



Esihenkilöiden hallinnollisen työn virtaviivaistaminen Lean-ajattelun avulla

Case: Valmet Technologies Oy

Harri Turunen

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK)

Turunen, Harri

Esihenkilöiden hallinnollisen työn virtaviivaistaminen Lean-menetelmän avulla

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2022, 62 sivua

Liiketalouden ala, Tradenomin tutkinto-ohjelma, Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden hallinnollisen työn kuormittavuutta suhteessa muuhun työhön sekä tunnistaa hallinnollisista prosesseista mahdollisia kehityskohteita. Teoriasta käytäntöön näkökulmana käytettiin Lean-ajattelua.

Tutkimus suoritettiin kokonaisotantana, sillä otos olisi ollut yli puolet perusjoukosta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella verkkokyselylomakkeella, jota täydennettiin avoimilla kysymyksillä luotettavuuden parantamiseksi. Kyselyn toteutuneeksi vastausprosentiksi muodostui 62,3 %.

Tutkimustuloksista havaittiin, että henkilöstöjohtamisen järjestelmiin liittyvä esihenkilöiden hallinnollisen työn kuormittavuus koettiin ongelmalliseksi. Keskeistä tuloksissa oli hallinnollisen työn prosesseissa koettu vaihtelu sekä järjestelmissä tapahtuva ylimääräinen liike, jotka hidastavat prosessin läpimenoaikaa. Lisäksi määritellyllä toimenkuvalla todettiin olevan positiivinen vaikutus hallinnollisen työn koettuun kuormittavuuteen. Näiden havaintojen pohjalta kuvattiin esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen järjestelmiin pohjautuvan hallinnollisen työn nykytila ja kehitysehdotukset. Nykytila-analyysin tuloksena huomattiin, että henkilöstöjohtamisen järjestelmiin pohjautuva hallinnollinen työ vie keskimäärin 9 % esihenkilöiden viikon 37,5 tunnin työajasta. Oleellisimman kehitysehdotukset olivat toimenkuvien määrittäminen ja järjestelmärajapintojen rakentaminen.

Avainsanat (asiasanat)

lean, lean-ajattelu, esihenkilötyö, hallinnollinen työ, henkilöstöjohtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Turunen, Harri

Streamlining managers' administrative work with Lean thinking

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2022, 62 pages

Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The study was aimed to research client organization's managers' administrative workload compared to other workload and to identify possible development areas. The literature was based on Lean-thinking.

The study was conducted with quantitative internet survey which was supplemented with qualitative fields to ensure reliability. The study sample was a census since the size of the sample was over half of the population. The survey's response rate was 62,3 %.

It was observed from the study results that HR system related managers' administrative workload was seen as a problem. Key discoveries from the studies were fluctuation and redundant motion experienced in administrative processes which slow down the processes lead time. In addition to this defined job description was identified to have a positive causation in experienced administrative workload. Based on these study results, the present state of perceived HR-system related managers' administrative workload was presented with development areas. It was observed from the present state analysis that HR-system related administrative work takes about 9 % on average from managers' 37,5 hour weekly working time. Key development suggestions were to define job descriptions and to build system interfaces.

Keywords/tags (subjects)

lean, lean-thinking, managerial work, administrative work, human resources, HR

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Esihenkilötyö	4
2.1	Henkilöstöjohtaminen	5
2.2	Esihenkilöiden hallinnollinen työ	6
2.3	Tuottavuuden kehittäminen	7
3	Lean-ajattelu toiminnan kehittämisen pohjana	8
3.1	Lean-ajattelu	8
3.2	Arvo ja asiakaslähtöisyys	9
3.3	Virtaustehokkuus	10
3.4	Hukka ja pullonkaulat	11
4	Tutkimusasetelma	12
4.1	Toimeksiantajan esittely	12
4.2	Tutkimusongelma- ja kysymykset	14
4.3	Tutkimusote	15
4.4	Tiedonkeruumenetelmät	18
4.5	Analyysimenetelmät	21
4.6	Luotettavuus ja eettisyys	22
5	Tutkimustulokset	23
5.1	Taustatiedot	24
5.2	Hallinnollisen työn kuormittavuus	27
5.3	Avoimet vastaukset	36
6	Johtopäätökset	37
6.1	Arvo ja asiakas HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisessa työssä	38
6.2	Virtaus HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisessa työssä	38
6.3	Hukka ja pullonkaulat HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisessa työssä	40
6.4	Kehitysehdotukset	41
7	Pohdinta	42
	Lähteet	45
	Liitteet	47
	Liite 1. Saatekirje	47
	Liite 2. Kyselylomake	50
	Liite 3. Kyselylomake in English	57

