

Milla Rauta

# Keikkatyö osana päiväkotien henkilöstöressurssien johtamista

Opinnäytetyö  
Tradenomi YAMK  
syksy 2024



KAMK • University  
of Applied Sciences

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Rauta Milla

**Työn nimi:** Keikkatyö osana päiväkotien henkilöstöresurssien johtamista

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK

**Asiasanat:** henkilöstöresurssien johtaminen, keikkatyö, päiväkoti

Työn toimeksiantajana on Grade Solutions Oy ja tarkoituksena on tutkia, millaisia henkilöstöresurssien johtamisen keinoja päiväkodit voisivat hyödyntää työntekijöiden houkuttelussa ja sitouttamisessa. Tutkimuksen pohjalta on tavoitteena löytää ratkaisuja, miten saataisiin kaikki päiväkodit houkuteltua käyttämään Kuntarekryä keikkatyöväilytyksessään. Tutkimusstrategiana on konstrukttiivinen survey-tutkimus. Tutkimusote on pääosin kvantitatiivinen.

Työntekijät eivät enää vietä koko työelämänsä samassa työpaikassa, joten heidän houkutteluunsa ja sitouttamiseensa tulee panostaa. Työntekijöiden houkuttelussa henkilöstöresurssien johtamisen näkökulmasta keskeistä on työnantajabrändäys (ml. työnantajamielikuva) ja hakijakokemus. Organisaatiositoutuminen vaikuttaa positiivisesti niin työntekijään kuin organisaatioon. Siihen voidaan vaikuttaa mm. hyvällä perehdyttämällä, työntekijöiden palkitsemisella, osaamisen kehittämällä ja työhyvinvointiin panostamalla.

Keikkatyö voidaan käsittää monella eri tavalla, koska siitä ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Sitä voidaan tehdä vapaaehtoisesti tai pakon edessä. Syitä keikkojen tekemiseen voivat olla mm. työaikojen hallittavuus, lisätulojen tarve, ammattitaidon ylläpitäminen ja työkokemuksen kartuttaminen erilaisista paikoista.

Osana opinnäytetyötä laaditaan kysely, jota jaetaan kuntien päiväkotien keikkatyöntekijöille. Kysely oli avoinna noin kaksi viikkoa kesäkuun 2024 lopulla ja vastauksia saatiin yhteensä 442. Kvantitatiivisia kysymyksiä käsitellään Webropolissa, Excelissä ja PSPP:ssä ja kvalitatiivisia kysymyksiä induktiivisella sisälönanalyysillä.

Kyselyn vastauksissa nousee esiin monia asioita ja joistakin vastaajat ovat myös eri mieltä ja yhteistä konsensusta ei aina löydy. Eniten esille nousevat erilaiset toiveet informaation ja vuorovaikutuksen lisäämisestä. Keikkojen tarjoamiseen myös toivotaan selkeyttä mm. siten, että kaikki keikkatarjoukset menisivät Kuntarekryn kautta.

Kyselyn tuloksista nousee esiin seitsemän ongelmaa, joihin halutaan lähteä etsimään ratkaisua työpaikassa. Ongelmat ovat sellaisia, että niihin voidaan vaikuttaa suoraan tai välillisesti kehittämällä Kuntarekryä. Työpajan kehittämismenetelmänä käytetään aivoriiheä. Kaikkiin ongelmiin löydetään ratkaisu tai ratkaisuja.

Lopuksi tutkija laatii myös päiväkodeille viiden kohdan listan, jonka avulla he voivat kehittää keikkatyöväilytystään. Kehittämiskohteet ja -ideat muodostetaan teorian ja empirian pohjalta.

## **Abstract**

**Author(s):** Rauta Milla

**Title of the Publication:** Gig work as part of managing human resources in kindergarten

**Degree Title:** Master of Business Administration

**Keywords:** human resource management, gig work, kindergarten

The commissioning party for this work is Grade Solutions Oy, and the aim is to investigate what kinds of human resource management strategies daycares could utilize in attracting and retaining employees. Based on the research, the goal is to find solutions for how to encourage all daycares to use Kuntarekry in their gig work recruitment. The research strategy employed is a constructive survey research approach, with a primary focus on quantitative methods.

Employees no longer spend their entire working lives at the same workplace, so attracting and retaining them must be prioritized. From the perspective of human resource management, key aspects of employee attraction include employer branding and the applicant experience. Organizational commitment has a positive impact on both the employee and the organization. This can be influenced by effective onboarding, employee rewards, skill development, and investments in workplace well-being.

Gig work can be understood in various ways, as there is no unequivocal definition for it. It can be undertaken voluntarily or out of necessity. Reasons for taking on temporary work may include managing work hours, the need for additional income, maintaining professional skills, and gaining experience in different work environments.

As part of the thesis, a survey will be developed and disseminated to gig workers at municipal daycares. The survey was open for approximately two weeks at the end of June 2024, and a total of 442 responses were collected. Quantitative questions will be analyzed using Webropol, Excel and PSPP, while qualitative questions will undergo inductive content analysis.

The survey responses reveal many issues. Respondents often have differing opinions on various matters, and a common consensus is not always reached. The predominant themes include various wishes for increased information and interaction. Clarity in the provision of gig work is also desired, for example, by ensuring that all gig works offers go through Kuntarekry.

The results of the survey highlight seven problems for which solutions are sought in a workshop. These problems can be directly or indirectly addressed by developing Kuntarekry. A brainstorming session will be used as the method for developing solutions. Solutions or resolutions will be found for all issues raised.

Finally, the researcher will also compile a five-point list for kindergartens, which will help them develop their gig work recruitment. The areas for development and ideas will be based on both theory and empirical findings.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Henkilöstöressurssien johtaminen.....	3
2.1	Työntekijöiden houkuttelu .....	3
2.1.1	Työnantajabrändäys .....	4
2.1.2	Työnantajamielikuva osana työnantajabrändiä.....	5
2.1.3	Hakijakokemus .....	7
2.1.4	Rekrytointilisien ja -palkkioiden käyttö .....	10
2.2	Työntekijöiden sitouttaminen .....	10
2.2.1	Perehdyttäminen .....	11
2.2.2	Työntekijöiden palkitseminen.....	13
2.2.3	Osaamisen kehittäminen .....	15
2.2.4	Työhyvinvointi.....	18
2.3	Henkilöstöressurssien johtamisen erityispiirteet päiväkodeissa.....	20
2.3.1	Työntekijöiden saatavuus ja sitoutuminen .....	21
2.3.2	Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet .....	22
2.3.3	Työhyvinvointi.....	22
2.3.4	Kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen .....	24
2.3.5	Päiväkodin johtajan rooli esihenkilönä .....	24
3	Keikkatyö .....	26
3.1	Keikkatyön positiiviset ja negatiiviset puolet työntekijän näkökulmasta .....	27
3.2	Ketkä tekevät keikkatyötä .....	30
3.3	Kuntarekryn käyttäminen keikkatyöväilyksessä .....	32
4	Tutkimusstrategia ja -ote sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	34
4.1	Empiirinen tutkimus .....	35
4.2	Tutkimusmenetelmiä .....	36
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen .....	37
4.4	Aivoriihi kehittämismenetelmänä .....	39
5	Empiirisen tutkimuksen tarkempi kuvaus .....	40
5.1	Toimeksiantajan kuvaus .....	40
5.2	Tutkimuksen lähtötilanne.....	40

5.3	Tutkimusprosessi.....	41
6	Kyselyn tulokset.....	45
6.1	Kyselyn vastaajien taustatiedot.....	45
6.2	Perustietoa keikkojen tekemisestä .....	47
6.3	Lisäkysymykset Kuntarekrystä.....	50
6.3.1	Mitä kautta Kuntarekryn sijaisrekisteriin löydetään.....	51
6.3.2	Arvosanojen kerääminen Kuntarekryn käytettävyydestä .....	51
6.3.3	Mikä mielestäsi toimii Kuntarekryn sijaisvälityksessä? .....	54
6.3.4	Mitä pitäisi kehittää Kuntarekryn sijaisvälityksessä?.....	56
6.4	Syyt keikkojen tekemiseen .....	59
6.5	Keikkoja tehneiden vastaukset verrattuna heihin, jotka eivät ole keikkailleet.....	63
7	Työpajan tulokset ja kehittämisehdotukset kuntien päiväkodeille.....	76
7.1	Työpajan toteutus .....	76
7.2	Työpajan tulokset .....	76
7.2.1	Miten saada kaikki päiväkodit käyttämään Kuntarekryä sijaisvälityksessään? .....	77
7.2.2	Miten mahdollistaa osittainen kiinnittyminen tekstiviestihauissa? .....	77
7.2.3	Miten sijainen näkisi hänelle lisätyt päiväkodit ja pystyisi itse hallinnoimaan niitä? .....	78
7.2.4	Miten käytettävyysskalenteria voisi kehittää? .....	79
7.2.5	Miten löydettäisiin helpommin ja paremmin oikeanlainen sijainen? .....	79
7.2.6	Infon määrän lisääminen sijaistarpeisiin .....	81
7.2.7	Perehdytyksen parantaminen.....	81
7.3	Kehittämisehdotukset kuntien päiväkodeille keikkatyöväilytykseen .....	82
8	Pohdinta .....	84
8.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi .....	84
8.2	Tutkimuksen onnistumisen arviointi .....	87
8.3	Oma oppiminen prosessin aikana .....	87
8.4	Jatkotutkimusaiheet.....	87
	Lähteet .....	89

Liitteet

## 1 Johdanto

Varhaiskasvatus tulee lähivuosina kokemaan merkittäviä uudistuksia työntekijöidensä koulutus-taustassa ja tulemmekin tarvitsemaan yli 15 000 uutta korkeakoulun käynnyttä alan ammattilaista (Suomi 2023). Vuodesta 2030 alkaen joka kolmannella päiväkodin työntekijällä tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus, joka kolmannella varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus ja muilla työntekijöillä vähintään varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus (Varhaiskasvatuslaki 7:37 §). Ongelma on siinä, että nykyistäkin mitoitusta on vaikeaa noudattaa päiväkodeissa. Tehyn tekemän tutkimuksen mukaan melkein puolet lapsen hoitopäivän kestosta on sellaista, ettei kasvattajia ole tarpeeksi suhteessa lapsien lukumäärään. Lisäksi vastaajat ilmoittivat, että jopa 37 % päiväkodeista on ilman varahenkilöstöjärjestelmää. (Siitonen 2021, 5, 13.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten päiväkotien keikkatyöntekijät tällä hetkellä saavat keikkatöitä ja miten he toivoisivat tämän tulevaisuudessa tapahtuvan. Kyselyn tulosten pohjalta nostetaan esiin keskeisiä ongelmia, joihin etsitään ratkaisuja työpajassa. Sen lisäksi kyselyn tulosten ja teorian pohjalta koostetaan viiden kohdan vinkkilista päiväkodeille, joiden avulla he voivat kehittää keikkatyövälistään.

Tarkoituksena on tutkia, millaisia henkilöstöressurssien johtamisen keinoja päiväkodit voisivat hyödyntää työntekijöiden houkuttelussa ja sitouttamisessa. Tutkimuskohteena on myös keikkatyö käsitteenä ja mitkä ovat henkilöstöressurssien johtamisen erityispiirteet päiväkotikontekstissa. Tarkoituksena on myös löytää asioita, joiden avulla kaikki päiväkodit saataisiin kannustettua käyttämään Kuntarekryä myös keikkatyövälyityksessään, eikä vain perusrekrytoinneissa.

Teoreettisena viitekehyksenä aihetta taustoitetaan ensin perehtymällä yleisesti henkilöstöressurssien johtamiseen keskittyen erityisesti työntekijöiden houkutteluun ja sitouttamiseen. Lisäksi aihetta taustoitetaan perehtymällä tarkemmin keikkatyöhön: mitä se on, kuka sitä tekee ja miksi sekä sen positiiviset ja negatiiviset puolet.

Tutkimusongelmana on se, että miten päiväkodit saisivat työntekijöitä. Ongelman käsittelyssä keskitytään erityisesti kuntien päiväkoteihin ja keikkatyöntekijöiden saamiseen. Teoreettisina tutkimuskysymyksinä on: mitä henkilöstöressurssien johtamisen keinoja on, että saadaan työnteki-

jöitä ja sitoutettua heitä sekä onko keikkatyöntekijyys vapaaehtoista ja mikä motivoi heitä keikkojen tekemiseen. Empiirisinä tutkimuskysymyksinä on: miten saada sijaisia sijaisrekisteriin ja miten saada sitoutettua sijaisrekisterissä olevat tekemään keikkoja.

Tutkimusstrategiana on konstruktiiivinen survey-tutkimus. Tutkimusotteena on pääosin kvantitatiiviset keinot. Kysely on puolistrukturoitu eli se on pääosin kvantitatiivinen, mutta siinä on myös joitakin kvalitatiivisia kysymyksiä, jotta aiheesta saadaan laajempi kokonaiskuva. Kyselyssä selvitetään mm. keikkatyön tekemisen nykytilaa, millä keinoin heidät on saatu rekrytoitua, miten heitä saisi motivoitua ottamaan enemmän keikkoja vastaan ja millaisia aiheeseen liittyviä kehitysehdotuksia heillä on. Kyselyä jaettiin Kuntarekryn pääkäyttäjien kautta päiväkotien keikkatyöntekijöille sekä linkkiä kyselyyn jaettiin Kuntarekryn somekanavissa.

Tämän työn toimeksiantajana toimii Grade Solutions Oy. Se tuottaa integroituja työkaluja koko työntekijäpolun hallintaan erityisesti julkisen sektorin tarpeisiin. Se on aiemmalta nimeltään FCG Digital Oy, mutta yrityskauppojen myötä huhtikuussa 2024 sulautui osaksi Grade perhettä. Heidät tunnetaan parhaiten erilaisista HR- ja rekrytointiohjelmistoista, kuten Kuntarekry-palvelusta. (Kirkkorekry n.d.)

## 2 Henkilöstöressurssien johtaminen

Ihmiset ovat tärkeä voimavara yrityksille ja organisaatioille (Kang & Sung 2017). Tehokkaalla henkilöstöressurssien johtamismallilla voidaan saavuttaa tavoitteet ja menestyminen (Malik ym., 2022, 5714). Henkilöstöressurssien johtaminen on lyhyesti kuvattuna yrityksen ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Käytännössä se tarkoittaa mm. sitä, että yritys pystyy:

- houkuttelemaan haluamiaan henkilöitä heille töihin
- sitouttamaan työntekijät motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille mahdollisuudet hyviin työsuorituksiin
- palkitsemaan hyvästä työsuorituksesta
- ylläpitämään ja kehittämään henkilöstönsä työkykyä, jotta he kykenevät riittäviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa
- kannustamaan mahdollisimman pitkään ja arvostettuun työuraan. (Kauhanen 2010, 16.)

Ylivoimainen liiketoiminnan suorituskyky edellyttää, että organisaatio hioo jatkuvasti kilpailuetuaan. Koska nykypäivänä korostuvat entistä enemmän joustavuus, innovatiivisuus ja nopea markkinoille pääseminen, kilpailuetu perustuukin ensisijaisesti organisaation sisäisiin resursseihin ja kykyihin. Sitä on esimerkiksi organisaation kyky kehittää ja säilyttää osaava ja sitoutunut työvoima. Koska henkilöstöressurssien johtaminen on inhimillisen pääoman keskeisin mahdollistaja, on se myös tärkeässä asemassa organisaation aineettomien hyödykkeiden edistämisessä. (Brian ym. 2001.)

### 2.1 Työntekijöiden houkuttelu

Enää ei eletä sitä aikaa, kun työntekijät pysyivät samassa työpaikassa koko työuransa ajan, joten työntekijöiden sitouttaminen ja pitovoima ovat entistä tärkeämpiä (Rosenthorn 2009, 153). Haastetta tuo eri sukupolvien arvostamat asiat. Y- ja Z-sukupolvet eli 1980–2015 syntyneet arvostavat

työn merkityksellisyyttä, joustavuutta, mahdollisuutta toteuttaa itseään ja omia arvoja vastaavaa työpaikkaa ja -tehtävää. Vanhemmat sukupolvet taas saattavat arvostaa ennemminkin palkkaa ja uralla etenemistä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 236–237.)

Työntekijät vertailevat nykyään eri yrityksiä ja positioita keskenään, ja pohtivat minne hakisivat. Sitä ei helpota se, että työpaikkailmoituksissa pääsääntöisesti 2/3 on vain tietoa työtehtävästä ja vaatimuksia työntekijää kohtaan. Toisin sanoen työpaikkailmoituksissa ei kerrota tarpeeksi työn eduista eli houkutella uusia työntekijöitä. (Kaijala 2016, 22.)

### 2.1.1 Työnantajabrändäys

Brändäys (branding) lähti 1950-luvulla arkipäiväisten tuotteiden brändäyksestä kuluttajille. Sen jälkeen brändäystä alettiin erottelamaan tuote- ja palvelubrändäykseen ja myöhemmin mukaan on tullut myös työnantajabrändäys. Täytyy kuitenkin muistaa, että se on eri asia kuin kuluttajabrändäys. (Rosenthorn 2009, 24–26, 153.) Työnantajabrändäystä voidaan rinnastaa markkinointiin, mutta täysin siinä ei voida vain siirtää markkinointityöskentelyä ja -tapoja hr:ään. Työnantajabrändäystä voidaan verrata rekrytointiin vähän samalla tavalla kuin markkinointia myyntiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 212–213.) Brändäyksen myötä organisaatioilla on mahdollisuus erottua kilpailijoistaan (Huseynova & Matošková 2022). Ne toimialat, jotka ovat näkyviä suurelle yleisölle (esim. vähittäiskauppa) ovat helpommin brändättäviä työnantajia (Brian ym. 2001).

Työnantajabrändiä voidaan arvioida kolmella c:llä. Ensimmäinen c on career catalyst eli urakehitys. Tämä siksi, että usein työnhakijat miettivät ensimmäiseksi, että saavutanko tässä työpaikassa uratavoitteeni. Huippuosaajat menevät sinne, missä on mahdollisuuksia jatkuvaan kehittymiseen. Toinen c on culture eli kulttuuri. Se tarkoittaa luotua työympäristöä, jonka on tarkoitus houkutella tiettyntyyppisiä työnhakijoita. Viimeinen c on citizenship eli kansalaisuus. Se on sitä, miten organisaatio vaikuttaa yhteisöön ja yhteiskuntaan yleisesti. (Adams 2022.)

Organisaatiokulttuuri on tärkeässä asemassa työnantajabrändin luomisessa (Huseynova & Matošková 2022). Positiivisen työnantajabrändin luomisen kulmakivenä on viestiä selkeästi ja johdonmukaisesti organisaatiossa työskentelyn eduista ja tarjota lupauksien mukainen työntekijäkokemus, jolloin voidaan houkutella ja sitouttaa oikeat työntekijät organisaatioon (Mosley 2014, 1).

On myös tärkeää löytää ja palkata organisaation sopivia työntekijöitä, jotta he viestivät positiiviseen sävyyn työnantajastaan ja siten omalta osaltaan ylläpitävät ja kehittävät työnantajabrändiä (Huseynova & Matošková 2022).

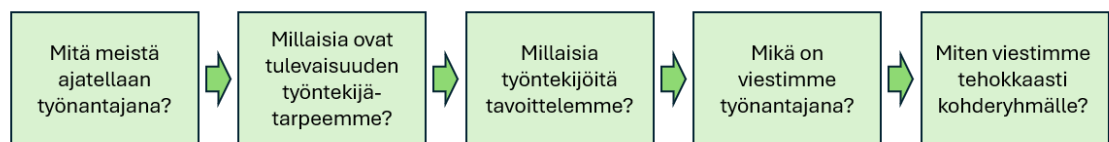
Valitettavasti moni saattaa ajatella, että aitoa työnantajanbrändiä on mahdotonta saavuttaa, koska todellisuus ei vastaa hienoja korulauseita. Osa taas saattaa luulla työnantajabrändin tarkoittavan vain työpaikalla tehtävää työtä, koska etätyöpisteitä on vaikeaa ottaa osaksi organisaation identiteettiä. (Adams 2022.)

### 2.1.2 Työnantajamielikuva osana työnantajabrändiä

Yksinkertaisesti ajateltuna työnantajamielikuva on sitä, millaisena työnantajana työntekijät näkevät organisaation. Laajemmin ajateltuna se käsittää myös ulkoisten sidosryhmien mielikuvan organisaatiosta työpaikkana. (Rosenthorn 2009, 24–26, 153.)

Työnantajamielikuvan markkinoinnissa ”tuotteena” on kohdeorganisaatio ja ”asiakkaana” potentiaalinen työntekijä. Sillä vaikutetaan siihen, kuinka asiantuntevia, kokeneita ja sitoutuneita työntekijöitä saadaan yritykseen. Työnantajamielikuvan ei ole siis tarkoitus luvata katteettomia lupauksia, koska totuus selviää työntekijöille kuitenkin. Työntekijät myös havainnoivat kokemuksiinsa jatkuvasti, joten totuus organisaatiosta voi selvitä nopeastikin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 229.)

Vuorisen ja Huikkolan (2023, 230) mukaan työnantajamielikuvan rakentaminen on viisivaiheinen prosessi, jossa vastataan kuvassa 1 näkyviin viiteen kysymykseen.



Kuva 1. Työnantajamielikuvan rakentamisprosessi (Vuorinen & Huikkola 2023, 230)

Ensin tehdään nykytila-analyysi. Se on hyvä tehdä kolmesta näkökulmasta: oma organisaatio, asiakas ja kilpailevat organisaatiot. Tässä voidaan hyödyntää mm. erilaisia työnantajamielikuvatutkimuksia, näkemyskarttaa ja omien työntekijöiden haastattelua. Koska nykytila-analyysi on oleellinen osa yrityksen strategiaa, näitä asioita on voitu tarkastella jo siinä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 231; Korhikoski & Gerdt 2016, 32–33.) Tärkeitä asioita on myös selvittää, miksi organisaatio on ylipäättänsä olemassa, millainen strategia ja arvot sillä on sekä millaista brändipääomaa se on jo kerryttänyt (Huhta & Myllyntaus 2021, 220). On myös hyvä muistaa, että ne työntekijät, joilla on luottamuksellinen ja laadukas suhde työnantajaansa ja ovat sitoutuneita, todennäköisemmin raportoivat ja kertovat organisaatiosta positiiviseen sävyyn (Knezović ym. 2020).

Seuraavaksi laaditaan suunnitelma, että millaista osaamista, kokemusta ja muita kompetensseja tarvitsemme tulevilta työntekijöiltämme. Myös tulee pohtia, millä kompetensseilla halutaan täydentää nykyistä reserviä, jotta saavutetaan strategiassa määritellyt arvot ja päämäärät. (Vuorinen & Huikkola 2023, 231.)

Seuraavaksi luodaan työntekijäprofiili, jolla kartoitetaan rekrytoinnin kohderyhmä ja mitä he erityisesti arvostavat työnantajissaan. Sitten voidaan verrata heidän ”unelmatyönantajaansa” omaan organisaatioon ja laatia suunnitelma työnantajamielikuvan kehityskohteista. On kuitenkin tärkeää muistaa pysyä totuudessa eikä organisaatiokulttuuria tule tarpeettomasti muuttaa, jotta saataisiin sinne sopimattomia työntekijöitä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 231–232.) Kohderyhmät lajitellaan karkeasti segmentteihin, esimerkiksi opiskelijat ja valmiit ammattilaiset. Kohderyhmien rajaaminen auttaa myös työnantajamielikuvan resurssien oikeanlaisessa kohdentamisessa, mikäli huomioidaan myös jo kerrytetty työnantajamielikuvan pääoma. Kohdentamisen kulmakivenä voidaan pitää positiointia/asemointia. Siinä tietoisesti muutetaan työnantajamielikuvan positiota kohti tavoitepositiota huomioiden myös kilpailijoiden samankaltaisuudet arvolupauksissa ja erottautumistekijöissä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 228–230.)

Tämän jälkeen voidaan lähteä pohtimaan, millaista viestiä haluamme työnantajana lähettää potentiaalisille työntekijöille. Työnantajaviestit kertoo lyhyesti ja ytimekkäästi mitä se tarjoaa työntekijöille ja se vie organisaation osaksi kilpailua työnantajamarkkinoilla. Siinä siis tuodaan esille mm. työsuhte-etuja, uramahdollisuuksia, hyvää työyhteisöä ja muita asioita, joita se tarjoaa työntekijöilleen. Lisäksi sen tulee olla potentiaalisia työnhakijoita puhutteleva ja erottaa organisaatio kilpailijoistaan. Tässäkin on tärkeää pysyä totuudessa. Virheellistä mielikuvaa antava viesti kyllä tulee ilmi ennemmin tai myöhemmin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 232.)

Lopuksi tulee vielä löytää keinot, joilla viesti saadaan perille oikealle kohderyhmälle. Parhaimmat keinot ovat samoja, kuin muussakin markkinointiviestinnässä: tunteisiin vetoaminen, mielenkiintoa herättävät tarinat, vahvat mielikuvat, erottautuvat sloganit ja tunnetut henkilöt. Viestintää voidaan toteuttaa esim. rekryointitapahtumissa ja muissa alan tapahtumissa, koulu- ja oppilaitosyhteistyönä, lehtiartikkeleina ja uutisina sekä sosiaalisessa mediassa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 233–234.)

Pääsääntöisesti erilaisten työnantajamielikuvatutkimusten kärjessä olevat yritykset ovat suuria ja tunnettuja yrityksiä, koska yritysmielikuva ja työnantajamielikuva ovat usein lähellä toisiaan. Mutta toisaalta, tuskin pienyritysten tarvitsekaan tavoitella satoja työntekijöitä. Pienyritysten onkin tärkeämpää keskittyä entistä enemmän oikean kohderyhmän löytämiseen ja mielikuvan parantamiseen juuri heidän keskuudessaan. (Vuorinen & Huikkola 2023, 235.)

### 2.1.3 Hakijakokemus

Hakijakokemus alkaa jo rekryointiprosessin alkumetreillä ja päättyy siihen, kun uusi työntekijä aloittaa. Hyvään hakijakokemukseen kannattaa panostaa, koska jopa 75 % työikäisistä hakijoista kertoo hakijakokemuksestaan muille ja vain puolet näistä kertomuksista on positiivisia. Hakijoista 10 % kertoo kokemuksistaan sosiaalisessa mediassa. (Henkilöstöala 2016.) Kilpailun työnhakijoista voittaa se organisaatio, joka tarjoaa eniten hakijan mielestä mielenkiintoista, samaistuttavaa ja resonoivaa tietoa ja johon voi vaivattomammin olla yhteydessä. Positiiviseen hakijakokemukseen kannattaa siis panostaa, mikäli haluaa erottautua kilpailijoista ja saada päteviä hakijoita omaan organisaatioonsa. (Juvonen 2024.) Hakijakokemuksen luomiseen ei osallistu pelkästään rekrytoiva esihenkilö, vaan siihen vaikuttaa koko organisaatio mm. viestinnällä, strategialla sekä asiakaskokemuksilla. Hakijakokemus onkin kokonaisuus, josta huomaa organisaation panostavan strategisesti hakijakokemuksen kehittämiseen ja siksi rekryointiprosessi on johdonmukainen. (Törnblom 2022.)

Hakijaviestinnän on tärkeää olla kaksisuuntaista, oikea-aikaista ja avointa. Se alkaa jo työpaikkailmoitustekstin kirjoittamisesta. Hakijakokemuksen näkökulmasta työpaikkailmoituksen on tärkeää kertoa potentiaaliselle hakijalle ainakin seuraavat tiedot:

- millainen tarjottu työtehtävä on tarpeeksi konkreettisesti kuvattuna

- millaista koulutusta, osaamista ja muita kompetensseja tarjottu työtehtävä edellyttää ja vähintään yhtä pitkä lista, että mitä työ ja työpaikka tarjoavat työntekijälle
- mitkä työn tavoitteet ovat
- selkeästi ilmaistu palkka ja/tai palkkausmalli
- kutsu toimintaan eli esim. kehoitus jättää hakemus tavalla x päivään ja kellonaikaan x mennessä. (Barbedette 2005; Huhta & Myllyntaus 2021; 369–370; Maukonen 2023; Talsi 2020.)

Työnantajan ensimmäinen yhteydenotto hakijaan olisi suotavaa tapahtua viimeistään hakuajan päätyttyä. Silloin hakijaa kiitetään hakemuksesta ja kerrotaan, miten rekrytointiprosessi tästä eteenpäin jatkuu. (Maukonen 2023.) Hakijat haluavat tietää mm. kuinka monta haastattelukierrosta järjestetään, milloin ja kenen kanssa sekä mihin mennessä viimeistään haastattelukutsun tulisi saapua. Lisäksi on hyvä kertoa, sisältyykö hakuprosessiin joitain testauksia, kuinka monta henkilöä rekrytoidaan ja mihin mennessä valinta tullaan suorittamaan. Osan näistä voi kertoa jo työpaikkailmoituksessa. Silloin rekrytointiprosessi tuleekin suunnitella hyvin etukäteen ja se voi osaltaan edesauttaa rekrytointiprosessin onnistumista. (Talsi 2020.) Kun hakijan ja organisaation välille muodostuu henkilökohtainen side, edesauttaa se positiivisen hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan luomisessa (Barbedette 2005).

Hakuprosessia ei kannata tehdä monimutkaiseksi ja monivaiheiseksi vain hakijoiden motivaation mittaustarkoituksessa. Työnhaku olisi hyvä tehdä ennemminkin mahdollisimman ketteräksi ja helpoksi, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että joitakin rekrytointiprosessin vaiheita tarvitsisi jättää kokonaan pois. On hyvä myös pohtia, kannattaako hakemusten jälkeen heti seuraavana vaiheena olla haastattelut, vai olisiko sitä ennen esim. videohaastattelu/-hakemus tai jokin työnäyte. Työnäytteet ja ennakkotehtävät mm. kertovat hakijalle tarjotusta työtehtävästä lisää. (Westersund n.d.; Maukonen 2023.)

Sähköisissä hakulomakkeissa saatetaan kysyä samoja asioita kuin hakemukseen liitettävissä ansioluettelossa ja hakukirjeessä ja se koetaan raskaana. Hakulomakkeen hyvä mobiililaitteoptimointi madaltaa kynnystä jättää työhakemus. (Maukonen 2023.) Toisaalta kannattaa pohtia, voisiko sähköisestä hakulomakkeesta luopua kokonaan. Se on hakijoiden keskuudessa enemmistön toive, koska rekrytointiprosessit koetaan helposti monimutkaisiksi, aikaa vieviksi ja liian pitkiksi.

(Törnblom 2022.) AppCastin tekemän tutkimuksen mukaan hakijoiden määrä laski jopa puoleen, mikäli hakemuksen jättämiseen kului yli 6 minuuttia (Westersund n.d.).

Noin puolet työikäisistä suomalaisista haluaa väliaikatietaa rekrytointiprosessin etenemisestä, mutta vain noin 10 % työnhakijoista on sellaista saanut (Henkilöstöala 2016). Hyvään hakijaviestintään kuuluvat lisäksi tiedottaminen mahdollisesta rekrytointiprosessin viivästyimisestä ja jos joku ei etene haastatteluun asti, on häntä hyvä tiedottaa asiasta heti päätöksen synnyttyä eikä vasta rekrytoinnin päätyttyä. (Talsi 2020.) Reaaliaikainen viestintä on tärkeää, jotta hakijan ei tarvitse elää jännityksessä ja epätietoisuudessa turhan pitkään. Viestinnän on myös tärkeää olla persoonallista, jotta hakijalle tulee tunne ainutlaatuisuudesta. Hyvä tapa on myös kertoa organisaation muista avoimista työpaikoista ei valituille hakijoille. (Barbedette 2005.)

Jopa puolet työikäisistä suomalaisista haluaa tietää perustelut, miksei tullut tällä kertaa valituksi. Jos valinta perustellaan hakijalle, hänen työnhakutaitonsa kehittyvät, koska jatkossa hän ei esim. hae tehtävää, johon ei kokemus riitä sekä virheelliset tulkinnat mm. syrjinnästä valinnassa vähenvät. (Henkilöstöala 2016.) Lisäksi ne, jotka eivät tällä kertaa tulleet valituksi, voivat olla potentiaalisia hakijoita tulevissa rekrytoinneissa. Positiivisen hakijakokemuksen myötä he siis mahdollisesti hakevat silloin uudestaan organisaatioon. (Maukonen 2023.)

Työhaastattelun kannattaa olla mieluummin miellyttävä kuin jännittävä kokemus hakijalle. Hakija tulee ottaa vastaan hymyillen ja tarjota vaikka juotavaa. Haastattelijan tulee myös olla aidosti läsnä haastattelussa. (Talsi 2020.) Haastattelijan kannattaa muistaa, että työhaastattelussa tarkastellaan puolin ja toisin sopivatko työ ja työntekijä toisillensa. Tarjolla olevasta työstä ja organisaatiosta tulee kertoa rehellisesti, mutta positiivisesti. (Kreissl 2015.)

Työhaastattelun jälkeen hakijaviestintää jatketaan tyyppillisesti puhelimitse, mutta hakijan toivossa, myös viestit käyvät (Maukonen 2023). Soittamalla haastatelluille, mutta ei valituille hakijoille, luodaan läheisempi suhde hakijaan ja se voi auttaa mahdollista yhteistyötä jatkossa. Puhelun aikana hakijan on myös helppo kysyä palautetta halutessaan. Hyvä tapa on myös muistaa tällaista hakijaa vaikkapa kortilla tai lahjakortilla. (Talsi 2020.)

Hakijakokemuksen kehittäminen kannattaa perustaa mitattuun ja tutkittuun tietoon, jotta saadaan selville nykytilanne. Ei kannata siis olettaa mitään. Näin myös osataan kohdentaa hakijakokemuksen luomisen resurssit, menetelmät ja kustannukset oikeisiin asioihin. (Juvonen 2024.) Liik-

keelle voi lähteä esim. työnhakijoille lähetettävällä kyselyllä, jossa hyödynnetään sekä kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusotetta. Numeraalisilla kysymyksillä saadaan isompaa raakadataa, jota voidaan tarkentaa ja laajentaa laadullisilla kysymyksillä. Kysymyksiä pohdinnassa kannattaa käyttää organisaation strategiaa ja rekrytointiprosessin mahdollisia kehittämiskohteita. Kyselyt kannattavat olla anonyymejä ja riittävän lyhyitä, jotta saadaan mahdollisimman aitoja vastauksia mahdollisimman monelta hakijalta. (Maukonen 2023.) Lisäksi kannattaa hyödyntää tilastoja mm. rekrytointiprosessien kestosta, työntekijöiden pysyvyydestä ja kuinka moni jättää vastaanottamatta tarjotun työpaikan (Kreissl 2015). Hyvä työkalu on myös suosittu NPS-mittari, joka kertoo, kuinka mielellään hakija suosittelee organisaatiota muille (Törnblom 2022).

#### 2.1.4 Rekrytointilisien ja -palkkioiden käyttö

Rekrytointi- ja sitoutumislisiä käytetään työntekijän rekrytoimisessa tai sitouttamisessa, kun ammattitaitoisesta henkilöstöstä on pulaa, ensimmäinen hakukierros ei tuottanut tulosta tai henkilöllä on erityisen arvokasta osaamista ja ammattitaitoa organisaation kannalta. Lisät ovat yleensä määräaikaista. Rekrytointilisien käyttö on ollut kasvussa viime vuosina ja kuntaorganisaatioista 70 % käyttää rekrytointi- tai sitoutumislisiä. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023, 34.)

Viime vuosina on kokeiltu helpottaa uusien työntekijöiden pysymistä rekrytointi- ja vihjepalkkioilla. Tavallisimmin silloin vihjeen antaja sekä uusi työntekijä saavat palkkion, kun uusi työntekijä on pysynyt työssään tietyn ajan. Kuntaorganisaatioista yhdeksän prosenttia käyttää rekrytointi- ja vihjepalkkiota. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023, 37.)

## 2.2 Työntekijöiden sitouttaminen

Organisaatiositoutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan:

1. Affektiivinen sitoutuminen eli tunneperäinen halu sitoutua ja identifioitua organisaatioon sekä halu jatkaa työtään organisaatiossa
2. Normatiivinen sitoutuminen eli velvollisuuden tunne, jossa koetaan työpaikasta lähtemisen rikkovan omia tai työyhteisön normeja

3. Jatkuvuussitoutuminen eli tarve jatkaa työssä esim. palkan vuoksi tai työhön jääminen koetaan helpommaksi kuin lähteminen (Saari & Melin 2020, 48.)

Organisaatiositoutuminen vaikuttaa positiivisesti sekä työntekijään että organisaatioon. Sillä on vaikutusta mm. työn laatuun, poissaoloihin, työpaikan vaihtoaikaisiin, stressiin ja työuralla menestymiseen. Edellytyksiä sitoutumiselle ovat mm. johtajilta saatu tuki, vahva johtamiskulttuuri, työntekijöitä tukeva organisaatiokulttuuri sekä kulttuuriset arvot ja toimintatavat. (Saari & Melin 2020, 48–49.)

Työntekijän sitoutumisen syyt voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: kognitiivisiin, emotionaalisiin ja behavioraalisiin. Työntekijöiden sitoutumista voidaan mitata käytöksestä eli esim. työntekijän työpanostuksesta. (Knezović ym. 2020.) Työntekijän näkökulmasta sitoutuminen on mielentila, jossa ollaan uppoutuneita omaan rooliin työntekijänä ja tiimin jäsenenä. Sitoutuminen voidaan myös nähdä uupumuksen, kyynisyyden ja ammatillisen tehon puutteen vastakohtina. (Kang & Sung 2017.) Vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat sinnikkäämpiä, he suosivat haastavampia työtehtäviä, ovat innovatiivisia ja etsivät ongelmiin ratkaisuja (Wu & Wu 2019).

