16.11.2014

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA
Diplomityö

Nicholas Sarkkinen

Sähköisen rekrytoinnin hyödyt kuntaorganisaatioissa

Benefits of e-Recruiting in Municipal Organizations

Tarkastaja: erikoistutkija, dosentti Juhani Ukko

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Nicholas Sarkkinen

Työn nimi: Sähköisen rekrytoinnin hyödyt kuntaorganisaatioissa

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2014 **Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö

Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

66 sivua, 9 kuvaa, 5 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja: Juhani Ukko

Hakusanat: Sähköinen rekrytointi, Kuntarekry.fi, Kuntarekry, rekrytointi, kustannustehokkuus, henkilöstöhallinta, suorituskyvyn mittaus.

Rekrytoinnin tavoitteena on täyttää avoin tehtävä kustannustehokkaasti mahdollisimman pätevällä ja organisaatioon sopivalla henkilöllä. Ovathan henkilövoimavarat yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista. Viimeisten vuosikymmenien aikana tapa, jolla rekrytoimme ihmisiä, on muuttunut voimakkaasti. Nykypäivänä harva yritys julkaisee työpaikkailmoituksia sanomalehdissä ja vastaanottaa työhakemuksia sähköpostitse tai kirjeitse. Rekrytointi on siirtynyt internettiin. Puhutaan sähköisestä rekrytoinnista.

Tässä tutkimuksessa käsitellään sähköisen rekrytointijärjestelmän hyötyjä kuntaorganisaatioissa. Tarkastelun kohteena on KL-Kuntarekry osakeyhtiön hallinnoima sähköinen rekrytointijärjestelmä, Kuntarekry.fi -palvelu. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden muodossa. Kuntarekryn yli 200 käyttäjäorganisaatiosta tutkimukseen osallistui 6 kunta-alan organisaatiota.

Työn tulokset mukailivat hyvin aikaisempien tutkimusten kanssa. Kuntarekryn avulla saavutetut hyödyt organisaatioissa olivat kustannussäästöt, rekrytoinnin nopeutuminen ja tehostuminen, pääsy laajemmille työnhakijamarkkinoille sekä hakemusten määrän kasvaminen. Lisäksi työssä havaittiin, että rekrytoinnin tehokkuuden mittaamisessa on kehitettävää.

ABSTRACT

Author: Nicholas Sarkkinen

Name: Benefit of e-Recruiting in Municipal Organizations

Department: Industrial Management

Year: 2014 **Place:** Lappeenranta

Master's thesis

Lappeenranta University of Technology

66 pages, 9 figures, 5 tables and 2 appendices

Supervisor: Juhani Ukko

Keywords: e-Recruitment, e-Recruiting, online recruitment, electronic recruitment, recruiting, human resource management, performance measurement.

Aim of recruiting is to fill an open position cost effectively with a qualified candidate that fits to the organizations culture. In the end human resources are one of the most important assets of a company. During the past two decades the way we recruit people has changes dramatically. Nowadays only a few companies recruit using printed media and receive job application through e-mail or traditional mail. Recruiting has gone online.

In this Master's thesis benefits of e-Recruiting in municipal organizations where discussed in the context of Kuntarekry.fi IT-service. Kuntarekry is an electronic recruitment system governed by KL-Kuntarekry Ltd. The research was carried out by literature review and interviewing six municipal organizations using Kuntarekry.fi -service.

Findings of this master's thesis are aligned with previous studies on the topic. Benefits of Kuntarekry for municipal organizations where cost savings, speed and effectiveness of recruiting, access to wider candidate pools and increase in job applications. In addition it was noticed that there is room for improvement in the area of performance measurement of recruiting.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
1.1 Työn tausta ja tutkimuskysymykset 2
1.2 Tutkimuksen metodologia ja rajaus 4
1.3 Tutkimuksen rakenne 5
2 REKRYTOINNIN KEHITTYMINEN 8
2.1 Rekrytointi sähköistyy 10
3 SÄHKÖINEN REKRYTOINTI 13
3.1 Sähköisellä rekrytointijärjestelmällä saavutettavat hyödyt 17
3.1.1 Kustannussäästöt 18
3.1.2 Nopeus ja tehokkuus 19
3.1.3 Työnantajakuvan parantaminen 21
3.1.4 Pääsy laajemmille työnhakijamarkkinoille 22
3.1.5 Hakijoiden laadun parantuminen 22
3.1.6 Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen 23
3.2 Sähköisen rekrytointijärjestelmän hyötyjen mittaaminen 23
3.2.1 Sähköisen rekrytoinnin mittarit 25
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 30
4.1 Tutkimuskohde 30
4.2 Perusrekrytointi 32
4.3 Sijaisrekrytointi 34
4.4 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi 37
5 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI 45
5.1 Työn keskeiset tulokset 45
5.2 Tulosten arviointi 51
5.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset 52
6 YHTEENVETO 54
LÄHTEET 56
LIITTEET 60

1 JOHDANTO

Työelämä on suurten muutosten kohteena. Enää on vaikea kuvitella työskentelevänsä saman työnantajan palveluksessa koko työikäänsä. Nykyisin työsuhteet ovat lyhyitä ja kesken työelämän saatetaan opiskella täysin uusi ammatti. Asuinpaikkakuntaa tai jopa maata voidaan vaihtaa työn perässä. Lisäksi Suomessa tapahtuu lähivuosien aikana korkeaa eläkepoistumaa. Edellä mainittujen muutosten seurauksena rekrytoinnin merkitys korostuu.

Vuosituhannen vaihteessa todistettiin internetin kehityksen hurmosta. Internetin sovellukset levisivät koskemaan lähes kaikkea, myös rekrytointia. Tähän liittyen Cappelli (2001, s. 2) kirjoitti Harward Business Reviewiin: ”Uudet työntekijät tulevat näkemään internetin ainoana tapana löytää töitä. Yritykset, jotka huomioivat tämän muutoksen tulevat kuorimaan kermat päältä.” Tuohon aikaan rohkeana pidetty lausunto on nyt yli vuosikymmen myöhemmin täyttänyt lupauksensa, internet on mullistanut tavan, jolla rekrytoimme työntekijöitä.

Tässä diplomityössä käsitellään sähköistä rekrytointia, sen historiaa ja nykyhetkeä. Työssä paneudutaan hyötyihin, joita sähköisestä rekrytointijärjestelmästä organisaatiolle aiheutuu verrattuna perinteiseen tapaan rekrytoida. Kun perinteinen rekrytointiprosessi sisältää paljon manuaalisia prosesseja paperipinoineen, pyrkii sähköinen rekrytointi tarjoamaan standardit automatisoidut prosessit organisaation käytettäväksi. Tämä puolestaan mahdollistaa henkilöstöhallinnon työntekijöille strategisemman roolin rekrytointiin liittyen.

Työssä käydään läpi KL-Kuntarekry Oy:n hallinnoimaa internet-pohjaista rekrytointijärjestelmää, Kuntarekry.fi:tä. Kuntarekry on kunta-alalle suunniteltu sähköinen rekrytointityökalu, jota käyttää yli 200 kunta-alan organisaatiota. Teorian ja järjestelmää käyttävien organisaatioiden haastatteluiden perusteella käsitellään tekijöitä, jotka johtavat kustannustehokkaampaan rekrytointiprosessiin verrattuna perinteisiin rekrytointimenetelmiin. Tutkimukseen valikoitui 6 kunta-

alan organisaatiota, aineistoa kerättiin rekrytointijärjestelmän käyttäjiltä ja vastuuhenkilöiltä.

Tutkimuksessa havaittiin sähköisen rekrytoinnin tarjoavan useita hyötyjä verrattuna perinteiseen rekrytointiin. Kuitenkin, jotta rekrytointijärjestelmän potentiaali realisoituisi täysin, nähtiin johdon sitoutuminen ensiarvoisen tärkeänä. Lisäksi tutkimuksen aikana tuli esille, että järjestelmän hyötyjen mittaamisessa on kehittämisen varaa.

1.1 Työn tausta ja tutkimuskysymykset

KL-Kuntarekry Oy on Suomen Kuntaliitto ry:n vuonna 2008 käynnistyneen valtakunnallisen kunta-alan rekrytointi- ja sijaisratkaisuhankkeen pohjalta luodun Kuntarekry-järjestelmän omistava taho. Sen tehtävä on ylläpitää, jatkokehittää ja markkinoida palvelua. Kuntarekry-järjestelmä mahdollistaa selainpohjaisen rekrytointi- ja sijaisratkaisun kuntasektorille. Järjestelmä palvelee valtakunnallisesti sekä työnhakijoita että kunta-alan työnantajia.

Järjestelmälle asetettiin useita tavoitteita määrittelyvaiheessa, näistä kuitenkin osan odotettiin toteutuvan vasta käyttöönoton jälkeen, noin kolmen vuoden sisällä. (Hankekuvaus, 2008. s. 8-9) Hankkeen loppuraportissa (2011, s. 5) on kuvattu tarvetta seurata tavoitteiden täyttymistä pidemmällä ajanjaksolla. ”Kun projekti nyt kesäkuussa 2011 päättyy, on mahdotonta heti havaita ja mitata, saavutetaanko toteutettavalla ratkaisulla ja sen käytöllä tavoiteltua vaikuttavuutta ja hyötyä kuntien henkilöstöhallinnassa ja toiminnassa. Sen vuoksi olisi hyvä, jos KL Kuntarekry Oy ja Suomen Kuntaliitto seuraisi ja mittaisi hyötyjen kertymistä myös projektin päätyttyä.” Juuri tämä tavoitteiden toteutumisen seuranta, varsinkin kustannusnäkökulmasta, on kyseisen tutkimuksen tavoite.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Kuntarekryn käyttöönotto on vaikuttanut organisaatiossa ja mitä hyötyjä siitä on koettu saatavan. Myös

organisaation rekrytointikustannuksia pyrittiin käsittelemään. Tutkimuksessa etsittiin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä hyötyjä sähköisellä rekrytointijärjestelmällä voidaan saavuttaa?

2. Miten sähköisellä rekrytointijärjestelmällä saavutettuja hyötyjä voidaan mitata?

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee rekrytointiprosessien muutosta kohti sähköisiä järjestelmiä. Kahdenkymmenen vuoden aikana tietotekniikan kehittyminen on mullistanut myös tavan, jolla ihmisiä palkataan töihin. Painetun median menettäessä houkuttelevuuttaan rekrytointi tapahtuu yhä enemmän sähköisesti. Sähköisten järjestelmien myötä tiedon varastointi, luotettavuus ja luettavuus helpottuvat, mutta myös suuri osa rutiininomaisista töistä poistuu. Sähköinen rekrytointi hyödyttää myös työnhakijaa: työn hakeminen ei ole enää ajasta tai paikasta riippuvaista, tarvitaan vain internetyhteys. Tutkimuskysymykseen haetaan vastausta prosessien näkökulmasta. Työssä selvitettiin organisaatioiden tila ennen sähköistä rekrytointijärjestelmää ja verrattiin prosesseja keskenään kun sähköinen rekrytointijärjestelmä oli otettu käyttöön.

Toinen tutkimuskysymys käsittelee mittaamisen hankaluutta. Sähköinen rekrytointijärjestelmä on itsessään IT-investointi, ja sen tuotos täytetty työpaikka. Valitettavasti henkilöstöhallinnon tehokkuuden mittaaminen on jäänyt liian vähälle huomiolle eikä yleisesti käytössä olevia, standardoituja mittareita ole montaa. Lisäksi investoinnin tuotos-panos suhteen mittaaminen ei ole täysin yksiselitteistä, koska sähköisen järjestelmän myötä tapa, jolla yritykseen rekrytoidaan ihmisiä saattaa muuttua voimakkaasti. Työssä annetaan ideoita ja käytäntöjä, joilla rekrytoinnin hyötyjen ja kustannuksien mittaamista voidaan lähteä kehittämään organisaatiossa.

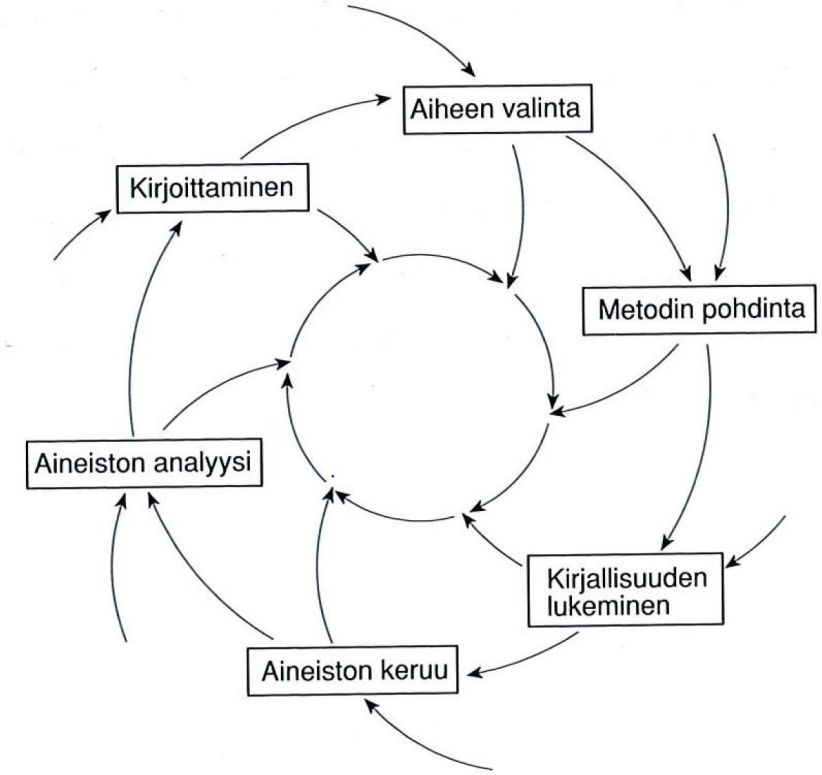
1.2 Tutkimuksen metodologia ja rajaus

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin vuoden 2014 tammikuussa, sen toimeksiantaja on KL-Kuntarekry Oy. Tutkimuksessa lähestyttiin Kuntarekry.fi-palvelun käyttöönottaneita organisaatioita saatekirjeen muodossa, jossa heitä pyydettiin ilmaisemaan halukkuutensa osallistua kustannusaiheiseen tutkimukseen. Kiinnostuksena ilmaisseista organisaatioista tutkimukseen valikoitui kuusi kunta-alan toimijaa, joille lähetettiin vakiomuotoinen kyselylomake täytettäväksi. Lomake sisälsi kysymyksiä organisaatiosta sekä Kuntarekry.fi-palvelusta. Kyselylomake on tarkasteltavissa tämän työn liitteessä numero 2. Lomakkeen täyttämisen jälkeen organisaation kanssa sovittiin haastattelu, joka toteutettiin kahdessa tapauksessa paikan päällä ja lopuissa puhelimitse tai sähköpostitse. Haastatteluissa perehdyttiin syvemmin HR-asiantuntijoiden antamiin vastauksiin ja käytiin läpi ongelmakohtia sekä menestystekijöitä uudessa järjestelmässä.

Perinteisen tutkimusstrategioiden jaottelun näkökulmasta työ on tapaustutkimus (case study), jossa on myös survey-tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksen ominaisuuksia diplomityössä ovat yksittäisen tapauksen, tässä kontekstissa Kuntarekry.fi järjestelmän tutkiminen. Toisaalta survey-tutkimuksen elementtejä ovat rajatulta joukolta kerätty standardoidussa muodossa oleva tieto. Tässä tutkimuksessa standardoidussa muodossa oleva tieto kerättiin kyselylomakkeilla. Vaikka tutkimuksia mielellään jaotellaan vielä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen välillä, voidaan niitä käsitellä myös toisiaan täydentävinä suuntauksina. Tässä työssä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia pyritään kvantitatiivisin menetelmin saamaan koskemaan kaikkia mahdollisia Kuntarekry.fi -järjestelmän käyttäjiä. (Hirsijäri, Remes & Sajavaara, 2007. s. 130-133)

Tutkimusprosessin kuvaamiselle on olemassa monia malleja, kuitenkin parhaiten omia kokemuksiani tämän tutkimuksen osalta vastaa kuvassa 1. Blaxterin & al. (2001) esittämä spiraalimalli. Mallin mukaan tutkimus on vaiheittainen, päättymätön prosessi, joka voidaan aloittaa mistä kohdasta tahansa. Prosessin eri vaiheet saavat tutkijan miettimään jo tehtyjä valintoja uudestaan. (Hirsijäri & al. s. 14) Tutkielman kirjoittajalle juuri tämä epäjohdonmukaisuus on jokseenkin

puuduttavaa ja välillä epätoivo siitä, tuleeko tästä ikinä valmista valtaa mielen. Ehkäpä tutkimusspiraalin suurin opetus on että polku, jonka tutkimuksen aikana kuljet, on todennäköisesti aivan eri kuin mitä suunnittelit kulkevasi.



Kuva 1. Tutkimusspiraali (Blaxter, Hughes & Tight, 1999, s. 10)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on esitetty taulukossa 1. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on esitelty kunkin pääkappaleen panos. Keskimmäisessä sarakkeessa on kerrottu kappaleen nimi ja oikeimmanpuoleisessa sarakkeessa on kunkin kappaleen panostuksen avulla saadut tärkeimmät tuotokset. Työ jakautuu viiteen päälukuun, joista ensimmäisessä, eli johdannossa, on esitelty tutkimuskysymykset, joihin työssä haetaan vastauksia. Lisäksi johdanto-kappaleessa esitellään tutkimuksen tärkeimmät löydökset, tutkimuksessa käytetyt menetelmät, menetelmien rajoitukset ja työn rakenne.

Työn toisessa kappaleessa rekrytointia käsitellään teoreettisten viitekehysten, kuten transaktiokustannusteorian avulla. Kappaleessa muodostetaan prosessikaaviot niin perinteisestä kuin sähköisestä rekrytoinnista ja vertaillaan näiden eroja tehokkuusnäkökulmasta. Kappaleessa käydään läpi rekrytoinnin kehittymistä perinteisestä lehti-ilmoittelusta sähköiseen rekrytointiin viimeisten vuosikymmenten aikana. Sähköisen rekrytoinnin hyötyjä käydään läpi eri tutkimusten muodossa. Lopuksi kappaleessa käydään läpi sähköisen rekrytointijärjestelmän hyötyjen mittaamista ja kuinka mittaamalla voidaan ohjata organisaation käyttäytymistä. Kokonaisuudessaan kappaleessa määritellään tärkeimpiä käsitteitä ja luodaan olettamus käsiteltävälle aineistolle.

Työn kolmannessa kappaleessa esitellään toimeksiantajaa paremmin. Tutustutaan KL-Kuntarekry Oy:n hallinnoimaan Kuntarekry.fi- järjestelmään ja kerrotaan miten järjestelmä on vastannut kunta-alan rekrytointihaasteisiin. Kappaleessa käsitellään järjestelmän teknisiä ominaisuuksia kuten perusrekrytointia ja sijaisrekrytointia järjestelmällä. Kappaleessa käydään läpi tutkimusorganisaatiolta kerättyä haastatteluaineistoa ja sen pohjalta johdetaan järjestelmän keskeisimmät hyödyt käyttöönottaneille organisaatioille.

