5.3 Henkilöstökysely

Henkilöstökysely luotiin Webropolin kautta ja linkki toimitettiin rekrytointiin osallistuneelle henkilöstölle Lapin lentoasemien esihenkilöiden toimesta. Henkilöstökyselyssä halusimme pakollisten kysymyksien avulla selvittää tämän vuoden rekrytointin onnistumista sekä toimivia rekrytointikanavia, työntekijöiden sitoutumiseen sekä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Avoimien kysymysten avulla selvitimme, millaisia mielikuvia hakijoilla oli Airpro Oy:sta työnantajana ennen ja jälkeen rekrytointiprosessin sekä mikä saa sesonkityöntekijöitä palaamaan yrityksen palvelukseen.

Henkilöstökysely koostui yhdestätoista kysymyksestä, jonka lisäksi palaaville työntekijöille oli kaksi lisäkysymystä. Kysymyksistä seitsemän oli pakollisia. Kysymykset olivat luonnoltaan monivalinta- sekä avoimia kysymyksiä. Henkilöstökyselyn pohja on lisätty liitteisiin havainnollistamisen tueksi (Liite 1).

Henkilöstökysely oli avoinna vastattavaksi aikavälillä 7.-22.10.2023. Kysely oli avattu vastaajien toimesta 47 kertaa ja vastauksia tuli yhteensä 16 kappaletta. Toivoimme hieman kattavampaa vastausmäärää, mutta tälläkin määrällä saimme selvitettyä rekrytointin sujuvuuden pääpiirteet.

6 TULOKSET JA TUOTOS

6.1 Esihenkilöiden haastattelujen analysointi

Haastattelun tuloksia analysoidessa havaitsimme monia yhtäläisyyksiä vastauksissa. Erityisesti rekrytinnin haasteiden osalta huomasimme yhtäläisyyksiä rekrytinnin aikataulun, hakijamäärän, asuntopulan, muiden toimijoiden kanssa työntekijöistä kilpailu, palkkatason sekä palkattoman koulutuksen osalta.

Esihenkilöiden mielestä rekrytointi sujui pääasiassa ihan hyvin. Uuden Laura rekrytointijärjestelmän avulla rekrytointiprosessia oli helpompi seurata. TikTok nousi esille toimivana rekrytointikanavana. Osa työtehtävistä oli aiempaa halutumpia ja näihin saatiin hyvin rekrytoitua työvoimaa.

Kehityskohteiksi mainittiin mm. rekrytinnin myöhäinen ajankohta. Rekrytinnin aikataulun osalta haasteeksi muodostui liian myöhäinen aloitus. Rekrytointi tulisi jatkossa aloittaa edellisiä vuosia aikaisemmin – vielä parempaan tulokseen pääsisimme, jos rekrytointia alettaisiin ajatella enemmänkin ympärivuotisena projektina. Airpro Oy:n osalta turvallisuus selvitykset ovat hidas prosessi, joka vaikuttaa kurssien ajankohdan myöhästymiseen ja pidentää jo valmiiksi pitkää rekrytointiprosessia. Rekrytointi-ilmoituksen selkeyttäminen nousi myös esille. Alun perin rekrytointi-ilmoitus oli julkaistu Airpro Oy:n kanavilla geneerisenä ilmoituksena – työtehtäviä tai asemia ei ollut määritelty ilmoitukseen, mikä oli saanut aikaan sen, että hakijat eivät olleet tienneet, mille asemalle ovat hakemuksensa tehneet. Rekrytointi-ilmoitus tuli myös TE-palveluiden sivuille noin viikko rekrytinnin alkamisen jälkeen. Uudeksi haasteeksi on muodostunut ghostaus, valitut henkilöt eivät kehdanneet ilmoittaa, etteivät ota työpaikkaa vastaan.

Lentoasemien rekrytinnin onnistumisessa vaikuttaa olennaisesti kumpaan yritykseen henkilöstöä rekrytoidaan. Maahuollinnin (RTG Ground Handling Oy) rekrytointi koetaan esihenkilöiden haastattelujen perusteella helpommaksi, tähän vaikuttaa aiempien sesonkien sesonkityöntekijöiden sitoutuminen yritykseen. Airpro Oy:n puolella palaavaa työvoimaa on vähemmän. Airpro Oy:n TES on RTG Ground Handling Oy:n TES:iä heikompi – mm. palkkataso, henkilökohtaisen pal-

kanosan puuttuminen, ja kehittymismahdollisuuksien puute vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Airpro Oy:n haasteeksi on muodostunut mm. turva-siistijä moniosaajien rekrytointi, joka vaikutti hakemusten määrään. Siistijöistä on pulaa, eikä Airpro Oy:n työnantajana ole kilpailukykyinen palkkauksen osalta matkailualan muihin toimijoihin verrattuna.