Keikkatyöntekijöiden sitouttaminen on haastavampaa kuin pidempiaikaisten työntekijöiden, koska psykologista sopimusta ei välttämättä edes synny. He eivät välttämättä myöskään seuraa samoja motiiveja, arvoja ja käyttäytymistä kuin pidempiaikaisemmat työntekijät. (Zwettler ym. 2023.)

### 2.2.1 Perehdyttäminen

Perehdytys on kaikki ne toiminnot, joiden myötä työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, omaa tiimiä/työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa tai työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin. (Joki 2021, 85.) Perehdytystä tarvitsevat myös harjoittelijat, opiskelijat, työkokeilijat ja muutoin takaisin työelämään palaavat (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006). Lisäksi ensimmäiset hetket uudessa työpaikassa ovat tärkeitä sekä ammatillisesti että psykologisesti, koska ne kertovat miten osaamista ja kehittämistä organisaatiossa arvostetaan. (Kamensky 2015, 193.)

Hyvin johdetussa organisaatiossa on selvät prosessit siitä, mitä perehdyttäminen sisältää, miten se hoidetaan ja kuka tai ketkä sen hoitavat. (Kamensky 2015, 193.) Esihenkilö vastaa aina perehdytyksestä ja hänen kannattaa hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän aloittamista päättää, kuka huolehtii mistäkin perehdytyksen osa-alueesta, mitä eri keinoja voidaan käyttää, miten perehdytystä kirjataan ja seurataan sekä millaisia onnistumisia on jo saatu perehdyttämisestä (Kurttila & Aalto 2021, 199–200). Esihenkilön kannattaa valita sellainen perehdyttäjä, joka on kokenut ja omaa hyvät tiedot. Sen lisäksi toivottuja ominaisuuksia perehdyttäjältä ovat luotettavuus, hyvä asenne omaa työtään kohtaan, joustavuus, stressinsietokyky, kärsivällisyys ja huumorintaju. Perehdytysuhde on pidempiaikaisempi kuin ohjaussuhde, joten on tärkeää, että perehdyttäjälle ja perehdyttäjälle muodostuu hyvä luottamussuhde. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006.)

Perehdytys aloitetaan uuden työntekijän kanssa keskustelulla, jossa tutustutaan ja esitellään perehdytysohjelma. Keskustelussa on hyvä tuoda ilmi perehdyttämisen aikataulu ja missä ajassa uuden työntekijän odotetaan toimivan itsenäisesti. Perehdytys voi sisältää esim. seuraavat osa-alueet: organisaation toiminta ja asiakkaat, organisaatorakenne ja strategia, toimintatavat organisaatiossa, organisaation tilat, työaika ja -vuorot, palkka-asiat, turvallisuusasiat, työterveyshuolto, omat työtehtävät, koulutukset, henkilöstöedut ja muut tärkeät asiat. (Joki 2021, 86–91.)

Perehdytyksen tueksi perehdytettävälle voi koota tukimateriaalipaketin. Siinä voi olla esim. esitteitä, työohjeita, asiakas- ja henkilöstölehtiä sekä koottuja yhteystietoja. Lisäksi perehdytysohjelma on hyvä antaa perehdytettävälle jo heti alussa. Näin uusi työntekijä kokee, että häntä on odotettu. Lisäksi tulee myös huolehtia, että uudella työntekijällä on varmasti pääsy kaikkiin tarvittaviin organisaation sisäisiin materiaaleihin. (Joki 2021, 892–93.) Voi olla mielekästä, että uusi työntekijä tutustuu näihin materiaaleihin rauhassa itsenäisesti, mutta on myös tärkeää mahdollistaa esille tulevien kysymysten esittäminen perehdyttäjälle (Kurttila & Aalto 2021, 200).

Perehdytyksen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä ja työsuhteen kestosta sekä työntekijän taustasta. Lyhyissä sijaisuuksissa ei ole mielekästä eikä resurssitehokasta järjestää laajaa perehdytystä, vaan perehdytyksessä tulee keskittyä vain kaikkein oleellisimpaan. Lisäksi pitkän työuran alalla tehnyt ei todennäköisesti tarvitse niin pitkää perehdytystä kuin vasta työelämää aloitteleva, joka todennäköisesti tarvitsee opastusta ihan perusasioista lähtien. (Joki 2021, 86–87.)

Hyvä perehdytys vie aikaa. On siis tärkeää tasapainotella perehdytykseen käytettävän ajan kanssa, koska tietysti mitä nopeammin työntekijä kykenee itsenäisesti tekemään töitään, sitä

tuottavampaa se on. Hyvän perehdytyksen myötä työntekijä suoriutuu työstään oikein eikä työyhteisöllä mene aikaa virheiden korjaamiseen. Lisäksi kun uusi työntekijä ei keskeytä muita työntekijöitä, myös he ovat tehokkaampia työssään. Hyvän perehdytyksen myötä uusi työntekijä myös kokee olonsa turvalliseksi, kun tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen sekä se vaikuttaa positiivisesti hänen mielialaansa ja sitouttaa hänet nopeammin organisaation tulosta tekeväksi työntekijäksi. (Joki 2021, 85.) Esihenkilön onkin hyvä pohtia ja tarkastella, kuinka iso investointi perehdyttäminen on ja kuinka paljon kustannuksia tulee, jos perehdytystä ei tehdä kunnolla (Kurttila & Aalto 2021, 199).

On tärkeää myös huolehtia perehdytyksen seurannasta ensihetkien jälkeen. Sen voi suorittaa esim. seurantakeskustelulla uuden työntekijän ja perehdyttäjän kesken. Seurantakeskustelun ajankohta on hyvä sopia jo heti alussa, jotta uudelle työntekijälle tulee tunne, että hänen perehdytykseensä suhtaudutaan vakavasti ja hän lisäksi tietää, että ainakin silloin viimeistään hän voi kysyä mielenpäällä olevia asioita. Seurantakeskustelussa on hyvä käydä läpi ainakin, että mitkä asiat jo sujuvat ja missä tarvitsisi vielä tukea, onko asioita, jotka ovat herättäneet ihmetystä ja miksi, onko jotain, mikä ei ole sujunut toivotulla tavalla sekä onko jotain, miten perehdyttäjä voisi tukea uutta työntekijää paremmin. (Joki 2021, 95–96.)

Perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon myös uuden työntekijän mahdolliset oppimisvaikeudet. Oppimisvaikeuksia voi huomioida esim. tarjoamalla työtä helpottavia apuvälineitä, järjestämällä rauhallisen työtilan tai kuulosuojaimet sekä antamalla tarpeeksi aikaa työtehtävien sisäistämiseen. Työyhteisössä on myös hyvä sopia työtehtävien jakamisesta niin, että jokainen pääsee työskentelemään vahvuuksiensa kanssa. (Silvennoinen 2015, 52.)

### 2.2.2 Työntekijöiden palkitseminen

Työntekijöiden palkitseminen on kokonaisuus, joka koostuu aineettomista ja aineellisista asioista. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat mm. mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, arvostus, palautteen saaminen, kehittymismahdollisuudet, koulutukset ja työsuhteen pysyvyys. Palkitsemiskokonaisuudessa voi olla kiinteitä tai muuttuvia osia ja ne voivat perustua lyhyen tai pitkän

aikavälin suoriutumiseen. Kokonaispalkitsemisesta on hyötyä johtamisessa, kun halutaan tuloksellisuutta, onnistumista muutoksissa sekä henkilöstön saatavuutta ja sitoutumista. Kokonaispalkitsemisen kuvaaminen on hyödyllistä silloin, kun ei oikein tiedetä mihin organisaation palkitseminen perustuu tai jos halutaan kehittää nykyistä palkitsemisjärjestelmää. Kun palkitsemisen periaatteet ovat kaikille selvillä, lisää se työntekijöiden tunnetta oikeudenmukaisuudesta, läpinäkyvyydestä ja reiludesta. (Hakonen 2017; Kulmala & Rosvall 2022, 193.)

Palkka on niin kuin kauppa, jossa organisaatio ostaa työntekijältä työpanoksen tietyllä hinnalla tiettyltä ajalta. Se on siis korvaus työntekijän työpanoksesta. Palkan määritykseen käytetään useissa maissa työn vaativuuden arviointia. (Alaräisänen 2014, 26, 33.) Peruspalkan lisäksi työntekijä voi saada henkilökohtaista lisää, joka tyypillisesti perustuu työsuorituksen arviointiin. Vuonna 2022 koko kunta-alalla henkilökohtaista lisää sai reilu kolmannes henkilöstöstä. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023, 18.)

Tulospalkkio on joko lyhytaikainen vuositulospalkkio tai pitkäaikainen tulospalkkio (Alaräisänen 2014, 53). Kertapalkkio on työ- ja virkaehtosopimuksissa määritelty palkkio, joka voidaan maksaa esim. silloin kun halutaan palkita yksilö tai työyhteisöä. Tulos- tai kertapalkkion saaminen ei ole kovin yleistä kunta- ja hyvinvointialoilla. Vuonna 2022 sellaisen sai vain 6 % henkilöstöstä ja palkkioiden osuus oli 0,8 % alan koko palkkasummasta. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023, 17–18.) Vaikka kertapalkkion määrä on yleensä pieni, voi se kuitenkin yllätyksellisyytensä ja symbolisen viestinsä ansioista ilahduttaa niin kuin tulospalkkiokin. Tulospalkkio taas voi olla pettymys, jos se onkin pienempi kuin se voisi parhaimmillaan olla. (Sullström 2021.)

Henkilöstöedut ovat työnantajan tarjoamia tai tukemia liikunta- ja kulttuurietuja sekä lounasetu. Ne voivat olla työntekijälle verottomia tai verollisia. (Aura & Ahonen 2016, 5.) Kuntaorganisaatiot ovat yleensä kooltaan suuria, jonka vuoksi ne kykenevät tarjoamaan monipuolisen valikoiman henkilöstöetuja. Lisäksi niillä on mahdollista hyödyntää itse tuotettuja palveluja. Kunta-alalla yleisimpiä käytössä olevia henkilöstöetuja ovat merkkipäivämuistaminen, liikunta- tai kulttuurietu, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, tuki henkilöstön liikunta- ja harrasteryhmille, työpaikkaruokala tai ravintoetu sekä työsuhdematkalippu. Työsuhdepolkupyörä tai polkupyöräetu on käytössä joka neljännellä kuntaorganisaatiolla ja puolet kuntaorganisaatioista on suunnittelemassa sen käyttöönottoa. (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023, 41–43.)

Aineeton palkitseminen jakautuu seitsemään kategoriaan: kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, palaute työstä, työsuhteen pysyvyys, vaikuttamismahdollisuudet, työajan järjestelyt, työn kautta saatu arvostus ja työn merkityksellisyyden kokemus. Psykologinen palkitseminen eli mm. kiittäminen, myönteisen palautteen antaminen ja huomion osoittaminen ovat helpoimpia ja halvimpia palkitsemismuotoja. (Alaräisänen 2014, 28–29.) Yli puolet kunta-alan organisaatioista käyttää järjestelmällisesti aineetonta palkitsemista ja se koetaan pääasiallisesti hyvänä (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat 2023, 27). Aineettomasta palkitsemisesta ei saa kuitenkaan tulla tunnetta, että sillä yritetään paikata aineellista palkitsemista. Aineeton palkitseminen voidaan myös kokea negatiivisena, jos se ei ole suhteessa omaan panostukseen. Vaikka organisaatio ei voisikaan kilpailla alan parhaimmilla palkoilla, voi työntekijöitä houkutella, sitouttaa ja motivoida panostamalla hyvään johtamiseen sekä palautteen antamiseen. (Sullström 2021.)

Palkitsemisen tulisi olla osa johtamista ja noudattaa organisaation strategiaa ja arvoja. Palkita tulee erityisesti niistä asioista, jotka vievät organisaatiota eteenpäin ja ovat osa sen strategisia päämääriä. Sillä saadaan myös kiinnitettyä työntekijöiden huomio oikeisiin asioihin. (Sutinen & Haapakorva 2021, 248–249.) Palkitseminen on aina viesti, jonka tulisi kytkeytyä organisaation arvoihin. Palkitsemiseen liittyvä viestintä koskettaa aina koko henkilöstöä eikä vain palkitsemisen kohteena olevaa. Palkitsemisella tulisi olla riittävä yhteys organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Kulmala & Rosvall 2022, 194–195.)

Palkitsemisen päämääränä tulisi olla hyvinvoiva henkilöstö, jolla on työ ja vapaa-aika tasapainossa. Mutta täytyy myös muistaa, että mitkään palkkiot eivät auta, mikäli työntekijä ei tunne työtänsä merkitykselliseksi. (Sullström 2021.)

### 2.2.3 Osaamisen kehittäminen

Tämän päivän osaaminen ja asiantuntijuus on sitä, että pystyy nopeasti oppimaan lisää aiemmin hankitun ajan tasalla olevan yleis- ja ammattiosaamisen luoman pohjan päälle. Uusia työtehtäviä tulee vanhojen tilalle sekä työtehtävät ja -tavat muuttuvat nopeasti. Myös työvälineet ja töissä käytettävät sovellukset muuttuvat tiuhaan tahtiin. Oppiminen on siis tärkeässä asemassa organisaation menestyksessä. (Ojala & Meklin 2021, 13.) Työntekijän positiosta katsottuna taas osaamisen kehittäminen ja oppiminen on työelämää tukevaa ja hyödyttävää. Jopa EU-tasolla itsensä

kehittäminen ja koko elämän kestävä oppiminen on määritelty yhdeksi laadukkaan työn ulottuvuudeksi. (Toivanen ym., 2012, 4.) Nykypäivänä työntekijä on enemmän itse vastuussa uransa kehittämisestä arvojensa mukaisesti, kun taas ennen työntekijöiden osaamisen kehittäminen oli organisaatiolähtöisempää (Zwettler ym. 2023).

Työntekijöitä tarvitaan nykyään työelämässä entistä pidempään ja heidän tulee päivittää osaamistaan jatkuvasti, mikä tarkoittaa sitä, että kouluttautumisen on tapahduttava töissä. Mikäli jatkuva oppiminen olisi systemaattinen osa jokaisen työtä, ei uudelleen kouluttautumisen tarve olisi niin suuri kuin arvioidaan. (Ojala & Meklin 2021, 14–15.) Organisaatioilta se edellyttää osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien tarjoamista (Mannermaa 2024, 109). Työntekijöiden näkemykset omista kehittymismahdollisuuksistaan työssään ovat nykyään myönteisempiä ja työnantajan järjestämään koulutukseen osallistuminen onkin yleistynyt (Toivanen ym., 2012, 4). Henkilöstökoulutuksen tarkoitus on mm. työntekijän työssään tarvittavan tiedon ja osaamisen lisääminen ja päivittäminen, koko työyhteisön ja siten myös koko organisaation kehittäminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeisiin varautuminen. On tärkeää, että osaamisen kehittäminen nähdään laajalaisesti ei vain työntekijöiden vaan myös organisaatioiden yleistä koulutuspolitiikkaa edistävänä prosessina. (Hämäläinen ym., 2015, 12.) Osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää 70–20–10-mallia, jossa osaamisen kehittäminen koostuu 70 % työssä oppimisesta, 20 % toisilta oppimisesta ja 10 % koulutukseen osallistumisesta (Kaijala & Tolvanen 2020, 177).

Jotta työyhteisöllä olisi suopea asennoituminen oppimiseen, tulisi sen yhteisenä suuntana olla tulevaisuus, työntekijöillä olla mahdollisuus omaehtoiseen opiskeluun, osaamisen hallintaan olla olemassa digitaalinen osaamisen hallintajärjestelmä, olla kerättyinä riittävästi oppimiskumppaneita ja verkostoja sekä koko organisaatiossa tulisi vallita oppimiskulttuuri. (Ojala & Meklin 2021, 117–119.) Organisaatio taas voi vaikuttaa näihin asioihin mm. tarkastelemalla onko osaamisen kehittäminen osa työtä vai irrallinen osa siitä, onko osaamisen kehittämiselle varattu tarpeeksi resursseja, kuinka tärkeäksi asiaksi organisaatio haluaa jatkuvan oppimisen asettaa sekä pohtimalla osaamisresurssien nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeiden ennakoimista. (Toivanen ym., 2012, 18.)

Kunta-alalla yli puolet organisaatioista hyödyntää paljon lisä- ja täydennyskoulutusta, kehityskeskusteluja ja palautteenantoa työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä. Lähes kaikki kunnat tukevat työntekijöidensä omaehtoista kouluttautumista. Urapolut ja valmennus taas ovat vähiten käytetyin osaamisen kehittämisen muoto kuntasektorilla. (Kuntatyönantajat 2016, 22–23.)

Täydennyskoulutukset ovat väylä osaamisen tason nostoon ja perusosaamisen vahvistamiseen (Kallonen & Kuhmonen 2021, 64). Lisäkoulutusta taas voi tarvita esim. pitkän poissaolon jälkeen takaisin työhön palattuun (Kaijala & Tolvanen 2020, 218).

Säännöllisillä kehityskeskusteluilla saadaan lisättyä osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta. Niissä voidaan tarkastella työntekijän ja työyhteisön osaamisen kehittämisen tarpeita peilaten henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. (Hämäläinen ym., 2015, 24–25.) Kehityskeskustelut voidaan myös vaihtaa esim. sparraukseen, jolloin henkilökohtaisissa osaamiskeskusteluissa työntekijöille tehdään vuosittain osaamissuunnitelma. Sen lisäksi osaamis- ja koulutustarpeista keskustellaan usein työn lomassa, jolloin keskustelu ei jää vain kerran vuodessa tapahtuvaksi toiminnaksi. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 32.)

Palautteenanto on yksi tärkeä osa johtamista. Se on myös siten helppoa, koska se ei vaadi mitään erityisiä ohjelmia. Positiivisella palautteella saadaan vahvistettua oikeanlaista ja toivottua tekemistä, positiivista työskentelyilmapiiriä, kannustaa tavoitteiden saavutteluun ja parantaa avointa vuorovaikutuskulttuuria. Korjaavalla tai kehittäväällä palautteella saadaan muutettua toimintaa toivottuun suuntaan. Korjaavan palautteen antoa kannattaa lähestyä kysymysten esittämisellä. Jos palautteen saaja oivaltaa silloin itse jotain omassa toiminnassaan ja käyttäytymisessään, on hän todennäköisemmin halukas toimimaan jatkossa toisin. (Joki 2021, 125–126.)

Urapolkujen suunnittelu työntekijöille, lisää heidän työmotivaatiotaan ja vahvistaa itsensä kehittämisen haluja. Urapoluissa voidaan hyödyntää esim. oppisopimusta ja trainee-ohjelmia. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 49.) Työkierrossa työntekijä saa mahdollisuuden tutustua omasta työstään poikkeaviin ja uusiin työtehtäviin ja siten se voi myös olla osa työntekijän urapolkua (Kaijala & Tolvanen 2020, 130).

Kun työntekijä kokee hallitsevansa työnsä ja täyttämään työhön liittyvät odotukset, hän tuntee osaamista ja pätevyyttä. Työ siis tarjoaa mahdollisuuden kokea pätevyyden tunnetta. Sen lisäksi myös kehittyminen tuottaa sitä. (Mannermaa 2024, 107.) Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät yleensä kokevat, että heidän osaamistaan arvostetaan. Sen sijaan työntekijän ja esihenkilön näkemys osaamistarpeista eivät aina ole yhteneväiset. Vain noin puolet työntekijöistä kokee osaamisen kehittämisen mahdollisuudet riittävinä. (Lyly-Yrjänäinen ym., 2023, 4.)

#### 2.2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi voidaan määritellä monin eri tavoin. Yksinkertaisesti ajateltuna se on hyvinvoinnin kokemus, joka kohdistuu työhön ja koostuu myönteisistä tunteista, innostuksesta, merkityksellisyydestä, hyvistä ihmissuhteista ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tarkemmin ajateltuna työhyvinvointi voidaan nähdä kaksijakoisena koostuen työhyvinvoinnista ja työpahoinvoinnista. Työhyvinvoinnista kertovat mm. työtyytyväisyys ja työn imu. Työpahoinvoinnista taas kertovat mm. työstressi, työuupumus, työriippuvuus ja leipääntyminen työhön. (Mäkinieniemi ym., 2015, 11.) Työhyvinvointi voidaan myös nähdä fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittämisen ja parantamisen kokonaisuutena. Jokainen työhyvinvoinnin osa-alue on tärkeä, koska puolikuntoinen työntekijä ei ole yhtä tuottava kuin hyvinvoiva. (Alaräisänen 2014, 76.) Työhyvinvointia haastaa tunnetartunta. Siinä toisen ihmisen julkisesti esiin tuomat tunteet tarttuvat muihin ihmisiin. Sitä voi tehdä tietoisesti tai tiedostamatta. Siten esihenkilöillä on mahdollisuus luoda työntekijöissään positiivinen affektiivinen reaktio. (Wu & Wu 2019.)

Työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä. Sitä voidaan luonnehtia tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen kokemuksilla. Koettu työn imu vaikuttaa positiivisesti itsearvioituun terveyteen sekä tyytyväisyyteen elämään ja onnellisuuteen. Lisäksi sillä on myönteisiä vaikutuksia fyysiseen terveyteen, mielenterveyteen, työsuoritukseen, tuottavuuteen, asenteisiin työpaikkaansa kohtaan sekä aloitteelliseen ja innovatiiviseen työotteeseen. Yleisesti ottaen työn imua koetaan eniten vaativaa ihmissuhdetyötä tekevillä. Se voi johtua siitä, että työn tarkoitus ja sen tulokset sekä uuden oppimisen mahdollisuus ovat usein konkreettisesti läsnä työssä. Työn imuun tulee kuitenkin panostaa kaikilla aloilla, koska se auttaa työn vaatimuksien kohtaamisessa ja edistää työn mielekkyyttä. (Hakanen 2024.) Jokainen voi arvioida tämänhetkistä työhyvinvointiaan Työterveyslaitoksen kaikille avoimella Työn imu -testillä. Se sisältää 20 kysymystä ja vastattuaan saa palautteen tuloksista. Tuloksissa mm. arvioidaan työn imua asteikolla 0–6. (Työterveyslaitos n.d.)

Työn ja perhe-elämän tasapainossa oleminen on välttämätöntä kaikille työntekijöille (Wang ym. 2021). Siksi yhdessä työntekijän kanssa sovitut joustot työssä ovat työhyvinvointia lisääviä muutoksia. Se kuinka hyvin työ ja perhe ovat yhdistettävissä toisiinsa, vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, koska ne täydentävät toisiansa. Työ tarjoaa toimeentulon lisäksi itsensä kehittämisen mah-

dollisuuksia, itsearvostusta ja haasteita. Perhe-elämä taas tarjoaa läheisyyttä, rakkautta ja turvallisuutta. (Alaräisänen 2014, 77.) Työ- ja vapaa-ajan selkeän erottamisen takia on tärkeää, ettei työpaikalta oteta yhteyttä työajan ulkopuolella. Nykypäivänä tähän tuo haastetta etäyhteydet ja monipuolistuneet viestintämahdollisuudet. (Wang ym. 2021.)

Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä on se, että työntekijät saavat itse osallistua työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen ja työn sisältö koetaan monipuolisena ja mielekkäänä (Nurmi 2019, 30). Jos työntekijä ei voi vaikuttaa työhönsä positiivisella tavalla, hän saattaa tehdä sen negatiivisesti. Päätöksenteon mahdollisuuksien ja psykologisen kuormituksen suuri määrä työssä ei ole niin voimia kuluttavaa kuin passiivinen työ. (Manka & Manka 2023, 92, 194.)

Työperäisen stressin ennaltaehkäisyllä voidaan parantaa työhyvinvointia ja työn tuottavuutta, koska pitkäaikainen altistuminen stressille voi aiheuttaa työntekijälle terveysongelmia ja sen myötä kustannuksia työnantajalle. Työperäistä stressiä voi aiheutua työntekijälle mm. tehtävien liian korkeasta vaatimustasosta, epäselvistä ohjeista, suurista epäonnistumisen riskeistä, työympäristön muutoksista sekä työntekijöiden vaihtuvuudesta ja poissaoloista. (Alaräisänen 2014, 81.) Työntekijän kokema stressiä vähentäviä henkilökohtaisia voimavaroja ovat terveys, energisyys, myönteiset uskomukset sekä ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Ihmisen persoonallisuus siis saattaa vaikuttaa stressikokemuksiin. (Manka & Manka 2023, 93.)

Sairausloma on sopimus oikeudellinen käsite ja sitä käytetään sairaus- ja tapaturmatilanteissa työelämässä. Se pohjautuu työ sopimus oikeudelliseen oikeuteen työntekijän olla poissa työstä menettämättä sitä. Sen tarkoituksena on kuntouttaa työntekijä takaisin työelämäänsä. Sairauslomia aiheuttavat lääketieteellisten syiden lisäksi mm. työilmapiiriin, motivaatioon, sosiaaliseen tukeen ja poissaolokulttuuriin liittyvät asiat. Sairauspoissaolot ovat merkittävä asia työelämässä, koska ne koskettavat monia eri tahoja: työntekijää itseään, työyhteisöä, organisaatiota, työterveyshuoltoa ja läheisiä ihmisiä. (Siukola 2013, 250.)

Erilaisiin ristiriitatilanteisiin (mm. epäasiallinen käytös, alentunut työkyky ja huono työ moraali) puuttuminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta (Nurmi 2019, 30.). Epäasiallinen kohtelu ja työpaikkakiusaaminen ovat yhteydessä masennus- ja ahdistusoireiluun, matalampaan työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, unio ngelmiin, työpaikan vaihtoaik eisiin ja vaihtuvuuteen. Kunta-

alalla vuonna 2022 46 % naisista ja 33 % miehistä raportoi väkivaltilanteesta tai sen uhasta edellävän vuoden aikana. Jopa kolmannes raportoi henkisen väkivallan kokemuksista. (Ervasti ym., 2023, 9.)

Työhyvinvointia ei ylläpidetä ja kehitetä vain yksittäisillä irrallisilla tapahtumilla ja tyhy-päivillä. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi rakennetaan jokapäiväisessä toiminnassa. Johtajien, esihenkilöiden, työntekijöiden ja asiantuntijoiden yhteistyöllä laaditaan laadukas työarki, jossa työ ja sen tekeminen on sujuvaa, mielekästä, merkityksellistä ja oikeudenmukaista. Siitä huolimatta työhyvinvointi lähtee pohjimmiltaan aina työntekijästä itsestään hänen asenteestaan sekä stressin- ja elämäntaitoistaan. (Nurmi 2019, 28.) Panostaminen työhyvinvointipääomaan kannattaa, koska se auttaa työurien jatkumisessa, muutosten läpiviemisessä, syrjäytymisen vähentämisessä, tuloksellisuudessa ja työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointipääomaa organisaatio voi kartuttaa mm. hyvällä osallistavalla johtamisella, työelämän joustoilla, työterveysyhteistyöllä, strategiseen työhyvinvointiin panostamisella, osaamisen kehittämällä, ikäjohtamisella ja työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksilla. (Manka & Manka 2023, 71.)

Työsuojelullisissa asioissa tulee huomioida, että määräaikaisilla työntekijöillä on suurempi riski syrjäytyä ja passivoitua työyhteisön sisällä. Lisäksi heillä on suurempi tapaturmariski kuin vakituisilla työntekijöillä. Riskiä voidaan pienentää riittävällä perehdytyksellä työtehtäviin ja työpaikkaan liittyviin vaaratilanteisiin. Työpaikoilla on tärkeää selvittää, miten määräaikaiset palvelussuhteet vaikuttavat työyhteisöön kiinnittymiseen, työsuojelutietoisuuteen ja työpaikan työolosuhteiden kehittämismahdollisuuksiin. (Lamponen 2023, 220.)

### 2.3 Henkilöstöressurssien johtamisen erityispiirteet päiväkodeissa

Varhaiskasvatus on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen lapsen kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus. Varhaiskasvatuksen ensisijaiset tehtävät ovat lapsen iän ja kehityksen mukaisen kokonaisvaltaisen kasvun, kehityksen, hyvinvoinnin ja terveyden tukeminen sekä oppimisen edellytysten ja elinikäisen oppimisen toteutuminen. (Kangas ym. 2022, 72.)

Yhteiskunnallisesti varhaiskasvatus alana on mukana monessa keskustelussa. Tutkijat ovat tuoneet esille työhyvinvointiin, -olosuhteisiin ja työn mielekkyyteen liittyviä aiheita. Lisäksi keskustelussa on ollut varhaiskasvatuksen opettajien palkkaus ja yhteiskunnassa vallitseva työn alhainen

arvostus. Huolta on myös aiheuttanut lisääntynyt pedagoginen vastuu, työn puutteellinen organisointi ja työyhteisöjen vuorovaikutussuhteet. (Kangas ym. 2022, 73.) On tärkeää muistaa, että koulutus alana on globaalisti tärkeää huomioida henkilöstöresurssien johtamisessa. Se on tärkeä osa julkisen toiminnan arvokehityksessä. (Malik ym., 2022, 5715.) Lisäksi mm. uusi varhaiskasvatustilaki ja uudet velvoittavat ohjauskirjat ovat tuoneet varhaiskasvatuksen vahvemmin osaksi kasvatuksen ja opetuksen toimialaa, kun ennen päivähoiton painotus oli sosiaalipalveluissa (Fonsén ym. 2021, 45).

### 2.3.1 Työntekijöiden saatavuus ja sitoutuminen

Varhaiskasvatuksen opettajista on usean tuhannen osaajan maanlaajuinen pula. Eniten pulaa heistä on Uudellamaalla. Lisäksi alalta on lähivuosina siirtymässä eläkkeelle lukumääräisesti paljon työntekijöitä. Eläköityminen lähivuosina on kuitenkin hieman vähäisempää kuin yleisesti kunta-alalla. Tämän vuoksi alalla on tehty koulutuspoliittisia ratkaisuja ja mm. lisätty varhaiskasvatuksen opettajakoulutuksen aloituspaikkoja ja alan työntekijöiden jatkokoulutusta. (Keva 2024, 16.) Lisäksi ruotsinkielisissä päiväkodeissa on pulaa pätevistä henkilökunnasta. Suurin osa henkilöstöstä puhuu äidinkielenään suomea, ja sen vuoksi lasten kielitaito ei kehity optimaalisesti. (Backman ym. 2011, 18.)

Vuonna 2020 vanhuuseläkkeellä olevista jopa 17 % teki töitä edelleen varhaiskasvatuksessa. Alalla tunnetaan työn jatkuvuuden tunnetta enemmän kuin kunta-alan muilla ammattialoilla. Samaan aikaan henkilöstöstä enää kaksi kolmesta on valmis suosittelemaan työpaikkaansa ja n. 44–62 % on aikomus vaihtaa alaa. (Keva 2024, 16.) Ammatinvaihtopäätöstä vahvistavat työn palkkaus ja riittämättömät uralla etenemismahdollisuudet. Esim. varhaiskasvatuksen opettajalle ei ole yhteiskunnallisesti luotua urapolkua, jonka myötä voisi siirtyä vastuullisempiin tehtäviin. Lisäksi pidempään työskennelleet kritisoivat huonoa palkkakehitystä, jonka vuoksi ”uransa huijilla” ollaan melko nopeasti aloittamisen jälkeen. (Sirvio ym. 2023, 94.)

### 2.3.2 Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet

Varhaiskasvatuksessa on viime vuosina lisääntyneet sairauspoissaolot ja vuosina 2021 ja 2022 heille kertyi poissaoloja keskimäärin viisi päivää enemmän kuin kunta-alan työntekijöille keskimäärin. Vuonna 2022 poissaoloja kertyi eniten lastenhoitajille. Poissaolot ovat lisääntyneet erityisesti alle 30-vuotiailla ja alle 35-vuotiailla sairauspoissaolojen määrän kasvuun liittyy mielen-terveyden häiriöt, ja varsinkin ahdistuneisuushäiriö. (Keva 2024, 21.) Varhaiskasvatuksessa sairauspoissaolot ovat työn kuormittavuutta lisäävä seikka eikä pelkästään seuraus kuormittavuudesta. Vaikka poissaolevan tilalle on palkattu sijainen, johtaa se silti kokemukseen työn kuormittavuudesta. Yhtenä syynä voi olla, että sairauspoissaolon seurauksena päiväkodin toimintaa joudutaan muuttamaan esim. henkilöstö siirtämisellä ryhmien välillä tai muokkaamalla jo ennalta sovittuja työvuoroja. (Paananen & Tammi 2017, 51.)

Viime vuosina varhaiskasvatuksesta on siirtynyt vuosittain n. 500 työntekijää työkyvyttömyyseläkkeelle. Noin puolet näistä tapauksista alkaa osatyökyvyttömyyseläkkeellä. Lastenhoidon muilla työntekijöillä on suurin työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus ja yleisin syy siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle on tuki- ja liikuntaelin sairaudet. Toiseksi yleisin syy siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle on mielen-terveyden häiriöt ja varhaiskasvatuksen opettajilla se onkin yleisempää kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi. Varhaiskasvatuksessa 10 % vähennys sairauspoissaoloissa voisi tarkoittaa vuosittain jopa 40 henkilön jatkamista työssään työkyvyttömyyseläkkeen sijaan. (Keva 2024, 23–25.)

### 2.3.3 Työhyvinvointi

Varhaiskasvatus on kokenut toiminnan tehostamista ja henkilöstömäärien pienentämistä ja siksi työntekijät kokevat, ettei aika riitä enää tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisi. Aikapaineiden ja puutteellisten resurssien vuoksi työ on kuormittavampaa kuin ennen. Lisäksi suuria ovat yleinen työmäärä ja tunnetyön vaatimukset. Vuonna 2022 työn kuormittavuus koettiin suurimmaksi varhaiskasvatuksessa, vaikka aiempina vuosina se on ollut yleisintä sosiaali- ja terveysalalla. (Keva 2024, 36.) Työn kuormittavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat koettu byrokratia, työn arvostuksen puute, aikapaineet, haastavasti käyttäytyvät lapset, roolikonfliktit ja opettajan ammattitaidon puute. Lisäksi muiden työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa myös omaan hyvinvointiin. (Paananen

& Tammi 2017, 44.) On merkityksellistä, miten yksikössä osataan tukea kollegoita ja kannatella heitä haasteiden keskellä (Nislin 2016, 221).

Varhaiskasvatuksen työntekijöiden arviot työympäristön terveellisyydestä ja turvallisuudesta ovat parantuneet viime vuosina. Alan pitovoimaa on aiemmin tukenut autonomia ja luovuuden käyttömahdollisuus, mutta nyt työ näyttää muuttuvan sellaiseksi, ettei työntekijöillä ole enää niin paljon vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Vain 22 % alan työntekijöistä kokee voivansa vaikuttaa työaikoihinsa ja vain noin joka neljäs kokee voivansa vaikuttaa työntekopaikkaan. (Keva 2024, 39.)

Työhyvinvointia parhaiten tukevat asiat varhaiskasvatuksessa ovat koettu työn merkityksellisyys, koettu oman asiantuntijuuden ja taitojen riittävyys sekä mahdollisuudet omien taitojen ja työtoiminnan kehittämiseen. Suurin osa varhaiskasvatuksen henkilöstöstä kokee voivansa hyödyntää vahvuuksiaan työssään ja oman osaamisensa olevan sopiva suhteessa työn vaatimuksiin. (Keva 2024, 49.) Keskimäärin varhaiskasvatuksen henkilöstö suhtautuu työhönsä myönteisesti ja kokee työnsä voimavarat hyväksi (Nislin 2016, 220–221).

Työyhteisön tuki on varhaiskasvatuksen voimavara verrattuna muihin julkisen alan toimialoihin. Noin kolme neljästä kokee työyhteisönsä ilmapiirin hyväksi ja sitäkin useampi kokee voivansa luottaa ihmisiin työyhteisössään. Kaksi kolmesta kokee, että työyhteisössä kyetään ratkaisemaan ja käsittelemään ristiriitoja. Lähes kaikki alan työntekijöistä kokee saavansa tarvittaessa apua ja tukea työkavereiltaan. (Keva 2024, 55.) Jos henkilöstön varhaiskasvatuksen arvot ja käsitykset ovat samansuuntaisia, edistää se työyhteisön hyvinvointia (Kangas ym. 2022, 74).

Opetus- ja kasvatusaloilla työskentelevillä on suurempi riski sairastua myötätuntouupumukseen. Työ varhaiskasvatuksessa on vahvasti vuorovaikutteista ihmissuhdetyötä ja se tuo monella tapaa haasteita jaksamiseen. Työlle luovat odotuksia vanhemmat, lapset ja yhteiskunta ja se voi tuntua joskus raskaalta ja haastaa ammatillista itsetuntoa ja riittävyyden tunnetta. Näiden uhkaa jaksamiselle voi minimoida hankkimalla riittävästi suojaavia voimavaroja itselleen. Esim. lapsen kasvun ja kehityksen seuraaminen ja tukeminen voi tuoda päiväkodin työntekijälle iloa ja onnistumisen kokemuksia, jotka kehittävät ammatillisen itsetunnon muodostumista. (Nislin 2016, 219.)

#### 2.3.4 Kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen

Varhaiskasvatuksessa tarvittava osaaminen jakautuu toimintaympäristön ja perustehtävän tulkintaan liittyvään osaamiseen, varhaiskasvatukseen liittyvään osaamiseen, kehittämisosaamiseen sekä vuorovaikutus- ja yhteistyöosaamiseen. Varhaiskasvatuksen eri ammattiryhmillä on erilaista osaamista eri koulutusten ja kokemusten myötä. Alan muutokset edellyttävät moniammatillisen asiantuntijuuden laajentamista. (Ukkonen-Mikkola ym. 2020, 325.) Päiväkotien henkilöstöjohtaminen tulisi sisältää nykyaikainen strategia varhaiskasvatuksen opettajien pitkäjänteisestä ja asenteittaisesta ammatillisesta kehittämisestä. Sen myötä saavutettaisiin korkealaatuiset tulokset ja opettajien kilpailuetujen lisääntyminen. (Belinova ym., 2021.)