Kuviot

Kuvio 1. Lokeroitunut organisaatio (Järvinen 2016, Esimies työyhteisön palveluksessa, muokattu.)	5
Kuvio 2. Asiakaslähtöinen organisaatio (Järvinen 2016, Esimies työyhteisön palveluksessa, muokattu.)	5
Kuvio 3. Tietämättömyyden jäävuori. (Kauhanen 2018, 2.3, muokattu.)	7
Kuvio 4. Virtaustehokkuus vs. resurssitehokkuus (Torkkola 2015, 57, muokattu.).....	11
Kuvio 5. HR-liitännäiset järjestelmät.....	14
Kuvio 6. Perusjoukon ja otoksen liiketoimintayksiköiden jakauma.....	25
Kuvio 7. Tiimien kokojen jakauma	26
Kuvio 8. Mann-Whitneyn U-testi johdettavan tiimin henkilöstöryhmän vaikutuksesta esihenkilöiden kokemuksiin	27
Kuvio 9. Kokemukset HR-liitännäisen hallinnollisen työn kokonaisuudesta	29
Kuvio 10. Kokemukset hallinnollisten tehtävien sujuvuudesta	32
Kuvio 11. Hallinnollisen työn keskiarvovaihtelu h/vko, keskiarvo 3,44.....	35
Kuvio 12. Avoimista vastauksista esiin nousseet kehityskohteet ja kehitysideat	42

Taulukot

Taulukko 1. Hallinnollisen työn prosentuaalinen osuus viikon työajasta (37,5 h)	30
Taulukko 2. Hallinnolliseen työhön viikossa käytetty työaika suhteessa tiimin kokoon	30
Taulukko 3. Hallinnollisten prossien sujuvuus	33
Taulukko 4. Hallinnollisten prosessien jakaumat painotettuna keskiarvona ja keskihajonta	34
Taulukko 5. Toimenkuvassa määritellyn hallinnollisen työn vaikutus hallinnollisen työn kuormittavuuden kokemuksiin	36

1 Johdanto

Lean-ajattelu on strategia, jonka tavoitteena on sujuva eteneminen eli virtaus. Palvelu tai tuote on tuotettava suuremmalle määrälle sisäisiä asiakkaita ja vähemmillä resursseilla. Tarkoituksena on toimintojen jatkuva parantaminen arvoa lisäämättömän toiminnan eli hukan minimoinnin kautta. (Torkkola 2015, 22; Modig & Åhlström 2013, 127.) Lean on kehitetty alun perin tehdastuotantoon, mutta se sisältää asiantuntijatyöhön soveltuvat elementit (Torkkola 2015, 13; Bell & Orzen 2011, 17). Vaikka Lean on todettu toimivaksi asiantuntijaorganisaatioiden toimintojen kehittämisessä, työn itsenäisyys ja korkeasti koulutetut työntekijät tuovat oman haastekertoimensa tutkimukseen. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijaorganisaation työtehtävien standardointi on vaikeaa. Hobergin, Holwegin & Staudacherin (2021, 5) mukaan Lean-ajattelun ja neljännen teollisen vallankumouksen yhdistäminen on erittäin ajankohtainen ja keskusteltu aihe kirjallisuudessa vuonna 2021. Lean-ajattelu nähdään jopa neljännen teollisen vallankumouksen lähtökohtana. Neljännellä teollisella vallankumouksella tarkoitetaan digitaalista vallankumousta, joka tulee muuttamaan työelämää, työskentelytapoja sekä jokapäiväistä elämää perusteellisesti. Tähän liittyviä teknologioita ovat esimerkiksi internet of things, ohjelmistorobotiikka ja tekoäly. (Olsen & Tomlin, 2019, 113.)

Uusien järjestelmien ja harmonisointien myötä organisaation esihenkilöt hoitavat prosesseja, joita he eivät ole aiemmin hoitaneet ja nämä työtehtävät on kuitenkin katsottu osaksi esihenkilöiden työnkuvaa. Esihenkilöiden hallinnollisen työn kuormittavuus suhteessa muihin työtehtäviin on kasvanut kohdeorganisaatiossa kehittämisprojektien johdosta. Tästä on seurannut se, että esihenkilöiden työajasta liian suuri osa kuluu hallinnollisen työn hoitamiseen arvoa luovien ydintehtävien sijaan. Työtaakan kasvaminen ja hallinnollisen työn kuormittavuus on huomattu organisaation eri tasoilla. Asiantuntijaorganisaatioissa tällainen työnkuvan ja toteutuvan työkuorman ristiriita on uuvuttavaa sekä haitallista varsinkin asiakasrajapinnassa toimiville organisaation osille, jotka ovat suoraan vastuussa tuloksesta (Bell & Orzen 2011, 5.).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden hallinnollisen työn kuormittavuutta suhteessa muuhun työhön. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Valmet Technologies. Toimeksiantajalle muodostettiin selkeä ja yksityiskohtainen kuva hallinnollisen työn nykytilasta ja lisäksi tunnistettiin kehitysehdotuksia esihenkilöiden hallinnollisen työn virtaviivaistamiseksi. Esihenkilöiden hallinnollisen työn tutkiminen Paperit-

liiketoimintalinjassa oli toimeksiantajan toive ja lisärajaus tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen järjestelmiin pohjautuvaan hallinnolliseen työhön.