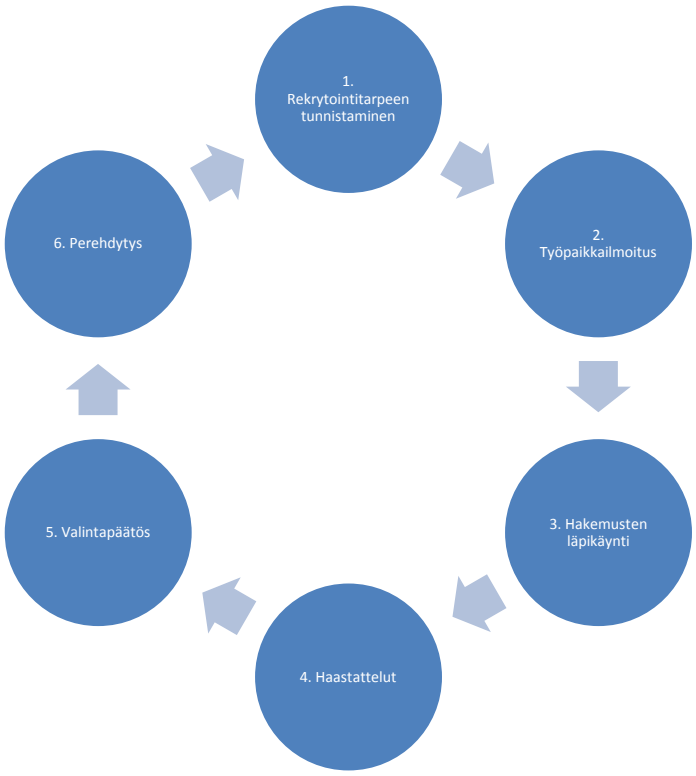
Tutkielman neljännessä kappaleessa käydään läpi teorian ja kerätyn aineiston avulla työn keskeisiä tuloksia eli mitkä ovat sähköisen rekrytointijärjestelmän hyödyt ja kuinka niiden mittaamista voidaan kehittää. Tuloksia arvioidaan kriittisesti sekä keskustellaan niiden rajoituksista. Työssä annetaan jatkotoimenpide-ehdotuksia ja mietitään, mitä olisi voinut tehdä toisin ja miten sähköisen rekrytoinnin vaikutuksia kunta-alalla voitaisiin tutkia tulevaisuudessa. Työn viimeisessä kappaleessa käydään lyhyesti läpi työn keskeiset löydökset.

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne

Panos	Kappale	Tuotos
Tausta Työn toteutus	1. Johdanto	Tutkimuskysymykset Tutkimuksen tulokset Tutkimusmenetelmät Rajoitukset
Teoriaa: Rekrytointiprosessi Säköinen rekrytointi Rekrytoinnin tehokkuuden mittaus	2. Rekrytointi sähköistyy	Käsitteiden määrittely Olettamukset aineistolle
Aineisto Haastattelut	3. KuntaRekry	Sähköisen rekrytoinnin hyödyt
Tutkimuskysymykset Teoreettiset löydökset Haastatteluiden tulokset Kokemukset projektin ympäriltä	4. Tuloksen ja niiden arviointi	Tutkimuksen tulokset Tulosten rajoitukset Suositukset ja jatkotutkimus
Teoria Tutkimuksen tulokset Johtopäätökset	5. Yhteenveto	Tutkimuksen yhteenveto

2 REKRYTOINNIN KEHITTYMINEN

Alun perin rekrytointi alkoi armeijoissa ja juontaa juurensa aina muinaiseen Egyptiin, Kreikkaan ja Roomaan. Tuolloin puhuttiin sotilaiden rekrytoinnista. Rekrytointi, kuten me sen tunnemme, alkoi suunnilleen 1940-luvulla toisen maailmansodan seurauksena. Kun suuri osa työikäisestä väestöstä lähti sotaan, syntyi pula työntekijöistä ja tarve rekrytointiin syntyi.



Kuva 2. Rekrytointiprosessi (Mukaillen Työterveyslaitos, 2014)

Uuden henkilön palkkaaminen organisaatioon on monivaiheinen prosessi, tässä työssä sitä ei ole ollut tarkoitus kuvata yksiselitteisesti ja kattavasti vaan lähinnä antaa viitekehys rekrytointiprosessille. Henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin tutkimuksessa sekä oppikirjoissa rekrytointiprosessia on kuvattu lukuisin eri tavoin. Tässä työssä on päätetty esittää työterveyslaitoksen (2014) käyttämä rekrytointiprosessi. Prosessi on esitelty kuvassa 2. Rekrytointiprosessi etenee vaiheittain, se alkaa työvoiman tarpeen tunnistamisesta ja onnistunut rekrytointiprosessi päättyy työntekijän palkkaamiseen eli työsopimukseen.

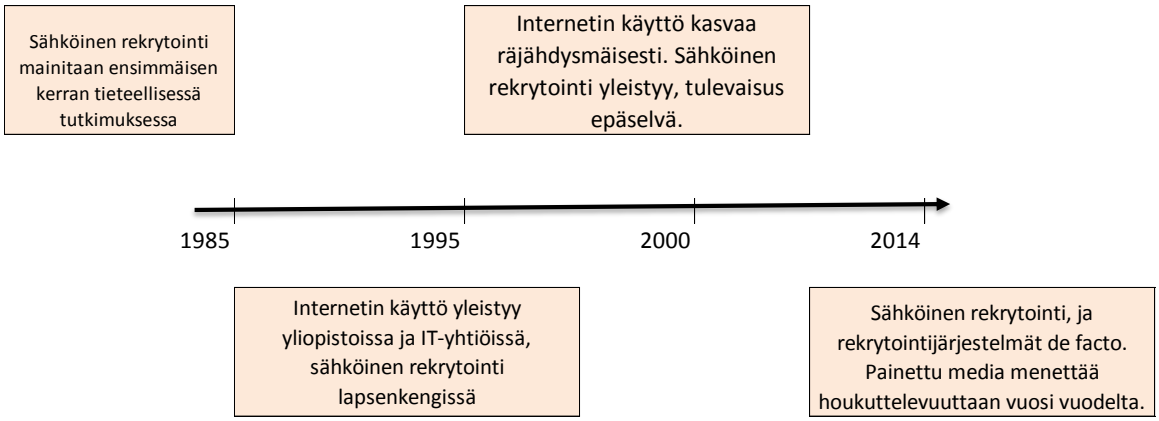
Rekrytointiprosessiin kuuluu siis kaikki ne toimenpiteet, joilla yritykseen on tarkoitus hankkia sen toiminnan kannalta kulloinkin tarvitsemansa henkilö. Työvoiman tarve voi syntyä esimerkiksi kasvaneen liiketoiminnan, lisääntyneen työmäärän tai äkillisen tarpeen kautta. Prosessi alkaa rekrytointitarpeen tunnistamisesta ja päättyy useimmiten uuden työntekijän palkkaamiseen. Koivisto (2004, s. 23) kuvaa rekrytoinnin ja rekrytointiprosessin käsitteellistä eroa seuraavan laisesti: ”Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä prosesseja, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilöstövalinta.” Pelkistäen rekrytoinnin päätehtävä on houkutella mahdollisimman vähillä resursseilla mahdollisimman päteviä työntekijöitä täyttämään yrityksen henkilöstötarpeet. (Armstrong, 2006, s. 409)

Oleellisena osana työvoimatarpeen tunnistamiseen kuuluu haettavan paikan osaamistarpeiden määrittely, eli mitä ominaisuuksia tulevalta työntekijältä halutaan. Kyseisiä haluttuja hakijan ominaisuuksia voivat esimerkiksi olla tekniset kyvykkyydet, kuten vaadittavat IT-taidot työtehtävään. Oikea asenne ja kyky sopeutua organisaatioon on myös kriittinen tekijä. Lisäksi haluttu työkokemus on usein mietittävä etukäteen. (Armstrong, 2006, s. 410) Työvoimatarpeen tunnistamisen jälkeen prosessin seuraava vaihe on avoimesta paikasta ilmoittaminen yrityksen kannalta sopivissa medioissa, kuten sanomalehdissä, yrityksen omalla rekrytointisivustolla, te-palvelut.fi -sivustolla tai kaupallisissa rekrytointiportaaleissa kuten monster.fi:ssä. Työpaikkailmoittamisen tehtävä on houkutella mahdollisimman paljon päteviä hakijoita työtehtävään.

Joko hakuajan päätyttyä tai jo hakuajan aikana rekrytoijalla on mahdollisuus alkaa käymään läpi saapuneita hakemuksia. Hakemuksista valikoidaan potentiaalisimmat kandidaatit, jotka kutsutaan haastatteluun. Haastatteluiden perusteella työtehtävään valitaan sopivin henkilö ja valinnasta ilmoitetaan hakijoille. Jos haastatteluiden perusteella työtehtävään ei löydy sopivaa tekijää, voi rekrytointi päättyä niin ettei ketään palkata. Uuden työntekijän työsuhde alkaa perehdytysjaksolla. (Työterveyslaitos, 2014)

2.1 Rekrytointi sähköistyy

Edellä määritellyn rekrytoinnin käsitteen. Leen (2011, s. 2) mukaan sähköinen rekrytointi on prosessi, jossa hyödynnetään useita teknologioita pääasiallisesti tunnistamaan, houkuttelemaan ja valitsemaan potentiaalisia työntekijöitä. Lisäksi sähköiset rekrytointiteknologiat voidaan määrittää web-pohjaisiksi teknologioiksi, jotka helpottavat niin työnhakijaa kuin rekrytoijaa tekemään työnsä tehokkaasti tarjoamalla automatisoidut prosessit ja tarvittavan informaation päätöksenteon tueksi.



Kuva 3. Sähköisen rekrytoinnin historia.

Sähköisen rekrytoinnin historia on lyhyt, vain noin kolmekymmentä vuotta vanha. Sähköisen rekrytoinnin kehittyminen nykyhetkeen on esitetty kuvassa 3. Yrityksiä sähköinen rekrytointi on kiinnostanut vain reilun vuosikymmenen ajan. Internet on alan uusin innovaatio, joka mullisti tavan, jolla työntekijöitä rekrytoidaan. Ensimmäisen kerran sähköinen rekrytointi mainittiin tieteellisessä tutkimuksessa 1980-luvun puolessa välissä Gentnerin (1984) ja Casperin (1985) toimesta artikkeleissa The Computerized Job Seeker ja Online Recruitment. Systemaattisesti alan tutkimuksen kohteeksi sähköinen rekrytointi nousi 1990-luvun puolessavälissä, kun IT-yhtiöt ja yliopistot alkoivat käyttämään internetiä oikein toden teolla. Vuosituhannen vaihteeseen tultaessa oli vielä epäselvää, mikä sähköisen rekrytoinnin tulevaisuus tulisi olemaan. Kuitenkin uuden vuosituhannen

ensimmäiset vuodet todistivat niin internetin kuin sähköisen rekrytoinnin räjähdysmäisen kasvun. (Sharma, 2010, s. 5)

Sähköisen rekrytoinnin potentiaalia ei ole aina osattu tunnistaa. Vielä vuonna 2004 Koiviston (2004, s. 90) mukaan oli epäselvää, mikä on sähköisten rekrytointikanavien rooli tulevaisuudessa. Hänen mukaansa: ”Uudet rekrytointikanavat tulevat vain perinteisten rinnalle mutta saavat ainoastaan ohuen siivun markkinoista.” Koivisto uskoi perinteisiin lehti-ilmoituksiin ja paperisiin hakemuksiin eikä kyennyt tunnistamaan muutosta, joka oli tapahtumassa sähköisen rekrytoinnin saralla.

Kuitenkin jo muutamia vuosia ennen Koivistoa Cappelli (2001, s. 146) väitti, että ”uusi sato työntekijöitä tulee näkemään internetin ainoana tapana löytää töitä. Yritykset, jotka huomioivat tämän muutoksen tulevat kuorimaan kermat päältä.” Reilu vuosikymmen jälkeenpäin on helppo todeta, että tuolloin kaikki eivät täysin ymmärtäneet sähköisen rekrytoinnin potentiaalia. Syitä tämän takana ovat teknologian nopea muutos ja se tosiasia, ettei kaikilla vielä tuolloin ollut internetiä käytettävissään toisin kuin nyt vuonna 2014, kun lähes jokaisella on langaton internetyhteys puhelimessa. Internetin ja sanomalahden ero rekrytointimediana on merkittävä. Sanomalehti on maantieteellisesti paikallinen kun taas internet on globaali. Internetilmoitus mahdollistaa kansallisen sekä kansainvälisen tavoitettavuuden. (Markkanen, 2004. s. 95)

Sähköisen rekrytointi-ilmoittelu voi karkeasti jaoteltuna tapahtua kahdella tavalla: työpaikat julkaistaan joko yrityksen kotisivuilla tai kaupallisilla jobboardeilla kuten monster.fi:ssä tai te-palvelut.fi -palvelussa. Yritys voi siis julkaista avoimen työpaikan omien kotisivujen rekrytointiosiossa, josta työpaikkaa pääsee sähköisesti hakemaan. Tämän lisäksi he voivat valita kaupallisia palveluita sen mukaan, mikä ikinä palvelee parhaiten yrityksen tarpeita. (Sharma, 2010, s. 5) Jo nyt uudet tuulet puhaltavat rekrytoinnin saralla. Paljon on puhetta siitä, millainen rooli sosiaalisella medialla tulee olemaan rekrytoinnissa tulevaisuudessa. Sosiaalisen median kautta

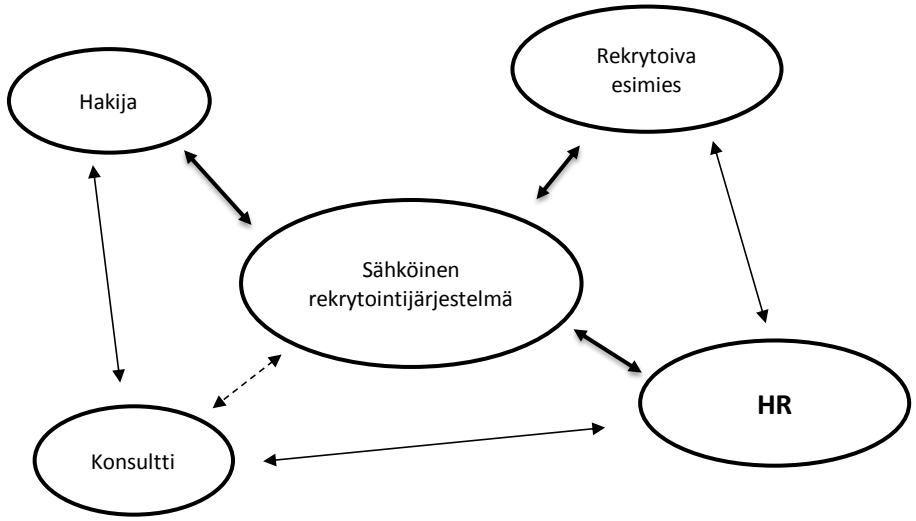
tapahtuvan rekrytoinnin uskotaan olevan luonnollinen kehityssuunta rekrytoinnin saralla.

Suuriosa nykypäivän työntekijöistä käyttää sosiaalista mediaa kuten Facebookkia, Twitteriä tai LinkedInniä. Nämä sosiaalisen median ryhmät tavoittavat miljoonia päivittäin, mikä tekee sosiaalisesta mediasta työnantajille houkuttelevan ympäristön uusien kykyjen löytämiselle. (Joos, 2008, s. 51) Pelkästään LinkedInillä on yli 300 miljoonaa rekisteröityä käyttäjää, jotka käyttävät sivua töiden hakuun ja työnhakijasivujensa ylläpitoon. (LinkedIn, 2014) Sosiaalinen median kasvaessa voimakkaasti myös sosiaalisen median kautta tapahtuvan rekrytoinnin odotetaan kasvavan. Bullhorn researchin (2012, s. 2) mukaan LinkdIn ja Twitter ovat paljon käytettyjä sosiaalisen median rekrytointikanavia kun taas Facebookkia käytetään hyvin vähän.

Sosiaalinen media voi hyvinkin olla ratkaisu siihen, miten passiiviset työnhakijat saadaan aktivoitua hakemaan avoimiin työpaikkoihin. Aktiivisilla työnhakijoilla tarkoitetaan niitä työntekijöitä, jotka ovat kyseisellä hetkellä vailla töitä tai etsivät aktiivisesti uutta työpaikkaa. Tämä joukko vastaa noin 10 prosenttia koko työvoimasta, kun taas passiiviset työnhakijat ovat niitä, joilla on jo työpaikka mutta olisivat valmiina vaihtamaan työpaikkaansa sopivan mahdollisuuden osuessa kohdalleen. Vanha paradigma, jossa työpaikkailmoittaminen kohdistuu lähinnä aktiivisiin työnhakijoihin, tulee sosiaalisen rekrytoinnin myötä muuttumaan. Sosiaalisen median työkalut kuten blogit ja LinkedIn eivät nykyisellään tule korvaamaan perinteistä rekrytointiprosessia vaan pikemminkin täydentämään sitä. (Joos, 2008, s. 52, 58)

3 SÄHKÖINEN REKRYTOINTI

Kuvassa 4. on esitelty sähköisen rekrytoinnin periaatteellista arkkitehtuuria. Sähköinen rekrytointijärjestelmä mahdollistaa niin hakijan, henkilöstöhallinnon, rekrytoivan esimiehen kuin mahdollisen ulkopuolisen rekrytointiasiantuntijan vaivattoman osallistumisen rekrytointiprosessiin järjestelmän kautta. Järjestelmän myötä hakijoiden tiedot ovat helposti kaikkien ulottuvilla ja hakuprosessin eteneminen on helposti seurattavissa. Edellä mainittujen hyötyjen kuten kustannustehokkuuden lisäksi, sähköisen järjestelmän myötä henkilöstöhallinnolla on lähinnä asiantuntijan rooli rekrytoinneissa. Tämä ainakin teoriassa mahdollistaa rekrytoijien käyttävän enemmän aikaa henkilöstöhallinnan strategisiin tehtäviin kuten prosessien kehittämiseen tai houkuttelevan työnantajakuvan muodostamiseen. (IES, 2014)



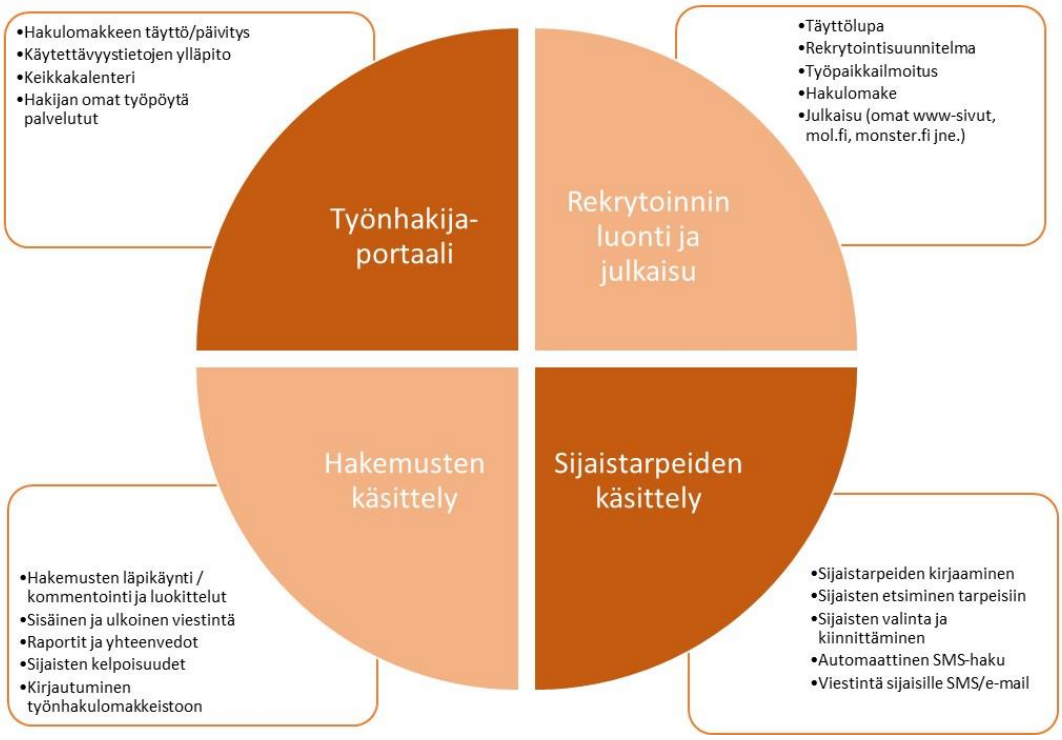
Kuva 4. Sähköisen rekrytoinnin arkkitehtuuri. (IES, 2014)

Niukkojen resurssien ja kovan kilpailun aikoina kyky houkutella mahdollisimman pätevää henkilöstövoimavaraa yritykseen on todellinen kilpailuetu organisaatiolle. Potentiaalisten työntekijöiden houkutteleminen ja heidän saaminen yritykseen on rekrytoinnin tärkeä osa, joka osaltaan määrittää organisaation menestyksen edellytykset. Tämän näkökulman mukaan rekrytoinnissa ei ole kyse vain kysynnän ja tarjonnan kohtaamista, vaan paljon strategisemmasta asiasta. Sähköisen

rekrytoinnin avulla organisaatio pystyy houkuttelemaan enemmän ja parempia hakijoita avointa paikkaa kohden. (Sharma, 2010, s. 5)

Sähköinen rekrytointi on perusteellisesti muuttanut yritysten rekrytointikäytäntöjä ”erä”-rekrytoinnista jatkuvaan rekrytointiin. Perinteinen rekrytointiprosessi tapahtuu papereilla ja sen ominaispiirteitä ovat useat kopiot, käsin tehdyt allekirjoitukset sekä raskaat sisäiset ja ulkoiset kommunikointitavat. Vaikkakin perinteiset rekrytointikäytännöt voivat toimia joissain organisaatioissa, kohdataan niissä useita haasteita kuten pitkät rekrytointisyklit, korkeat rekrytoinnin yksikkökustannukset, huono työilmoitusten tavoitettavuus ja tehoton hakijoiden hallinta. Sähköinen rekrytointi mahdollistaa rutiininomaisten prosessien automatisoinnin ja täten mahdollisuuden tehostamiseen ja kustannussäästöihin. Todisteita sähköisen rekrytoinnin kustannussäästöistä on paljon mutta pelkästään teknologian avulla ei tulla autuaiksi, organisaation pitää sitoutua muutokseen. Kaikki sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönottaneiden yritysten tarinat eivät ole menestystarinoita, epäonnistuneen käyttöönoton seurauksena järjestelmästä on jopa päätetty luopua. (Lee, 2011. s. 230)

Sähköisen rekrytointiratkaisun tarjoajia on markkinoilla monia, palveluiden sisältö, laajuus ja integraatio vaihtelevat. Usein järjestelmä on räätälöitävissä vastaamaan organisaation tarpeita. Kuvassa 5 on esitelty Elbit Oy:n sähköinen rekrytointiratkaisun pääarkkitehtuuri. Ratkaisu on täysin selainpohjainen ja se tarjoaa helppokäyttöiset palvelut niin työnhakijalle kuin rekrytoivalle yritykselleKin. Elbit Oy on Kuntarekry.fi -järjestelmän toimittaja ja vastaa sen jatkokehityksestä sekä ylläpidosta.



