



Marika Ahomäki

Sijaisrekrytointijärjestelmän käyttöönotto

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketalouden kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Marika Ahomäki
Otsikko:	Sijaisrekryointijärjestelmän käyttöönotto
Sivumäärä:	24 sivua + 4 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja:	Yliopettaja Jukka Kaisla

Tämä opinnäytetyö käsitteli rekryointijärjestelmän sijaisrekryointimoduulin käyttöönottoa organisaation kahdella tehtäväalueella. Kehittämishanke käynnistyi, kun organisaatiossa havaittiin tarve helpottaa sijaisten hankintaa sekä vähentää siihen kuluva aikaa ja kustannuksia.

Nykytila-analyysin avulla selvitettiin ja analysoitiin kehittämishankkeessa mukana olevien työyksiköiden aiempia toimintatapoja ja muutostarpeita. Tutkija totesi organisaatiossa jo käytössä olevan rekryointijärjestelmän laajentamisen myös sijaisrekryointiin olevan yksinkertaisin tapa kokeilla uutta toimintatapaa.

Toimintatutkimuksen tulosten tarkastelussa käytettiin määrällisinä mittareina sijaisten hankintaan kuluva aikaa ja sijaisen tuntihinnan muutosta sekä laadullisina mittareina tutkimuksen kohteena olevien työyksiköiden esihenkilöiden kokemuksia.

Tulosten perusteella toimintatavan muutos sijaisrekryoinnissa on suunta parempaan, mutta kehitystyö on kesken ja sitä on jatkettava edelleen.

Toimintatutkimus toimi pilottina, jonka perusteella voidaan harkita sijaisrekryointimoduulin käytön laajentamista myös muille tehtäväalueille ja työyksiköihin.

Avainsanat: Sijaisrekryointi, rekryointijärjestelmä, sijaisrekisteri

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

Abstract

Author: Marika Ahomäki
Title: Implementation of a Recruitment Software for Substitutes
Number of Pages: 24 pages + 4 appendices
Date: April 2024
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Instructor: Jukka Kaisla, Dr. Sc. (Econ.). Principal Lecturer Senior Lecturer

This thesis dealt with the implementation of a substitute recruitment module in the recruitment software for two departments within the organization. The development project was initiated when the researcher identified the organization's need to ease substitute recruitment, reduce the time spent on it, and lower costs.

This thesis was conducted using action research methodology. The data included reports of personnel absences and costs collected from organization and interviews of participants. The theoretical frameworks focused on the topics of observation and benchmarking.

Through an analysis of the current state, the thesis researcher investigated and analyzed the existing practices and change requirements of the participating work units. The thesis researcher found that expanding the existing system to include substitute recruitment was the simplest way to experiment with a new approach.

The development part included developing ways of recruiting substitutes by influencing the actions of the participants in recruiting substitutes. The results of this thesis were evaluated using metrics such as the time spent on substitute recruitment, changes in substitute hourly rates, and qualitative feedback from supervisors in the studied work units.

Based on the results, the change in substitute recruitment is heading in the right direction, but further development work is needed. This thesis serves as a pilot, providing insights for potential expansion of the substitute recruitment module to other departments and work units.

Keywords: Recruiting substitutes, Recruitment software, Register of substitutes

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	2
2.1	Toimintatutkimuksen periaatteista	2
2.1.1	Osallistavuus ja yhteisöllisyys	3
2.1.2	Käytännönläheisyys	3
2.1.3	Syklisyys	4
2.1.4	Tiedon tuottaminen ja soveltaminen	5
2.1.5	Kriittisyys ja reflektointi	6
2.1.6	Muutospyrkimys	7
2.2	Tietoperustat	7
2.3	Tiedonkeruu	8
3	Nykytila-analyysi	9
3.1	Organisaation yleinen tilanne	9
3.2	Ongelman jäsentely	11
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	12
3.4	Tavoitetilan analysointi	13
4	Ratkaisu	15
4.1	Sijaisrekisterin rakentuminen	15
4.2	Uuden sijaistarpeen avaaminen	17
4.3	Sijaisuuksien täyttäminen	17
4.4	Haasteet	18
5	Tulokset	18
5.1	Esihenkilöiden kokemukset	18
5.1.1	Koulu	18
5.1.2	Keittiöt	19
5.2	Tavoitteiden saavuttaminen	21
5.3	Laadullisia tuloksia	22
6	Loppupäätelmät	23
	Lähteet	25

Liitteet

Liite 1. Lasku HR Palvelut/Eezy

Liite 2. Haastattelumuistiinpanot Koulu

Liite 3. Haastattelumuistiinpanot Keittiöt

Liite 4. Q1-raportointi Keittiöiden poissaoloista 2023 ja 2024

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on muuttaa organisaation toimintatapoja sijaisrekrytoinnissa ottamalla käyttöön Kuntarekry-järjestelmän sijaisrekrytointimoduuli. Moduuli on Kuntarekry-järjestelmän itsenäinen osio, jonka käyttöönottoa on kokeiltu organisaatiossa jo noin kymmenen vuotta sitten, mutta tutkijan saamien tietojen mukaan käyttöönoton organisointi oli hajanaista eikä sitä vastuutettu selkeästi kenellekään. Oletettavasti tämän takia aiempi käyttöönottoyritys ei menestynyt. Kuntarekry valikoitui käyttöönotettavaksi järjestelmäksi, koska se on organisaatiolla jo käytössä tavanomaisissa rekrytoinneissa. Tutkija tarkasteli myös muutamia muita järjestelmiä, kuten esimerkiksi TalentAdore ja Laura vaihtoehtoina Kuntarekrylle. Näistä Lauran sijaisrekrytointi olisi vastannut tarpeeseen parhaiten, mutta sen käyttöönotto olisi tarkoittanut muidenkin rekrytointien osalta siirtymistä Lauran käyttöön. Organisaatiolla on kuitenkin Kuntarekryn kanssa sopimus, jota ei haluttu irtisanoa. Sopimukseen kuuluu myös sijaisrekrytointimoduulin käyttö ilman lisäkustannuksia. Kahdesta samankaltaisesta järjestelmästä ei myöskään ole tarkoituksenmukaista maksaa.

Tutkija aloitti opinnäytetyön kehittämishankkeen pohdinnan organisaatiossa jo ennen aiheen ehdottamista opinnäytetyön aiheeksi. Hankkeen taustojen ja tarpeen selvittäminen käynnistyi siten tutkijan normaalien työtehtävien puitteissa. Työn edetessä tutkija havaitsi aiheen olevan soveltuva toimintatutkimuksen periaatteisiin. Kehittämishankkeessa oli mukana yksi peruskoulu (myöhemmin Koulu) sekä kaupunkitekniikan toimialaan kuuluva ateriapalveluiden tehtäväalue (myöhemmin Keittiöt). Keittiöt jakautuvat useaan toimipisteeseen.

Tutkija käyttää opinnäytetyöstä käsitteitä kehittämishanke ja -työ, koska ne kuvaavat hyvin työn tavoitetta ja luonnetta. Tavoitteena on kehittää toimintatapoja sujuvammaksi ja tehokkaammaksi, myös kustannustehokkaammaksi. Luonteeltaan kehittämistyö on tilapäinen, koska toimintatapa on tarkoitus saada vakiinnutettua pysyvästi hankkeen valmistumisen jälkeen. Tosin uusi toimintatapa voidaan ottaa käyttöön alkuvaiheen jälkeen myös muissa organisaation osissa, mutta näen ne omina toimintatutkimuksessa syntyvinä sykleinä. Nämä syklit

muodostavat toimintatutkimuksen spiraalin. (Heikkinen & Rovio & Kiilakoski 2010, 80–82.)

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

Kehittämistyön menetelmänä tutkija käytti toimintatutkimusta, joka soveltuu erittäin hyvin organisaatioiden toimintatapojen muutosten malliksi. Toimintatutkimus on luonteva valinta ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyön menetelmäksi, sillä se vastaa ammattikorkeakoulun työelämälähtöistä tehtävää ja opetuksen sisältöä. Toimintatutkimus ei matki kaupparkeakoulun gradupeirinnettä, joka edellyttää teoreettista osaamista, jota ammattikorkeakoulun opiskelijoilla ei ole. Toimintatutkimus tarjoaa välinearvoa sekä opiskelijoille että organisaatioille, jotka osallistuvat kehittämishankkeisiin. (Kaisla 2023, 18–20.)

2.1 Toimintatutkimuksen periaatteista

Toimintatutkimuksessa on tunnistettavissa seitsemän yleistä periaatetta. Se on tutkimusmenetelmänä

- osallistava
- käytännönläheinen
- syklinen
- yhteisöllinen
- tietoa tuottava ja soveltava
- kriittinen ja reflektioiva
- muutospyrkivä (Kaisla 2023, 15–16).

Toimintatutkimus korostaa organisaatioiden ja niiden jäsenten toiminnan kehittämistä. Toimintatutkimus ei pyri tuottamaan yleistettävää tietoa, vaan ratkaisemaan konkreettisia ongelmia tietyssä kontekstissa. Toimintatutkimuksella pyritään vaikuttamaan aktiivisesti toimintaan ja suuntaamaan sitä toisin. Tietoa tuotetaan käytännön kehittämistä ja toiminnan muuttamista varten, toisaalta toimin-

nan muutos tuottaa uutta tietoa. Menetelmässä painotetaan ajattelun ja toiminnan keskinäistä suhdetta. (Heikkinen & Kaukko & Salo, 17–23; Kaisla 2023, 16–17.)

2.1.1 Osallistavuus ja yhteisöllisyys

Kohteena olevassa organisaatiossa yhtenä arvoista on osallisuus. Näin ollen erityisesti eri toimijoiden ottaminen mukaan kehittämistyöhön istuu niin toimintatutkimuksen osallistavaan periaatteeseen kuin organisaation omiinkin periaatteisiin. Toimintatutkimuksen edetessä mukana olevat esihenkilöt saavat osallistua myös päätöksentekoon.