2 Esihenkilötyö

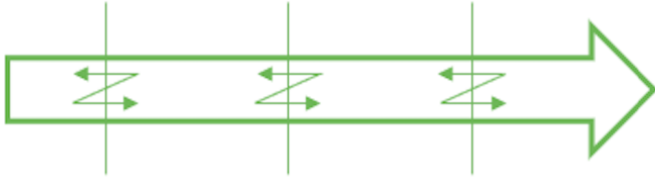
Esihenkilön on ymmärrettävä oma roolinsa organisaatiossa sekä rooliin liittyvät työtehtävät. Useat esihenkilöt jättävät osan johtamisroolistaan huomiotta, mistä seuraa varsin negatiivisia seurauksia sekä työyhteisölle, että organisaatiolle. Esihenkilönä onnistumisen edellytyksenä on muodostaa selkeä käsitys panostuksen jakautumisesta varsinaisen esihenkilötyöhön ja muun toiminnan, kuten suorittavan työn ja asiantuntijatehtävien välille. Lähtökohtana on, että esihenkilö ymmärtää oman toimenkuvansa merkityksen ja käyttää siihen liittyvää vaikutusvaltaansa organisaation hyväksi. (Järvinen 2016, Esimiehenä onnistumisen edellytykset.)

Esihenkilön tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia työnteon edellytyksistä. Lisäksi esihenkilön velvollisuus on ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta henkilöstö voi toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti. Organisaation kaiken toiminnan pohjana on perustehtävä, joka määrittää organisaation osien, kuten ryhmien ja tiimien tehtävät sekä tavoitteet. Esihenkilöiden ja johdon tärkeänä tehtävänä on ylläpitää organisaation jäsenten perustehtävää ajantasaisena sekä huolehtia työpanoksen kohdentamisesta tavoitetta kohti. (Järvinen 2016, Esimies työyhteisön palveluksessa.)

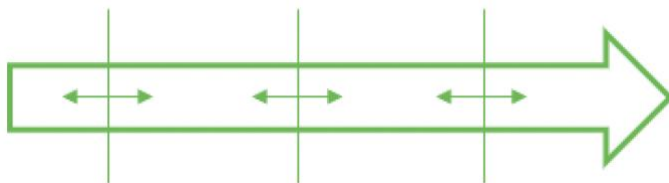
Markkinoiden aiheuttamien jatkuvien ulkopuolisten muutospaineiden vuoksi organisaation perustehtävä ei pysy samana, jolloin se vaatii jatkuvaa tarkistamista ja selkeyttämistä. Organisaation perustehtävän on kyettävä sopeutumaan tekniseen kehitykseen sekä asiakkaiden muuttuviin odotuksiin. (Järvinen 2016, Esimies työyhteisön palveluksessa.)

Henkilöstön on ymmärrettävä, kuinka organisaation työprosessit on organisoitu, jotta he voivat toteuttaa perustehtävää. Kuviossa 1 on kuvattu lokeroitunut organisaatio, jonka prosessien välillä esiintyy esteitä. Nämä esiintyvät esimerkiksi puutteellisena kommunikointina, väärinymmärryksinä sekä unohduksina. Kuviossa 2 on kuvattu virtaviivainen toimintaketju, jonka toiminta perustuu kokonaistavoitteen tarkasteluun. Organisaation toimintaa tarkastellessa lopputuloksesta käsin, paljastuu järjestelmien ja rakenteiden haitalliset vaikutukset. Jokaisella esihenkilöllä on oltava tämä lopputulokseen perustuva tarkastelutapa mielessään koko linjajohdon läpi, jotta päästään

kuvion 2 mukaiseen tilanteeseen. Näin organisaation toiminta on tavoitteellista ja halutun lopputuloksen mukaista. (Järvinen 2016, Peruspilareista ja -prosesseista huolehtiminen.)



Kuvio 1. Lokeroitunut organisaatio (Järvinen 2016, Esimies työyhteisön palveluksessa, muokattu.)



Kuvio 2. Asiakaslähtöinen organisaatio (Järvinen 2016, Esimies työyhteisön palveluksessa, muokattu.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen johtamisen toiminto, joka huolehtii liiketoiminnan tarvittavan työpanoksen ja osaamisen riittävydestä, henkilöstön suorituskyvystä sekä sitoutumisesta. Henkilöstöjohtamisella voidaan auttaa varmistamaan henkilöstön kautta syntyvien tuloksien saanti. Henkilöstön tuloksien varmistaminen korostuu globaalien kilpailun, teknologian kehittymisen ja talouden myllerryksen takia. Henkilöstöjohtamisella tehostetaan henkilöstön sitoutuneisuutta, yrityksen tulosta ja suorituskykyä. (Dessler 2017, 40.)

Onnistunut henkilöstöjohtaminen on yrityksen menestystekijä, sillä se on suoraan vastuussa siitä, että muodostuuko henkilöstöstä menestystekijä vai ei. Henkilöstöjohtamisella on useita vastuualueita:

- huolehtia työvoiman määrästä sekä kohdentamisesta liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien mukaisesti
- vahvistaa henkilöstön suorituskykyä, joka koostuu osaamisesta, motivaatiosta, sitoutumisesta sekä työhyvinvoinnista.
- henkilöstöön liittyvien kustannuksien optimointi
- huolehtia, että henkilöstöjohtaminen noudattaa lakien ja sopimusten mukaisesti sekä vastuullisen johtamisen periaatteiden mukaisesti
- mahdollistaa yrityksen kehittymisen edellytykset
- huolehtia työnantajakuvasta sekä -kokemuksesta. (Viitala 2021, 1.1.)