Kuva 5. Rekrytointiratkaisut (Elbit, 2014)

Elbit Oy:n sähköinen rekrytointiratkaisu sisältää selainpohjaisen työnhakijaportaalin, joka mahdollistaa työnhakijalle internetin välityksellä työpaikkojen selailun. Kuntarekryn tapauksessa tämä tarkoittaa www.kuntarekry.fi sivua, jossa työpaikkailmoituksia voi selailla. Rekisteröidyttyään järjestelmään työnhakijalla on mahdollisuus hakea avoimia työpaikkoja ja ylläpitää omia tietojaan. Lisäksi jos työnhakija on hyväksytty tekemään sijaisuuksia jossain kunta-alan organisaatiossa, työnhakijalla on mahdollisuus nähdä keikkakalenterista tulevia sijaisuustarpeita sekä ylläpitää omia tietojaan ja käytettävyyttään.

Organisaatioille järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden luoda ja julkaista uuden työpaikkailmoituksen. Palvelu on prosessimuotoinen ja se alkaa täyttöluvan hakemisella, jos kyseinen järjestelmän ominaisuus on otettu käyttöön. Organisaatio voi valita, käyttäkö se sähköistä täyttölupaprosessia vai ei. Rekrytointisuunnitelman jälkeen kirjoitetaan työpaikkailmoitus ja valitaan sopiva hakulomake, joko valmiina järjestelmästä tai luodaan uusi kyseistä rekrytointia vastaava hakulomake. Prosessi päättyy työpaikkailmoituksen julkaisuun valituissa medioissa, kuitenkin

aina Kuntarekry.fi palvelussa ja halutessaan esimerkiksi te-palvelut.fi sivustolla. Myös mosnter.fi –sivustolle julkaisu on mahdollsita.

Perusrekrytoinnin lisäksi palvelu sisältää lyhytaikaisten sijaistarpeiden käsittelyyn oman kokonaisuutensa. Sijaisrekrytointimoduulin kautta organisaation yksikkö voi ilmoittaa hakevansa sijaisia, esimerkiksi lähihoitajia tekemään satunnaisia keikkoja. Haastattelun jälkeen sijainen on mahdollista lisätä sijaisreserviin ja hän voi ruveta tekemään sijaisuuksia. Sijaisrekrytointi mahdollistaa sijaistarpeen kirjaamisen ja julkaisun järjestelmässä. Sijaistarpeen voi täyttää etsimällä sijaisreservistä sopivan sijaisen tai julkaisemalla sijaistarpeen keikkakalenterissa, josta sijaiset voivat ilmoittautua olevansa käytettävissä sijaisuuteen. Jos työnantaja on antanut henkilökohtaisen oikeuden kiinnittää itsensä keikkakalenterissa julkaistuun sijaisuuteen, menee keikka suoraan kyseiselle työntekijälle. Lisäksi työnantajalla on mahdollisuus hakea sijaista älykkäällä SMS-haulla, jossa tekstiviesti lähetetään valituille sijaisille ja ensimmäisenä viestiin vastannut saa sijaisuuden.

Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi Elbit Oy:n palvelu tarjoaa rekrytoijalle ja rekrytointiin osallistuville automatisoidun tavan käsitellä ja seurata hakemuksia. Työpaikkailmoituksen julkaisun jälkeen alkaa hakemuksia saapua avointa paikkaa varten. Sähköisesti jätetyt hakemukset tallentuvat automaattisesti järjestelmään avoimen työpaikan alle. Lisäksi paperisena saapuneet hakemukset voidaan lisätä manuaalisesti. Hakemusten läpikäynnin aikana hakemuksia on mahdollista kommentoida ja luokitella esimerkiksi hakijan pätevyyden mukaan. Lisäksi palvelu mahdollistaa niin sisäisen kuin ulkoisen viestinnän hakijoiden kanssa, hakijayhteenvedon tekemisen sekä automatisoitua raportointia rekrytoinnin eri osa-alueista.

3.1 Sähköisellä rekrytointijärjestelmällä saavutettavat hyödyt

Henkilövoimavarat ovat yksi kriittisimmistä menestystekijöistä organisaation kilpailuedun takana. Tämän takia yritykset jatkuvasti etsivät innovatiivisia ideoita saadakseen parhaimmat työntekijät ja vähentääkseen niitä useita kustannuksia, jotka aiheutuvat henkilöstövoimavarojen hallinnasta. Työvoima on siirtynyt entistä enemmän internettiin ja tämän muutoksen ajamana 1990-luvun lopulta lähtien on ollut suurta kysyntää internet-pohjaisiin rekrytointijärjestelmiin. Sähköiset rekrytointijärjestelmät ovat saaneet yritykset miettimään rekrytointiprosessinsa uudestaan ja ajaneet heidät nopeasti web-pohjaisiin henkilöstöhallinnonjärjestelmiin, jotka tarjoavat standardoidut henkilöstöprosessit. (Lee, 2005, s. 1)

Vielä 1990-luvulla sähköinen rekrytointi tarkoitti lähinnä yrityksen internetsivuilla julkaistuja työpaikkailmoituksia, joita pystyi hakemaan lähettämällä sähköpostin liitetiedostoineen ilmoituksessa annettuun osoitteeseen. Teknologian kehityttyä uusimmat järjestelmät ovat paljon kehittyneempiä, ja ne sisältävät toimintona, jotka ovat paremmin integroituja henkilöstöhallinnon kanssa. (Lee, 2007. s. 83) Suurimmat hyödyt sähköisestä rekrytointijärjestelmästä ovat informaation tavoitettavuus, kustannussäästöt ja tehokkuus, niin yritykselle kuin työnhakijallekin. Sähköinen rekrytointi mahdollistaa nopean ja kustannustehokkaan tavan ilmoittaa työpaikoista suurelle joukolle ihmisiä ajasta ja paikasta riippumatta. (Lee, 2005, s. 1)

Yksi kustannussäästöjä selittävä teoria sähköisen rekrytoinnin taustalla on transaktiokustannusteoria. Sähköinen rekrytointi alentaa transaktiokustannuksia huomattavasti niin rekrytoijan kuin hakijankin näkökulmasta. Rekrytoinnissa transaktiokustannuksia syntyy työpaikkailmoittamisesta, hakemusten käsittelystä, hakijoiden arvioinnista ja haastatteluista. Rekrytoijalle sähköinen järjestelmä alentaa työpaikkojen mainontakuluja ja vähentää hakemusten käsittelyaikaa. Lisäksi se nopeuttaa palkkausprosessia, mahdollistaa pääsyn laajemmille työvoimamarkkinoille ja vähentää manuaalista työtä automatisoinnin kautta. Verrattuna perinteisiin sanomalehti-ilmoituksiin sähköinen rekrytointi

mahdollistaa laaja-alaisemman informaation potentiaalisille hakijoille muun muassa multimedian keinoin. (Lee, 2011, s. 231)

Sähköisen rekrytointijärjestelmän edut eivät rajoitu pelkästään työnantajaan. Jos työntekijä käyttäisi saman ajan hakemusten täyttämiseen netissä verrattuna työpaikkailmoitusten etsimiseen sanomalehdistä, löytäisi hän todennäköisesti useampia kiinnostavia paikkoja ja pystyisi täyttämään enemmän hakemuksia samassa ajassa. Sähköinen rekrytointi mahdollistaa työpaikkailmoitusten selailun ajasta ja paikasta riippumatta ja hakemuksen voi jättää järjestelmään mihin aikaan tahansa. Hyvin suunniteltu hakemuslomake on nähty ensiarvoisen tärkeäksi hakemusten kannalta, kömpelö ja vaikeasti täytettävä lomake voi karkottaa potentiaalisia hakijoita. (Lee, 2011, s. 231) Uuden työntekijän hankkiminen aiheuttaa kustannuksia. Kaikki ne resurssit, jotka käytetään työntekijän hankkimiseen tulee huomioida. (Junnila & Honkaniemi, 2010, s. 10)

Tässä työssä on jo mainittu paljon sähköisen rekrytointijärjestelmän tarjoamia hyötyjä. Ainakin seuraavat tekijät ovat esiintyneet alan tutkimuksessa sähköisen rekrytoinnin eduksi:

- Kustannussäästöt
- Nopeus ja tehokkuus
- Työnantajakuvan parantuminen
- Pääsy laajemmille työnhakijamarkkinoille
- Hakijoiden laadun ja määrän parantuminen
- Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen (mm. Sharma, 2011, s. 7; Galanagi, 2002, s. 247; Pin & al., 2001, s. 38-42)

3.1.1 Kustannussäästöt

Uuden työntekijän palkkaaminen on investointi. Palkkaamiseen liittyvät kustannukset syntyvät pääosin rekrytointiprosessista, perehdyttämisestä sekä mahdollisista rekrytointiin liittyvistä virheistä. Rekrytointikustannuksia ovat muun

muassa lehti-ilmoitukset, rekrytointiin käytetty työntekijöiden aika sekä muut rekrytoinnin oheispalvelut. (Rainio, 2010, s. 28)

On paljon näyttöä siitä, että sähköiset rekrytointimenetelmät oikein käytettynä ovat paljon kustannustehokkaampia kuin perinteiset menetelmät. Cappeli (2005, s. 140) on arvioinut, että yhden henkilön rekrytointi sähköisellä järjestelmällä maksaa Yhdysvalloissa noin kahdeskymmenesosan verrattuna perinteiseen, paperiseen rekrytointiin. Kustannussäästöt tulevat vähentyneistä mainoskuluista, manuaalisen työn vähentymisestä, kommunikoinnin helpottumisesta sekä vähentyneistä rekrytointiin liittyvistä hallinnollisista tehtävistä. (Andrews, 2006. s.18)

Euroopassa sähköisen rekrytoinnin kustannussäästöt eivät ole aivan samaa suurusluokkaa kuin Yhdysvalloissa. Espanjalaistutkimuksen mukaan yhden rekrytoinnin kustannus perinteisillä menetelmillä sanomalehti-ilmoituksineen vuonna 2001 maksoi 6100,20 euroa. Kun rekrytointi suoritettiin sähköisesti, oli yhden rekrytoinnin keskimääräinen kustannus 751,25 euroa. Yhden avoimen työpaikan täyttämiseen käytettiin perinteisellä tavalla yli kahdeksan kertaa enemmän resursseja. (Pin & al., 2001, s. 39)

3.1.2 Nopeus ja tehokkuus

Rekrytoinnin nopeutuminen ja tehostuminen ovat tavoiteltavat lopputulokset sähköistä rekrytointijärjestelmää käyttöönottaessa. Sähköinen rekrytointijärjestelmä nopeuttaa rekrytointiprosessin eri vaiheita ja täten johtaa nopeampaan rekrytointiin. Rekrytointiprosessi nopeutuu muun muassa mahdollisuudesta julkaista työpaikka internetissä välittömästi sekä työnhakijan mahdollisuudesta täyttää työhakemus milloin tahansa. Työhakemuksia voidaan käsitellä minuuteissa, toisin kuin perinteisellä menetelmällä, säästäen sekä rekrytoijan että työnhakijan aikaa. (Andrews, 2006. s.19)

Erään Amerikkalaistutkimuksen mukaan perinteinen rekrytointiprosessi kestää keskimäärin 43 päivää. Eli siitä hetkestä kun rekrytointitarve on tunnistettu siihen

kun valinta on tehty kestää lähes puolitoista kuukautta. Sähköisellä rekrytointijärjestelmällä tästä voidaan karsia keskimäärin kuusi päivää julkaisemalla ilmoitus sähköisesti, neljä päivää poistuu hakemusten vastaanottamisesta ja lähes viikko säästyy hakemusten läpikäynnissä verrattain perinteisiin menetelmiin. Täten sähköisellä järjestelmällä rekrytoinnin läpimenoaika on keskimäärin hieman alle 30 päivää. (Cappeli 2005, s. 140)

Samanlainen tutkimus suoritettiin vuonna 2000 Espanjassa, jossa tulokset olivat hyvin samanlaiset. Perinteisen rekrytointiprosessin nähtiin kestävän keskimäärin 45 päivää kun sähköisellä rekrytointijärjestelmällä prosessi kesti hieman yli 20 päivää. Kun prosessia tarkasteltiin kokonaisuudessaan, kolme osa-aluetta rekrytoinnissa nopeutuivat.

1. Ilmoituksen julkaisu
2. Ilmoitukseen vastaaminen
3. Hakemusten käsittely

Kun työvoimatarve on tunnistettu ja työpaikkailmoitus tehty, voi sähköisen rekrytointi-ilmoituksen julkaista automaattisesti haluttuihin sähköisiin medioihin. Kun taas perinteisellä lehti-ilmoituksella voi kestää useita päiviä ennen kuin sopivan lehden työpaikkailmoitukset julkaistaan. Sama pätee hakemusten vastaanottamiseen. Kun sähköisiä hakemuksia alkaa saapua heti, täytyy paperisten hakemusten kanssa odotella, että posti tuo ne päivien päästä. (Pin & al., 2001, s. 39)

Sähköinen rekrytointijärjestelmä nopeuttaa hakemusten käsittelyä huomattavasti. Sähköiset hakemukset tallentuvat automaattisesti järjestelmään ja manuaaliset työt kuten skannaus ja muu paperinpyörittely vähenee. Kommunikointi hakijoiden kanssa on helppoa, kaikille hakijoille voi automaattisesti vastata hakemuksen vastaanotosta, hakuprosessin etenemisestä ja valinnasta. Hakemusten joukosta löytyy helposti parhaat kandidaatit luokittelun, suodattamisen ja läpikäynnin perusteella. Lopuksi järjestelmän myötä kommunikointi henkilöstöhallinnon ja rekrytoivan esimiehen kanssa helpottuu, sähköposteja ei tarvitse lähetellä, koska

esimies on järjestelmän kautta suoraan mukana rekrytointiprosessin kaikissa vaiheissa. (Pin & al., 2001, s. 39)

On kuitenkin hyvä muistaa, ettei sähköinen rekrytointijärjestelmä yksistään tuo organisaatiolle mitään lisää. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä kommunikointi ja kaikkien työntekijöiden sitouttaminen sen käyttöön ovat kriittisiä tekijöitä tehokkuuden saavuttamisen näkökulmasta. (Sonte & Lukaszewski, 2009, s. 142)

3.1.3 Työnantajakuvan parantaminen

Sähköisen rekrytoinnin myötä työntekijämarkkinat ovat muuttuneet avoimemmaksi ja maantieteelliset rajoitteet ovat madaltuneet. Rekrytointi itsessään muistuttaa yhä enemmän markkinointia: potentiaalisia työnhakijoita pitää lähestyä samoin kuin potentiaalisia asiakkaita. Yrityksen brändin on oltava houkutteleva ja työpaikka pitää saada myytyä heille. Näin varmistetaan parhaiden työntekijöiden saaminen organisaatioon. (Cappeli 2005, s. 141)

Yksi seuraus sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotossa organisaatiossa on työnantajakuvan parantuminen, eli se miten työnhakijat näkevät organisaation. Vaikkakin työnantajakuvan parantuminen on toissijainen tavoite sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotossa, koetaan se kuitenkin huomattavaksi eduksi. (mm. Galanagi, 2002, s. 247 & Pin, Laorden & Sáenz-Diez, 2001, s. 41) Sähköinen rekrytointijärjestelmä antaa yrityksestä edistyksellisen kuvan ja voi täten erottautua edukseen potentiaalisen työnhakijan silmissä. Lisäksi sähköisellä rekrytointi-ilmoituksella on mahdollista antaa yksityiskohtaisempaa informaatiota kuin perinteisellä lehti-ilmoituksella. Sähköinen ilmoitus voi vahvistaa työantajakuvaa ja lisäksi antaa viitteitä organisaation kulttuurista. (Andrews, 2006. s.19)

Työnantajakuva on keskeinen kilpailutekijä, kun yritetään houkutella mahdollisimman pätevää työvoimaa. Työnantajakuvaan vaikuttavat oman henkilöstön ja kunnan palveluita käyttävien asiakkaiden kokemukset. Markkinointiviestintä on myös yksi keino positiivisen työnantajakuvan

muodostamiseen. Suunnitelmallisella markkinoinnilla ja viestinnällä voidaan organisaatiosta luoda kuva, joka erottautuu edukseen muista ja täten houkuttelee parempia hakijoita avoimiin työpaikkoihin. (Rainio, 2010, s. 34)

Rekrytointiviestintää ei tulisi aliarvioida, sen vaikutukset ovat suuremmat kuin yleisesti kuvitellaan. Rekrytointiviestinnällä tavoitetaan muitakin kuin työpaikan kohderyhmää ja se antaa avoimen paikan lisäksi kuvan kunnasta. Rekrytointiviestintä tavoittaa siis kahdella tavalla, se viestittää työnhakijoille avoimesta paikasta ja rakentaa kunta-alan organisaation työnantajakuvaa. (Suomen Kuntaliitto, 2010, s. 29)