Yhteisöllisyys kehittämishankkeessa toteutuu vuorovaikutuksesta hankkeessa mukana olevien henkilöiden kesken. Tutkija on vuorovaikutuksessa esihenkilöihin ja he ovat myös keskenään vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusta on myös koko työyhteisön kesken, kun uusi toimintatapa ja sen vaikutukset ulottuvat työyhteisön toimintaan. Työntekijät voivat myös antaa palautetta muutoksesta ja siten vaikuttaa kehittämishankkeen muokkaamiseen ja lopputulokseen.

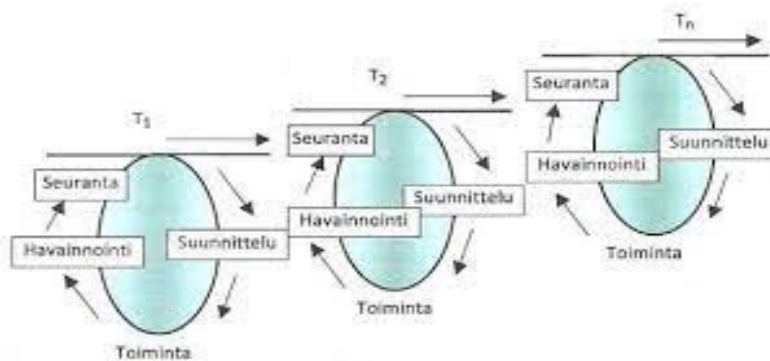
2.1.2 Käytännönläheisyys

Toimintatutkimuksessa pyritään etsimään ratkaisuja tietyn organisaation haasteisiin. Jokainen organisaatio on ainutlaatuinen eikä ratkaisuja voi sellaisenaan siirtää toisalle, koska ne on saavutettu ja sidottu nimenomaan kyseisen organisaation olosuhteisiin sekä sen jäsenten toimintaan ja käytänteisiin. (Kaisla 2023, 15–17; 30–34.)

Kehittämishanke liittyy kiinteästi mukana olevien esihenkilöiden ja työyksiköiden päivittäiseen arkeen, joten se on hyvin käytännönläheinen. Esihenkilöt toteuttavat kehittämishankkeen piirissä olevia asioita päivittäin ja toimilla on suora vaikutus palveluiden järjestämiseen. Jos sijaisia ei saada, on toimintaa järjestettävä uudelleen ja joitain tehtäviä on siirrettävä tai niitä jää tekemättä.

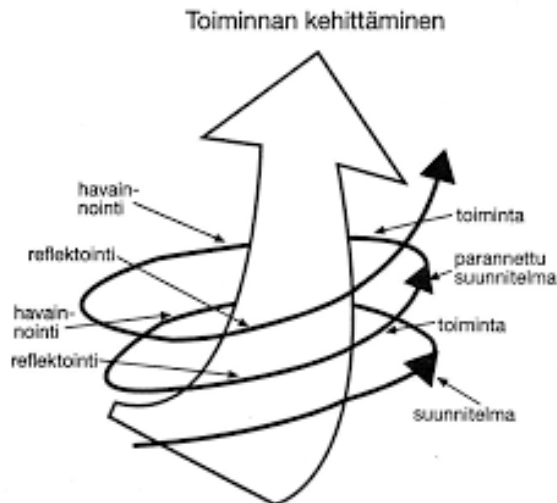
2.1.3 Syklisyys

Toimintatutkimukselle on ominaista kuvan 1 mukainen syklisyys ja erilaisten ratkaisujen kokeileminen. Jos yksi ratkaisu ei tuota toivottua lopputulosta tai tuo esiin uuden ongelman, alkaa sykli alusta. Toimintatutkimus koostuu siis toistuvista prosesseista, jotka sisältävät suunnittelun, toteutuksen, mittaamisen ja arvioinnin vaiheet. Syklejä voidaan toteuttaa eri tasoilla ja ne auttavat ymmärtämään, analysoimaan ja kehittämään käytäntöjä ja toimintatapoja. Sykleissä hyväksytään ja huomioidaan kehittämistyöhön sisältyvä ennakoimattomuus ja tarvelähtöisyys. (Kaisla 2023, 46–49.)



Kuva 1. Toimintatutkimuksen syklisyys (Kananen 2014, 13)

Toimintatutkimus voidaan kuvata myös kuvan 2 mukaisella spiraalimallilla, mutta se antaa hieman harhaanjohtavasti käsityksen vain eteenpäin menevästä ja kehittyvästä prosessista. Toimintatutkimuksen edetessä voi toisinaan käydä niin, että toisaalta kehittyvä prosessi on toisesta näkökulmasta muutos huonompaan. (Heikkinen & Kaukko & Salo 2023, 26.)



Kuva 2. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen & Kaukko & Salo 2023, 27)

Toimintatutkimuksessa kaikki sen osapuolet osallistuvat aktiivisesti sen eri sykleihin (Coghlan & Brannick 2014, 6). Onnistuminen edellyttää heidän osallistamistaan myös kokeiluihin. Kokeiluista ja ehdotuksista keskustellessa muodostuu dialogista oppimista, ongelmaratkaisua ja tiedonmuodostusta kaikille hankkeen osapuolille. (Huovinen & Rovio 2010, 101–104.) Tutkija saa esimerkiksi keskusteluista tietoonsa mitä seikkoja esihenkilöt pitävät tärkeänä sijaisten hankinnassa ja järjestelmän toiminnoissa. Ehdotusten perusteella voi luoda erilaisia skenaarioita niiden vaikutuksesta ja pohtia miten ne sopisivat muissa työyksiköissä toteutettaviksi. Tässä kehittämishankkeessa syklisyys muodostuu, jos uusi toimintatapa todetaan hyväksi ja sitä lähdetään laajentamaan muihin työyksiköihin sopivaksi sekä kehittämään ensimmäisenä mukana olleiden osalta.

2.1.4 Tiedon tuottaminen ja soveltaminen

Kehittämishankkeessa tuotetaan tietoa omaan käyttöön ja toimintatapojen edelleen kehittämiseksi. Esimerkiksi sijaishakuilmoitusten tekstejä voidaan muokata tarkemmiksi tai vaatimuksiltaan toisenlaisiksi, jos hakijoiksi ei saada soveltuvia henkilöitä tai heitä ei saada riittävästi. Myös hakijoilta saatu palaute kannattaa hyödyntää. Heiltä voi kysyä vaikkapa mitä kautta he saivat tiedon sijaisuuksista ja ohjata jatkossa markkinointia palautteen perusteella.

Sijaistarpeiden muokkauksessa esihenkilöt voivat hyödyntää saatua tietoa muun muassa sijaistarpeiden ilmoittamisen aikatauluttamisessa. Myös tarpeiden rajaamisen ja kohdentamisen osalta kokemus kerryttää tietoa toimintatapojen kehittämiseksi.

Kehittämishankkeessa kertyvää tietoa ja kokemuksia voi organisaatiossa soveltaa mahdollisen toimintatavan laajennuksen yhteydessä. Toki tilanteet ja tarpeet ovat ainakin osin erilaisia muissa työyksiköissä, mutta sijaisrekrytoinnin runko on hyödynnettävissä, vaikka olosuhteet vaihtelisivatkin.

2.1.5 Kriittisyys ja reflektointi

Toimintatutkimuksessa oleellista on nykyisten toimintatapojen kriittinen tarkastelu ja kyseenalaistaminen. Kriittisyys ei kuitenkaan tarkoita vain toimintatapojen arvostelua vaan se on syy-seuraussuhteiden pohtimista, analysointia ja ymmärtämistä. Kyseenalaistamalla ja analysoimalla toimintatapoja, voidaan epäkohtia nostaa keskusteluun ja tehdä ne näkyväksi. Kun epäkohdat on selkeytetty, voidaan tehdä päätelmiä ja osoittaa perustellusti ensisijaiset kehittämiskohteet. (Kaisla 2023, 63–66.)

Tutkimuksen edetessä tuloksia tulee reflektoida nimenomaan kyseisen organisaation toimintatapoihin, koska ei ole olemassa valmista mallia oikeasta lopputuloksesta. Reflektoinnin ja toiminnan arvioinnin avulla prosessissa tapahtuu jatkuvaa oppimista. Tästä syystä reflektointia ei tehdä vain prosessin päätteeksi vaan jatkuvasti kehittämistyön aikana, jotta kehittämistyön suuntaa voidaan ajoissa korjata ja kohdentaa haluttuun lopputulokseen. (Heikkinen 2010, 32–33; Heikkinen & Syrjälä 2010, 152–154.)

Toimintatutkimuksessa on otettava huomioon myös muutokset tutkimusprosessin aikana eli prosessin arvaamattomuus. Tutkijan on siis oltava avoin muutoksille ja myös uusille vaihtoehdoille. Hänen on myös pyrittävä kirkastamaan omat ennakkokäsityksensä, jotta objektiivisuus kehittämishankkeessa säilyy. (Huovinen & Rovio 2010, 96–97.)

2.1.6 Muutospyrkimys

Perinteinen tutkimus toteaa jonkin asian olevan kuten se on, kun taas toimintatutkimus tavoittelee aina muutosta nykyiseen. Perinteisestä tutkimuksesta poiketen toimintatutkimuksen tulokset pätevät vain kohdeorganisaatioon eivätkä ole yleistettävissä. Muutoksen arvioinnissa oleellista on organisaation ja tutkimuksen kohteiden tulokselle antama hyväksyntä. (Kaisla 2022.)

Toimintatutkimuksessa muutosprosessille eli interventiolle luodaan tavoitteet ja mittarit, joiden avulla muutosta ja sen onnistumista voidaan arvioida (Kananen 2014, 58). Nykytila-analyysin perusteella voidaan määrittää muutostarve ja nimetä kehitettävä kohde sekä määritellä tavoitetilanne, johon muutoksella pyritään (Coghlan & Brannick, 80; Kananen, 36). Muutoksen onnistumista edistäviä periaatteita ovat:

- avoin ja osallistava ilmapiiri
- selkeät tavoitteet
- osallistujien tukeminen
- tiedonkeruu
- syklinen prosessi
- avoin kommunikaatio
- jatkuva arviointi (Kaisla 2023, 31–32).

