

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ASIAANTUNTIJAORGANISAATION TUOTANNON TEHOSTAMINEN LEAN-MENETELMIÄ SOVELTAEN

TEKIJÄ Miitta Murtoperä, LL18SM

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Miitta Murtoperä	
Työn nimi Asiantuntijaorganisaation tuotannon tehostaminen lean-menetelmiä soveltaen	
Päiväys	02.01.2022
Sivumäärä/Liitteet	44/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X Oy	
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee lean-menetelmien soveltamista asiantuntijaorganisaatiossa. Sen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan nykytila sekä tehdä sen pohjalta kehitysehdotuksia asiantuntijaorganisaation tuotannon tehostamiseen sekä luoda pohjaa lean-ajattelun soveltamiseen laajemmin osana organisaation toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään leanin keskeisempiä käsitteitä ja lainalaisuuksia sekä sen historiaa aina Toyotan autotehtailta lähtien. Lisäksi kerrotaan Lean-johtamisesta sekä asiantuntijatyöhön soveltuvista menetelmistä ja työkalusta.</p> <p>Toimeksiantajayritys on henkilöstöpalvelualalla toimiva, valtakunnallinen asiantuntijaorganisaatio. Toimeksiantajan nykytilan selvittämiseksi tehtiin pääosin kvantitatiivinen kyselytutkimus kaikille organisaation toimihenkilöille. Vastajat vastasivat kysymyksiin rekrytoinnin näkökulmasta. Kysymysten aihealueet käsittelivät päivittäistä työskentelyä, prosesseja sekä johtamista. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joihin vastattiin mielipideasteikolla. Lisäksi joukossa oli avoimia kysymyksiä, joiden avulla saatiin lisätietoa ja perusteluja vastauksiin. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan syksyllä 2021.</p> <p>Kyselyn vastausprosentti oli hyvä ja sen avulla saatiin luotettavaa tietoa. Tulosten perusteella toimeksiantajayrityksessä on panostettu maksimaaliseen resurssitehokkuuteen eikä virtaustehokkuuteen. Tutkimuksen mukaan asiantuntijat voisivat hyötyä myös keskeneräisen työn rajoittamisesta, prosessien vakioinnista sekä lean-johtamismenetelmistä. Näiden avulla voidaan sekä parantaa virtaustehokkuutta, lisätä työhyvinvointia että motivoida henkilöstöä. Johtopäätöksissä on nimetty työkaluja ja menetelmiä, joilla toimintaa voisi parantaa.</p>	
Avainsanat Lean, Lean-johtaminen, tehostaminen, virtaustehokkuus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Miitta Murtoperä	
Title of Thesis Application of Lean methods in an expert organization	
Date 02.01.2022	Pages/Appendices 44/2
Client Organisation /Partners Company X Oy	
<p>The topic of this thesis project is the application possibilities of lean methods in an expert organisation. The purpose was to examine the current state of the client and to make development proposals for improving the production of the expert organization and to create a basis for applying lean thinking more broadly as part of the organisation's operations.</p> <p>The main subjects in the theory part of the thesis are the most important concepts and laws of lean and its history from Toyota's car factories. In addition, information is provided about Lean management and the methods and tools suitable for expert work.</p> <p>The client company is a nationwide expert organization operating in the field of human resources services. In order to find out the current status of the client, a mainly quantitative survey was conducted for all employees of the organization. Respondents answered questions from a recruitment perspective. The subject areas of the questions dealt with daily work, processes and management. Most of the questions were multiple-choice questions answered on an opinion scale. In addition, there were open questions that provided additional information and justification for the answers. The study was conducted in the autumn of 2021.</p> <p>The response rate to the survey was good and provided reliable information. Based on the results, the client company has invested in maximum resource efficiency and not flow efficiency. According to the study, experts could also benefit from limiting work in progress, standardizing processes, and lean management methods. These can be used to improve flow efficiency, increase well-being at work and motivate staff. The conclusions identify tools and methods that could be used to improve operations.</p>	
Keywords Lean, Lean Management, Streamlining, Flow efficiency	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn taustaa	5
1.2	Toimeksiantaja	5
1.3	Työn tavoitteet	5
2	LEAN KÄSITTEENÄ	7
2.1	Leanin historia	7
2.2	Sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen	8
3	PROSESSIT JA TEHOKKUUS	9
3.1	Prosessien virtaaminen.....	9
3.2	Tehokkusmatriisi	9
3.3	Hukan erimuodot	10
4	LEAN ON JOHTAMISTA	12
4.1	Johtajan tehtävät.....	12
4.2	Johtamismalli.....	12
4.3	Lean-työkalut ja -menetelmät asiantuntijatyöhön	13
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	15
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	15
5.2	Tutkimuksen luonne ja aineistonkeruu.....	15
5.3	Kyselyn tulokset.....	16
6	ANALYSOINTI	29
6.1	Keskiarvot	29
6.2	Sijoittuminen tehokkusmatriisissa	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
7.1	Kehitysehdotukset.....	33
7.2	Aiheita jatkotutkimukselle.....	34
8	POHDINTA.....	35
8.1	Eettisyys ja luotettavuus.....	35
8.2	Reflektio.....	35
	LÄHTEET	37
	LIITE 1: SAATEKIRJE	38
	LIITE 2: KYSELY	39

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Tutkimuksen aihe on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Aihetta pohtiessani, ehdotin kolmea erilaista, minua itseäni kiinnostavaa aihetta yrityksen johdolle. Kaikki aihealueet liittyivät jollain tavalla johtamiseen. Leanin soveltaminen nousi aiheista eniten yrityksen johtoa kiinnostavaksi ja organisaation strategiaa palvelevaksi. Leania ei ole yrityksessä sovellettu aikaisemmin eikä sen soveltuvuutta tai hyötyjä tutkittu. Pidin itselleni tärkeänä sitä, että pääsin tekemään opinnäytetyöni todelliseen tarpeeseen ja toteuttamaan sen työnantajalleni.

Lean on tunnettu menetelmä, jolla on tehostettu ensin teollisen tuotannon prosesseja, mutta vähitellen ajattelutapa on rantautunut myös asiantuntija- ja tietotyöhön. Erittäin kilpaillulla henkilöstöpalvelualalla menestyäkseen, yrityksen on oltava ketterä ja asiakaslähtöinen. Voisiko Lean-ajattelu olla yrityksen menestystekijä, jolla luodaan eroa kilpailijoihin? Leanin moninaiset hyödyt lisäävät parhaimmillaan sekä asiakastyytyväisyyttä että henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. Nämä mahdollisuudet on tarkoitus selvittää tässä opinnäytetyössä.

1.2 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi työnantajani Yritys X Oy, jossa työskentelen myyntipäällikön roolissa. Yritys X Oy on valtakunnallisesti toimiva henkilöstöpalvelualan yritys, joka tarjoaa yritysasiakkailleen kattavan valikoiman henkilöstöhankintaan ja -tukitoimiin liittyviä palveluita. Työnhakija- ja tekijä asiakkailleen puolestaan monipuoliset työllistymisen mahdollisuudet toimialasta riippumatta ja aina paikallisesti sekä henkilökohtaisesti palvelleen.

Yritys X Oy:ssa työskentelee noin 25 työntekijää toimihenkilö- ja johtotehtävissä. Toimistoja on kahdeksan ympäri Suomea ja ne sijaitsevat Vantaalla, Raumalla, Tampereella, Mikkelissä, Varkaudessa, Joensuussa, Kuopiossa ja Oulussa. Yrityksen toimihenkilöt voidaan karkeasti jakaa myyntiin ja rekrytointiin. Kyseessä on siis täysin asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa yritysasiakkailleen rekrytointipalvelua.

1.3 Työn tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa lisäarvoa toimeksiantajalle tuotannon eli rekrytoinnin sisäisten prosessien tehostamisen kautta. Yritys X Oy:n päivitetyn strategian Visio 2022 kuuluu "Olemme myynnillinen ja aktiivinen rekrytointialan yritys. Kasvamme kannattavasti, markkinoita nopeammin". (Yritys X Oy, 2020.) Tähän kannattavaan kasvuun on panostettu yrityksessä hyvin paljon, mutta kehitystoimet ovat tähän mennessä painottuneet enimmäkseen myynnin prosesseihin. Opinnäytetyöni avulla on tavoitteena selvittää, voisiko leanin avulla saada parempaa tuottavuutta myös tuotannosta eli rekrytoinnista.

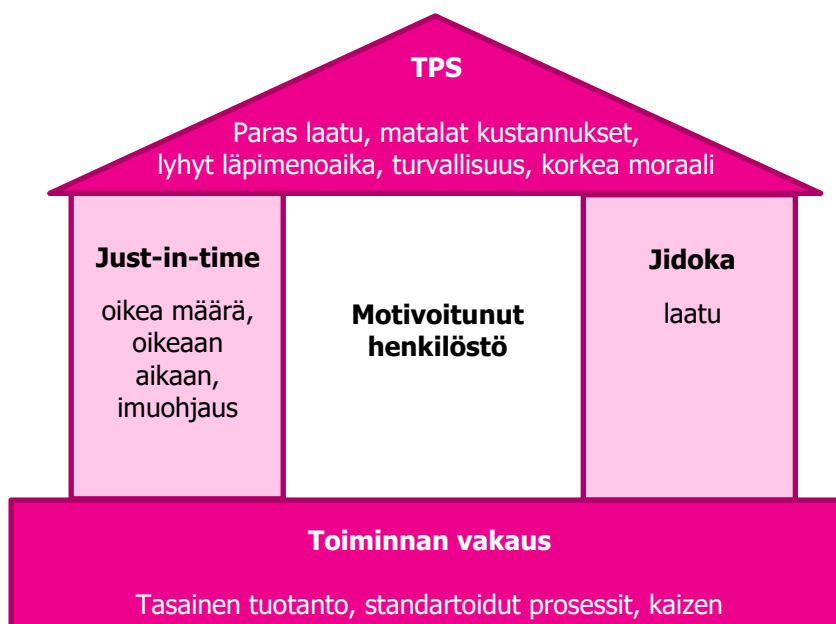
Opinnäytetyössä, kaikille organisaation toimihenkilöille toteutetun kyselyn vastausten perusteella, on tavoitteena muodostaa käsitys yrityksen nykytilasta. Nykytilan pohjalta puolestaan päästä esittämään kehitysaehdotuksia ja erilaisia työkaluja ja -menetelmiä, joilla parannuksia voisi lähteä yrityksessä tekemään. Tarkoituksena on pohtia sitä, kuinka lean ajattelu sopisi yritykselle, minkälaisia

hyötyjä se toisi tai mitä ongelmia sillä voitaisiin ratkaista. Parhaimmillaan opinnäytetyö toimii sy-
säyksenä lean-matkalle kohti entistä tuottavampaa asiantuntijaorganisaatiota.

2 LEAN KÄSITTEENÄ

2.1 Leanin historia

Leanin juuret johtavat Japaniin ja Toyota Motor Corporationiin, joka perustettiin vuonna 1937. Perustaja Kiichiro Toyoda matkasi tuolloin Yhdysvaltoihin ottamaan mallia menestyvästä autoteollisuudesta. Tapahtui kuitenkin päinvastoin, hän oivalsikin sieltä asioita, joita ei halua itse tehdä – nimitään ylisuuria varastoja sekä tuotantolinjan päässä paljon valmiita tuotteita, joita piti korjata. Sen sijaan Kiichiro otti käyttöönsä isänsä Sakichi Toyodan perusajatuksia. Sakichi oli yrittäjä ja hän oli aikaisemmin kehitellyt täysin automatisoidut kangaspuut, jotka pysäyttivät tuotannon, jos lanka katkesi. Tämä mahdollisti sen, että virheet saatiin eliminoidua välittömästi. Käsite sai nimen *jidoka*. Se tarkoittaa ”automatisointia inhimillisellä otteella” ja on toinen Toyotan tuotantojärjestelmän peruspilareista. Toinen pilari, on Kiichiron itsensä kehittämä *just-in-time*, mikä viittaa siihen, että karsitaan varastot ja tuotetaan vai sitä, mitä asiakas halusi. (Modig & Åhlström 2013, 70-71.)



KUVA 1. TPS-talo (Sayer & Williams 2012, luku 1).

TPS-Talo kuvaa Toyotan tuotantojärjestelmän tärkeimpiä arvoja, jonka varaan se on rakentunut. Kivijalka on toiminnan vakaus, joka saadaan aikaan standartoiduilla prosesseilla sekä *kaizenilla* eli mennään paikan päälle katsomaan. Kaiken keskiössä on motivoitunut henkilöstö ja tukipilareina Just-in-time- sekä Jidoka-ajattelutavat. Näiden avulla saadaan toteutettua toimintaa ohjaavia arvoja: laatua, matalia kustannuksia, lyhyttä läpimenoaikaa, turvallisuutta sekä korkeaa moraalii. (KUVA 1.)

Toyotan tuotantojärjestelmän eli TPS:n isänä pidetään Taichii Ohnoa, joka sitoutui vahvasti yhtiöön, tehden jatkuvaa kehitystyötä, lähes 60 vuotta. Ohno oivalsi sen, että tuottavuutta saa aikaan virtaus. Hänen pyrkimyksensä oli karsia aikaa ja arvoa tuottamattomia toimintoja prosessista siltä väliltä, mikä on tilauksen ja maksuun samisen välissä. Leanin historia siis lähti liikkeelle todellisuudessa Japanin autoteollisuudesta lähes sata vuotta sitten, mutta käsite sai nimen *Lean* länsimaisten tutkijoiden toimesta 1980-luvulla. (Modig & Åhlström 2013, 77-78.)

Nykyään lean-filosofiaa voidaan soveltaa teollisen tuotannon lisäksi melkein missä tahansa. Se on tuotu osaksi terveydenhuoltoa, asiantuntijatyötä ja jopa maajoukkueurheilua. (Modig & Åhlström 2013, 84.) Leanin leviäminen asiantuntijatyöhön on ollut kuitenkin verrattain hidasta ja se johtunee alun väärästä käsityksestä, jonka mukaan lean soveltuu vain tehtaisiin. Myöhemmin oivallettiin, että kyse on periaatteista, eikä vain näkyvistä toimintatavoista ja seurauksista. (Torkkola 2015, 13.)