Osalla paikkakunnista asuntopula vaikuttaa työntekijöiden saatavuuteen. Tarjotut sopimukset ovat pääosin tuntityösopimuksia, jonka vuoksi osa potentiaalisista työntekijöistä ei ole valmis muuttamaan työn perässä paikkakunnalle. Tuntityösopimukset ovat sesonkityöntekijän kannalta epävarmoja. Asuntopulan ratkaisemiseksi on järjestetty solumajoituksia, mutta nämäkään eivät sovellu kaikille.

Positiivinen työntekijäkokemus on esihenkilöstölle tuttu käsite strategian kautta, mutta sitä ei ole käsitteenä avattu tarkemmin. Epävarmuutta on, kuinka työntekijäkokemusta halutaan johdettavan ja millä tavoin positiiviseen työntekijäkokemukseen voidaan vaikuttaa. Nykyistä strategiaa edeltäneet avainteot olivat selkeä ohjenuora esihenkilölle työntekijäkokemuksen tuottamiseen. Rekrytoinnin ulkoistamisen koetaan vaikuttavan työntekijäkokemukseen negatiivisesti. Esihenkilöt tuntevat vakituisen henkilöstön asemittain. Kun rekrytointi hoidetaan omalla porukalla, saadaan rekrytoitua työyhteisöön sopivia henkilöitä, jotka eivät riko työyhteisön ilmapiiriä.

Esihenkilöiden keinoja vaikuttaa työntekijäkokemukseen oli rento ja nuorekas ote haastatteluissa. Useampi mainitsi tärkeäksi tekijäksi rehellisyyden - käydään läpi mahdollisimman avoimesti työn hyvät sekä huonot puolet, kuten työvuorojen epä säännöllisyys sekä TES Airpro Oy:n osalta. Suurin osa esihenkilöistä koki, että palkaton koulutus karkotti hakijoita. Eräs esihenkilö, joka ei kokenut koulutuksen palkattomuutta ongelmana, kertoo haastattelutilanteessa palkattomasta koulutuksesta hakijalle positiiviseen sävyyn. ”Tarjoamme työhön valituille ilmaisen ammattiin valmistavan koulutuksen, joka käy kaikilla Suomen 11 lentoasemalla sekä kansainvälisestikin.”

Sitouttamiseen ehdotettiin ratkaisuksi mm. sitouttamis- tai allekirjoitusbonusta. Muita sitouttamisen kehitysehdotuksia oli majoituksen järjestäminen, töiden tar-

joaminen sesongin ulkopuolella, työhyvinvointiin panostaminen sekä hyvän työilmapiirin ylläpito. Airpro Oy:n puolella ratkaisuksi ehdotettiin erityisesti palkkatason tarkastelua sekä työssä etenemismahdollisuuksien kehittämistä. Hyville työntekijöille, joiden toivotaan palaavan seuraavaan kauteen, voitaisiin tarjota parempia työsopimuksia ja näitä voitaisiin allekirjoitella jo kuluneen sesongin päätteeksi.

6.2 Yhteenveto esihenkilöiden haastatteluista

Esihenkilöiden haastattelujen perusteella oma käsityksemme rekrytoinnin nykytilanteesta vahvistui. Airpro Oy on onnistunut vuosien varrella kehittämään työnantajakuvaa positiivisemmaksi ja on yrityksenä nuorekas. Monet hakijoista ovatkin nuoria ja heidän tavoittamiseksi sosiaalisen median kanavien monipuolinen hyödyntäminen on tärkeää.

Haastattelujen perusteella saimme vaikutuksen, ettei Airpro Oy hyödynnä tarpeeksi oppilaitosyhteistyötä etupainotteisen rekrytoinnin työvälineenä. Työvoiman kohtaantohaasteeseen voitaisiin miettiä ratkaisuksi paikkakunnalla asuvien opiskelijoiden aktiivisempaa rekrytointia. Opiskelijat ovat yleisesti ottaen kiinnostuneempia joustavista työsopimuksista sekä ilta- ja viikonloppuvuoroista. Rekrytoinnin aikataulun osalta haasteeksi muodostui liian myöhäinen aloitus. Rekrytointi tulisikin jatkossa aloittaa edellisiä vuosia aikaisemmin – vielä parempaan tulokseen pääsisimme, jos rekrytointia alettaisiin ajatella ympärivuotisena projektina.