Tässä kehittämishankkeessa pyritään pysyvään muutokseen sijaisrekrytoinnissa, mutta aiempi toimintamalli on mahdollista jättää edelleen uuden mallin rinnalle. Kehittämishankkeen onnistumisen perusteella tehdään päätös muutoksen asteesta.

2.2 Tietoperustat

Toimintatutkimuksen tarve organisaatiossa perustuu havaittuun ongelmaan ja se pyrkii ratkaisemaan juuri kyseisen käytännön ongelman. Näin toimintatutkimus soveltuu erinomaisesti juuri organisaatioiden ongelmien ratkaisemiseen, koska äärimmäisen harvoin organisaatioiden haasteet johtuvat samoista tekijöistä. Tä-

män takia yleiset teoreettiset viitekehykset sellaisenaan eivät toimi toimintatutkimuksen taustalla. Teoreettista tietoa voidaan kuitenkin hyödyntää toimintatutkimuksen osissa. (Kaisla 2022.)

Erilaisia toimintatutkimukseen soveltuvia tietoperustoja ovat

- teoreettinen tieto
- käytänteet ja käytännöt
- keksinnöt ja innovaatiot
- lait, asetukset ja säännöt
- konventiot
- kokemuksellinen tieto (Kaisla 2023, 51–56).

Tämän opinnäytetyön kehittämishankkeen oleellisin tietoperusta oli kokemuksellinen tieto eli tutkijan työkokemus rekrytointien parissa organisaatiossa sekä oman tiimin kollegoiden ja kohteena olevien työyksiköiden esihenkilöiden tiedot, taidot ja kokemukset. Myös verrokkikuntien ”benchmarkatut” käytänteet olivat hyvää taustatietoa ja joko toimivina tai toimimattomina ne olivat havainnollisia, jo toteutuneita esimerkkejä, joten niiden hyödyt ja haitat oli helppo esitellä omassa organisaatiossa. Lisäksi tutkija perehtyi rekrytointia käsittelevään kirjallisuuteen, josta poimittiin yleisesti rekrytoinneissa ja erityisesti sijaisrekrytoinneissa huomioitavia seikkoja. Tutkija valitsi tietoisesti suomalaista kirjallisuutta, joissa toimintatavat soveltuvat maamme lainsäädäntöön ja yleisiin toimintatapoihin.

2.3 Tiedonkeruu

Peruste kehittämishankkeelle muodostui kevään 2023 aikana kun sijaisrekrytointi aiheutti haasteita Koulussa. Tutkija tarkensi haasteita havainnoimalla ja tavanomaisesti keskustellen sekä Koulun että toimialan johdon ja henkilöstöpalveluiden kesken. Tietoa kertyi siis pikkuhiljaa ja uuden toimintatavan kehittäminen käynnistyi tietoa jäseneltäessä.

Verrokkikuntien benchmarkkausta tapahtuu jatkuvasti säännöllisten kuukausitapaamisten puitteissa. Tämä tieto on todettu vuosien varrella erityisen hyödyll-

liseksi, koska vaikka kuntien perustehtävät ja -toiminnot ovat samoja, on jokaisella kunnalla omat ominaispiirteensä ja niihin muokatut toimintatavat, joista on helppo poimia omaan toimintaan sopivimmat.

Taustatieto kehittämishankkeeseen kertyi pääsääntöisesti työn ohessa organisaation omien tarpeiden ja toimintatapojen selkiytyessä. Näin tutkija pyrki keskittymään organisaation kannalta oleelliseen tietoon (Kaisla 2023, 56).

Kehittämistyön käynnistyessä tutkija laajensi kohderyhmää niin, että mukaan otettiin myös Keittiöt, koska heille oli johdon esittämien säästövaatimusten myötä muodostumassa samanlainen haaste sijaisrekrytointeihin liittyen.

Tiedonkeruu tutkimuksen edetessä oli hyvin käytännönläheistä. Tutkimuksen kohteina olevat työyksiköt olivat eri aloilta, joten toiminta ei ollut täysin yhteneväistä. Yhteydenottoja oli tutkimuksen aikana sekä tutkijalta työyksiköiden esihenkilöihin että päinvastoin ja ratkaisuja pohdittiin yhdessä. Tutkija havainnoi prosessin etenemistä myös rekrytointijärjestelmän avulla.

Kehittämishankkeen loppuvaiheessa tutkija haastatteli sekä Koulun että Keittiöiden esihenkilöt selvittäessään hankkeen etenemistä ja kokemuksia. Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, johon tutkija pyrki valitsemaan hankkeen onnistumista mittaavia teemoja. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin haastateltavat joutuivat vastaamaan pohtimalla ja selittämällä. Haastatteluissa tutkija käytti tunnelitekniikkaa, jossa porauduttiin edellisen kysymyksen perusteella syvemmälle aiheeseen. Tämä mahdollisti myös esihenkilöiden erilaisten kokemusten huomioimisen. (Kananen 2014, 87–91.)

3 Nykytila-analyysi

3.1 Organisaation yleinen tilanne

Toimintatutkimuksen kohteena on kaupunkiorganisaatio. Organisaatiossa on neljä toimialaa:

- kaupunginjohtajan esikunta
- kasvatuksen ja opetuksen toimiala

- kaupunkitekniikan toimiala
- vapaa-ajan ja hyvinvoinnin toimiala.

Toimintatutkimus kohdentuu yhteen kasvatuksen ja opetuksen toimialaan kuuluvaan peruskouluun (Koulu) sekä kaupunkitekniikan toimialaan kuuluvaan ateriapalveluiden tehtäväalueeseen (Keittiöt). Tavoitteena on muuttaa ja yhtenäistää toimintatapoja lyhytaikaisten sijaisten hankinnassa.

Koulussa sijaisrekrytointi koskee koulun ohjaavaa resurssia eli koulunkäynninohjaajia ja oppilaiden ohjaajia. Ohjaavaa henkilöstöä on Koulussa noin 30 henkilöä ja sijaistarve vaihtelee päivittäin parista työntekijästä jopa kymmeneen työntekijään. Koulussa on yleisopetuksen luokkien lisäksi useita erityisen tuen luokkia ja vaativan erityisen tuen luokkia eli vammaisopetusta, joten sijaisille on oppilaiden turvallisuuden kannalta todellinen tarve koko päivän ajaksi. Koulunkäynninohjaajat ohjaavat oppilaita ja avustavat opettajaa opetustilanteissa niin yleis- kuin erityisopetuksessa. Oppilaiden ohjaajien vastuulla on pääsääntöisesti vammaisopetuksen oppilaiden tarvitseman hoivan toteuttaminen esim. pukemis- ja ruokailutilanteissa sekä lääkinnällisten toimenpiteiden hoitaminen. Koko ohjaava henkilöstö työskentelee myös oppilaiden aamu- ja iltapäivätoiminnassa. Työ on sekä henkisesti että fyysisesti raskasta ja työntekijät joutuvat lähikontakteissa oppilaiden kanssa alttiiksi tarttuville taudeille, joten poissaoloja on noin 30 työntekijän työyhteisössä vääjäämättä päivittäin. Työssä on myös tärkeää suojata asiakkaita eli oppilaita, lähinnä herkimpiä vammaisopetuksen oppilaita, joille tavallisetkin virustaudit voivat aiheuttaa vakavia seurauksia, joten töihin ei voi pienessäkään flunssassa tulla. Lisäksi työntekijöiden omien lasten sairastelu ja muut poissaolot, kuten vuosilomat aiheuttavat poissaoloja. Vuosilomat ovat toki ennakoitavissa, joten niissä sijaisjärjestelyt ovat suunnitelmallisempia.

Keittiöt kattavat organisaation kaikkien koulujen ja päiväkotien keittiöt, joissa henkilöstöä on yhteensä 60. Pienimmät yksiköt ovat vain 1–2 työntekijän vastuulla, suurimmassa yksikössä henkilöstöä on n. 20. Keittiöissä työskentely on fyysisesti raskasta ja tapaturma-altista. Sijaistarve yksiköissä yhteensä vaihtelee päivittäin muutamasta työntekijästä noin kymmeneen työntekijään. Resurssi jaetaan yksiköihin kaupunkitasoisesti ja yleensä pieniin yksiköihin siirretään sijaiseksi joku

vakituinen isomman työyksikön työntekijä, jonka tilalle talon ulkopuolinen sijainen sijoitetaan. Näin vakituisella henkilöstöllä on isommassa yksikössä paremmat mahdollisuudet ohjata sijaista. Tuotantoketjun toteutumiseksi aikataulussa sijaiset on saatava paikalle mahdollisimman pian aamulla.

Edellä mainituissa kohteissa on haasteita äkillisistä tarpeista aiheutuvien lyhytaikaisten sijaistarpeiden täyttämisen ja hallinnan kanssa. Koululla haasteena on pääasiassa sijaishankintaan kuluva aika, Keittiöissä korkeat sijaiskustannukset. Haasteista ja ratkaisuehdotuksista on keskusteltu sekä kohteiden esihenkilöiden, johdon kuin HR-palveluiden kanssa. Keskusteluissa on todettu, että molempiin haasteisiin voisi toimia korjaavana toimenpiteenä oman sijaisrekrytointijärjestelmän käyttö. Kyseinen järjestelmä on jo organisaatiossa käytössä olevan Kuntarekry-järjestelmän lisäosa, erillinen sijaisrekrytointimoduuli. Moduulin käyttöönotto sinänsä on organisaatiolle maksutonta. Kuntarekry on ollut organisaatiossa käytössä sähköisenä rekrytointijärjestelmänä jo yli 10 vuotta.