2.2 Sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen

Lean-käsite mielletään helposti virheellisesti vain valikoimaksi erilaisia tehostamisen työkaluja. Organisaatio kuvittelee olevansa lean, kun se on ottanut käyttöön jonkin tietyn työkalun tai menetelmän (Mådig & Åhlström 2013, 94). Lean-ajattelun pinnallinen omaksuminen kertaluontoisten työkalujen ja tapahtumien kautta eivät juuri koskaan tuota pysyviä tuloksia, sillä ne eivät juurruta johtamistapaa, jota proessimuutokset ja sen ylläpito yrityskulttuurissa vaativat (Liker & Convis 2012, 6). Torkkola (2015, 227), toteaa, ettei lean-työkaluja tulisi koskaan käyttää vain siksi, että niitä kuuluu käyttää. Ensin täytyy tietää mitä rakentaa ja vasta sitten valita työkalut. Lean-filosofian tai -kulttuurin sisäistäminen ennen käyttöön ottoa on siis ensiarvoisen tärkeää maksimaalisten tulosten saavuttamiseksi.

Modig ja Åhlström (2013, 140) nimittävät leania toimintastrategiaksi ja sitä voidaan toteuttaa eri tasoilla. Tärkeintä on lähteä liikkeelle arvojen kautta ja soveltaa oikeita työkaluja kohti haluttua päämäärää. Vaikka yritys kulkee kohti päämääräänsä, lean ei ole koskaan valmis. Lean ei ole staattinen vaan dynaaminen tila, jolle ominaista on *jatkuva parantaminen* (Modig & Åhlström 2013, 149).

3 PROSESSIT JA TEHOKKUUS

3.1 Prosessien virtaaminen

Sana prosessi tulee latinan kielen sanoista *processus* ja *proceder*. Ne tarkoittavat suurin piirtein eteenpäin viemistä. Sitä jotain, mitä prosessissa viedään eteenpäin, nimitetään virtausyksiköksi. Virtausyksikkö voi olla aineetonta kuten tieto tai aineellista kuten materiaalia tai vaikka ihminen. Jotta prosessin virtaustehokkuutta voisi ymmärtää parhaiten, on tärkeää kuvata se virtausyksikön näkökulmasta. Virtaustehokkuus on silloin hyvää, kun virtausyksikkö kulkee mahdollisimman nopeasti prosessin läpi. Päinvastaisessa tilanteessa, jos resurssit ovat koko ajan käytössä ja virtausyksikkö liikkuu hitaasti, puhutaan resurssitehokkuudesta. (Modig & Ålström 2013, 19-21.) Torkkolan (2015, 23) mukaan virtaus on lean-johtamisen päämäärä ja arvon tuottaminen asiakkaalle yksi sen peruseriaatteista.

Prosessien tehokkuuteen vaikuttavat yleispätevät- ja matemaattiset lait. Ensimmäinen niistä on *Littlen laki*, joka vastaa yksinkertaisimmillaan esimerkiksi siihen, miksi toinen jono liikkuu nopeammin kuin toinen.

Littlen laki: läpimenoaika = keskeneräisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika

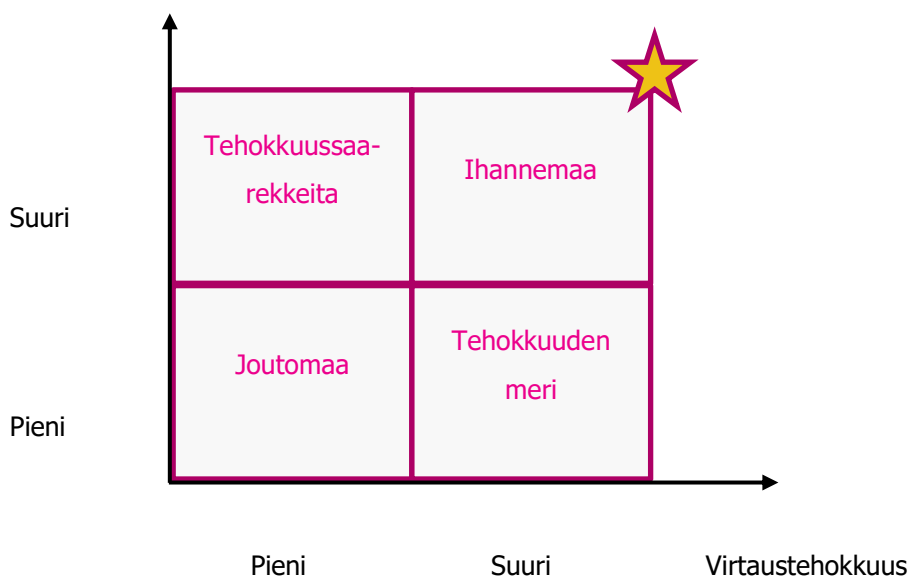
Prosessin läpimenoaika on riippuvainen sen rajoista eli siitä määritelmästä, milloin prosessi alkaa ja loppuu. Keskeneräisiä virtausyksiköitä ovat kaikki ne virtausyksiköt, jotka ovat prosessin alun ja lopun välissä. Jaksoaika puolestaan se aika, joka kuluu kahden virtausyksikön valmistumisen välillä. (Modig & Ålström 2013, 34–35). Torkkolan (2015, 190) mukaan, keskeneräisen työn rajoittaminen on avainasemassa, kun asiantuntijatyön läpimenoaikaa halutaan parantaa.

Toinen prosessin tehokkuuteen vaikuttava laki on laki pullonkaloista. Pullonkaula on prosessin vaihe tai osaprosessi, jonka jaksoaika on pisin. Pullonkaulan tunnistaa siten, että juuri ennen sitä kertyy aina jonoa ja usein pullon kaulan jälkeen tulevat vaiheet joutuvat odottamaan. (Modig & Ålström 2013, 38). Torkkola (2015, 99) puhuu pullonakaloista mieluummin *kriittisenä pisteenä*, joiden johtamiseen tulisi keskittyä ensisijaisesti, jolloin voi johtaa koko prosessin suorituskykyä. Pullonkaulaa tulee vahvistaa ja kun sitä on vahvistettu tarpeeksi, se alkaa vaelttaa ja jostain muusta osasta tulee heikoin lenkki. Sitten aloitetaan alusta uudestaan (Torkkola 2015, 99.)

3.2 Tehokkusmatriisi

Mådig ja Åhlström (2013,100) ovat luoneet mallin yrityksen määrittelemisestä suhteessa leaniin. Mallin nimi on tehokkusmatriisi ja yrityksen paikka matriisissa määräytyy sen mukaan, kuinka suuri tai pieni on yrityksen resurssitehokkuus ja kuinka suuri tai pieni on yrityksen virtaustehokkuus.

Resurssitehokkuus



KUVA 2. Kuviossa on havainnollistettu tehokkuusmatriisi (Modig & Åhlström 2013, 100-103).

Lean toimintastrategiassa jatkuvalla parantamisella pyritään erilaisia, yrityksen tarpeisiin soveltuvia, työkaluja käyttämällä tavoitella sijoittumista tehokkuusmatriisissa mahdollisimman lähellä oikean ylänurkan tähteä (KUVA 2.) Kohti tähteä tavoitellessa on myös pyrittävä maksimaaliseen resurssitehokkuuteen. *Vaihtelu* on suurin este matkalla kohti tähteä (Modig & Åhlström 2013, 102). Vaihtelu, joka aiheuttaa lisäksi ylikuormitusta ja hukkaa, näyttäytyy asiantuntijatyössä esimerkiksi osaamisen eroina, työkuorman vaihteluna eri päivien välillä, tulipalojen sammuttamisena tai organisaation omista toimintatavoista johtuvana vaihteluna. Näiden esteiden poistaminen auttavat matkalla kohti päämäärää. (Torkkola 2015, 23.)

3.3 Hukan erimuodot

Virtaustehokkuutta prosessissa parannetaan poistamalla asiakkaalle arvoa tuottamattomia toimintoja. Tällaisia toimintoja kutsutaan *hukaksi*, sillä asiakas ei ole valmis maksamaan niistä. (Torkkola 2015, 25). Torkkolan (2015, 25–27) mukaan asiantuntijatyön hukka voidaan jaotella seitsemään kategoriaan seuraavasti:

1. **Yli tuotanto** eli työtä tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi.
2. **Varastot** eli asiantuntijatyössä keskeneräinen työ.
3. **Odottaminen**, kuten päätösten, hyväksyntöjen tai tehtävässä tarvittavien lisätietojen odottaminen.
4. **Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike**, esimerkiksi useiden eri järjestelmien ja sovellusten käyttäminen päällekkäin sekä tiedon syöttäminen käsin järjestelmästä toiseen.
5. **Siirtäminen** eli tiedon tai työn siirtäminen henkilöltä toiselle.
6. **Virheet ja uudelleen tekeminen** eli ns. lisätyö. Myös keskeytykset, häiriöt ja väärinkäsitykset aiheuttavat uudelleen tekemistä.
7. **Epätarkoituksenmukainen käsittely**

Kahdeksanneksi hukaksi voi yrityksessä nähdä kehityspotentiaalin hukkaamisen. Tätä tapahtuu, kun työyhteisössä olemassa olevaa tietoa ei hyödynnetä. (Airila, julkaisuaika tuntematon). Torkkola (2015, 28) ei kehota kertomaan asiantuntijalle, että tekemäsi työ on hukkaa. Parempi tapa, kuin hukan etsiminen, on katsoa asiaa toisesta suunnasta ja miettiä, kuinka prosessin läpimenoaikaa saisi lyhennettyä (Torkkola 2015, 28).

4 LEAN ON JOHTAMISTA

4.1 Johtajan tehtävät

”Prosessien jatkuva parantaminen vaatii jatkuvaa johtamista” (Liker & Covins 2012,200). Torkkolan (2015, 229) mukaan työntekijöiden tehtävä on parantaa työtä ja esimiehen tehtävä on kehittää ihmisiä. Lean-johtajan voi keskittyä parantamaan kokonaisuuden sujuvuutta sekä valmentamaan henkilöstöä kohti yhteistä päämäärää. Torkkola (2015) on määritellyt Lean-johtajan viisi tärkeintä työtehtävää seuraavasti:

1. Paikan päälle meneminen, *Gemba-menetelmä*
2. Päiväkokoukset, joissa säännöllisesti pohditaan toimenpiteiden vaikuttavuutta
3. Systeemin suorituskyvyn parantaminen, osien välisen yhteistyön varmistaminen
4. Tavoitteiden asettaminen ja vastuiden jalkauttaminen
5. Kouluttaminen ja valmentaminen

Lean-johtajan tärkeimpänä tehtävänä on luoda työpaikalle ilmapiiri, joka tukee luovaa ajattelua ja rohkaisee etsimään ongelmia sekä ratkaisuja niihin. Työntekijät täytyy innostaa kehittämään omaa työtään ja tiimeinä jatkuvasti parantamaan toimintaa. Johtajan tehtävä ei ole tarjota valmiita ratkaisuja, vaan sparrata ja esittää oikeanlaisia kysymyksiä valmentavalla otteella. (Aho, Hirvonen, Lehto, Mankki & Jokinen. 2019.) Keskitetty johtamistyyli ja ammatilliset hierarkiat työpaikoilla on syytä unohtaa ja panostaa tiimien ongelmanratkaisuun sekä sitouttaa henkilöstöä jatkuvaan, päivittäiseen kehittämiseen. Tämä vaatii muutosvalmiutta läpi organisaation, sillä leanissa on kyse sekä toimintaperiaatteiden että kulttuurin ja koko ajattelutavan perinpohjaisesta muutoksesta. (Hirvonen 2018.)

Johdon sitoutumisella on kriittinen vaikutus lean-filosofian käyttöönoton onnistumisessa. Johdolla on päävastuu linjauksista esimerkiksi näyttämällä. Lisäksi on taattava riittävät ajalliset ja taloudelliset resurssit henkilöstön kehittämiseksi, sillä vain osallistamalla henkilöstöä on yrityskulttuuria mahdollista muuttaa. (Pekuri & Herrala 2013, 196.)

4.2 Johtamismalli

Liker ja Covins (2012, 204) ovat määritelleet seuraavanlaisia eroja perinteisen johtamistyylin ja lean-johtamistyylin välille (KUVA 3.).

Perinteinen johtaja:

- ylpeä ja valloitushaluinen
- painopiste etenemisessä
- käyttää mittareita ja palkkioita ihmisten valvomiseksi
- saavuttaa tavoitteita ihmisten avulla
- vuorovaikutussuhde yhtiöön: ”mitä minä saan”

Lean-johtaja:

- nöyrä ja oppiva
- painopiste osaamisessa
- käyttää mittareita kannustamaan tiimejä saavuttamaan yhdessä päämääriä
- kehittää ihmisiä ratkaisemaan ongelmia
- sitoutuminen yhtiöön: ”mitä voimme saavuttaa yhdessä”

KUVA 3. Likertin ja Covinsin (2012) määrittelemien erojen pohjalta toteutettu kuva johtamismalleista (Liker & Covins 2012, 204).

Kuten leanissa yleensäkin, myös lean-johtamisessa painopiste on oppimisessa. Työpaikalle on tärkeää saada aikaiseksi luottamuksen ilmapiiri, mikä parhaimmillaan mahdollistaa sen, että esimiehet ohjailevat työntekijöitä oikeaan suuntaan, mutta tiimi itse saa tehdä ratkaisut, mitä reittiä päämäärään päästään. Myös epäonnistumisille on tärkeää antaa sijaa, sillä epäonnistumiset tarkoittavat oppimista. Kun yksilölle tai ryhmälle annetaan vapaus oivaltaa itse, samalla tapahtuu oppimisen lisäksi myös sitoutumista. (Herranen 2020, 93.) Lean on työntekijää arvostava ja työhyvinvointiin panostava tapa johtaa. Kehitystä ei tehdä tinkimällä olemassa olevista asioista vaan jatkuvalla oppimisella ja työtapoja kehittämällä (Aho ym. 2019). Esimiehet ja johto ovat sitä varten, että työntekijät voivat onnistua työssään (Airila, julkaisuaika tuntematon).

4.3 Lean-työkalut ja -menetelmät asiantuntijatyöhön

Työkaluja valittaessa, on erityisen tärkeää ensin miettiä tarkoitusta ja sitä kautta valita oikeat työkalut. Asiantuntijatyöhön ei sovi kaikki alun perin tehdastyöhön kehitetyt työkalut ja vain virheellisten työkalujen vuoksi ei kannata hylätä koko lean-ajatusmallia. Parhaimmillaan lean-menetelmät sisältävät psykologisia ominaisuuksia, jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, oman roolin selkeyttä, arvostusta ja sitoutumista. (Torkkola 2015, 227). Jo kohtuullisen helpoilla toimenpiteillä voi kehittää työn sujuvuutta. Yleensä olennaista on kehittää vuorovaikutusta. (Airila, julkaisuaika tuntematon.)

Suurin osa yrityksistä, jotka ovat alkaneet hyödyntää lean-menetelmiä, eivät ole pystyneet valjastamaan sen koko potentiaalia ja saavuttaneet jatkuvan parantamisen tuomaa kilpailuetua. Syynä siihen on liiallinen keskittyminen yksittäisten menetelmien ja työkalujen käyttöönottoon organisaatiokulttuurin muuttamisen sijaan. Todellisten hyötyjen saavuttamiseksi jokaisen organisaation jäsen on täytyy omaksua periaatteet. (Pekkuri & Herrala, 2013, 194.)