Koettu osaaminen ja osaamisen kehittäminen edistää työhyvinvointia varsinkin silloin, kun työn vaatimukset muuttuvat. Varhaiskasvatukseen kohdistuneet muutokset ovat luoneet painetta osaamistason nostoon. Työn vaativuutta lisäävät digitalisaatio, moninaisuuden ja kestävän kehityksen vaatimukset sekä dokumentoinnin ja kirjaamisen lisääntyminen. (Kangas ym. 2022, 75.) Varsinkin tieto- ja viestintätekniikan kehittymisen myötä on tärkeää, että päiväkotien työntekijät oppivat käyttämään sitä lapsen kehitystä tukevalla eikä sitä haittaavalla tavalla (Backman ym. 2011, 4).

#### 2.3.5 Päiväkodin johtajan rooli esihenkilönä

Uuden varhaiskasvatuslain seurauksena varhaiskasvatuksen opettajalle on tullut myös tehtäviä johtajana ja se saattaa haastaa tasapainoa johtajuudessa päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen opettajan välillä. Koko yksikön pedagogiikka on johtajan vastuulla, mutta opettaja vastaa kasvattajatiiminsä toteuttamasta lapsiryhmän pedagogiikasta. Päiväkodin johtajan rooli voi siis olla turvata opettajan asema tiimissä tai antaa opettajan ottaa johtajuus. Toimivaa johtajuutta päiväkodissa tukisi panostaminen perustehtävän määrittelyyn sekä johtajuuteen liittyvien vastuiden kirkastaminen. (Fonsén ym. 2021, 66–67.) Alan vaihtoa suunnittelevat toivoisivat erityisesti johtajan tukea ristiriitatilanteissa, jotka johtuvat epäselvistä työnkuvista sekä varmistamista, että suunnitteluaika toteutuu yksikkötasolla. (Sirvio ym. 2023, 96.) Päiväkodin sisäistä kehitystä edistävän päiväkodin johtajan ja varhaiskasvatuksen opettajien yhteistyö. Lisäksi toiminnan laatua

parantavat päiväkodin työskentelytapoihin keskittyvät rakennemuutokset, esim. säännöllisiin tiimipalavereihin panostaminen. (Akselin 2013, 25.)

Lisähaastetta esihenkilötyöhön voi tuoda lisäksi päiväkodin jakautuminen useampaan lokaatioon tai useamman eri päiväkodin johtaminen samanaikaisesti. Sellaisia kutsutaan hajautetuiksi organisaatioiksi. Ne tuovat muutoksia päiväkodin sosiaalisen rakenteen elementtien olemukseen verrattuna yhden päiväkodin johtamiseen yhdessä lokaatiossa. (Akselin 2013, 20–21.)

### 3 Keikkatyö

Keikkatyö on tilapäistä ja lyhytaikaista työskentelyä eli pääsääntöisesti kestoaltaan yhdestä työvuorosta muutamaan työvuoroon. Työnantajalle voi tulla tarve keikkatyöntekijälle esim. sairauspoissaolon tai muun äkillisen poissaolon vuoksi. Työntekijä eli keikkalainen voi yleensä itse päättää mitkä työvuorot haluaa ottaa vastaan ja siten myös itse määrittellä työvuorojen määrän ja ajankohdan. Keikkatyön kautta on mahdollista päästä työskentelemään useisiin eri yksiköihin ja työtehtäviin. (Keikkatyön käsikirja n.d.) Keikkatyön alkuperästä ei ole varmuutta, mutta yhden teorian mukaan se ("gig work") on lähtöisin 1920-luvun Yhdysvaltojen muusikkopiireistä. Silloin jazz-muusikot elivät epävarmoja aikoja ja näkivät jokaisen soittokerran Jumalan lahjana ja alkoivat kutsua niitä nimellä "gig", joka on lyhenne sanoista "God is Great". (Gaily 2022, 18.)

Keikkatyötä voidaan kutsua myös tai se voi olla:

- määräaikainen työsuhde, jolloin työsopimukseen on määritelty työn loppumisajankohta (Leinikki 2010, 43.)
- osa-aikainen työ, jolloin sovittu työaika on alle laissa tai virka-/työehtosopimuksessa määritellyn säännöllisen työajan (Leinikki 2010, 44.)
- epätyypillinen työsuhde. Se tarkoittaa kaikenlaista muuta ansiotyötä kuin vakituudessa koikaikatyössä tehtyä työtä. (Eklund 2023, 35.)
- pätkätyö, joka on erilaisissa osa- ja määräaikaisissa työsuhhteissa tehtävää monenlaista työtä (Leinikki 2010, 26.)
- sivutyö, joka on päätyön ohella tehtävää työtä (Kaleva ym. 2024, 15.)
- monimuotoinen ansiotyö eli tulojen hankintaa samanaikaisesti palkattuna työntekijänä useammalla työnantajalla, palkattuna työntekijänä ja yrittäjänä tai tekemällä useampaa yrittäjätyötä (Kaleva ym. 2024, 15.)
- vuokratyö, jolloin työntekijä työskentelee työvoimaa välittävän tai vuokraavan yrityksen kautta (Sutela & lehto 2014, 43.)

- puskurityö eli toimi tai harrastus, josta voi luoda uuden työn tai tuloa (Klemetti 2021, 11.)
- kevytyrittäjyyttä, jolloin työn suorittaja laskuttaa asiakastaan työstään laskutuspalvelun avulla pääsääntöisesti ilman y-tunnusta (Klemetti 2021, 138.)
- vaihtelevan työajan sopimuksen mukaista työtä, jolloin viikoittainen työaika vaihtelee. Mikäli työaika on määritelty alkaen 0 h/vk, puhutaan myös nollatuntisopimuksesta. (Lampinen 2023, 187.)

### 3.1 Keikkatyön positiiviset ja negatiiviset puolet työntekijän näkökulmasta

Määräaikainen työ voidaan kokea epävarmuutena ja uhkana elämänhallinnan ja -suunnittelun kannalta ja siksi esim. asunnon hankintaa tai perheen perustamista saatetaan lykätä. Epävarmuutta voi myös tuoda taloudellinen turvattomuus. Määräaikaista työtä tekevillä on vakituudessa työssä oleviin verrattuna enemmän työttömyyttä ja he saavat useammin erilaisia sosiaaliavustuksia. (Miettinen 2007, 9.) Kun työttömyysturvaetua hakee muu kuin vakituista kokopäivätyötä tekevä, menee hakemuksen käsittelyyn enemmän aikaa, neuvojen saaminen voi olla vaikeampaa ja joissakin tapauksissa voi jäädä jopa kokonaan työttömyysturvan ulkopuolelle (Eklund 2023, 35).

Työpaikan sijainnin jatkuva muuttuminen ja työvuorojen ottaminen lyhyellä varoitusajalla voi hankaloittaa elämän suunnitelmallisuutta ja perheen arkea. Työyhteisöjen jatkuva vaihtuminen voidaan kokea negatiivisena tai positiivisena riippuen henkilöstä. (Miettinen 2007, 22.) Jotkut voivat kokea helpottavana, että voi vain tehdä työnsä ja olla puuttumatta henkilöstöpolitiikkaan. Lisäksi hyvänä puolena voidaan kokea se, että mikäli työyhteisössä tulee vastaan ongelmia, voi vain olla jatkossa menemättä sinne. (Huotari & Pitkänen 2013, 28.)

Kun työntekijä voi itse määritellä, kuinka paljon haluaa tehdä töitä ja milloin, voi se auttaa työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Määräaikaisuus voi olla työntekijän kannalta positiivista, jos työ päättyy omasta halusta. (Miettinen 2007, 19.) Pätkätyö mahdollistaa mm. pidemmät vapaat vaikkapa matkusteluun ja virastoissa asiointiin virka-aikaan. Sen kautta voi myös välttää työn hallinnollisia rutiineja ja työnkuvan laajenemisen. (Leinikki 2010, 31.)

Varsinkin vanhuuseläkkeellä olevat tekevät keikkoja erilaisien psykososiaalisten syiden takia. Työskentely tarjoaa mielenkiintoista tekemistä ja itsensä tarpeelliseksi kokemisen tunnetta. Työ

tarjoaa myös sosiaalisia suhteita. Joitakin vanhuseläkkeellä olevia voi myös motivoida erilaiset taloudelliset syyt. (Valkama 2024.)

Työyhteisössä voi syntyä eripuraa keikkatyöntekijöiden ja vakituisen henkilöstö välille, jos esimerkiksi koetaan keikkalaisen saavan parempaa palkkaa. Näitä tilanteita eivät esihenkilöt aina osaa tunnistaa ja se luokin haastetta johtamiselle ja henkilöstöhallinnolle. Keikkatyöntekijät voivat olla myös heikommassa asemassa vakituisen henkilöstöön nähden mm. koulutuksiin pääsemisessä ja kehittämistoimintaan osallistumisessa. (Miettinen 2007, 21–22.) Joissakin työpaikoissa määräaikaisten työntekijöille voidaan osoittaa ikävimmät työtehtävät tai niin vaativia työtehtäviä ettei niistä ole mahdollista suoriutua. Heille ei myöskään välttämättä anneta yhtä hyviä työvälineitä kuin muille tai oteta mukaan työpaikkakokouksiin. (Leinikki 2010, 90.)

Keikkatyö voi toimia myös väylänä pidempiin määräaikaistuksiin tai jopa vakituisen työhön. Keikkatyön kautta työnantaja voi arvioida ilman riskejä työntekijää ja työntekijä voi arvioida ja verrata työpaikkaa muihin. Keikkatyön kautta voi myös työllistyä tehtäviin, joihin ei ole muodollista pätevyyttä ja päästä siten tutustumaan mahdolliseen tulevaisuuden ammattiin. Varsinkin työelämää aloittaville nuorille keikkatyö tarjoaa hyvän mahdollisuuden tutustua eri töihin ja arvioida omaa mielenkiintoaan ja osaamistaan. (Miettinen 2007, 24–25.) Keikkatyö voi myös joissakin tapauksissa olla ainoa väylä työllistyä haluamaansa organisaatioon tai työtehtävään (Huotari & Pitkänen 2013, 27). Myös jos jokin työ ei enää kiinnosta, on irtisanoutuminen helpompaa verrattuna kokopäiväiseen työhön yhdessä paikassa (Klemetti 2021, 145). Tämän takia työntekijän on hyvä pyytää määräaikaiseen työsopimukseen kohta irtisanomisajasta, koska muuten työtä ei voi lopettaa ennen työsopimuksessa olevaa työn päättymisajankohtaa (Leinikki 2010, 80.)

Karttunut monipuolinen työkokemus voi auttaa etenemään uralla tai toimia polkuna yrittäjyyteen (Kaleva ym. 2024, 40). Myös se, että keikkatyöntekijän on yleensä jatkuvasti mukauduttava uusiin asioihin ja opittava uutta, voi auttaa etenemään urallaan nopeammin verrattuna pidempiaikaisiin työntekijöihin (Zwettler ym. 2023).

Töiden tekeminen usealle eri työnantajalle voi tuoda turvaa tilanteessa, jossa yhdestä paikasta ei enää saakaan töitä (Kauhanen 2022, 43). Urariski on huomattavasti suurempi, jos työskentelee kokopäivätyössä yhdellä alalla kuin jos tekisi useaa työtä eri aloilla ja myös maantieteellisesti hajautettuna. Tästä hyvä esimerkki on koronavirus, joka vaikutti todella paljon mm. matkailu- ja

kulttuurialan työpaikkoihin. Töiden hajauttaminen voi myös tuoda taloudellista mielenrauhaa. (Klemetti 2021, 46–47, 143.)

Kun työntekijä saa tehdä motiivejaan vastaavaa työtä, tuottaa se hänelle tyytyväisyyttä, intoa ja voimaantumista. Ei kuitenkaan ole kohtuullista odottaa, että työntekijä saavuttaisi sen kaiken yhdestä työstä yhdessä paikassa. Työtyytyväisyyteen voi vaikuttaa suuresti se, millaisen kokonaisuuden eri töistä eri paikoissa työntekijä saa koostettua. Eri keikkoja yhdistelemällä työntekijä voi vaikuttaa mm. siihen, kuinka fyysisesti, psyykkisesti, sosiaalisesti ja kuuloaistia rasittavaa työn tekeminen on. (Klemetti 2021, 146.)

Työskentelemällä eri työnantajille voi myös kiertää joitakin työaikalainsäädännön muodostamia rajoituksia (Kauhanen 2022, 43). Työaikasääntelyn kiertäminen voi synnyttää hankalia tilanteita varsinkin, jos työnantaja ja työntekijä ovat sellaisia maahanmuuttajia, joille suomalainen työhön liittyvät säännöt ei ole ennestään tuttua (Kaleva ym. 2024, 43). Työajan seuraamisen haasteet aiheuttavat myös työsuojellisia haasteita (Sutela & Lehto 2014, 158).

Keikkojen jatkuva tarjoaminen voi luoda koukuttumista tunteeseen, että on haluttu ja tarvittu työntekijä. Keikkojen vastaanottaminen voi siis johtua myös sosiaalisista siteistä ja arvostuksen tunteesta. (Kaleva ym. 2024, 41.) Samaan aikaan taas keikkatyöntekijä voi jäädä ilman palautetta työstään ja hänen taitonsa ja virheensä saatetaan sivuuttaa, jotka vaikuttavat negatiivisesti työntekijän ammatilliseen kehittymiseen (Leinikki 2010, 27). Ammatillista kehittymistä taas edistää se, kun pääsee näkemään usean työpaikan käytännöt ja toimintatavat. Vaikka työtehtävät olisivat samoja, niin käytännöt todennäköisesti vaihtelevat yksiköittäin. (Leinikki 2010, 31.)

Keikkatyön tekeminen vaatii erilaista osaamista ja keikkatyössä pärjääminen edellyttää enemmän omaa aktiivisuutta, työelämän tuntemusta ja itsetuntemusta kuin vakituisessa tai pitkäaikaisessa määräaikaisessa työssä oleminen. Keikkatyön tekemisessä korostuvat erityisesti muutosten hallintataidot, ongelmanratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot ja ajankäytönhallinta. Keikkatyöhön ei ole välttämättä mahdollista saada yhtä kattavaa perehdytystä eikä rekrytointiprosessi välttämättä ole yhtä seuloiva kuin pitkissä työsuhteissa. Sen vuoksi on tärkeää oman osaamisensa tunnistaminen, jotta ei vastaanota itselleen liian vaativia työtehtäviä. (Leinikki 2010, 39–40.)

Keikkatyöntekijän vastuulle jää elämän rahoittaminen sairauslomien ja muiden lomien ajalta verrattuna vakituisen henkilöstöön. Lyhyet työpätkät eivät myöskään välttämättä kerrytä tarpeeksi työssäoloa yhdellä työnantajalla, jotta olisi oikeutettu erilaisiin vuosilomapidennyksiin ja muihin

etuuksiin, kuten kulttuuri- ja liikuntaseteleihin. Keikkatyöntekijä ei välttämättä ole myöskään oikeutettu samanlaiseen työterveyteen kuin vakituiset työntekijät. (Huotari & Pitkänen 2013, 68; Miettinen 2007, 23.) Tulevaisuudessa voi olla käytössä suunnitteilla oleva vuosilomapankki, jolloin kertyneitä lomia ei maksetakaan työntekijälle työn päättyessä, vaan se raha siirtyisi erilliseen rahastoon ja keikkatyöntekijä saisikin pitää vuosilomaa työsuhteiden rikkonaisuudesta huolimatta (Leinikki 2010, 71.)

Keikkatyön alustatalous on luonut ongelman, että työntekijän deaktivointi ei johdakaan laittoon irtisanomiseen. Jos työntekijä kokee hänen työnhakuprofiilinsa deaktivoinnin epäoikeudenmukaiseksi, on hänellä useimmiten vain vähän turvaa. Joillakin keikkatyöalustoilla työntekijöillä on myös huonot asemat neuvotella sopimuksistaan tai palkkioistaan. (Kuhn & Galloway 2019.)

Monimuotoinen ansiotyö on riski fyysiselle ja psyykkiselle terveydelle silloin, kun on pakko tehdä useampaa työtä. Toisaalta tutkimusten mukaan monimuotoinen ansiotyö ei muodostu terveysriskiksi, jos viikoittainen työaika ei nouse korkeammaksi kuin normaalia kokoaikatyötä tekevällä tai kun päätyön ohella ei ole kuin yksi lisätyö. (Kaleva ym. 2024, 16.)

### 3.2 Ketkä tekevät keikkatyötä

Keikkatyöntekijät voidaan karkeasti jakaa neljään kategoriaan alla olevan taulukon mukaisesti sen mukaan, onko keikkatyö työntekijästä mieleistä vai välttämättömyys ja onko se ensisijainen vai täydentävä tulonlähde (Gaily 2022, 22).

Taulukko 1. Keikkatyön tekemisen syiden nelikenttä (Gaily 2022, 22)

	Ensisijainen tulonlähde	Täydentävä tulonlähde
Mieleinen valinta	<p><b>Vapaat agentit</b> He aktiivisesti valitsevat tämän työnteon muodon ja se on heidän pääasiallinen tulonlähteensä</p>	<p><b>Satunnaisesti tienaaavat</b> Haluavat lisätuloja pääasiallisen työn lisäksi tai täydentääkseen esim. opintotukeaan tai eläkettään</p>
Välttämätön valinta	<p><b>Vastahakoiset</b> Ovat epätyypillisissä työsuhteissa vain, koska eivät ole onnistuneet saamaan kokoaikaista vakityötä</p>	<p><b>Taloudellisesti tiukoilla olevat</b> Ovat epätyypillisissä työsuhteissa, jotta saisivat lisätuloja, mutta haluaisivat pärjätä ilman niitä</p>

Vuonna 2005 määräaikaista osa-aikatyötä tekivät erityisesti alle 40-vuotiaat naiset ja alle 30-vuotiaat miehet. Määräaikaista osa-aikatyötä tehdään erityisesti naisvaltaisilla palvelualoilla. Julkisen sektorin määräaikaisuus on lisännyt määräaikaisen työn osuutta erityisesti toimihenkilöammateissa: opettajat ja sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset. (Miettinen 2007, 9.) Vuonna 2022 osa-aikatyötä teki 488 000 15–74-vuotiaista suomalaista (Tilastokeskus 2023, 12.) ja keskimäärin 8,1 % 18–64-vuotiaista suomalaisista teki useaa työtä samanaikaisesti vuosina 2010–2016 (Kauhanen 2022, 45).

Vuokratyötä tekevien yleisimmät syyt vuokratyön tekemiselle ovat: vuokratyön helpompi saatavuus verrattuna muunlaiseen työhön (53 %), voi valita itse työajan ja -paikan (30 %), saa nähdä erilaisia työpaikkoja ja saa monipuolista työkokemusta (25 %) sekä lisäansioiden tarve (22 %). Sukupuolella on vaikutusta syihin. Naiset tekevät miehiä yleisemmin vuokratyötä siksi, että voivat vaikuttaa työaikaan ja -paikkaan, kun taas miehillä syyt jakautuvat melko tasaisesti kaikkiin edellä mainittuihin syihin. (Huotari & Pitkänen 2013, 24.)

Opiskelijat ovat tärkeä työvoimareservi, koska he ovat valmiita tulemaan töihin lyhyelläkin varoitussajalla ja he saattavat ottaa vastaan sellaisia työvuoroja, jotka eivät muille kelpaa. Opiskelijamäärien voimakas kasvu on tuottanut tilanteen, jossa on tarjolla runsaasti koulutettua työvoimaa lyhytaikaisiin työsuhteisiin. (Miettinen 2007, 26.)

Keikkatyö voi toimia myös tilanteissa, kun palaa takaisin työelämään pitkän poissaolon jälkeen. Silloin voi kytkeytyä takaisin työelämään vähän kevyemmin. Keikkatyö voi myös toimia ammattitaidon ylläpitäjänä pitkän poissaolon, esim. perhevapaan aikana. (Miettinen 2007, 26.)

Keikkatyö kiinnostaa myös ikääntyneitä. Vuosina 2019–2021 palkkatyöstä vanhuuseläkkeelle jääneistä kolmasosa työskentelee tai on työskennellyt eläkkeellä ollessaan. Vanhuuseläkkeellä töitä tehneistä 73 % haluaa työskennellä satunnaisesti ja 20 % säännöllisesti osa-aikatyössä. (Valkama 2024.)

Usean työn tekemiseen saatetaan päätyä myös päätyön kuormittavuuden takia. Huonojen kokemusten vuoksi voidaan kokea mukavampana tehdä työtä useammassa paikassa joustavilla työajoilla. Joissakin tapauksissa työnantaja on voinut kieltää työntekijältä lisävuorot ja ylityöt terveydellisiin syihin vedoten ja siksi työntekijä haluaa tehdä sivutyötä päätyön ohella. (Kaleva ym. 2024, 42.)

### 3.3 Kuntarekryn käyttäminen keikkatyöväilyksessä

Kuntarekry on erityisesti julkiselle sektorille kehitetty rekrytointijärjestelmä. Se voidaan karkeasti jakaa kahteen osioon: rekrytointi- ja sijaispuoleen. Sen lisäksi on olemassa kuntarekry.fi-internet-sivusto, jossa on mm. Kuntarekryä käyttävien organisaatioiden työpaikka- ja keikkatyöilmoitukset, joihin työnhakijat voivat jättää hakemuksensa. (Kuntarekry a n.d.)

Kuntarekryn rekrytointipuoli sisältää monipuoliset työkalut koko rekrytointiprosessin läpikäymiseen. Sen avulla on mahdollista hoitaa mm. täyttölupien hakeminen, työpaikkailmoitusten julkaiseminen, anonyymit rekrytoinnit, hakemusten käsittely ja vertailu, videohaastattelut, hakijaviesintä, erilaiset raportoinnit ja uuden työntekijän perehdyttäminen. Vuosittain Kuntarekryn kautta läpiviedään yli 45 000 rekrytointia. (Kuntarekry a n.d.)

Kuntarekryn sijaispuoli on tarkoitettu työntekijöiden saamiseen lyhytaikaisiin sijaisuuksiin ja keikkatöihin. Siellä on valmiina osaajapankki, josta organisaatio löytää heti työnhakijoita, jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa työskennellä heillä. Sen lisäksi organisaatio voi julkaista oman sijaishakuilmoituksensa, vaikka tietyille työtehtävälle tai alalle (esim. päiväkodit tai laitoshuoltajat). Silloin

työnhakijat tietävät myös paremmin, mitä erilaisia keikkatyömahdollisuuksia juuri kyseisessä organisaatiossa on tarjolla. (Kuntarekry b n.d.)

Kun työnhakija on jättänyt sijaishakemuksensa Kuntarekryyn, voi työnantaja määrittellä millaisissa työtehtävissä ja yksiköissä hän voi työskennellä, jonka jälkeen työnhakijalle voidaan tarjota hänelle soveltuvia sijaisuuksia. Sijaisuuksia voidaan tarjota kahdella eri tavalla: keikkakalenterin kautta ja tekstiviestihauulla. Keikkakalenteriin työnantaja ilmoittaa sijaisuuden ja voi lähettää sen tiedoksi sähköpostitse tai tekstiviestitse haluamilleen sijaisille. Sen jälkeen sijainen voi mennä keikkakalenteriin kiinnittämään itsensä sijaisuuteen tai ilmoittamaan halukkuutensa tehdä sijaisuus työnantajan määrittelemien asetusten mukaan. Keikkakalenteri soveltuu erityisesti useamman päivän sijaisuuksiin sekä sijaisuuksiin, jotka eivät ole akuutteja. Keikkoihin voi etsiä tekijää myös automatisoidulla tekstiviestihauulla. Silloin valituille sijaisille lähetetään Kuntarekryn kautta tekstiviesti, jossa on oleelliset tiedot sijaisuudesta sekä numerokoodi. Mikäli sijainen haluaa tehdä keikan, vastaa hän tekstiviestiin numerokoodilla. Sijaisuuden saa se, joka ehtii vastaamaan ensimmäisenä. Paluuviestinä tulee tieto, että saiko sijaisuuden vai ehtikö joku muu ottamaan sen jo ensin. Tekstiviestihaku soveltuu erityisesti akuutteihin yhden päivän sijaisuuksiin.

Vuonna 2023 Kuntarekryyn luotiin 211 475 sijaistarvetta ja yhteensä näihin sijaisuuksiin valittiin 130 205 eri sijaista. Näistä varhaiskasvatukseen kohdistuvia sijaistarpeita oli 50 177 ja sijaisia 30 005. Kaikkien sijaistarpeiden keskimääräinen pituus oli 10,11 päivää ja keskimääräinen läpimenoaika oli 21 minuuttia. (Väisänen 17.7.2024.) Läpimenoaika tarkoittaa sitä aikaa, joka menee sijaistarpeen julkaisusta sijaisen kiinnittämiseen. Koska sijaistarpeiden keskimääräinen pituus on jopa yli viikon, kertoo se siitä, että Kuntarekryn sijaispuolta käytetään jonkin verran myös muihin sijaisuuksiin kuin puhtaasti keikkatyöhön.

#### 4 Tutkimusstrategia ja -ote sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista jokin ongelma. Sen tulee pohjautua faktoihin, joita kerätään monilla eri tavoilla. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 19.) Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua ja sen tarkoituksena on selvittää tutkimuskohteen toimintaperiaate ja lainalaisuudet. Se voi olla teoreettista tai empiiristä. Teoreettinen tutkimus käyttää hyväkseen jo valmiina olevaa tietoa. Empiirinen tutkimus eli havainnoiva tutkimus perustuu menetelmiin, jotka on luotu teoreettisen tutkimuksen perusteella. (Heikkilä 2014, 13.)

Tutkimuksissa käytettävä tieto voi olla kvantitatiivista tai kvalitatiivista. Tutkimuksissa voidaan myös käyttää molempia tietolähteitä. (Holopainen ym. 2004, 7.) Pelkkä tietojen kerääminen ei kuitenkaan riitä, vaan pitää myös osata tehdä oikeat johtopäätökset. Johtopäätökset tehdään useimmiten joko induktiivisesti tai deduktiivisesti. Tieteen edistämisen kannalta molempia tapoja tarvitaan. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 12.)

Tutkimusstrategiassa kerrotaan, millainen tutkimus tullaan tekemään ja miten se tehdään. Lisäksi kerrotaan aikataulu, tutkimuksen suorittajat ja heidän vastuunsa, otantamenetelmä, otoskoko, aineiston keräystapa ja tutkimusmenetelmä. Koska tutkimusstrategiassa määritellään jo tarkkaan, millainen tutkimus tullaan tekemään ja millaisella tarkkuudella, tulee se laatia huolella, ettei myöhemmin huomata tehdyn työn menneen hukkaan. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 16.) Vaiheet voivat mennä myös osittain päällekkäin. Tiedonhaku ja teoriaan tutustuminen voi myös muokata hiukan aihetta kesken tutkimusprosessin. Lisäksi raportointia on hyvä tehdä koko prosessin ajan eikä vain lopuksi. (Opinkirjo n.d.)

Ammattikorkeakouluissa on vakiintunut kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusotteet. Lisäksi niiden rinnalla kulkevat kehittämis- ja konstruktioivinen tutkimus, joiden etuna on mm. ratkaisujen tuottaminen yrityksen käytännön ongelmiin. Muita tutkimusotteita ovat esimerkiksi käsiteanalyttinen, päätöksentekometodologinen ja nomoteettinen. (Virtanen 2006, 46–48.)

#### 4.1 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus on soveltava tutkimus, joka on käytännön tavoitteisiin pyrkivää itsenäistä ja omaperäistä tiedonhakua, jossa nojaututaan perustutkimuksen tuloksiin. Se myös perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Tutkimuksessa voidaan esim. testata teoriasta johdetun hypoteesin toteutumista käytännössä tai selvittää jonkin ilmiön syntyminen syitä. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Joissakin tapauksissa näitä tutkimusotteita voidaan yhdistellä, jotta saadaan hyödynnettyä molempien tutkimustapojen hyödyt ja minimoitua haitat. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 17–18.; Heikkilä 2014, 13, 16.)

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusasetelman keskeisimmässä osassa on tutkimusongelma. Sen lisäksi se koostuu myös tutkimusaineistosta ja -menetelmästä. Tutkimuskysymys kannattaa asettaa tarkasti, koska sen myötä empiirisen osan suunnittelu ja toteutus selkiytyvät ja lopussa tutkimuksesta saatu hyöty on siitä riippuvainen. (Heikkilä 2014, 23.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on läheisesti sidoksissa mm. sosiaali- ja kasvatustieteisiin, markkinointiin ja ekologiaan, joissa tutkittavia ominaisuuksia tutkitaan usein kvalitatiivisilla muutujilla (Holopainen & Pulkkinen 2010, 18). Kvalitatiivinen tutkimus auttaa siten ymmärtämään tutkimuskohdetta paremmin ja selittämään sen käytöksen tai päätösten syitä. Siinä ei kerätä niin suurta otosmäärää, vaan keskitytään analysoimaan tarkemmin pienempää otosta. Tutkittavat valitaan usein satunnaisesti eikä tutkimuksessa pyritä yleistyksiin. Aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti kuin kvantitatiivisessa tutkimusotteessa. (Heikkilä 2014, 16–17.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös määrälliseksi tai tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvä silloin, kun käytetään välimatka- tai suhdeasteikkoa tutkittavan ominaisuuden mittaamisessa, koska sen avulla tutkitaan lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Aineistonhankintamenetelmänä on yleensä standardoitu tutkimuslomake valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Tulokset esitetään taulukoilla ja kaavioilla. (Heikkilä, 2014, 16; Holopainen & Pulkkinen 2010, 18.) Tilastollisen tutkimuksen tavoitteena on mahdollisimman suuri otosjoukko, jotta vältetään sattuman vaikutus tutkimustuloksiin (Opinkirjo n.d.).

## 4.2 Tutkimusmenetelmiä

Empiirisen tutkimuksen perusmuoto on kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus. Sen tarkoituksena on vastata kysymyksiin: mikä/kuka, millainen, missä ja milloin. Se liittyy melkein jokaiseen tutkimukseen ja voi myös olla jonkin tutkimuksen pohjana. Kuvailevan tutkimuksen edellytyksenä on laaja aineisto, koska siinä on tärkeää tulosten luotettavuus, yleistettävyys ja tarkkuus. (Heikkilä 2014, 14.)

Selittävä eli kausaalinen tutkimus pyrkii selvittämään ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Jotta muuttujien välisiä riippuvuuspäätelmiä voidaan tehdä, tulee tutkimusaineiston olla tarpeeksi laaja. (Heikkilä 2014, 15.)

Konstruktiiivinen tutkimus perustuu sen kytkeytymiseen aikaisempaan teoriaan, kirjallisuuteen ja tutkimukseen aiheesta sekä ratkaisun uutuuden ja toimivuuden osoittamisesta. Siinä tutkija rakentaa organisaatiolle teoriaan perustuvan ratkaisun, jonka toimivuutta tarkastellaan käytännössä. Parhaimmillaan tutkimusmenetelmä on jo havaittujen ongelmien ratkaisemisessa. Konstruktiiivisen tutkimuksen lopputulosten raportointi rakentuu pääasiassa kehitetyn ratkaisun esittelystä. (Virtanen 2006, 47–48.) Se sijoittuu liiketalouden tutkimuskentässä empiiristen ja normatiivisten tutkimuksien lohkoon (Virtanen 2006, 48).

Konstruktiiivinen tutkimus aloitetaan etsimällä relevantti ongelma, jonka jälkeen on hyvä selvittää pitkän aikavälin tutkimusyhteistyömahdollisuudet kohdeorganisaation kanssa. Sitten tulee perehtyä aiheeseen syvällisesti niin käytännössä kuin myös teoriassa. Sen jälkeen voidaan innovoida ratkaisu ongelmaan, toteuttaa ratkaisu ja testata sen toimivuus. Lopuksi vielä pohditaan ja analysoidaan ratkaisua ja koko tutkimusprosessia. (Lukka 2001.)

Survey-tutkimuksessa käytetään suunnitelmallista kysely- tai haastattelututkimusta, jotka toteutetaan valmiiksi jäsennellyjä tutkimuslomakkeita käyttäen. Kerätty data voidaan analysoida monilla eri tavoilla. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 19.) Tutkimustavan hyötyinä ovat tehokkuus ja taloudellisuus, kun tutkittavia on paljon (Heikkilä 2014, 19).

### 4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen datan kerääminen aloitetaan päättämällä, käytetäänkö kokonaistutkimusta, jolloin tutkitaan perusjoukon jokaista otantayksikköä, vai tutkitaanko vain osaa perusjoukosta. Jälkimmäisessä tapauksessa osajoukon ajatellaan edustavan koko perusjoukkoa ja siihen perustuvat otantatutkimukset. Otantatutkimuksen etuina kokonaistutkimukseen verrattuna ovat sen edullisuus ja se, ettei se vie niin paljon aikaa. Otantatutkimuksen hallinta on myös helpompaa, koska työmäärä on pienempi. Joskus myös kokonaistutkimuksen tekeminen voi olla mahdotonta hyvin suuren perusjoukon vuoksi. Kokonaistutkimusta kannattaa harkita vain, jos perusjoukko on pieni. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 27–28.) Menetelmän valintaan vaikuttavat myös tutkimukseen valittu lähestymistapa, asetetut tutkimuskysymykset ja tutkimuseettiset näkökulmat (Opinkirjo n.d.).

Otos on perusjoukon osajoukko, mikäli perusjoukon jokaisella otantayksiköllä on yhtäläiset mahdollisuudet tulla tarkastelun kohteeksi. Mikäli näin ei ole, osajoukkoa kutsutaan näytteeksi. Otosta voidaan kutsua edustavaksi, jos sen otantayksiköiden ominaisuudet vastaavat perusjoukon ominaisuuksia samassa suhteessa. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 27.)

Otantamenetelmä määrittää sen, miten otos poimitaan. Ei ole olemassa otantamenetelmää, joka sopisi kaikkiin tilanteisiin ja siksi otantamenetelmä tulee päättää aina tapauskohtaisesti. Otantamenetelmät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: todennäköisyyteen ja harkintaan perustuviin menetelmiin. Todennäköisyyteen perustuvia menetelmiä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ryväotanta ja ositettu otanta. Näiden tuloksena on otos. Harkintaan perustuvia menetelmiä ovat harkinnanvarainen otanta ja kiintiöotanta. Näiden tuloksena on näyte. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 29.) Otantamenetelmän valintaan vaikuttavat mm. tutkimuksen tavoitteet, perusjoukon sijainti, käytettävissä olevat rekisterit, budjetti sekä perusjoukon jäsenten erilaisuus tai samankaltaisuus tutkittavien ominaisuuksien suhteen (Heikkilä 2014, 35).

Yksinkertaisessa satunnaisotannassa eli umpimähkäisessä otannassa, jokaisella perusjoukon jäsenellä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Sattumanvaraisuus voidaan toteuttaa esim. satunnaisotantageneraattoreilla. Menetelmä on parhaimmillaan silloin, kun perusjoukosta ei ole etukäteistietoa tai se on homogeeninen. (Heikkilä 2014, 36.)

Systemaattisessa eli tasavälisessä otannassa perusjoukosta poimitaan tasavälein yksilöitä. Sen voi toteuttaa esim. niin, että ensin laitetaan henkilöt aakkosjärjestykseen ja sitten valitaan listasta joka neljäs. Tätä otantamenetelmää tulee välttää, jos perusjoukossa esiintyy jaksoittaista vaihtelua, koska silloin se voi aiheuttaa tuloksiin systemaattista virhettä. (Heikkilä 2014, 36.) Otantamenetelmää voidaan käyttää, jos halutaan ottaa otos esim. kassajonossa olevista, liikenteestä tai liukuhihnatuotannosta (Holopainen & Pulkkinen 2010, 31).

Ryväsotannassa olemassa olevista ryhmistä (esim. joukkueista tai yrityksistä) arvotaan satunnaisesti tai systemaattisesti mukaan otettavat. Ryväsotantaa käytetään mm. kansallisissa kuluttajatutkimuksissa, jolloin keskitytään tutkimaan vain tiettyjen kaupunkien kuluttajia. (Heikkilä 2014, 39–40.)

Ositetussa otannassa perusjoukko jaetaan ensin ositteisiin ja sitten ositteista valitaan otokseen esim. sama määrä yksilöitä tai ositteiden ollessa erikokoisia prosentuaalisesti sama määrä yksilöitä. Ositettua otantaa kannattaa käyttää, kun perusjoukko heterogeeninen, mutta voidaan jakaa pienempiin homogeenisiin osajoukkoihin. (Heikkilä 2014, 38–39.)

Harkinnanvaraisessa otannassa tutkija valitsee mahdollisimman objektiivisesti ja tasapuolisesti otantaan tulevat. Menetelmän käyttö edellyttää aihealueen ja perusjoukon tuntemista. Tuloksia tulee tulkita erityisen varovaisesti. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 34.)

Kiintiöotannassa päätetään etukäteen esim. kuinka monta nais- ja miesvastaajaa halutaan. Kyselyä jatketaan niin kauan, että määritelty otoskoko tulee täytettyä kunkin kategorian kohdalla. Kiintiöotantaa hyödynnetään mm. vaaligallupeissa. (Heikkilä 2014, 40–41.)

Kyselylomake on määrämuotoinen kysymyspatteristo ja sillä kerätään dataa. Kyselylomakkeen etuina haastatteluihin verrattuna ovat mm. nopeampi tiedon keruu, tallentaminen ja käsittely sekä haastateltavien tasapuolinen kohtelu. Lisäksi sen täyttäminen on haastateltavalle helpompaa, varsinkin jos käytetään kysymyksiä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Valmiiden vastausvaihtoehtojen käyttäminen myös vähentää vastausten tulkinnanvaraisuutta. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 39.) Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja suunniteltaessa on pohdittava, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan ja kuinka tarkkoja vastauksia on edes mahdollista saada. Samaa asiaa voidaan myös kysyä usealla eri tavalla ja eri mitta-asteikoilla. Kysymystyyppejä ovat avoimet kysymykset, suljetut eli strukturoidut kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. (Heikkilä 2014, 47, 51–52.)