3.2 Ongelman jäsentely

Koulussa haaste sijaisrekrytoinnissa on ilmennyt kuluvan vuoden aikana, kun esihenkilön oli luovuttava aiemmin käytössä olleesta vuokratyövoimasta johdon asettamien säästötavoitteiden vuoksi. Vuokratyövoimaa välittävän yrityksen laskutus oli omiin työntekijöihin verrattuna huomattavasti kalliimpaa. Haasteeksi omassa sijaishankinnassa on osoittautunut sijaisten hankintaan kuluva aika, kun ei ole ollut käytössä sijaisrekrytointeihin soveltuvaa järjestelmää eikä muuta vastaavaa sijaisrekisteriä. Esihenkilö soittaa päivittäin tuntemilleen aiemmin sijaisina toimineille henkilöille yksitellen, tiedustellen kuka voisi tulla sijaiseksi. Toisinaan sijainen löytyy ensimmäisessä puhelussa, toisinaan puheluita vaaditaan useampi ja aikaa kuluu enemmän. Joskus sijaisia saatetaan saada työntekijöiden verkostoista: ”tuttavan tuttava saattaisi olla käytettävissä”. On myös tilanteita, joissa esim. viikon mittaisen sairausloman sijaiseksi on etsittävä useampi sijainen, jos yksi henkilö ei voi ottaa vastaan koko sijaisjaksoa. Näin yhden sijaisuuden järjestämisen vaatima aika kertyy.

Keittiöissä lyhytaikaiset sijaiset palkataan edelleen pääosin vuokratyöfirman kautta. Palvelun tarjoava yritys on toinen kuin Koulun aiemmin käyttämä. Uuden

ateriapalvelupäällikön aloitettua työnsä syksyllä 2023, hän oli ateriapalveluiden taloustilanteeseen perehtyessään kiinnittänyt huomiota korkeisiin sijaiskustannuksiin. Perehdytyksen edetessä tutkijan pitämään HR-osioon ja rekrytointeihin, keskusteluun nousivat tavat hankkia sijaisia ja alentaa kustannuksia. Kuntarekryjärjestelmän sijaisrekrytointimoduulin käyttöönoton arveltiin olevan soveltuvin keino muuttaa toimintatapaa sijaisten hankinnassa. Yleisesti kustannusten vähentämistä on käsitelty myös toimialan johtoryhmässä ja johdolta on saatu hyväksyntä sijaisrekrytointitavan muutokselle.

3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Kehittämistyön ongelmien syyt ovat melko selkeät. Koululla syynä on aiemmin käytetystä vuokratyövoimasta luopuminen, jonka seurauksena esihenkilön sijaisjärjestelyihin käyttämä työaika on lisääntynyt. Tuo työaika on pois muusta esihenkilötyöstä sekä yksikön toiminnan kehittämiseen käytettävissä olevasta ajasta. Seurauksena on ollut vakituisen henkilöstön työhyvinvoinnin heikkeneminen, kun esihenkilöllä ei ole ollut enää entiseen tapaan aikaa kohtaamisille. Toiminnan kehittämiseen käytettävän ajan puute puolestaan heijastuu mm. vuoden 2023 alusta toimintansa aloittaneen hyvinvointialueen kanssa tehtävän yhteistyön kehittämisen hidastumiseen. Vammaisoppilaiden osalta yhteistyö hyvinvointialueen kanssa on haastavampaa kuin aiemmin omana toimintana järjestettyjen sosiaali- ja terveystalveluiden kanssa, kun osa yhteistyötavoista on pitänyt rakentaa uudelleen. Tämä toimintojen uudelleenrakentaminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja yhteydenpitoa toimijoiden kesken. Koulun ohjaavan henkilöstön esihenkilönä toimivan apulaisrehtorin tehtäväkuvassa sijaisten hankkimisen kuuluisi olla vain pieni osa, mutta kuluneen vuoden aikana sen osuus on noussut merkittävästi.

Keittiöille on viestitty samaa vaatimusta kustannusten vähentämisestä kuin aiemmin Koululle, joten heillä olisi edessä sama sijaisjärjestelyjen hoitaminen itse. Tämä vaatisi esihenkilöiltä lisää aikaa, mikä olisi pois muusta työstä, kuten Koulullakin. Keittiöissä on ateriapalvelupäällikön lisäksi yhteensä kolme palvelupäällikköä, jotka käytännössä toteuttavat sijaishankinnan. Sijaisjärjestelyt vaativat

heiltä yhteistyötä, jotta keittiöiden yhteinen tuotantoketju voidaan turvata vakiuista henkilöstöresurssia yksiköiden välillä ohjaamalla. Sijaisrekrytointijärjestelmän avulla tieto sijaistarpeista välittyy palvelupäälliköiden kesken automaattisesti, heillä on sama reaaliaikainen näkymä sijaisuuksiin.

3.4 Tavoitetilan analysointi

Koulussa kehittämistyön tavoitteena on sijaisjärjestelyihin käytettävän ajan vähentäminen. Tämän odotetaan parantavan erityisesti esihenkilön työtehtävien ja ajankäytön suunnittelua sekä vapauttavan aikaa varsinaisille työtehtäville. Lisäksi työntekijöiden työhyvinvoinnin voidaan odottaa parantuvan, kun esihenkilöllä on enemmän aikaa kohtaamisille ja kehittämistyölle.

Sijaisrekrytointijärjestelmän toimiessa suunnitellusti, esihenkilö saa puhelimitään muutamassa kymmenessä sekunnissa ilmoitettua sijaisuuden järjestelmään ja nopein sijaisuuteen ilmoittautunut saa työn. Parhaimmillaan sijainen on kiinnitetty alle minuutin sisällä sijaisuuden ilmoittamisesta. Kuntarekry lupaa tilastojensa perusteella sijaisen löytyvän keskimäärin noin viidessä minuutissa. Haasteeksi voi muodostua kuitenkin se, että emme saa riittävästi resurssia järjestelmän sijaispankkiin eli pohjatyö, esim. järjestelmän käytön markkinointi työvoimalle, sijaispankin rakentamisessa on ratkaisevaa.

Työajan tehokkaampi ja tarkoituksenmukaisempi käyttö voidaan ajatella kustannusten kohdentamisena oikein: työaikaa käytetään enemmän tehtävänkuvaaan kuuluviin tehtäviin eikä puhelimesta puhumiseen tietämättä saadaanko kyseisellä puhelulla haluttu tulos. Sijaisjärjestelyihin käytettyä aikaa on helppo mitata, ja vertaamalla nykyisin käytettyä aikaa uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen käytettävään aikaan viikoittain ja kuukausittain, voidaan todentaa toimintatavan muutoksen tuottama mahdollinen hyöty.

Keittiöissä pyritään siirtymään suoraan nykyisestä vuokratyövoiman käytöstä oman sijaisrekrytointijärjestelmän käyttöön eli, toisin kuin Koululla, ei edes keilla esihenkilöiden itsensä puhelimitse tekemää sijaishankintaa, koska se on jo toisaalla havaittu tehottomaksi ja aikaa vieväksi.

Keittiöissä tavoitetilana on saada aikaan säästöjä sijauskustannuksissa ja tätä voidaan mitata vertaamalla nykyisin vuokratyötä välittävän yrityksen laskuttamaa tuntihintaa omana työnä teetettyjen sijaistuntien keskimääräiseen hintaan. Vuokratyövoiman hinta Keittiöissä on organisaation ja palvelun tarjoavan yrityksen välisen sopimuksen mukaan n. 27–30 €/h, riippuen sijaisen työtehtävästä. Liitteenä 1 esimerkki vuokratyövoimaa tarjoavan yrityksen laskusta, jossa tuntihinta ruokapalvelutyöntekijän työstä on 23,66 euroa, arvonlisäverollisena (24 %) tuntihinta on 29,34 euroa. Omana työnä tehtynä tuntipalkka olisi n. 12–13 euroa eli sivukulujen kanssa tuntihinnaksi tulisi n. 16–17 euroa. Ero kustannuksissa on siis huomattava.

Järjestelmän käyttöönotto ei ole jo nykyisin järjestelmän varsinaista rekrytointimoduulia käyttäville esihenkilöille teknisesti haastavaa, toiminnot ovat pitkälti samat koko järjestelmässä. Perusasetukset määritellään järjestelmän pääkäyttäjien puolesta HR-palveluissa. HR-palvelut julkaisee ao. tehtäviin kohdennetut erilliset, sijaisrekrytointi-ilmoitukset jatkuvaan hakuun. Sijaiset ilmoittautuvat hakemuksellaan juuri itseään kiinnostavan tehtävän sijaispankkiin, josta esihenkilö näkee sijaisen tiedot ja käytettävyyden sekä tekee kelpoisuus- ja soveltuvuusmerkinnät. Tarvittaessa sijaisehdokas voidaan haastatella soveltuvuuden tarkistamiseksi. Ensimmäisellä sijaiskeikalla tarkistetaan sijaisen tutkinto- ja työtodistukset sekä muut vaaditut asiakirjat, jos tämä ei ole liittänyt niitä hakemukseensa. Sijaispankin rakentamisvaiheessa työaikaa kuluu sijaishakemusten läpikäyntiin, mutta tarpeellisten soveltuvuusmerkintöjen jälkeen sijainen on käytettävissä sijaispankissa, kunnes hän itse sieltä poistuu. Sijainen voi itse ylläpitää tietojaan ja halutessaan myös käytettävyyttään. Sijaispankin kautta henkilön voi kiinnittää myös suoraan avautuneeseen tehtävään hänen käytettävyytensä puitteissa. Sijaismoduulia on tarkoitus käyttää vain äkillisten lyhytaikaisten, enintään noin kolme kuukautta kestävien sijaistarpeiden täyttämiseen. Pitempiaikaisiin ja ennakoitaviin sijaisuuksiin käytetään edelleen organisaation normaalia rekrytointiprosessia.

4 Ratkaisu

Kehittämishanke käynnistyi taustatietojen keräämisen ja nykytila-analyysin jälkeen kohteena olevien työyksiköiden esihenkilöiden perehdyttämisellä sijaisrekrytointimoduulin käyttöön. Perehdytysmateriaalia on hyvin tarjolla Kuntarekryn tarjoamana työnantajan edustajana järjestelmään kirjautuneille.

Lokakuussa 2023 tutkija laati sijaisrekrytointi-ilmoitusten luonnokset molempiin tehtäväalueisiin ja ao. esihenkilöt tarkensivat ilmoitusten tekstit. Tutkija julkaisi viimeistellyt ilmoitukset Kuntarekry.fi-palvelussa 23.10.2023. Sijaisrekrytointeja markkinoitiin organisaation viestintäpalveluiden toimesta organisaation sosiaalisen median kanavissa ja LinkedIn-palvelussa. Markkinointia on jatkettu edelleen noin kuukausittain. Lisäksi muut organisaation edustajat ovat jakaneet linkkejä sijaisrekrytointi-ilmoitukseen omilla sosiaalisen median tileillään ja kehottaneet alueen rekrytointitapahtumissa organisaatiosta kiinnostuneita rekisteröitymään sijaisiksi Kuntarekry.fi-palvelussa julkaistujen sijaisilmoitusten kautta.