Työkalu / menetelmä	Hyödyt
A3-ongelmanratkaisu	Kehittää ongelmanratkaisukykyä ja oppimista
Kanban-taulu	Visualisoi työtilanteen, auttaa havaitsemaan pullonkauloja
PDSA-ajatusmalli	Ruokkii jatkuvaa parantamista
Gemba-läpikävely	Auttaa johtajaa ymmärtämään mitä toiminnassa todella tapahtuu
Fifo-periaate	Tekee töiden priorisoinnista tarpeetonta, nopeuttaa läpimenoaikaa

KUVA 4. Lean työkaluja ja menetelmiä asiantuntijaorganisaatiolle. (Torkkola 2015).

Yllä olevassa taulukossa (KUVA 4.) on koottuna muutamia asiantuntijatyöhön soveltuvia työkaluja ja menetelmiä, jotka Torkkolan (2015) kokemuksesta sopivat erityisen hyvin asiantuntijaorganisaation

leanin kehittämiseen. A3-ongelmanratkaisu on menetelmä, jonka avulla johtaja pääsee kehittämään koko tiiminsä ongelmanratkaisukykyä. Tulokset dokumentoidaan A3-kokoisella paperille noudattaen tiettyä kaavaa. Paperia täytetään vaakasuunnassa siten, että vasemmalla on ongelma ja oikealla tavoitetilä sekä ensimmäiset ratkaisun askeleet. Tavoitteena on oppia joka päivä ja kehittyä myös ryhmänä. (Torkkola 2015, 32.)

Visuaalisuus on yksi leanin peruseriaatteista ja kanban-taulu oiva työkalu sen toteuttamiseksi. Itse taulu kuvaa prosessia ja sen eri vaiheita. Toimeksiannot eli virtausyksiköt merkitään post-it-lapuille, joita liikutetaan vaiheiden läpi vasemmalta oikealle. Kuten aikaisemmin todettiin, pullonkaulat ovat yksi este prosessien sujuvalle virtaamiselle ja taulun avulla on helppo havaita, jos jossain vaiheessa prosessia on ongelma, johon laput ruuhkautuvat. (Torkkola 2015, 47.) Kanban-taulun moninaisia hyötyjä ovat muun muassa töiden nopeampi loppuun saattaminen, mikä nopeuttaa myös laskutuksen toteutumista, resurssointi helpottuu, asiantuntijat ratkovat itse pulmia, esihenkilön aikaa vapautuu ja myös tiimin avoimuus ja yhteisöllisyys lisääntyvät (Torkkola 2015, 53).

PDSA-ajatusmalli eli kokeilujen kehä, on menetelmä jatkuvaan parantamiseen. Sen tarkoituksena on luoda uutta tietoa kokeilemalla ja sitä kautta tehostaa suorituskykyä. PDSA-lyhenne tulee sanoista Plan-Do-Study-Act eli Suunnittele-Toteuta-Tutki-Päätä. Kehän on tarkoitus pyöriä mahdollisimman nopeasti ja vaiheet toistetaan aina samassa järjestyksessä. Tämän menetelmän juuret ovat 1600-luvulla ja sitä saatetaan sen vuoksi kutsua myös Demingin kehäksi. PDSA-periaatetta voidaan hyödyntää useissa eri lean-työkaluissa, kuten päiväkokouksissa, Kanban-tilussa ja Gemba-läpikävelyssä. (Torkkola 2015, 40-43).

Gemba-läpikävely on lean-johtajan ensimmäinen työkalu. Tarkoitus on siis mennä paikan päälle katsomaan ja sitä kautta ymmärtää prosessi ja sen mahdollinen ongelma paremmin. Johtajan ei pitäisi perustaa näkemystään ainoastaan raportteihin tai alaisten kertomuksiin. Gembassa johtajan asenteen tulee olla aina kohtelias, kunnioittava ja avoin. Alaisille ei ole tarkoitus tulla tunnetta siitä, että heidän tekemisiään kytätään. Läpikävely tehdään aina asiakkaan näkökulmasta, mikä mahdollistaa kaikkien asiakkaan kohtaamien haasteiden ilmenemisen ja tuo ongelmat, joita lähteä myöhemmin parantamaan. (Torkkola 2015, 125.)

Fifo-periaate eli first-in-first-out kuvaa suoritusjärjestystä, jossa ensiksi tulleet tehtävät tehdään aina ensin. Fifo on tehokkaan prosessin peruseriaate, sillä se vähentää vaihtelua, lisää ennustettavuutta, poistaa priorisoinnin tarpeen ja näin ollen vähentää työtä sekä asiantuntijalta että esimieheltä. (Torkkola 2015, 136.)

Torkkola (2015) kertoo lean-johtamismallin käyttöönoton tuottaneen lukuisia hyötyjä organisaatiossa. Muun muassa työhyvinvointi on parantanut, tuottavuus on kasvanut ja asiakastyytyväisyys noussut. Samanlaisista oivalluksista kertoo Tietokeskuksen blogissa tuotantojohtaja Jari Varjo (2019): asiantuntijoiden töiden priorisointi vie paljon vähemmän aikaa mikä on vaikuttanut positiivisesti sekä jonoihin että asiakaspalautteisiin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja objektiivisen tutkimustuloksen (Vilkka, 2017, 13). Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan yleensä hyvin selvitettyä nykytilanne. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti esimerkiksi haastattelemalla, keskustelemalla, havainnoimalla ja tutkimalla valmiita aineistoja (Heikkilä 2014, 16).

Valitsin tutkimusmenetelmäksi määrällisen tutkimuksen, sillä ajattelin sen antavan objektiivisemmän tutkimustuloksen, varsinkin kun yritys on minulle työntekijänä tuttu. Tutkimusta suunnitellessa sain tukea menetelmän valintaan myös opettajalta ja opinnäytetyön ohjaajalta. Lean-menetelmillä on selkeää teoriapohjaa, jota tutkimuksessa hyödynsin ja myös se puolsi tutkimusmenetelmän valintaa. Kysely on yksi tyypillisimmistä tavoista kerätä aineistoa määrällisessä tutkimuksessa ja se soveltui hyvin aineistonkeruutavaksi tässä työssä, sillä yrityksen toimihenkilöt ovat hajallaan ympäri Suomea sekä heitä olisi ollut liian paljon yksitellen haastateltaviksi. Pelkästään kvantitatiivinen ei tutkimus kuitenkaan ollut, vaan se sisälsi myös kvalitatiivisia osia avoimien kysymysten muodossa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavanlaiset:

- Mikä on yrityksen nykytila ja mihin se sijoittuu tehokkuusmatriisissa?
- Minkälaista vaihtelua rekrytoinnin tehtävissä työskentelevien henkilöiden työpäivät sisältävät?
- Millä menetelmillä vaihtelua voidaan minimoida?
- Mitkä muut keinot ja mittarit auttavat matkalla parempaan virtaustehokkuuteen?

Tutkimuksen lähestymistapa on kehittävä tutkimus. Tavoitteena on selvittää yrityksen nykytila, havaita konkreettisia parannuskohteita ja löytää menetelmiä ja mittareita, jotka sopivat toiminnan kehittämiseen. Pyrkimyksenä oli saada aikaan kehitysehdotuksia, joista toimeksiantaja hyötyy, minkä vuoksi kyselylomakkeella oli suljettujen kysymysvaihtoehtojen lisäksi myös avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytetään pääasiassa kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja koska niiden vastausvaihtoehtoja ei rajata, ne voivat tuoda esiin uusia näkemyksiä sekä käyttökelpoisia parannusehdotuksia (Heikkilä, 2014, 48).

5.2 Tutkimuksen luonne ja aineistonkeruu

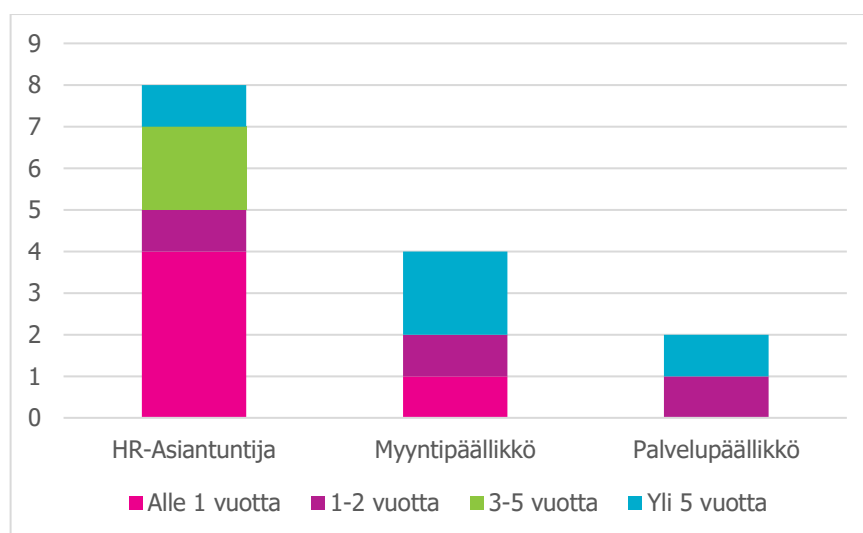
Tutkimus on survey-tutkimus, jonka aineiston keruu tapahtui internetkyselynä Google Forms -lomakkeella. Aineiston keruu alkoi 18.10.2021. Saatekirje (Liite1) ja linkki sähköiselle kyselylomakkeelle (Liite 2) lähti organisaation kaikille toimihenkilöille sähköpostin välityksellä. Vastausaikaa oli kaksi täyttä työviikkoa eli 29.10.2021 saakka. Internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa, mutta on huomioitava, että sillä saadaan tarpeeksi edustava otos (Heikkilä, 2014, 66). Koska kyselyn kohderyhmänä olivat kaikki organisaation HR-Asiantuntija-, palvelupäällikkö- ja myyntipäällikkö titeileillä työskentelevät toimihenkilöt ja oli mahdollista lähettää kyselylinkki heille henkilökohtaisesti sähköpostilla,

oli tiettävästi mahdollista saada edustava otos. Vastaajat olivat ympäri Suomen, myös tämän vuoksi verkon välityksellä suoritettava kysely oli kaikista järkevin ja vaivattomin tapa. Muistutin kyselyyn vastaamisesta kaksi kertaa, 20.10. ja 26.10.2021, organisaatiomme yhteisellä Teams-viestintäkanavalla.

Koska kohderyhmään kuuluvia henkilöitä on niin vähän, yhteensä 19 henkilöä, tein tutkimuksen kokonaistutkimuksena eli tarkastelen populaation jokaista otantayksikköä. Kokonaistutkimus on järkevää tehdä silloin, kun populaatio on pieni, esimerkiksi alle 100 otantayksikköä tai mittaaminen on muuten helppoa (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen, 2016, 27).

5.3 Kyselyn tulokset

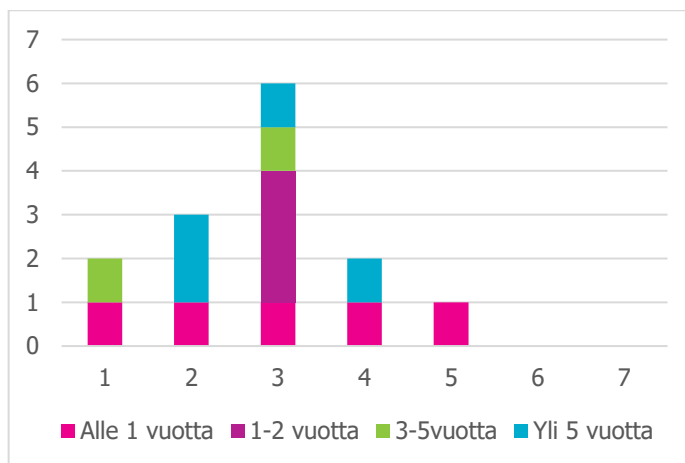
Kyselyssä (Liite 2) oli yhteensä 23 kysymystä. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 14 henkilöä eli vastausprosentti oli 73,7%. Kyselyn alussa, kysymyksissä 1-2 kysyttiin vastaajan roolia sekä työsuhteen kestoa. Vastanneista henkilöistä suurin osa, kahdeksan henkilöä, työskenteli HR-Asiantuntijan, -assistentin tai -harjoittelijan tehtävässä, neljä myyntipäällikön roolissa ja kaksi palvelupäällikön roolissa. Vastaajista 5 oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden, neljä vastaajaa oli työskennellyt yli 5 vuotta, kolme 1-2 vuotta ja kaksi 3-5 vuotta. (KUVA 5.)



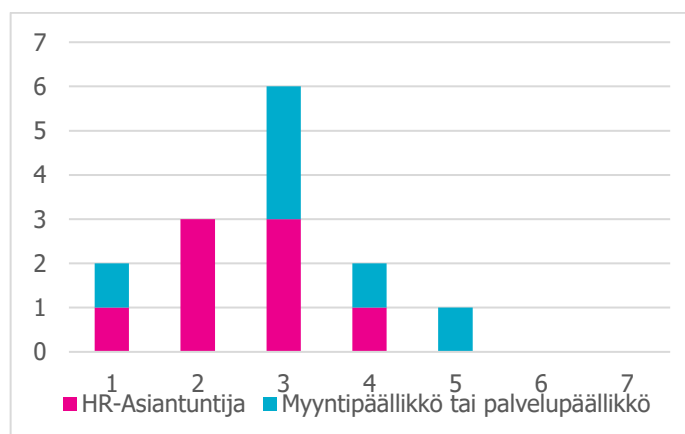
KUVA 5. Kyselyyn vastanneiden roolit ja työsuhteiden kestot (n=14).

Taustatietojen jälkeen, varsinaiset tutkimuskysymykset olivat joko väittämiä, joihin vastattiin mielipideasteikolla tai avoimia, täydentäviä kysymyksiä. Mielipideasteikko oli kaikissa kysymyksissä sama 1–7, joista yksi vastasi täysin eri mieltä, kaksi vastasi eri mieltä, kolme vastasi jokseenkin eri mieltä, neljä vastasi ei eri mieltä eikä samaa mieltä, viisi vastasi jokseenkin samaa mieltä, kuusi vastasi samaa mieltä ja seitsemän vastasi täysin samaa mieltä.