#### 4.4 Aivoriihi kehittämismenetelmänä

Aivoriihi on ideointimenetelmä, jota hyödyntämällä saadaan keksittyä paljon luovia ideoita johonkin määriteltyyn aiheeseen liittyen. Sen peruseriaatteena on, että määrä tuottaa laatua eli mitä enemmän ideoita, niin sen todennäköisemmin siellä on joukossa myös toteuttamiskelpoisia ideoita. (Innokylä n.d.) Aivoriihi voi olla perinteinen, nimellinen ja/tai sähköinen. Joidenkin tutkimusten mukaan ryhmämuotoisessa aivoriihessä ei välttämättä synny sen enempää hyviä ideoita kuin yksilösuoritteisena. (Al-Samarräie & Hurmuzan 2018.)

Aivoriihi aloitetaan päättämällä vetäjä, joka huolehtii muistiinpanojen tekemisestä, ja asettamalla ratkaistava ongelma. Seuraavaksi ideoidaan ratkaisuja ilman sensuuria ja vasta sen jälkeen arvioidaan ratkaisujen toimivuutta ja voidaan tarvittaessa yhdessä parannella ideoita. Lopuksi valitaan parhaimmat ideat toteutukseen. (Innokylä n.d.)

## 5 Empiirisen tutkimuksen tarkempi kuvaus

Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla ja se oli avoinna 14.-30.6.2024 välisen ajan. Kysely jaettiin Kuntarekryn pääkäyttäjille 14.6.2024 ja pyydettiin välittämään heidän päiväkotien keikkalaisilleen. Lisäksi 17.6.2024 kyselyä jaettiin Kuntarekryn somekanavissa. Vastauksia saatiin yhteensä 442 kpl. Kvantitatiivisia kysymyksiä käsiteltiin Webropolissa ja Excelissä.

### 5.1 Toimeksiantajan kuvaus

Grade Solutions Oy muutti nimensä FCG Digitalista yrityskauppojen myötä, liittyen keväällä 2024 Grade perheeseen. Grade on Pohjoismaiden johtava rekrytointi- ja hr-ratkaisuja tuottava yritys julkisella sektorilla. Heidän valikoimissaan on mm. oppimisen hallintajärjestelmiä, työntekijäkyselyt, suorituksen arvioinnin tuki ja osaamisen kehittäminen. (Kirkkorekry n.d.)

Grade Solutions Oy taas on hallitseva markkinajohtaja Suomen julkisen sektorin rekrytointiratkaisuissa. Se on suomalainen ohjelmistokumppani, joka kehittää vuosien kokemuksella moderneja ja toimintavarmoja verkkopalveluita ja ohjelmistoratkaisuja varsinkin julkisen sektorin tarpeisiin. (Kirkkorekry n.d.)

Heidät tunnetaan parhaiten Kuntarekry- ja Kirkkorekry-palveluistaan, jotka ovat Talentrekry-rekrytointijärjestelmään pohjautuvia rekrytointipalveluja. Lisäksi heillä on valikoimissaan Intro-pehdytysohjelmisto sekä henkilöstö- ja muutossuunnitteluohjelmisto Diip, jota käytetään, kun halutaan mallintaa uutta organisaatorakennetta luotettavan henkilöstötiedon pohjalta. Kaikki ohjelmistot ovat muokattavissa niin pienen kunnan kuin suuren hyvinvointialueenkin tarpeisiin. (Kirkkorekry n.d.)

### 5.2 Tutkimuksen lähtötilanne

Vuodesta 2030 lähtien varhaiskasvatuksessa tulee olemaan merkittävä uudistus työntekijöidensä koulutustaustassa (Varhaiskasvatuslaki 7:37 §.) ja se tulee hankaloittamaan entisestään hankalaa

työmarkkinatilannetta alalla. Tämän lisäksi jopa 37 % päiväkodeista on ilman varahenkilöstöjärjestelmää (Siitonen 2021, 13). Mm. näiden syiden vuoksi päädyttiin tutkimaan mitä henkilöstöressurssien johtamisen keinoja päiväkodit voisivat hyödyntää työntekijöiden houkuttelussa ja sitouttamisessa. Tarkempaan tarkasteluun otettiin henkilöstöressurssien johtamisen erityispiirteet päiväkotikontekstissa. Lisäksi perehdyttiin keikkatyöhön käsitteenä. Lyhyesti kuvattuna työn tavoitteena on kehittää päiväkotien keikkatyöntekijöiden johtamista. Tavoitteena on myös löytää keinoja houkuttaa kuntien päiväkoteja käyttämään Kuntarekryä keikkatyöväilytykseen, mikäli eivät vielä niin tee.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä aiheeseen perehtymällä ensin henkilöstöressurssien johtamiseen keskittyen erityisesti työntekijöiden sitouttamiseen ja houkutteluun. Lisäksi keikkatyöhön perehdytään paremmin, etsimällä tietoa siitä, että: mitä se on, kuka sitä tekee ja miksi sekä sen positiiviset ja negatiiviset puolet työntekijän näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset päädyttiin jakamaan teoreettisiin ja empiirisiin (taulukko 2.):

Taulukko 2. Tutkimuskysymykset

Teoreettiset tutkimuskysymykset	Empiiriset tutkimuskysymykset
Mitä henkilöstöressurssien johtamisen keinoja on, että saadaan työntekijöitä ja sitoutettua heidät?	Miten saada sijaisia sijaisrekisteriin?
Onko keikkatyöntekijäisyys vapaaehtoisista?	Miten saada sijaisrekisterissä olevat sitoutettua tekemään keikkoja?
Mikä motivoi keikkojen tekemiseen?	

### 5.3 Tutkimusprosessi

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on konstruktivinen tutkimus ja siihen päädyttiin siksi, että se on parhaimmillaan jo havaittujen ongelmien ratkaisemisessa. Tiedossa on jo päiväkotien haasteet työntekijöiden saamisessa ja tilanteen hankaloituminen entisestään tulevaisuudessa. Konstruktivisessa tutkimuksessa myös testataan tehtyä ratkaisua käytännössä. Sitä ei kuitenkaan

tämän opinnäytetyöprosessin puitteissa ole mahdollista ajallisesti toteuttaa, joten se jää jatko-tutkimusaiheeksi.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kuvaileva survey-tutkimus. Melkein jokainen tutkimus on kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus, koska sen tarkoituksena on vastata tutkimuksellisiin peruskysymyksiin ja niin on myös tässä tutkimuksessa. Survey-tutkimukseen päädyttiin sen helpon ja resurssitehokkaan toteuttamistavan vuoksi ja koska tutkimusjoukko on niin suuri. Survey-tutkimuksessa on myös helppo yhdistää kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote.

Tämän työn empiirinen tutkimusosuus toteutettiin konstruktiiivisena survey-tutkimuksena. Tutkimusongelman ja empiiristen tutkimuskysymysten pohjalta laadittiin kysely Webropol-ohjelmalla. Kysely koostui pääasiassa strukturoiduista kysymyksistä. Kyselyä täydennettiin myös joillakin avoimilla kysymyksillä, jotta voitiin saada tietoa, jota ei osattu ennakoida teorian pohjalta. Näin saatiin yhdistettyä kvantitatiivisen otteen hyvät puolet, että saadaan mahdollisimman paljon aineistoa ja aineiston analysointi pysyy resurssitehokkaana ja kvalitatiivisen hyvät puolet siinä, että saadaan muodostettua laajempi kuva tutkimusongelmasta ja ratkaisuksista siihen.

Kysely (liite 2) jaettiin Kuntarekryn pääkäyttäjille, jotta he voivat jakaa sen heidän päiväkodeisiansa keikkoja tekeville sijaisilleen. Lisäksi kyselyä jaettiin Kuntarekryn somekanavissa. Tutkimus kuitenkin keskitettiin Kuntarekryn kautta päiväkodeissa keikkatyötä tekeviin ja kyselyn kysymysten asettelulla yritettiin blokata muut vastaajat pois. Kysely oli pari viikkoa avoinna kesäkuussa. Kesä ei ole paras aika toteuttaa kyselyä, koska päiväkodit eivät pääsääntöisesti ole auki ja moni lomailee silloin, mutta opinnäytetyöprosessin kannalta se oli välttämätöntä.

Kysely sisälsi yhteensä 13 kysymystä. Kahdeksan kysymystä oli kaikille suunnattuja ja viisi kysymystä oli vain osalle, riippuen heidän vastauksistaan. Kysymyksistä 11 oli monivalintakysymyksiä ja osa niistä sisälsi myös avoimen vastausvaihtoehdon. Kokonaan avoimia kysymyksiä oli kaksi.

Toiveena oli saada vastauksia eri tehtävissä työskenteleviltä keikkatyöntekijöiltä, joten mikäli jostakin oleellisesta ammattiryhmästä ei olisi parin viikon jälkeen saatu tarpeeksi vastauksia, olisi kyselyn vastaamisaikaa jatkettu tai muuten tavoiteltu mahdollisimman monimuotoista otantaa. Tarkkoja määriä tai prosenttiosuuksia eri ammattiryhmille ei kuitenkaan ollut mielekästä asettaa tutkimuksen alkuvaiheessa.

Kyselyn aineisto käsiteltiin alustavasti ensin niin, että tarkastettiin vastausten jättöajat, että oliko niiden perusteella aihetta epäillä saman henkilön jättäneen vastauksensa useampaan kertaan. Mikäli näin oli, vastauksien yhtäläisyyksiä verrattiin keskenään, että voisivatko ne olla saman henkilön jättämiä. Tällaisia vastauksia ei ollut, joten kenenkään vastauksia ei poistettu.

Seuraavaksi toisen kysymyksen vastauksia koskien kelpoisuutta/työtehtäviä korjattiin. He, jotka olivat vastanneet ”muu tehtävä, kerro mikä” -kohtaan lukion tai peruskoulun, vastaus muutettiin ”päiväkodin avustavat tehtävät”.

Lopuksi kahden viimeisen kysymyksen vastaukset käytiin läpi niin, että jos joku oli vastannut ”muu, mikä/mitkä?” -kohtaan selkeästi jotain sellaista, mikä oli erikseen lueteltuna, vastaus korjattiin. Esimerkiksi vastaus ”Hälytysraha myös keikkalaisille” muutettiin ”Muut etuudet/palkkiot” -vastaukseksi.

Nämä vaiheet tehtiin Webropolissa, koska näiden osalta se oli tutkijan mielestä visuaalisuudeltaan ja helppokäyttöisyydeltään parempi vaihtoehto kuin esim. Excel tai PSPP. Sen jälkeen loppujen vastausten käsittely siirrettiin Exceliin ja PSPP:hen.

Kokonaan avoimiin kysymyksiin (kysymykset 10 ja 11), tulleet vastaukset jaoteltiin karkeasti maininnoiksi niin, että pääosin yksi maininta oli yhdellä rivillä. Sen jälkeen maininnat kysymykseen ”Mikä mielestäsi toimii Kuntarekryn sijaisvälityksessä?” jaettiin karkeasti kahdeksaan pääluokkaan. Maininnat kysymykseen ”Mitä mielestäsi pitäisi kehittää Kuntarekryn sijaisvälityksessä?” jaettiin karkeasti 13 pääluokkaan ja osa niistä vielä 2–4 alaluokkaan.

Lisäksi lopuista kysymyksistä laadittiin yhdensuuntaiset frekvenssijakaumat. Sen jälkeen kaikki frekvenssijakaumat ja avoimien kysymyksien luokkajaot koostettiin Powerpoint-esitykseksi ja pidettiin aivoriihi Kuntarekryn tuoteomistajan ja palvelupäällikön kanssa. Aivoriihen tuotoksena saatiin ideoita seitsemän kyselyn tuloksien kautta muodostetun ongelman ratkaisemiseen. Nämä tulokset raportoitiin ja sen lisäksi teorian ja kyselyn tuloksien perusteella koostettiin viiden kohdan vinkkilistan päiväkodeille, miten he saisivat paremmin sitoutettua nykyiset keikkalaiset ja houkuteltua uusia keikkalaisia heille. Lopuksi vielä tehtiin pohdintaosuus.

Aivoriihi valittiin kehittämismenetelmäksi mm. siksi, että se on helppo toteuttaa pienellä ryhmällä ja se on hyvä silloin, kun osallistujat ovat hyvin perillä aiheesta. Lisäksi se voidaan toteuttaa helposti teamsillä.

Aivoriihen jälkeen aineisto käsiteltiin vielä lopullisesti. Vastaukset avoimiin vastauksiin jaettiin tarkasti maininnoiksi ja varmistettiin, että yhdellä rivillä on vain yksi maininta. Alustavassa analysoinnissa osa saman vastauksen samankaltaisista maininnoista jätettiin samalle riville. Sen jälkeen maininnat jaettiin pääluokkiin, joista yläluokkiin ja joista osa vielä alaluokkiin. Luokat myös pyrittiin nimeämään niin, että ne ymmärtää ilman tutkijan selostusta. Aivoriihessä tutkija selosti luokat ja niiden väliset erot, joten ne olivat alustavassa analysoinnissa niukkasanaistemmin nimettyjä.

Lopuksi vielä tutkija kävi kaikki vastaukset läpi Excelissä ja tarkasti niiden johdonmukaisuuden. Vastauksissa ei ilmennyt selkeää epäloogisuutta. Kukaan ei esimerkiksi vastannut, että olisi tehnyt edeltävän 12 kuukauden aikana yli 50 keikkaa päiväkodeissa ja samalla kirjoittanut avoimeen kysymykseen, miten ei keikkaile terveyssyistä.

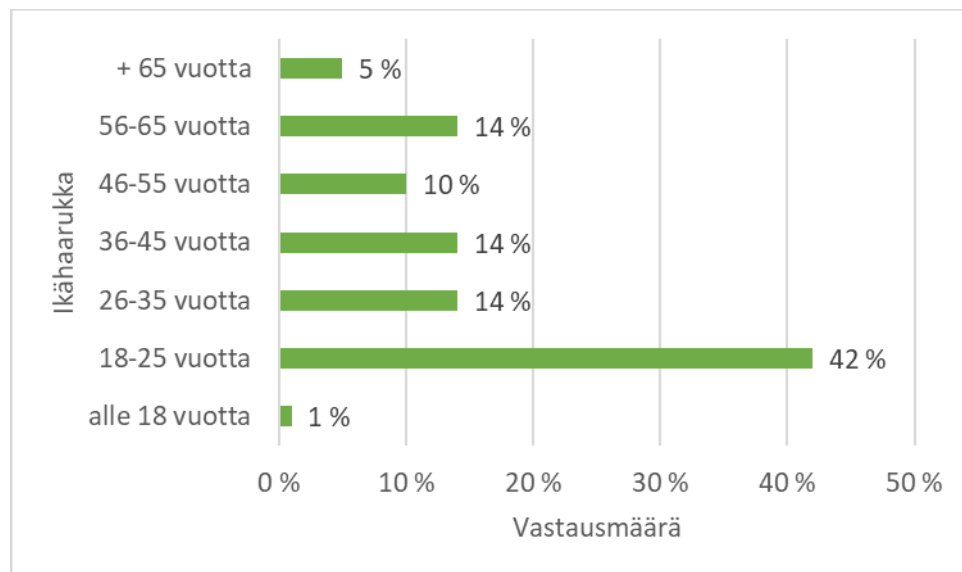
Kaikki vastaukset käydään yksitellen läpi, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan kahden kategorian välisiä eroja vastauksissa. Kategoriat ovat he, jotka ovat tehneet keikkoja päiväkodeissa edeltävän 12 kuukauden aikana ja he, jotka eivät ole tehneet. Avoimet kysymykset rajattiin pois kategorioiden välisestä tarkastelusta, koska vastauksista ilmenee jo valmiiksi tarpeeksi hyvin, millaisilla meriiteillä vastaaja vastaa.

## 6 Kyselyn tulokset

Kysymyksiä on yhteensä 13, joista kaikille suunnattuja on kahdeksan. Kokonaan avoimia kysymyksiä on kaksi. Otokoko kaikille suunnatuissa kysymyksissä on 442 ja osalle suunnatuissa kysymyksissä 340.

### 6.1 Kyselyn vastaajien taustatiedot

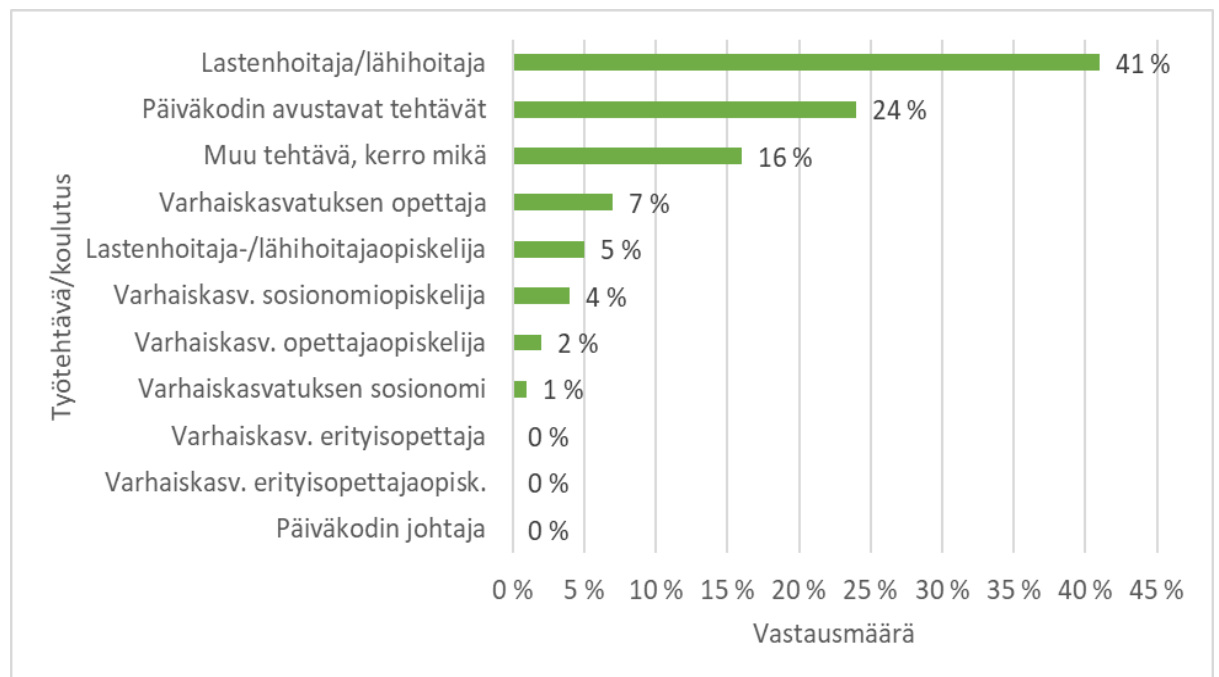
Ensimmäiseksi kartoitettiin vastaajien ikähaarukkaa. Vastaajista suurin osa (42 %) on 18–25-vuotiaita. Toiseksi eniten on 26–35-vuotiaita, 36–45-vuotiaita ja 56–65-vuotiaita (14 % kussakin ryhmässä). Kolmanneksi eniten on 46–55-vuotiaita (10 %) ja neljänneksi eniten yli 65-vuotiaita (5 %). Vähiten on alaikäisiä (1 %). (kuva 2.)



Kuva 2. Vastaajien ikä (n=442)

Seuraavaksi tiedusteltiin missä työtehtävissä ja/tai koulutustaustalla vastaajat työskentelevät. Vastaajista melkein puolet (41 %) on lastenhoitajia tai lähihoitajia. Toiseksi eniten on päiväkodin avustavissa tehtävissä toimivia (24 %). Kolmanneksi eniten (16 %) on muun koulutuksen saaneita tai muissa tehtävissä toimivia kuin vastausvaihtoehdoissa on valmiiksi määritelty. Avoimissa vas-

tauksissa korostuvat eniten perhepäivähoitajan, koulunkäynninohjaajan, sairaanhoitajan ja sosionomin koulutukset sekä erilaiset taiteellisten ja kaupallisten aineiden koulutukset. Vastaajista varhaiskasvatuksen opettajia on 7 %, lastenhoitaja- tai lähihoitajaopiskelijoita on 5 %, varhaiskasvatuksen sosionomiopiskelijoita on 4 %, varhaiskasvatuksen opettajaopiskelijoita on 2 % ja varhaiskasvatuksen sosionomeja on 1 %. Vastaajissa ei ollut lainkaan varhaiskasvatuksen erityisopettajia tai sellaiseksi opiskelevia tai päiväkodin johtajina toimivia. (kuva 3.)

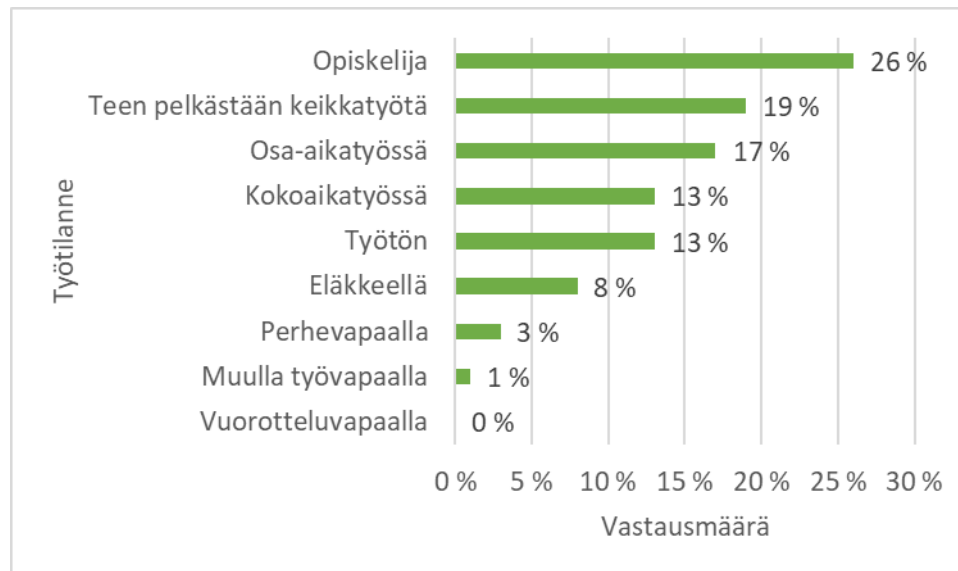


Kuva 3. Vastaajien koulutus/työtehtävät (n=442)

Vastaukset mukailevat hyvin paljon muiden kysymysten vastauksia. Koska suurin osa kyselyyn vastaajista on alle 26-vuotiaita, on oletettavaa vastaajien käyneen suurimmaksi osin vain toisen asteen koulutuksen tai että ovat tällä hetkellä suorittamassa korkeakoulututkintoa. Lisäksi myöhemmissä kysymyksissä tulee esiin, että varhaiskasvatuksen opettajille tarjotaan vain lastenhoitajan keikkoja. Sekin on voinut vaikuttaa tämän kysymyksen vastauksiin siten, että sen takia on vastattu tekevänsä lastenhoitajan töitä, vaikka todellisuudessa olisi mahdollisuus varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin tehtäviin.

Seuraavaksi tiedusteltiin vastaajien työtilannetta. Noin neljäsosa vastaajista (26 %) on tällä hetkellä opiskelija. 19 % vastaajista työllistää itsensä pelkästään keikoilla. Kolmanneksi eniten vastaajista (17 %) on osa-aikatyössä. Neljänneksi eniten on koko-aikatyössä olevia ja työttömiä (13

%). Eläkkeellä on 8 % vastaajista. Perhevapaalla olevia on 3 % ja muulla työvapaalla olevia on 1 % vastaajista. Vuorotteluvapaalla ei ole kukaan vastaajista. (kuva 4.)



Kuva 4. Vastaajien työtilanne (n=442)

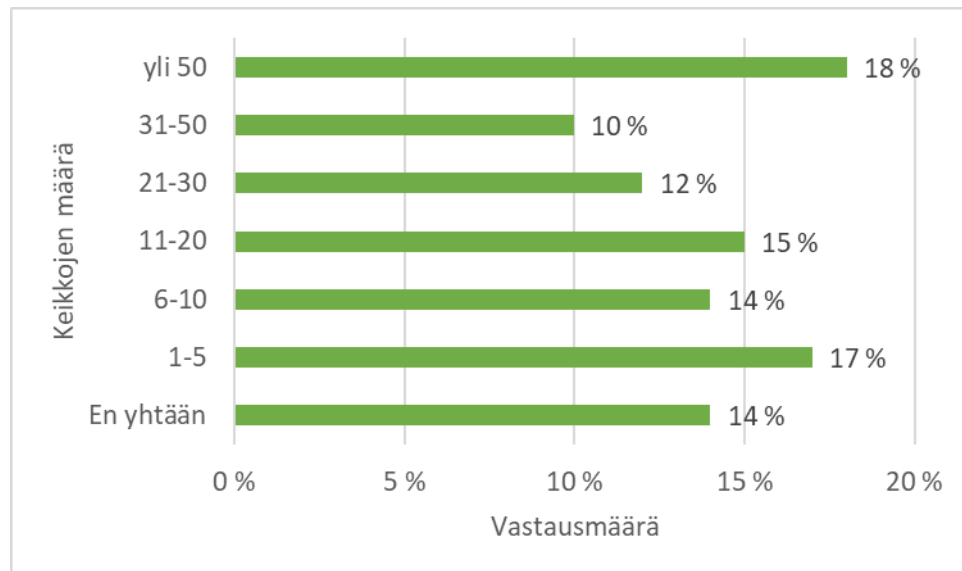
Tämänkin kysymyksen vastaukset tukevat sitä tietoa, että suurin osa nuorista on opiskelijoita, opiskelun ohessa tehdään keikkatyötä ja opiskelijareservi on suuri (Miettinen 2007, 9, 26). Kysymyksen vastaukset myös tukevat teoriaosuutta, jossa tulee ilmi mm., että keikkatyötä tehdään lisäansioden vuoksi, kun päätyön tulot eivät riitä (Kauhanen 2022, 43, 45; Huotari & Pitkänen 2013, 24; Valkama 2024). Valkaman (2024.) mukaan myös iso osa viime vuosina eläkkeelle jääneistä haluaa työskennellä ainakin satunnaisesti.

## 6.2 Perustietoa keikkojen tekemisestä

Seuraavaksi tiedusteltiin, kuinka monta keikkaa eli yksittäistä työvuoroa vastaaja on arvionsa mukaan tehnyt päiväkodeissa edeltävän 12 kuukauden aikana. Koska keikkatyötä saatetaan tehdä hyvinkin satunnaisesti ja vaihtelevasti (Kuhn & Galloway 2019) haluttiin aikajänteeksi valita pitempi ajanjakso kuin esim. viikko tai kuukausi.

Suurin osa vastaajista (18 %) on tehnyt yli 50 keikkaa. Toiseksi eniten (17 %) on 1–5 keikkaa tehneitä ja kolmanneksi eniten (15 %) on 11–20 keikkaa tehneitä. 6–10 keikkaa tehneitä on 14 %,

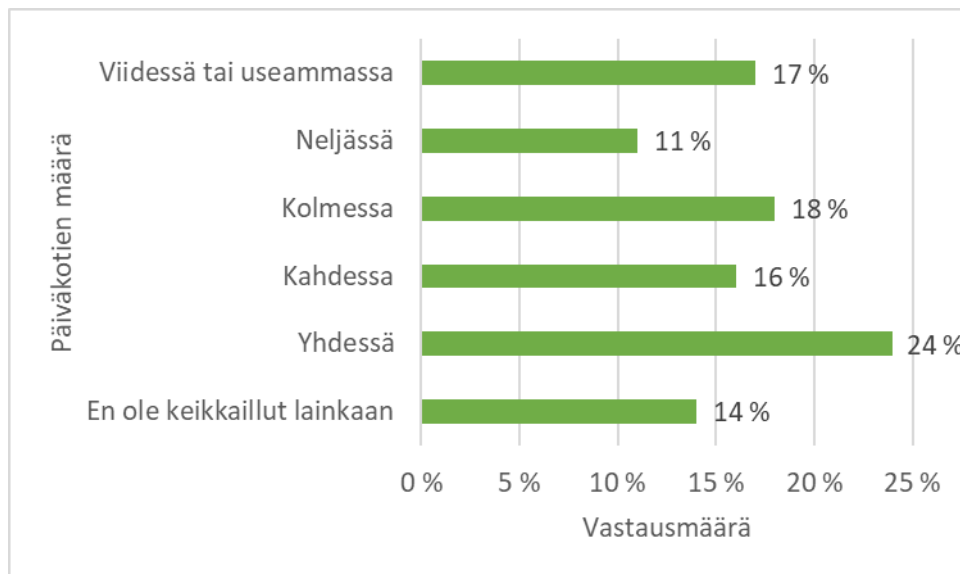
21–30 keikkaa tehneitä on 12 % ja 31–50 keikkaa tehneitä on 10 % vastaajista. Yhtäkään keikkaa tehneitä on 14 % vastaajista. (kuva 5.)



Kuva 5. Kuinka monta keikkaa on tehnyt päiväkodeissa vuoden aikana (n=442)

Kysymyksen vastausvaihtoehtoja oli vaikea määritellä, koska tutkijalla ei ollut ennestään juurikaan etukäteistietoa, kuinka usein yksittäiset päiväkodin työntekijät tekevät keikkaa. En yhtään -vaihtoehdon valitsi peräti 14 % vastaajista, joka on erikoista, koska kyselyä kuitenkin jaettiin siten, että sen olisi pitänyt tavoittaa lähinnä sellaisia, jotka keikkoja tekevät.

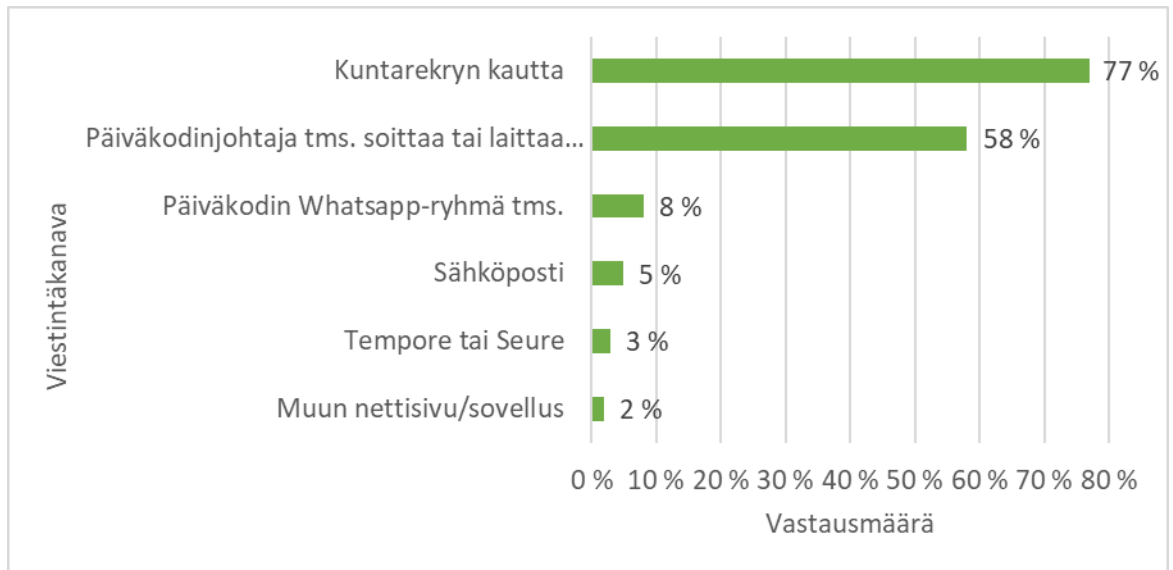
Seuraavaksi kysyttiin, että kuinka monessa eri päiväkodissa on keikkaillut edeltävän 12 kuukauden aikana. Neljäsosa vastaajista (24 %) on tehnyt keikkaa yhdessä päiväkodissa. 18 % on keikkaillut kolmessa päiväkodissa, 17 % viidessä tai useammassa, 16 % kahdessa ja 11 % neljässä. 14 % vastaajista ei ole keikkaillut yhdessäkään päiväkodissa edeltävän 12 kuukauden aikana. (kuva 6.)



Kuva 6. Kuinka monessa päiväkodissa on keikkaillut vuoden aikana (n=442)

Tämän kysymyksen vastaukset tukevat edellisen kysymyksen vastauksia. Vuodessa alle 20 keikkaa päiväkodeissa tehnyttä on melkein puolet (46 %) ja siksi keikkoja ei tehdä kauhean monessa eri päiväkodissa. Vuodessa yli 50 keikkaa päiväkodeissa tehneitä on 18 % ja oletettavasti heidän keikkansa jakautuvat moneen eri päiväkotiin ja siksi viidessä tai useammassa päiväkodissa keikkoja tehneitä on 17 %. Tätä tukee myös muuttujien välinen kontingenssikerroin ( $C=0,69$ ,  $n=442$ ), jonka mukaan tehtyjen keikkojen lukumäärällä ja keikkapaikkojen määrällä on riippuvuutta (liite 5).

Sitten kysymyksenä oli ”Miten saat tiedon keikoista ja vastaanotat keikkoja?”. Tähän kysymykseen sai valita useamman vastausvaihtoehdon eikä vastausvaihtoehtojen määrää ollut rajattu. Selkeä enemmistö (77 %) vastasi saavansa keikkatarjouksia Kuntarekryn kautta. Myös yli puolet (58 %) vastaajista saa keikkatarjouksia niin, että päiväkodinjohtaja tms. soittaa tai laittaa viestiä. 8 % vastaajista saa keikkatarjouksia päiväkodin Whatsapp-ryhmän tms. kautta, 5 % sähköpostitse, 3 % Temporen tai Seuren kautta ja 2 % jonkin muun nettisivun tai sovelluksen kautta. (kuva 7.)



Kuva 7. Miten saa tiedon keikoista (n=442)

Oli odotettua, että selkeästi eniten keikkatarjouksia saadaan Kuntarekryn kautta, koska kyselyä jaettiin Kuntarekryn rekisteröidyille päiväkotien keikkalaisille ja Kuntarekryn somekanavissa. Whatsapp-ryhmien tms. käytön tutkija odotti suuremmaksi. Tosin osa vastaajista voi sekoittaa sen tuohon ”päiväkodinjohtaja tms. soittaa minulle tai laittaa viestiä”. Hieman yllättäen osa vastaajista saa keikkatarjouksia sähköpostitse, koska luulisi sen olevan turhan hidasta ja vaikeakäyttöisempää. Tässäkin tosin osa vastaajista on voinut sekoittaa Kuntarekryn kautta tulevat automaattiset sähköposti-ilmoitukset keikoista tavallisiin sähköposteihin.

### 6.3 Lisäkysymykset Kuntarekrystä

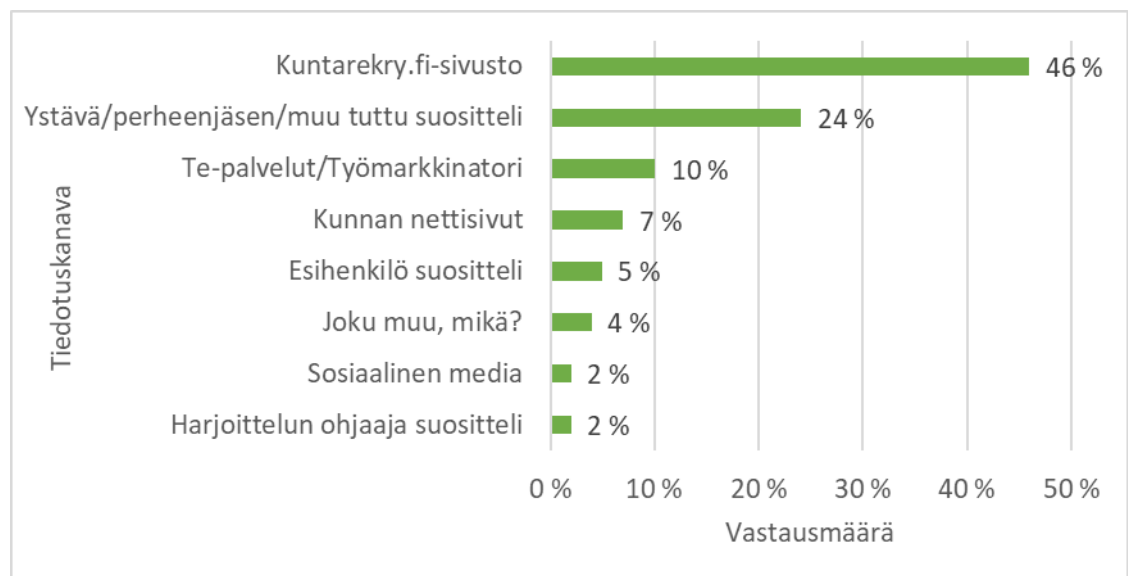
He, jotka vastasivat saavansa keikkatarjouksia Kuntarekryn kautta (n=340), vastasivat lisäksi tässä alaluvussa oleviin lisäkysymyksiin. Lisäkysymyksiä heille oli viisi kappaletta, joista monivalintoja oli kolme ja avoimia kysymyksiä kaksi.

Kysymyksillä haluttiin kartoittaa, miten keikkatyöntekijät ovat löytäneet Kuntarekryn sijaisrekisteriin. Lisäksi pyydettiin antamaan yleisarvosana Kuntarekryn toimivuudesta keikkojen saamisessa sekä myös yksityiskohtaisempia väittämiä Kuntarekryn eri ominaisuuksista. Avoimilla kysymyksillä haluttiin kerätä tarkempaa tietoa Kuntarekrystä, että mikä toimii tällä hetkellä ja mitä pitäisi vielä kehittää.