4.1 Sijaisrekisterin rakentuminen

Sijaisrekisterin rakentuminen alkoi heti ilmoituksen julkaisusta. Helmikuun puolivälissä Koulun sijaisrekisterissä oli 59 henkilöä ja Keittiöiden sijaisrekisterissä 34 henkilöä. Esihenkilöt pyrkivät käsittelemään hakemukset noin viikon kuluessa niiden saapumisesta ja hakijan hakemukselle asetetaan kuvan 3 mukainen tila. Tilan asettaminen toimii muistilistana esihenkilölle jo käsitellyistä hakemuksista sekä tietona muille sijaishakemusten käsittelijöille esimerkiksi hakijan kohdalla tarpeellisista jatkotoimenpiteistä.

Sijaishakemuksen tila *

- Ei aktiivinen
- Ei haastatella
- Ei käytettävissä
- Ei saapunut haastatteluun
- Haastateltu - Ei sovellu sijaiseksi
- Haastateltu - Soveltuu sijaiseksi
- Haastateltu - Tietoja täydennettävä
- Kontaktoitu
- Kutsutaan haastatteluun
- Kutsutaan haastatteluun tarvittaessa
- Kutsuttu haastatteluun
- Perui haastattelun
- Soveltuu tiettyin ehdoin
- Uusi hakemus
- [Ei valintaa]

SULJE

TALLENNA

Kuva 3. Kuvakaappaus Kuntarekry.fi työnantajan näkymästä (Kuntarekry 2024 a)

Hakijoille tehdään soveltuvuusmerkinnät joko pelkän työkokemuksen ja koulutuksen perusteella tai tarvittaessa heidät kutsutaan haastatteluun. Ulkomaalaistaisilta hakijoilta haastattelulla selvitetään riittävä kussakin työtehtävässä tarvittava suomen kielen taito. Tarvittavat opinto- ja työtodistukset tarkistetaan mahdollisessa haastattelussa tai viimeistään työn alkaessa.

Hakijat voidaan merkitä soveltuvaksi joko tiettyyn tehtävään tai tiettyyn työyksikköön tai molempiin. On myös mahdollista valita useampi tehtävä ja työyksikkö. (Kuntarekry 2024 b.)

4.2 Uuden sijaistarpeen avaaminen

Kun esihenkilölle tulee uusi sijaistarve, hän tekee ilmoituksen sijaistarpeesta Kuntarekry.fi-palvelussa tai järjestelmän mobiilisovelluksessa Rekrymobiilissa. Sijaistarpeeseen talletetaan haun tiedot, kuten milloin, missä työpisteessä ja mihin tehtävään etsitään sijaista. Lisäksi voidaan tallettaa muita tietoja haun käsittelyyn liittyen, kuten määräaikoja sijaistarpeen täyttämiseen ja yhteystietoja hakutoimintojen viestintäominaisuuksia varten. Sijaistarpeiden ja työyksiköiden perustietoja voi tallentaa pohjaksi, jolloin uuden sijaistarpeen ilmoittaminen nopeutuu. Esihenkilö voi halutessaan etsiä sijaisia suoraan sijaispankista, jos hän toivoo tehtävään erityisesti tiettyä henkilöä. (Kuntarekry 2024 b.)

Sijaistarve menee tiedoksi valituille sijaisehdokkaille tekstiviestinä. Viestissä on hakijoille tieto tarjolla olevasta tehtävästä ja työyksiköstä, sijaisuuden alkamis- ja päättymisaika sekä päivittäisen työajan alkamis- ja päättymisaika. Tekstiviesti on Kuntarekryn taholta valittu kanava, koska puhelinverkossa viestin perillemeno ei ole riippuvainen verkkoyhteyksistä, kuten yleensä sovelluksissa, vaan menee kaikille vastaanottajille pääsääntöisesti yhtäaikaaisesti. Näin sijaisten saavutettavuus on laajempi. (Kuntarekry 2024 b.)

4.3 Sijaisuuksien täyttäminen

Sijaisuuksia voi täyttää joko tekstiviestien kautta ilmoitetuilla sijaistarpeilla tai manuaalisesti ilman hakua, jos hakijan kanssa on sovittu sijaisuudesta muutoin. Jos sijaistarpeessa on useita työvuoroja, voidaan sijainen kiinnittää vain osaan niistä. Usean työvuoron sisältävään sijaistarpeeseen voidaan kiinnittää myös eri sijaisia eri työvuoroihin. Näin yhdellä sijaistarpeella saadaan hoidettua kokonaan kyseinen sijaisuusjakso. (Kuntarekry 2024 b, 23–26.)

Jos sijaisen alkuperäinen hakemus on käsitelty ja soveltuvuusmerkinnät tehty, hakijalle voidaan sallia myös kiinnittyminen keikkaan, jolloin hän voi kiinnittää itsensä suoraan avoimeksi ilmoitettuun sijaisuuteen keikkakalenterin kautta. Keikkakalenteri on sijaisille tarjolla oleva toiminto työnhakijan ympäristössä. Samassa ympäristössä sijainen voi merkitä itselleen käytettävyyserkinnät. Työnantaja voi myös suoraan valita sijaisen, joka on merkinnyt olevansa käytettävissä kyseisen

sijaistarpeen aikana ja täyttää sijaistarpeen hakuehdot. Keikkakalenterin käyttö sopii erityisesti etukäteen tiedossa olevien muutaman viikon mittaisiin sijaisuuksiin, esimerkiksi vuosilomasijaisuuksiin. (Kuntarekry 2024 b, 43–45.)

Keikkakalenterin ja käytettävyyserkintöjen käyttämisen voidaan ajatella olevan työntekijän etu, koska niiden avulla hän voi ennakoida työvuorojaan ja sovittaa kyseisen työnantajan tarjoamat sijaisuudet mahdolliseen opiskeluunsa tai työskentelyynsä muilla työnantajilla sekä yleiseen elämäntilanteeseensa.

4.4 Haasteet

Tutkija tunnisti prosessissa muutamia haasteita. Yhtenä näistä on hakijoiden poistuminen rekisteristä, jolloin sijaispankki pienenee ja sijaisten saatavuus heikenee. Tätä voidaan pyrkiä välttämään markkinoimalla sijaisuuksia säännöllisesti, jolloin poistuneiden tilalle saadaan uusia sijaisehdokkaita.

Haasteeksi voi muodostua sijaisten saatavuus myös ruuhka-aikoina, esimerkiksi flunssakausien aikana. Keikkatyötä tekevät henkilöt ovat mukana todennäköisesti useissa sijaisrekistereissä, joten tarjolla voi olla useita työkeikkoja samaan aikaan. Tämä muodostaa työntekijän markkinat, jolloin jotkut työntekijät voivat kilpailla palkalla, mutta tämän tutkimuksen organisaatiossa se ei ole mahdollista.

5 Tulokset

5.1 Esihenkilöiden kokemukset

Tutkija selvitti esihenkilöiden kokemuksia järjestelmän käytöstä noin viiden kuukauden kuluttua sijaishakuilmoitusten julkaisusta eli maaliskuun 2024 lopulla. Tuolloin sijaisehdokkaita oli Koulun sijaisrekisterissä 74 ja Keittiöiden sijaisrekisterissä 46 henkilöä. Haastattelumuistiinpanot ovat liitteinä 2 ja 3.

5.1.1 Koulu

Koulun esihenkilön kokemukset ovat positiivisia ja hakijoiden määrä on yllättänyt. Koululla on käytetty järjestelmän keikkakalenteria, mutta ei vielä sijaistarpeen il-

moittamista tekstiviestillä. Esihenkilö on tarkastellut hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta eri tehtäviin ja jaotellut heidät kahteen koriin, joiden perusteella on helpompi osoittaa sijaisuuksia eri tehtäviin. Esihenkilö oli varautunut käyttöönoton alkuvaiheessa hakemusten käsittelystä aiheutuvaan työhön ja suunnitellut ennakkoon sijaishakemuksiin käytettävän työajan. Keskimäärin hakemusten käsittelyyn on kulunut aikaa noin 45 minuutista yhteen tuntiin viikossa. Tämä aika on kuitenkin vähentymään päin, kun uusien hakemusten määrä tasoittuu alkuvaiheen jälkeen. Sijaistarpeen ilmoittaminen keikkakalenteriin vie vain noin minuutin ja sijaistarpeiden täyttämiset ovat onnistuneet nopeimmillaan noin minuutissa, pisimmillään sijainen on varmistunut noin tunnin kuluessa. Kokonaisuutena sijaisten hankintaa kulunut aika on vähentynyt jonkin verran.

Sijaistarpeista esihenkilö on saanut täytettyä noin 60 % järjestelmän sijaisrekisterin kautta. Lisäksi muutamat keikkalaiset ovat hakeutuneet työyksikön pitempiin määräaikaisiin ja jopa vakituisiin työtehtäviin. Näin sijaispankki toimii pohjana ja kanavana lyhytaikaisten sijaisten lisäksi muussakin työvoiman tarpeessa. Sijaispankin kautta on myös varauduttu haastaviin, yleensä aamun ensimmäisiin vuoroihin yliresursoimalla eli hankkimalla sijainen, vaikka ei ole vielä ollut tiedossa varmaa sijaistarvetta. Haastavia vuoroja ovat erityisesti maanantaiaamut, koska viikonlopun jälkeen ennakoimattomia poissaoloja voi tulla tietoon useampi kerralla ja silloin valmiiksi kiinnitetty sijainen saadaan heti avuksi arkeen. Sijaisten saatavuuden kannalta haastavia vuoroja ovat perjantai-iltapäivän vuorot, mutta näihin voi vaikuttaa omalla toiminnalla: on oppilaiden etu, että sijainen on paikalla edes esimerkiksi klo 8–14 kuin ei lainkaan, jos tarjolla on vain klo 16 saakka kestävä vuoro.