Kysymyksen kolme väittäjä oli: *”minulla on harvoin kiire työssäni”*. Kysymykseen vastattiin mielipideasteikolla 1–7. Vastaajat olivat asiasta enimmäkseen eri mieltä. Eniten vastuksia, yhteensä kuusi kappaletta, oli kohdassa jokseenkin eri mieltä. Vain yksi vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajan työsuhteen kesto ei juuri vaikuttanut, mutta näyttäisi siltä, että HR-Asiantuntijan tehtävissä työskentelevät kokevat työnsä hieman kiireisemmäksi, kuin muissa rooleissa olijat arvioivat. (KUVA 6 ja KUVA7)

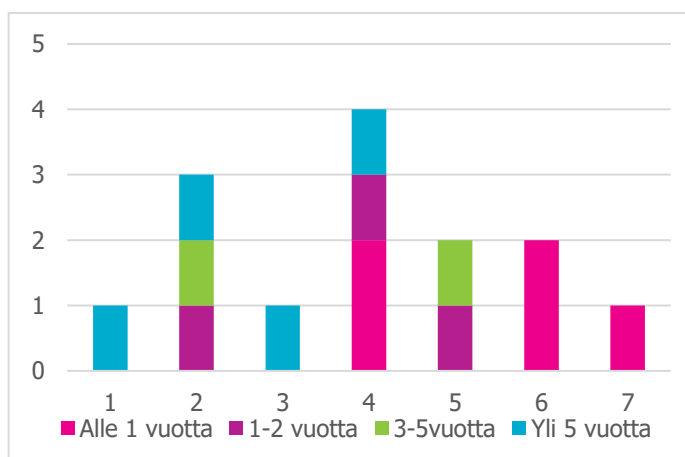


KUVA 6. Kiireen kokemus työsuhteen kestoon mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

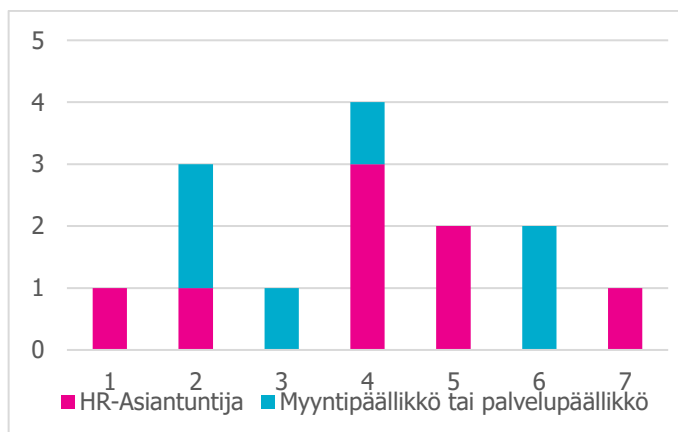


KUVA 7. Kiireen kokemus henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

Neljännessä kysymyksessä väittämä oli: *”Minusta tuntuu, että käytän päivittäin työaikaani tehtäviin, jotka eivät tuota mitään.”* Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen välille. Alle vuoden työskennelleet kokivat muita enemmän, että käyttävät aikaa arvoa tuottamattomiin tehtäviin. (KUVA 8. ja KUVA 9.)



KUVA 8. Tunne arvoa tuottamattoman työn määrästä työsuhteen kestoon mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

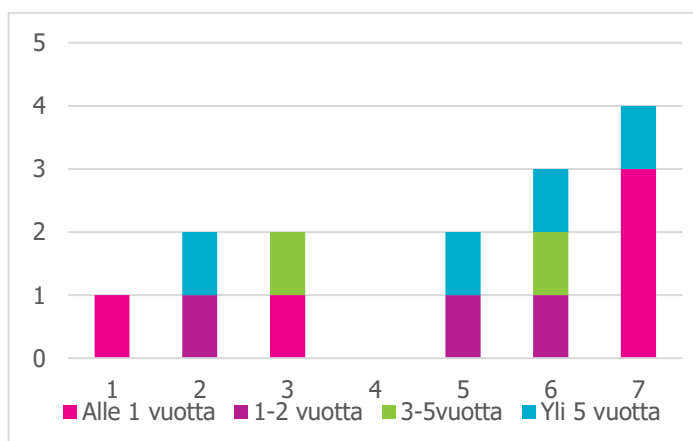


KUVA 8. Tunne arvoa tuottamattoman työn määrästä henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

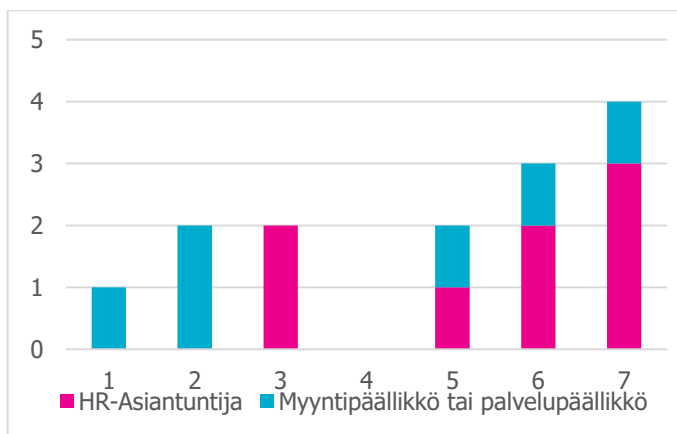
Kysymyksessä numero 5 kysyttiin esimerkkejä arvoa tuottamattomista tehtävistä, joita rekrytoijan päivittäisiin työtehtäviin voisi kuulua. Useissa vastauksissa esiin nousi vuokratyöntekijän palkanmaksuun liittyvät asiat ja selvittelyt, jotka korostuvat palkanmaksupäivän lähestyessä. Useat vastaajat kokivat myös, että hakijoita haastatellaan paljon turhaan, kuten tässä vastauksessa ilmenee:

”Esimerkiksi haastattelut, jotka eivät johda mihinkään. Ei voida työllistää hakijaa, tai vaihtoehtoisesti asiakas ei reagoi ja hakijat ennättävät työllistyä muualle.”

Kuudennessa kysymyksessä väittämä oli: *”Minulla on työpäivänäni aina useita keskeneräisiä työtehtäviä yhtä aikaa. Usealla tässä tarkoitetaan keskimäärin enemmän kuin viisi eri tehtävää.”* Vastaajat olivat enimmäkseen samaa mieltä ja eniten vastauksia sai täysin samaa mieltä -vaihtoehto. HR-Asiantuntijat kokivat selvästi enemmän, että heillä on useita keskeneräisiä tehtäviä yhtä aikaa. (KUVA 9. ja KUVA 10.)

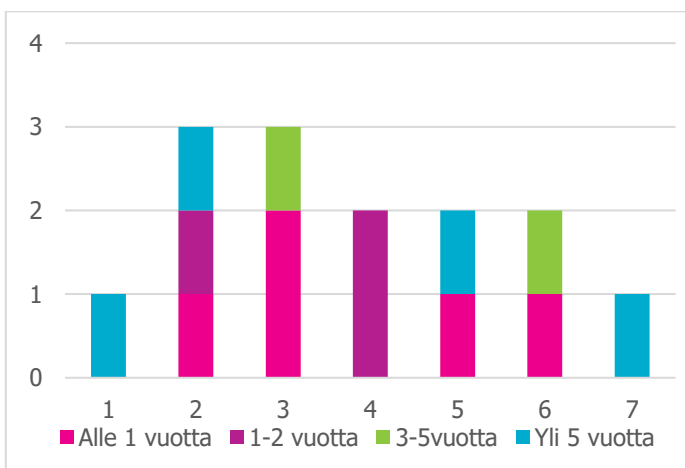


KUVA 9. Keskeneräisten työtehtävien määrä työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

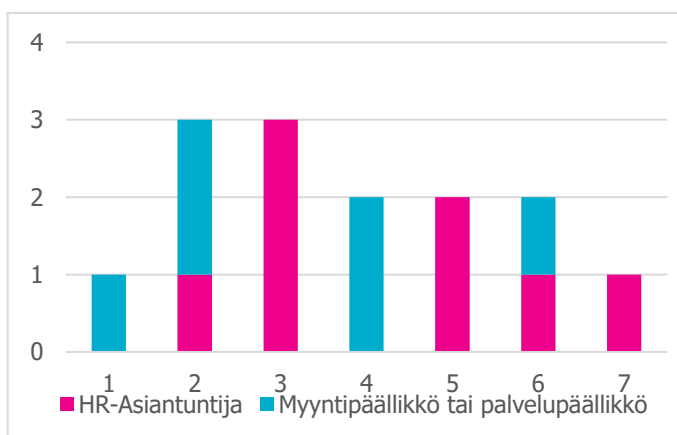


KUVA 10. Keskenikäisten työtehtävien määrä henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

Kysymyksessä numero 7 väittämä oli: *"Tunnen itseni usein ylikuormittuneeksi työmäärästä johtuen"*. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti, mutta vastaajat olivat kuitenkin hieman enemmän eri mieltä. HR-Asiantuntijat kokivat työn hieman enemmän kuormittavaksi kuin muut. (KUVA 11. ja KUVA 12).

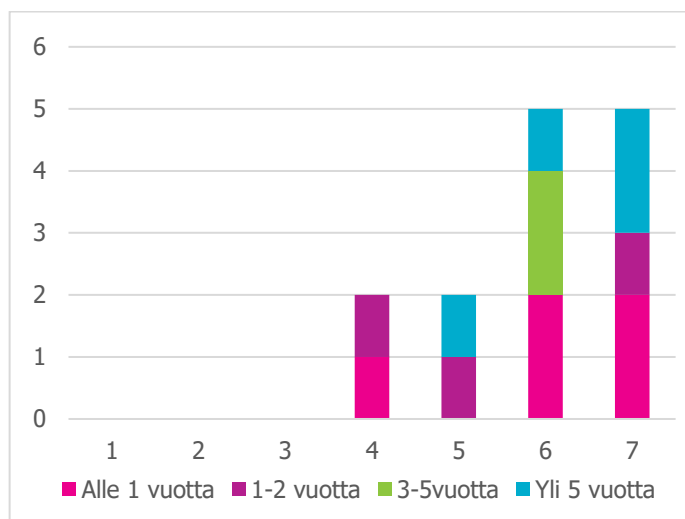


KUVA 11. Työntekijän tunne kuormittuneisuudesta työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

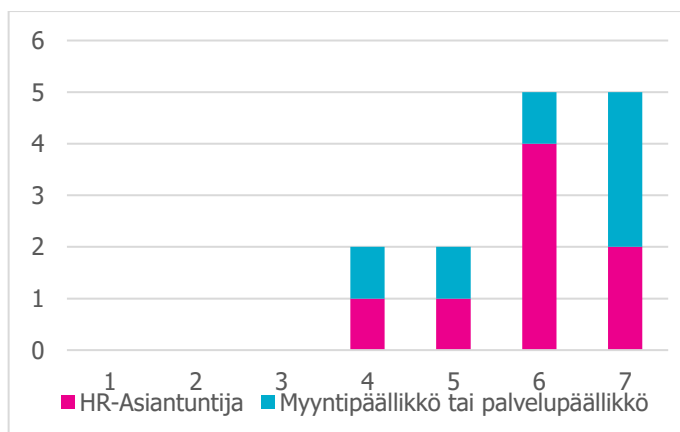


KUVA 12. Työntekijän tunne kuormittuneisuudesta henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

Kahdeksannessa kysymyksessä väittämä oli: *"Käytän päivittäin aikaa erilaisten työtehtävien priorisointiin"*. Vastaajat olivat selvästi samaa mieltä väittämästä ja suurin osa vastaajista oli joko samaa- tai täysin samaa mieltä. (KUVA 13. ja KUVA 14.)

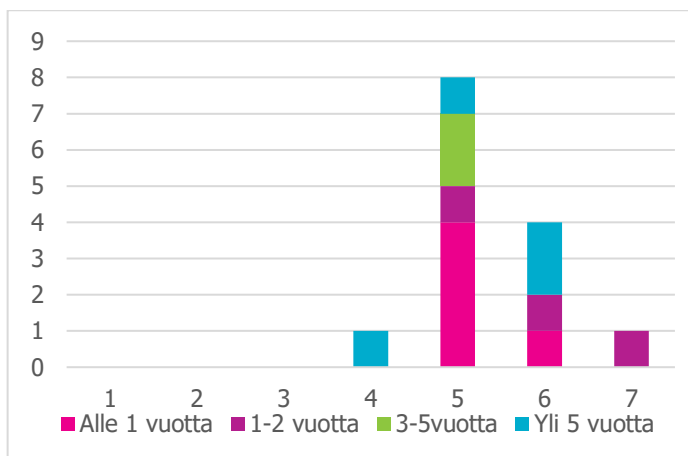


KUVA 13. Työajan käyttäminen priorisointiin työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

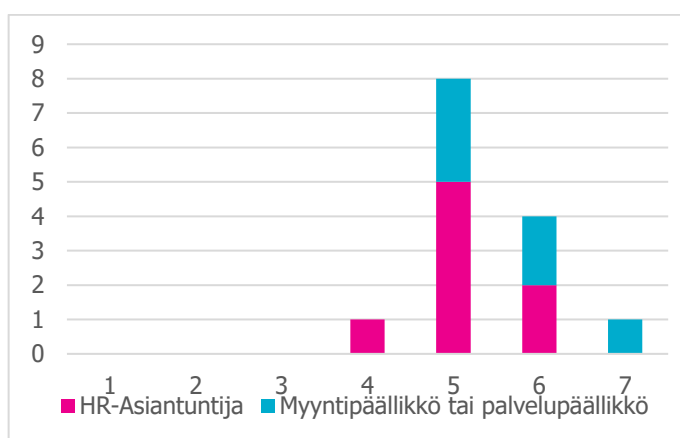


KUVA 14. Työajan käyttäminen priorisointiin henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

Kysymyksessä numero 9 väittämä oli: *"Töideni priorisointi on minulle aina helppoa."* Myös tässä vastaajat olivat samaa mieltä, mutta eivät niin selvästi, kuin edellisessä. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, ja HR-Asiantuntijoiden vastakset painoutuivat hieman enemmän vasemmalle eli eivät olleet ihan niin varmoja siitä, että priorisointi on aina helppoa. (KUVA 15. ja KUVA 16.)