Airpro Oy:n johtamisvalmennukseen voitaisiin nostaa työntekijäkokemuksen johtaminen yhdeksi osa-alueeksi. Esihenkilöille voidaan antaa valmiit raamit, kuinka positiivista työntekijäkokemusta halutaan edistää Airpro Oy:n henkilöstön keskuudessa ja mitä keinoja esihenkilöillä on käytettävissä.

Siistijöiden rekrytoinnin osalta meille selvisi, että maahanmuuttotaustaisia hakijoita on paljon. Aiemmin Airpro Oy on jo luopunut suomen kielen kielivaatimuksesta siistijöiden osalta, mutta turvallisuus selvitykset tuottavat oman haasteensa rekrytointiin. Airpro Oy:n kannattaisi seuraavaa sesonkia varten selvittää, mitä tietoa Finavia vaatii ulkomaalaistaustaiselta työntekijältä. Tämän tiedon avulla

rekrytoivan henkilöstön on helpompi kertoa potentiaaliselle hakijalle vaatimukset ensikontaktissa.

6.3 Henkilöstökyselyn vastauksien analysointi

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli tulossa ensimmäistä kertaa Airpro/RTG Ground Handling Oy:n palvelukseen. Työnhakijat saivat tietää työstä eri työnhakusivustojen kautta tai tuttavilta/entisiltä kollegoilta. Airpro Oy mielletään hyvänä työnantajana hakijoiden keskuudessa.

Airpro Oy:n nykyinen rekrytointiprosessi sai työnantajamielikuvan pääasiassa muuttumaan positiivisemmaksi. Työntekijät saivat käsityksen työstä sekä työnantajasta rekrytoinnin aikana. Kaikki kyselyyn vastanneista olivat tyytyväisiä rekrytoinnin keston, rekrytointiprosessi oli kestänyt kahdesta viikosta kuukauteen vastanneiden keskuudessa.

Yli puolet hakijoista sai väliaikatietaa rekrytoinnin etenemisestä. Kuudestatoista vastaajasta kuusi ei ollut saanut rekrytoinnin etenemisestä lisätietoa. Vaikka osa hakijoista oli rekrytoinnin etenemiseen tyytyväisiä niin selkeästi rekrytointiprosessia voitaisiin kehittää informatiivisemmaksi.

Työntekijäkokemukseen hakijoiden keskuudessa vaikutti eniten tulevan työpaikan työilmapiiri sekä työyhteisö. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmäksi nostettiin luottamus ja tasa-arvoinen kohtelu sekä selkeät ohjeet ja säännöt. Sitoutumiseen vaikuttavat vastanneiden keskuudessa eniten työssä etenemismahdollisuudet, parempi palkka sekä laadukas työvuorosunnittelu. Sitoutumiseen voitaisiin vaikuttaa tarjoamalla ympärivuotisesti töitä, palkkauksen, työilmapiirin sekä mutkattoman kommunikaation avulla. Yksi vastaajista nosti esille suunnitelmallisuuden merkityksen - perheellinen palaava työntekijä kaipaa selkeyttä, jotta pystyy yhdistämään vakituisen työn, kausityön sekä perhe-elämän.

Palaavilta työntekijöiltä kysyimme, mikä saa heidät palaamaan Airpro Oy:n palvelukseen ja millainen työnantaja Airpro Oy heidän mielestään on. Heidän sitoutumiseensa vaikuttaa työn mielenkiintoisuus, laadukkaasti tehty työ sekä työyhteisö. Airpro Oy mielletään myös palaajien keskuudessa hyvänä työnantajana ja

kausityöntekijät ymmärtävät kausiluontoisuuden haasteet työnantajan näkökulmasta.

6.4 Yhteenveto henkilöstökyselyn vastauksista

Airpro Oy on selkeästi onnistunut luomaan positiivisen työnantajamielikuvan hakijoiden keskuudessa. Kyselyä olisi voitu vielä parantaa kysymällä kumpaan yritykseen vastaaja on tullut valituksi sekä mille lentoasemalle.