3.1.4 Pääsy laajemmille työnhakijamarkkinoille

Sähköinen rekrytointi avaa oven laajoille rekrytointimarkkinoille, tarjoten ympärivuorokautisen pääsyn työnhakijoille, paikallisella, kansallisella sekä kansainvälisellä tasolla ja täten parantaa organisaation mahdollisuutta löytää oikea työntekijä avoimeen tehtävään. Tietotekniikka, internet ja liikkuva laajakaista ovat tuoneet työntekijät verkkoon ja täten kasvattaneet sähköisen rekrytoinnin potentiaalin valtavaksi. (Andrews, 2006. s.20) Sähköisen rekrytoinnin myötä työnhakija ja rekrytoija voivat seurata rekrytoinnin etenemistä reaaliajassa, eikä prosessia rajoita normaalit toimistotyöajat vaan rekrytoinnin käsittely onnistuu mistä vaan, kunhan käytettävissä on internetyhteys. (Pin & al., 2011, s. 40)

3.1.5 Hakijoiden laadun parantuminen

Yksi rekrytoinnin verkkoon siirtämisen tavoitteista on parantaa valittujen työntekijöiden laatua. Valittujen työntekijöiden laatu puolestaan voi parantua ainoastaan, jos hakijoiden laadu paranee. Tutkimustulokset tukevat osittain sitä olettamaa, että hakijoiden laatu paranee sähköisen rekrytoinnin myötä. Vaikkakin osa yrityksistä kokee hakijoiden laadun parantuneen, sähköinen rekrytointi tuntuu samalla alentavan kynnystä hakea työpaikkaan. Tämän seurauksena työpaikkaan

saattaa hakea yli- tai alikoulutettuja työntekijöitä. (Andrews, 2006. s.20; Galanagi, 2002, s. 248)

3.1.6 Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen

Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen on yksi sähköisen rekrytoinnin hyötyjä. Kuten todettu, passiivisella työnhakijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on jo työpaikka, mutta jo on valmis vaihtamaan sitä sopivan tilaisuuden tullen. Aktiivisia työnhakijoita on noin 10-20 prosenttia koko työvoimasta kun taas passiivisten osuus on noin 60 prosenttia. Loput noin 20 prosenttia ovat henkilöitä, jotka ovat työsuhteessa, josta eivät halua luopua. Passiivisissa työnhakijoissa on siis moninkertainen potentiaali aktiivisin työnhakijoihin verrattuna. Sähköisen rekrytoinnin on nähty tavoittavan passiivisia työnhakijoita perinteisiä menetelmiä paremmin. (Pin & al., 2001, s. 40-41)

3.2 Sähköisen rekrytointijärjestelmän hyötyjen mittaaminen

Tutkimuksia sähköisen henkilöstöhallinnon tehokkuusvaikutuksista on vähän ja tulokset ovat rajoittuneita. Vaikkakin on olemassa vahvoja viitteitä siitä, että rekrytointiprosessin tuottavuus kasvaa etenkin rutiininomaisten töiden poistuessa, kokonaishyötyjen mittaus tuntuu olevan puutteellista ja vaikeaa. Yksinkertaisesti ei tiedetä, kuinka paljon henkilöstöhallinnon työntekijöiltä siirtyy töitä johtajille, muille työntekijöille ja IT-henkilöstölle sähköisen rekrytointijärjestelmän myötä. (Strohmeier, 2006. s. 27-28) Yksi lähestymistapa sähköisen rekrytointijärjestelmän kannattavuuteen on perinteiset investointeihin käytetyt arvostamismentelmät kuten nettonykyarvomentelmä. Kuitenkin perinteisten investointilaskelmien soveltaminen IT-investointeihin on hankalaa, koska niistä saatava konkreettinen taloudellinen hyöty on vaikeasti mitattavaa. (Lee, 2005, s. 2)

Organisaation ohjauksella pyritään varmistamaan, että sille asetetut tavoitteet saavutetaan. Yksi keino tämän varmistamiseen on tuotosten mittaus (Drury, 2008, s. 385). Vanha sanonta kuuluukin: ”sitä saat mitä mittaat”. Vaikkakin mittaus ja palkitseminen toimivat voimakkaana ohjauskeinona halutun käyttäytymismallin saavuttamiseksi, piilee niissä monta sudenkuoppaa. Siksipä mittaus- ja palkitsemisjärjestelmien rakentamiseen ja ominaisuuksiin tuleekin kiinnittää erityistä huomiota epäsuotuisien käyttäytymismallien, kuten osaoptimoinnin, estämiseksi. (Ikäheimo et al. 2005, s. 183-184)

”Suorituskyvyn mittaamisella (Performance Measurement) tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosesseissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota organisaation kehittämisen apuna.” Suorituskyvyn mittaamisella pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa viestimällä henkilöstölle, mitä asioita pidetään tärkeänä. (Lönnqvist et al., 2006, s. 11)

Neilimon & Uusi-Rauvan (2010, s. 300-301) mukaan hyvin rakennettu suorituskykyä mittaava mittaristo vaikuttaa työyhteisöön parhaimmillaan:

- motivoimalla työntekijöitä yhteisen päämäärän hyväksi
- parantamalla kommunikointia ja täten korostamalla tärkeitä asioita ja selventämällä tavoitteita
- toimimalla työyhteisölle positiivisena kipinänä ja johtamalla osastojen väliseen kilpailuun

Vastaavasti huonosti toteutettu mittaristo vaikuttaa juuri päinvastaisella tavalla. Mittariston laatija ja mittaristoa hyödyntävän organisaation on pidettävä mielessä, että mittaristo saattaa lisätä kontrollin tunnetta työyhteisössä ja vaikuttaa negatiivisella tavalla.

Suorituskyvyn mittariston käyttöönotto organisaatiossa alkaa suunnittelusta. Kun mittaristo on suunniteltu tavoitteiden mukaiseksi, on vuorossa sen käyttöönotto. Mittariston käytön aikana saattaa organisaation tavoitteissa tapahtua muutoksia tai huomataan, että mittaristossa on epäolennaisia mittauskohteita. Tämän takia mittariston päivittäminen on tärkeää. Suorituskyvyn mittariston kehittäminen onkin jatkuva, syklinen prosessi.

Kuten mainittu, yrityksessä käytetty mittausjärjestelmä ohjaa vahvasti niin johdon kuin työntekijöidenkin tekemistä. Perinteiset taloudelliset mittausjärjestelmät voivat antaa vääriä signaaleja yritysjohdolle. Lyhytnäköinen keskittyminen pelkästään taloudellisiin tunnuslukuihin ei aina tue yrityksen strategiaa tai sen implementointia. (Kaplan & Norton, 1996, s. 75) Kaplanin ja Nortonin mukaan (1993, s. 145) ”Jos haluat muuttaa yrityksen tai sen osan strategiaa, olisi parempi muuttaa tapaa, jolla mittaat sen tuloksia.”

Tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alkupuolella esittämä kokoelma mittausjärjestelmiä, jolla pyritään kohdistamaan huomiota yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja strategiaan. Tasapainotettu mittaristo on rakennettu yrityksen strategian ja vision pohjalta ja se koostuu niin taloudellisista kuin ei-taloudellisista tunnusluvuista. Mittaristo rakentuu neljästä pääelementistä, joita ovat taloudellisuuden, asiakkaan, prosessien tehokkuuden sekä innovaation ja oppimisen näkökulma. Mittariston avulla voidaan helposti havaita, onko tietyn osa-alueen menestys saavutettu jonkin toisen osa-alueen kustannuksella. (Kaplan & Norton, 1992, s. 71-73)

3.2.1 Sähköisen rekrytoinnin mittarit

Myös sähköisessä rekrytointijärjestelmässä tulisi olla suorituskyvyn analysointia mahdollistavia mittareita. Rekrytoinnin tehokkuutta voidaan mitata täysin omana mittaristonaan tai osana organisaation laajempaa mittaristoa. Taulukossa 2 on esitelty strategiset, taloudelliset ja operatiiviset mittarit, joiden avulla voidaan seurata rekrytoinnin tehokkuutta. Parhaiten sähköinen rekrytointijärjestelmä

palvelee organisaatiota, kun suorituskyvyn mittaus on sisäänrakennettu järjestelmään niin, että sen voi muokata vastaamaan yrityksen omia tarpeita. (Lee, 2007. s. 84)

Taulukko 2. Sähköisen rekrytoinnin mittaaminen. (Lee, 2007, s. 84)

Kategoria	Mittari
Strategiset	Hakemusten määrä per työpaikka, pätevien hakijoiden osuus, työpaikkojen täyttö %, käyttäjien tyytyväisyys järjestelmään, sijaisreservin koko.
Operatiiviset	Rekrytointiprosessin tehokkuus, rekrytoinnin läpimenoaika, sähköisten rekrytointien osuus, paperihakemusten määrä, sijaisuuksien määrä, sijaisuuksien täyttö %.
Taloudelliset	Yhden rekrytoinnin kustannukset, järjestelmäkustannukset, koulutuskustannukset, tekstiviestikustannukset.

Taulukossa 2 on esitetty strategisia, operatiivisia ja taloudellisia mittareita sähköiselle rekrytointijärjestelmälle. Mittarit soveltuvat myös perinteisen rekrytoinnin tehokkuuden mittaamiseen. Strategisia rekrytoinnin mittareita voisivat olla esimerkiksi työpaikkaa kohden saapuneiden hakemusten määrä, kelpoisten hakemusten osuus kaikista hakemuksista, käyttäjien tyytyväisyys järjestelmään, sijaisreservin koko ja työpaikan täyttöprosentti. Operatiiviset mittarit kertovat rekrytoinnin prosessien tehokkuudesta. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi rekrytointiprosessin eri vaiheiden tehokkuus, rekrytoinnin läpimenoaika, sähköisten rekrytointien osuus kaikista rekrytoinneista, sijaistarpeiden määrä sekä millä todennäköisyydellä lyhytaikainen sijaisuus saadaan täytettyä eli sijaisuuksien täyttöprosentti.

Taloudelliset mittarit kertovat rekrytointiin käytetyistä resursseista ja kustannustehokkuudesta. Taloudellisia rekrytoinnin mittareita ovat muun muassa

yhden rekrytoinnin kustannus, koulutuskustannukset, henkilöstökustannukset ja järjestelmäkustannukset, jotka koostuvat lisenssi- ja ylläpitomaksuista. Lisäksi hyvä taloudellinen mittari on sähköisestä rekrytoinnista saavutetut kustannussäätöt. (Lee, 2007. s. 84)

Yhden rekrytoinnin kustannus (Cost-per-hire, CPH) on yleisesti käytetty henkilöstöhallinnon mittari. Se kuvaa niitä taloudellisia voimavaroja, joita on käytetty täytettäessä yhtä avointa työpaikkaa organisaatiossa. Cost-per-hire on vakiintunut rekrytoinnin tehokkuuden mittari ja se kertoo miten rekrytoinnin yksikkökustannukset ovat kehittyneet. Mittarin vahvuus on sen helppo ymmärrettävyys, vaikeuksia taas tuottavat päätökset siitä, mitkä kaikki kulut laskentaan tulisi huomioida. Keskeinen vaatimus yritykselle mittariston käyttöönotolle on standardoidut työkalut henkilöstölle, jotka sitä aikovat seurata. On tärkeää huomata, että erilaiset organisaatiot toimivat eri tavalla, eikä mittaristoa voi suoraan kopioida sellaisenaan. Eri organisaatioiden kustannukset voivat syntyä eri asioista. Kaavassa 1. on esitetty yhden rekrytoinnin kustannusten laskeminen. (Cost per hire standard, 2012, s.3)

$$CPH = (\frac{Ulkoiset\ kulut + Sisäiset\ kulut}{Rekrytointeja\ tietyssä\ aikajaksossa})$$

Ulkoiset kulut sisältävät kaikki kulut, jotka syntyvät organisaation ulkopuolella. Näitä kuluja ovat esimerkiksi konsulttipalvelut, mainontakulut lehdissä ja sähköisissä palveluissa, HR-järjestelmäkulut ja erilaiset tapahtumat. Sisäisillä kuluilla tarkoitetaan kaikkia organisaation sisäisiä kulueriä kuten rekrytointiin osallistuvien työntekijöiden palkat ja rekrytointijärjestelmän kulut. Kaavassa jakajana käytetään rekrytointien määrä tietyllä ajanjaksolla, esimerkiksi täytetyt työpaikat vuoden aikana. (ANSI, 2012, s. 6)

Yhden rekrytoinnin kustannus pyrkii mittamaan sen työn taloudellista arvoa, joka kulutetaan avoimen työpaikan täyttämiseen organisaatiossa. Tunnusluku ei ota kantaa työntekijän tuottamaan lisäarvoon rekrytoinnin jälkeen, eikä täten kerro valitun työntekijän soveltuvuudesta. Cost-per-hire termi esiintyi ensimmäisen kerran kirjallisuudessa 1960-luvun loppupuolella, jolloin siitä käytettiin termiä ”replacement value”. Eric Flamholtz myöhemmin vakiinnutti termin Cost-per-hire 1974 julkaisemassaan kirjassaan Human Resource Accounting. 1980-luvulle tultaessa henkilöstövoimavarat ja niiden arvo olivat saavuttaneet laajan suosion yritysten keskuudessa. Samalla vuonna 1984 luotiin standardi laskentamenetelmä yhden rekrytoinnin kustannuksen laskemiselle. (ANSI, 2012, s. 7)

Organisaatiot käyttävät CPH mittaristoa mittaamaan rekrytoinnin kustannuksia ja tehokkuutta. Tehokkuus määritellään yleensä käytetyn ajan ja rahan funktiona. Täydellisessä maailmassa tämä tarkoittaisi rekrytoinnin kontekstissa parhaan työntekijän houkuttelemista mahdollisimman lyhyessä ajassa mahdollisimman pienin kustannuksin. Mittariston avulla voidaan helposti tunnistaa kehittämistä vaativat rekrytoinnin osatekijät. Yhden rekrytoinnin kustannusta voidaan käyttää esimerkiksi seuraavissa tilanteissa:

- kustannustehokkuuden vertailussa
- prosessien tehokkuuden arvioinnissa
- rekrytoinnin kokonaistehokkuuden arvioinnissa
- organisaation liikelaitoksen tai osan tehokkuuden arvioinnissa
- budjetoinnissa (ANSI, 2012, s. 8)

On tärkeää myös huomata tämän yksinkertaisen laskentamenetelmän rajoitukset. On selvää, että rekrytoinnin kustannukset vaihtelevat rekrytoitavan position mukaan. On aivan eri asia rekrytoida lyhytaikainen sijainen kuin liikelaitoksen johtaja. Lisäksi on huomioitava, ettei mittaristo ota kantaa palkatun henkilön kykyyn suoriutua työtehtävästä. (ANSI, 2012, s. 9)

CPH-mittariston käytön keskeinen ongelmakohta on käytetyn kustannusdatan tarkkuus. Yleisesti kustannuksiin liittyvät tiedot ovat hajautuneet eri järjestelmien välille eikä niiden saamiseksi ole organisaatiossa olemassa mitään yksinkertaista keinoa. On hyvä tiedostaa, ettei laskennassa käytettyjen tietojen tule olla 100% tarkkoja yhden rekrytoinnin kustannusten laskemiseksi. On kuitenkin tärkeää, että laskennan suhteen noudatetaan johdonmukaisia menettelytapoja. Jotta CPH mittari toimisi hyvin, tulisi ainakin seuraavat asiat huomioida:

- käytetty kustannustieto on selkeästi esitettävissä
- kustannustietojen lähteet ovat helposti jäljitettävissä
- tiedon virheellisyys on pyritty minimoimaan
- mittaristoon syötetyt tiedot tarkistetaan ajoittain (ANSI, 2012, s. 20)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuskohde

Kuntasektori on Suomessa merkittävä työnantaja, vuonna 1970 kunta-alalla työskenteli hieman alle 200 000 henkilöä. Kuntien työllistämisvaikutus kasvoi voimakkaasti aina vuoteen 1990 asti, jolloin kuntien palveluksessa työskenteli yli 430 000 työntekijää. Sittemmin kunta-alan työllistämisvaikutus on vakiintunut noin 430 000 henkilön tietämille. Lähivuosien haasteet kunta-alalla ovat mittava eläkepoistuma ja muuttuvat osaamistarpeet, jotka korostavat rekrytoinnin merkitystä. (Kuntatyönantajat, 2014)

Suomessa on 304 kuntaa ja 130 kuntayhtymää, jotka ovat itsenäisiä työnantajia. Lokakuussa 2012 kyseisissä organisaatioissa työskenteli yhteensä 437 000 henkilöä. Tarkemmin eriteltynä 315 000 työntekijää oli kuntien palveluksessa ja 122 000 henkilöä työskenteli kuntayhtymissä. (Kuntatyönantajat 2014) Vuonna 2012 Kuntasektorin työntekijöistä 57 % työskenteli terveys- ja sosiaalipalvelut toimialalla. (Tilastokeskus, 2012, s. 6) Kun samana ajanjaksona Tilastokeskuksen (2012, s. 10) mukaan työllisiä oli 2 467 000, oli kuntasektorin osuus Suomen kaikista työpaikoista noin 22 % eli varsin merkittävä määrä.