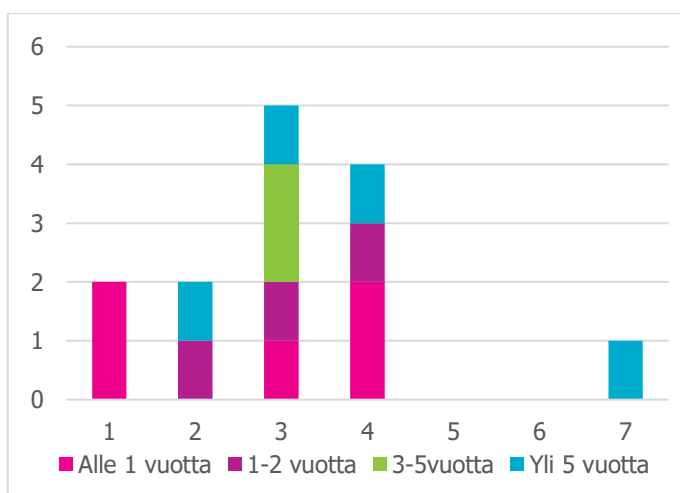


KUVA 15. Työtehtävien priorisoinnin helppous työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

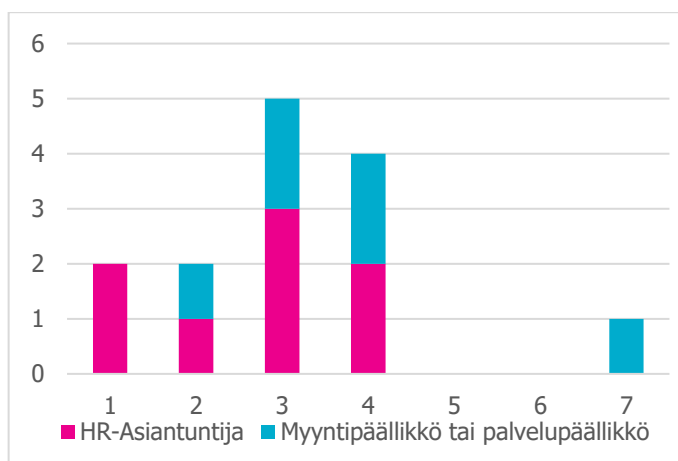


KUVA 16. Työtehtävien priorisoinnin helppous henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

Kymmenennen kysymyksen väittämä oli: *”yrityksessämme rekrytoinnin prosessit ovat yhtenäiset kaikkialla”*. Vastaajat olivat tästä jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä, muutama ei ollut eri mieltä eikä samaa mieltä ja yksi oli täysin samaa mieltä. HR-Asiantuntijat kokivat hieman enemmän prosessien eroavan toisistaan, kuin muut ja myös samaa trendiä oli havaittavissa sen suhteen, mitä vähemmän aikaa työsuhde oli kestänyt. (KUVA 17. ja KUVA 18.)



KUVA 17. Työntekijän näkemys prosessien yhtenäisyydestä työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

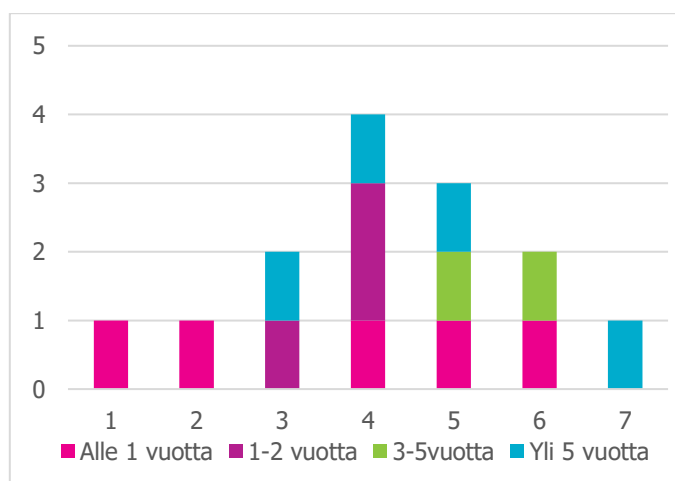


KUVA 18. Työntekijän näkemys prosessien yhtenäisyydestä henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

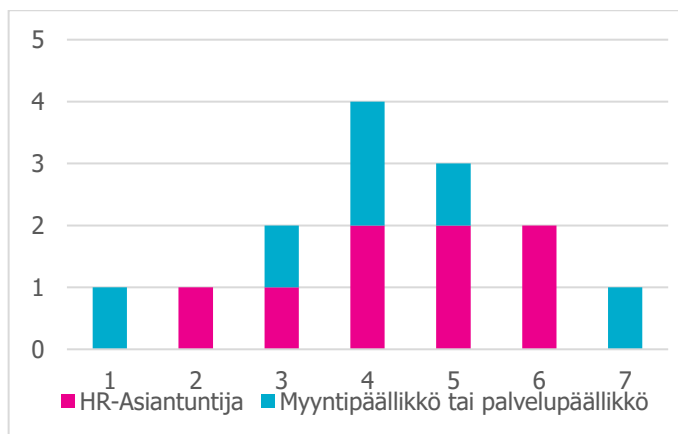
Kysymyksessä numero 11 kysyttiin esimerkkejä tilanteista, joissa rekrytoinnin prosessit eroavat toisistaan. Vastauksissa toistui erityisesti hakutekstien laatiminen sekä haastatteluprosessi ja tapa, jolla haastattelut dokumentoidaan ERP-järjestelmään. Nämä asiat ilmenevät hyvin tässä vastauksessa:

”Erityisesti ERP-järjestelmän käyttämisessä ja dokumentaatiossa. Myös työpaikkailmoitusten laatu, ilme ja hakijapolku vaihtelevat verrattain paljon.”

Kysymyksen kaksitoista väittäjä oli: *”Yrityksessämme prosesseja tarkastellaan ja parannetaan jatkuvasti”*. Vastaukset jakautuvat normaalijakauman mukaisesti, mutta kuitenkin siten, että hivenen enemmän vastaajat ovat samaa- kuin eri mieltä. (KUVA 19. ja KUVA 20.)



KUVA 19. Työntekijän näkemys prosessien tarkastelusta ja parantamisesta työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

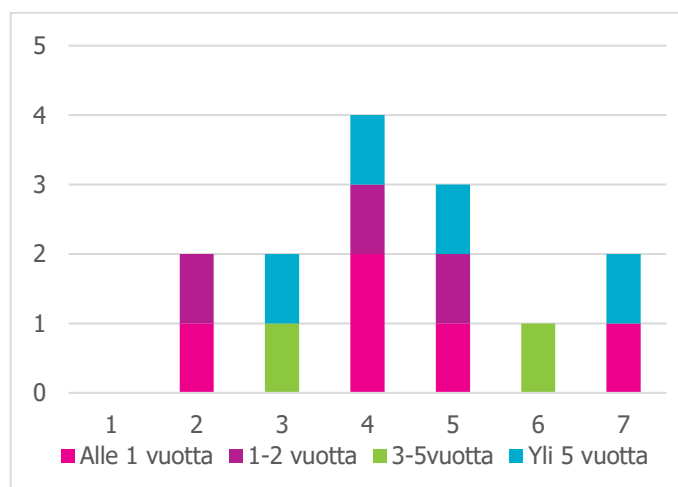


KUVA 20. Työntekijän näkemys prosessien tarkastelusta ja parantamisesta henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

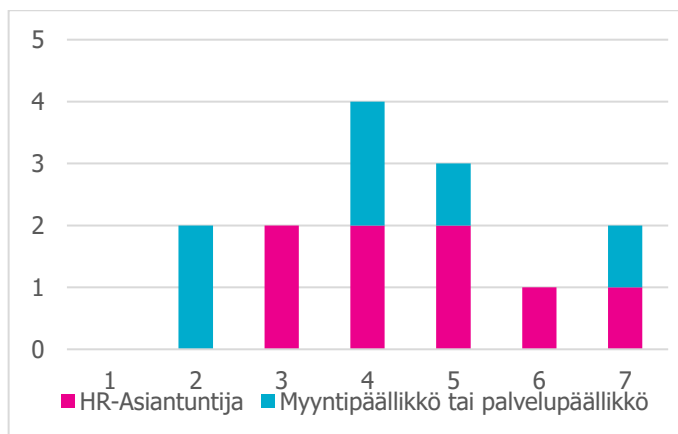
Kysymyksessä numero 13 kysyttiin, kuinka prosessien tarkastelu ja parantaminen näkyy käytännössä. Vastauksissa toistui järjestelmäkehitys, henkilöstön kehitysehdotukset sekä prosessien aktiivinen tarkastelu. Kuitenkin muutamat vastaajat olivat maininneet kokevansa, että itse parantaminen ei käytännössä tapahdu tai parannettujen prosessien jalkautus ei toimi vaikka tarkastelua tehdäänkin. Myös kehitykseenn käytössä olevat resurssit koetaan puutteellisena, kuten tästä vastauksesta ilmenee:

"Kehitystyöhön pitäisi resursoida yhden ihmisen työpanos kokonaisuudessaan, jotta kehityksestä saadaan jatkuvaa ja uusia asioita saadaan myös jalkautettua. Nyt kehitystyö on projekti, joka alkaa ja päättyy ja usein voi jäädä vaiheeseenkin."

Neljännentoista kysymyksen väittämä oli: *"Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan kehitystyöhön"*. Vastaajat olivat hieman enemmän samaa- kuin eri mieltä, mutta eniten vastauksia sai vaihtoehto neljä, ei samaa mieltä eikä eri mieltä. (KUVA 21. ja KUVA 22.)



KUVA 21. Asiantuntijan vaikutusmahdollisuudet kehitystyössä työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

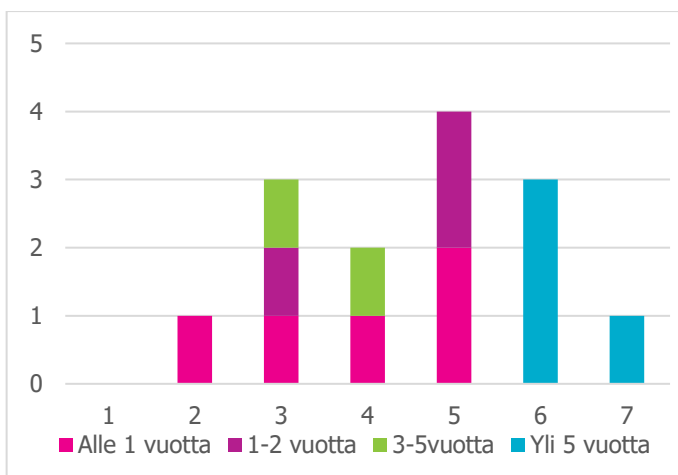


KUVA 22. Asiantuntijan vaikutusmahdollisuudet kehitystyössä henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

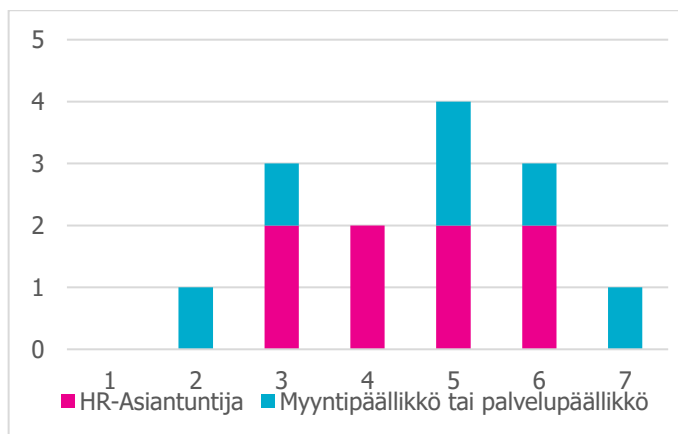
Kysymyksessä numero 15 kysyttiin, kuinka asiantuntijoiden vaikutusmahdollisuudet kehitystyössä näkyvät käytännössä. Vastauksissa toistuu kehitysryhmät, joita eri projekteihin on perustettu. Suurimmassa osassa vastauksissa mainitaan kuitenkin lisäksi, että kehitysryhmiin valitaan asiantuntijat johdon toimesta ja kaikilla halukkailla ei ole mahdollisuutta päästä mukaan. Joissain vastauksissa annettiin jopa kritiikkiä siitä, että halukkuutta ei kysytä tasapuolisesti. Se ilmenee esimerkiksi tästä kommentista:

”Jostakin saa kuulla, että jokin asiantuntijaporukka on valittu johonkin prosessien kehittämiseen, MUTTA ei kysytä kaikilta halukkuutta.”

16. kysymyksen väittämä oli: *”Prosesseillamme on selvät tavoitteet”*. Vastajat olivat hieman enemmän samaa mieltä, mutta vastaajan työsuhteen kesto näyttäisi vaikuttavan selvästi siihen, kuinka selvänä tavoitteita pidetään. Kaikki yli viisi vuotta työskennelleet olivat samaa- tai täysin samaa mieltä, mutta puolestaan eri mieltä oli alle vuoden työskennellyt. (KUVA 23. ja KUVA 24.)

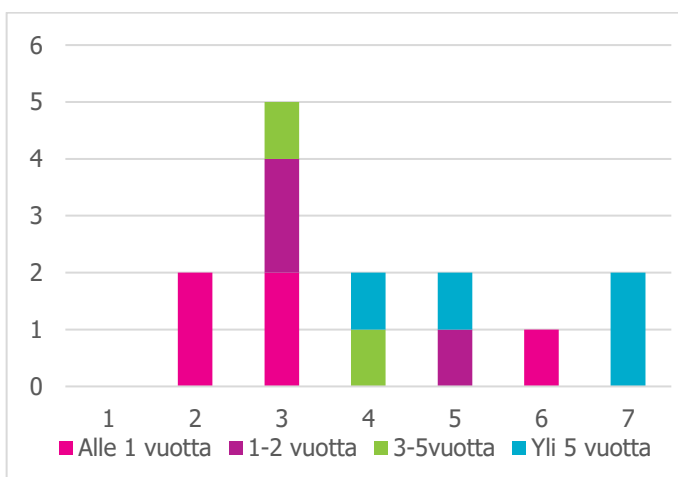


KUVA 23. Näkemys prosessien tavoitteista työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

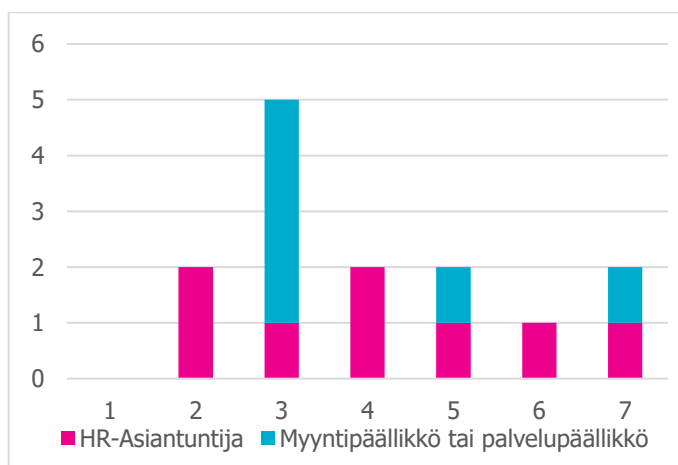


KUVA 24. Näkemys prosessien tavoitteista henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

Kysymyksessä numero 17 väittämä oli: *”Prosessiemme tavoitteita mittaroidaan”*. Tästä vastaajat olivat hieman enemmän eri mieltä ja eniten vastauksia sai jokseenkin eri mieltä. Myös tässä kysymyksessä on havaittavissa yhteyttä työsuhteen kestoon, sillä suurin osa alle vuoden työskennelleistä ovat eri- ja tai jokseenkin eri mieltä, kun puolestaan täysin samaa mieltä olevat ovat yli viisi vuotta työskennelleitä. (KUVA 25. ja KUVA 26.)