5.1.2 Keittiöt

Keittiöissä sijaismoduulin käyttö on haastattelun perusteella käynnistynyt hitaammin, johtuen osin hakijoiden vähäisemmästä määrästä ja osin ajankäyttöön liittyvistä haasteista. Hakijoiden soveltuvuuden tarkistamista ja haastatteluja ovat tehneet ateriapalvelupäällikön lisäksi kolme Keittiöiden lähiesihenkilöä, ja sijaisrekisteri on heillä yhteisesti käytössä. Sijaisrekisteriä on Keittiöissä vasta kerrytetty

eikä vielä ole otettu käyttöön sijaistarpeiden ilmoittamista tekstiviestillä eikä keikkakalenterin kautta. Esihenkilöt ovat käyttäneet hakijalistaa rekisterinä ja hankkineet sieltä sijaisia kontaktoimalla hakijoita puhelimitse. Tutkija näkee tässä mahdollisuuden tehostaa sijaishankintaa, kun esihenkilöt ottavat käyttöön moduulin viestitoiminnot ja keikkakalenterin.

Kuten Koulussa, Keittiöissäkään ei aiemman Kuntarekryn käyttökokemuksen ansiosta ole koettu järjestelmän peruskäyttöä vaikeana, mutta siellä tunnustetaan tarve perehtyä tarkemmin nimenomaan sijaisrekrytointimoduulin hyödyntämiseen. Koulutusmateriaalit on koettu riittäväksi, mutta niihin perehtymiseen ei ole ollut vielä riittävästi yhteistä aikaa. Kaikkien esihenkilöiden on perehdyttävä lisätoimintoihin ja heidän on sovittava niiden käyttötavoista ennen kuin ne voidaan ottaa käyttöön, jotta he voivat yhdenvertaisesti hyödyntää niitä sijaishankinnoissaan.

Vaikka Keittiöissä sijaisrekrytointimoduulia käytetäänkin vasta manuaalisena rekisterinä, sijaisten saatavuus on ollut kohtalainen ja muutamista henkilöistä on tullut jo niin sanottuja vakiosijaisia, jotka saadaan nopeastikin kutsuttua töihin. Haastattelun aikaan maaliskuun lopulla sijaismoduulin rekisteriä hyödyntämällä on saatu täytettyä noin puolet sijaistarpeista. Pitempiaikaisiin sijaisuuksiin vuokratyövoima on kuitenkin saatavuudeltaan parempi, johtuen ehkä siitä, että pitkään sijaisuuteen vuokratyötä tarjoava yritys osoittaa yhdellä tilauksella useamman sijaisen, jos yksi henkilö ei voi työskennellä koko sijaisuuden aikaa. Tämä olisi hoidettavissa Kuntarekryssä keikkakalenterin avulla.

Ajankäytöllisesti Kuntarekry on nyt alkuvaiheessa vaatinut aiempaa enemmän esihenkilöiden aikaa hakemusten käsittelyn vuoksi. Lisäksi Keittiöissä on ohje pyrkii hankkimaan sijainen ensisijaisesti Kuntarekisterin sijaisrekisterin kautta ja vasta sitten, jos ei sijaista löydy, esihenkilö tekee tilauksen vuokratyöyritykseltä. Näin siksi, että sijaisen työtunnin hinta on huomattavasti edullisempi omana työnä teetettynä. Ateriapalvelupäällikkö on huomannut selkeän muutoksen sijaiskustannuksissa jo alkuvuoden aikana. Lisäksi vuokratyövoiman hinta vaihtelee, joten kustannukset ovat ennakoimattomampia.

5.2 Tavoitteiden saavuttaminen

Esihenkilöiden käyttökokemusten lisäksi tutkija tarkasteli kehittämishankkeen tavoitteiden toteutumista. Tavoitteena Koulussa oli saada järjestelmän avulla vähennettyä esihenkilöltä sijaisten hankintaan kuluva aikaa. Haastattelun perusteella tavoitteen saavuttaminen ei ole vielä täysin toteutunut, mutta sen saavuttamien näyttää mahdolliselta, kun järjestelmän käyttöä laajennetaan kaikkiin toimintoihin ja sijaisrekisteriä saadaan edelleen kasvatettua.

Keittiöissä tavoitteena oli saada sijaiskustannuksia alennettua. Esihenkilön haastattelun perusteella tutkija pystyi toteamaan, että tavoite on saavutettu. Talousseurannassa esihenkilö oli huomannut sijaiskustannusten laskeneen vuoden 2024 ensimmäisen kvartaalin aikana verrattuna vuoden 2023 ensimmäiseen kvartaaliin, vaikka poissaolojen määrä oli henkilöstöraportoinnin mukaan noussut työpäivien määrässä noin kolmanneksen ja työtuntien määrässä peräti 43 %. Liitteenä 4 ensimmäisen kvartaalin poissaoloraportit vuosilta 2023 ja 2024. Raporteilla on mukana vuosilomia lukuun ottamatta kaikki muut poissaolot.

Kaikkiin poissaoloihin ei välttämättä tarvita sijaista, mutta taulukon 1 mukaisesti voidaan laskea, että jos vuoden 2024 ensimmäisen kvartaalin aikana olisi palkattu sijainen esimerkiksi 1500 tunnille, olisi kustannussäästö ollut omaksi työntekijäksi palkattujen sijaisten palkoilla noin 21 000 €.

Taulukko 1. Laskelma vuokratyövoiman ja omana työnä teetetyn työn kustannuserosta

Vuokratyövoima á-hinta/h	23,66		Oma työ €/kk	2038,8
sis. ALV 24 %	29,34		Oma työ €/h	12,51
			Tuntipalkka sis. sivukulut	15,13
Sijaistunnit esim.	1500			
Kustannus vuokratyövoima	44007,60		Kustannus oma työ	22701,98
EROTUS	21305,62			

Kustannussäästö jo kolmessa kuukaudessa olisi näin merkittävä.

5.3 Laadullisia tuloksia

Kehittämishankkeen aikana tutkija havainnoi ja tarkasteli myös laadullisia tuloksia. Erityisesti Koulussa esihenkilö on kokenut oman työhyvinvointinsa kohentuneen, koska järjestelmä on tuonut sijaiset tarjolle yhteen kanavaan ja näin vähentänyt painetta sijaisten etsimiseen. Sijaisten hankinta on ollut paremmin hallittavissa ja hän on voinut keskittyä paremmin muun henkilöstön ohjaukseen, kehittämiseen ja esihenkilötyöhön.

Keittiöissä on nähty erityisesti samojen tuttujen sijaisten kutsuminen töihin hyvänä asiana. He osaavat jo perustehtävät ja heitä voi ohjata kohteisiin heidän osaamisensa ja vahvuuksiensa mukaisesti. Verrattuna vuokratyövoimaan heidän kanssaan on myös enemmän joustoa, jos sama sijaisuus jatkuukin ja uudesta sijaisuusjaksosta voidaan sopia suoraan saman sijaisen kanssa ilman uutta tilausta, mikäli sijainen on käytettävissä. Vuokratyövoimaa tilatessa ei voi juurikaan vaikuttaa siihen kuka työvuoron tulee tekemään.

Myös vakituisen henkilöstön palaute esihenkilöille on ollut positiivista. Tutut sijaiset osaavat jo tehtävät ja tuntevat työyksikön, joten perehdyttämistä ei tarvita enää jokaisen kohdalla. Koululla esihenkilö on saanut palautetta, että omalla henkilöstöllä on kokemus työyksiköstä, jossa on hyvin sijaisia ja he voivat keskittyä työnsä hoitamiseen. Muista työyksiköistä on kantautunut viestejä, että sijaisia ei saada ja vakituiset työntekijät tekevät poissaolijoiden työt. Tämä vaikuttaa suoraan työnantajakuvaan ja helpottaa jatkossa houkuttelemaan hakijoita kaikkiin kyseisen työyksikön rekrytointeihin.

Omalla sijaisrekrytoinnilla on vaikutus myös sisäiseen työnantajakuvaan. Kun työnantaja haluaa sitoutua myös lyhytaikaisissa työsuhteissa suoraan työntekijöihin, se viestii muulle henkilöstölle halusta sitoutua yleisesti työntekijöihin. (Viitala 2021, 93.)

Sijaishakuilmoitukset toimivat tutkijan mielestä myös eräänlaisena jatkuvana rekrytointimarkkinointina, kun ne ovat jatkuvasti avoinna ja niitä myös nostetaan säännöllisesti sosiaalisessa mediassa esiin organisaation viestinnän taholta. Näin työnantaja pysyy näkyvillä ja siten monialaorganisaationa hakijoiden mielessä, vaikka he eivät juuri kyseisistä sijaistehtävistä olisikaan kiinnostuneita.

Tunnettuus on kuitenkin tärkeä asia työvoimasta kilpailtaessa ja työnantajabrändiä kehitettäessä. (Huhta & Myllyntaus, 56–57; 260–261.)

Tutkija pohti sijaistekrytoinnin vaikutuksia myös hakijoihin. Hän olettaa, että myös sijaisten kokemukset ovat olleet siltä osin positiivisia, että kun sijaiset saavat palkkansa varsinaiselta työnantajalta, he kokevat itsensä tasavertaisiksi muun henkilöstön kanssa ja ainakin jollain tasolla osaksi organisaatiota. Heillä on siis kokemus samasta työnantajasta ja siten ehkä parempi luottamus työnantajaan. Näin samoissa työyksiköissä työskennellessä voi myös lyhytaikaisissa työsuhteissa muodostua ajan myötä esihenkilö-alaissuhteita. (Viitala 2021, 93.)

6 Loppupäätelmät

Perinteisestä tutkimuksesta poiketen toimintatutkimuksen tulokset pätevät vain kohdeorganisaatioon eivätkä ole yleistettävissä. Perinteinen tutkimus toteaa jonkin asian olevan kuten se on, kun taas toimintatutkimus tavoittelee aina muutosta nykyiseen. Arvioinnissa oleellista on organisaation ja tutkimuksen kohteiden tulokselle antama hyväksyntä. (Kaisla 2022.)