Rekrytointia hoidetaan lentoasemilla useamman henkilön voimin, jonka vuoksi kaikkien kokemukset rekrytoinnista eivät ole yhteneväisiä. Esihenkilöiden kyselyssä tuli vastauksien perusteella ilmi Airpro Oy:n ja RTG Ground Handling Oy:n eroavaisuudet rekrytoinnin aikana, mutta tämän kyselyn perusteella emme pysty näitä eroavaisuuksia päättelemään. Vastauksia olisi myös kaivattu enemmän, jotta olisimme saaneet laajemman kuvan rekrytoinnin onnistumisesta.

6.5 Rekrytointisuunnitelma

Valmistimme haastatteluita ja kyselyä sekä aiempia rekrytointisuunnitelmia hyödyntäen Airpro Oy:lle rekrytointisuunnitelman kaudelle 2024–2025. Keskityimme suunnitelmassa rekrytoitavan henkilöstön määrän sekä työtehtävien määrittämisen sijaan rekrytointiprosessiin ja prosessin kehittämiseen sekä henkilöstön sitouttamiskeinoihin.

Rekrytointisuunnitelma (Liite 2) on toteutettu PowerPoint pohjalle, jota voidaan käyttää tulevien sesonkirekrytointien suunnittelemiseen. Suunnitelmassa on ensiksi kuvattuna Airpro Oy:n HR:n laatima rekrytointiprosessi, jonka jälkeen rekrytoijille on jätetty myöhemmin täydennettäväksi lentoasema- sekä työtehtäväkohtaiset resursointidiat. Suunnitelmaan kirjasimme erilaisia rekrytointikanavia, rekrytointikeinoja sekä mahdollisia sitouttamiskeinoja. Lisäksi pohdimme mahdollisia yhteistyötahoja rekrytointia ajatellen.

7 POHDINTA

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää Airpro Oy:n nykyisen rekrytointiprosessin sujuvuutta Lapin lentoasemien sesonkirekrytointien näkökulmasta. Henkilöstökyselyiden sekä esihenkilöiden haastatteluiden avulla saimme muodostettua selkeän kuvan Airpro Oy:n nykyisestä rekrytointiprosessista – sen onnistumisista sekä kehityskohteista.

Esihenkilöiden haastatteluista saimme kattavasti ja niiden perusteella pystyimme analysoimaan rekrytointiprosessin onnistumista sekä eroavaisuuksia Airpro Oy:n ja tytäryhtiö RTG Ground Handling Oy:n osalta. Henkilöstökyselyn vastaajaotanta oli verrattain pieni, eikä kyselyn perusteella pystytty pohtimaan rekrytointiprosessin eroavaisuuksia yritysten välillä työnhakijan näkökulmasta. Suurimmaksi haasteeksi esihenkilöiden vastauksissa nousi rekrytointiprosessin myöhäinen ajankohta sekä rekrytointiprosessin kesto. Tähän haasteeseen voitaisiin vastata ajattelemalla rekrytointia ympärivuotisena projektina.

Henkilöstökyselyn perusteella pystyttiin päättämään, että työnhakijat pitivät rekrytointiprosessia sopivan pituisena sekä laadukkaasti hoidettuna. Työhaastattelujen aikana pystyttiin luomaan hakijalle positiivista työnantajakuva. Kaihua ym. (2020, 11) mukaan positiivinen työntekijäkokemus alkaa muodostumaan jo työnhakuprosessin aikana. Helpon ja sujuvan rekrytointiprosessin avulla voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Laadukkaassa rekrytointiprosessissa korostuu haastattelijan ammattitaito sekä työtehtävien tuntemus. (Kaihua ym. 2020, 16).

Työn ensimmäinen tavoite oli selvittää työntekijöiden sitouttamiskeinoja. Onnistuimme henkilöstökyselyn sekä esihenkilöiden haastatteluiden avulla selvittämään monia eri tapoja sitouttaa työntekijöitä. On kuitenkin huomioitava, että työntekijöiden motivaatio- sekä sitoutumistekijät ovat toisistaan poikkeavia ja muuttuvia, joten mitään yksittäistä sitouttamiskeinoa ei pystytä soveltamaan kaikille. Ihmisen motivaatioon ei pystytä vaikuttamaan suoraan, koska se on yksilöllinen kokemus, mutta motivaatiolle voidaan kuitenkin luoda edellytyksiä (Viitala 2021, 36).