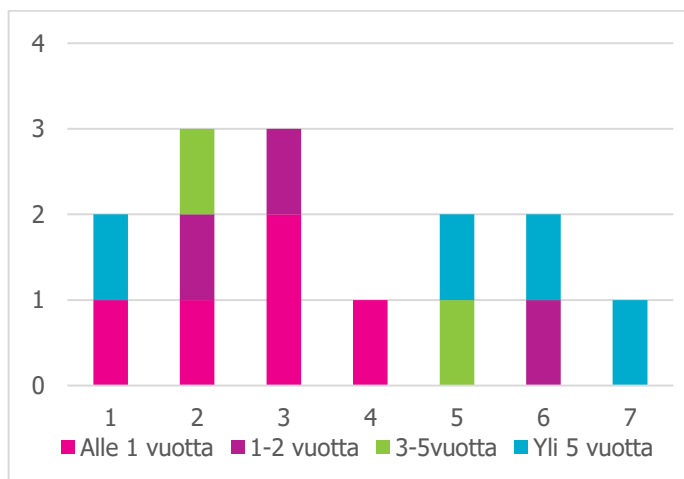


KUVA 25. Näkemys prosessien mittaroinnista työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

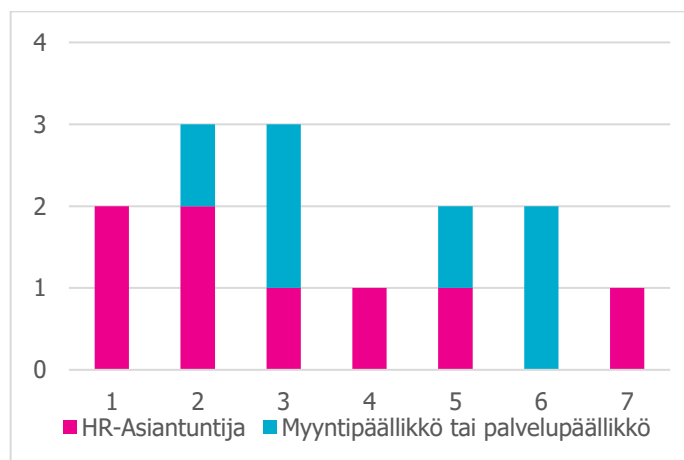


KUVA 26. Näkemys prosessien mittaroinnista henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

18. kysymyksen väittämä oli: *”Johto on hyvin tietoinen siitä, mitä rekrytoinnin päivittäiset työtehtävät pitävät sisällään”*. Vastaukset ovat jakautuneet kaikkien vaihtoehtojen välille, mutta vastaajat ovat kuitenkin enemmän eri- kuin samaa mieltä. Vastauksista on havaittavissa se, että vähemmän aikaa työskennelleet ovat hieman enemmän eri mieltä. (KUVA 27. ja KUVA 28.)



KUVA 27. Näkemys johdon tietoisuudesta rekrytoinnin tehtävien osalta työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

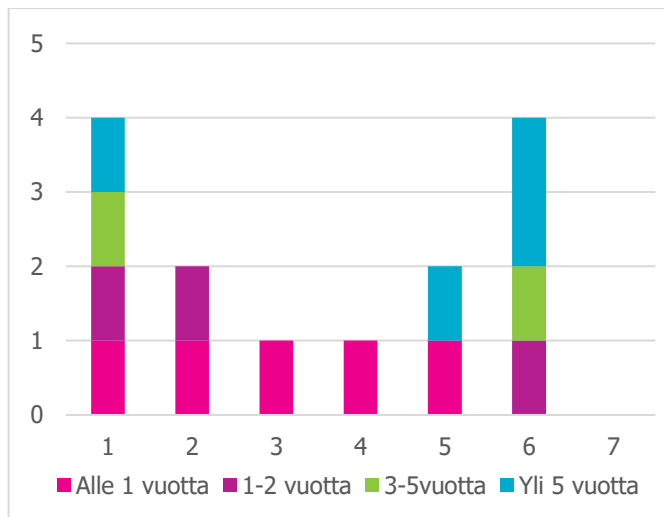


KUVA 28. Näkemys johdon tietoisuudesta rekrytoinnin tehtävien osalta henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

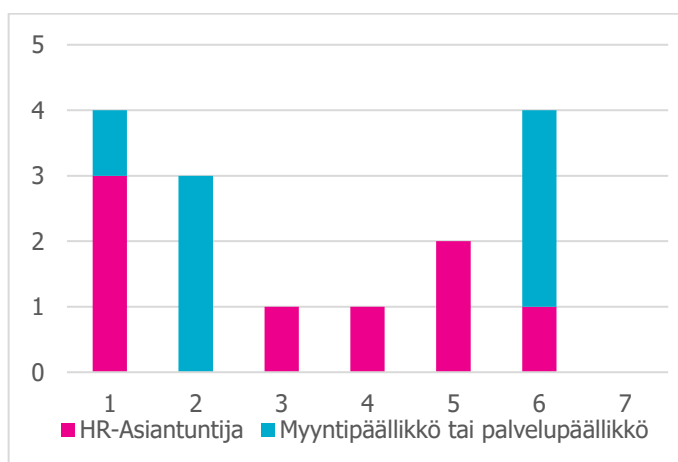
19. kysymyksessä kysyttiin tarkennusta siihen, kuinka johdon tietoisuus tai epätietoisuus tulee ilmi. Useassa vastauksessa vastaajat totesivat, että johto arvioi virheellisesti sitä, kuinka paljon aikaa minäkkin työtehtävän hoitamiseen menee tai mitä kaikkea työtehtävät ylipäänsä pitävät sisällään, kuten tässä vastauksessa ilmenee:

”Johto ei täysin tiedä miten pirstaleista rekrytoinnin työ on, kun se sisältää myös HR hommat. Johdolla ei myöskään ole täyttä tietoa siitä, miten rekrytointia järjestelmäsämme tehdään. Näkyy siinä, että rekrytoinnin harteille on kasattu liikaa vastuita ja ajatellaan vain yksioikoisesti työtunteja, ajatellen että tekeminen olisi suoraviivaista.”

Kysymyksen 20 väittäjä oli: *”Koen että yrityksessämme esimiestyöskentely on valmentavaa”*. Tämän kysymyksen vastaukset olivat erityisen hajautuneet. Isoimmat piikit ovat vastausvaihtoehdoissa täysin eri mieltä ja samaa mieltä ja näiden välille vastaukset jakaantuvat sitten tasaisesti. Roolin tai työsuhteen keston mukaan ei voi selviä todeta selviä yhteisiä tekijöitä vastausten kanssa. (KUVA 29. ja KUVA 30.)



KUVA 29. Kokemus valmentavasta esimiestyöskentelystä työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

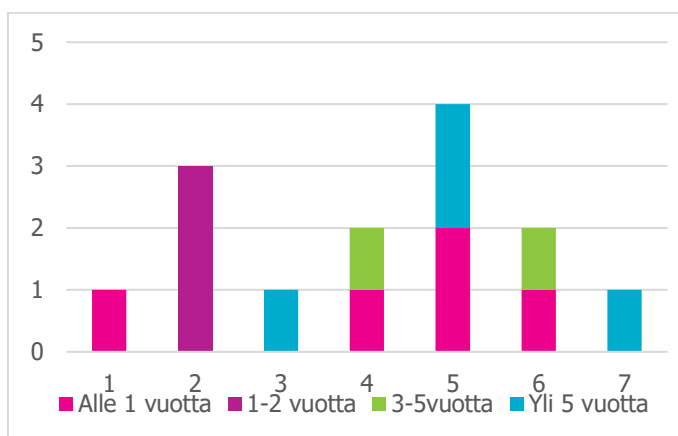


KUVA 30. Kokemus valmentavasta esimiestyöskentelystä henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

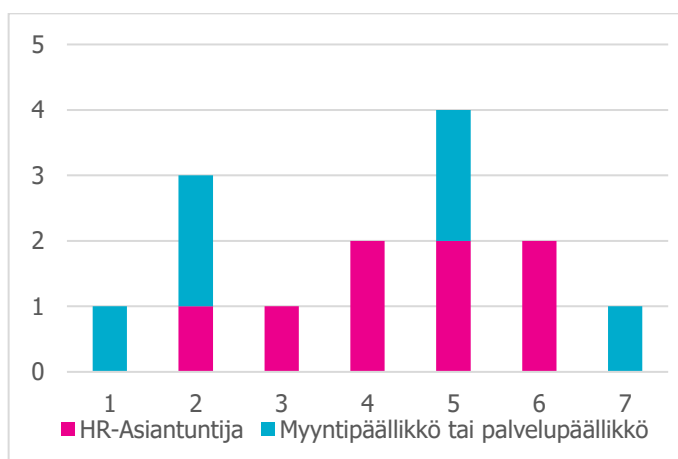
21. Kysymyksessä kysyttiin tarkennusta edelliseen vastaukseen, miksi vastaaja kokee tai ei koe esimiestyöskentelyä valmentavaksi. Myös näissä on havaittavissa samaa jakautumista, kuin mielipideasteikon vastauksissa. Osa vastaajista kertoo, että saa sopivasti tukea esimieheltään sekä mahdollisuuksia kehittyä työssään. Toinen osa taas kokee päinvastoin, mikä ilmenee esimerkiksi tästä kommentista:

”Syyllistävää, latistavaa, ja välillä täysin asiattomia kommentteja tulee esihenkilön suusta. Asioihin vastausten saaminen kestää ja joihinkin täysin epäoleellisiin asioihin takerrutaan. Epätasa-arvoinen kohtelu.”

Kysymyksen 22 väittäjä oli: *”Meillä on koko organisaation tasolla hyvä yhteenkuuluvuuden tunne”*. Vastaukset ovat jakaantuneet melko tasaisesti, mutta hiukan enemmän vastaajat ovat samaa mieltä. Pientä yhtäläisyyttä näyttäisi olevan siinä, että täysin eri mieltä ja eri mieltä olevat ovat olleet työsuhteessa alle vuoden tai 1-2 vuotta. (KUVA 31. ja KUVA 32.)



KUVA 31. Kokemus yhteenkuuluvuuden tunteesta työsuhteen keston mukaan (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)



KUVA 32. Kokemus yhteenkuuluvuuden tunteesta henkilöstöryhmittäin (1 = täysin eri mieltä, 7 = täysin samaa mieltä, n=14)

Kysymyksessä 23 kysyttiin, voisiko yhteenkuuluvuuden tunnetta jotenkin parantaa. Vastauksissa toistuu toive yhteisille tapaamisille sekä mahdollisuuksille tutustua paremmin muiden toimistoiden kollegoihin. Covid-19 pandemian todetaan vaikuttaneen tähän, kuten tässäkin vastauksessa ilmenee:

”Yhteisiä tapaamisia, sparraamista keskenään, tiedon jakamista. Keskitytään positiiviseen ja kannustavaan toimintaan, ei nosteta aina vaan epäkohtia esille, vaan myös hyvät asiat. Korona toki vaikuttanut siihen, että emme ole voineet tavata kasvokkain.”

6 ANALYSOINTI

6.1 Keskiarvot

Kyselyssä päätin ottaa taustakysymyksiksi työsuhteen keston sekä vastaajan roolin, jotta päästään analysoimaan, onko sillä muuttujana merkitystä annetuille vastauksille.

Kysymys	Työsuhteen kesto				Kaikki yhteensä (n=14)
	Alle 1 vuotta (n=5)	1-2 vuotta (n=3)	3-5 vuotta (n=2)	yli 5 vuotta (n=4)	
3. Minulla on harvoin kiire työssäni.	3,00	3,00	2,00	2,75	2,79
4. Minusta tuntuu, että käytän päivittäin työaikaani tehtäviin, jotka eivät tuota mitään.	5,40	3,67	3,50	2,50	3,93
6. Minulla on työpäivänäni aina useita keskeneräisiä työtehtäviä yhtä aikaa. Usealla tässä tarkoitetaan keskimäärin enemmän kuin viisi eri tehtävää.	5,00	4,33	4,50	5,00	4,79
7. Tunnen itseni usein ylikuormittuneeksi työmäärästä johtuen.	3,80	3,33	4,50	3,75	3,79
8. Käytän päivittäin aikaa erilaisten työtehtävien priorisointiin.	6,00	5,33	6,00	6,25	5,93
9. Töideni priorisointi on minulle aina helppoa.	5,20	6,00	5,00	5,25	5,36
10. Yrityksessämme rekrytointin prosessit ovat yhtenäiset kaikkialla	2,60	3,00	3,00	4,00	3,14
12. Yrityksessämme prosesseja tarkastellaan ja parannetaan jatkuvasti	3,60	3,67	5,50	4,75	4,21
14. Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan kehitystyöhön	4,40	3,67	4,50	4,75	4,36
16. Prosesseillamme on selvät tavoitteet.	3,80	4,33	3,50	6,25	4,57
17. Prosessiemme tavoitteita mittaroidaan.	3,20	3,67	3,50	5,75	4,07
18. Johto on hyvin tietoinen siitä, mitä rekrytointin päivittäiset työtehtävät pitävät sisällään	2,60	3,67	3,50	4,75	3,57
20. Koen että yrityksessämme esimiestyöskentely on valmentavaa	3,00	3,00	3,50	4,50	3,50
22. Meillä on koko organisaation tasolla hyvä yhteenkuuluvuuden tunne	4,20	2,00	5,00	5,00	4,07

TAULUKKO 1. Vastausten keskiarvot työsuhteen keston mukaan.

Ensimmäisessä taulukossa (TAULUKKO 1.) on tarkasteltu kaikkien mielipideasteikolla vastattavien kysymysten keskiarvoja vastaajan työsuhteen keston mukaan. Sieltä voidaan tehdä havaintoja, joiden mukaan esimerkiksi alle vuoden työsuhteessa olleet henkilöt kokevat käyttävänsä huomattavasti enemmän työaika arvoa tuottamattomiin tehtäviin kuin muut, eivätkä he ole huomanneet yrityksen prosesseja tarkasteltavan jatkuvasti tai tavoitteita mittaroitavan. Lisäksi he kokevat kaikkien vahvimmin, ettei johto ole hyvin tietoinen siitä, mitä rekrytointin prosessit todella pitävät sisällään.