Tutkija välitti toimintatutkimuksessa saadut tulokset tutkimuksessa mukana olleiden työyksiköiden toimialajohdolle sekä henkilöstöjohtajalle. Tulosten esittelyssä tutkija totesi, että sijaistekrytointijärjestelmän käyttöä kannattaa jatkaa, mutta se ei ainakaan vielä yksin riitä kattamaan kaikkia sijaistarpeita. Näin ollen on edelleen käytettävä myös muita kanavia sijaisten hankinnassa.

Toimintatutkimukselle olennainen muutos toteutuu tässä tutkimuksessa esihenkilöiden toimintatapojen uudistumisessa sijaisten hankinnassa. Tutkija kokee, että muutosprosessi on vasta alussa ja edelleen on etsittävä soveltuvampia toimintamuotoja ja käytänteitä.

Järjestelmän käyttöönottoa on vuoden 2024 aikana jatkettava siten, että kaikissa nyt mukana olleissa työyksiköissä otetaan käyttöön kaikki järjestelmän toiminnot ja tarkastellaan vaikutuksia sijaistekrytointiin. Kesä on sekä Koululla että Keittiöissä hyvää aikaa perehtyä järjestelmän toimintoihin, kun sijaistarpeita on vähemmän ja toimintaa on osin supistettu tai keskeytetty. Kesän aikana on myös

otollinen aika muokata sijaishakuilmoituksia, jos koetaan tarvetta tarkentaa tai laventaa niiden vaatimuksia.

Toimintatutkimuksen seuraava mahdollinen sykli olisi järjestelmän käytön laajentaminen muihin työyksiköihin. Laajentamisessa olisi huomioitava eri ammattien ja yksiköiden erityispiirteet, joten edelleen olisi luotava joitakin erillisiä ilmoituksia, joilla hakijat voitaisi ohjata oikeisiin tehtäviin. Tämä voisi aiheuttaa turhautumista hakijoissa, koska he saattaisivat mieltää hakevansa yhden työnantajan samankaltaisia työtehtäviä. Vaihtoehtona olisi tarkentaa sijaistarpeita hakevan työyksikön mukaiseksi. Koulun osalta järjestelmän käytön laajentaminen voisi aiheuttaa sen, että sijaisten saatavuus heikkenisi, koska muita kouluja olisi koko organisaatiossa yhteensä yhdeksän kilpailemassa samoista työntekijöistä.

Tutkijan pohtima sijaisrekrytoinnin jatkokehittämistavoite olisi mahdollinen integraatio palkanlaskentaan suoraan tehdyistä sijaisuuksista. Näin saataisi organisaation prosessi vielä aiempaa sujuvammaksi, kun sijaisuuksien palkka- ja tuntitietoja ei tarvitsisi enää tallentaa esihenkilöiden toimesta vaan he voisivat vain hyväksyä tiedonsiirron.

Lähteet

Coghlan, David & Brannick, Teresa 2014. Doing action research in your own organization. 4. painos. Sage Publications, Lontoo.

Heikkinen, Hannu L. T. 2010. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Kansanvalistusseura, Helsinki, 16–37.

Heikkinen, Hannu L. T. & Kaukko, Mervi & Salo, Petri 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Kaukko, Mervi (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. Vastapaino, Tampere, 17–38.

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Kiilakoski 2010. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Kansanvalistusseura, Helsinki, 78–93.

Heikkinen, Hannu L. T. & Syrjälä, Leena 2010. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Kansanvalistusseura, Helsinki, 78–93.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent, Helsinki.

Huovinen, Terhi & Rovio, Esa 2010. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.). Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Kansanvalistusseura, Helsinki, 94–113.

Kaisla, Jukka 2022. Tutkimusmenetelmät ja valmiudet. Luentosarja. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Kaisla, Jukka 2023. Yamk-opinnäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. V. 1.0 (2023.11). <https://jukkakaisla.fi/Toimintatutkimus-kirja-10.pdf>. Viitattu 28.2.2024.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kuntarekry 2024 a. Organisaation sijaispankki Kuntarekry-järjestelmässä. <https://www.kuntarekrytointi.fi/skillsWeb/jsp/mvc/subbank>. Viitattu 29.2.2024.

Kuntarekry 2024 b. Kuntarekryn ohjemateriaalit. <https://www.kuntarekry.fi/fi/kuntarekry-ohjemateriaalit/>. Viitattu 29.2.2024.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.



HR-Palvelut oy
Torikatu 6-8, Ih 5
05800 Hyvinkää

Keravan Kaupunki/Kaupunkiteknikka
PL 299
003701274855102
02066 DOCUSCAN

LASKU

Laskun päiväys: 4.1.2024
Eräpäivä: 25.1.2024
Laskunumero: 70117429
Yhteyshenkilö: [REDACTED]
Ostajan tiedot: Keravan kaupunki
Kultasepänpätkatu 2
04250 Kerava
[REDACTED]
Asiakasnro: S22095
Y-tunnus: 0127485-5
ALV-tunnus: F-101274855
Tilausviite: 5660 Keravanjoen koulu

Tuote/palvelu	Tuotetunnus	Määrä	Veroton a-hinta	Veroton	Alv	Yhteensä
[REDACTED]	Aikatyö 5661 Keravanjoen koulu	7,00 h	23,66	165,62	39,75 (24 %)	205,37

Viivästystiedot: Laskun huomautusaika 7 pv laskun päiväyksestä. Veroton: 165,62 €
Alv 24 % : 39,75 € (165,62 €)
Viivästyskorko: 11,50 % LASKU YHTEENSÄ: 205,37 €
Maksuehto: 21pv netto

Yksittäiset työaikakirjaukset:

Aloitus Lopetus Kesto Työtehtävä Työntekijä Keravanjoen koulu:

20.12.2023 07:30 - 14:30 7,00 Ruokapalvelutyöntekijä/ A [REDACTED]

Henk. koht. erittely:

Selite	kpl	a- hinta	Summa
[REDACTED] - Aikatyö Kustannuspaikoittain:	7,00	23,66	165,62
5661 Keravanjoen koulu Aikatyö	7,00	23,66	165,62

HR-Palvelut oy
WWW-osoite: <https://eezy.fi/>
Sähköposti: —@eezy.fi

Y-tunnus: 2040249-6
OP-Pohjola: FIIO 5062 0320 2501 72 / OKOYFIHH

Haastattelumuistiinpanot Koulu

Kuvaile kuinka paljon ja millä tavoin olet käyttänyt sijaisrekrytointimoduulia?

Viestit ei vielä käytössä, vain keikkakalenteri. Hakijat jaoteltu koreihin: ykkös- ja kakkoskori. Korit auttaa kohdentamaan tehtäviä osaamisen mukaan. N. 60 % sijaisuuksista saadaan täytettyä järjestelmän kautta, määrä lisääntynyt, kun rekisteri kasvanut.

Oletko kokenut Kuntarekryn koulutusmateriaalit riittäviksi?

Kyllä pääsääntöisesti, mutta tallenteiden katselu edellyttää omatoimisuutta ja ajan varaamista. Aiemman Kuntarekryn käytön perusteella tuttua, joten ei ole tarvinnut alkuperehtymisen jälkeen tarkastella ohjeita. Tekemällä oppii, ei tarvetta lisäohjeistukselle.

Oletko kokenut sijaisrekrytointimoduulin käytön helpoksi?

Kyllä

Kuinka paljon olet keskimäärin käyttänyt aikaa hakemusten käsittelyyn viikossa?

Kahden viikon välein n. 1,5–2 h, ajan käyttöön alussa oli varauduttu, kun sijaishakemusten käsittely alkoi. Työ kalenteroitava, koska helpompi keskittyä kerralla ja vertailla hakijoita. Ajankäyttö ei kuitenkaan ole lisääntynyt verrattuna aiempaan ja uusi toimintatapa lisää oman esihenkilötyön laatua.

Kuinka kauan aikaan kuluu sijaistarpeen ilmoittamiseen?

Keikkakalenteri käytössä, joten ei mitattu viestien lähettämistä. Kalenteriin vienti nopeaa, alle minuutissa tehty.

Kuinka kauan aikaa on keskimäärin kulunut haun aloittamisesta sijaistarpeen täyttämiseen?

Min 1 min, max 1 h, vaihtelee paljon

Onko sijaistarpeita jäänyt täyttämättä usein? Kuinka usein?

Toisinaan, kuten edellä mainittu n. 60 % saadaan täytettyä. Maanantait haastavia, samoin perjantai-iltapäivän viimeiset vuorot. Sijaisia käytetään myös ns. yliresursointiin eli varautumiseen erityisesti aamuvuoroihin, koska tarpeita on päivittäin.

Onko sijaisten hankintaan käyttämäsi aika vähentynyt?

Kyllä, jonkin verran, alkuvaiheessa aikaa mennyt kuitenkin hakemusten käsitteilyyn eli ei voi vielä määritellä tarkkaa aikaa.

Ovatko sijaisten palkkakustannukset vähentyneet?

Kyllä. Aiempaan vuokratyövoimaan verrattuna huomattavasti edullisempi.

➤ Kuinka paljon? N. 25 %.

Koetko sijaisrekrytointijärjestelmän käytön hyödylliseksi tai kannattavaksi?

Kyllä, saatavuus lisääntynyt, yhdestä kanavasta saa suurimman osan sijaisista. Laadulliset vaikutukset: vaikuttanut merkittävästi esihenkilön työhyvinvointiin ja stressitasoon. Työnantajakuva, muun henkilöstön kokemukset positiivisia, tunne yksiköstä, jossa hyvin sijaisia > työhyvinvointi paranee kun saa keskittyä omaan työhön vs. monissa muissa yksiköissä muut tekevät poissaolijoiden työt. Sijaisista muutama on hakenut myös vakituista tai pitempiaikaista paikkaa > toimii pohjana ja kanavana muille rekryille.

Jatkatteko järjestelmän käyttöä?

Kyllä, sijaisrekrytointi ei lopu koskaan.

Muita huomioita?