### 6.3.1 Mitä kautta Kuntarekryn sijaisrekisteriin löydetään

Kuntarekryn sijaisrekisteriin pääsi tai löysi Kuntarekry.fi-sivuston kautta melkein puolet (46 %) vastaajista. Neljäsosa (24 %) vastaajista kuuli siitä jonkun tutun kautta. TE-palveluiden avoimien työpaikkojen kautta sen löysi 10 % vastaajista, kunnan nettisivuilta 7 %, esihenkilön suosituksesta 5 %, harjoittelun ohjaajan suosituksesta 2 % ja sosiaalisesta mediasta 2 %. Jotain muuta kautta sinne löysi 4 % vastaajista. (kuva 8.)

Joku muu, mikä? -vaihtoehdon valitsi 14 vastaajaa eli neljä prosenttia kaikista kysymykseen vastanneista. Avoimissa vastauksissa korostuivat, että vastaaja oli mennyt suoraan päiväkodista kysymään töitä ja ettei vastaaja enää muista, mitä kautta löysi Kuntarekryn sijaisrekisteriin.

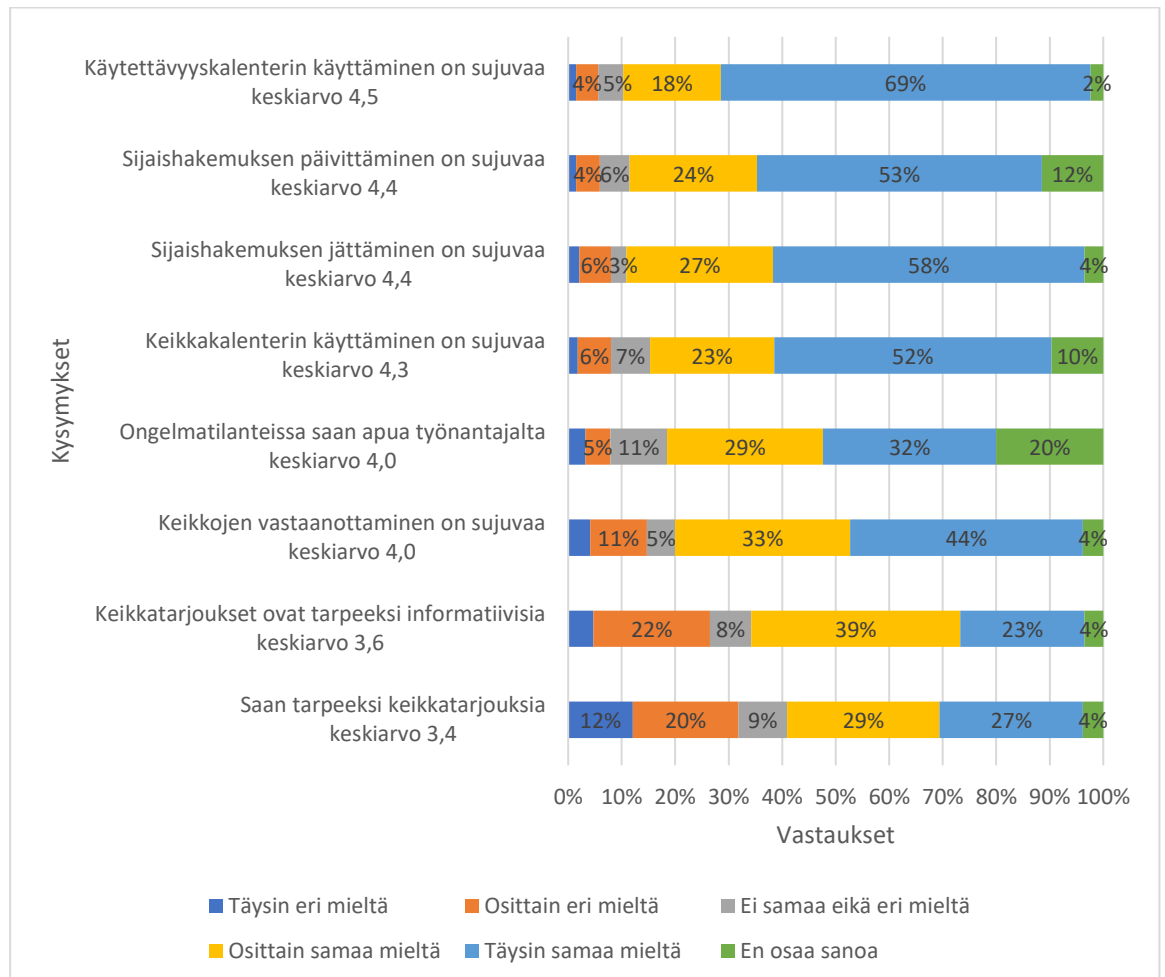


Kuva 8. Mitä kautta löysi Kuntarekryn sijaisrekisteriin (n=340)

### 6.3.2 Arvosanojen kerääminen Kuntarekryn käytettävyydestä

Seuraavaksi tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä Kuntarekryn sijaispuolen eri ominaisuuksista. Vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä (1), osittain eri mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), osittain samaa mieltä (4) ja täysin samaa mieltä (5). Lisäksi kuudentena vaihtoehtona oli en osaa sanoa. Vastauksien keskiarvot on laskettu asteikolla 1–5 eli en osaa sanoa -vastausvaihtoehto ei

vaikuta vastauksien keskiarvoon. Parhaimmat keskiarvot saivat: käytettävyysskalenteri (4,5), sijaishakemuksen jättäminen ja päivittäminen (4,4) ja keikkakalenteri (4,3). Huonoimmat keskiarvot saivat keikkatarjousten riittävä määrä (3,4) ja keikkatarjousten informatiivisuus (3,6). (kuva 9.)



Kuva 9. Mieliä Kuntarekryn sijaispuolen eri ominaisuuksista (n=340)

Vastaukset jakautuvat aika paljon ”ongelmatilanteissa saan apua työnantajalta” -kohdassa. Se voi kertoa siitä, että kaikki eivät välttämättä ole kohdanneet ongelmia ja että ongelmien vakavuudessa voi olla paljonkin vaihtelua. ”Saan tarpeeksi keikkatarjouksia” vaihtoehdossa vastaukset myös jakautuvat jonkin verran ja sitä tukee se, että suurimmaksi osaksi keikkoja tehdään alle 20 vuodessa (46 % vastaajista). Samaan aikaan on myös pienempi joukko (18 % vastaajista), jotka tekevät vähintään yhden keikan viikossa.

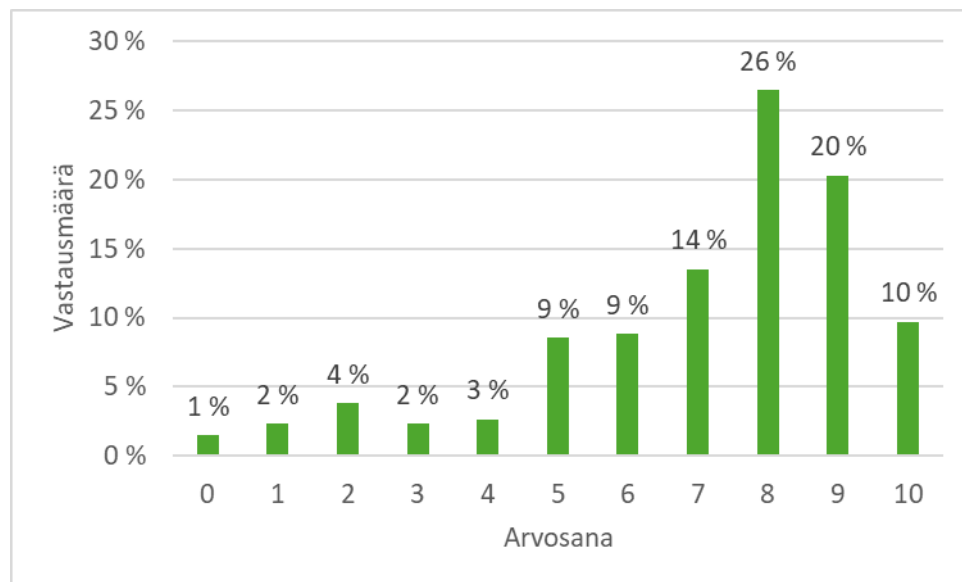
Seuraavaksi vastaajat saivat arvioida asteikolla 0–10, kuinka toimivana pitävät tapaa saada keikkoja Kuntarekryn kautta. Otokoko on 340 kappaletta ja otoksen keskiarvo on 7,1 ja mediaani 8,0.

Vastauksien summa on 2412,0 ja keskihajonta eli keskimääräinen etäisyys keskiarvosta on 2,4. (taulukko 3.)

Taulukko 3. Arvio Kuntarekryn toimivuudesta keikkojen saamisessa (n=340)

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
0,0	10,0	7,1	8,0	2412,0	2,4

Vastaukset jakautuvat selkeästi eniten asteikon yläpäähän. Arvosanaksi 7–9 antoi 61 % prosenttia vastaajista. Lisäksi peräti joka kymmenes vastaaja antoi täyden kympin. (kuva 10.)



Kuva 10. Arvosanojen jakautuminen kysyttäessä Kuntarekryn toimivuutta keikkojen saamisessa (n=340)

Vastausten keskiarvo ja mediaani tukevat edellisen kysymyksen vastauksia, joissa Kuntarekryn käyttöön liittyvät kohdat saivat kaikki keskiarvoksi vähintään 4,0. Keskihajonta (2,4) on myös melko pieni, joka näkyy myös tarkemmin kuvassa 11, eli voidaan tulkita vastaajien olevan pääsääntöisesti varsin tyytyväisiä Kuntarekryn toimivuuteen keikkojen saamisessa.

### 6.3.3 Mikä mielestäsi toimii Kuntarekryn sijaisvälityksessä?

Ensimmäinen avoin kysymys oli, että mikä vastaajan mielestä toimii Kuntarekryn sijaisvälityksessä. Vastauksia tuli 340 kappaletta ja ne käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Analysointi aloitettiin pelkistämällä vastaukset. Esimerkiksi seuraavanlainen vastaus:

*”Käytettävyysskalenteri on helppo käyttää ja keikan vastaanottaminen on melko helppoa. On hyvä että vastausviestissä lukee aina numero, josta saa lisätietoja.”*

pelkistettiin seuraavanlaisiksi maininnoiksi:

- käytettävyysskalenteri on helppo käyttää
- keikan vastaanottaminen on melko helppoa
- on hyvä että vastausviestissä lukee aina numero, josta saa lisätietoja.

Tämän jälkeen luotiin 12 pääluokkaa, joihin maininnat kategorisoitiin. Kaikki-pääluokka käsittää 43 vastausta, joihin oli kirjoitettu vain ”kaikki”, ”kaikki toimii” tms. En osaa sanoa -pääluokka käsittää 33 vastausta, joihin oli kirjoitettu vain ”en osaa sanoa”, ”eos”, piste, viiva tms. Muut pääluokat jaettiin vielä 3–8 yläluokkaan. Osa yläluokista jaettiin vielä selkeyttämisen vuoksi 2–14 alaluokkaan. (liite 3.)

Selkeästi eniten mainittiin keikkojen vastaanottamisen sujuvuus (116 mainintaa). Tarkemmin kuvattuna hyvinä asioina pidettiin sitä, että sai itse valita itselle mieluisat työvuorot ja päiväkodit (11 mainintaa), keikkojen vastaanottaminen on nopeaa (8 mainintaa), keikkojen kautta voi luoda suhteita/verkostoja ja siten saada työtarjouksia pidemmistä sijaisuuksista (5 mainintaa), kaikilla on tasapuoliset mahdollisuudet saada sijaisuus (5 mainintaa), tieto tarjolla olevista keikoista tulee ajoissa (3 mainintaa), keikkoja tarjotaan soittamalla suoraan (2 mainintaa) sekä keikkojen vastaanottaminen yleisesti ottaen (4 mainintaa). Lisäksi 78 mainintaa sai keikoille ilmoittautumisen helppous, mikä tarkemmin kuvattuna tarkoittaa tekstiviestitse tapahtuvaa sijaishakua (54 mainintaa), keikkoja voi ottaa itselle sopivana ajankohtana (5 mainintaa) sekä yleisesti ottaen ilmoittautumisen helppous (19 mainintaa).

Käytettävyysskalenteri toimii 42 vastaajan mielestä. 17 vastaajan mielestä sitä on helppo käyttää ja 9 vastaajan mielestä on hyvä, kun käytettävyyden pystyy itse määrittelemään. Lisäksi 16 mainintaa on yleisesti ottaen käytettävyysskalenterin toimivuudesta.

31 vastaajan mielestä positiivista Kuntarekryn sijaisvälityksessä on helppokäyttöisyys (19 mielestä yleisesti ottaen). Tarkemmin jaoteltuna helppokäyttöisenä pidetään hakemuksen tekemistä/päivittämistä (3 mainintaa), järjestelmää (2 mainintaa), kuntarekry.fi-sivustoa (2 mainintaa) sekä työn hakemista (5 mainintaa).

Keikkatarjonta sai kiitosta 28 vastaajalta. Varsinkin keikkojen määrää pidettiin sopivana tai runsaana (23 mainintaa). Kolmen mielestä on hyvä, että on tarjolla eripituisia keikkoja ja kahden mielestä yleisesti ottaen keikkatarjonta on hyvää.

Tiedon määrä ja informatiivisuus -pääluokkaan tuli 23 mainintaa. Viiden mielestä on hyvää työvuoroon ilmoittautuessa, että saa heti tiedon työvuoron saamisesta tai saamattomuudesta. Lisäksi yhden maininnan sai kommunikaatio sijaisen ja työnantajan välillä. Yleisesti ottaen keikkatarjouksia informatiivisina pitää 14 vastaajaa ja erityisesti tekstiviestien informatiivisuudesta pitää 3 vastaajaa.

Keikkakalenteria pitää toimivana 13 vastaajaa. Erityisesti kiitosta saa sen helppokäyttöisyys (6 mainintaa) ja se, että näkee keikkatarjonnan jopa pitkälle tulevaisuuteen (2 mainintaa). Vastaa- jista viisi pitää keikkakalenteria yleisesti ottaen toimivana.

Työnhaku sai 7 mainintaa. Tarkemmin määriteltynä se tarkoittaa sijaiseksi pääsemisen helppoutta (2 mainintaa), työpaikkojen hakemisen helppoutta (2 mainintaa) sekä hyvänä pidettiin ylipää- tänsä töiden saamista (3 mainintaa).

Vaikka kysymyksellä kartoitettiin positiivisia asioita, vastauksissa ilmenee 14 negatiivista mainin- taa. Kuudella vastaajalla ei ole mitään keuhuttavaa ja neljä vastaajaa valittelee sitä, ettei ole saanut lainkaan keikkatarjouksia tai keikkoja. Lisäksi neljä mainintaa saivat asiat, joihin kunnat voivat itse vaikuttaa eikä niinkään Kuntarekry.

Viimeisenä on muut vastaukset ja maininnat -pääluokka. Ajantasaisuus sai kolme mainintaa, kun- tarekry.fi 2 mainintaa ja nopeus 4 mainintaa. 15 mainintaa on sellaisista asioista, joihin ennem- minkin kunnat voivat vaikuttaa. Niitä ovat mm. palkkaus ja palkkojen maksaminen (3 mainintaa)

ja toimiva perehdytys (4 mainintaa). Lisäksi 14 vastausta on sellaisia, ettei niitä oikein voinut luokitella mihinkään yläluokkaan.

Vastaukset ovat siinä mielessä hieman ristiriitaisia, että 43 vastaajaa on sitä mieltä, että Kuntarekryssä kaikki toimii ja samaan aikaan 33 vastaajaa ei osaa sanoa mitään, mikä Kuntarekryssä toimii. Tosin 340 vastaajasta he ovat selkeästi vähemmistöä (12,6 % ja 9,7 %)

Yleisesti ottaen Kuntarekry saa erityisesti kiitosta helppokäyttöisyydestä, käytettävyysskalenterista ja keikkojen vastaanottamisen sujuvuudesta. Vastaukset ovat yhteneväisessä linjassa aiempien vastauksien kanssa, missä mm. käytettävyysskalenterin käytön sujuvuus sai keskiarvoksi 4,5 ja keikkojen vastaanottamisen sujuvuus keskiarvoksi 4,0.

#### 6.3.4 Mitä pitäisi kehittää Kuntarekryn sijaisvälityksessä?

Toinen avoin kysymys oli, että mitä vastaajan mielestä pitäisi kehittää Kuntarekryn sijaisvälityksessä. Vastauksia tuli 340 kappaletta ja ne käsiteltiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Analysointi aloitettiin pelkistämällä vastaukset samalla tavalla kuin edellisessäkin kysymyksessä. Sen jälkeen ne kategorisoitiin 12 pääluokkaan, joista osa jaettiin vielä 3–12 yläluokkaan. Selkeyttämisen vuoksi osa yläluokista jaettiin vielä 3–12 alaluokkaan. (liite 4.)

29 vastaajan mielestä ei ole tarvetta kehittää mitään ja 75 vastaajaa ei osannut sanoa mitään kehityskohteita. 13 vastausta on luokittelemattomia, koska niistä ei oikein saanut selvää, että mitä niillä tarkoitetaan.

Se, että sijaistarjouksissa pitäisi lukea minkä ikäisiä lapsia ryhmässä on, muodostettiin omaksi pääluokakseen, koska se on selkeä spesifi kehitysehdotus, joka myös sai todella monta mainintaa (45 mainintaa). Moni perusteli vastaustaan sillä, ettei esim. oman terveydentilan vuoksi pysty työskentelemään alle 3-vuotiaiden ryhmässä ja jos tietoa ei ole työtarjouksessa, jää siihen silloin kokonaan ilmoittautumatta.

Sen lisäksi tiedon määrä ja informaation kulkeminen -pääluokka sai yhteensä 39 mainintaa, joista selkeästi eniten (23 mainintaa) tulee siitä, että keikkatarjouksien pitäisi ylipäättensä olla informatiivisempia. Toiveita tuli mm. päiväkodin osoitteesta, työvuoroista kellonaikoineen, keikan yh-

teyshenkilön yhteystietoja tarvittavien lisätietojen saamiseksi sekä se, että onko ryhmässä erityislapsia tai onko jokin retki tulossa sinä päivänä. Viiden vastaajan mielestä keikkatarjouksissa tulisi kertoa, onko työajoissa joustoa. Tällöin he voisivat ilmoittautua keikoille, vaikka voisivat aloittaa työvuoron esim. puoli tuntia myöhemmin. Kahdeksan mainintaa sai se, että sijaisia pitäisi informoida, jos tarjottu sijaisuus onkin jo mennyt. Lisäksi yksi toivoi saavansa tietää kuinka mones on, jolle työtä tarjotaan ja kaksi toivoi ylipäättänsä enemmän infoa.

Keikkatarjonnan kehittäminen sai yhteensä 54 mainintaa, joista eniten tulee siitä, että kaikkien päiväkotien tulisi ilmoittaa sijaisuudet Kuntarekryssä (19 mainintaa). Tällöin töiden saaminen esim. ilman suhteita olisi helpompaa. Lisäksi työstä kiinnostuneet tietäisivät miten hakeutua päiväkodin sijaislistalle, koska esim. päiväkodin sisäisiä Whatsapp-ryhmiä ei löydy niin helposti. 15 vastaajan mielestä keikkatarjouksia saisi olla enemmän ja 10 mielestä keikkatarjoukset tulevat liian lyhyellä varoitusajalla. Tällä hetkellä työnantaja määrittelee Kuntarekryssä sijaiselle yksiköt, joista hänelle tarjotaan töitä, mutta kahdeksan vastaajaa toivoi saavansa itse määritellä niitä. Yksi tarkensi toivettaan niin, että sijaisella voisi olla jopa mahdollisuus laittaa joitakin yksiköitä väliaikaisesti pois listoiltaan eli olisi ns. on/off-nappi. Lisäksi kahden mielestä päiväkoteihin tulisi ottaa ensisijaisesti siellä jo aiemmin olleita sijaisia.

Käytettävyysskalenterin kehittäminen sai yhteensä 12 mainintaa. Viisi toivoi, että käytettävyyden voisi määritellä tarkoilla kellonajoilla nykyisen aamu/ilta/yö-työvuorojaon sijaista. Kaksi toivoi jokaiselle kunnalle omaa käytettävyysskalenteria. Se toimisi tilanteissa, joissa sijainen keikkailee kahdessa eri kunnassa. Tällä hetkellä ongelman voi kiertää ainoastaan luomalla useammat tunnukset Kuntarekryyn. Lisäksi viisi mainintaa sai se, että käytettävyysskalenterin käyttäminen koetaan jotenkin muuten hankalana.

24 vastaajan mielestä sijaisuudet täyttyvät liian nopeasti. Osalle oli käynyt niin, että vaikka oli vastannut saamaansa tekstiviestiin välittömästi sen saatuaan, oli paluuviestinä tullut, että sijaisuus on jo täytetty. Osittain tämä voi selittyä puhelinoperaattoreilla olevien ongelmien takia, joista raportoi yhdeksän vastaajaa. Näiden ongelmien vuoksi tekstiviestit saattavat lähteä myöhässä, eikä sijaiset eivät välttämättä pysty vastaamaan niihin.

Kuusi toivoi, että heille tarjottaisiin koulutustaan vastaavaa työtä. Useampi kelpoinen varhaiskasvatuksen opettaja kertoi, että heille tarjotaan vain lastenhoitajan keikkoja. Ilmeisesti se on joissakin paikoissa tapana, koska lastenhoitajia tunnutaan saavan helpommin. Lisäksi yksi loppuvaiheen sosionomiopiskelija ei tiennyt, miksi hänelle tarjotaan vain lastenhoitajan keikkoja.

Kuntarekryn käytettävyyteen liittyvät muut kehitysideoita sai yhteensä 20 mainintaa, joista melkein puolet (9 mainintaa) koski sitä, että Kuntarekryn pitäisi lanseerata käyttöönsä sovellus. Neljä vastaajaa haluaisi pystyä itse määrittelemään, kuinka lyhyellä varoitusaikalla heille tarjotaan keikkoja. Osa heistä ei esimerkiksi halua aamulla keikkatarjouksia samalle päivälle. Kahden mielestä Kuntarekryn pitäisi olla samanlainen kuin Seure, mutta ei sen tarkemmin määritellyt, että millä tavalla. Yhden vastaajan mielestä kuntarekry.fi-sivusto toimii huonosti ja yksi toivoi jokaiselle sijaiselle henkilökohtaista numerosarjaa, joilla vastataan tekstiviestikyselyihin. Lisäksi keikkakalenterin kehittäminen sai kolme mainintaa, joiden mukaan sen pitäisi olla kalenterinäkökulmana, sijaisuuksiin ei pystyisi ilmoittautumaan useampi samaan aikaan ja sitä voisi käyttää kirjautumatta Kuntarekryyn.

Kaikille vastaajille ei ollut selkeää, mihin asioihin Kuntarekry pystyy vaikuttamaan ja mitkä ovat kunnan vastuulla. 53 mainintaa ovat selkeästi sellaisia, että vain kunta pystyy vaikuttamaan niihin. Erityisesti parempaa perehdytystä toivoi 9 vastaajaa. Ehdotuksena oli esim. kansio, jossa olisi oleellimmat asiat ja sijainen saisi lukea sitä työvuoron alussa. Aina vastaajat eivät myöskään tienneet kenelle heidän tulisi ilmoittaa esim. sairaspöytäkirjoistaan. Viisi vastaajaa myös kertoi, ettei sijaistarpeessa ilmoitetut tiedot olekaan pitäneet paikkaansa, vaan työvuorot ja -tehtävät ovatkin voineet poiketa siitä. Kaksi vastaajaa raportoi tilanteesta, jossa he ovat saaneet moitteita, kun eivät olekaan voineet ottaa tarjottua keikkaa vastaan. Kolmen mielestä työsuojelun tekemistä tulisi kehittää ja kolme kertoi palkanmaksussa olleista ongelmista. Kaksi toivoi saavansa palautetta työstään keikan jälkeen. Samalla heille voisi kertoa, onko tulevaisuudessa mahdollista työskennellä samassa päiväkodissa. Työhaastatteluja ja työnantajan kasvokkain kohtaamista toivoi kolme vastaajaa ja myös kolmen mielestä keikkoja tulisi tarjota tasapuolisemmin. Kehitysehdotuksina myös mainittiin hälytyslisän maksamista myös keikkalaisille tai että palkanmaksu alkaisi siitä, kun kiinnitys keikkaan on tehty. Kolme mainintaa sai se, että sijaista ei ole muistettu kiinnittää keikkakalenterissa. Lisäksi 12 mainintaa sai kuntien tavat käyttää Kuntarekryä ja muita mainintoja on kuusi.

Kehittämisideoissa huomaa paremmin sen, että kaikille vastaajille ei ole ihan selvää, että mitkä asiat liittyvät Kuntarekryyn ja mitkä kuntiin. Tätä yritettiin välttää sijoittamalla avoimet kysymykset tarkemmin määriteltyjen Kuntarekryyn liittyvien kysymyksien jälkeen, jotta vastaajille olisi muodostunut parempi kuva mm. Kuntarekry kaikista eri ominaisuuksista. Toisaalta, vaikka osa vastauksista ei ole sellaisia, joihin Kuntarekryä kehittämällä voisi suoraan vaikuttaa, voi niihin vaikuttaa epäsuorasti. Samalla myös saadaan parempi kokonaiskuva mm. siitä, että millaisia ongelmia ja haasteita kunnissa ja kuntien päiväkodeissa on keikkatyökontekstissa.

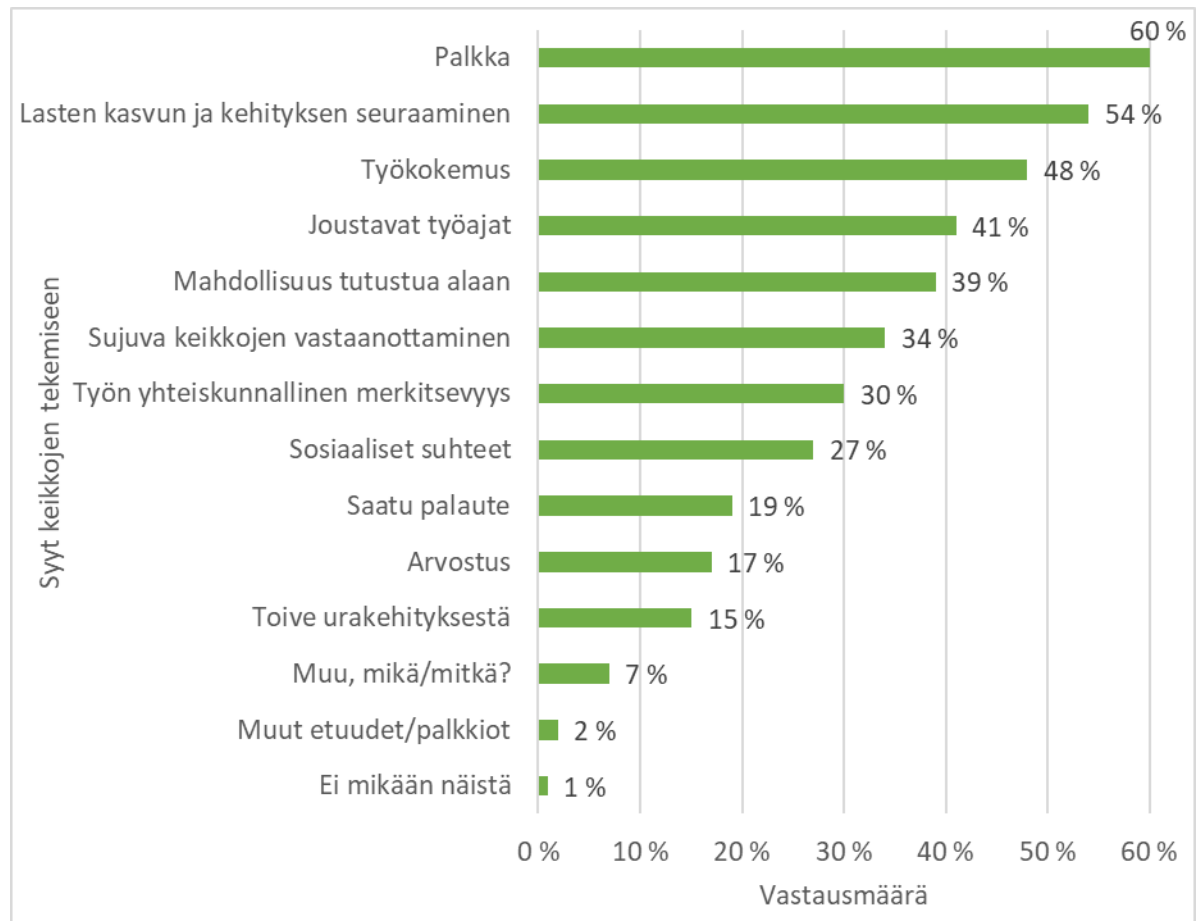
Vastaukset ovat joiltakin osin ristiriitaisia ja niissä korostuu paremmin yksilökohtaiset erot verrattuna aiemman kysymyksen vastauksiin. Samaan aikaan joku haluaa keikkatarjoukset tekstiviestitse, joku taas sovellukseen ja joku toinen haluaa, että hänelle soitetaan klo 7 aamulla. Myös osa vastaajista haluaa, että keikkoja tarjottaisiin tasapuolisesti kaikille ja osa taas haluaa, että keikkoja tarjottaisiin ensisijaisesti kyseisessä päiväkodissa jo aiemmin työskennelleille. Ristiriitaiset vastaukset tuovat selkeästi ilmi, että tarvetta on Kuntarekryn monipuolisille ja erilaisille käyttömahdollisuuksille. Suurin osa kehittämistoiveista on tosin siitä kiinni, että miten kunnissa käytetään Kuntarekryä jo olemassa olevien toimintojen puitteissa. Syytä onkin pohtia, että onko Kuntarekryn käyttäjiä tiedotettu tarpeeksi sen eri ominaisuuksista ja mahdollisuuksista vai pitäisikö esim. koulutuksia järjestää enemmän.

#### 6.4 Syyt keikkojen tekemiseen

Seuraava kaikille vastaajille suunnattu kysymys oli, että mitkä asiat saavat tekemään keikkatöitä päiväkodeissa. Kysymykseen sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Vastausten määrää ei ollut muuten rajattu, kuin että jos vastasi ”ei mikään näistä”, ei voinut valita muita vaihtoehtoja.

Yli puolet vastasivat syyksi palkan (60 %) ja lasten kasvun ja kehityksen seuraamisen ja siihen vaikuttamisen (54 %). Vähän vajaa puolet vastasivat työkokemuksen (48 %), joustavat työajat (41 %) ja mahdollisuuden tutustua alaan ja alan työpaikkoihin (39 %). Kolmasosa vastasivat sujuvan keikkojen vastaanottamisen (34 %) ja työn yhteiskunnallisen merkittävyyden (30 %). Lisäksi syiksi mainittiin sosiaaliset suhteet (27 %), saatu palaute (19 %), arvostus (17 %), toive urakehityksestä (15 %) ja muut etuudet ja palkkiot (2 %). Ei mikään näistä -vaihtoehdon valitsi yksi prosentti vastaajista. Lisäksi muu, mikä/mitkä -vaihtoehdon valitsi seitsemän prosenttia vastaajista. (kuva 11.)

Avoimissa vastauksissa nousee eniten esille lapsista pitäminen, halu olla hyödyksi, keikkailun pitäminen parempana vaihtoehtona kuin työttömyys ja että on helppo mennä tekemään itselle tuttua työtä.



Kuva 11. Mikä saa tekemään keikkaa päiväkodeissa (n=442)

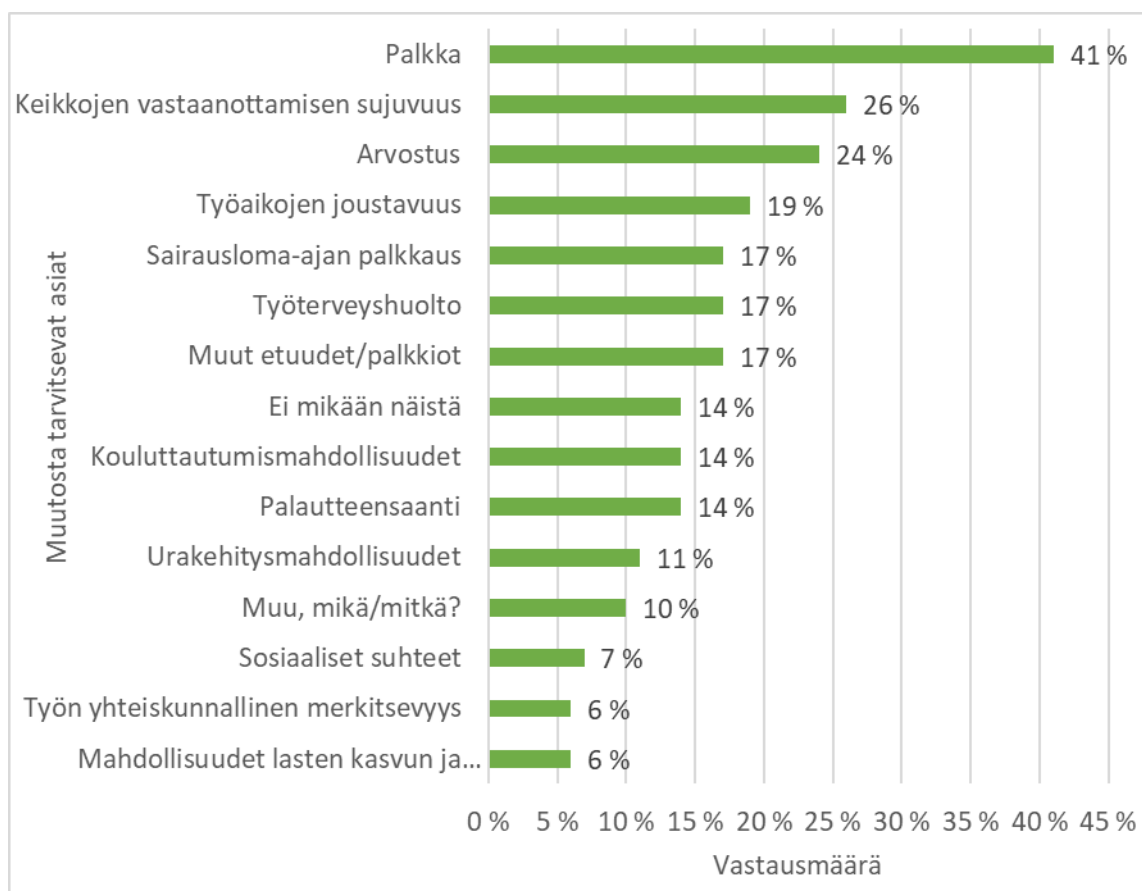
Suurin syy keikkojen tekemiseen on siitä saatava palkka ja se myös oli ennustettavissa, koska ihmiset tarvitsevat rahaa elämiseen ja työnteosta sitä saa. Myös työtilannekysymyksen vastausten perusteella voidaan olettaa monen vastaajan olevan pienituloinen, niin tarvetta on lisätuloille keikkatyöstä.

Lasten kasvun ja kehityksen seuraamisen ja siihen vaikuttamisen valitsi vain 54 % vastaajista. Sen voisi kuitenkin olettaa olevan melkein kaikille päiväkotien työntekijöille syy tehdä töitä ylipääntensä päiväkodeissa ja lasten kanssa tai hankkia jopa ammatti alalta.

Vastaukset mukailevat hyvin teoriaosuutta, jossa todetaan mm., että keikkatyötä tehdään siksi, että saa kartutettua työkokemusta ja on mahdollisuus urakehitykseen, työajat ovat joustavia, töissä on sosiaalista kanssakäymistä ja tuntee olevansa arvokas (Huotari & Pitkänen 2013, 24, 27; Miettinen 2007, 19, 24–26; Valkama 2024; Kaleva ym. 2024, 40–41; Zwettler ym. 2023). On hyvä huomata, että nämä pätevät myös päiväkotikontekstissa.

Viimeinen kysymys oli, että ”Missä asioissa pitäisi tapahtua muutosta, että tekisit enemmän keikkoja päiväkodeissa?”. Kysymykseen sai valita useamman vastausvaihtoehdon. Vastausten määrää ei ollut muuten rajattu, kuin että jos vastasi ”ei mikään näistä”, ei voinut valita muita vaihtoehtoja.

Melkein puolet (41 %) vastasivat palkan. Seuraavaksi eniten vastattiin keikkojen vastaanottamisen sujuvuus (25 %), arvostus (24 %), työaikojen sujuvuus (19 %), muut etuudet ja palkkiot (17 %), työterveyshuolto (17 %) ja sairausloma-ajan palkkaus (17 %). Palautteensaannin ja kouluttautumismahdollisuudet valitsi 14 % vastaajista. Vähiten ääniä saivat urakehitysmahdollisuudet (11 %), sosiaaliset suhteet (7 %), mahdollisuudet lasten kasvun ja kehityksen seuraamiseen (6 %) ja työn yhteiskunnallinen merkitsevyys (6 %). Ei mikään näistä -vaihtoehdon valitsi 14 % vastaajista. Lisäksi muu mikä/mitkä? -vaihtoehdon valitsivat 11 % vastaajista. (kuva 12.) Avoimissa vastauksissa selkeästi eniten mainitaan, että keikkatarjouksia pitäisi tulla enemmän (17 vastaajaa 50:stä). Lisäksi useamman maininnan sai perehdytys, paremmat resurssit, oma terveys ja että keikkojen pitäisi tulla aiemmin tarjolle.