Vuonna 2012 kuntatyönantajat suorittivat noin 13 700 rekrytointia, joista puolet olivat sosiaali- ja terveysalalle. Rekrytointitarvetta selittää edellä mainittu korkea eläkepoistuma. Kunnat ja kuntayhtymät palkkaavat vuosittain myös 40 000 – 45 000 kesätyöntekijää. Näiden lisäksi kunnissa tehdään lukuisia lyhytaikaisia sijaisuuksia, joista jokaista voidaan pitää rekrytointina. Kuntatyönantajista 73 prosenttia kertoi kohdanneensa rekrytointivaikeuksia joidenkin tehtävien täyttämisessä. Suurin ongelma rekrytointivaikeuksien takana oli hakijoiden puute. (KT Kuntatyönantajat, 2012, s. 15-17)

Valtakunnallinen kunta-alan rekrytointi- ja sijaisratkaisuhanke käynnistyi 18.9.2008. Se oli Suomen kuntien, kuntayhtymien, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen, Suomen Kuntaliitto ry:n ja valtiovarainministeriön KuntaIT-

yksikön kanssa toteutettu yhteistyöhanke. Hankkeen tavoitteena oli toteuttaa valtakunnallinen selainpohjainen rekrytointi- ja sijaisratkaisu kuntasektorille. Toteutettavan rekrytointiratkaisun tuli palvella valtakunnallisella tasolla sekä työnhakijoita että kunta-alan työnantajia. Tärkeänä pidettiin että palvelulle saadaan tarpeeksi suuri käyttäjämäärä. Järjestelmä tulisi kattamaan rekrytoinnin ja sijaishankinnan prosessit. (Hankekuvaus, 2009, s. 5-6)

Tarkoituksena oli toteuttaa valtakunnallinen kunta-alan rekrytointi- ja sijaisportaali sekä rekrytointiin liittyviä sähköisiä palveluja työnantajille ja työnhakijoille. Projektin alkuperäinen tavoiteaikataulu oli lokakuu 2008 – tammikuu 2010. Kuitenkaan alkuperäisessä hanke-esityksessä ei ollut varattu riittävää aikaa vaatimusmäärityksselle tai toimittajien kilpailutukselle, johon meni lopulta melkein vuosi. Järjestelmän viimeiset toiminnollisuudet saatiin toteutettua kesäkuuhun 2011 mennessä. (Hankekuvaus, s. 7-8)

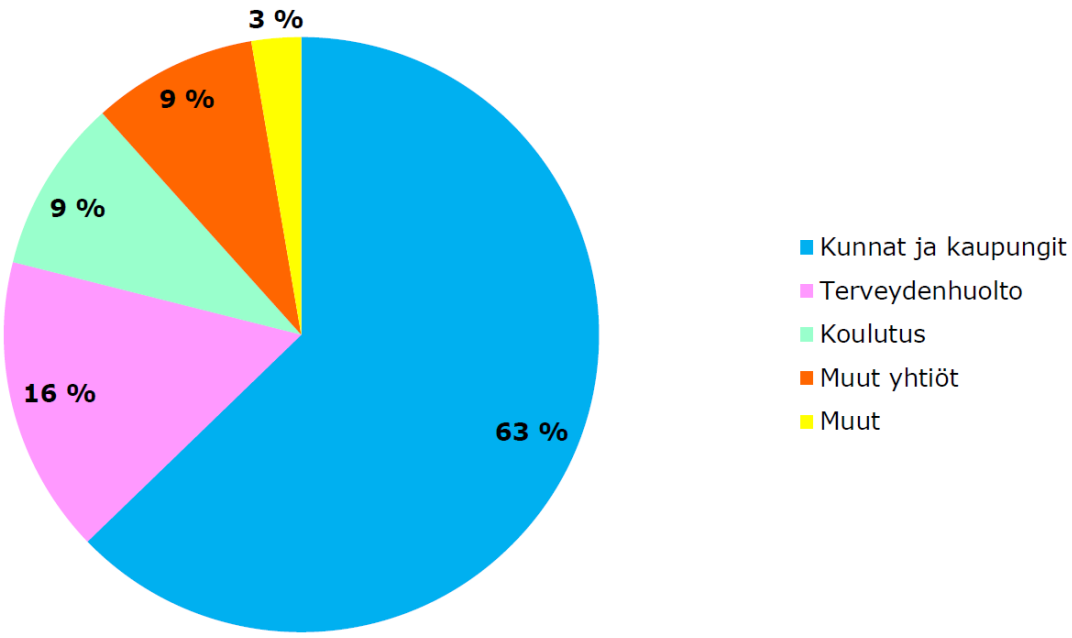
Alusta alkaen oli tiedossa, että kunnat ottaisivat palvelun käyttöön vaiheittain. Tämän takia projektin tuotoksilla tavoiteltavien tuloksien ei odotettu toteutuvan heti käyttöönoton alussa, vaan noin kolmen vuoden kuluessa. Asetettuja tavoitteita olivat muun muassa palvelua käyttävien työnantajien ja työpaikkojen määrän kasvu, hakijoiden laadun parantuminen ja palvelun tunnettavuus. (Hankekuvaus, s. 8-10)

Projektin arvioitu kokonaisbudjetti oli 1 725 250 euroa. KuntaRekry –järjestelmä siirtyi tuotantoon 1.9.2010, alle kaksi vuotta hankkeen käynnistyksestä. Projektin onnistumisen kulmakivinä voidaan pitää hankkeessa mukana olleita kuntarekrytoinnin ammattilaisia, joiden avulla rekrytointiratkaisusta saatiin toimiva kokonaisuus. (Loppuraportti, s. 5)

Kuntarekry.fi palvelu on valmiiksi kilpailutettu hankintalain 31§ puitejärjestelyn mukaisesti. (Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348) Puitejärjestelyllä tarkoitetaan valmiiksi kilpailutettua sopimuskokonaisuutta. Puitejärjestelyllä valtion organisaatiot voivat hankkia palveluita ilman erillistä kilpailutusta.

Puitejärjestelyn avulla varmistutaan myös hankinnan lainmukaisuudesta. Lisäksi puitejärjestelyn tavoitteena on saada aikaan kustannussäästöjä. Kustannussäästöt syntyvät kun tuote tai palvelu on valmiiksi kilpailutettu mahdollisimman monen asiakkaan tarpeisiin. (KL-Kuntahankinnat Oy, 2014)

Kuvassa 6 on esitetty, miten Kuntarekry –järjestelmän käyttäjät jakautuvat erilaisiin ryhmiin. Yli 60 prosentin edustuksella kunnat ja kaupungit muodostavat suurimman asiakasryhmän. Toiseksi eniten Kuntarekryn käyttöönottaneita on terveydenhuollon organisaatioissa. Kolmanneksi suurimpana asiakasryhmänä tulee koulutus ja loput 12 prosenttia asiakasorganisaatioista koostuu muista yhtiöistä. (Nurminen, 2014, asiakkaiden jakautuminen s.2)

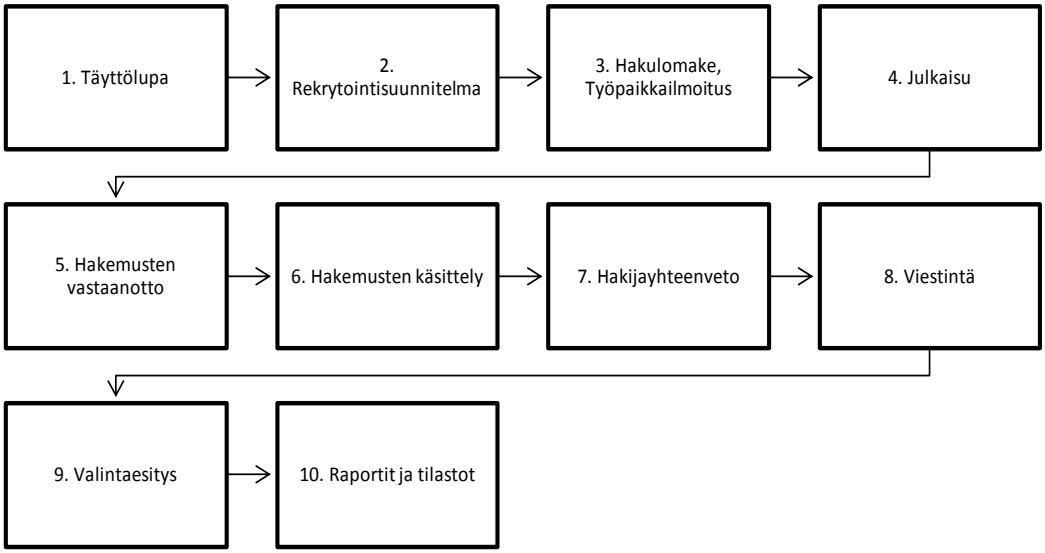


Kuva 6. Asiakasjakauma lukumäärän mukaan. (Nurminen, 2014. s. 2)

4.2 Perusrekrytointi

Kuntarekry.fi palvelu tarjoaa kaksi erilaista rekrytointimahdollisuutta, perusrekrytoinnin ja sijaisrekrytoinnin. Perusrekrytointi on tarkoitettu vakinaisten ja pidempiaikaisten työntekijöiden rekrytointiin sekä rekrytointiprosessin

hallintaan. Lisäksi se tarjoaa automatisoituja prosesseja rekrytoinnin läpi saattamiseen. Kuvassa 1. on esitetty perusrekrytointi prosessimuotoisesti.



Kuva 7. Rekrytointiprosessi (Kuntarekry f, 2014, s. 12)

Yleensä mille tahansa uudelle rekrytoinnille vaaditaan täyttölupa organisaation johdolta. Järjestelmässä kyseinen prosessi on hoidettu sähköisesti ja ylimääräiseltä paperinpyörittämiseltä säästytään, kun täyttöluvan voi antaa napin painalluksella tarveharkinnan jälkeen. Täyttöluvan saamisen jälkeen rekrytoija muodostaa suunnitelman siitä, miten rekrytointi toteutetaan tehokkaasti. Rekrytointisuunnitelmassa on hyvä miettiä esimerkiksi ketkä osallistuvat rekrytointiin, mikä on rekrytoinnin aikataulu, millaisia hakijoita avoimeen paikkaan tavoitellaan ja missä medioissa hakemus julkaistaan.

Seuraava vaihe rekrytoinnissa on varsinaisen työpaikkailmoituksen tekeminen. Ensin rekrytoija valitsee Kuntarekry.fi -palvelusta toiminnon ”uusi rekrytointi”. Tämän jälkeen järjestelmä kehottaa valitsemaan henkilöt, jotka ovat mukana rekrytointiprosessissa. Näitä voivat olla esimerkiksi rekrytoiva esimies tai henkilöstöhallinnon työntekijä. Järjestelmä vaatii käyttäjää määrittämään hakulomakkeen, jonka hakijat lopulta täyttävät. Hakulomakkeen voi valita

valmiiksi tallennetuista pohjista tai käyttäjä voi luoda kokonaan uuden lomakkeen. Lisäksi järjestelmä vaatii työpaikkailmoituksen luomisen. Lopulta ilmoitus julkaistaan Kuntarekry.fi -sivustolla ja muissa valituissa medioissa kuten te-palvelut.fi -sivustolla.

Työpaikkailmoituksen julkaisun jälkeen on työntekijöillä mahdollisuus hakea työpaikkaa täyttämällä edellä määritelty vakiomuotoinen sähköinen hakulomake. Palvelu mahdollistaa myös paperisten hakemusten lisäämisen järjestelmään. Rekrytoija voi alkaa käymään saapuneita hakemuksia heti läpi tai halutessaan odottaa hakuajan umpeutumiseen. Hakemusten käsittelyllä tarkoitetaan hakemuksen läpikäyntiä ja luokittelua hakijan pätevyyden mukaan. Kun hakemukset on käyty läpi, on potentiaalisimmista hakijoista mahdollista tehdä hakijayhteenveto.

Palvelu mahdollistaa reaaliaikaisen viestinnän kaikille hakijoille rekrytointiprosessin etenemisestä. Esimerkiksi kun haastatteluun kutsuttavat on valittu, voidaan haastatteluiden ulkopuolelle jääneille hakijoille vaivattomasti viestiä, ettei rekrytointi tällä kertaa kohdistunut heihin. Sopivan työntekijän löydyttyä järjestelmässä tehdään valintaesitys ja rekrytointi suljetaan. Lopuksi Kuntarekry.fi -palvelu tarjoaa rekrytointiin liittyviä helppokäyttöisiä raportointimahdollisuuksia. Kaikki hakemukset säilyvät järjestelmässä, eikä niitä tarvitse erikseen arkistoida. Virkaan hakeneiden nimet löytyvät vaivattomasti järjestelmästä ja rekrytointiin liittyviä tunnuslukuja voidaan seurata. Näitä tunnuslukuja ovat muun muassa hakemusten määrä avointa paikkaa kohden, pätevien hakijoiden osuus, rekrytoinnit tietyllä ajanjaksolla tai vaikkapa rekrytoinnin läpimenoaika.

4.3 Sijaisrekrytointi

Kuntarekry.fi -palvelun toinen pääkokonaisuus on sijaisrekrytointi, jonka avulla rekrytoiva organisaatio pystyy täyttämään ja hallinnoimaan lyhytaikaisia sijaisuuksia ja äkillisiä työvoimantarpeita esimerkiksi sairastapauksen johdosta.

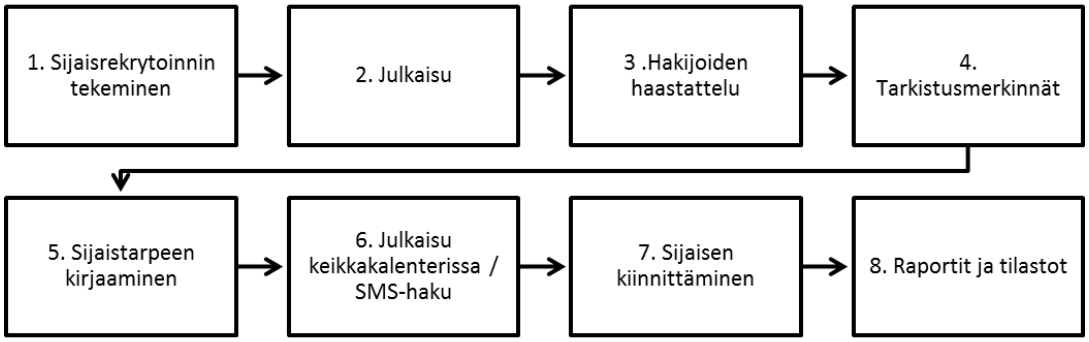
Palvelu tarjoaa helppokäyttöiset työkalut niin rekrytoijalle kuin sijaisuuksista kiinnostuneelle työnhakijallekin.

Taulukko 3. Sijaisrekrytointi vs. sijaistarve. (Kuntarekry e, 2014, s. 5)

Sijaisrekrytointi	Sijaistarve
Jatkuva haku: "Meillä on keikkoja tarjolla…"	Keikka, äkillinen, lyhytaikainen
Työpaikkailmoitus ja hakulomake julkaistaan	Haussa mukana vain reserviin hyväksyttyjä sijaisia
Työhakemuksia otetaan vastaan	SMS-haku
Haastatetellaan työnhakijoita, hyväksytään sijaisreserviin/ hylätään	Keikkakalenteri

Sijaisrekrytointiprosessin voi sanoa koostuvan kahdesta pääkohdasta, jotka ovat sijaisrekisterin ylläpito ja sijaistarpeen täyttäminen. Tässä työssä näitä käsitellään termeillä sijaisrekrytointi ja sijaistarve yllä olevan taulukon 3 mukaisesti. Organisaatio, joka tietää tarvitsevansa aika-ajoin lähihoitajia tekemään sijaisuuksia toimipisteissään, luo sijaisrekrytointi-ilmoituksen ja julkaisee sen Kuntarekry.fi -palvelussa ja halutessaan te-palvelut.fi -sivustolla, omilla internet sivuilla tai intranetissä. Rekrytointi-ilmoituksessa kerrotaan haetun paikan työn luonteesta ja sijaisilta odotetusta työkokemuksesta sekä pätevyyksistä.

Hakemusten saavuttua kutsutaan soveltuvat hakijat haastatteluun. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon työntekijä käy hakijan kanssa läpi hänen aikaisemman työkokemuksen, mahdolliset pätevyydet ja henkilökohtaiset toiveet mahdollisia keikkoja varten. Jos työntekijä todetaan soveltuvaksi kyseistä tehtävää varten, lisätään hänet sijaisreserviin. Sijaisreserviin hyväksytyt työntekijät voivat ottaa vastaan keikkoja, joihin vaaditut pätevyydet he täyttävät.



Kuva 8. Sijaisrekrytointi (Kuntarekry e, 2014, s. 39)

Kun organisaatiolle syntyy äkillinen sijaistarve esimerkiksi sairastapauksen johdosta, se tarjoaa keikkaa sijaisreserviin hyväksytyille, pätevyysvaatimukset täyttäville sijaisille. Sijaistarpeen täyttämiseen organisaatiolla on mahdollisuus valita kahden tavan välillä: sijaistarve julkaistaan joko keikkakalenteriin tai aloitetaan älykäs tekstiviestihaku. Keikkakalenteriin julkaisua käytetään yleensä, kun sijaistarve tiedetään hyvissä ajoin etukäteen, eikä paikan täyttämisellä ole vielä kiire. Keikkakalenteri on sijareserviin hyväksytyille Kuntarekry.fi -palvelussa oleva kalenterinäkymä, jossa näkyvät tulevat sijaisuudet. Halutessaan sijainen voi ilmoittautua olemaan käytettävissä kyseistä keikkaa varten. Vaihtoehtoisesti jos sijaisella on oikeudet kiinnittää itsensä avoimeen keikkaan menee sijaisuus suoraan hänelle. Tällöin kyseisen sijaisuuden näkymä muuttuu muille sijaisille niin, ettei samaan keikkaan voi ilmoittautua useampaa sijaista.

Jos sijaistarvetta ei ole saatu täytettyä keikkakalenterin kautta tai sijaistarve on äkillinen ja työntekijä tarvitaan lyhyellä varoitusajalla, on tekstiviestihaku parempi vaihtoehto sijaisen hankintaan. Sijaistarpeen luoja valitsee hakumuodoksi sms-haun, ja rajaa kenelle sijaisrekisterin henkilöistä ilmoitetaan tekstiviestillä avoimesta keikasta. Tekstiviestihaku on hyvin pitkälle automatisoitu, sijaistarpeen luojalla on esimerkiksi mahdollisuus ryhmitellä henkilöt, joille tekstiviesti lähtee niin, että puolelle viesti lähtee heti ja toiselle puolelle tunnin päästä, jos sijaisuutta ei ole vielä täytetty. Valitut sijaiset vastaavat tekstiviestiin halutessaan keikan. Järjestelmä kiinnittää ensimmäisenä viestiin vastanneen henkilön sijaisuuteen. Jos

sijaisuudesta on kiinnostunut useampi henkilö, palvelu lähettää automaattisesti paluuviestin, jossa kerrotaan sijaisuuden olevan jo täytetty.

Perusrekrytoinnin tavoin myös sijaisrekrytointi tarjoaa monipuoliset ja helppokäyttöiset raportointimahdollisuudet. Raporteista on mahdollista seurata muun muassa sijaisreservissä olevia henkilöitä, sijaisuuksien määrää osastoittain ja liikelaitoksittain, hakemusten määriä sijaisrekisterissä tai vaikkapa sijaisuuksien täyttöprosenttia, eli kuinka usein sijaistarpeeseen on järjestelmän kautta saatu varsinainen sijainen.

4.4 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Teorian tueksi tutkimusta varten haastateltiin henkilöstöhallinnon työntekijöitä kuudesta kunta-alan organisaatiosta, jotka olivat Kuntarekry.fi -palvelun käyttäjiä. Tutkimusaineisto kerättiin kevään 2014 aikana lähettämällä tutkimukseen ilmoittautuneille organisaatioille vakiomuotoiset kyselylomakkeet. Lomake on nähtävissä tämän työn liitteenä numero 1. Kyselylomakkeen täyttämisen jälkeen organisaatioista kyseltiin lisätietoja tapauskohtaisesti joko sähköpostein, puhelimitse tai paikanpäällä suoritettujen haastatteluiden avulla. Joissain organisaatioissa tietoa kerättiin vain yhdeltä rekrytointiin osallistuvalta henkilöltä kun taas toisissa organisaatioissa tutkimukseen osallistui useampia työntekijöitä.

Taulukko 4. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot.

	A	B	C	D	E	F
Toimiala	Kunnat ja kaupungit	Kunnat ja kaupungit	Terveydenhuolto	Koulutus	Terveydenhuolto	Kunnat ja kaupungit
Henkilöstömäärä	12500	1400	7000	563	4200	1200
Järjestelmän käyttöönotto ajankohta	7/2011	5/2012	5/2013	1/2013	4/2011	3/2012
Käyttöoikeuksien määrä	903	201	451	16	239	30
Perusrekrytointien määrä vuodessa	783	91	100	49	400	238
Sijaisrekrytointien määrä vuodessa	4468	2100	6000	Ei käytössä	2000	-

Taulukossa 4 on esitelty pääpiirteittäin tutkimusorganisaatiot ja niiden perustiedot. Luvut edustavat pääosin koko vuoden 2013 tietoja, lukuun ottamatta organisaatiota

C, jossa järjestelmää ei ollut ennätetty vielä käyttää kokonaista vuotta. Organisaatiosta on kerrottu toimiala, henkilöstömäärä, Kuntarekry.fi-palvelun käyttöönoton ajankohta, käyttöoikeuksien määrä järjestelmään sekä vuoden 2013 perusrekrytointien määrä. Lisäksi sijaisrekrytoinnista, jos palvelu on käytössä, on kerrottu sijaisrekrytointien lukumäärä.

Tutkimusorganisaatioista kolme edusti toimialaa kunnat ja kaupungit, kaksi organisaatiota kuuluivat ryhmään terveydenhuolto ja yksi organisaatio oli toimialasta koulutus. Niin ikään organisaatioiden koko vaihteli yli 10 000 henkilöä työllistävästä noin 500 henkilön organisaatioon. Kuntarekry.fi -palvelun ollessa suhteellisen uusi vaihteli järjestelmän käyttöönottovuosi niin, että järjestelmää oli ennätetty keväällä 2014 käyttää kolmesta vuodesta hieman alle vuoteen.