Hakijoita tullut yllättävän paljon, rekrysilmiä harjaantunut = löydettävä ilmaisutavat. Yhden henkilön hallinta järjestelmälle hyvä, mitä useampi tekijä, sitä vaikeampi hallita. Useammalla käyttäjällä olisi sovittava tarkat pelisäännöt merkinnöistä. Omalla toiminnalla voi vaikuttaa saatavuuteen eli joustavuus tärkeää,

esim. on parempi saada sijainen pe klo 8–14 kuin 8–16. Sijaisilta tullut palautetta, että on hyvä, että ei ole aina tiukasti sidottu sijaistarpeen alkuperäiseen työvuoroon.

Kerro mahdolliset kehitysehdotuksesi järjestelmän toimittajalle.

Ei ole noussut tarpeita.

Haastattelumuistiinpanot Keittiöt

Kuvaile kuinka paljon ja millä tavoin olet käyttänyt sijaisrekrytointimoduulia?

Käyttö vasta alussa, ei vielä kalenteria tai viestejä, nyt vain soitot sijaispankissa oleville. Kaikki esihenkilöt käy läpi hakijoita. Seuraava askel kalenteri.

Oletko kokenut Kuntarekryn koulutusmateriaalit riittäviksi?

Kyllä, aika vähän käytössä, KR-ohjelman aiempi käyttö riittävä pohja.

Oletko kokenut sijaisrekrytointimoduulin käytön helpoksi?

Kyllä, melko helppo, pitäisi tarkemmin tutkia miten voisi hyödyntää

Kuinka paljon olet keskimäärin käyttänyt aikaa hakemusten käsittelyyn viikossa?

N. 0,5 h/vko, keittiöiden esihenkilöt haastattelevat hakijat yhteiskäyttöön.

Kuinka kauan aikaan kuluu sijaistarpeen ilmoittamiseen?

Ei vielä käytössä

Kuinka kauan aikaa on keskimäärin kulunut sijaistarpeen täyttämiseen? Min-max?

5–30 min, vakiosijaiset saa nopeammin

Onko sijaistarpeita jäänyt täyttämättä usein? Kuinka usein?

N. 50 % saadaan nyt omasta sijaispankista, pitempiin sijaisuuksiin vuokratyövoima saatavuudeltaan parempi.

Onko sijaisten hankintaan käyttämäsi aika vähentynyt?

Ensin haetaan KR:n kautta, vasta jos ei saada, niin tilaus Eezylle. Aikaa saattaa kulua enemmänkin kuin ennen, mutta päätavoite onkin palkkakulujen säästämisessä.

Ovatko sijaisten palkkakustannukset vähentyneet?

Kyllä, suunta hyvä, Eezyn hinnat vaihtelee > ennakoimatonta

➤ Kuinka paljon? Tuntihinta keskimäärin 30 % matalampi. Ei lisännyt työn määrää, vaikka tiedot palkanmaksua varten viedään itse järjestelmään.

Koetko sijaisrekrytointijärjestelmän käytön hyödylliseksi tai kannattavaksi?

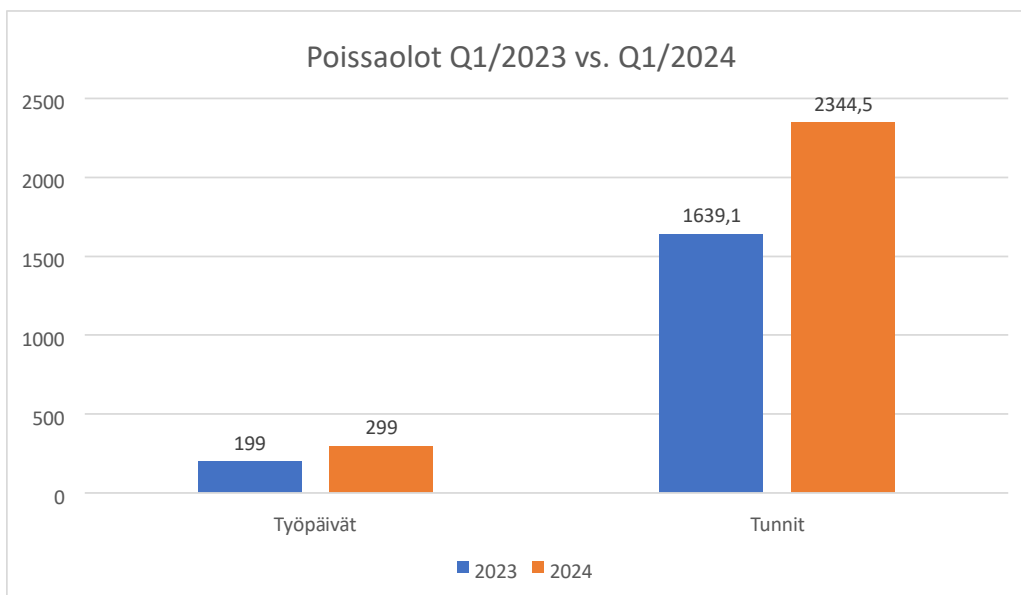
Kyllä, jatketaan käyttöä > kustannussyyt.

Laadulliset: on hyvä saada samoja sijaisia, helpottaa hektistä arkea kun perehdyttäminen vähenee. Vuokratyöntekijöitä saa harvoin valita.

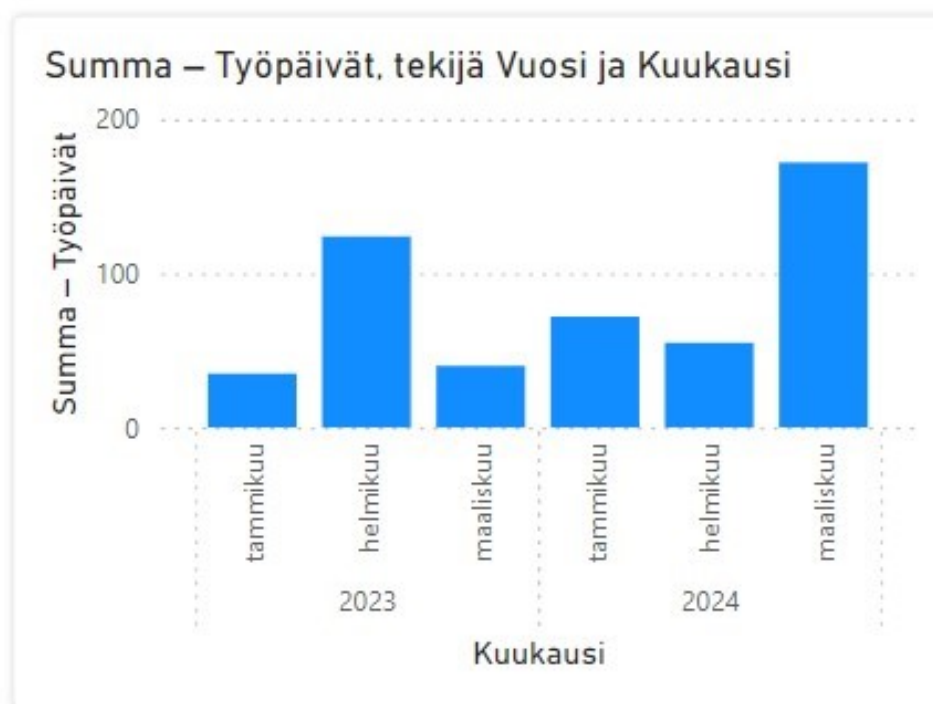
Kerro mahdolliset kehitysehdotuksesi järjestelmän toimittajalle.

Ei erityistä

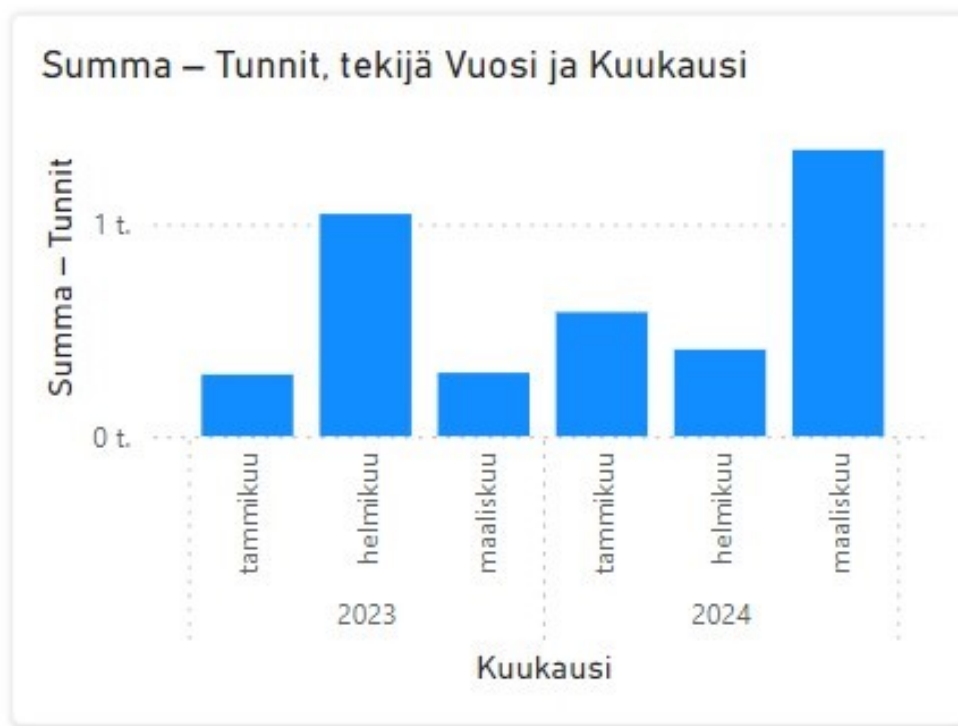
Q1-raportointi Keittiöiden poissaoloista 2023 ja 2024



Kuva 1. Poissaolot ensimmäiset kvartaalit 2023 ja 2024



Kuva 2. Poissaolot työpäivinä kuukausittain ensimmäiset kvartaalit 2023 ja 2024



Kuva 3. Poissaolot työtunteina kuukausittain ensimmäiset kvartaalit 2023 ja 2024