Nämä vastuualueet muodostavat yhdessä henkilöstöjohtamisen perimmäisen tarkoituksen, joka on menestyvän liiketoiminnan mahdollistaminen. (Viitala 2021, 1.1.) Opinnäytetyössä käytetään henkilöstöjohtamisesta jatkossa lyhennettä HR (Human Resources) selkeyden vuoksi, sillä se on kohdeorganisaatiossa käytetty termi ja työkieli on englanti.

2.2 Esihenkilöiden hallinnollinen työ

Määrittelimme hallinnollisen työn käsitteen yhdessä kohdeorganisaation HR:n edustajan kanssa. Hallinnollisella työllä tarkoitetaan työtä, joka keskittyy esihenkilön alaisten työn valvontaan, ohjaamiseen sekä mahdollistamiseen. Aihe on tarkennettu HR:n järjestelmien kautta syntyvään hallinnolliseen työhön. Kaikki hallinnollinen työ ei missään nimessä ole hukkaa, vaan kyseessä on juuri valvontaan, ohjaamiseen ja mahdollistamiseen liittyviä tehtäviä, jotka on pakko hoitaa. Hallinnollisen työn ympäriltä voidaan kuitenkin kartoittaa hukkaa aiheuttavat ominaisuudet, kuten odottelun ja näin luoda hallinnollisen työn kokonaisuudelle edellytykset, jolloin prosessin hukka on minimissään ja virtaustehokkuus on maksimissaan.

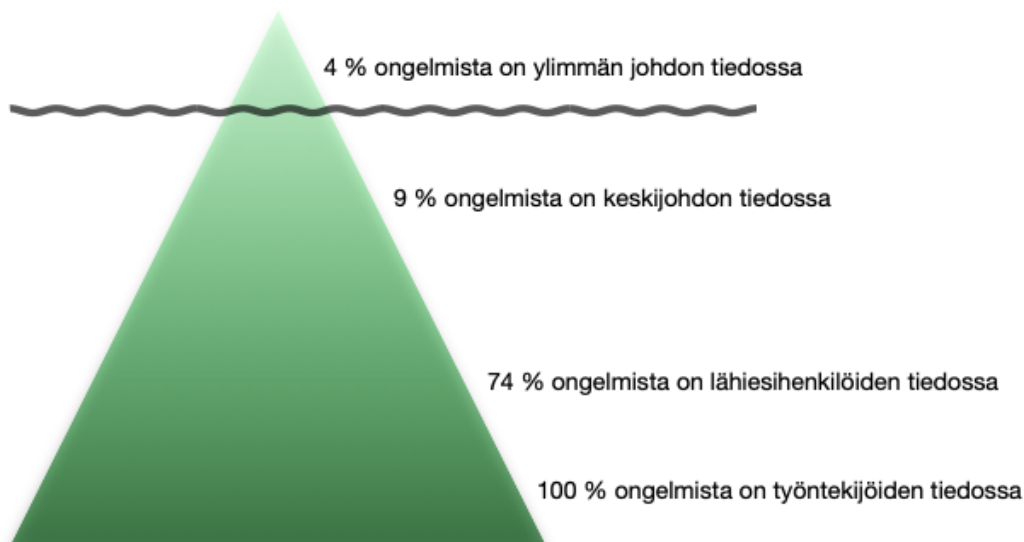
Asiantuntijaorganisaatiossa suunnittelemattoman työn määrä saattaa usein ylittää suunnitellun työn osuuden henkilöiden työnkuivissa. Puhutaan jatkuvasta ”tulipalojen sammuttamisesta”, joka on epätydyttävää, uuvuttavaa eikä se ole kestävä. (Bell & Orzen 2011, 5.) Tämän vuoksi on tärkeää kartoittaa hallinnollisen työn sujuvuutta, jotta tehtäviä voidaan virtaviivaistaa ja

vapautuneita resursseja suunnata työnkuvan mukaiseen tuottavaan, organisaatiota hyödyttävään toimintaan.

2.3 Tuottavuuden kehittäminen

Suomen talouden ongelmat johtuvat työn heikosta tuottavuudesta, eikä niinkään työn vähäisestä määrästä. Tätä ongelmaa voidaan hetkellisesti parantaa työn määrää kasvattamalla, mutta kestävä kasvua saadaan aikaan vain tuottavuutta kehittämällä. Tuottavuus käsitteenä tarkoittaa työstä syntyvää lopputulosta suhteessa tuotantopanoksiin. Työpanoksen mittaamiseen on hyvä käyttää työtunteja tai minuutteja, sillä useimmissa organisaatioissa on osa-aikaista henkilöstöä. (Kauhanen 2018, 2–2.1.)

Vanhentuneen käsityksen mukaan tuottavuuden kehittäminen oli johdon ja esihenkilöiden vastuulla. Modernin käsityksen mukaan johto on edelleen viime kädessä vastuussa kehittämisestä, mutta kaikkien kehittämiseen on osallistettava henkilöstö. On ymmärretty, että johto ei välttämättä tunne toimintaprosesseja ja ongelmakohtia yhtä hyvin kuin henkilöstö. Kuviossa 3. kuvataan hyvin tätä tilannetta, miksi menestyäkseen organisaation on luotava organisaatiokulttuuri, jossa henkilöstö osallistuu kaikilla organisaatiotasolla päätöksentekoon. (Kauhanen 2018, 2.1 & 2.3.)