Työn toinen tavoite oli tuottaa rekryointisuunnitelma talvisesongiksi 2024–2025. Saimme rekryointisuunnitelmapohjan laadittua, jota toimeksiantaja voi jatkossa hyödyntää Lapin lentoasemien rekrytoinneissa. Näin ollen onnistuimme myös toisessa tavoitteessamme. Huomioitavaa rekryointisuunnitelmapohjassa on sen keskittyminen nuorempiin työnhakijoihin sekä sitouttamismenetelmiin. Airpro Oy on yrityksenä nuorekas ja tämä näkyy myös hakijoissa. Pohdimme, että Airpro Oy:n sesonkirekryointia voitaisiin jatkossa markkinoida enemmän opiskelijoille, jotka kaipaavat opintojen ohella myös osa-aikatyötä. Opiskelijat ovat monesti myös valmiimpia lentoasemille tyypilliseen ilta- sekä viikonlopputyöhön.

Opinnäytetyön toteutusajankohta sopi meidän henkilökohtaisiin aikatauluihimme hyvin, eikä tiukka toteutusaikataulu tuottanut suurempia haasteita. Opinnäytetyön toteutuksessa haasteellisinta oli työn valmistaminen objektiivisesti. Olemme molemmat olleet RTG Ground Handling Oy:n palveluksessa jo pidemmän aikaa, joten olemme nähneet jo useamman rekrytoinnin toteutumisen lähietäisyydeltä. Rekryointiprosessi on kuitenkin aina erilainen tilanne, johon tila, haastattelutapa sekä haastattelijan taidot ja ominaisuudet vaikuttavat. Sesonkirekryointi on aina haastava prosessi, etenkin kun rekrytoidaan paljon henkilökuntaa samanaikaisesti.

LÄHTEET

Aaltonen, S. & Kuusela, P. 2023. Nuorten siirtymät työelämään kehkeytyvässä aikuisuudessa. Teoksessa V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, I. Ruuska, M. Salo, M. Tammenaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa (toim.) Tulevaisuuden mahdollisuudet megatrendien paineessa. Työn Tuuli 1/2023. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 23–28. Viitattu 11.10.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf.

Aipro Oy 2023. Tietoa meistä. Viitattu 22.8.2023 <https://www.airpro.fi/tietoa-meista/>.

Batat, W. 2022. The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. Employee relations 2022, Vol.44 (5), 993–1013. Viitattu 8.10.2023 10.1108/ER-03-2022-0133.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2022. Lapin osaavan työvoiman saatavuuden toimenpidesuunnitelma – tausta aineisto. Viitattu 19.9.2023 <https://www.lapinliitto.fi/wp-content/uploads/2022/06/Tausta-aineisto-Osaavantyovoiman-saatavuus.pdf>.

Haapajärvi, E., Härkönen, S. & Eskola, J. 2022. Onko rekrytoijalla väliä? Rekrytoijan käytöksen merkitys yrityksen työnantajakuvan ja houkuttelevuuden muutoksiin hakuprosessin aikana. Teoksessa S. Härkönen, J. Lätti, A. Rytivaara & A. Wallin (toim.) Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt: 10 eläytymismenetelmätutkimusta. Tampere: Tampere University Press. 263–284. Viitattu 4.10.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>.

Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström, V. & Paavola, J-M. 2022. Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä - Toimialapalveluiden teemaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.9.2023 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM_2022_3_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Hiltunen, E. 2019. Matkailun tulevaisuus – raportti. Helsingin matkailusäätiö. Viitattu 19.9.2023 https://matkailusaatio.fi/wp-content/uploads/2021/09/2FINAL_hki_matkailusaatio_matkailun_tulevaisuus_raportti_V211019_SIVUT.pdf.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Häkkinen, P. 2012. Rekrytointiprosessi. Opinnäytetyö, Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.10.2023 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47099/Hakkinen_Pertti.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus. Rovaniemi: Lapin Ammattikorkeakoulu.
<https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>.

Kalliokunnas, K. 2023a. Airpro Oy. HR Manager. Keskustelu 5.9.2023.

– 2023b. Opinnäytetyö rekrytointisuunnitelma. Yksityinen sähköpostiviesti 13.10.2023. Viestin saaja: Väisänen Kerttu & Savolainen Taru-Inari.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art house.