Kuva 12. Missä asioissa pitäisi tapahtua muutosta, että tekisi enemmän keikkoja (n=442)

Vastaukset ovat teoriaosuuden mukaiset. Teorian mukaan keikkatyöntekijöillä ei välttämättä ole oikeutta tai mahdollisuutta työterveyteen ja sairausloma-ajan palkkaan sekä saattaa olla pidempiaikaisiin työntekijöihin verrattuna huonommat mahdollisuudet koulutuksiin ja urakehitykseen. (Miettinen 2007, 21–23; Huotari & Pitkänen 2013, 68.) Vastaukset mukailevat sitä, että ne puuttuvat keikkatyöntekijöiltä ja niihin pitäisi saada muutosta.

Eniten vastattiin ”palkka” ja se oli tutkijan mielestä ennalta-arvattavaa. Useimmiten ihmiset haluavat enemmän palkkaa ja on myös yleisessä tiedossa, että päiväkotien työntekijät ovat palkka-kuopassa.

Keikkojen vastaanottamisen sujuvuuden valitsi 26 % vastaajista. Se on hieman erikoista, koska selkeästi eniten keikkoja välitetään Kuntarekryn kautta ja Kuntarekryn käyttöön ollaan aiempien vastausten perusteella tyytyväisiä. Esimerkiksi keikkojen vastaanottamisen sujuvuus Kuntarekryn kautta sai keskiarvon 4 asteikolla 1–5 (kuva 9.) ja Kuntarekryn toimivuus keikkojen saamisessa sai

keskiarvoksi 7,1 asteikolla 0–10 (taulukko 3). Tosin täytyy muistaa, että tämä kysymys esitettiin kaikille vastaajille eli myös heille, jotka eivät saa keikkatarjouksia Kuntarekryn kautta.

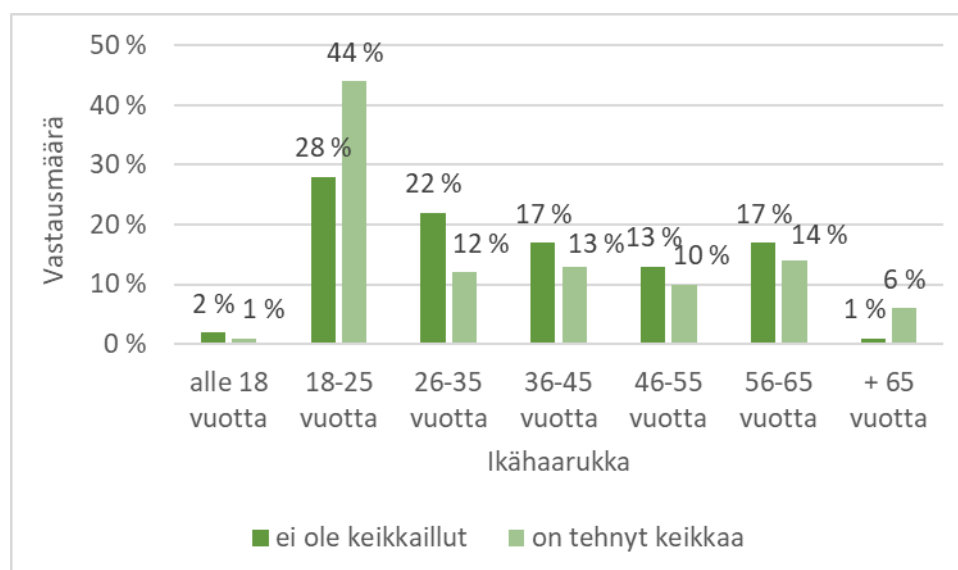
### 6.5 Keikkoja tehneiden vastaukset verrattuna heihin, jotka eivät ole keikkailleet

Yhtenä tutkimuskysymyksenä on, että miten sijaisrekisterissä olevat saataisiin sitoutettua keikkojen tekemiseen. Sen takia on tarkempaa analyysiä varten syytä erotella vastaajat kahteen kategoriaan:

1. heihin, jotka eivät ole lainkaan keikkailut päiväkoteissa edeltävän 12 kuukauden aikana (n=69)
2. heihin, jotka ovat keikkailleet päiväkoteissa edeltävän 12 kuukauden aikana (n=373).

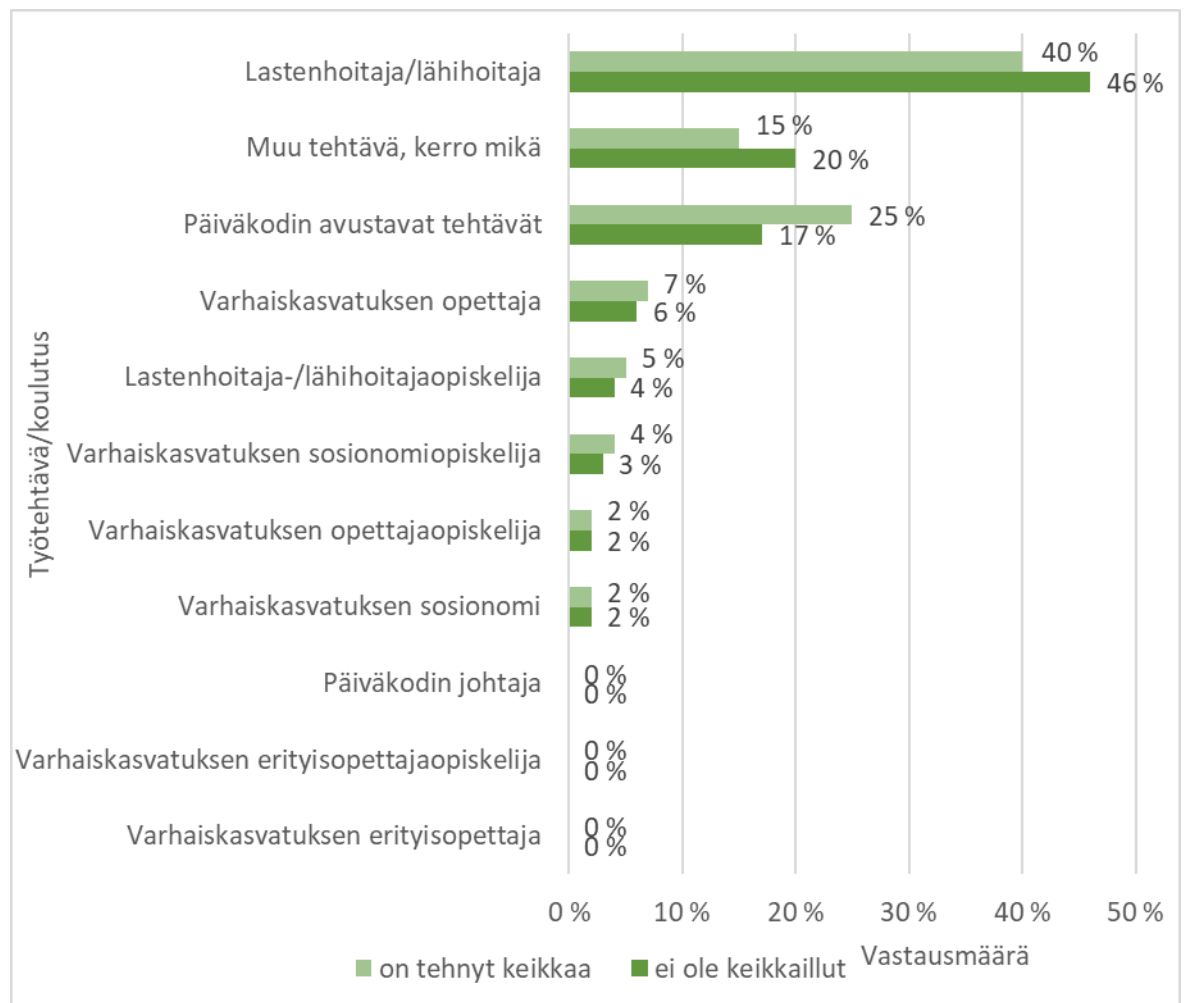
Näin voidaan tutkia, löytyykö joitakin tekijöitä, joilla keikkaa tekemättömät saataisiin houkuteltua keikkailemiseen.

Ikäkysymyksen oleellisin ero on siinä, että he, jotka eivät ole keikkailleet, jakaantuvat tasaisemmin ikähaarukoihin (kuva 13). Muuttujien välinen kontingenssikerroin ( $C=0,35$ ,  $n=442$ ) tarkoittaa myös sitä, että iällä ja keikkojen määrällä on riippuvuutta (liite 5).



Kuva 13. Keikkaa tehneiden ja tekemättömien ikäjakauma (n=442)

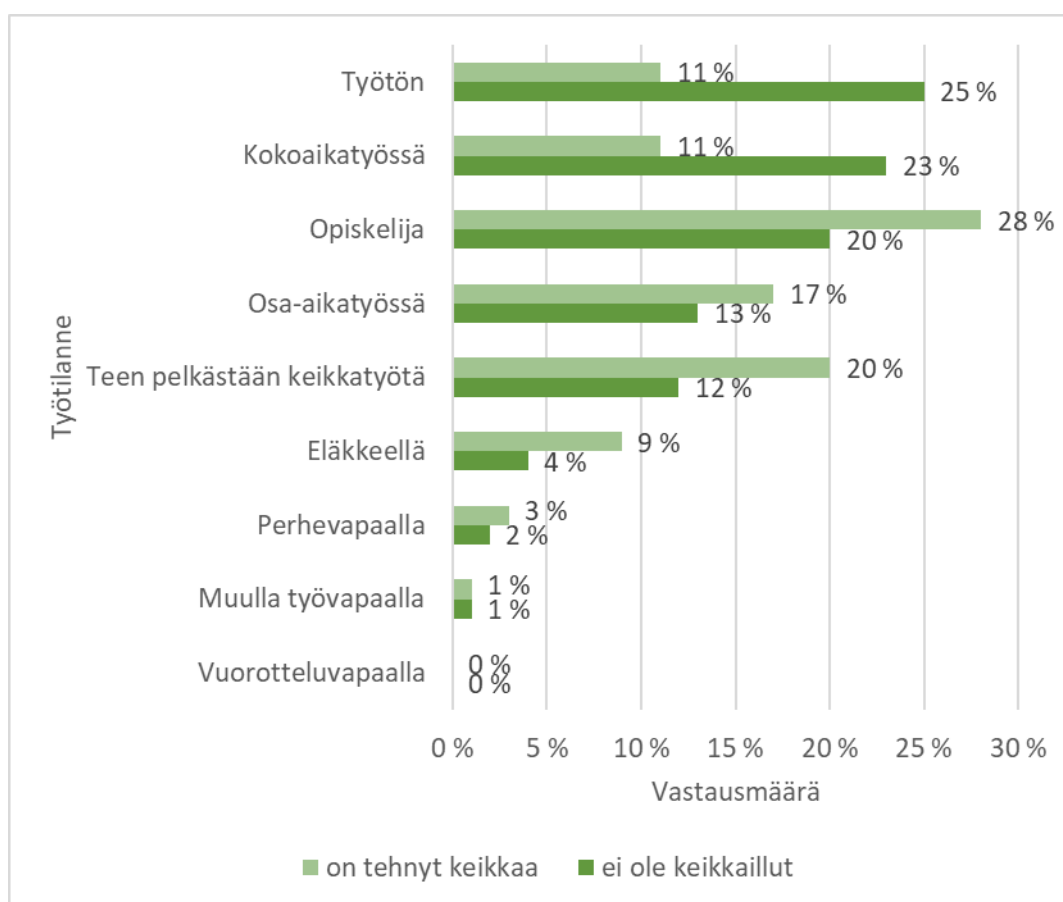
Vastaajien koulutustaustassa/kelpoisuudessa on joitakin eroja. Lastenhoitaja/lähihoitaja on suurin ryhmä molemmissa kategorioissa, mutta kyseisessä ammattiryhmässä hieman suurempi osuus on sellaisia, jotka eivät ole keikkailleet vuoden aikana. Päiväkodin avustavia tehtäviä tekevissä suurempi osuus on tehnyt keikkaa. Varhaiskasvatuksen korkeakoulutuksen vaativiin tehtäviin kelpoisten ja sellaisiksi opiskelevien vastausmäärät ovat lähes samat molemmissa kategorioissa. Vastauksista ei voi vetää johtopäätöksiä, että ketkä olisivat selkeästi sellaisia, jotka keikkailivat tai eivät ja miksi. (kuva 14.)



Kuva 14. Keikkaa tehneiden ja tekemättömien koulutus/työtehtävä (n=442)

Keikkaa tekemättömistä on työttömiä (25 %) ja kokoaikatyössä olevia (23 %) molempia neljäsosa. Vastaavasti keikkaa tehneistä eniten on opiskelijoita (28 %) ja pelkästään keikkatyötä tekeviä (20 %). Kummassakaan ryhmässä ei ole vuorotteluvapaalla olevia ja vain joitakin prosentteja eläk-

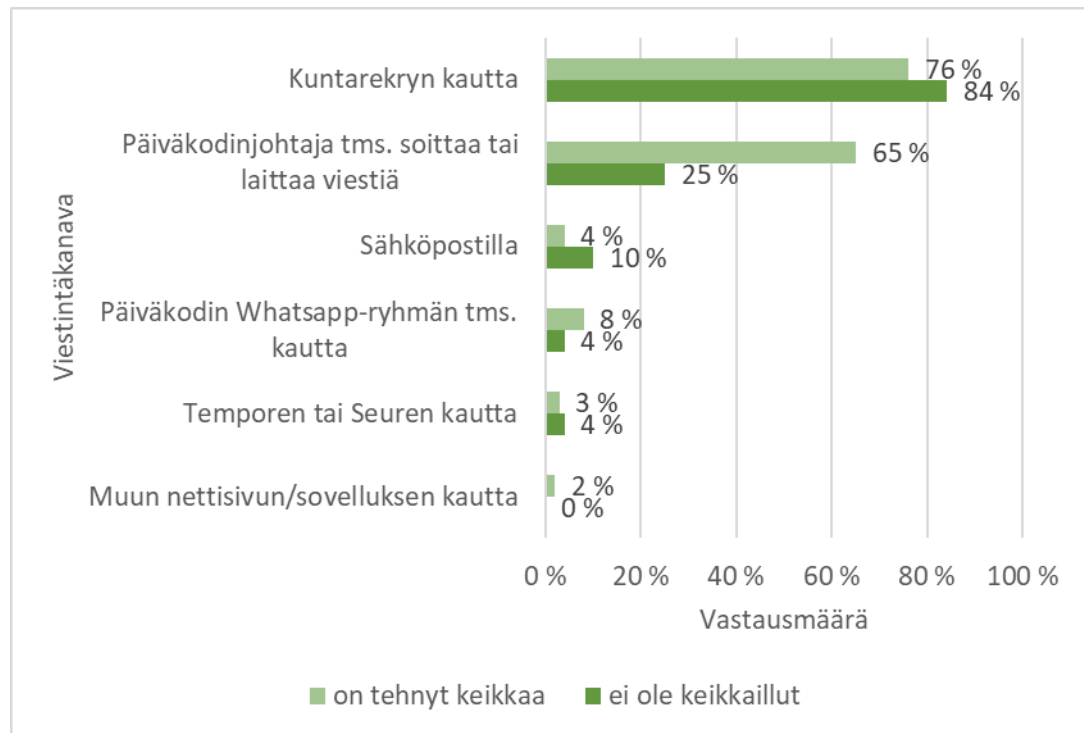
keellä, perhevapaalla tai muulla työvapaalla olevia. (kuva 16.) Vastauksista huomataan, että koko-aikatyössä olevista vain 11 % on tehnyt keikkaa. Lisäksi kokonaan työttömistä vain 11 % on keikkaillut. (kuva 15.) Siihen voi vaikuttaa avoimissakin vastauksissa ja teoriaosuudessa esiin noussut keikkatyön vaikutus tukien saamiseen. Vastaukset myös tukevat sitä käsitystä, että opiskelijat ovat tärkeä reservi keikkatyössä (Miettinen 2007, 26.) ja lisäksi jotkut ihmiset pitävät keikkatyöstä niin paljon, että työllistävät itsensä pelkästään sillä (Huotari & Pitkänen 2013, 24; Val-kama 2024; Kaleva ym. 2024, 42).



Kuva 15. Keikkaa tehneiden ja tekemättömien työtilanne (n=442)

Molemmissa kategorioissa eniten tietoa keikoista saadaan Kuntarekryn kautta. Isoin ero on kuitenkin siinä, jos päiväkodin johtaja tms. soittaa tai laittaa viestiä suoraan keikkalaiselle. 65 % keikkaa tehneistä on saanut sillä tavalla keikkatarjouksen, mutta keikkaa tekemättömistä vain 25 %. Molemmissa kategorioissa keikkatarjouksia saadaan alle 10 % sähköpostitse, päiväkodin

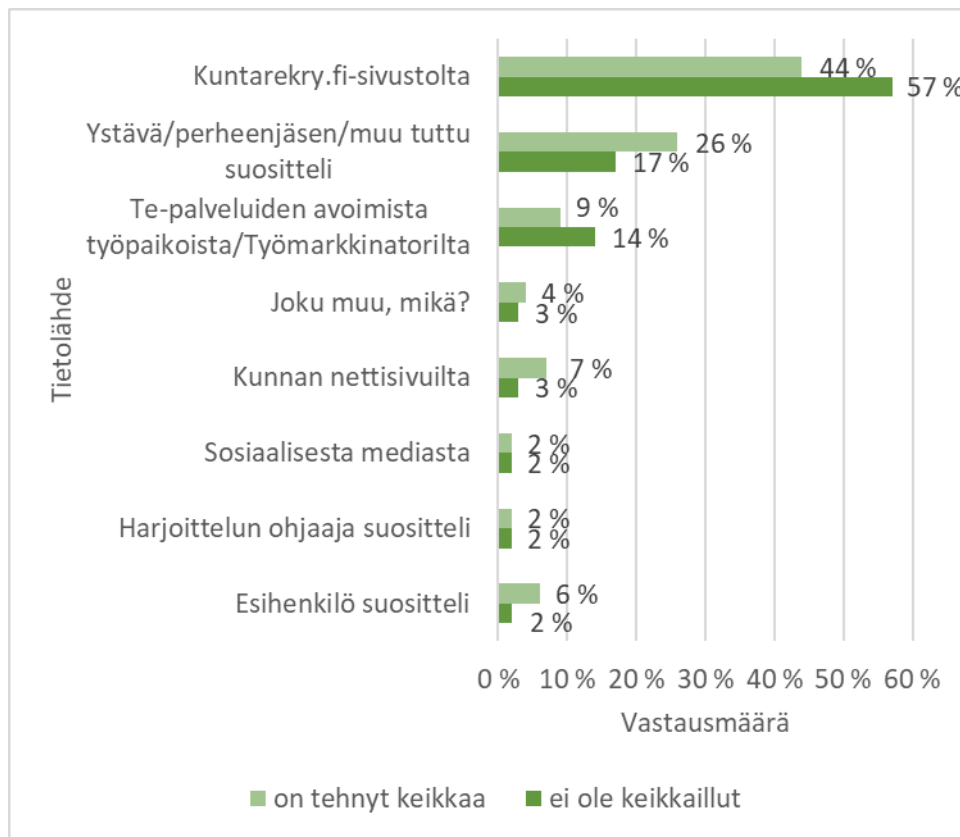
Whatsapp-ryhmän tms. kautta, Temporen tai Seuren kautta tai jonkin muun nettisivun/sovelluksen kautta. (kuva 16.) Tuloksien perusteella voisi olla hyvä tapa kontaktoida uusia keikkalaisia ensin suoraan ja kun keikkatyö ja päiväkodit ovat tulleet heille tutummaksi, siirtyä tarjoamaan keikkoja Kuntarekryn kautta.



Kuva 16. Miten keikkaa tehneet ja tekemättömät saavat tiedon keikoista (n=442)

Se, mitä kautta keikkalaiset ovat päässeet/löytäneet Kuntarekryn sijaisrekisteriin ei aiheuta suuria eroavaisuuksia kategorioiden välillä. Merkittävin ero on siinä, että keikkaa tekemättömistä 57 % on löytänyt sinne kuntarekry.fi-sivuston kautta, kun taas keikkaa tehneistä sitä kautta on löytänyt 44 %. (kuva 17.)

Vastauksista voidaan päätellä, että he, joilla on keikkatyötä ennen olemassa kontakti päiväkoitiin/työnantajaan esim. harjoittelun tai tutun kautta, keikkailevat todennäköisemmin. Tätä voi selittää myös se, että joillakin Kuntarekryä käyttävillä organisaatioilla on tapana sijaisilmoitukseen kirjoittaa, että sijaisen tulee itse olla yhteydessä työnantajan edustajaan sijaishakemuksen aktiiviseksi. Työpajassa kuullun palautteen perusteella, osa sijaisista ei huomaa tällaista tekstiä ja siksi he jäävät ilman keikkatarjouksia.



Kuva 17. Miten löysi Kuntarekryn sijaisrekisteriin keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Seuraavaksi oli erilaisia väittämiä Kuntarekryyn liittyen ja ne arvioitiin asteikolla täysin eri mieltä (=1) – täysin samaa mieltä (=5). Lisäksi kuudentena vaihtoehtona oli en osaa sanoa, joka ei vaikuta keskiarvoon eli keskiarvo on laskettu vain arvojen 1–5 väliltä.

Sijaishakemuksen jättämisen sujuvuus sai molemmilta kategorioilta melkein saman keskiarvon (4,2 ja 4,4), mutta mediaani keikkaa tehneillä on 5,0 ja keikkaa tekemättömillä 4,0 (taulukko 4). Se voi tarkoittaa sitä, että keikkojen tekemättömyys heijastuu myös kokemukseen sijaishakemuksen jättämisen sujuvuuteen. Molempien kategorioiden antama arvosana on siitä huolimatta hyvä, joten sijaishakemuksen jättämisen sujuvuudessa ei ole juurikaan kehitettävää tämän kysymyksen perusteella.

Taulukko 4. Sijaishakemuksen jättämisen sujuvuus keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Sijaishakemuksen jättäminen on sujuvaa	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keski-arvo	Mediaani
ei ole keikkaillut	4 %	9 %	2 %	35 %	45 %	7 %	4,2	4,0
on tehnyt keikkaa	2 %	5 %	3 %	26 %	61 %	3 %	4,4	5,0

Sijaishakemuksen päivittämisen sujuvuus sai molemmilta kategorioilta melkein saman keskiarvon (4,3 ja 4,4) ja täysin saman mediaanin (5,0). Siitä huolimatta he, jotka eivät ole keikkailleet, vastaukset jakautuvat hieman tasaisemmin. Erot vastauksissa ovat pieniä kategorioiden välillä. (taulukko 5.)

Taulukko 5. Sijaishakemuksen päivittämisen sujuvuus keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Sijaishakemuksen päivittäminen on sujuvaa	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keski-arvo	Mediaani
ei ole keikkaillut	4 %	5 %	2 %	29 %	50 %	10 %	4,3	5,0
on tehnyt keikkaa	1 %	4 %	6 %	23 %	54 %	12 %	4,4	5,0

Keikkakalenterin (taulukko 6). ja käytettävyysskalenterin (taulukko 7.) käyttämisen sujuvuus saavat myös molemmilta kategorioilta hyvän keskiarvon (4,1–4,6) sekä mediaanin (5,0). Erot vastauksissa ovat pieniä kategorioiden välillä.

Taulukko 6. Keikkakalenterin käyttämisen sujuvuus keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Keikkakalenterin käyttäminen on sujuvaa	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keski-arvo	Mediaani
ei ole keikkaillut	2 %	12 %	9 %	21 %	48 %	9 %	4,1	5,0
on tehnyt keikkaa	2 %	5 %	7 %	24 %	53 %	10 %	4,3	5,0

Taulukko 7. Käytettävyysskalenterin käyttämisen sujuvuus keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Käytettävyysskalenterin käyttäminen on sujuvaa	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
ei ole keikkaillut	4 %	5 %	7 %	16 %	66 %	3 %	4,4	5,0
on tehnyt keikkaa	1 %	4 %	4 %	19 %	70 %	2 %	4,6	5,0

Sitten kysyttiin arvosanaa keikkojen vastaanottamisen sujuvuudelle. ”En osaa sanoa” vastasi 16 % heistä, jotka eivät ole tehneet keikkoja. Heidän vastauksensa myös painottuvat enemmän asteikon alkupäähän muodostaen keskiarvoksi vain 3,5. Keikkaa tehneet puolestaan antoivat keskiarvoksi 4,1. (taulukko 8.)

Taulukko 8. Keikkojen vastaanottamisen sujuvuus keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Keikkojen vastaanottaminen on sujuvaa	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
ei ole keikkaillut	9 %	22 %	7 %	12 %	35 %	16 %	3,5	4,0
on tehnyt keikkaa	3 %	8 %	5 %	37 %	45 %	1 %	4,1	4,0

Keikkatarjousten informatiivisuus sai melko huonon keskiarvon (3,3 ja 3,6) ja mediaanin (3,5 ja 4,0) molemmilta kategorioilta. He, jotka eivät ole tehneet keikkoja, vastaukset jakautuvat tasaisesti. Heistä 14 % vastasi ”en osaa sanoa”. (taulukko 9.) Vastaukset voivat antaa viitteitä siitä, että keikkatarjousten parempi informatiivisuus voisi saada sijaisia tekemään enemmän keikkoja.

Taulukko 9. Keikkatarjoukset ovat tarpeeksi informatiivisia keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Keikkatarjoukset ovat tarpeeksi informatiivisia	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
ei ole keikkaillut	9 %	22 %	12 %	19 %	24 %	14 %	3,3	3,5
on tehnyt keikkaa	4 %	22 %	7 %	43 %	23 %	1 %	3,6	4,0

Ongelmatilanteissa saan apua työnantajalta -väite sai jonkin verran vastaukset jakautumaan. Molempien kategorioiden antama mediaani on 4,0 mutta keskiarvot vaihtelevat hieman (3,6 ja 4,1). Heistä, jotka eivät ole tehneet keikkaa, vastasi ”en osaa sanoa” jopa 40 %. (taulukko 10.) Se voi kertoa siitä, ettei ongelmia ole ilmaantunut, koska ei ole tehnyt keikkaakaan.

Taulukko 10. Ongelmatilanteissa saan apua työnantajalta keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Ongelmatilanteissa saan apua työnantajalta	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
ei ole keikkaillut	7 %	9 %	12 %	7 %	26 %	40 %	3,6	4,0
on tehnyt keikkaa	3 %	4 %	10 %	34 %	34 %	16 %	4,1	4,0

Saan tarpeeksi keikkatarjouksia -väite sai molemmilta kategorioilta melko huonon keskiarvon (2,9 ja 3,5). Keikkaa tehneiden vastausten mediaani on siitä huolimatta 4,0, mutta keikkaa tekemättömien mediaani on vain 2,5. Heikosta keskiarvosta ja mediaanista huolimatta keikkaa tekemättömistä 28 % on väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Keikkaa tekemättömistä kolmasosa saa mielestään tarpeeksi keikkatarjouksia, mutta jostain syystä eivät kuitenkaan ole keikkoja tehnyt. Osa vastaajista on varmastikin sellaisia, jotka ovat vasta juuri liittynyt sijaisrekisteriin. Vastaajien määrä on silti aika suuri ja sitä olisi hyvä tutkia tarkemmin. (taulukko 11.)

Taulukko 11. Saan tarpeeksi keikkatarjouksia keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Saan tarpeeksi keikkatarjouksia	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keski-arvo	Mediaani
ei ole keikkaillut	22 %	21 %	10 %	5 %	28 %	14 %	2,9	2,5
on tehnyt keikkaa	10 %	20 %	9 %	33 %	27 %	2 %	3,5	4,0

Seuraavaksi kysyttiin arvosanaa tavalle saada keikkoja Kuntarekryn kautta asteikolla 0–10. Kategorioiden välillä on jonkin verran eroa, että minkä arvosanan he antoivat. Keikkaa tekemättömien vastausten keskiarvo (6,0) ja mediaani (7,0) ovat huonompia kuin keikkaa tehneiden. Keskihajonta eli otosten keskimääräinen etäisyys keskiarvosta (3,1) on myös suurempi kuin keikkaa tehneiden (2,1). (taulukko 12.)

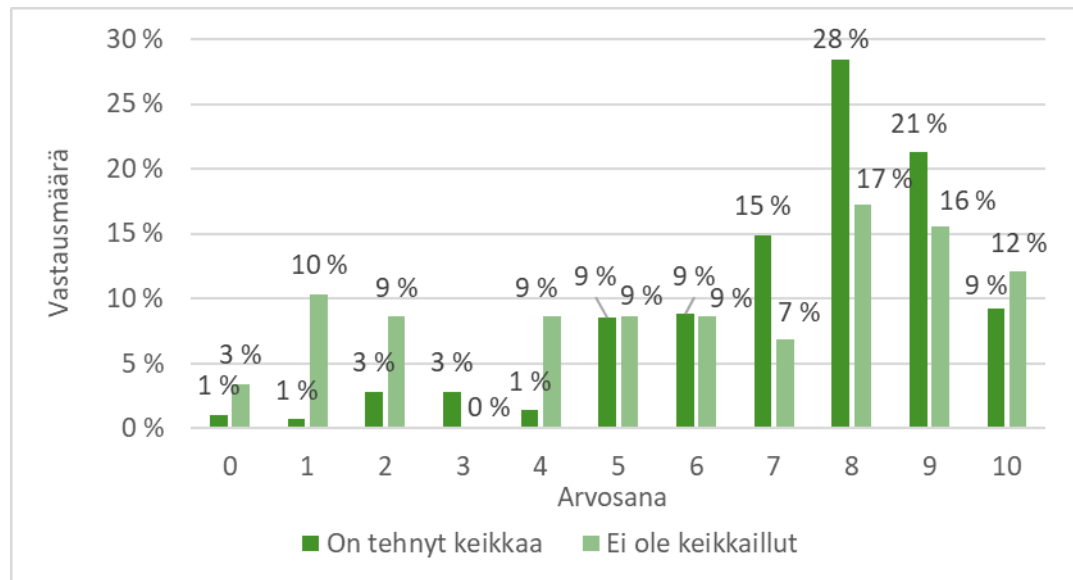
Taulukko 12. Kuinka toimivana pitää tapaa saada keikkoja Kuntarekryn kautta keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

	n	Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keski-arvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
ei ole keikkaillut	58	0,0	10,0	6,0	7,0	350,0	3,1
on tehnyt keikkoja	282	0,0	10,0	7,3	8,0	2062,0	2,1

Vastaukset jakaantuvat hyvin eri tavoin kategorioiden välillä. Kategoriat ovat keskenään suunnilleen samaa mieltä vain arvosanoista viisi ja kuusi. Molemmat antoivat eniten arvosanaksi kahdeksan. Keikkaa tehneistä 28 % antoi arvosanaksi kahdeksan ja keikkaa tekemättömistä vain 17 %. Arvosanaksi antoi seitsemän tai paremman keikkaa tehneistä 73 %, kun taas keikkaa tekemättömistä vain noin puolet (51 %). Arvosanaksi kaksi tai huonomman antoi keikkaa tehneistä vain viisi prosenttia, kun taas keikkaa tekemättömistä jopa 22 %. (kuva 18.)

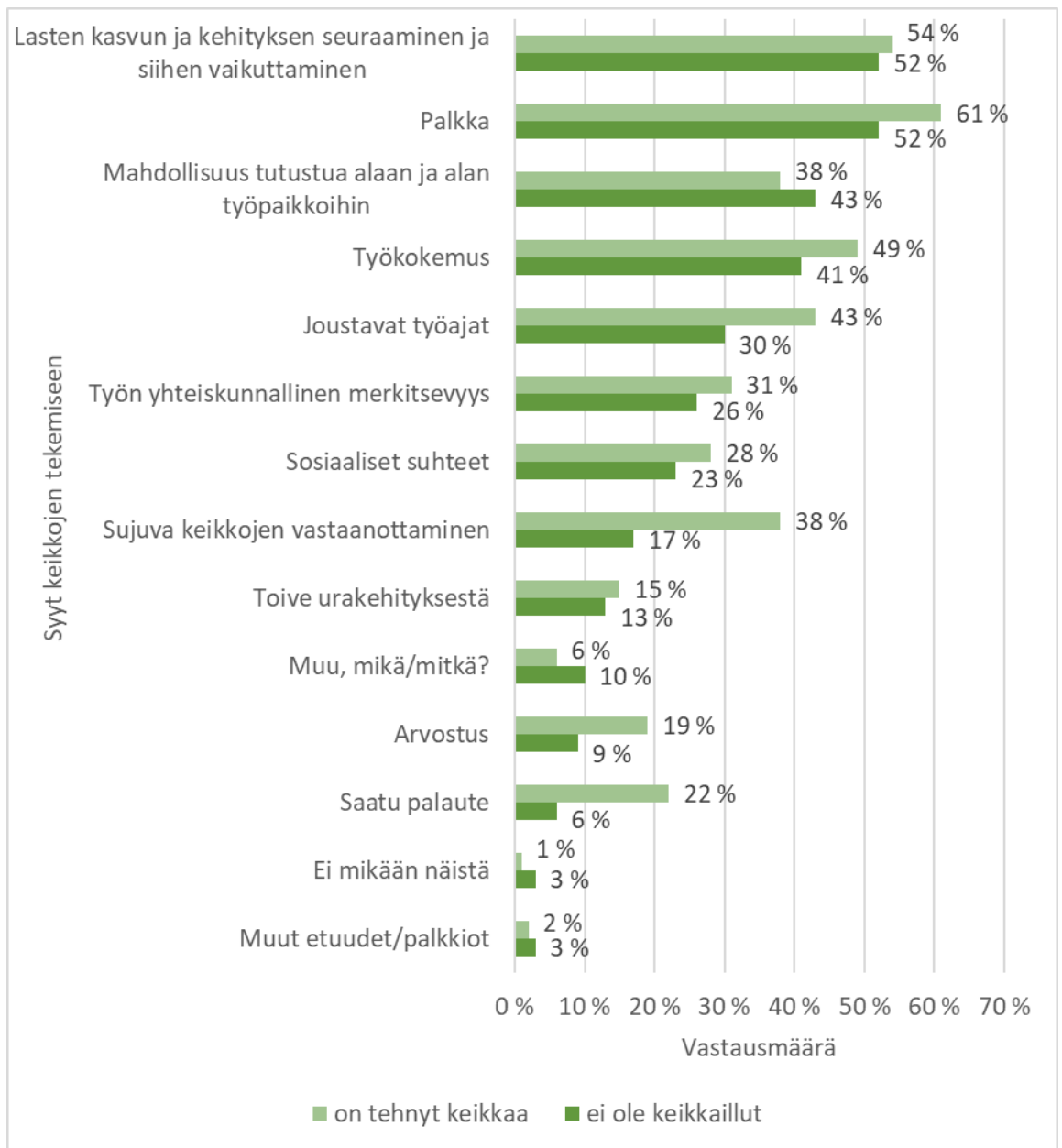
Noin neljäsosa heistä, jotka eivät ole tehneet keikkaa, syynä keikkojen tekemättömyyteen voi olla se, että heidän mielestään keikkatyöväilyt Kuntarekryn kautta ei toimi. Osa heistä voi olla sellai-

sia, jotka eivät ole osanneet olla yhteydessä kuntaan heidän sijaishakemuksensa aktivointia varten. Täytyy kuitenkin muistaa kyseessä olevan vain 15 ihmisen joukko eli mitään suuria johtopäätöksiä tästä ei voida tehdä.



Kuva 18. Kuinka toimivana pitää tapaa saada keikkoja Kuntarekryn kautta keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=340)

Mitkä asiat saavat sinut tekemään keikkatöitä päiväkodeissa -kysymyksen vastauksissa on joissakin hieman vaihtelua kategorioiden välillä. Eniten eroa on sujuvassa keikkojen vastaanottamisessa, mikä on ymmärrettävää ja tukee aiempien kysymysten tuloksia. He, jotka eivät ole keikkailleet, kokevat selkeästi vähemmän tarvetta palautteensaantiin ja arvostukseen. (kuva 19.)