Kuvio 3. Tietämättömyyden jäävuori. (Kauhanen 2018, 2.3, muokattu.)

Työn tuottavuutta voidaan kasvattaa esimerkiksi työprosesseja ja organisaatio rakennetta kehittämällä sekä investoimalla koneisiin. Lean-ajattelu on organisoinnin ja johtamisen työkalu sekä johtamisjärjestelmä. Sen keskeisenä tavoitteena on kohdistaa organisaation toiminta olennaiseen eli arvoa tuottavaan toimintaan. Kehitettävistä prosesseista arvioidaan toiminnot, jotka tuottavan kyseisen prosessin määrittelylle asiakkaalle arvoa. Asiakkaalle arvoa tuottamattomat toiminnot ja käytänteet karsitaan pois. (Kauhanen 2018, 2.1–2.2.)

3 Lean-ajattelu toiminnan kehittämisen pohjana

Lean tarkoittaa suoritukseen tarvittavan ajan lyhentämistä sekä suorituksen muuttamista ennustettavaksi. Lean -periaatteet perustuvat tieteellisiin tutkimuksiin sekä luonnonlakeihin. Lean -ajattelu varustaa organisaation toimintatavoilla ja työkaluilla, jotka mahdollistavat järjestelmätason puutteiden ymmärtämisen sekä prosessien korjaamisen. (Torkkola 2015, 11–13.) Lean-ajattelun ymmärtämiseksi tässä luvussa käsitellään kyseistä ajattelutapaa yleisesti sekä sen käyttämistä toiminnan kehittämisessä. Lisäksi käsitellään Lean-ajattelun taustaa ja soveltuvuutta asiantuntijaorganisaation toimintaan.

3.1 Lean-ajattelu

Douglas, Antony & Douglas (2015, 971) mukaan Lean-ajattelu on loputonta hukkan muuttamista arvoksi asiakkaan näkökulmasta. Ajattelun pohjana on parantaa laatua vähentämällä hukkaa. Tämän ajattelun toimintaan vaaditaan organisaation johdolta systemaattinen lähestymistapa sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden prosessien tarkasteluun. Lean-ajattelun viisi ydinperiaatetta ovat

1. arvon määrittäminen asiakkaan näkökulmasta
2. arvovirtauksen määrittäminen jokaiselle prosessille ja hukkan poistaminen prosessista (virtaustehokkuus)
3. prosessin jatkuva sujuvoittaminen
4. lisää asiakkaalle arvoa jokaisessa vaiheessa
5. tähtää täydellisyyteen vähentämällä välivaiheita ja asiakkaan odotustaikaa (Douglas, Antony & Douglas 2015.)

Lean on siis toimintastrategia, jonka tavoitteena on työn sujuva eteneminen, eli virtaus. Strategian tavoitteena on eliminoinnin, minimoimisen ja hallinnon kautta tapahtuva jatkuva parantaminen. Parantaminen ei perustu työtaakan kasvattamiseen vaan hukan, eli arvoa lisäämättömän työn poistamiseen. (Torkkola 2015, 22; Modig & Åhlström 2013, 127; Kouri 2010, 10.)

Ajattelutapa on alun perin kehitetty tehdastuotantoon, jonka pohjalta syntyi käsitys, että ajattelutapa toimisi vain tuotannossa. Lean on kuitenkin alusta asti ollut johtamisjärjestelmä, joka sisältää asiantuntijatyöhön soveltuvat osa-alueet: tuotekehityksen, toimittajahallinnan, asiakastuen ja hallinnon. Nykyään Lean on laajalti levinnyt ja eri toimialoille adaptoitu ajattelutapa (Torkkola 2015, 13; Bell & Orzen 2011, 17.) Torkkola (2015, 13) epäilee, että hidas siirtyminen asiantuntijatyöhön johtuu juuri virheellisestä olettamuksesta Lean-ajattelun sopivuudesta muuhun kuin tehdastuotantoon.

Lean-ajattelu ja sen periaatteet syntyivät Toyotan autotehtaan toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan. On tärkeää ymmärtää, että tuolloin vallitsi resurssipula, mikä näkyi yritysten toiminnassa ja kehityksessä. Resurssipulasta johtuen Toyota kehitti uuden tavan tehokkuuden kehittämiseksi – Lean-ajattelun, joka lähti ratkaisemaan resurssipulaa virtaustehokkuuden kautta. Ensimmäinen askel oli halu tehdä oikeita asioita. Tämä tarkoitti sitä, että valmistettiin tuotetta, jonka asiakas halusi. Virheinvestointeihin ei ollut varaa, joten yrityksen täytyi oppia ymmärtämään asiakkaiden tarpeet ja toimimaan asiakaskeskeisesti. (Modig & Åhlström 2013, 71–72.) Kyse on siis asiakaslähtöisestä toiminnasta, jonka tavoitteena on arvon tuottamisesta asiakkaalle.