Lapin Luotsi 2019. Lapin ennakointityö. Ennakoinnin toimialaklusterit. Matkailu. Viitattu 30.9.2023 <https://lapinluotsi.fi/lapin-ennakointityo/ennakoinnin-toimialaklusterit/matkailu/>.

Lapland above ordinary 2023. Sesonkityö Lapissa faq. Viitattu 8.11.2023 <https://www.lapland.fi/fi/asuminen/tyo/lappi-sesonkityo-faq/>.

Lämsä, A-M., Ekonen, M., Kärkäs, M. & Koponen, S. 2012. Mistä potkua erikäisten työurille? Teoksessa M. Vartiainen, K. Lilja, P. Kirjavainen, R. Suominen, O. Salminen & A. Silfverberg (toim.) Työelämä – vai työ ja elämä? Työn Tuuli 2/2012. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. 37–40. Viitattu 11.10.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2012.pdf.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palazzo, E. & Kleiner, B. 2002. How to hire employees effectively. Management research news Vol. 25 (3), 51–58. Viitattu 11.10.2023 10.1108/01409170210783106.

Rytkönen, E. 2023. Kiinalaisten matkailijaryhmät eivät palaa Lappiin vielä tänä talvena. YLE 13.09.2023. Viitattu 30.9.2023 <https://yle.fi/a/74-20049995>.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

TE-Toimisto 2023. Matkailudiili. Viitattu 19.9.2023 <https://toimistot.te-palvelut.fi/lappi/matkailudiili>.

Työsuojeluhallinto 2023. Työsuhde, yhdenvertaisuus ja syrjintä. Viitattu 12.10.2023 <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Viitattu 12.10.2023
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325#L3P8>.

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökyselyn pohja

Liite 2. Rekrytointisuunnitelma

Liite 1 1(4).



Lapin lentoasemien rekryointikysely

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei sinä Lapin rekryointiin osallistunut,

Olemme kehittämässä Airpron sesonkityöntekijöiden rekryointiprosessia ja arvostaisimme, jos voisit käyttää hetken aikaasi ja antaa meille palautetta, kuinka rekryointi mielestäsi onnistui tänä vuonna. Vastaukset ovat anonyymeja ja vastauksia hyödynnetään opinnäytetyössämme.

Mikäli haluat lisätietoa, voit ottaa yhteyttä meihin sähköpostitse!

taru-inari.savolainen@rtggh.fi tai kerttu.vaisanen@rtggh.fi

The logo for AIRPRO features the word "AIRPRO" in a bold, blue, sans-serif font. The letter "I" is replaced by a green vertical bar.

1. Oletko ensimmäistä kertaa Airpron/RTG Ground Handlingin palveluksessa? *

- Kyllä
- En

2. Miten sait tietää työpaikasta? *

- Työnantajan kotisivut
- TE-Palvelut
- Työnhakusivustot (Oikotie, Monster, Duunitori)
- Facebook

Liite 1 2(4).

2. Miten sait tietää työpaikasta? *

- Työnantajan kotisivut
- TE-Palvelut
- Työnhakusivustot (Oikotie, Monster, Duunitori)
- Facebook

- LinkedIn
- Instagram
- TikTok
- YouTube
- Tuttavalta tai kollegalta
- Muu, mikä?

3. Millainen mielikuva ja millaisia odotuksia sinulla oli Airprosta ennen rekrytointiprosessia?

4. Muuttiko rekrytointiprosessi mielikuvaasi Airprosta, miten mielikuvasi muuttui?

5. Kuinka pitkään rekrytointiprosessi kesti työhakemuksen lähettämisestä? *

- 2 Viikkoa
- Kuukauden
- 1,5-2 kuukautta

6. Rekrytoinnin kesto oli mielestäsi *

Liite 1 3(4).

- Sopiva
- Liian pitkä

7. Saitko väliaikatietao rekrytoinnin etenemisestä?

*

- Sain väliaikatietao
- En saanut väliaikatietao
- Sain tietoa ottamalla itse yhteyttä kontaktihenkilöön

8. Mikä oli mielestäsi hyvää rekrytointiprosessissa, mitä kehittäisit?

9. Positiivista työntekijäkokemusta tuottavat? (Valitse kolme sinulle tärkeintä) *

- Yhtenevät arvot työnantajan kanssa
- Mukava työyhteisö ja hyvä työilmapiiri
- Laadukas johtaminen
- Luottamus ja tasa-arvoinen kohtelu
- Työn joustavuus
- Mielenkiintoiset työtehtävät
- Mahdollisuus edetä työssä
- Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan
- Selkeät ohjeet ja säännöt
- Laadukas perehdytys
- Jokin muu, mikä?