Kuntarekry.fi -palvelun hinnoittelu organisaatioille on käyttäjätunnuspohjainen. Eli mitä enemmän organisaation henkilökunnalla on käyttäjätunnuksia palveluun, sitä enemmän he maksavat palvelun käytöstä. Tosin hinnoittelumalli on degressiivinen, eli yhden lisäkäyttäjätunnuksen yksikkökustannus on laskeva. Käyttöoikeuksien määrää ei suoraan ole mielekästä verrata mutta kun ne suhteuttaa organisaation henkilöstömäärään, voidaan huomata suuria eroja käyttäjätunnusten määrissä. Esimerkiksi organisaatiossa B lähes 15 prosentilla henkilöstöstä on käyttöoikeudet palveluun, kun samaan aikaan organisaatiossa F vain 0,25 prosenttia henkilöstöstä käyttää palvelua. Käyttöoikeuden lisäksi epäsuoria kustannuksia aiheutuu henkilön kouluttamisesta järjestelmän käyttöön.

Toinen mielenkiintoinen havainto tutkimusorganisaatioiden välillä oli perusrekrytointien määrän vaihtelu. Rekrytointeja syntyy joko työntekijöiden vaihtuvuuden tai työvoimatarpeen kasvamisen seurauksena. Kun perusrekrytointien määrä suhteutettiin organisaaton henkilöstömäärään. Suhteessa eniten rekrytointeja suoritettiin organisaatiossa F, melkein 20 prosenttia nykyisestä henkilöstömäärästä. Kun vastaavasti tutkimusorganisaatiossa C rekrytointeja suoritettiin vain 1,4 prosenttia nykyiseen henkilöstömäärään nähden.

Tutkimusorganisaatio A

Tutkimukseen osallistuneen organisaation A henkilöstömäärä on noin 12 500 ja täten tutkimuksen henkilöstömäärällä mitattuna suurin organisaatio. Organisaatio kuuluu toimialaan Kunnat ja kaupungit ja vuonna 2013 organisaatiossa täytettiin 783 vakituista paikkaa, työpaikkailmoituksia ollessa noin 1290 kappaletta. Samana vuonna sijaistarpeita luotiin järjestelmässä 4468 kappaletta. Kunnan työntekijöistä 903:lla on käyttöoikeudet järjestelmään.

Kuntarekry.fi -palvelun käyttöönotto organisaatiossa tapahtui vuoden 2011 aikana. Tätä ennen organisaatio oli ennättänyt käyttää muutaman vuoden erästä toista, vain kyseiselle organisaatiolle räätälöityä, sähköistä rekrytointijärjestelmää. Rekrytointijärjestelmä ei kuitenkaan ollut kaikkien kaupungin liikelaitosten käytössä toisin kuin nykyinen Kuntarekry.fi -palvelu. Ennen sähköisiä rekrytointiratkaisuja rekrytointi tapahtui manuaalisin prosessein lehti-ilmoituksineen. Organisaatiolle päätös luopua heille räätälöidystä rekrytointiratkaisusta oli lopulta hyvin helppoa, koska he olivat osallistuneet Kuntarekry.fi:n kehittämiseen ohjausryhmän muodossa. Lisäksi vanhan järjestelmän ylläpito sekä kehityskustannukset olivat vuositasolla huomattavat.

Kuntarekry.fi -palvelun myötä rekrytointiin käytettävän työajan on koettu kokonaisuudessaan vähentyneen organisaatiossa. Kaikki rekrytointiin osallistuvat löytävät hakemukset vaivattomasti yhdestä paikkaa ja erilaisia raportteja ei tarvitse enää tehdä manuaalisesti. Valmiit rekrytointipohjat helpottavat hakuilmoitusten tekoa, myös sähköisen rekrytointipäätöksen tiedoksianto vähentää työtä. Paljon rutiininomaista työtä on jäänyt pois rekrytointiprosessista, tosin sen määrää oli vaikea arvioida. Ennen järjestelmää jokainen hakemus arkistoitiin paperisena, uuden järjestelmän myötä samat tiedot on saatavilla yhden raportin takaa.

Organisaatiossa viisi vuotta sitten sijaisrekrytointi oli pahvikorttien ja puhelinsoittojen varassa. Viimeiset puolitoista vuotta koko kaupungin sijaisrekrytointi on hoidettu keskitetysti ja tämän myötä sijaisrekrytointiin käytettyjen työntekijöiden määrä vähentynyt. ”Sähköisen rekrytoinnin myötä

homma on nopeutunut ja muuttunut erilaiseksi kuin mitä se on ollut, aika pienellä väellä tässä mennään.” Aikaisemmin jokaisella toimialalla oli oma rekrytoinnista vastaava henkilöstö. Uuden järjestelmän myötä haasteeksi on koettu esimiesten sitouttaminen, ohi järjestelmän palkatut sijaiset ja ruutuvihkot, joita on edelleen käytössä osalla osastoista.

Työajankäytön vähentymistä sijaisrekrytoinnissa selittää muun muassa se, että rekrytointi on sähköisellä järjestelmällä puhelinsoittoa nopeampaa, järjestelmää voi käyttää missä vaan ja sijainen voi ilmoittautua koska haluaa. Tiedon välittyminen rekrytoinnin kaikille osapuolille on hyvä asia. Yksikön esimiesten työajan käyttö rekrytointiin uuden järjestelmän myötä on lisääntynyt, toisaalta yksikkötasolla kokonaisuudessaan vähentynyt. Eniten rekrytointia on helpottanut sijaisten tietojen näkyvyys ja niiden paikkansapitävyys. Ilmoitusten teko on nopeaa.

Tutkimusorganisaatio B

Haastateltu organisaatio B kuuluu toimialaan Kunnat ja kaupungit. Kuntarekry.fi -palvelu on organisaatiossa otettu käyttöön toukokuun 2012 aikana ja vuonna 2013 järjestelmällä suoritettiin 91 perusrekrytointia ja noin 2100 sijaisrekrytointia. Organisaatio työllistää noin 1400 työntekijää. Ennen järjestelmän käyttöönottoa rekrytointi hoidettiin sanomalehti-ilmoituksilla sekä te.palvelut.fi -sivuston kautta. Sijaisrekrytointi oli osastosihteerien vastuulla ja hoitui pääasiassa puhelimitse. Organisaatiolla ei siis ollut käytössä sähköistä rekrytointijärjestelmää entuudestaan.

Kuntarekry.fi -palveluun siirtymistä ajoivat eteenpäin yleinen tahtotila saada käyttöön nykyaikaisempi rekrytointiprosessi sekä tarve varmistaa sijaisten saatavuus hoitotyöhön. Käytetyt rekrytointikanavat tällä hetkellä ovat Kuntarkery.fi -palvelun lisäksi te-palvelut.fi, sanomalehdet, oppilaitokset, sosiaalinen media sekä sosiaali- ja terveysalan messut. Sanomalehdissä ilmoittelu vähenee jatkuvasti, josta tulee kustannussäätöjä. Tätä ei kuitenkaan koettu yksinomaan Kuntarekry.fi:n ansiona, vaan painetun median murros on saanut aikaan sen tosiasian, että kalliilla paperisella ilmoituksella tavoitetaan vain hyvin suppea joukko työnhakijoita. Sijaisrekrytoinnin puolella tiedetään, että osa sijaisista

rekrytoidaan ohi järjestelmän mutta määriä ei ole tiedossa. Yksikön esimiehen sitoutuminen järjestelmän käyttöön on koettu ensiarvoisen tärkeänä järjestelmän käytön kannalta. Eniten työaikaa järjestelmän myötä on vapautunut toimistosihteereiltä, samaan aikaan sihteeristön määrää on vähennetty.

Organisaatiossa järjestelmään on oltu pääasiassa tyytyväisiä mutta joihinkin ominaisuuksiin olisi kaivattu päivityksiä nopeammin. Sijaisten keikkakalenterinäkymää kuvataan tahmeaksi ja lisäksi työnhakijoille kaivattiin järjestelmän käyttöoppaita. Kuntarkery.fi sivustolta tosin löytyy työnhakijoille opastus videoita ja usein kysytyt kysymykset osio. Järjestelmän hitaus ja tahmeus on myös ajoittain haitannut palvelun käyttöä, siihen tosin on saatu jo korjaus.

Tutkimusorganisaatio C

Tutkimusorganisaatio C on ottanut Kuntarekry.fi -palvelun käyttöön vuoden 2013 aikana niin, että perusrekrytointi saatiin käyttöön toukokuussa ja sijaishallinta joulukuun aikana. Organisaation toimiala on terveydenhuolto ja henkilöstömäärä noin 7000. Vuonna 2013 ennätettiin tehdä 42 perusrekrytointia ja 822 sijaisrekrytointia. Käyttöoikeudet järjestelmään on organisaatiossa 451 henkilöllä.

Ennen Kuntarekry.fi -palvelun käyttöönottoa organisaatiossa oli sähköinen järjestelmä vain sijaisuuksien hallintaan varten. Järjestelmä toimi moitteettomasti mutta Kuntarekry.fi -järjestelmässä työntekijällä on enemmän mahdollisuuksia osallistua keikkojen saamiseen esimerkiksi käytettävyyden ylläpidolla ja keikkakalenterin myötä. Sijaisuuksiin ja virkoihin taas oli käytössä perinteinen kirjallinen hakeminen. Työpaikkailmoitukset julkaistiin pääosin lehdissä.

Kuntarekry.fi -palveluun siirtymistä ajoi eteenpäin kokonaisvaltaiseen sähköiseen rekrytointijärjestelmään siirtyminen. Kuntarekry.fi -palvelun visuaalisuus ja jatkuvat päivitykset tekevät siitä nykyaikaisemman kuin aikaisemman, vain sijaistarpeita palvelleen järjestelmän. Koulutus, ohjaus, viestintä ja esimiesten mukaantulo on ollut kriittinen menestystekijä järjestelmän käyttöönotossa. Järjestelmän ohi tehtäviä rekrytointeja tehdään organisaatiossa hyvin vähän.

Organisaatiossa käytettävät rekrytointimediat ovat Kuntarekryn ohessa te-palvelut.fi, omat internetsivut, lehti-ilmoitukset, sähköiset mediat, messut ja oppilaitosyhteistyö. Painettuja lehti-ilmoituksia halutaan vähemmän ja vähemmän, erikoisimpiin tehtäviin haettavat virat halutaan vielä lehtiin. Kuntarekryn kautta tulee hyvin hakemuksia. Organisaatiossa sijaishallinta on keskitetty rekrytointiyksikölle. Sijaistarpeen luo liikeyksikkö, jonka jälkeen rekrytoinnin puolella hoidetaan julkaisusta eteenpäin loput tehtävät. Iltaisin ja viikonloppuisin liikeyksiköt hoitavat prosessin alusta loppuun asti. Uuden järjestelmän myötä kirjaamon työt ovat vähentyneet. Paperihakemuksia tulee todella vähän, vain joitain kymmeniä vuositasolla.

Tutkimusorganisaatio D

Tutkimusorganisaation D toimiala on koulutus ja organisaatiossa työskentelee noin 550 henkilöä. Kuntarekry.fi -palvelu on otettu kokonaisuudessaan käyttöön vuoden 2013 alusta ja ensimmäisenä vuonna järjestelmällä suoritettiin 49 rekrytointia. Käyttöoikeus järjestelmään on organisaation 16 työntekijällä. Ennen Kuntarekry.fi -palvelun käyttöönottoa rekrytointi hoidettiin pääosin lehti-ilmoituksilla ja työvoimatoimiston te-palvelut.fi -sivustolla. Hakijoista tehtiin yhteenvedot Exceliin ja valinnan jälkeen hakijoille ilmoitettiin postitse päätöksestä. Sähköinen rekrytointijärjestelmä päätettiin hankkia nopeuttamaan rekrytointia ja säästämään aikaa sekä työpanoksia. Organisaation nykyisin käyttämät rekrytointikanavat ovat Kuntarekry, te-palvelut.fi, omat kotisivut, intranet, lehti-ilmoitukset ja monster.fi palvelu.

Tutkimusorganisaatio E

Viidennen tutkimukseen osallistuneen organisaation toimiala on terveydenhuolto. Organisaatio työllistää noin 4200 henkilöä ja vuonna 2013 suoritettiin 400 rekrytointia ja noin 2000 sijaisrekrytointia. Kuntarekry.fi järjestelmä on ollut organisaatiossa käytössä vuodesta 2011 lähtien. Käyttöoikeuksia järjestelmään on 239 kappaletta. Ennen Kuntarekryn käyttöönottoa organisaatiossa ennätti vuoden

verran olla käytössä toinen sähköinen rekrytointiratkaisu ja tätä ennen rekrytointi hoidettiin perinteisin menetelmin, sähköpostein ja lehti-ilmoituksin.

Kuntarekry.fi -palveluun päädyttiin, koska ratkaisu on räätälöity kunta-alan tarpeisiin, lisäksi se koettiin helppokäyttöiseksi ja palvelun selainpohjaisuus tekee siitä houkuttelevan. Muita mainittuja tekijöitä olivat ohjelman käyttäjätuki sekä tekninen tuki, eli järjestelmän jatkuva kehittämien. Nykyisin rekrytointi-ilmoitukset julkaistaan Kuntarekry.fi:n lisäksi organisaation kotisivuilla, te-palvelut.fi sivustolla, sosiaalisessa mediassa ja joissain määrin paikallislehdissä.

Organisaatiossa järjestelmään ollaan oltu pääosin tyytyväisiä, pieniä ongelmia järjestelmässä on ilmennyt mutta ne on korjattu pian. Kokonaisuudessaan rekrytointiin käytetty työaika on organisaatiossa vähentynyt, esimerkiksi kirjaamon ja sihteeristön työmäärä on pienentynyt kun puolestaan henkilöstöhallinnossa työaikaa menee tällä hetkellä enemmän käyttäjätukeen. Raportoinnin koetaan helpottuneen uuden järjestelmän myötä eniten.

Tutkimusorganisaatio F

Viimeinen tutkimukseen osallistunut organisaatio edustaa toimialaa kunnat ja kaupungit. Vuonna 2013 organisaatiossa työskenteli noin 1200 työntekijää ja rekrytointeja suoritettiin 238 kappaletta. Käyttöoikeus Kuntarekry.fi -palveluun on organisaation 30 työntekijällä. Ennen Kuntarekryyn siirtymistä rekrytointi hoidettiin organisaatiossa perinteisin menetelmin. Näihin kuuluivat lehti-ilmoitukset paikallislehdissä, alueen sanomalehdissä ja ammattilehdissä. Lisäksi käytettiin työvoimatoimiston te-palvelut.fi -sivustoa.

Sähköiseen rekrytointijärjestelmään siirtymistä ajoi rekrytointien määrän lisääntyminen. Hakemusten kirjaamiseen ja käsittelyyn käytetty aika perinteisin menetelmin kasvoi merkittävästi hakemusmäärien kasvaessa. Kuntarekryn myötä työpaikoista ilmoitellaan vielä jonkin verran alueen lehdissä sekä te-palvelut.fi -sivustolla

Uuteen rekrytointijärjestelmään on oltu pääosin tyytyväisiä. Perusrekrytointi koetaan sijaisrekrytointia helpommaksi. Rekrytointiin käytetty kokonaistyöajan organisaatiossa koetaan vähentyneen merkittävästi. Hakemusten sähköinen käsittely, yhteenvedot, valintapäätökset ja hakijoiden kontaktointi on huomattavasti nopeampaa sähköisellä järjestelmällä. Samalla organisaatiossa koettiin, että järjestelmän myötä hakijoiden määrät ovat lisääntyneet.

5 TULOKSET JA NIIDEN ARVIOINTI

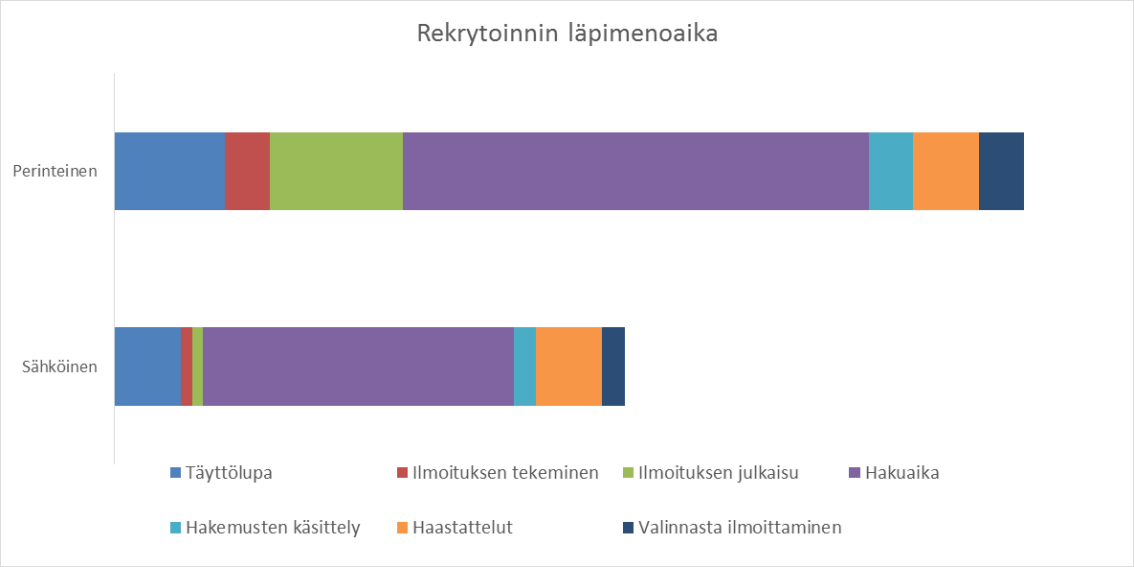
5.1 Työn keskeiset tulokset

Kappaleessa kaksi esiteltiin aikaisemman tutkimuksen valossa yleisesti hyväksyttyjä hyötyjä, jotka koetaan sähköisen rekrytointijärjestelmän ansioksi. Sähköisen rekrytoinnin hyötyjä ovat kustannussäästöt rekrytoinnissa, rekrytoinnin nopeutuminen ja tehostuminen, sähköisen ilmoittamisen myötä laajemmille työnhakijamarkkinoille pääseminen, työhakemusten määrän kasvaminen ja hakijoiden laadun parantuminen sekä passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen. Kun tutkimusorganisaatioilta kysyttiin Kuntarekryn tuomia hyötyjä, vain passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen jäi heiltä mainitsematta. Tästä ei tosin voi suoraan päätellä ettei järjestelmän avulla tavoiteta passiivisia työnhakijoita.

Kustannussäästöt olivat aikaisemmissa tutkimuksessa yksi eniten mainittu sähköisen rekrytointijärjestelmän hyöty. Myös tutkimukseen osallistuneista kunta-alan organisaatioista suuriosa mainitsi kustannusten alentamisen keskeisenä tekijänä Kuntarekry.fi -palvelun käyttöönotolle. Valitettavasti, aivan kuten muissakin alan tutkimuksissa, tutkimusorganisaatiot eivät osanneet kertoa konkreettisesti sähköisellä rekrytoinnilla saavutettujen hyötyjen euromääräistä arvoa. Jos rekrytoinnin kustannuksia ei seurata, on järjestelmän kustannusvaikutuksia vaikea arvioida. Selkein mitattavissa oleva kustannusvaikutus järjestelmän myötä oli vähentynyt työpaikkailmoittelu paikallislehdissä. Joissain tapauksissa siitä oli lähes kokonaan luovuttu järjestelmän myötä, mikä puolestaan toi suuria kustannussäästöjä. Toinen helposti mitattavissa oleva kustannussäästö olisi rekrytoinnin hoitamiseen, varisinkin sijaisrekrytoinnin hoitamiseen tarvittavan henkilöstömäärän vähentyminen.