Lean-ajattelun ytimessä on arvon tuottaminen, asiakaskeskeisyys, virtaustehokkuus, pullonkaulat ja hukka. Näitä teemoja käsitellään seuraavissa kappaleissa yksityiskohtaisemmin. Kaikki osa-alueet suuntaavat yhteen päämäärään: virtaustehokkuuden parantamiseen, jonka tarkoituksena on tarjota asiakkaalle haluamansa mahdollisimman edullisesti sekä laadukkaana.

3.2 Arvo ja asiakaslähtöisyys

Yrityksessä on sekä ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita. Ulkoinen asiakas toimii lopullisena rahoittajana ja sisäinen asiakas mahdollistaa tuotteen tai palvelun valmistuksen ja toimituksen ulkoiselle asiakkaalle. Organisaation sisäisen asiakkuuden on toimittava, jotta organisaation toimivuus välittyä myös ulkoiselle asiakkaalle. Toimimattomuus voi näkyä ulkoiselle asiakkaalle esimerkiksi

tuote- tai palveluvirheenä. Virtausketjun tehokkuuden määrittää usein sen heikoin osio. (Lecklin 2006, 80–81.)

Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita koko organisaation toiminnasta, vaan toiminnasta mikä tuottaa heille arvoa. Nämä prosessit ovat sekoittuneet toisiinsa organisaation sisällä, jonka arvoa luova toiminta on vaikeasti tunnistettavissa ja prosesseja on kehitettävä yksi kerrallaan. Lean-ajattelun avulla pyritään muuttamaan toiminta sujuvaksi ja ennustettavaksi. Asiakaskeskeisyyttä toteutetaan kolmen kysymyksen kautta, jotka ovat: mitä asiakas haluaa, milloin lopputulos tarvitaan ja kuinka paljon tuotetta tai palvelua halutaan. (Modig & Åhlström 2013, 72–73; Torkkola 2016, 126.)

3.3 Virtaustehokkuus

Prosessin virtaustehokkuus tarkoittaa arvoa tuottavan toiminnan suhdetta muuhun toimintaan. Virtaustehokkuudella pyritään etukäteen selvittämään asiakkaiden odotukset tuotteelle tai palvelulle, sen laadulle, määrälle sekä toimituksen ajankohdalle. Tuotantoprosessi perustuu siihen, että prosessin vaiheet viestivät keskenään ja tuntevat toistensa prosessit sekä toiveet. Tarkalla määrittelyllä ja kommunikoinnilla prosessin vaiheet sisäiset asiakkaat lisäävät tuotteeseen tai palveluun arvoa koko tuotantoprosessin ajan – vaihe vaiheelta. Näin sisäiset asiakkaat kykenevät tarvittaessa muokkaamaan tuotantoprosessia, jotta lopputulos vastaisi asiakkaan odotuksia (Modig & Åhlström 2013, 23, 74–75; Torkkola 2016, 126–127.)

Lean-ajattelun periaatteiden mukaisesti tavoitellaan virtaustehokkuutta, eli asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan. Kuviossa 4 on kuvattu tilannetta, jossa viivoilla kuvattu prosessien vaihtelu estää tähdellä kuvatun ihannetilän saavuttamisen. Mitä enemmän vaihtelua on, sitä pidempi prosessin läpimenoaika ja vaihtelusta johtuen organisaatio ei voi olla sekä resurssi- että virtaustehokas. (Torkkola 2015, 57.)



Kuvio 4. Virtaustehokkuus vs. resurssitehokkuus (Torkkola 2015, 57, muokattu.)

3.4 Hukka ja pullonkaulat

Hukka on prosessin tai toiminnon kannalta tuottamatonta työtä, josta asiakas ei hyödy. Torkkolan (2015, 25–27) mukaan hukka jaetaan tyypillisesti seitsemään kategoriaan: ylituotanto, keskeneräinen työ, odottaminen, ylimääräinen työntekijän liike, siirtäminen, virheet ja uudelleen tekeminen ja epätarkoituksen mukainen työ. Ylituotanto, eli tehdään liikaa tai liian aikaisin on kuormittavin hukan muoto, sillä siitä seuraa yleensä lisää hukkaa. Asiantuntijatyössä tämä kohdistaa resursseja väärään paikkaan. Keskeneräisellä työllä tarkoitetaan aloitettuja töitä, joita ei ole viimeistely. Nämä voivat olla sähköposteja, raportteja tai projekteja. Odottaminen asiantuntijaorganisaatiossa muodostuu päätöksien odottamisesta, hyväksyntäketjuista, tai puutteellisista tiedoista. Työntekijän ylimääräinen liike voi ilmetä esimerkiksi tiedon syöttämisenä käsin useaan eri järjestelmään. Siirtäminen viittaa prosessin useisiin portaisiin, kun tietoa tai työtä liikutetaan usealla henkilöllä tai osastolla. (Torkkola 2015, 25–27.) Lokeroituneessa organisaatiossa tämä on tyypillistä. Virheet ja uudelleen tekeminen työketjun sisällä johtuu puuttuvasta tai virheellisestä tiedosta, keskeytyksistä ja erilaisista häiriöistä. Epätarkoituksen mukainen työ tarkoittaa ylimääräisiä asioita, joista kukaan ei hyödy. Nämä voivat olla raportteja, tarkistuksia tai kokonaisia työvaiheita.