Liite 1 4(4).

10. Mitkä seuraavista vaihtoehtoista saisi sinut palaamaan todennäköisemmin ensi sesonkiin? (Valitse kolme tärkeintä) *

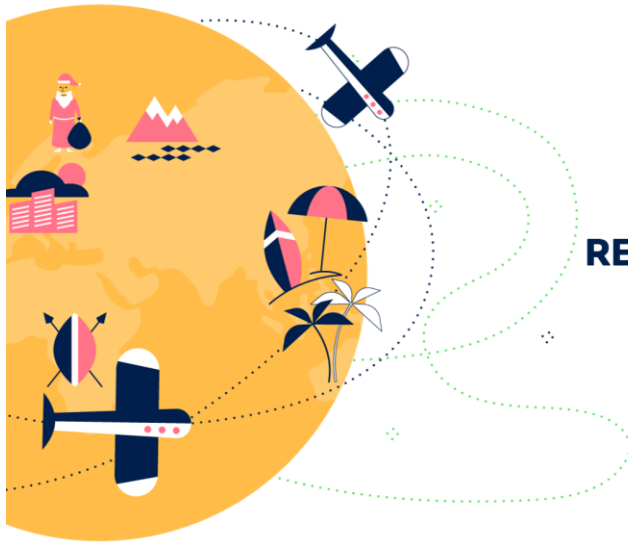
- Mahdollisuus edetä ja kehittyä työtehtävissä
 - Mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtyihin päätöksiin
 - Enemmän tunteja työsopimukseen
 - Parempi asunto sesongiksi
 - Parempi työvuorosuunnittelu
 - Parempi palkka
 - Laajemmat työsuhde-edut
 - Joku muu, mikä?
-

11. Kerro, miten Airpro voisi auttaa sinua sitoutumaan yritykseen?

12. Mikä sai sinut hakemaan uudelleen Airprolle töihin?

13. Millainen työnantaja Airpro on mielestäsi?

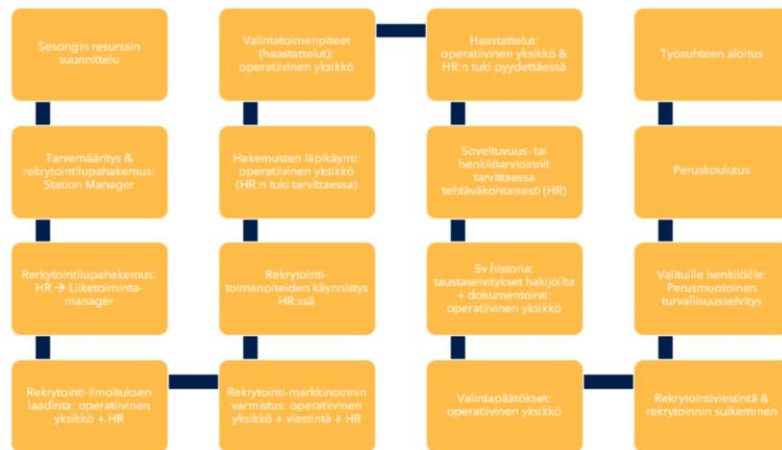
Liite 2 1(11).



LAPIN REKRYTOINTISUUNNITELMA 2024/2025

A/RPRO

REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHEET



A/RPRO

Liite 2 2(11).

SUUNNITTELU

Suunnitellaan työtehtävät asemittain sekä määritellään henkilöstön tarve rekrytointia varten.

Päätetään hakujen aikataulut, haastattelujen aloitus sekä koulutuksien ajankohdat.

ROVANIEMI
KUUSAMO
KITTILÄ
IVALO
ENONTEKIÖ

A/RPRO

KITTILÄ GH - PAX

A/RPRO

Liite 2 3(11).

KITTILÄ GH - RAMP

A/RPRO

KITTILÄ TURVA-SIIVOUS

A/RPRO

Liite 2 4(11).

IVALO GH – PAX

A/RPRO

IVALO GH – RAMP

A/RPRO

Liite 2 5(11).

IVALO SIIVOUS

A/RPRO

ENONTEKIÖ PAX, RAMP & SIIVOUS

A/RPRO

Liite 2 6(11).