1-2 vuotta työsuhteessa olleet henkilöt kokevat selvästi muita heikompana koko organisaation yhteenkuuluvuuden tunteen. He myös kokevat heikoimmaksi asiantuntijoiden vaikuttamismahdollisuudet uusissa prosesseissa.

3-5 vuotta työskennelleet henkilöt tuntevat itsensä muita enemmän ylikuormittuneeksi työmäärän vuoksi. Muuten keskiarvojen linjat ovat melko samoissa lukemissa, kuin kokonaiskeskiarvot.

Yli viisi vuotta työsuhteessa olleet henkilöt eivät koe juuri käyttävänsä aikaa arvoa tuottamattomiin tehtäviin ja myöskin kokevat rekrytoinnin prosessien olevan yhtenäisemmät sekä tavoitteiden selvemmat. Näihin asioihin voi hyvin vaikuttaa kokemus, jonka myötä ala ja myös tekeminen on tullut tutummaksi. Yritys kuitenkin varmasti hyötyisi siitä, että jo vähemmän aikaa talossa olleet ymmärtäisivät prosessit. Tähän voisi auttaa esimerkiksi visualisointi.

Kysymys	Henkilöstöryhmä		Kaikki yhteensä (n=14)
	HR Asiantuntija (n=8)	Myynti- tai palvelupäällikkö (n=6)	
3. Minulla on harvoin kiire työssäni.	2,50	3,17	2,79
4. Minusta tuntuu, että käytän päivittäin työaikaani tehtäviin, jotka eivät tuota mitään.	4,00	3,83	3,93
6. Minulla on työpäivänäni aina useita keskeneräisiä työtehtäviä yhtä aikaa. Usealla tässä tarkoitetaan keskimäärin enemmän kuin viisi eri tehtävää.	5,50	3,83	4,79
7. Tunnen itseni usein ylikuormittuneeksi työmäärästä johtuen.	4,25	3,17	3,79
8. Käytän päivittäin aikaa erilaisten työtehtävien priorisointiin.	5,88	6,00	5,93
9. Töideni priorisointi on minulle aina helppoa.	5,13	5,67	5,36
10. Yrityksessämme rekrytoinnin prosessit ovat yhtenäiset kaikkialla.	2,63	3,83	3,14
12. Yrityksessämme prosesseja tarkastellaan ja parannetaan jatkuvasti	4,38	4,00	4,21
14. Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan kehitystyöhön	4,63	4,00	4,36
16. Prosesseillamme on selvät tavoitteet.	4,50	4,67	4,57
17. Prosessiemme tavoitteita mitaroidaan.	4,13	4,00	4,07
18. Johto on hyvin tietoinen siitä, mitä rekrytoinnin päivittäiset työtehtävät pitävät sisällään	3,13	4,17	3,57
20. Koen että yrityksessämme esimiestyöskentely on valmentavaa	3,25	3,83	3,50
22. Meillä on koko organisaation tasolla hyvä yhteenkuuluvuuden tunne	4,38	3,67	4,07

TAULUKKO 2. Vastausten keskiarvot henkilöstöryhmittäin.

Toisessa taulukossa (TAULUKKO 2.) vastausten keskiarvoja on vertailtu henkilöstöryhmittäin siten, että myyntipäälliköiden ja palvelupäälliköiden vastaukset on yhdistetty yhdeksi ryhmäksi. Heidän vastauksensa edustavat ns. muissa kuin HR-Asiantuntijan tehtävissä työskenteleviä. Huomioitavaa vastauksissa on se kuitenkin se, että myös muissa rooleissa työskenteleviä on pyydetty vastaamaan kysymyksiin mahdollisuuksien mukaan rekrytoinnin työtehtävien näkökulmasta.

Vastauksista ilmenee, että kaiken kaikkiaan HR Asiantuntijat itse kokevat lähes kaikissa päivittäisiä työtehtäviä koskeissa kysymyksissä asioiden olevan heikommin, kuin mitä muut vastaajat kokevat. HR Asiantuntijat kokevat itsensä enemmän kiireisiksi, heillä on useita keskeneräisiä tehtäviä yhtä aikaa ja heille työtehtävien priorisointi ei ole ihan niin helppoa kuin muille, vaikka keskiarvo onkin jokseenkin samaa mieltä. Rekrytoinnin prosessien he eivät koe olevan yhtenäiset kaikkialla ja lisäksi ovat jokseenkin eri mieltä siitä, että johto olisi tietoinen rekrytoinnin päivittäisistä työtehtävistä.

Henkilöstöryhmittäin keskiarvot antavat selvästi enemmän parantamisen varaa.

Yleisesti kaikkia keskiarvoja sekä edellisen luvun graafeja tarkastellessa esille nousee muutama asia:

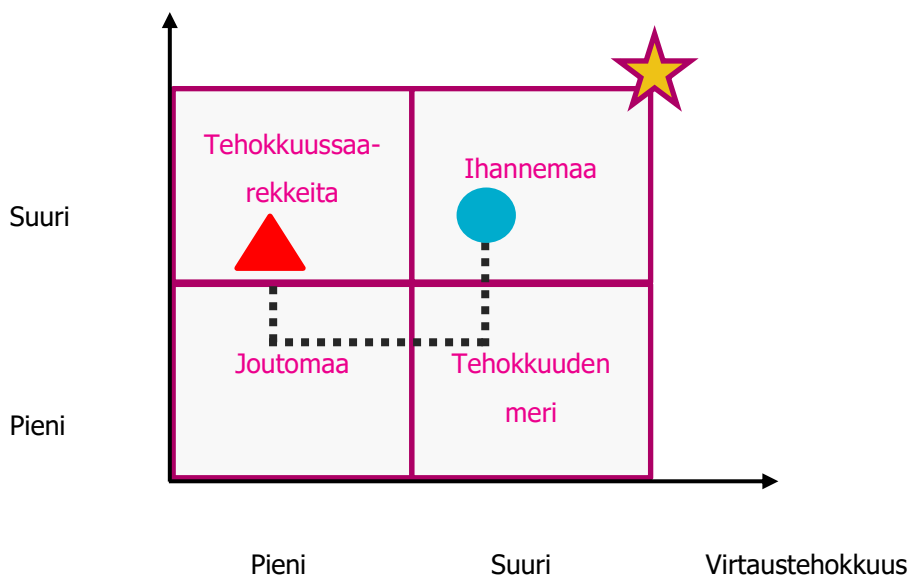
- Kiireen- ja ylikuormittuneisuuden tunne ovat huolestuttavalla tasolla
- Töiden priorisointiin käytetään paljon aikaa ja prosessien ei koeta olevan yhtenäiset
- Valmentavaan esimiestyöskentelyyn liittyvän kysymyksen vastausten hajonta oli suurta eikä selittänyt muuttujien kautta

Näitä asioita käsittelen tarkemmin seuraavassa luvussa 7.1 ja annan kehitysehdotuksia, jotka voisivat ratkaista kyseisiä ongelmia.

6.2 Sijoittuminen tehokkuusmatriisissa

Ensimmäinen tutkimuskysymyksistä oli, mihin kohtaan Yritys X Oy sijoittuu tehokkuusmatriisissa. Vastausten perusteella, rekrytoinnin resurssit ovat maksimaalisessa käytössä perustuen HR asiantuntijoiden antamiin vastauksiin kiireestä, kuormittuneisuuden tunteesta sekä keskeneräisen työn määrästä. Tämän perusteella yritys sijoittuu jonnekin vasemman yläreunan neljännekseen eli tehokkuusaarekoiden alueelle, punainen kolmio kaaviossa kuvaa yritystä nykytilanteessa (KUVA 33.). Syy, miksi se ei sijoitu tehokkuuden meren puolelle on vastaukset mm. epäyhtenäisistä prosesseista, prosessien parantamisesta, priorisointiin käytettävästä työajasta sekä johdon toiminnasta.

Resurssitehokkuus



KUVA 33. Yrityksen nykyinen sijainti tehokkuusmatriisissa sekä tavoitetilanne.

Kuten aikaisemmin todettu, tehokkuus matriisin tähti on mahdotonta saavuttaa, mutta pääsy ihanne maalle on täysin mahdollista. Parantamalla virtaustehokkuutta, yritys voi siirtyä katkoviivan osoittamalla tavalla kohti tavoitetilaa eli kuvan sinistä ympyrää (KUVA 33.) Tyypillistä on, että kehityskaari on U:n muotoinen (Modig & Åhlström 2013, 123).

Kuten todettu, vaihtelu on suurin este saavuttaa tehokkuusmatriisin oikean yläkulman tähti. Toisena tutkimuskysymyksenä oli, minkälaista vaihtelua rekrytoinnin tehtävissä työskentelevän henkilön työpäivään sisältyy. Eniten vaihtelua aiheuttaa keskeneräinen työ, jonka määrää ei ole rajoitettu. Myös

epäyhtenäiset prosessit sekä erilaiset osaamistasot aiheuttavat vaihtelua. Seuraavassa luvussa on esitelty erilaisia lean-työkaluja, jotka auttavat standardoimaan prosesseja, lisäämään ennustettavuutta ja vähentämään vaihtuilla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Kehitysehdotukset

Kyselytutkimuksen perusteella Yritys X Oy:ssä on keskitytty maksimaaliseen resurssitehokkuuteen, henkilöstö vaikuttaa melko kuormittuneelta ja työntekijät eivät kokeneet esimiestyöskentelyä kovin valmentavana. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehitysehdotusten antaminen ja erityisesti haluan panna nostaa kyselyssä esiin nousseisiin seikkoihin, jotka olivat:

- Kiireen- ja ylikuormittuneisuuden tunne
- Töiden priorisointiin käytetään paljon aikaa ja prosessien ei koeta olevan yhtenäiset
- Valmentavaan esimiestyöskentelyyn panostaminen

Ensimmäinen asia on henkilöstön kiireen tunne ja työn kuormittavuus. Lean työkaluista Kanban- taulu on yksi, jolla voidaan hallita työkuormaa. Se visualisoi työn määrää ja etenemistä, tekee kaoot- tisesta hallittavaa ja vähentää kuormitusta. Torkkolan (2015) mukaan, kanban- taulun avulla lopete- taan aloittaminen ja aloitetaan lopettaminen. Erityisen tärkeää on myös hallita keskeneräisen työn määrää. Myös se onnistuu Kanban- taulun avulla esimerkiksi siten, että on määritelty tietty määrä toimeksiantoja tai tehtäviä, joita asiantuntijalla saa olla työn alla. Uusia voi aloittaa vasta sitten, kun joku edellisistä on saatu valmiiksi.

Kyselyn tulosten mukaan asiantuntijat käyttävät päivittäin runsaasti aikaa töidensä priorisointiin. Vaikka he kokevatkin sen olevan helppoa, vaatii se silti työaikaa ja se aika on pois jonkun muun työ- tehtävän tekemisestä. Fifo -suoritusjärjestyksen (*first in first out*) käyttöön ottaminen ratkaisisi tä- män ongelman ja lisäksi sillä olisi muitakin hyötyjä. Se parantaisi virtaustehokkuutta ja yhtenäistäisi prosesseja.

Johtaminen ja esimiestyöskentely olivat yksi esiin noussut aihe ja siihen panostaminen on asia mitä kannattaisi tehdä. Koko lean- filosofian yksi keskeisin asia on toisen arvostaminen ja kunnioittami- nen. Lean johtaja ymmärtää, kuinka jokaisen henkilön työpanos ja sitoutuminen on systeemin ja sen menestyksen kannalta tärkeää ja myös käyttäytyy sen mukaisesti. Gemba- läpikävelyllä yrityksessä saisi aikaan jälleen useita hyötyjä. Esimiehet pääsisivät hyvin perille siitä, mitä rekrytoinnin tehtävät pitävät sisällään, asiantuntijat kokisivat, että johto on tietoinen päivittäisistä työtehtävistä ja proses- seja olisi mahdollista lähteä parantamaan virtaustehokkaammiksi. Gemba- läpikävelyt tehdään aina asiakkaan näkökulmasta eli hyödyt moninkertaistuvat, kun prosesseja saadaan kehitettyä nimen- omaan asiakasta ajatellen tehokkaammiksi.

Myös tehokkuusmatriisissa sijoittumista on vähitellen mahdollista siirtää kohti tavoitetilaa eli ihanne maata. Se tapahtuu usein katkoviivan osoittamalla tavalla U- kirjaimen muotoisesti (KUVA 33.). Vir- taustehokkuuden parantaminen vaatii jatkuvaa parantamista. Kaikki lähtee liikkeelle prosessien tar- kastelusta asiakkaan näkökulmasta, arvovirtakuvauksen laatimisesta. Prosesseista poistetaan asiak- kaalle arvoa tuottamaton hukka. Sen jälkeen prosessit täytyy vakioda kaikkialla samanlaisiksi. Nämä asiat vähentävät vaihtelua, mikä mahdollistaa sijoittumisen matriisissa kohti tähteä.

Koska Lean ei ole staattinen tila, jota tavoitella, ei yksittäisiä työkaluja käyttöön ottamalla voi saavuttaa kovin pysyviä tuloksia. Leanin aloittaminen vaatii johdolta sekä koko henkilöstöltä aiheeseen perehtymistä, halua kehittyä ja sitoutua sekä muuttaa ajattelutapaa. Lean on strategia ja sitä on parasta lähteä toteuttamaan yrityksen arvojen kautta. Pysyvien ja pitkäkestoisten hyötyjen saavuttamiseksi on syytä osallistaa koko henkilöstöä ja muuttaa kulttuuria- sekä tapaa, jolla työtä tehdään.

Neljäntenä ja viimeisenä tutkimuskysymyksenä oli, mitkä muut menetelmät ja mittarit auttavat kohti parempaa virtaustehokkuutta. Tähän haluaisin nostaa henkilöstön hyvinvoinnin. Lean itsessään on yksi menetelmä lisätä työhyvinvointia, mutta on muitakin tapoja. Ja koska hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä, on tämä asia, joka kannattaa ottaa huomioon. Talentreen Airilan mukaan työntöön fiilis ja tuottavuus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Paremmat olosuhteet tekevät motivaatiosta paremman ja silloin työ sujuu ja tehokkuus paranee. Nämä parantavat usein myös laatua ja tuottavuutta. (Airila, julkaisuajankohta tuntematon.) Toki tyytyväinen työntekijä myös sitoutuu yritykseen ja sen kehittämiseen, mikä taas on tuottavampaa kuin jatkuva vaihtuvuus, uuden henkilökunnan perehdyttäminen ja niin edelleen. Työhyvinvoinnin edut ovat kuin positiivinen noidankehä.