Esihenkilöiden resurssit ovat rajallisia, joten mitä enemmän hukkaa saadaan minimoitua, sitä tehokkaammin he voivat työskennellä kohti oikeita tavoitteita. Objektiiivinen prosessien kehittäminen ja hukan poistaminen auttaa keskittämään työpanoksen sinne, minne se kuuluu. (Gothelf 2013, 9.) Hukan poistaminen on keino, eikä päämäärä, joten sitä ei voida lähteä eliminoimaan sattumanvaraisesti. Kehitettävää prosessia voidaan tarkastella näiden näkökulmien kautta ja kyseenalaistaa nykyinen toimintapa. Hukan poistamisen voi aloittaa tunnistamalla prosessin pullonkaulat ja aloittamalla hukan poiston niistä. Lean-ajattelun päätavoite ei kuitenkaan ole olla hukan minimoimisen työkalu, vaan enemmänkin arvon tuottamisen työkalu, jolloin lopputulokseen pääseminen voi vaatia lisäämistä minimoimisen sijaan. (Torkkola 2015, 27–28; Browning & Treville 2021, 2.2.)

Prosessin pullonkauloja ovat prosessin vaiheet, jotka hidastavat virtaustehokkuutta. Pullonkaulassa prosessin virtaustehokkuus on matalimmillaan, jolloin pullonkaula hidastaa koko prosessia. Pullonkauloja syntyy prosessin vaatimuksista suorittaa se tietyssä järjestyksessä sekä vaihtelusta. Kaikissa prosesseissa on vaihtelua, eikä sitä voida poistaa kokonaan, mutta sitä voidaan minimoida. (Modig & Åhlström 2013, 39–41.)

4 Tutkimusasetelma

Tässä opinnäytetyön osiossa tarkennetaan tutkimuksen kokonaisuus. Aluksi esitellään toimeksiantaja, jonka jälkeen määritellään tutkimusongelma ja sen pohjalta johdetut tutkimuskysymykset, joilla tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua. Tämän jälkeen käsitellään tutkimukseen valittu tutkimusotteet sekä tiedonkeruu- sekä analysointimenetelmät. Lopuksi arvioidaan työn eettisyyttä ja luotettavuutta eri kriteereiden, kuten Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden pohjalta.

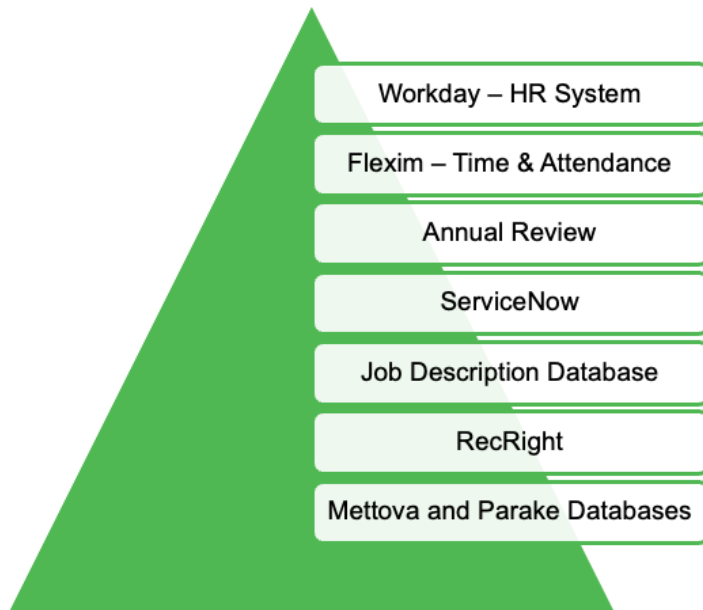
4.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksi antaja on Valmet Technologies Oy. Valmet on maailman johtava prosessiteknologian, automaattioratkaisujen ja palvelujen toimittaja ja kehittäjä sellu- paperi- ja energiateollisuudelle. Yhtiöllä on yli 17 000 työntekijää ympäri maailman. Tutkimuksen kohteena ovat Paperit -liiketoimintalinjan Suomessa työskentelevät esihenkilöt. Kyseinen liiketoimintalinja valmistaa kartonki-, pehmopaperi- ja paperikoneita sekä niihin liittyviä laitteita ja päivityksiä

paperiteollisuudelle. (Valmet yrityksenä, n.d.) Liiketoimintalinjaan kohdistuva rajausta oli toimeksiantajan toive. Tutkimuksen tuloksien pohjalta toimeksiantaja voi virtaviivaistaa esihenkilöiden hallinnollisen työn kokonaisuutta. Hallinnollisen työn kokonaisuudesta vapautuva työaika ja resurssit voidaan kohdistaa organisaatiolle arvoa tuottavaan työhön, jolloin kehittämistoimenpiteillä on konkreettisesti positiivinen vaikutus organisaation liiketoimintaan.