Rekrytoinnin nopeutuminen ja tehostuminen oli jokaisen tutkimusorganisaation tavoite sähköisen rekrytointijärjestelmän myötä. Yksi rekrytoinnin tehokkuuden mittareista on rekrytoinnin läpimenoaika. Tässä työssä on käsitelty rekrytoinnin läpimenoaikaa niin aikaisemman tutkimuksen kuin Kuntarekry.fi -palvelun käyttäjien näkökulmasta. Rekrytoinnin läpimenoajalla tarkoitetaan, montako

päivää ennättää kulua siitä hetkestä, kun rekrytointitarve on tunnistettu siihen hetkeen, kun uusi työntekijä on palkattu. Capellin (2005, s. 140) mukaan Yhdysvaltalaisissa yrityksissä rekrytoinnin läpimenoaika perinteisin menetelmin oli keskimäärin 46 päivää. Sähköisen järjestelmän myötä läpimenoaika putosi noin kolmeenkymmeneen päivään. Samansuuntaisia tuloksia sai Pin (2001, s. 39) tutkiessaan Espanjalaisten yritysten rekrytoinnin läpimenoaikaa. Perinteisillä menetelmillä rekrytointiprosessi kesti noin 45 päivää kun sähköisellä rekrytoinnilla työntekijä saatiin palkattua reilussa 20 päivässä.



Kuva 9. Rekrytoinnin läpimenoaikaan vaikuttavat tekijät

Tutkimusorganisaatioista vain kahdesta saatiin luotettavasti raportoitua rekrytoinnin läpimenoaika järjestelmästä. Tämä johtui siitä että muissa organisaatioissa rekrytointia ei ollut järjestelmän näkökulmasta saatettu loppuun oikealla tavalla. Näiden kahden organisaation vuoden 2013 keskimääräinen läpimenoaika oli hieman alle 30 päivää. Vaikka organisaatioista ei pystytty antamaan tietoja läpimenoajasta ennen sähköiseen rekrytointijärjestelmään siirtymistä voidaan aikaisempaan tutkimukseen verrattuna todeta läpimenoajan lyhentyneen. Myös tutkimusorganisaatioissa oltiin sitä mieltä, että rekrytointi on nopeutunut uuden järjestelmän myötä.

Läpimenoajan alentumisen taustalla on useita syitä, tärkein niistä on manuaalisten prosessien automatisoituminen. Perinteisellä rekrytointitavalla aikaa kuuluu huomattavia määriä paperien pyörittämiseen ja hakijoille rekrytointiprosessista viestittämiseen. Kuntarekry.fi tarjoaa rekrytointiprosessin eri vaiheisiin standardit, automatisoidut prosessit. Palvelu tarjoaa muun muassa sähköisen täyttölupaprosessin, joka koettiin hyödylliseksi. Lisäksi vakiomuotoisen ilmoitus - ja hakemuspohjien käyttämisen nähtiin säästävän aikaa. Myös sähköinen ilmoittaminen säästi aikaa. Kuvitellaan tilanne, jossa maanantaina organisaatio saa luvan rekrytoida uuden työntekijän. Jos ilmoitus avoimesta paikasta päätetään julkaistaan perinteisesti sanomalehdessä, on se luettavissa vasta kuuden päivän päästä sunnuntaina. Internettiin julkaistu työpaikkailmoitus on nähtävillä heti, ympärivuorokauden ja hakemuksia voidaan alkaa lähettää heti. Kuntarekry.fi -palvelun koettiin helpottavan hakemusten käsittelyä ja täten säästävän aikaa. Hakemusten luokittelumahdollisuus ja hakijayhteenvedon tekeminen koettiin hyödyllisiksi toiminnoiksi. Enää ei tarvitse hukkua paperipinojen taakse. Lopuksi valintaprosessin etenemisestä tiedottamisen koettiin helpottuneen sekä raportoinnin säästävän aikaa.

Sähköisen rekrytoinnin myötä on nähty työnantajakuvan parantuneen, mikä puolestaan edesauttaa houkuttelemaan parempia työnhakijoita avoimiin työpaikkoihin. Mikään tutkimusorganisaatioista ei suoraan maininnut tätä koetuksi hyödyksi kerätyn aineiston tai haastatteluiden perusteella. Kuitenkin Kuntarekryn käyttöönoton syiksi mainittiin nykyaikaisempi ja edistyksellisempi rekrytointiprosessi niin työnantajalle kuin työntekijälle. Sähköisen rekrytoinnin käyttäminen helpottaa työhakemuksen täyttämistä sekä rekrytointiprosessin seuraamista. Työnhakijalle voi helposti muodostua yrityksestä edistyksellinen kuva joka puolestaan edesauttaa paremman työnantajakuvan muodostamista.

Sähköisen rekrytoinnin myötä ainakin teoriassa organisaatio tavoittaa laajemmat työnhakijamarkkinat. Internet mahdollistaa globaalin tavoitettavuuden ympärivuorokauden. Tämän seurauksena avointa paikkaa kohden saadaan

enemmän laadukkaita hakemuksia. Lähes kaikki tutkimusorganisaatiot olivat kokeneet hakijamäärien kasvaneen. Kuitenkin osa organisaatioista eivät osanneet sanoa oliko hakijamäärien kasvu seurausta Kuntarekryn käyttöönotosta vai huonon taloudellisen tilanteen aiheuttamasta työttömyyden kasvusta. Hakijoiden laadun parantumiseen eivät organisaatiot osanneet antaa vastausta. Kuntarekryn myötä saapuneita hakemuksia voidaan luokitella kelpoisuuden mukaan mikä puolestaan jatkossa mahdollistaa pätevien hakijoiden osuuden seuraamisen. Yhteenvetona voidaan todeta tulosten myötäilevän aikaisempia tutkimuksia, eli vahvoja viitteitä työnhakijoiden määrän kasvusta sähköisen järjestelmän myötä on olemassa.

Tässä työssä on esitelty hyötyjä, joita rekrytoinnissa saavutetaan sähköisellä rekrytointijärjestelmällä. Hyödyt ovat siis realisoitavissa muullakin ratkaisulla kuin Kuntarekry.fi -palvelulla. Kuntarekryn valitsemista kunta-alan organisaation rekrytointiratkaisuksi puoltavat monet seikat mutta on hyvä myös käydä läpi mitä mahdollisia heikkouksia palvelussa on verrattuna yksittäiselle organisaatiolle räätälöityyn ratkaisuun.

Tutkimusorganisaatioista kahdella oli erillinen, omiin tarpeisiin räätälöity sähköinen rekrytointijärjestelmä käytössä ennen Kuntarekry.fi -palveluun siirtymistä. Vanhasta järjestelmästä oltiin valmiina luopumaan, koska Kuntarekry.fi:n nähtiin soveltuvan kunta-alan organisaatioille paremmin. Myös oman järjestelmän ylläpito ja kehitys veivät liikaa aikaa sekä rahaa. Kuntarekry.fi:n nähtiin myös vastaavan paremmin kunta-alan ominaispiirteitä ja järjestelmän käyttökokemusta kuvailtiin modernimmaksi. Tutkimusorganisaatiot olivat myös tyytyväisiä palvelun jatkuvaan kehittämiseen, käyttäjien kehitysehdotuksia kuunteluun ja niiden aktiiviseen toteuttamiseen. Järjestelmän kehityskulut ovat suhteessa matalat, koska palvelua käyttää niin moni organisaatio ja kukin osaltaan osallistuu kehityskustannuksiin.

Kuntarekry.fi -palvelua ei tarvitse kilpailuttaa, se on valmiiksi kilpailutettu julkisen hankintalain mukaisesti. Tämä osaltaan nopeuttaa palvelun käyttöönottoa

huomattavasti. Palvelun käyttäjälle kustannusrakenne on selkeä, käyttäjätunnuspohjainen.

Erillisen toimittajan tarjoaman järjestelmän vahvuuksia ovat räätälöinti organisaation tarpeiden mukaiseksi sekä integraation saavuttaminen muiden käytössä olevien järjestelmien kanssa. ”One size fits all” -ajattelutapa Kuntarekry.fi -palvelussa onkin sen suurin heikkous. Tämä ei kuitenkaan tarkoita etteikö halutessaan organisaatio pystyisi integroimaan Kuntarekryä muiden järjestelmien kanssa. Lisäksi tutkimusorganisaatiot olivat pääosin hyvin tyytyväisiä järjestelmän ominaisuuksiin eikä integraatiota tai räätälöintiä oltu järjestelmään erikseen tehty.

Minkään IT-järjestelmän käyttöönotto ei ole vaivaton ponnistelu. Jos kuitenkin kunta-alan organisaatio päätyy hankkimaan ulkopuolisen palvelutarjoajan sähköisen rekrytointiratkaisun, sen käyttöönotto tulee todennäköisesti tapahtumaan aikaisintaan vuoden päästä hankintapäätöksestä. Vastaavasti Kuntarekry.fi -palvelu saadaan käyttöön hyvinkin nopealla aikataululla, koska se on valmiiksi kilpailutettuna havaittu toimivaksi kokonaisuudeksi. Ulkopuolisen palveluntarjoajan ratkaisun hinta voi olla huomattava, aikataulu venyä, kehitys ja ylläpito tulla kalliiksi, eikä toteutuksen toimivuudesta ole takuita. Kuntarekry.fi -palvelun valitsemalla organisaatio poistaa tai minimoi edellä mainitut riskit.

Kuntarekry.fi -palvelu tarjoaa laajan kokonaisuuden erilaisia raportteja perusrekrytoinnin ja sijaisrekrytoinnin kokonaisuuksista. Kuitenkin joidenkin raporttien osalta niiden paikkansapitävyys vaatii järjestelmän käyttäjiltä huolellisuutta. Esimerkiksi, jotta rekrytoinnin läpimenoaika olisi raportilla todenmukainen, pitää rekrytointi muistaa sulkea prosessin päätyttyä. Esimerkiksi järjestelmän pääkäyttäjä organisaatiossa voisi pitää huolta, että rekrytoinnit suljetaan.

Haastatteluiden perusteella organisaatiot käyttävät järjestelmän mahdollistamia raportointikokonaisuuksia mutta pääosin vain niiden perusominaisuuksia.

Turvallista on sanoa, että raportointia voitaisiin käyttää paljon enemmän varsinkin rekrytointiprosessin tehokkuuden mittaamiseen. Jos rekrytointiprosessin tuotoksia ja niihin käytettyjä resursseja ei systemaattisesti mitata, on prosessin ongelmakohtien tunnistaminen ja kehittäminen haastavaa. Organisaatioiden tulisi kehittää tuotosten mittaamiskäytäntöjä, varsinkin kun Kuntarekry.fi -palvelu sen mahdollistaa suhteellisen helposti.

Taulukko 5. Rekrytoinnin tehokkuuden mittaus.

Tavoitteet	Mittari	Tavoitearvo	Mitattu arvo	Toimenpiteet
Rekrytointiprosessin tehokkuus, nopeus	Läpimenoaika	< 40 päivää	30,9	
Rekrytoinnin kustannustehokkuus	Cost-Per-Hire	> 10 000 €	8 000 €	
Sijaisten saatavuus	Sijaisuuksien täyttö-%	> 80 %	65 %	
Hakijoiden laatu	Kelpoisten hakijoiden osuus	> 50 %	60 %	

Varteenotettava vaihtoehto rekrytointiprosessin seuraamiseen on organisaation tarpeisiin räätälöidyn mittariston rakentaminen. Mittariston laatimisen lähtökohtana on tunnistaa mittaamisen tavoitteet ja kuinka tavoitteita mitataan. Mittarille asetetaan tavoitearvo ja sitä vertaillaan saavutettuun arvoon. Näiden tietojen pohjalta organisaatiossa tehdään tarvittaessa toimenpiteitä. Mittariston päivittäminen voi tapahtua esimerkiksi neljännesvuosittain tai kerran vuodessa.

Taulukossa 6. on esitelty muutamia tavoitteita ja niihin liitettyjä mittareita sekä tavoitearvoja. Läpimenoaika on Kuntarekry.fi -järjestelmästä saatava raportti, joka kertoo montako päivää on keskimäärin käytetty avoimen työpaikan täyttämiseen. Läpimenoaika on mahdollista laskea myös jokaiselle hierarkiassa luodulle liikelaitokselle erikseen. Jos läpimenoaika kasvaa yli tavoitearvon, organisaation tulisi ryhtyä toimenpiteisiin selvittääkseen, mistä tämä johtuu ja mitä asialle voidaan tehdä. Rekrytoinnin kustannustehokkuuden mittarina voidaan käyttää rekrytoinnin yksikkökustannusta, eli montako euroa on keskimäärin käytetty yhden avoimen työpaikan täyttämiseen.

Sijaisten saatavuus on ratkaisevassa asemassa, siinä, että kunta voi tarjota lakisääteiset palvelut asukkailleen myös sairastapauksen sattuessa. Sijaisten

saatavuutta voidaan mitata sijaisuuksien täyttöprosentilla. Puolestaan hakijoiden laatua voidaan seurata vertaamalla kelpoisten hakijoiden määrää kaikkiin hakijoihin.

Organisaatiosta riippuen mittaristo voidaan rakentaa koko organisaatiolle tai sen osille, esimerkiksi eri liikelaitoksille voidaan halutessaan tehdä oma mittaristo. Liikelaitosten tuloksia voidaan verrata keskenään ja hakea menestyksen ja epäonnistumisen syitä. Tämän tyyppinen vertailu saa parhaimmillaan aikaan jatkuvan parantamisen ilmapiirin organisaation sisällä.

Lopuksi on tärkeää että mittariston tavoitteet eivät ole keskenään ristiriidassa ja että osa-optimoinnilta vältytään. Jos organisaatiossa huomataan hakijoiden määrän lisääntyneen, on tärkeää tunnistaa miten hakijaryntäys on saavutettu. Jos samanaikaisesti työpaikkojen mainostamiseen käytetyt rahat ovat lisääntyneet huomattavasti, voi saavutettu hyöty yhdellä mittarilla syödä toisen mittarin tulosta, tässä tapauksessa rekrytoinnin yksikkökustannus kasvaa.

5.2 Tulosten arviointi

Tässä työssä käsiteltiin sähköisen rekrytointijärjestelmän hyötyjä ja hyötyjen mittaamista Kuntarekry.fi -palvelun näkökulmasta. Työn tulokset on johdettu aiheesta olemassa olevan tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen sekä tutkimusorganisaatiolta kerätyn tiedon perusteella. Tutkielmaan osallistui kuusi Kuntarekry.fi -palvelua käyttävää organisaatiota. Kuusi organisaatiota on suppea otanta palvelun yli 200 käyttäjäorganisaatiosta, edustaen vai kolmea prosenttia kaikista palvelun käyttäjistä. Otannan suppeus on hyvä tiedostaa ja se on ehkäpä työn suurin heikkous. Silti työssä saadut tulokset ovat hyvin linjassa aihealueen aikaisempien tutkimusten kanssa.

Sähköisen rekrytoinnin myötä kunta-alan organisaatiot pystyvät alentamaan rekrytoinnin kustannuksia. Yhteen rekrytointiin käytetään sähköisellä järjestelmällä huomattavasti vähemmän aikaa kuin periteisillä rekrytoinnin

menetelmillä. Suurimmat hyödyt järjestelmästä syntyivät manuaalisten prosessien automatisoinnin seurauksena. Lisäksi sähköinen ilmoittaminen tavoittaa välittömästi suuren joukon työnhakijoita, mikä puolestaan lisää hakijoiden määrää avointa työpaikkaa kohden. Rekrytointiprosessin seuraaminen ja hakijoille viestittäminen helpottui huomattavasti. Kuntarekyn hyödyt eivät rajoitu pelkästään perus rekrytointiin vaan sijaisrekrytointimoduuli sai vähintään yhtä paljon kiitosta henkilöstöhallinnon työntekijöiltä. Sijaisuuksien täyttämisen koettiin helpottuneen ja nopeutuneen merkittävästi.

Tässä tutkimuksessa sähköisestä rekrytoinnista on annettu varsin ruusuinen kuva, se tuntuu olevan täydellinen ratkaisu rekrytointiprosessin tehostamiseksi. Sitä se parhaimmillaan onkin, mutta vain jos sen käyttöönottoon sitoudutaan läpi koko organisaation. On ensiarvoisen tärkeää että organisaatiossa vallitsee yhteinen tahtotila uuden järjestelmän käyttöönotolle. Samalla vanhoista käytännöistä pitää pystyä luopumaan. Myös järjestelmäkoulutus on erittäin tärkeää onnistumisen kannalta. Näyttää siltä että sähköiseen rekrytointijärjestelmään siirtyminen on väistämätöntä lähes kaikille organisaatioille.

5.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset

Sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto saa organisaation miettimään rekrytointikäytäntönsä ja prosessinsa uudestaan. Ei kuitenkaan pidä tuudittautua siihen ajatukseen, että kun prosessit on kerran mietitty, ei niitä tarvitse enää muuttaa. Olemassa olevia prosesseja pitää jatkuvasti kehittää ja nykyisiä toimintatapoja kyseenalaistaa. Vasta tällainen jatkuvan kehityksen ajatusmalli takaa tehokkaat rekrytointiprosessit, jotka luovat kilpailuetua parhaiden työntekijöiden houkuttelemiseen. Puolestaan hyvät työntekijät luovat lisäarvoa tuottamalla parempia tuotteita ja palveluita.

”Sitä saat mitä mittaat” -mantraa on tässä diplomityössä hoettu useampaan kertaan. Tämän tutkimuksen mukaan rekrytoinnin tehokkuuden mittaamiseen kiinnitettiin

organisaatioissa aivan liian vähän huomiota. Kuntarekry -palvelussa on laajat raportointimahdollisuudet ja niitä tulisikin käyttää systemaattisesti hyväksi. Hyvin rakennettu mittaristo viestittää organisaation työntekijöille niitä asioita, joita pidetään tärkeänä. Samalla voidaan seurata missä asioissa suoriudutaan hyvin ja toisaalta mitä rekrytoinnin osa-alueita tulisi kehittää. Mittaamisen avulla voidaan vertailla myös organisaation eri liikelaitoksia keskenään ja miettiä mistä tekijöistä hyvä menestys syntyy.

Rekrytoinnin ”controlling” erilaisten vakiomuotoisten mittarien avulla on erittäin suositeltavaa. Organisaatiosta riippuen tämä erilaisten tunnuslukujen mittaaminen voisi tapahtua esimerkiksi neljännesvuosittain tai vuositasolla. Kuntarkeryn raportointimahdollisuudet tarjoavat paljon valmiita raportteja, jolloin mittaamiseen käytetty työmäärä jää suhteellisen vähäiseksi.

Tämän tutkimuksen sanoma niille organisaatioille jotka harkitsevat sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönottoa on selkeä. Sähköinen rekrytointi hyödyttää organisaatiota monella tapaa mutta hyödyt ovat realisoitavissa vain jos koko organisaatio on sitoutunut uuteen järjestelmään. Ilman johdon sitoutumista on sähköistä rekrytointia vaikea toteuttaa organisaatiossa.

Tutkimuksen suppea otanta ei mahdollistanut Kuntarekry.fi -palvelua käyttävien eri toimijoiden, kuten kaupunkien, kuntien ja sosiaali- ja terveyspalveluita tuottavien organisaatioiden vertailua keskenään. Mielenkiintoista olisi nähdä, millaisia tuloksia huomattavasti kattavammasta kyselystä saataisiin aikaan. Myös se, miten kunta-alan organisaatiot alkavat kehittää rekrytoinnin mittaamista on mainitsemisen arvoinen tutkimuksen kohde.

Rekrytointi on muuttunut viimeisen kahden vuosikymmenen aikana voimakkaasti. Uskon, että tämä muutos tulee jatkumaan ja on mielenkiintoista nähdä, miten rekrytointi tapahtuu vaikkapa kymmenen vuoden päästä. Uskon että sosiaalinen media rekrytoinnin kanavana saavuttaa suuren suosion lähivuosina.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin KL-Kuntarekry Oy:n hallinnoimaa sähköistä rekrytointiratakisua, selainpohjaista Kuntarekry.fi -palvelua. Tutkimuksessa käytiin läpi sähköisen rekrytoinnin hyötyjä nojaten kirjallisuuskatsaukseen sekä kuudelta tutkimusorganisaatioilta kerättyyn tietoon. Myös rekrytoinnin tehokkuuden mittaamista käsiteltiin. Voidaan sanoa että sähköinen rekrytointi on tullut jäädäkseen, se on mullistanut tavan jolla palkkaamme työntekijöitä.