7.2 Aiheita jatkotutkimukselle

Koska lean on jatkuvaa parantamista, olisi syytä tutkia, minkälaisia vaikutuksia erilaisilla toimenpiteillä on. Tulevaisuudessa yritys voisi säännöllisin väliajoin tutkia sitä, onko tässä tutkimuksessa esiin nousseet asiat parantuneet:

- Henkilöstön kuormittuvuus
- Työn mielekkäisyys ja motivaatio
- Esimiestyöskentely

Lisäksi erilaisten toimenpiteiden vaikutusta tehokkuuteen ja tuottavuuteen voisi tutkia, vaikkapa mitaamalla läpimenoaikoja ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Myös henkilöstön tyytyväisyyttä kannattaa seurata säännöllisesti.

8 POHDINTA

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisesti hyvä tutkimus on toteutettu noudattaen *hyvää tieteellistä käytäntöä* (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23). Tutkija on eettisesti vastuussa omasta tutkimustyöstään. Hän ei saa käyttää asemaansa tai tutkimuksen tuloksia oman etunsa ajamiseen tai käyttää niitä vaikuttaakseen kanssaihminen asemaan. Tulokset tulee raportoida kokonaistuloksina siten, ettei yksittäisen vastaajan tiedot paljastu. (Heikkilä 2014, 169.)

Kyselyn validiteetti tarkoittaa sitä, onko onnistuttu mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin. Kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa ensisijaisesti kysymysten asettelu eli se, ymmärtävätkö kaikki vastaajat kysymykset samalla tavalla. (Heikkilä 2014, 177.) Validiutta voidaan parantaa käyttämällä useampia eri menetelmiä. Esimerkiksi laadullista ja määrällistä tutkimusta yhdisteltäessä käytetään termiä monimetodinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 233.)

Kyselyn reliabiliteetti tarkoittaa sitä, onko kysely toistettavissa eli varmistetaan, että kysely ei anna vain sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimuksen reliabiliteettia voi tarkistaa toistamalla tutkimuksen. Yleisimpiä reliabiliteettia heikentäviä seikkoja ovat puutteellinen otanta sekä erilaiset mittaus- ja käsittelyvirheet. (Heikkilä 2014, 178.)

Lähtökohtana tämän tutkimuksen tekemiselle on ollut tutustua hyvään tieteelliseen käytäntöön sekä lakeihin ja ohjeistuksiin, jotka velvoittavat tutkijaa. Toimeksiantajan kanssa on tehty työn toteuttamisesta kaikki vaadittavat sopimukset. Lähteitä valitessani olen käyttänyt kriittistä harkintaa.

Kyselyssäni olen ottanut eettisyyden ja luotettavuuden huomioon esimerkiksi laatimalla kysymykset huolellisesti, jotta ne olisivat mahdollisimman yksiselitteisesti ymmärrettävissä. Kyselyn vastausprosentti on kattava, joten tuloksia voidaan pitää siinä mielessä luotettavina. Vastaukset on esitetty ilman henkilötietoja ja täysin anonymisti, jotta yksittäistä vastaajaa ei voisi tunnistaa tuloksista. Koska populaatio on pieni, on roolikohtaisissa vastauksissa yhdistetty myyntipäälliköiden ja palvelupäälliköiden vastaukset anonymisuuden varmistamiseksi. Monivalintakysymysten lisäksi on käytetty myös laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä avoimia kysymyksiä, mikä parantaa validiutta.

8.2 Reflektio

Opinnäytetyössä käsiteltiin Yritys X Oy:n tuotannon eli rekrytoinnin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä pääasiassa kvantitatiivisin menetelmin kyselytutkimuksen avulla. Kyselyn vastausprosentti oli hyvä, yli 73 prosenttia, ja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Reliabiliteettia lisäsi myös tutkimuksen monimetodisuus.

Leanin soveltuvuuden tutkimisessa olisi voitu käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan yhtä hyvin myös kvalitatiivista tutkimusta ja aineistoa kerätä haastattelemalla ja havainnoimalla. Havainnoimalla olisi ollut mahdollista päästä huomaamaan suoraan erilaiset rekrytoijan työssä vaihtelua aiheuttavat tekijät, mutta puolestaan johtamisesta ja työn kuormittavuudesta, sillä menetelmällä ei olisi samalla tavalla pystynyt saamaan tietoa. Havainnointi olisi vaatinut myös matkustamista eri toimipisteisiin ympäri Suomen ja olisi ollut haastavampi toteuttaa käytännössä sekä ajan että kustannusten puitteissa.

Kyselyssä on riskinä se, että onko kaikki vastaajat vastanneet kysymyksiin rehellisesti ja myös ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla. En tosin näe riskiä sille, että joku olisi tahallaan vastannut täysin valheellisesti tässä omaa työtään koskevassa kyselyssä. Kysymysten asettelussa pyrin siihen, että jokainen ymmärtää niiden sisällön. Testasin myös kysymykset yhdellä henkilöllä ja lisäksi katsoimme kysymysten asettelun läpi opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja muokkasimme joidenkin alustavien kysymysten muotoilua sen perusteella.

Haastetta vastausten luotettavuudessa voi antaa se, että kaikkia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin rekrytoinnin tehtävien näkökulmasta. Ongelma voi siis olla siinä, kuinka hyvin muissa rooleissa olevat henkilöt tuntevat rekrytoinnin tehtävät tai kuinka hyvä käsitys heillä on niistä.

Tutkimus onnistui luotettavuuden näkökulmasta hyvin ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi sen toteuttamiseksi. Tutkimuksen avulla saatiin luotua käsitys yrityksen nykytilasta ja sen sijoittuminen tehokkuusmatriisissa. Tavoitteiden mukaisesti pääsin esittämään erilaisia toimenpiteitä, joilla vaihtelua voisi rajoittaa ja saada aikaan hyötyjä. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden lähteä kehittämään asioita edelleen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että leanin soveltaminen toisi toivottua tehostusta asiantuntijaorganisaation tuotannossa.

Haasteena opinnäytetyölle koin aiheen laajuuden ja sen rajaamisen järkevästi ja relevantisti. Lean-kirjallisuutta ja tutkimustietoa on laajasti saatavilla ja kaikkeen oli mahdotonta perehtyä ihan jo ajankäytön kannalta, vaikka kiinnostusta olisikin ollut. Myös näkökulmien valitseminen ja keskeisten asioiden rajaaminen tarpeeksi abstraktille tasolle oli haastavaa, mutta välttämätöntä.

Opinnäytetyön toteuttaminen vahvisti omaa lean-osaamista valtavasti ja antoi varmasti hyödyllisiä eväitä tulevaisuuden työelämään. Ymmärrän lean-filosofian peruseriaatteen ja sen soveltamisen edellytykset sekä haasteet asiantuntijatyöskentelyyn. Sen miten johtaminen on merkittävässä roolissa leanin kannalta ja jatkuva oppiminen välttämättömyys. Pysyvä muutos ja maksimaaliset hyödyt saadaan leanista käyttöön perinpohjaisen kulttuurimuutoksen kautta ja osallistamalla koko henkilöstö mukaan esimiesten ja johdon esimerkillä sekä kannustavalla ilmapiirillä.

LÄHTEET

- Aho, Timo; Hirvonen, Helena; Lehto, Iiris; Mankki, Laura & Jokinen, Eeva 2019. Lean-johtaminen sukupuolittuneessa työelämässä. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://ilmiomedia.fi/artikkelit/lean-johtaminen-sukupuolittuneessa-tyoelamassa/> [viitattu: 20.9.2021]
- Airila, Hanna julkaisuaika tuntematon. Mitä on lean? Leanisti kohti yhä sujuvampaa työtä. Talentree Oy:n blogi. <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/> [viitattu: 2.1.2022]
- Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Herranen, Kimmo 2020. Ketterä kasvu. Alma Talent Oy, Helsinki.
- Hirvonen, Helena 2018. Lean haluaa koko potentiaalisi työpaikan käyttöön. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2018/03/20/lean-haluaa-koko-potentiaalisi-tyopaikan-kayttoon/> [viitattu: 2.1.2022]
- Liker, Jeffrey & Convis, Gary 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. A Bonnier Group Company.
- Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Reologica Publishing, Tukholma.
- Nummenmaa, Lauri; Holopainen, Matti & Pulkkinen, Pekka 2016. Tilastollisten menetelmien perusteet. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Pekuri, Ari & Herrala, Maila 2013. Lean-organisaatiota rakentamassa – henkilöstön osallistaminen ja kulttuurimuutoksen kulmakivet. Rakennustietosäätiö RTS, Rakennustieto Oy ja Rakennusmestarit ja insinöörit AMK RKL ry, Rakentajakalenteri 2013. Verkkojulkaisu. Saatavissa: <https://docplayer.fi/7872085-Lean-organisaatiota-rakentamassa-henkiloston-osallistaminen-ja-kulttuurimuutoksen-kulmakivet.html> [viitattu: 2.1.2022]
- Yritys X Oy, 2020. Strategia 2020-2022.
- Sayer, Natalie & Williams, Bruce 2012. Lean for Dummies, 2nd Edition. John Wiley & Sons, inc. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9781118117569> [viitattu: 18.9.2021]
- Torkkola, Sari. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent, Helsinki.
- Varjo, Jari 2019. Leanin hyödyt ovat suuret, kunhan suunta on selvä. Blogikirjoitus. Saatavissa: <https://www.tietokeskus.fi/blogi/leanin-hyodyt-ovat-suuret-kunhan-suunta-on-selva/> [viitattu: 14.11.2021]
- Vilka, Hanna 2007. Tutki ja Mittaa. E-kirja. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9> [viitattu 24.9.2021]

LIITE 1: SAATEKIRJE

Hei arvoisa kollegani!

Olen opiskellut monimuoto-opintoina työni ohessa liiketalouden tradenomitutkintoa Savonia Ammatikorkeakoulussa. Opintoni ovat nyt loppusuoralla ja olen toteuttamassa opinnäytetyötäni työnantajallemme *Yritys X Oy*:lle. Tutkimuksen aiheena on *asiantuntijaorganisaation tuotannon tehostaminen lean-menetelmiä soveltaen* ja toivoisin, että vastaisit kyselyyn aiheeseen liittyen.

Kysely on tarkoitettu kaikille organisaatiossamme työskenteleville toimihenkilöille (HR asiantuntijat, myyntipäälliköt ja palvelupäälliköt, myös harjoittelijat). Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tulokset tulevat ainoastaan organisaation sisäiseen käyttöön.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 15-20 minuuttia ja vastata voi 29.10.2021 saakka.

Kyselyyn pääset täältä: <https://forms.gle/8ts9U8KkapV7wrVh7>

Kiitos ajastasi ja vastauksista jo etukäteen!

Terveisin:

Miitta

LIITE 2: KYSELY

Kysely YRITYS X Oy:n toimihenkilöille

Tämä kysely liittyy Savonia AMK:n opinnäytetyöhöni, jonka toimeksiantaja on Yritys X Oy.

Vastaathan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja tulokset tulevat ainoastaan organisaation sisäiseen käyttöön.



1. Missä roolissa työskentelet tällä hetkellä? *

- HR Asiantuntija (myös -assistentti ja -harjoittelija)
- Myyntipäällikkö
- Palvelupäällikkö

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt Yritys X Oy:ssä ? *

- Alle 1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- yli 5 vuotta

Seuraava

Sivu 1 / 4

Tyhjennä lomake

Päivittäinen työskentely

Seuraaviin kysymyksiin vastataan mielipideasteikolla 1–7. Mahdollisuuksien mukaan vastaathan kysymyksiin rekrytointin työtehtävien näkökulmasta. Lisäksi joukossa on avoimia kysymyksiä, joihin toivon jokaisen myös vastaavan. 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = jokseenkin eri mieltä, 4 = ei eri mieltä eikä samaa mieltä, 5 = jokseenkin samaa mieltä, 6 = samaa mieltä, 7 = täysin samaa mieltä.

3. Minulla on harvoin kiire työssäni. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

4. Minusta tuntuu, että käytän päivittäin työaikaani tehtäviin, jotka eivät tuota mitään. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

5. Mitkä ovat tai voisivat olla arvoa tuottamattomia työtehtäviä? Voit mainita useita. (Arvoa tuottamaton tarkoittaa tehtäviä, joista asiakas ei ole valmis maksamaan)

Oma vastauksesi

6. Minulla on työpäivänäni aina useita keskeneräisiä työtehtäviä yhtäaikaan. Usealla tässä tarkoitetaan keskimäärin enemmän kuin viisi eri tehtävää. *

1 2 3 4 5 6 7
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

7. Tunnen itseni usein ylikuormittuneeksi työmäärästä johtuen. *

1 2 3 4 5 6 7
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

8. Käytän päivittäin aikaa erilaisten työtehtävien priorisointiin. *

1 2 3 4 5 6 7
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

9. Töideni priorisointi on minulle aina helppoa. *

1 2 3 4 5 6 7
Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Takaisin

Seuraava

Sivu 2 / 4

Tyhjennä lomake

Prosessit

10. Yrityksessämme rekrytoinnin prosessit ovat yhtenäiset kaikkialla. *

1 2 3 4 5 6 7

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

11. Minkälaisissa tilanteissa olet huomannut poikkeuksia prosessien yhtenäisyydessä?

Oma vastauksesi

12. Yrityksessämme prosesseja tarkastellaan ja parannetaan jatkuvasti *

1 2 3 4 5 6 7

Täysin eri mieltä

Täysin samaa mieltä

13. Kuinka tämä näkyy?

Oma vastauksesi

14. Kun uusia toimintatapoja otetaan käyttöön, asiantuntijat pääsevät vaikuttamaan kehitystyöhön *

1 2 3 4 5 6 7

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

15. Kuinka tämä näkyy?

Oma vastauksesi

16. Prosesseillamme on selvät tavoitteet. *

1 2 3 4 5 6 7

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

17. Prosessiemme tavoitteita mitataan. *

1 2 3 4 5 6 7

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

Takaisin

Seuraava

Sivu 3 / 4

Tyhjennä lomake

Johtaminen

18. Johto on hyvin tietoinen siitä, mitä rekrytoinnin päivittäiset työtehtävät pitävät sisällään *

1 2 3 4 5 6 7

Täysin eri mieltä Täysin samaa mieltä

19. Kuinka tämä näkyy?

Oma vastauksesi

20. Koen että yrityksessämme esimiestyöskentely on valmentavaa *

1 2 3 4 5 6 7

Täysin erimieltä Täysin samaa mieltä

21. Miksi koet / et koe?

Oma vastauksesi

22. Meillä on koko organisaation tasolla hyvä yhteenkuuluvuuden tunne *

1 2 3 4 5 6 7

Täysin erimieltä Täysin samaa mieltä

23. Voisiko sitä jotenkin parantaa?

Oma vastauksesi

Takaisin

Lähetä

Sivu 4 / 4

Tyhjennä lomake