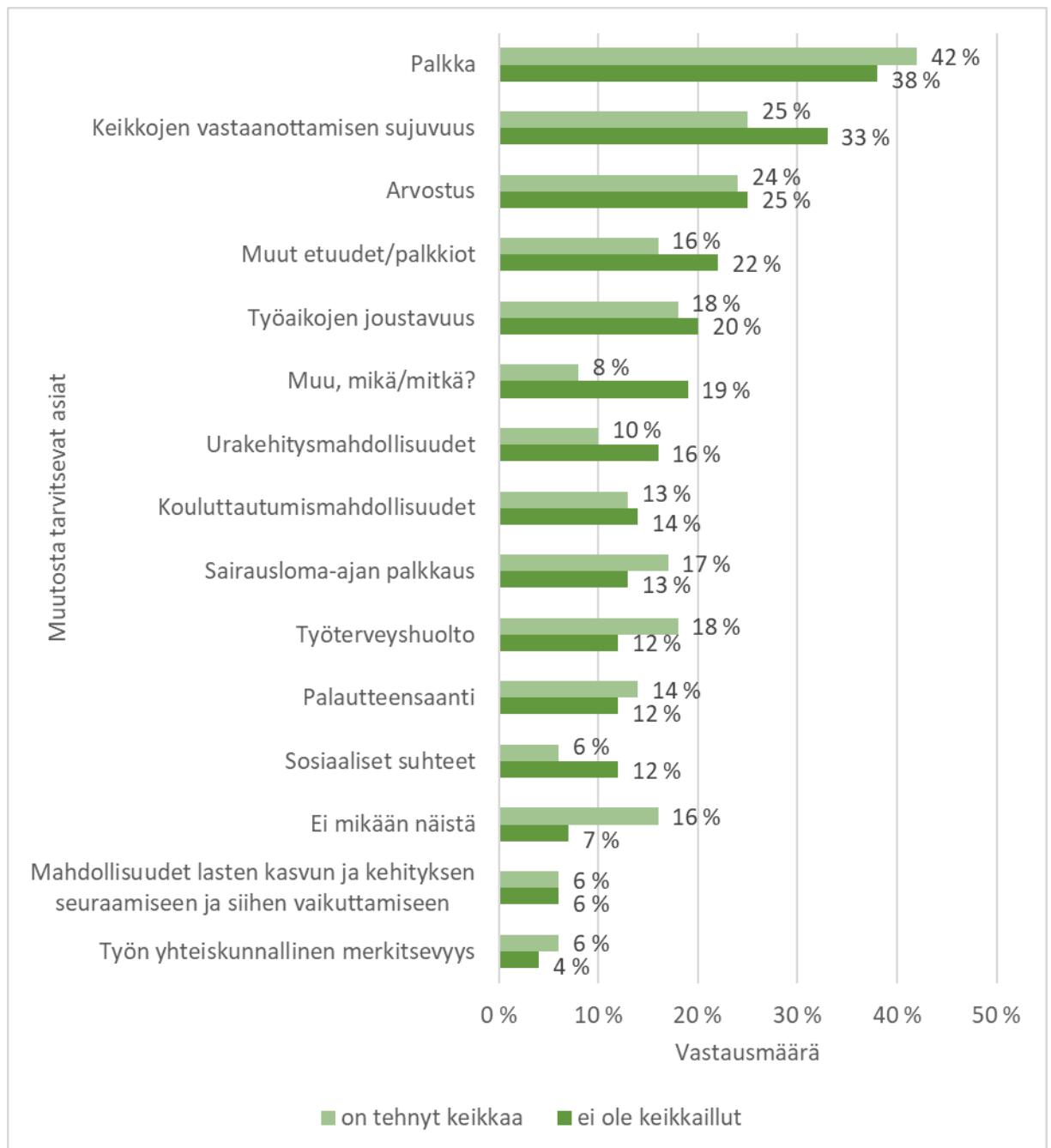


Kuva 19. Mikä saa tekemään keikkaa päiväkodeissa keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=442)

Missä asioissa pitäisi tapahtua muutosta, että tekisi enemmän keikkoja päiväkodeissa -kysymykseen tuli enemmän hajontaa kuin edelliseen kysymykseen. Keikkojen vastaanottamisen sujuvuuteen tuli eroa vain kahdeksan prosenttia. Edellisten kysymysten vastausten perusteella voisi olettaa heistä, jotka eivät ole keikkailleet, useamman kuin 33 % toivovan muutosta keikkojen vastaanottamisen sujuvuuteen. (kuva 20.) Tämän takia on hyvä, että asioita kysytään usealla eri tavalla, niin mahdollisuus virhetulkinnoille vähenee.

Sen lisäksi eniten eroja kategorioiden vastausten välillä on palkassa ja muissa etuuksissa/palkkioissa. Niissä enemmistövastaukset menevät päinvastoin. Keikkaa tekemättömistä suurempi osuus toivoo muutosta muissa etuuksissa ja palkkioissa, mutta pienempi osuus toivoo muutosta palkassa verrattuna keikkaa tehneisiin.

Muu, mikä/mitkä? -vaihtoehtoissa on eroa 11 % ja ei mikään näistä -vaihtoehtoissa yhdeksän prosenttia. Lisäksi jonkin verran eroa on vaihtoehtoissa urakehitysmahdollisuudet (6 %), työterveyshuolto (6 %), sosiaaliset suhteet (6 %) ja sairausloma-ajan palkkaus (4 %). Alle kaksi prosenttia tai ei ollenkaan eroa on vaihtoehtoissa työaikojen joustavuus (2 %), palautteensaanti (2 %), työn yhteiskunnallinen merkittävyys (2 %), arvostus (1 %), kouluttautumismahdollisuudet (1 %) ja mahdollisuudet lasten kasvun ja kehityksen seuraaminen ja siihen vaikuttaminen (0 %).



Kuva 20. Missä asioissa pitäisi tapahtua muutosta, että tekisi enemmän keikkoja päiväkodeissa keikkaa tehneet vrt. tekemättömät (n=442)

## 7 Työpajan tulokset ja kehittämisehdotukset kuntien päiväkodeille

Tällä hetkellä päiväkodeilla on saatavuusongelmia henkilöstössä ja varsinkin kelpoisuusehdot täyttävien henkilöstön saamisessa. Äkillisiä poissaoloja ei pystytä paikkaamaan. Siksi kehittämisehdotuksissa kerrotaan, miten empirian ja teorian perusteella kuntien päiväkodit saisivat keikkatyöntekijöitä ja sitoutettua heidät.

Lähdekirjallisuutta ei ole saatavilla siitä, miten Suomen kuntien päiväkodit tällä hetkellä hankkivat keikkatyöntekijöitä, joten siihen paneuduttiin enemmän kyselyssä. Tarkoituksena oli kartoittaa, miten keikkatyöntekijät tällä hetkellä saavat keikkoja päiväkodeista ja miten he haluaisivat niitä vastaanottaa.

### 7.1 Työpajan toteutus

Opinnäytetyön kehittämistyönä toteutettiin työpaja 12.7.2024 teams-kokouksena ja siihen osallistuivat tutkijan lisäksi Kuntarekryn tuoteomistaja ja palvelupäällikkö Grade Solutions Oy:stä. Työpajassa käytettiin aivoriieheä innovaatiotyökaluna ja tutkija toimi sen vetäjänä.

Aluksi tutkija esitteli alustavan koosteen tutkimuksen tuloksista. Tutkija oli niistä jo valmiiksi koonnut viisi keskeistä ongelmaa, joihin työpajassa voitaisiin lähteä hakemaan ratkaisuja. Lisäksi alustavien tutkimustulosten läpikäynnin aikana esiin nousi vielä kaksi ongelmaa, joihin työpajassa etsittiin ratkaisuja. Koska aivoriieheen osallistuvien lukumäärä oli melko pieni, yhdistelimme ideointi- ja arviointivaihetta. Kun olimme saaneet listattua ratkaisuja ja kehittämisideoita etukäteen valittuihin ongelmiin, kävimme niitä vielä lopuksi kriittisemmin läpi ja pohdimme niiden toteuttamiskelpoisuutta.

### 7.2 Työpajan tulokset

Työpajassa ideoimme ratkaisuja seitsemään ongelmaan, jotka nousivat keskeisenä esiin kyselyn tuloksissa ja/tai teoriaosuudesta. Lisäksi ongelmien valintaan vaikutti se, että mitkä ovat sellaisia asioita, joihin Kuntarekryä kehittämällä voitaisiin löytää ratkaisuja.

Tuloksina esitetään ehdotuksia, jotka ovat toteuttamiskelpoisia ja toteutettavissa lähitulevaisuudessa. Joistakin asioista nousi myös jatkotutkimusaiheita ja lisäselvitysideoita.

#### 7.2.1 Miten saada kaikki päiväkodit käyttämään Kuntarekryä sijaisvälityksessään?

Kyselyyn vastanneista neljäsosa (26 %) on sitä mieltä, että keikkojen vastaanottamisen sujuvuudessa pitäisi tapahtua muutosta, jotta he tekisivät enemmän keikkoja. Lisäksi avoimissa vastauksissa korostui selkeästi se, että kaikkien päiväkotien pitäisi ilmoittaa keikkansa Kuntarekryssä, jotta töitä olisi helpompi löytää ja saada. Avoimissa vastauksissa usea myös toivoi enemmän keikkatarjouksia.

Tähän toimeksiantaja pystyy tietysti vaikuttamaan kehittämällä ja parantamalla Kuntarekryä, jotta se olisi niin hyvä, että kaikki päiväkodit haluavat käyttää sitä sijaisvälityksessään. Siinä voidaan hyödyntää mm. tätä opinnäytetyötä. Lisäksi opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää vaikuttamisessa ja vakuuttelussa. Ylipäätänsä toimeksiantaja voisi enemmän yrittää vakuuttaa asiakkaitaan käyttämään Kuntarekryä sijaisvälityksessä. Sitä voisi tehdä markkinoimalla ja tuomalla paremmin esille ja tunnetummaksi Kuntarekryn mahdollisuuksia.

Lisäksi yhtenä keinona voisi toimia, että päiväkodit voisivat tehdä omia suosikkilistojaan sijaisista, jolloin toiminta olisi vähän vastaavaa kuin esim. Whatsapp-ryhmissä. Tätä ideaa käydään tarkemmin läpi luvussa 6.2.5.

#### 7.2.2 Miten mahdollistaa osittainen kiinnittyminen tekstiviestihauissa?

Osa vastaajista oli kokenut haastavaksi sen, että keikkatarjouksessa ei ilmoiteta, onko työajoissa joustoa. Yksi myös kertoi, ettei päiväkodeissa aina tiedetä, että tekstiviestihakuihin ei pysty kiinnittymään osittain. Näiden syiden vuoksi saatetaan jättää ilmoittautumatta koko keikalle, jos ei ole varmuutta sen joustavuudesta. Tämän ongelman ratkaiseminen myös toisi tarvittavaa muutosta keikkojen vastaanottamisen sujuvuuteen.

Teknisesti ei ole mitenkään mahdollista toteuttaa niin, että tekstiviestihakuihin voisi kiinnittyä osittain. Ongelmaa voidaan kuitenkin kiertää ja löytää ratkaisu keikkakalenteria kehittämällä. Kun

sinne julkaisee sijaistarpeen ja samalla lähettää sen sijaisille tiedoksi tekstiviestitse, vastaa se osittain tekstiviestihakua.

Keikkakalenterissa ei kuitenkaan ole tällä hetkellä mahdollista kiinnittyä osittain, joten sen puolesta sitä tulisi kehittää. Sen voisi tehdä niin, että sijaistarvetta luodessa olisi mahdollista ruksia vaihtoehto, että sijainen saa kiinnittyä osittain. Tällöin myös sijaistarpeeseen tulisi automaattisesti lisätieto, että sijaistarpeeseen voi kiinnittyä osittain, jotta sijaisetkin tietävät siitä. Sitten sijainen voisi valita, ottaako koko keikan vastaan vai vain osan siitä. Mikäli hän haluaisi kiinnittyä vain osittain, tulisi hänen valikoida itselleen sopivat päivät. Tämän jälkeen tieto päivittyisi myös muille sijaisille, jotta he tietävät, että mitkä päivät ovat vielä jäljellä.

### 7.2.3 Miten sijainen näkisi hänelle lisätyt päiväkodit ja pystyisi itse hallinnoimaan niitä?

Tällä hetkellä työnantaja määrittelee jokaiselle sijaiselleen yksiköt, joista töitä tarjotaan eikä sijainen näe niitä itse mistään tai pysty itsenäisesti hallinnoimaan niitä. Hän voi kuitenkin olla yhteydessä työnantajaansa ja tiedustella, mitkä yksiköt hänelle on laitettu ja toivoa niiden muokkaamista. Avoimissa vastauksissa kahdeksan vastaajaa toivoi, että niitä pystyisi itsenäisesti määrittelemään. Sen ominaisuuden kehittäminen olisi myös osa keikkojen vastaanottamisen sujuvuuden kehittämistä.

Kuntarekryä käyttävät organisaatiot haluavat pystyä itse määrittelemään yksiköt, joissa sijainen voi töitä tehdä ja sitä ei tulla muuttamaan. Sijaisille voisi kuitenkin luoda mahdollisuuden nähdä yksiköt, jotka työnantaja on hänelle lisännyt. Tässä tosin voi olla ongelmana, että onko kaikkien kuntien organisaatiopuut sellaisessa muodossa, että ne voi julkaista. Samalla sijainen myös näkisi yksiköt, joita hänelle ei ole lisätty, ja voisi tällöin halutessaan lähettää työnantajalleen Kuntarekryn kautta lisäämispyynnön siitä. Tällöin kontrolli sijaisten yksiköistä säilyisi edelleen käyttäjäorganisaatioilla.

Lisäksi eräs kyselyyn vastannut oli toivonut yksiköihin on/off-painiketta, jolla hän voisi itse säädellä mistä yksiköistä hänelle tarjotaan töitä. Tällöin hän ei saisi valitsemastaan yksiköstä työtarjouksia joko tietynä ajanjaksona tai toistaiseksi. Mikäli tämä mahdollistettaisiin sijaisille, tulisi myös luoda heräteviesti, joka lähtee sijaiselle, jos hänellä on monta yksikköä pitkään off-tilassa. Näin kukaan ei jäisi ilman työtarjouksia vahingon tai unohduksen vuoksi.

#### 7.2.4 Miten käytettävyysskalenteria voisi kehittää?

Avoimissa vastauksissa 12 vastaajaa on kertonut käytettävyysskalenterin kehittämistarpeesta. Heistä viisi toivoo erityisesti sitä, että käytettävyyden pystyisi määrittelemään tarkkoilla kellonajoilla.

Kellonajat käytettävyysskalenteriin on teknisesti mahdollista toteuttaa. Siinä on kuitenkin se ongelma, että sijaiset eivät kauheasti käytä käytettävyysskalenteria, niin johtaisiko se käyttömäärän laskuun. Toki kellonajat voisi tuoda nykyisen aamu/ilta/yö-jaottelun rinnalle, mutta joka tapauksessa tämä ei saanut niin monta toivetta vastaajilta, että niin suureen muutokseen kannattaisi ryhtyä näiden tietojen perusteella. Asiaa tulisikin ensin tutkia lisää. Samalla voi nousta esiin myös muita kehitysideoita käytettävyysskalenteriin.

Lisäksi käytettävyysskalenteriin voisi yhdistää sen, että sijaisella olisi mahdollista määrittää kuinka lyhyellä varoitusajalla hänelle tarjotaan töitä. Tämän toiveen esittää neljä vastaajaa. Tällä hetkellä osa vastaajista saattaa esim. iltaisin laittaa huomisen aamuvuoron varatuksi, jottei aamulla tulisi työtarjouksia saman päivän aamuvuoroon. Tämän kehittäminen voitaisiin aloittaa niin, että olisi mahdollista ruksia vaihtoehto, että ei saa keikkatarjouksia samalle päivälle. Myöhemmin sen voisi muuttaa niin, että sijainen voi määritellä, kuinka monta tuntia ennen työvuoron alkua työtarjouksen tulee tulla.

#### 7.2.5 Miten löydettäisiin helpommin ja paremmin oikeanlainen sijainen?

Tämä ongelma ei nouse suoraan vastauksista, vaan epäsuorasti. Mikäli päiväkodin edustaja löytäisi helpommin ja paremmin oikeanlaisen sijaisen, toisi se mukanaan ratkaisun mm. seuraaviin ongelmiin:

- kaikki päiväkotien keikat menisivät Kuntarekryn kautta
- sijaisille tarjottaisiin heidän toiveidensa mukaisia keikkoja
- hyvää palautetta saaneet sijaiset voisivat saada enemmän keikkatarjouksia

- keikkoja tarjottaisiin enemmän sellaisista päiväkodeista, joissa sijainen on ollut jo aiemmin ja samalla työntekijä olisi lapsille jo ennestään tuttu.

Tätä ongelmaa voisi ratkaista sillä, että sijaistarvetta tehdessä sijaistarpeen ensimmäisellä välilehdellä jo määriteltäisiin, että halutaanko etsiä keikkalaisia sellaisista, jotka ovat työskennelleet aiemmin samassa päiväkodissa tai samassa työtehtävässä. Tällä hetkellä määrittäminen vastaa toisella välilehdellä. Tämä voisi tuoda selkeyttä sijaistarpeen tekemiseen, kun enemmän määrittämiä olisi samalla välilehdellä.

Toisena keinona voisi olla palautteen hyödyntäminen sijaistarvetta tehdessä. Tämä edellyttäisi palautteen keräämistä. Keikan jälkeen sijaisesta tehtäisiin arvio esimerkiksi tähtiluokituksella. Sen tulisi olla helppoa ja palaute pitäisi pystyä antamaan ilman kirjautumista Kuntarekryyn. Pyyntö palautteenannosta voisi tulla esim. sähköpostiin linkin muodossa. Sen myötä tulee pohdittavaksi, että lähteekö linkki automaatiolla keikan jälkeen vai olisiko se organisaation itse määriteltävissä. Lisäksi tulee päättää, että kenelle pyyntö palautteenannosta lähetetään. Se voitaisiin määritellä aina sijaistarpeessa erikseen tai mennä automaatiolla esim. sijaistarpeen tekijälle. Palautteesta ei menisi tietoa sijaiselle, jotta kynnyksen palautteenannolle pysyisi matalana. Sijaisen tähtiluokitus näkyisi siis vain kaikille heille, joilla on käyttöoikeudet luoda sijaistarpeita Kuntarekryssä.

Tämän myötä tulisi mahdolliseksi luoda omia suosikkilistoja sijaisista. Näin keikkatarjouksen pystyisi helpommin lähettämään vain jo ennestään hyviksi havaituille sijaisille. Mikäli tällainen mahdollisuus päätetään luoda, tulee pohdittavaksi, onko suosikkilista henkilökohtainen vai esim. yksikkökohtainen. Suosikkilistoissa tosin on riskinä paluu vanhaan tapaan, jolloin esihenkilöllä tai päiväkodilla oli oma lista sijaisistaan esim. vihossa. Alun perin tarve Kuntarekryn sijaispuolesta tuli nimenomaan siitä, että haluttiin sijaiset kaikkien tietoon eikä ne olisi mahdollisesti vain yhden esihenkilön tiedossa. Näin saatiin esim. poissaolojen aikana mahdollisuus varaesihenkilölle etsiä työntekijää keikalle. Samalla sijaisille aukesi mahdollisuus saada keikkatarjouksia useammasta paikasta. Tämän takia olisikin tärkeää, että sijaistarpeen tekijä pystyisi helposti valitsemaan, haluaako nähdä suosikkilistassansa olevat vapaat sijaiset vai kaikki tarjolla olevat.

### 7.2.6 Infon määrän lisääminen sijaistarpeisiin

Erityisen suureksi kehitystoiveeksi nousee se, että keikkatarjouksissa olisi tieto, minkä ikäisten lasten ryhmässä työ on (45 mainintaa). Tälle tarpeelle on helppo luoda ratkaisu, koska opettajilla on jo vastaava. Sijaistarvetta luodessa, mikäli valitsee päiväkodeissa olevan tehtävänimikkeen (esim. lastenhoitaja), tulee sijaistarpeelle automaattisesti lisätietokenttä, johon kirjataan ryhmän ikähaarukka. Tämä tosin edellyttää kuntia määrittelemään Kuntarekryn asetuksista, mitkä tehtävänimikkeet ovat sellaisia, että niitä on päiväkodeissa. Se tarvitsee kuitenkin tehdä vain kerran ominaisuuden käyttöönotossa.

Lisäksi sijaistarpeelle voitaisiin lisätä oma kenttä sille, että onko työajoissa joustoa. Näin sijaistarpeen tekijät muistaisivat todennäköisemmin lisätä tiedon sijaistarpeeseen.

Varsinkin tekstiviestikeikkatarjouksiin toivotaan enemmän infoa. Tälle on jo mahdollisuus olemassa Kuntarekryn puolesta ja on siis sijaistarpeiden tekijöillä vastuu kirjata tekstiviestiin kaikki tarvittavat tiedot. Tätä tosin varmastikin rajoittaa tekstiviestien maksullisuus ja siksi ei haluta luoda pitkiä tekstiviestejä.

Kehittämistoiveena on myös se, että sijaisille tulisi tieto, kun sijaistarve on täytetty. Tämän voisi toteuttaa niin, että keikkakalenterin sijaistarpeeseen sijaisen kiinnittämisen jälkeen ei valituille sijaisille lähtisi automaattisesti sähköpostitse tieto sijaistarpeen täyttymisestä.

### 7.2.7 Perehdytyksen parantaminen

Kuntarekryn kehittämistoiveissa nousee yhdeksän vastaajan puolesta esiin tarve perehdytyksen parantamiseen, vaikka se ei oikeastaan liity Kuntarekryyn. Perehdytys sai myös useamman maininnan, kun kysyttiin, että missä asioissa pitäisi tapahtua muutosta, jotta tekisi enemmän keikkoja.

Päävastuu riittävästä perehdytyksestä on työnantajalla. Halusimme nostaa tämän silti yhdeksi kehittämiskohteeksi, jotta pystyimme pohtimaan, olisiko Kuntarekryllä mahdollisuuksia parantaa luomiaan mahdollisuuksia hyvälle perehdytykselle.

Yksi mahdollisuus olisi laittaa linkki tekstiviestiin, jonka sijaistarpeeseen kiinnittynyt sijainen saa. Linkin takaa löytyisi tarkempia tietoja päiväkodista. Tällä hetkellä on jo mahdollista laittaa tekstiviestiin linkki, mutta se sama menee kaikille kiinnittyville sijaisille. Ominaisuuden laajentaminen edellyttäisi käyttöönotettaessa kuntia lisäämään yksikkökohtaiset linkit Kuntarekryn asetuksissa.

Yksikkökohtaiset linkit edellyttävät kuntia luomaan verkkoon sivut, joissa nämä yksiköiden esittelyt ja muut perehdytysmateriaalit ovat. Kunnat voivat lisätä ne omille nettisivuilleen tai sitten kuntarekry.fi:n työnantajaesittelysivuille voisi luoda yksikkökohtaiset perehdytysivut. Sivut, jotka luodaan kuntarekry.fi:hin olisivat julkisia, mutta niiden löytyminen hakukoneilla voidaan tarvittaessa estää.

### 7.3 Kehittämisehdotukset kuntien päiväkodeille keikkatyöväilytykseen

Seuraavaksi tutkija loi listan kehittämisehdotuksista, joiden avulla kuntien päiväkodit saisivat paremmin sitoutettua nykyiset keikkalaiset ja houkutelua uusi keikkalaisia heille. Kehittämisehdotukset on koostettu teoriasta ja empiriasta nousseista kehittämistarpeista. Listassa on vain viisi kohtaa, jotta se pysyy helppolukuisena ja selkeänä.

#### 1. Perehdytyksen parantaminen

Keikkatyölle on ominaista, että kunnolliseen perehdytykseen ei ole aikaa ja resursseja, vaikka perehdytys olisikin tärkeää toteuttaa siitä huolimatta. Tämän vuoksi olisi hyvä luoda jo ennakoon tukimateriaalia keikkatyöntekijöille. Se voi olla esim. valmis ohje työpaikalle saapumiseen, ilmoittautumiseen ja yhteydenottoihin, joka lähetetään työntekijälle ennen keikkaa. Lisäksi päiväkodeilla olisi hyvä olla fyysinen tai digitaalinen perehdytyskansio, jossa on oleellimmat tiedot keikasta suoriutumisen kannalta. (luvut 2.2.1, 6.3.2 ja 6.3.4.)

#### 2. Informaation lisääminen

Moni toivoo enemmän tietoa keikkatarjouksiin, varsinkin lapsiryhmän ikäjakauman. Keikkoja on myös helpompi vastaanottaa, jos ilman ylimääräistä yhteydenottoa tietää keikan soveltuvan itselleen mm. ajallisesti ja fyysisesti. Myös mahdollisista joustoista esim. työaikojen suhteen, olisi hyvä kertoa jo keikkatarjouksessa. (luvut 6.3.2 ja 6.3.4.)

### **3. Sijaistarpeiden luominen suunnitelmallisemmin**

Kuntarekryn käyttöön on olemassa mm. ohjeita, video-ohjeita ja koulutuksia. Niitä kannattaa hyödyntää, jotta saa parhaan hyödyn irti ohjelmasta. Monilla kunnilla on myös omat käytännöt Kuntarekryn käyttöön ja mikäli ei ole, niin ainakin yleiset yhteisperiaatteet kannattaa luoda. Näin myös sijaisille toiminta on selkeämpää, kun kaikki toimivat samalla tavalla. (luvut 3.3, 6.3.3 ja 6.3.4.)

### **4. Vuorovaikutuksen lisääminen**

Keikkatyöntekijät toivovat saavansa tietoa, miten he suoriutuivat työstään ja onko keikkoja luvassa myös jatkossa. Myös työvuorojen aikana olisi hyvä lisätä vuorovaikutusta keikkailijan ja muiden työntekijöiden välillä. Varmistathan myös, että kaikki työvuorossa olevat tietävät keikkatyöntekijän saapuvan. (luvut 2.2.1, 3.1, 6.3.3 ja 6.3.4.)

Sijaisten saamiseksi ja heidän aktivoimisessansa tulisi panostaa siihen, että kaikki päiväkodeissa harjoittelussa olleet ja työntekijöiden tutut alalta tulee varmasti infottua mahdollisuudesta tehdä keikkaa Kuntarekryn kautta. Lisäksi kuntien tulee varmistaa, että mikäli sijaiset eivät itse ole yhteydessä hakemuksen jättämisen jälkeen, joku työnantajan puolelta olisi heihin yhteydessä. (luvut 2.1.3, 6.2, 6.3.1, 6.3.3 ja 6.3.4.)

### **5. Kaikki keikat tulee julkaista Kuntarekryssä**

Jos kaikki päiväkodit hoitaisivat keikkatyöväilyksensä Kuntarekryn kautta, sijaisille olisi selkeää, mitä kautta päiväkotien sijaisuudet menevät ja heidän ei tarvitsi ilmoittautua kuin yhteen palveluun/sijaisrekisteriin. Tarjonta myös lisää kysyntää eli jos sana leviää, että Kuntarekryn kautta on saatavilla keikkoja päiväkodissanne, myös sijaisia ilmoittautuu enemmän rekisteriin. (luvut 6.2, 6.3.2, 6.3.3 ja 6.3.4.)

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen aihe on erittäin ajankohtainen mm. uusimman varhaiskasvatuslain myötä. Se on myös laaja ja sen rajaaminen oli hieman haastavaa. Mielestäni oli hyvä henkilöstöressurssien johtamisessa keskittyä lähinnä työntekijöiden sitouttamisen ja houkuttelun keinoihin sekä lisäksi tutkia sen ominaispiirteitä päiväkotikontekstissa. Sieltä löytyi monia asioita, joita ei olisi tullut ilmi, mikäli olisi keskitytty pelkästään yleisesti henkilöstöressurssien johtamiseen.

Työn tavoitteisiin päästiin. Tutkimuksessa löytyi monia keinoja, joilla päiväkodit voisivat kehittää henkilöstöressurssiensa johtamista. Osa tuloksista on myös sellaisia, joita muutkin työpaikat voivat hyödyntää. Kuntarekrystä myös löydettiin monia suoria ja välillisiä kehittämiskohteita ja niihin löydettiin ratkaisuja työpajassa.

### 8.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimus tulee tehdä puolueettomasti, rehellisesti ja niin ettei vastaajille aiheudu haittaa, jotta tutkimuksesta voidaan saada luotettavia vastauksia. Tutkijan tulee pysyä objektiivisena koko tutkimusprosessin ajan eikä tutkimustulokset saa riippua tutkijasta. (Heikkilä 2014, 29–30.) Vaikka teoriaosuus ja omat käsitykset loivat jonkinasteisia ennako-oletuksia, niiden ei saanut antaa vaikuttaa esim. kyselyn kysymyksiä aseteltuun tai muotoiluun. Tärkeimpiä kysymyksiä myös kysyttiin useammalla eri tavalla, jotta saatiin mahdollisimman luotettavaa dataa ja välttyttiin virhetulkinnoilta.

Jokaiseen otantatutkimukseen liittyy virhemahdollisuus. Riski kasvaa, mitä pienemmästä otoksesta tehdään johtopäätöksiä ja siksi on tarkoituksenmukaista saada kasvatettua otoskoko mahdollisimman suureksi. Suuren otoksen saamisen esteinä voivat olla mm. kustannukset, käytettävissä oleva aika ja tutkimuksen hallittavuus. (Holopainen & Pulkkinen 2010, 35–36.) Otokoko saatiin tutkijan mielestä ihan hyvän kokoiseksi (n=442) vaikka kuntien päiväkotien keikkatyöntekijöistä ei ole saatavilla tarkkaa lukumäärää. Jotain osiittaa voidaan saada siitä, että vuonna 2023 Kuntarekryn kautta kiinnitettiin varhaiskasvatukseen n. 30 000 eri sijaista. Määrästä ei tosin voida tietää, kuinka moni tekee keikkatyötä eikä lyhyitä sijaisuuksia ja kuinka iso osuus on muualla var-

haiskasvatuksessa kuin päiväkodeissa. Otoksen määrään varmasti vaikutti kyselyn ajankohdan sijoittuminen kesälle. Joistakin kunnista saatiin tieto, että Kuntarekryn pääkäyttäjä on lomalla kyselyn ajankohtana ja ei siten voinut jakaa kyselyä sijaisilleen. Lisäksi eräästä kunnasta saatiin tieto, että kyselyn toteuttaminen heidän työntekijöilleen olisi vaatinut tutkimusluvan saamista. Kesäaikaan tutkimuslupaa ei olisi ollut mahdollista saada, joten heidän sijaisensa myös jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Tosin siinä kohtaa, kun tarkasteltiin heitä, jotka eivät ole keikkoja tehneet, otoskoko oli paikoitellen aika pieni ja se myös kerrotaan vastauksia analysoitaessa ja miten se vaikuttaa tuloksien luotettavuuteen.

Kun tietoja kerätään, tulee tutkittavalle olla selvillä tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa (Heikkilä 2014, 31). Kyselylomakkeessa oli saateteksti, jossa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja miten aineistoa tullaan käsittelemään. Siinä oli myös tutkijan yhteystiedot, jotta tutkittava olisi voinut tarvittaessa olla yhteydessä tarkentavissa kysymyksissä. Yksi tutkittava lähestyi tarkentavilla kysymyksillä.

Erilaisilla aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä voidaan saada samasta otoksesta erilaista tietoa eli voi olla tutkimuksen kannalta hyvä yhdistellä ja käyttää erilaisia menetelmiä (Heikkilä 2014, 32). Aineistoa käsiteltiin eri menetelmin, jotta kokonaiskuva saatiin hahmotettua mahdollisimman laajasti ja yksittäiset virhetulkinnat saatiin minimoitua.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliaabeli mittari on sellainen, ettei sen tuloksiin vaikuta olosuhteet, esim. ajankohta tai vastaajan mieliala. Lisäksi samaa asiaa mitataan vähintään kahdella eri tavalla. Validiteetti mittari mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin ja myös tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti. (Tietoarkisto n.d.)

Koska kysely oli täysin anonyymi, ei sen tuloksiin vaikuttanut tutkijan ja tutkittavan väliset kemiaat eikä tutkittavan tarvinnut miettiä vastauksiensa mahdollisia seuraamuksia. Vastauksissa osa paljasti hyvinkin henkilökohtaisia asioita ja se olisi voinut jäädä monella tekemättä, mikäli kysely ei olisi ollut anonyymi. Osa kysymyksistä on myös melko henkilökohtaisia, joten niitä olisi jouduttu muuttamaan, mikäli vastaajien anonyymiyttä ei olisi voinut taata, ettei kukaan olisi sen takia jättänyt vastaamatta. Anonyymiyden varjopuolena ei tosin voida olla täysin varmoja, että kaikki vastasivat asiallisesti ja tarkoituksenaan edistää tutkimusta. Vastauksissa ei tosin noussut esiin mitään selkeitä merkkejä epäasiallisuudesta. Myös kyselyn kohderyhmä varmasti vaikutti tähän,

koska pääsääntöisesti ihmiset varmastikin haluavat työntekijänä ja työnantajan edustajana käyttäytyä asiallisesti.

Kyselyn ajankohta tuskin vaikuttaa suuresti vastauksiin. Toki täytyy huomioida, että kesäaikaan päiväkodeissa on pääsääntöisesti vähemmän töitä tarjolla ja se voi hieman vaikuttaa joidenkin vastauksiin esim. keikkatarjouksien riittävästä määrästä.

Joitakin asioita myös kysyttiin suoraan tai epäsuorasti usealla eri tavalla, jotta kysymysten asettelulla ei olisi vaikutusta vastauksiin. Tämän vuoksi saatiin osittain ristiriitaisia vastauksia, esim. kun kysyttiin missä asioissa pitäisi tapahtua muutosta, jotta tekisi enemmän keikkoja päiväkodeissa, keikkojen vastaanottamisen sujuvuuden valitsi jopa 26 % vastaajista. Ristiriitaista siitä tekee se, että selkeästi eniten keikkoja välitetään Kuntarekryn kautta ja Kuntarekryn käyttöön ollaan aiempien vastausten perusteella tyytyväisiä. Tosin täytyy muistaa, että tämä kysymys esitettiin kaikille vastaajille eli myös heille, jotka eivät saa keikkatarjouksia Kuntarekryn kautta. Tämä voi siis tarkoittaa sitä, että keikkojen välittäminen muun kuin Kuntarekryn kautta tarvitsee muutosta. Asia ei kuitenkaan välttämättä ole niin, vaan se tarvitsee tarkempaa tutkimusta ennen lopullisten johtopäätösten tekoa.

Joidenkin kysymysten asettelussa ja vastausvaihtoehdoissa olisi voinut onnistua paremmin. Tutkija huomasi jo kesken kyselyn, että kysymys työtehtävistä/koulutustaustasta oli muotoiltu huonosti, mutta sitä ei enää siinä kohtaa voinut korjata. Tarkoitus oli kartoittaa, kuinka paljon on kelpoisia työntekijöitä missäkin tehtävässä ja kuinka paljon on soveltuvia ei kelpoisia missäkin tehtävässä. Vastaajat kuitenkin tarttuivat odotettua enemmän koulutusstatukseen. Vastauksia on sen verran korjattu, että he, jotka vastasivat suorittaneensa vain tai ovat tällä hetkellä suorittamassa peruskoulun tai lukion, vastaus muutettiin päiväkodin avustavat tehtävät -vastaukseksi. Lisäksi, kun kysyttiin kuinka paljon on tehnyt keikkoja edeltävän 12 kuukauden aikana, olisi voinut 50 tai enemmän -vastauksen muuttaa 50–99 ja lisätä vielä yhden vastausvaihtoehdon ”100 tai enemmän”. Niin moni vastasi 50 tai enemmän ja olisi ollut hyvä, jos määrää olisi saanut tarkemmin tietoon.

## 8.2 Tutkimuksen onnistumisen arviointi

Tutkimus voidaan tulkita onnistuneeksi, koska kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus tai vastauksia. Osittain myös jotkut vastaukset tutkimuskysymyksiin limittyivät teoreettisten ja empiiristen välillä, joten tulokset ovat odotettua monipuolisemmat.

Tutkimuksen aihe on myös erittäin ajankohtainen, joka edistää sen hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä. Tutkimus on hyvin myös yleistettävissä muille aloille kuin päiväkoteihin. Kyselyä voidaan myös melkein sellaisenaan hyödyntää esim. yksityisten päiväkotien työntekijöillä sekä opettajilla ja koulunkäynninohjaajilla.

## 8.3 Oma oppiminen prosessin aikana

Prosessi oli kestoltaan noin puoli vuotta ja siihen toi hiukan haasteita ajoittuminen kesälle. Prosessia häiritsi myös moni prosessin ulkopuolinen asia, jotka toivat haastetta tutkijan ajankäytölle ja muille resursseille. Prosessi opettikin lisää ajankäytön hallintaa sekä työn ja muun elämän eriyttämistä.

Kuntarekry ja keikkatyö rekrytoijan näkökulmasta ovat varsin tuttuja minulle, niin tutkimusalueeksi valittiin tarkoituksella päiväkotiympäristö, koska se oli minulle ennestään vieras. Opinnäytetyön myötä ymmärrykseni ja tietämykseni työskentelystä päiväkodeissa kehittyi huomasti. Sain myös uusia näkökulmia henkilöstöressurssien johtamiseen.

Roolini tutkijana myös kehittyi prosessin aikana. Opin käyttämään uusia tietolähteitä tieteellisiin artikkeleihin ja englanninkieliset teokset tulivat myös tutummiksi. Kyselin tuloksia käsittelin myös monipuolisemmin ja -ulotteisemmin kuin alemman korkeakoulututkinnon opinnäytetyössä.

## 8.4 Jatkotutkimusaiheet

Konstruktiiiviseen tutkimukseen kuuluu myös kehittämistyön tulosten testaus, mutta tällä aikataululla se ei ollut mahdollista. Yksi jatkotutkimusaihe on siis työn tulosten testaaminen käytännössä ja niiden tulosten tutkiminen. Mikäli kehitetyt kehitysideat toteutetaan Kuntarekryyn, tulisi

niiden onnistumista tutkia ja selvittää. Myös jos joku päiväkotitoiminta ottaa käyttöönsä tekemäni kehittämissideat, niin tulisi tutkia niiden vaikutusta.

Varhaiskasvatuksen lisäksi myös sote-ala kärsii työntekijäpuutteesta. Olisi siis mielenkiintoista, mikäli sama tutkimus tehtäisiin sote-alan keikkatyöntekijöille. Kyselyä voitaisiin käyttää lähes sellaisenaan myös heidän kanssaan. Tämän työn tuloksia voisi myös verrata heidän tuloksiinsa ja etsiä yhteneväisyydet ja eriyväisyydet sekä pohtia syitä niihin.

Joitakin jatkotutkimusaiheita nousi myös kyselyn vastauksia tarkastellessa ja analysoidessa. Esimerkiksi nämä:

- Jos ensimmäiset keikat tarjottaisiinkin Kuntarekryn sijasta olemalla suoraan yhteydessä keikkatyöntekijään, olisiko se keikkojen tekemistä?
- Lisääkö keikkatarjoustekstiviestien informatiivisuuden lisääminen keikkojen tekemistä?
- Miksi kolmasosa keikkaa tekemättömistä saa mielestään tarpeeksi keikkatarjouksia, mutta ei ole kuitenkaan ottanut yhtäkään keikkaa vastaan?
- He, jotka ovat jättäneet sijaishakemuksensa, mutta eivät ole olleet yhteydessä työnantajaan, olisiko heidän suora kontaktointinsa keikkojen tekemistä?

Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää miten asuinpaikka vaikuttaa keikkalaisen tehtyjen keikkojen määrään ja siihen, kuinka monessa eri päiväkodissa keikkoja tehdään. Tätä asiaa pohdittiin, että olisiko sitä voinut kysyä jotenkin kyselyssä, mutta lopulta ei keksitty mitään järkevää tapaa siihen. Pelkkä asuinkunnan nimen tai koon kysyminen ei olisi kertonut mitään, koska moni varsinkin pienemmissä kunnissa asuvat saattavat tehdä keikkaa yli kuntarajojen. Kaikki eivät välttämättä myöskään tiedä asuinkuntansa asukasmäärää ja ei haluttu kenenkään jättävän vastaamatta sen takia. Suomen maakunnat ovat myös niin laajoja, että sekään ei olisi todennäköisesti tuonut haluttuja vastauksia.

## Lähteet

Adams, B. (2022). Make Your Employer Brand Stand Out in the Talent Marketplace. Saatavilla 6.8.2024 <https://hbr.org/2022/02/make-your-employer-brand-stand-out-in-the-talent-marketplace>

Akselin, M. (2013). Varhaiskasvatuksen strategisen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1283. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9050-7>

Al-Samarraie, H. & Hurmuzan, S. (2018). A review of brainstorming techniques in higher education. *Thinking Skills and Creativity* 27(2018), 78–91. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.002>

Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä. Väitöskirja. Acta Electronica Universitas Lapponiensis 147. Lapin yliopisto. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen\\_ActaE%20147.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_ActaE%20147.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Alma Talent.

Backman, H., Englund, K. & Nordström, A. (2011). Lapsissa on tulevaisuus - päivähoitoon sekä lapsi- ja perhetyöhön liittyviä tulevaisuuden skenaarioita ja osaamistarpeita. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2011:22. Saatavilla 22.5.2024 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/lapsissa\\_on\\_tulevaisuus.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/lapsissa_on_tulevaisuus.pdf)

Barbedette, P. (2005). Ensure a positive candidate experience. *Strategic HR Review* 4(5), 5–5.

Belinova, N., Bicheva, I., Khanova, T., Zaitseva, S. & Assel, A. (2021). A Teacher as a Strategic Human Resource of an Educational Organization. *SHS Web of Conferences; Les Ulis*. 110(2021). DOI:10.1051/shsconf/202111002008

Brian, E., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Saatavilla 6.8.2024 <https://hbswk.hbs.edu/archive/the-hr-scorecard-linking-people-strategy-and-performance>

Cole, G., Smith, R. & Lucas, L. (2002). The debut of generation y in the american workforce. *Journal of Business Administration Online* 1(2).

Eklund, P. (2023). Epätyypillisten työsuhteiden työttömyysturva. *Työn tuuli* 2023(1), 35–48.

Ervasti, J., Seppälä, P., Olin, N., Kalavainen, S., Clottes-Heikkilä, H., Aalto, V., Remes, J., Pentti, J., Airaksinen, J. & Kivimäki, M. (2023). Työnantajan vaikutusmahdollisuudet epäasialliseen kohteeluun ja asiakasväkivallan uhkaan. Saatavilla 14.5.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146786/TTL-978-952-391-019-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fonsén, E., Varpanen, J., Kupila, P. & Liinamaa, T. (2021). Johtajuuden diskurssit varhaiskasvatuksessa – valta ja vastuu johtajuuden jäsentäjinä. *Sosiologia* 58(1), 45–69.

Hakanen, J. (2024). Työn imu -testin mukaan työn imu vaihtelee ammatin ja sukupuolen mukaan. Saatavilla 14.5.2024 <https://www.tyoelamatietao.fi/fi/analyysit/tyon-imu-testin-mukaan-tyon-imu-vaihtelee-ammatin-ja-sukupuolen-mukaan>

Hakonen, N. (2017). Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Saatavilla 10.5.2024 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy.

Henkilöstöala (2016). Työnantaja – rekrytointiprosessiin kannattaa panostaa. Saatavilla 22.2.2024 <https://henkilostoala.fi/tyonantaja-rekrytointiprosessiin-kannattaa-panostaa/>

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2010). Tilastolliset menetelmät. WSOY.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. (2004). Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma Oy.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent.

Huotari, K. & Pitkänen, S. (2013). Selvitys määräaikaisten sopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 16/2023. <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Selvitys+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4aikaisten+sopimusten+yleisyydest%C3%A4+ja+tiedottamisesta+vuokraty%C3%B6ss%C3%A4+24042013.pdf>

(Huseynova, A. & Matošková, J. (2022). Sustainable HRM Practices for a stronger Employer Brand: Leveraging Organizational Culture. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration* 30(3). <https://doi.org/10.46585/sp30031605>

Hämäläinen, K., Hämäläinen, K. & Kangasniemi, J. (2015). Osaamisen kehittämisen poluille. *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja* 2015:10. Saatavilla 13.5.2024 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75120/okm10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntija käsikirja*. Helsingin Kamari Oy.

Juvonen, H. (2024). Innostavan työnhakijakokemuksen tuottaminen – mistä lähteä liikkeelle?. Saatavilla 22.2.2024 <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/innostavan-tyonhakijakokemuksen-tuottaminen-mista-lahtea-liikkeelle/>

Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön?*. Alma Talent.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö – Strateginen investointi?*. Helsingin Kamari Oy.

Kaleva, S., Järvensivu, A., Horppu, R., Keränen, H., Nyberg, M. & Alasoini, T. (2024). Monimuotoinen ansiotyö – haaste työkyvyn tuelle ja työturvallisuudelle. Saatavilla 21.5.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148774/TTL-978-952-391-159-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen – elämän tärkein taito*. Helsingin Kamari Oy.

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti*. Alma Talent.

Kang, M. & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management* 21(1), 82–102.

Kangas, J., Ukkonen-Mikkola, T., Sirvio, K., Hjelt, H. & Fonsén, E. (2022). ”Kun aika ja resurssit eivät riitä tekemään työtä niin hyvin kuin osaisi ja haluaisi sitä tehdä” – Varhaiskasvatuksen opettajien käsityksiä työn haasteista ja mahdollisuuksista. *Kasvatus ja aika* 16(2), 72–89.

Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY.

- Kauhanen, M. (2022). Monimuotoisen ansiotyön tekeminen rekisteriaineistojen valossa. Teoksessa A. Järvensivu & A. Haapakorpi (toim.) Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan: Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-040-3>
- Keikkatyön käsikirja (N.d.). Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Saatavilla 2.7.2024 <https://sites.tuni.fi/keikkatyo/sanasto/>
- Keva (2024). Varhaiskasvatuksen henkilöstön työkyky ja sen johtaminen: työkyvyttömyysriskeistä ratkaisuihin. Kevan tutkimuksia 1/2024. Saatavilla 22.5.2024 [https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tutkimukset-ja-tilastot/kevan-tutkimuksia-1\\_2024\\_toimialatietoa\\_varhaiskasvatuksesta-1.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/tutkimukset-ja-tilastot/kevan-tutkimuksia-1_2024_toimialatietoa_varhaiskasvatuksesta-1.pdf)
- Kirkkorekry (N.d.). Hallitseva markkinajohtaja Suomen julkisen sektorin rekrytointiratkaisuissa. Saatavilla 14.5.2024 <https://kirkkorekrytoija.fi/grade-solutions-tietoa-meista/>
- Klemetti, P. (2021). Puskurityö. Alma Talent.
- Knezović, E. & Dilović, A. (2020). Employee engagement and work-related outcomes: the case of Bosnia and Herzegovina. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*. 25(2), 133–150.
- Korkiakoski, K. & Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent.
- Kreissl, B. (2015). Why candidate experience matters. *Canadian HR Reporter* 28(3), 19.
- Kuhn, K. & Galloway, T. (2019). Expanding perspectives on gig work and gig workers. *Journal of Managerial Psychology* 34(4), 186–191.
- Kunta- ja hyvinvointialue työnantajat (2023). Henkilöstön saatavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen hyvinvointi- ja kunta-alalla. Saatavilla 10.5.2024 <https://julkaisut.kt.fi/978-952-7465-49-3>
- Kuntarekry a (N.d.). Rekrytointi. Saatavilla 17.7.2024 <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/rekrytointi/>
- Kuntarekry b (N.d.). Sijaisrekrytointi. Saatavilla 17.7.2024 <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/sijaisrekrytointi/>

- Kuntatyönantajat (2016). Osaamis- ja työvoimatarvetiedustelu. Saatavilla 12.5.2024 <https://julkaisut.kt.fi/978-952-293-416-1>
- Kurttila, M. & Aalto, P. (2021). Pomon parhaat ratkaisut. Helsingin Kamari Oy.
- Lamponen, H. (2023). Joustavat työn muodot. Edita Publishing Oy.
- Leinikki, S. (2010). Pätkätyössä! Selviytymisen opas. TJS Opintokeskus.
- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavilla 25.8.2024 <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Lyly-Yrjänäinen, M., Selander, K. & Alasoini, T. (2023). Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu?. Saatavilla 13.5.2024 <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146293/TTL-978-952-391-094-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Malik, N., Fatmawati, E., Purba, R., Tukiyo & Silalahi, M. (2022). Analysis of Human Resource Management in Improving Teachers' Competence in Early Childhood Teaching at Schools. Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini 6(6), 5714-5721.
- Manka, M. & Manka, M. (2023). Työhyvinvointi. Alma Talent.
- Mannermaa, K. (2024). Työntekijätaidot – käsikirja. Alma Talent.
- Maukonen, M. (2023). Tutkitusti hyvä työnhakijakokemus. Saatavilla 22.2.2024 <https://www.hrviesti.fi/natiivi/3706/tutkitusti-hyva-tyonhakijakokemus>
- Miettinen, A. (2007). Pätkätyön tulevaisuus? Asiantuntijanäkemyksiä määräaikaisen työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa. Väestöntutkimuslaitoksen katsauksia E 27/2007.
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M. (2006). Laadukas perehdyttäminen. Hallinnon tutkimus 25(2), 63–70. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia. Alma Talent.
- Mosley, R. (2014). Employer Brand Management : Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons.

Mäkinieniemi, J., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Kunnallissalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisu 92. Saatavilla 14.5.2024 <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

Nislin, M. (2016). Hermoja raastavaa vai palkitsevaa työtä päiväkodissa? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2016(53), 218–222.

Nurmi, K. (2019). Työhyvinvointi on jokaisen asia. *Ann Med Milit Fenn* 94(1), 28–31.

Opinkirjo (N.d.). Tieteellinen tutkimus ja tutkimusstrategiat. Saatavilla 15.8.2024 <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/tutkimusprosessi/>

Otala, L. & Meklin, S. (2021). Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. Helsingin Kamari Oy.

Paananen, M. & Tammi, T. (2017). Työn kuormittavuuden kokemusten, työn tehostamisen ja sairauspoissaolojen moniulotteiset yhteydet lastentarhanopettajan työssä. *Varhaiskasvatuksen tiedelehti* 6(1), 43–60.

Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand : Keeping Faith with the Deal*. Taylor & Francis Group.

Saari, T. & Melin, H. (2020). Työn voimavarat ja organisaatioon sitoutuminen suomalaisyritysten yksiköissä Suomessa ja Venäjällä. *Työelämän tutkimus* 18(1), 44–62. <https://doi.org/10.37455/tt.90572>

Siitonen, E. (2021). Varhaiskasvatuksen henkilöstömitoitus -kyselyn tuloksia. Saatavilla 5.2.2024 [https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/dokumentti/tehyn\\_varhaiskasvatuksen\\_henkilostomitoitusn\\_kyselyn\\_tuloksia\\_id\\_17372.pdf](https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/dokumentti/tehyn_varhaiskasvatuksen_henkilostomitoitusn_kyselyn_tuloksia_id_17372.pdf)

Silvennoinen, H. (2015). Oppimisvaikeudet työelämässä. *Aikuiskasvatus* 35(1), 47–54. <https://doi.org/10.33336/aik.94121>

Sirvio, K., Ukkonen-Mikkola, T., Kangas, J., Hjelt, H. & Fonsén, E. (2023). “Äänestin jaloillani!": ammatin vaihtaneiden varhaiskasvatuksen opettajien näkökulmia työn ja toimintakulttuuriin muutokseen. *Työelämän tutkimus* 21(1), 84–108. <https://doi.org/10.37455/tt.111478>

- Siukola, A. (2013). Sairauspoissaolot – numeroita, työkyvyn punnintaa ja julkista syyttelyä. Sosi-aalilääketieteellinen aikakauslehti 2013(50), 250–253. <https://journal.fi/sla/article/view/41273/10518>
- Sullström, H. (2021). Työntekijän nopea kertapalkitseminen lisääntyy – Rahan rinnalle on tullut korona-aikana myös aiempaa enemmän hyvinvointiin liittyviä etuja. Saatavilla 11.5.2024 <https://yle.fi/a/3-12074570>
- Suomi, K. (2023). Päiväkotien työvoimapulaan helpotusta – LAB-ammattikorkeakoulu tarjoaa varhaiskasvatuksen täydennyskoulutusta. Saatavilla 30.1.2024 <https://yle.fi/a/74-20055187>
- Sutela, H. & Lehto, A. (2014). Työolojen muutokset 1977–2013. Tilastokeskus. Saatavilla 21.5.2024 [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184208/ytmv\\_197713\\_2014\\_12309\\_net.pdf?sequence=1](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/184208/ytmv_197713_2014_12309_net.pdf?sequence=1)
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021). Pelastetaan strategia. Alma Talent.
- Talsi, M. (2020). Sorruitko persoonattomaan ei kiitos -viestiin tai unohtuiko kommunikointi? Lue 6 tapaa parantaa työnhakijakokemusta. Saatavilla 7.3.2024 <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijakokemus-6-tapaa-parantaa>
- Tietoarkisto (N.d.). Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Saatavilla 17.5.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>
- Tilastokeskus (2023). Suomi lukuina 2023. Saatavilla 20.5.2024 [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/187233/yyti\\_sul\\_202300\\_2023\\_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/187233/yyti_sul_202300_2023_net.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Työelämän tutkimus 10(1), 3–21. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>
- Työterveyslaitos (N.d.). Työn imu -testi. Saatavilla 14.5.2024 [https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi?\\_gl=1\\*1bj7rxt\\*\\_gcl\\_au\\*MTI0MDkwMjQ0OC4xNzE1NjMxNTAx#no-back](https://www.ttl.fi/tyon-imu-testi?_gl=1*1bj7rxt*_gcl_au*MTI0MDkwMjQ0OC4xNzE1NjMxNTAx#no-back)

- Ukkonen-Mikkola, T., Yliniemi, R. & Wallin, O. (2020). Varhaiskasvatuksen työ muuttuu – muuttuuko asiantuntijuus?. *Työelämän tutkimus* 18(4), 323–339. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/89217/58755>
- Valkama, H. (2024). Kun työ on merkityksellistä, ei sitä halua lopettaa eläkeiässä – Helmi Hannun-  
kari ei aio eläkkeelle. Saatavilla 20.5.2024 <https://yle.fi/a/74-20072045>
- Virtanen, A. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset  
kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 8(1), 46–  
52.
- Väisänen, S. (2024). Palvelupäällikkö. Sähköposti 17.7.2024.
- Westersund, R. (N.d.). Työnhakijakokemuksen merkitys kasvaa. Saatavilla 7.3.2024  
[https://laura.fi/rekrytointi/ura-ja-rekrytointi/rekrytointi/tyonhakijakokemuksen-merkitys-kas-  
vaa/](https://laura.fi/rekrytointi/ura-ja-rekrytointi/rekrytointi/tyonhakijakokemuksen-merkitys-kas-<br/>vaa/)
- Wu, T. & Wu, Y. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: A  
delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision* 57(11),  
3200–3216.
- Törnblom, V. (2022). Mistä meille osaajia? - Hyvä hakijakokemus tuottaa satoa talenttimarkki-  
noilla. Saatavilla 7.3.2024 [https://www.hrviesti.fi/natiivi/3264/mista-meille-osaajia-hyva-hakija-  
kokemus-tuottaa-satoa-talenttimarkkinoilla](https://www.hrviesti.fi/natiivi/3264/mista-meille-osaajia-hyva-hakija-<br/>kokemus-tuottaa-satoa-talenttimarkkinoilla)
- Varhaiskasvatuslaki 13.7.2018/540. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540>
- Virtanen, A. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset  
kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 46–  
52.
- Vuorinen, T. & Huikkonen, T. (2023). *Strategiakirja*. Alma Talent.
- Wang, W., Zhang, Z. & Chun, D. (2021). How Does Mobile Workplace Stress Affect Employee In-  
novative Behavior? The Role of Work–Family Conflict and Employee Engagement. *Behavioral  
sciences* 12(1), 2. <https://doi.org/10.3390/bs12010002>

Zwettler, C., Straub, C. & Spurk, D. (2023). Kicking off a Gig Work Career: Unfolding a Career Learning Cycle of Gig Workers. *Journal of Career Assessment* 2023(1).  
<https://doi.org/10.1177/10690727231212188>

## Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Tutkimusaineistona on kyselytutkimus, joka toteutetaan webropol-ohjelmalla.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Tutkimusaineisto tullaan keräämään webropol-ohjelmalla ja analysoidaan webropolilla, pspp-ohjelmalla ja excelillä.
- Aineiston laatu varmistetaan kyselyn kysymyksillä, joilla kartoitetaan vastaajan taustatekijöitä ja sopivuutta tutkimusotantaan. Henkilötietoja ei kerätä ja vastaajat ovat tunnistamattomia.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Tutkimusaineisto tullaan säilyttämään tutkijan tietokoneella ja webropolissa tutkimuksen ajan. Aineisto on webropolissa käyttäjätunnuksen ja salasanan takana ja tutkijan tietokoneella salasanan takana. Aineistoa ei pääse tutkijan lisäksi muut käsittelemään.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskykymykset

- Aineisto ei sisällä arkaluonteisia tietoja, mutta tullaan silti säilyttämään salasanojen takana.

### 5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Aineisto tullaan käsittelemään mahdollisimman kattavasti opinnäytetyössä, joten sen jatkokäsittelylle ei ole tarvetta. Aineisto tuhoetaan tutkimuksen päätyttyä.

## Kysely keikkatyöstä päiväkodeissa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

Tämä kysely on tarkoitettu päiväkodeissa keikkatyötä tekeville ja sen toimeksiantajana toimii Grade Solutions Oy. Kysely on osa tradenomi vamk-tutkinnon opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kehittää päiväkotien keikkatyöväylitystä. Vastaaminen on anonymia eikä vastaajaa voida tunnistaa vastauksista. Vastaaminen kestää noin 5 minuuttia ja kysely on avoinna 30.6.2024 klo 23.59 saakka. Kyselyn vastauksia säilytetään vain opinnäytetyöprosessin ajan.

Lisätietoja kyselystä: millarauta1@kamk.fi

### 1. Ikäsi? \*

- alle 18 vuotta
- [18-25](#) vuotta
- [26-35](#) vuotta
- [36-45](#) vuotta
- [46-55](#) vuotta
- [56-65](#) vuotta
- + 65 vuotta

### 2. Kelpoisuutesi (koulutuksesi)? \*

- Päiväkodin avustavat tehtävät
  - Lastenhoitaja/lähihoitaja
  - Lastenhoitajaopiskelija/lähihoitajaopiskelija
  - Varhaiskasvatuksen sosionomi
  - Varhaiskasvatuksen sosionomiopiskelija
  - Varhaiskasvatuksen opettaja
  - Varhaiskasvatuksen opettajaopiskelija
  - Varhaiskasvatuksen erityisopettaja
  - Varhaiskasvatuksen erityisopettajaopiskelija
  - Päiväkodin johtaja
  - Muu tehtävä, kerro mikä
-

**3. Työtilanteesi? \***

- Opiskelija
- Perhevapaalla
- Vuorotteluvapaalla
- Muulla työvapaalla
- Eläkkeellä
- Työtön
- Osa-aikatyössä
- Kokoaikatyössä
- Teen pelkästään keikkatyötä

**4. Kuinka monta keikkaa (=yksittäistä työvuoroa) olet arvioidsi mukaan tehnyt päiväkodeissa edeltävän 12 kuukauden aikana? \***

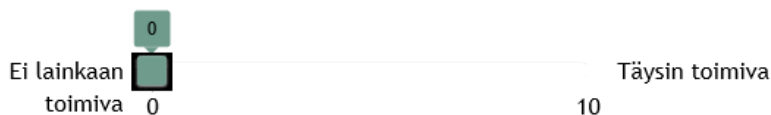
- En yhtään
- [1-5](#)
- [6-10](#)
- [11-20](#)
- [21-30](#)
- [31-50](#)
- yli 50

**5. Kuinka monessa eri päiväkodissa olet keikkaillut edeltävän 12 kuukauden aikana? \***

- En ole keikkaillut lainkaan
- Yhdessä
- Kahdessa
- Kolmessa
- Neljässä
- Viidessä tai useammassa



**9. Kuinka toimivana pidät tapaa saada keikkoja Kuntarekryn kautta? \***



**10. Mikä mielestäsi toimii Kuntarekryn sijaisvälityksessä? \***

---



---

**11. Mitä mielestäsi pitäisi kehittää Kuntarekryn sijaisvälityksessä? \***

---



---

**12. Mitkä asiat saavat sinut tekemään keikkatöitä päiväkodeissa? Voit valita useamman vaihtoehdon. \***

- Palkka
- Muut etuudet/palkkiot
- Työkokemus
- Mahdollisuus tutustua alaan ja alan työpaikkoihin
- Toive urakehityksestä
- Joustavat työajat
- Sosiaaliset suhteet
- Saatu palaute
- Arvostus
- Lasten kasvun ja kehityksen seuraaminen ja siihen vaikuttaminen
- Työn yhteiskunnallinen merkittävyys
- Sujuva keikkojen vastaanottaminen
- Muu, mikä/mitkä? \_\_\_\_\_
- Ei mikään näistä

**13. Missä asioissa pitäisi tapahtua muutosta, että tekisit enemmän keikkoja päiväkodeissa? Voit valita useamman vaihtoehdon. \***

- Palkka
  - Muut etuudet/palkkiot
  - Urakehitysmahdollisuudet
  - Työaikojen joustavuus
  - Sosiaaliset suhteet
  - Palautteensaanti
  - Arvostus
  - Mahdollisuudet lasten kasvun ja kehityksen seuraamiseen ja siihen vaikuttamiseen
  - Työn yhteiskunnallinen merkittävyys
  - Kouluttautumismahdollisuudet
  - Työterveyshuolto
  - Sairausloma-ajan palkkaus
  - Keikkojen vastaanottamisen sujuvuus
  - Muu, mikä/mitkä?
  - Ei mikään näistä
-

Mikä mielestäsi toimii Kuntarekryn sijaisvälityksessä?

pääluokat	yläluokat	alaluokat
<b>kaikki</b> 43 vastausta		
<b>en osaa sanoa</b> 33 vastausta		
<b>helppo käyttää</b> 31 mainintaa	<b>hakemuksen tekeminen/päivittäminen</b> 3 mainintaa	
	<b>järjestelmä</b> 2 mainintaa	
	<b>kuntarekry.fi</b> 2 mainintaa	
	<b>työn hakeminen</b> 5 mainintaa	
	<b>yleisesti ottaen</b> 19 mainintaa	
<b>tiedon määrä ja informatiivisuus</b> 23 mainintaa	<b>keikkatarjouksien informatiivisuus</b> 17 mainintaa	<b>tekstiviestien informatiivisuus</b> 3 mainintaa
		<b>yleisesti ottaen</b> 14 mainintaa
	<b>kommunikaatio sijaisen ja työnantajan välillä</b> 1 maininta	
	<b>tieto, että saiko työvuoron, tulee heti</b> 5 mainintaa	
<b>keikkakalenteri</b> 13 mainintaa	<b>keikkakalenterin helppokäyttöisyys</b> 6 mainintaa	
	<b>näkee keikkatarjonnan pitkälle tulevaisuuteen</b> 2 mainintaa	
	<b>yleisesti ottaen</b> 5 mainintaa	
<b>keikkatarjonta</b> 28 mainintaa	<b>eripituisia keikkoja tarjolla</b> 3 mainintaa	
	<b>keikkoja on tarjolla sopivasti tai paljon</b> 23 mainintaa	
	<b>keikkatarjonta yleisesti ottaen</b> 2 mainintaa	

keikkojen vastaanottamisen <b>sujuvuus</b> 116 mainintaa	<b>helppo ilmoittautua keikoille</b> 78 mainintaa	<b>sijaishaku tekstiviestitse</b> 54 mainintaa
		<b>voi ottaa keikkoja itselle sopivana ajankohtana</b> 5 mainintaa
		<b>yleisesti ottaen sijaisuuksiin ilmoittautumisen helppous</b> 19 mainintaa
	<b>keikkojen vastaanottamisen nopeus</b> 8 mainintaa	
	<b>saa valita itselle mieluisat työvuorot ja yksiköt</b> 11 mainintaa	
	<b>keikkojen kautta voi luoda suhteita ja saada pidempiä sijaisuuksia</b> 5 mainintaa	
	<b>kaikilla on tasapuoliset mahdollisuudet saada sijaisuus</b> 5 mainintaa	
	<b>tieto tarjolla olevista keikoista tulee ajoissa</b> 3 mainintaa	
	<b>keikkoja tarjotaan soittamalla suoraan</b> 2 mainintaa	
	<b>keikkojen vastaanottaminen yleisesti ottaen</b> 4 mainintaa	
<b>käytettävyysskalenteri</b> 42 mainintaa	<b>käytettävyysskalenteria on helppo käyttää</b> 17 mainintaa	
	<b>käytettävyyden saa itse määrittellä</b> 9 mainintaa	
	<b>käytettävyysskalenteri yleisesti ottaen</b> 16 mainintaa	
<b>työnhaku</b> 7 mainintaa	<b>sijaiseksi pääseminen</b> 2 mainintaa	
	<b>työpaikkojen hakeminen</b> 2 mainintaa	

	<b>töiden saaminen ylipäättänsä</b> 3 mainintaa	
<b>negatiivista sanottavaa</b> 14 mainintaa	<b>ei mitään positiivista sanottavaa</b> 6 mainintaa	
	<b>ei ole saanut lainkaan keikkaa tai keikkatarjouksia</b> 4 mainintaa	
	<b>asioita, joihin kunnat voivat itse vaikuttaa</b> 4 mainintaa	
<b>muut vastaukset ja maininnat</b> 14 vastausta ja 24 mainintaa	<b>asiat, joihin kunnat voivat itse vaikuttaa</b> 15 mainintaa	<b>palkkaus ja palkkojen maksaminen</b> 3 mainintaa
		<b>perehdyttäminen on toimivaa</b> 4 mainintaa
		<b>muut asiat, joihin kunnat voivat vaikuttaa</b> 8 mainintaa
	<b>ajantasaisuus</b> 3 mainintaa	
	<b>kuntarekry.fi</b> 2 mainintaa	
	<b>nopeus</b> 4 mainintaa	
	<b>luokittelemattomat vastaukset</b> 14 vastausta	"Asiallinen palvelu"
		"Hyvä tapa löytää keikkoja netissä"
		"Joustavaa"
		"Keikkatarjoukset"
		"Omaan tilanteeseeni on toiminut pääsääntöisesti ihan hyvin"
		"On hyvä kun tietoa saadaan useasta päiväkodista"
		"On hyvä, että on keksity semmoinen mahdollisuus."
		"Päiväkotien näkökulmasta varmasti toimii hyvin."
		"Heidän kuntarekry sovellus on ihan hyvä ja kätevä"
		"Ilmoitukset"
	"Reiluus keikkapaikoissa"	
"Selkeä, siitä selviää kaikki olennainen..."		
"Selkeät ohjeet kaikkeen"		
"Sijaisviestit"		

Mitä mielestäsi pitäisi kehittää Kuntarekryn sijaisvälityksessä?

pääloukat	yläluokat	alaluokat
ei mitään kehitettävää 29 vastausta		
en osaa sanoa 75 vastausta		
keikkatarjonta 54 mainintaa	kaikkien päiväkotien tulisi ilmoittaa sijaisuudet Kuntarekryssä, jotta töitä olisi helpompi löytää ja saada 19 mainintaa	
	keikkatarjouksia saisi olla enemmän 15 mainintaa	
	keikkatarjoukset tulevat liian lyhyellä varoitusaajalla 10 mainintaa	
	sijaisen pitäisi itse pystyä määrittelemään, mistä päiväkodeista tarjouksia tulee 8 mainintaa	
	päiväkoteihin pitäisi ottaa ensisijaisesti siellä jo aiemmin olleita sijaisia 2 mainintaa	
sijaistarjouksessa pitäisi lukea minkä ikäisiä lapsia ryhmässä on 45 mainintaa		
tiedon määrä ja informaation kulkeminen 39 mainintaa	keikkatarjouksien pitäisi olla informatiivisempia (osoite, työvuorot, yhteystiedot yms.) 23 mainintaa	
	sijaisia pitäisi informoida, jos tarjottu sijaisuus onkin jo mennyt 8 mainintaa	
	keikkatarjouksissa pitäisi kertoa, onko työajoissa joustoa 5 mainintaa	

	<p><b>enemmän infoa</b> 2 mainintaa</p>	
	<p><b>olisi kiva tietää, kuinka mones on, jolle työtä tarjotaan</b> 1 maininta</p>	
<p><b>sijaisuudet täyttyvät liian nopeasti</b> 24 mainintaa</p>		
<p><b>asiat, joihin kunnat pystyvät vaikuttamaan</b> 53 mainintaa</p>	<p><b>kuntien tulisi kehittää tapojaan käyttää Kuntarekryä</b> 12 mainintaa</p>	Pätevien sijaisten tulisi olla etusijalla
		lähetettäisiin ilmoitus, kun julkaistaan sijaisuus keikkakalenterissa
		pitäisi soittaa työtarjouksista aamuisin klo 7 alkaen eikä lähettää tekstiviestejä
		sijaistilauksia tekevien tulisi tietää ettei sijaisuuksiin pysty kiinnittymään osittain
		keikkakalenterissa sijaisuuksiin kiinnittäminen tulisi tapahtua nopeammin
		pitäisi käyttää tekstiviestihakuja eikä laittaa sijaisuuksia keikkakalenteriin
		ryhmissä ei olisi joka päivä eri sijainen
		lähetettäisiin ilmoitus keikoista, jotta tietäisi kuinka paljon niitä on tarjolla
		työvuoro on laitettu alkamaan ennen kuin siitä on edes ilmoitettu
		keikkatarjouksien pitäisi tulla vain tekstiviesteillä tai keikkakalenteriin
		tulisi tekstiviesti, kun keikkakalenterissa on julkaistu sijaisuus
olisi tietty aika, jolloin viestejä tulee, ettei tarvitsisi päivystää koko ajan puhelimella		
	<p><b>muistettaisiin kiinnittää sijainen, jolloin sijaisuus myös poistuu keikkakalenterista</b> 3 mainintaa</p>	

	<b>tarjotun keikan tiedot eivät vastaakaan todellisuutta</b> 5 mainintaa	
	<b>parempi perehdytys</b> 9 mainintaa	
	<b>työhaastatteluja ja työnantajan kasvokkain tapaamisia</b> 3 mainintaa	
	<b>keikkoja tarjottaisiin tasapuolisemmin</b> 3 mainintaa	
	<b>palkanmaksuongelmat</b> 3 mainintaa	
	<b>ei saisi huonoa palautetta, jos ei voikaan ottaa tarjottua työtä vastaan</b> 2 mainintaa	
	<b>hälytyslisä myös keikkalaisille tai palkanmaksu alkaisi sijaisuuden vastaanottamisesta</b> 2 mainintaa	
	<b>keikan jälkeen saisi palautetta työstään</b> 2 mainintaa	
	<b>työsopimusten tekeminen</b> 3 mainintaa	
	<b>muut maininnat</b> 6 mainintaa	"kertoa selkeästi palkkauksesta"
		selkeämmät ohjeet palkanmaksusta ja verokortin toimittamisesta
"Keikkalaisilla usein iltavuoroja täysin uudessa talossa/ ryhmässä mikä ei ole hyvä jos ei tunne lainkaan lapsia"		
Omat sijaiset taloihin		
työtehtävien mielenkiintoisuuden kehittäminen		
	"Yhteystietoja on hankala löytää mm. kaupungin sivuilta"	
<b>tarjottaisiin koulutusta vastaavaa työtä</b> 6 mainintaa		

<p><b>puhelinope- raattoreilla ongelmia teks- tivistien kanssa</b> 9 mainintaa</p>		
<p><b>käytettävyy- skalenteri</b> 12 mainintaa</p>	<p><b>käytettävyyden voisi määritellä tarkoilla kellonajoilla</b> 5 mainintaa</p>	
	<p><b>haastavaa käyttää</b> 5 mainintaa</p>	
	<p><b>jokaisella kunnalla pitäisi olla oma käytettävyysskalenteri</b> 2 mainintaa</p>	
<p><b>Kuntarekryn käytettävyy- teen liittyvät muut kehitysideat</b> 20 mainintaa</p>	<p><b>sovelluksen käyttöönottoaminen (mm. tekstiviestit koetaan hankalana)</b> 9 mainintaa</p>	
	<p><b>voisi itse määritellä, kuinka lyhyellä varoitusajalla keikkoja tarjotaan</b> 4 mainintaa</p>	
	<p><b>olisi samanlainen kuin Seure</b> 2 mainintaa</p>	
	<p><b>jokaisella oma numerosarja, jolla vastattaisiin tekstiviestihakuihin</b> 1 mainintaa</p>	
	<p><b>keikkakalenterin kehittäminen</b> 3 mainintaa</p>	<p>keikkakalenterin saisi kalenterinäkömänä</p>
		<p>sijaisuuksiin voisi ilmoittautua kirjautumatta</p>
		<p>useampi henkilö ei pystyisi ilmoittautumaan samaan työvuoroon</p>
<p><b>kuntarekry.fi toimii huonosti</b> 1 mainintaa</p>		
<p><b>luokittele- mattomat vastaukset</b> 13 vastausta</p>		

## Kuvia PSPP-ohjelmasta

Kuinka monta keikkaa (=yksittäistä työvuoroa) olet arvioiden mukaan tehnyt päiväkodeissa edeltävän 12 kuukauden aikana? × Kuinka monessa eri päiväkodissa olet keikkaillut edeltävän 12 kuukauden aikana?

		Kuinka monessa eri päiväkodissa olet keikkaillut edeltävän 12 kuukauden aikana?						Total	
		En ole keikkaillut lainkaan	Yhdessä	Kahdessa	Kolmessa	Neljässä	Viidessä tai useammassa		
Kuinka monta keikkaa (=yksittäistä työvuoroa) olet arvioiden mukaan tehnyt päiväkodeissa edeltävän 12 kuukauden aikana?	En yhtään	Count	55	7	1	0	0	63	
		Expected	8,69	15,39	10,26	11,12	6,70	10,83	,14
	1-5	Count	1	37	21	11	5	1	76
		Expected	10,49	18,57	12,38	13,41	8,08	13,07	,17
	6-10	Count	0	18	10	14	8	10	60
		Expected	8,28	14,66	9,77	10,59	6,38	10,32	,14
	11-20	Count	1	16	8	14	9	19	67
		Expected	9,25	16,37	10,91	11,82	7,12	11,52	,15
	21-30	Count	1	10	7	14	8	13	53
		Expected	7,31	12,95	8,63	9,35	5,64	9,11	,12
	31-50	Count	0	5	11	9	7	10	42
		Expected	5,80	10,26	6,84	7,41	4,47	7,22	,10
	yli 50	Count	3	15	14	16	10	23	81
		Expected	11,18	19,79	13,19	14,29	8,61	13,93	,18
Total	Count	61	108	72	78	47	76	442	
	Expected	,14	,24	,16	,18	,11	,17	1,00	

## Symmetric Measures

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,69
N of Valid Cases		442

Ikäsi? × Kuinka monta keikkaa (=yksittäistä työvuoroa) olet arvioiden mukaan tehnyt päiväkodeissa edeltävän 12 kuukauden aikana?

		Kuinka monta keikkaa (=yksittäistä työvuoroa) olet arvioiden mukaan tehnyt päiväkodeissa edeltävän 12 kuukauden aikana?							Total	
		En yhtään	1-5	6-10	11-20	21-30	31-50	yli 50		
Ikäsi?	alle 18 vuotta	Count	1	1	1	1	0	0	0	4
		Expected	,57	,69	,54	,61	,48	,38	,73	,01
18-25 vuotta	Count	19	34	34	31	26	13	28	185	
	Expected	26,37	31,81	25,11	28,04	22,18	17,58	33,90	,42	
26-35 vuotta	Count	13	14	8	9	11	4	3	62	
	Expected	8,84	10,66	8,42	9,40	7,43	5,89	11,36	,14	
36-45 vuotta	Count	11	5	6	14	7	6	12	61	
	Expected	8,69	10,49	8,28	9,25	7,31	5,80	11,18	,14	
46-55 vuotta	Count	8	10	6	4	3	6	8	45	
	Expected	6,41	7,74	6,11	6,82	5,40	4,28	8,25	,10	
56-65 vuotta	Count	10	8	4	7	5	9	20	63	
	Expected	8,98	10,83	8,55	9,55	7,55	5,99	11,55	,14	
+ 65 vuotta	Count	1	4	1	1	1	4	10	22	
	Expected	3,14	3,78	2,99	3,33	2,64	2,09	4,03	,05	
Total	Count	63	76	60	67	53	42	81	442	
	Expected	,14	,17	,14	,15	,12	,10	,18	1,00	

## Symmetric Measures

		Value
Nominal by Nominal	Contingency Coefficient	,35
N of Valid Cases		442