Tutkimuksessa etsittiin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä hyötyjä sähköisellä rekrytointijärjestelmällä voidaan saavuttaa?

2. Miten sähköisellä rekrytointijärjestelmällä saavutettuja hyötyjä voidaan mitata?

Keskeisimmät hyödyt, joita sähköinen rekrytointi organisaatiolle tarjoaa ovat rekrytoinnit nopeutuminen ja tehostuminen, kustannussäästöt, työnantajakuvan parantuminen sekä sähköisen ilmoittamisen myötä hakijoiden määrän kasvaminen. Tutkimusorganisaatiot olivat huomannet edellä mainitut hyödyt Kuntarekry.fi -palvelun käyttöönoton myötä. Vaikkakin kaikista hyödyistä ei ollut vahvaa näyttöä, tutkimuksen perusteella on helppo sanoa Kuntarekryn olevan kustannustehokas ja kilpailukykyinen ratkaisu kunta-alan rekrytointiratkaisuksi.

Kiistatta sähköinen rekrytointi tarjoaa monia hyötyjä, silti hyötyjen mittaaminen tuntuu olevan vaikeaa. Alan tutkimuksessa määrällisiä tuloksia on esitelty vähän. Lisäksi tutkimusorganisaatioissa rekrytoinnin tehokkuuden mittaamista tehtiin vähän. Tässä tutkimuksessa ratkaisuksi sähköisen rekrytointijärjestelmän hyötyjen seuraamiseksi esitetään mittariston käyttöönottoa. Mitattavia kohteita voisivat esimerkiksi olla rekrytoinnin läpimenoaika, yhden rekrytoinnin kustannus, sijaisuuksien täyttöprosentti ja hakemusten määrä avointa paikkaa kohden. Kuntarekry.fi -järjestelmä tarjoaa paljon raportointimahdollisuuksia, jotka

mahdollistavat sähköisen rekrytointijärjestelmän hyötyjen mittaamisen. Rekrytoinnin ”controlling” toiminnon kehittäminen auttaa organisaatiota parantamaan rekrytointiprosesseja.

Järjestelmäkoulutus on tärkeä osa sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönottoa. Eritoten henkilöstöhallinnon ja johdon tulisi tuntea järjestelmä hyvin sillä lopulta he ovat henkilöitä, joiden puoleen käännytään ongelmatapauksissa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että jos kunta-alan organisaatiolla ei ole käytössä sähköistä rekrytointijärjestelmää, kannattaa se ottaa käyttöön mieluiten ennemmin kuin myöhemmin. Kuntarekry.fi mahdollistaa rekrytoinnin manuaalisten prosessien automatisoinnin ja täten henkilöstöhallinnon työntekijöille jää aikaa strategisimpiin tehtäviin.

Tärkeä sanoma organisaatioille sekä rekrytoijille on, että sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto sisältää muutakin kuin uuden järjestelmän hankkimisen. Sähköisellä rekrytointijärjestelmällä pitää pystyä houkuttelemaan hyviä hakijoita, ja valintaprosessin pitää perusta vahvoille ja luotettaville kriteereille. Ehkäpä kaikkein tärkeintä on todeta sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönoton vaativan organisaatiokulttuurin sekä käyttäytymistapojen muutosta niin työntekijöiden kuin johdonkin osalta, sitoutumisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Jotta sähköinen rekrytointijärjestelmä täyttäisi kaikki tehokkuuden lupaukset, pitää henkilöstöhallinnolla olla kyky hallinnoida järjestelmää sekä rekrytointiprosessia tehokkaasti.

LÄHTEET

American National Standards Institute. 2012. Cost-per-Hire Standard. American National Standards Institute, Inc. 38 s.

Andrews, B. 2006. e-Recruitment Practices and trends in Ireland. Public Appointments Service. 45 s.

Armstrong, M. 2006. A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition. Kogan Page, London. 982 s.

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. 2001. How to research, second edition. Buckingham, Open University Press. 288 s.

Bullhorn Research. 2012. The 2012 Social Activity Report. Boston, 18 s.

Cappelli, P. 2001. Making the Most of On-Line Recruiting. Harward Business Review. Vol 70 (3) s. 139-146

Casper, R. 1985. Online Recruitment. Personnel Journal. Vol. 64. No. 5, s. 4-5.

Drury, C. 2008. Management and Cost Accounting, 7th Edition. Pat Bond, London. 775 s.

Flamholtz, E., G. 1973. Human Resource Accounting: Measuring positional replacement costs. Human Resource Management. Spring

Galanagi, E. 2002. The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study. Career Development International. Vol. 7, No 4. 243-251 s.

Gentner, C. 1984. The Computerized Job Seeker. Personnel Administrator. Vol. 29, No. 8.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 2007. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Keuruu. 448 s.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S., Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva, Ws Bookwell Oy. 314 s.

Joos, J., G. 2008. Social Media: New Frontiers in Hiring and Recruiting. Employment Relations Today. Vol. 35, No. 1. 51-59 s.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. Vol 70, nro 1, s. 71-79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1993. Putting Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. Vol 71, nro 1, s. 134-147.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. Vol 74, nro 1, s. 75-85.

Koivisto, K. 2004. Oikea Valinta. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä. 174 s.

KT Kuntatyönantajat. 2012. Kunnissa tarvitaan osaajia! Helsinki. 31 s.

Kuntarekry e. 2014. Kuntarekryn sijaisrekisterin koulutusmateriaali. [sähköpostiviesti] tuula.numrinen(at)kuntarekry.fi 29.1.2014.

Kuntarekry f. 2014. Kuntarekryn rekrytointimoduulin koulutusmateriaali. [sähköpostiviesti] tuula.numrinen(at)kuntarekry.fi 29.1.2014.

Loppuraportti. 2011. Valtakunnallinen kunta-alan rekrytointi- ja sijaisratkaisu, Loppuraportti 15.6.2011. [sähköpostiviesti] tuula.nurminen(at)kuntarekry.fi 17.1.2014.

Rainio, P. 2010. Kuntatyö 2010. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. 44 s.

Suomen Kuntaliitto. 2010. Kunnan työnantajakuva – Päättäjän opas maineenhallintaan. Star-Offset Oy, Helsinki. 55 s.

Tilastokekus. 2012. Kuntasektorin palkat. 48 s.

Tilastokeskus. 2012. Työvoimatutkimus. 24 s.

Lee, I. 2007. An Architecture for a Next-generation Holistic E-recruting System. Communications of the ACM, Vol. 50, No. 7 s. 81-85

Lee, I. 2011. Modeling the benefit of e-recruiting process integration. Decision Support Systems, Vol 51 230-239 s.

Markkanen, M. 2004 Henkilöstön hankinta sähköistyy. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki. 174 s.

Stone, D., L., Lukaszewski, K., M. 2009. An expanded model of the factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource management systems. Human Resource Management Review. Vol 19. 134 - 143 s.

Strohmeier, S. 2007. Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, Vol. 7. s. 19-37

Sähköiset lähteet

Kuntatyönantajat. 2013. [WWW-dokumentti]. [viitattu 16.4.2014]. Saatavissa: http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/kunta-tyonantajana/Sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2014. [WWW-dokumentti]. [viitattu 17.4.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx

Elbit. 2014. [WWW-dokumentti]. [viitattu 8..4.2014]. Saatavissa: http://www.elbit.fi/rekrytointiprosessi

KL-Kuntahankinnat Oy. 2014. Yritys. [WWW-dokumentti]. [viitattu 30.6.2014]. Saatavissa: http://kuntahankinnat.fi/fi/yritys

Pin, J., R., Laorden, M., Sáenz-Diez, I. 2001. Internet Recruiting Power: Opportunities and Eddectiveness. IESE Research Papers D/439. [WWW-dokumentti]. [viitattu 27.5.2014]. Saatavissa: http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0439-E.pdf

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaille,

Olen viimeistelemässä opintojani Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden laitoksella ja toivoisin teidän osallistuvan Diplomityöni empiriaosuuteen. Työn alustavana aiheena on ”Tehokkuutta kunta-alan rekrytointiin: sähköinen rekrytointijärjestelmä kustannusnäkökulmasta”. Toivottavasti lähdette mukaan kartoittamaan, miten Kuntarekry-järjestelmä on vaikuttanut organisaationne rekrytointikustannuksiin ja rekrytointeihin käytettävään aikaan.

Hyöty haastateltaville organisaatioille

Pääsette vertailemaan muiden järjestelmän käyttöönottaneiden kokemuksia ja parhaita käytäntöjä. Opinnäytetyössä luodaan rekrytoinnin prosessikaavio, jossa kustannuksia ja toimintaprosesseja yhdistetään sekä mallinnetaan. Valmiin työn lopussa selviää yksityiskohtaisesti, missä rekrytointiprosessin vaiheissa Kuntarekry-järjestelmä luo lisäarvoa sekä kustannussäästöjä. Työssä ei tulla paljastamaan organisaation nimeä eikä muita tietoja, jotka voisivat viitata mukaan lähteneeseen toimijaan.

Tutkimusmenetelmä ja aikataulu

Haastatteluiden lisäksi aineistoa kerätään myös numeerisesti niin paljon kuin sitä on saatavilla. Kannustan kaikkia halukkaita osallistumaan organisaation koosta tai kustannusten seuraamisen tarkkuudesta riippumatta. Mielellään tulen itse paikan päälle käymään. Tarvittaessa tutkimusaineiston kerääminen onnistuu myös puhelinkeskustelun ja sähköpostin välityksellä.

Toivon teidän ilmaisevan halukkuuteenne lähteä mukaan tutkimukseen 10.2.2014 mennessä. Haastattelut voidaan aloittaa joustavasti heti, kun se teille sopii,

kuitenkin viimeistään helmi - maaliskuun aikana. Valmis diplomityö olisi tarkoitus julkaista kesään 2014 mennessä.

Toivottavasti lähdette innolla mukaan kehittämään kunta-alaa ja samalla edesautatte nuoren miehen valmistumista! Mikäli kiinnostuitte tutkimukseen osallistumisesta, pyydän teitä ottamaan minuun yhteyttä joko puhelimitse tai sähköpostitse.

Terveisin,

Nicholas Sarkkinen
Diplomi-insinööriopiskelija
Puh. 040 7353523
nicholas.sarkkinen@lut.fi

LIITE 2 Kyselylomakkeet

Organisaation yleiset tiedot

Organisaation nimi:		Organisaation toimiala:	
Yhteyshenkilö:		Sähköposti:	
Titteli:		Puhelin:	

HR-tiedot

Henkilöstömäärä:		Henkilöstöbudjetti / vuosi:	
Rekrytointeja vuodessa:		(esim. 2013 vuoden luku)	
Sijaisrekrytointeja / Keikkarekrytointeja vuodessa:			

Kuntarekry-järjestelmään liittyvät tiedot

Milloin Kunrarekry-järjestelmä on otettu käyttöön organisaatiossanne?

Mitä seuraavista Kuntarekryn palveluista käytätte? (kyllä)

Perusrekrytointi:		Sijais / Keikkarekrytointi:	

Rekrytointien osuus per palvelu (% tai kpl):

Perusrekrytointi:		Sijais / Keikkarekrytointi:	

Kuinka monella työntekijällä on käyttöoikeudet Kuntarekry-järjestelmään?

Montako järjestelmäkoulutusta pidätte vuodessa?

Hoidetaanko kaikki rekrytoinnit Kuntarekry järjestelmällä?

Jos ei kuinka monta % jollain muulla tavalla?

Miten rekrytointi hoidettiin ennen Kuntarekryä?

Mitkä tekijät johtivat Kuntarekryn valitsemiseen?

Mitä rekrytointikanavia käytätte Kuntarekryn lisäksi? (esim. mol.fi, organisaation omat kotisivut, lehti-ilmoitukset, messut, oppilaitosyhteistyö, vuokrafirmat)

1. Montako rekrytointia olet suorittanut kuntarekry-järjetelmällä?

2. Mitä seuraavista rekrytoinneista olet suorittanut? (kl/e)

Vakituinen Sijais / Keikka

3. Montako rekrytointia hoidat vuodessa?

4. Oletko saanut koulutuksen Kuntarekry-järjestelmään?

5. Oletko ollut tyytyväinen järjestelmään?

6. Koetko työajankäyttösi rekrytointiin vähentyneen / lisääntyneen järjestelmän myötä? Mitä tekijöitä on tämän takana?

6.1 Kuinka paljon?

7. Mitkä järjestelmän osa-alueet ovat helpottaneet rekrytointia eniten?

8. Onko jokin rekrytointiprosessin osa vaikeutunut uuden järjestelmän myötä?

9. Koetteko että avointa paikkaa kohden tulee enemmän, vähemmän vai yhtä paljon hakemuksia uuden järjestelmän myötä?

10. Seurataanko organisaatiossanne henkilöstöhallinnon suoriutumista määrällisillä mittareilla, mitä ne ovat?

11. Pidättekö kirjaa rekrytointehin liittyvistä ulkoisista kuluista? Esim. Mainonta ja markkinointi, rekrytointimessut- ja tapahtumat, oppilaitosyhteistyö, matkakulut, konsulttipalvelut?

Huom! Tämä on vain alustava kuvaus rekrytointiprosessista Kuntarekry-järjestelmällä. Voitte vapaasti lisätä tai poistaa prosessin vaiheita ja toimintoja.

Prosessi	Toiminto	Käytetty aika (mir	Kommentteja prosessin tehokkuudesta / toimivuudesta
Täyttölupa	Täyttöluvan hakeminen		
	Mahdolliset tarkennukset täyttölupaa koskien		
	Täyttöluvan käsittely		
Rekrytointisuunnitelma	Rekrytoinnin suunnittelu		
	Rekrytointiin osallistuvat henkilöt		
	Ulkopuolisen konsultin palvelut?		
Työpaikkailmoitus	Uuden rekrytoinnin luominen järjestelmässä		
	Tehtäväkuvauksen kirjoittaminen		
	Hakulomakkeen luominen		
Julkaisu	Työpaikan julkaisu kunratekryssä, intrassa ja/ mol.fi		
	Julkaisu muissa medioissa		
Hakemukset	Hakemusten vastaanotto		
	Hakemusten lajittelu / arkistointi		
	Tiedusteluihin vastaaminen		
Hakemusten käsittely	Hakijalistan läpikäynti		
	Työkokemuksen luokittelu		
	Paperilla tulleen hakemuksen lisääminen		
	Haastatteluun kutsuminen		
	Haastattelut		
Hakijayhteenveto	Hakijayhteenvedon läpikäynti		
	Hakijayhteenvedon tulostaminen		
Viestintä	Hylkää/Palkkaa käsittely		
	Rekrytoinnin sulkeminen		
	Muu viestintä hakijoille		
Valintaesitys	Valintaesitys		
Raportit ja tilastot	Raportit järjestelmästä		
Ylläpidon tehtävät	Käyttäjäoikeuksien ylläpito		
	Koulutuksien järjestäminen		
	Opastus ja neuvonta		

Huom! Jos organisaatiossanne ei käytetä järjestelmän sijaisrekrytointia tämän välilehden voi jättää täyttämättä. Huomaathan että tämä on vain alustava kuvaus sijaisrekrytointiprosessista Kuntarekry-järjestelmällä. Voitte vapaasti lisätä tai poistaa prosessin vaiheita ja toimintoja.

Sijaisrekrytointi

Prosessi	Toiminto	Käytetty aika (min	Kommentteja prosessin tehokkuudesta / toimivuudes
Sijaisrekrytoinnin täyttölupa	Täyttöluvan hakeminen		
	Mahdolliset tarkennukset täyttölupaa koskien		
	Täyttöluvan käsittely		
Sijaisrekrytoinnin luominen	Uuden rekrytointipohjan luominen tai		
	Valmiin rekrytointipohjan käyttäminen		
Työpaikkailmoitus	Tehtäväkuvauksen kirjoittaminen		
	Hakulomakkeen luominen		
Julkaisu	Työpaikan julkaisu kunratekryssä, intrassa ja/ mol.fi		
	Julkaisu muissa medioissa		
Sijaisrekisteristä hakemusten etsiminen	Työhakemusten haku		
	Hakijalistauksen läpikäynti		
	Hakemusten läpikäynti ja käsittely		
	Uusien hakijoiden haastattelu		
Tarkistusmerkinnät	Soveltuvuusmerkinnät		
	Tehtävänimikkeet		
	Yksiköt		
	Luvat, työkokemus, tutkinnot		

Sijaisrekrytointi	Sijaistarve
Jatkuva haku: "Meillä on keikkoja tarjolla..."	Keikka (äkillinen, lyhytaikainen)
Työpaikkailmoitus ja hakulomake julkaistaan	Haussa mukana vain tarkistettuja sijaisia
Työhakemuksia otetaan vastaan	SMS-haku
Haastatellaan työnhakijoita, hyväksytään sijaisreserviin/ hylätään	Keikkakalenteri

Sijaistarve täytetään pääsääntöisesti yhdellä tavalla kolmesta yllä olevan kuvaajan mukaisesti. Jokaiselle tavalle on vieressä oma prosessi.

1. Sijaistarpeen täyttäminen manuaalisesti

Prosessi	Toiminto	Käytetty aika (n	Kommentteja prosessin tehokkuudesta / toimivuudesta
Sijaistarpeen määrittäminen	Milloin, mihin ja kuinka kauan tarvitaan?		
	Sijaistarpeen hyväksyntä		
Sijaistarpeen luominen järjestelmään	Uusi sijaistarve lomake tai		
	Vanhan sijaistapreen "kopiointi" pohjaksi		
	Ajankohdan määrittäminen		
	Yksikön määrittäminen		
	Tehtävänimikkeen määrittäminen		
	Viestintätietojen täyttäminen		
Keikkakalenteri	Tehtäväkuvauksen kirjoittaminen		
	Kalenteriin julkaisu		
Sijaisen kiinnittäminen	Sijaisen kiinnittäminen manuaalisesti		
	Kiinnitetyn sijaisen kontaktointi		

2. Sijaistarpeen täyttäminen keikkakalenterin kautta

Prosessi	Toiminto	Käytetty aika (n	Kommentteja prosessin tehokkuudesta / toimivuudesta
Sijaistarpeen määrittäminen	Milloin, mihin ja kuinka kauan tarvitaan?		
	Sijaistarpeen hyväksyntä		
Sijaistarpeen luominen järjstelmään	Uusi sijaistarve lomake tai		
	Vanhan sijaistapreen "kopiointi" pohjaksi		
	Ajankohdan määrittäminen		
	Yksikön määrittäminen		
	Tehtävänimikkeen määrittäminen		
	Viestintä tietojen täyttäminen		
Keikkakalenteri	Tehtäväkuvauksen kirjoittaminen		
	Kalenteriin julkaisu		
	Sijaisten ilmottautuminen		
Sijaisen kiinnittäminen	Sijaisen kiinnittäminen keikkakalenterin kauttta		
	Kiinnitetyn sijaisen kontaktointi		

3. Sijaistarve, SMS-haku

Prosessi	Toiminto	Käytetty aika (n	Kommentteja prosessin tehokkuudesta / toimivuudesta
Sijaistarpeen määrittäminen	Milloin, mihin ja kuinka kauan tarvitaan?		
	Sijaistarpeen hyväksyntä		
Sijaistarpeen luominen järjestelmään	Uusi sijaistarve lomake		
	Vanhan sijaistapreen "kopiointi" pohjaksi		
	Ajankohdan määrittäminen		
	Yksikön määrittäminen		
	Tehtävänimikkeen määrittäminen		
	Viestintä tietojen täyttäminen		
Keikkakalenteri	Tehtäväkuvauksen kirjoittaminen		
	Kalenteriin julkaisu		
Tekstiviestihaku	SMS-viestin vastaanottajien valinta		
	Työtarjous ja ajastus		
	Kiinnitetyn sijaisen kontaktointi		