ROVANIEMI GH - PAX

A/RPRO

ROVANIEMI GH - RAMP

A/RPRO

Liite 2 7(11).

ROVANIEMI TURVA-SIIVOUS

A/RPRO

KUUSAMO GH - PAX

A/RPRO

Liite 2 8(11).

KUUSAMO GH – RAMP

A/RPRO

KUUSAMO TURVA-SIIVOUS

A/RPRO

Liite 2 9(11).

REKRYTOINTIKANAVAT

- Airpron verkkosivut
- TE-palvelut
- TE-live
- Työnhakusivustot
- Sosiaalinen media: TikTok, Instagram, Facebook, LinkedIn
- Tuudo: Työpaikka sekä harjoittelu ilmoitukset korkeakoulujen opiskelijoille
- Tiitus: Lapin ammatillisten oppilaitosten (Redu ja Lappia) välinen linkki työnantajien ja opiskelijoiden välille.

A/RPRO

MUUT REKRYTOINTIKEINOT

- Rekrytointimessut: Mäsis rekrytointimessut, Tuudon digirekry tapahtuma 15.-21.02.2024. Talventekijä rekrytointitapahtuma Rovaniemellä.
- Oppilaitokset: Työnantajaesittelyt oppilaitoksissa, yhteistyö esim. Lappian turvallisuuskoulutuksien kanssa, palkalliset työharjoittelut turvatarkastukseen.
- Tarjotaan sesongin päätteeksi suoraan sopimus seuraavalle kaudelle tai ilmoitetaan vähintään koska seuraava rekrytointi alkaa. Palaaville työntekijöille sitoutumisbonus.
- Mainostaminen eri kanavilla: paikallislehdet, tv-kanavat, sponsoroidut mainokset sosiaalisessa mediassa
- Selvitetään yhteistyö mahdollisuudet TE-toimiston kanssa; Työkokeilut sekä räätälöidyt tutkinnon osat työelämän tarpeisiin.
- Selvitetään Finavian vaatimukset kulkulupaa varten, jotta esim. siivouksesta kiinnostunutta ulkomaalaista työvoimaa voidaan rekrytoida.

A/RPRO

Liite 2 10(11).

MAHDOLLISIA SITOUTTAMISKEINOJA

- Mahdollisuus kokeilla erilaisia työtehtäviä Suomen eri lentoasemilla sesongin ulkopuolella
- Mahdollisuus käydä työskentelemässä eri lentoasemilla esim. Pohjoismaissa
- Yhteistyökumppanien hankinta: työtehtävät sesongin ulkopuolella eri matkailualan töissä
- Sitouttamispalkkio palaaville työntekijöille
- Erilaiset työsopimukset yksilön tarpeen ja tahdon mukaan: tuntityöntekijä, osa-aikainen, kokoaikainen



MAHDOLLISIA SITOUTTAMISKEINOJA

- Palkankorotus
- Mahdollisuus vaikuttaa yksikössä/yrityksen sisällä tehtyihin päätöksiin
- Apu asunnon etsinnässä
- Avoin kommunikaatio sekä työyhteisön että yrityksen johdon välillä
- Positiivisen työilmapiirin ylläpito
- Laadukas työvuorosuunnittelu: vapaa-ajalle ja palautumiselle jää aikaa



Liite 2 11(11).

MAHDOLLISET YHTEISTYÖKUMPPANIT

- Oppilaitokset: työharjoittelut
- TE-palvelut: työkokeilut
- Eri lentoyhtiöt
- Eri lentoasemat: Suomen tai esimerkiksi Pohjoismaiden sisällä
- Matkailualan eri toimijat: laivayhtiöt, sataman rahti- ja matkustajaliikenteen työtehtävät, VR



KYSELYJEN PERUSTEELLA KEHITETTÄVÄÄ



- Selkeä tieto rekrytointiprosessin etenemisestä, aikataulusta sekä koulutuksien ajankohdasta
- Väliaikatietaa rekrytoinnin aikana



- Rekrytointi aloitettava aikaisemmin
- Huolehdittava, että ilmoitukset tulevat kaikkiin käytettäviin kanaviin välittömästi



- Avoin kommunikaatio johdon ja työyhteisön välillä
- Yritysstrategian jalkauttaminen työntekijöille



- Palkaton koulutusjakso karkottaa potentiaalista työvoimaa
- Tuntityösopimukset eivät kannusta muuttamaan työnperässä

A/RPRO