Seuraavaksi esitetään kuviossa 5 kuvattuihin HR-liitännäisiin järjestelmiin liittyvät hallinnolliset tehtävät. Yhteensä tutkittavia hallinnollisia tehtäviä on 12 kappaletta, joista suurin osa liittyy HR-järjestelmään, eli Workdayhin. Järjestelmiin liittyvät hallinnolliset tehtävät ovat:

- Workday – Työntekijää koskevat prosessit (perustietojen muutokset, kompensatio, palkitseminen sekä raportointi)
- Workday – Rekrytointilupien hakeminen, työhakemuksien läpikäynti ja prosessointi sekä vuokratyöntekijöiden lupien hakeminen ja käsittely
- Workday Learning – Työntekijöiden koulutusten seuranta ja hyväksyntä
- Workday – Perehdytyksen dokumentointi
- Workday – Kuluhyväksyntä (Spend Authorization)
- RecRight – Videohaastattelut (hakijoiden seuranta ja arviointi)
- Flexim – Työajanseuranta (työajan seuraaminen, ylitöiden seuraaminen ja lomien hyväksyntä)
- Annual Review – Tavoitekeskustelujen raportointi ja tavoitteiden seuraaminen
- Job Description-tietokanta – Toimenkuvien päivittäminen
- Mettova ja Parake-tietokannat – Toimenkuvien tarkastus, työsuorituksen ja pätevyyden arviointi
- ServiceNow Time and Attendance -kategoria – Pyyntö palkanlaskentaan ja työajanseurantaan



Kuvio 5. HR-liitännäiset järjestelmät

4.2 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on henkilöstöjohtamisen järjestelmiin pohjautuva esihenkilöiden hallinnollinen työ. Uusien järjestelmien ja harmonisointien myötä esihenkilöt hoitavat prosesseja, joita he eivät ole aiemmin hoitaneet ja nämä työtehtävät on kuitenkin katsottu osaksi esihenkilöiden työnkuvaan. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa esihenkilöiden hallinnollisen työn kuormittavuuden nykytilanne sekä tunnistaa kyselyllä kerätyn aineiston pohjalta mahdollisia konkreettisia kehityskohteita. Tutkimusongelma on määritelty seuraavasti:

hallinnollinen työ vie liikaa esihenkilöiden aikaa suhteessa arvoa tuoviin tehtäviin.

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä kvantitatiivisella kyselyllä aineisto, jonka analysoinnin kautta voidaan hahmottaa esihenkilöiden hallinnollisten tehtävien kuormittavuuden nykytilanne sekä pyritään tunnistamaan mahdollisia konkreettisia kehityskohteita. Tutkimusongelmaan etsitään ratkaisua seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Mikä on henkilöstöjohtamisen järjestelmiin liittyvien hallinnollisten tehtävien kuormittavuuden nykytilanne?

- Mitä prosessin osia voidaan kehittää hallinnollisen työkuorman virtaviivaistamiseksi?

Toimeksiantajaorganisaatiossa on tehty paljon kehittämistöitä, mutta kehitys ei välttämättä ole ollut positiivista esihenkilöiden hallinnollisen työn kannalta. Suuressa organisaatiossa uudet järjestelmät ja toimintatapojen harmonisointi saattavat jäykistää organisaatiota, jolloin se voi ilmetä lisääntyneenä hallinnollisena työnä. Tutkittava ongelma on huomattu organisaation eri tasoilla – lähi- ja keskijohdossa, HR:ssä sekä ylemmässä johdossa. Tutkimuksen perustana toimii Lean-ajattelun periaatteet yksi ja kaksi, joiden mukaan määritellään toiminnon arvo lopullisen asiakkaan näkökulmasta ja tunnistetaan arvovirtauksen vaiheet ja virtauksen hukka (Douglas, Antony & Douglas 2015.). Lean-ajattelun perusteella tutkimuksen sisäinen asiakas on esihenkilö, jonka vastuulla hallinnollinen työ on. Kartoitettava ilmiö on HR:n järjestelmiin pohjautuva hallinnollisen työn kokonaisuus.

Työn teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusten tulosten perusteella luon kohdeorganisaatiolle konkreettisen kuvan hallinnollisen työn kuormittavuuden nykytilanteesta sekä mahdollisista kehityskohteista. Tutkimuksen teoriataustana on laaja kirjallisuuteen sekä Lean-tutkimuksiin tutustuminen. Tutkimuksessa painotetaan näkökulmaa *mitä* kehitetään, sillä se määräytyi toimeksiantajalle tutkimuksen tärkeimmäksi näkökulmaksi.

4.3 Tutkimusote

Opinnäytetyön tutkimuksen voi toteuttaa laadullisella, määrällisellä tutkimuksella tai näiden yhdistelmällä riippuen tutkimuksen luonteesta ja vaiheesta. Kanasen (2011, 12) mukaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kaiken tutkimuksen pohja, se toimii eräänlaisena esiselvityksenä. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen vaatii olemassa olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tässä opinnäytetyössä kyseessä on Case- eli tapaustutkimus, jossa tutkimusongelmaan tuotetaan ratkaisu, mutta tutkija ei tee käytännön toimenpiteitä ongelman poistamiseksi (Kananen 2013, 15.) Tutkimusotteena toimii kvantitatiivinen tutkimus, jonka tiedonkeruu toteutetaan kyselylomakkeella Google Forms -sovelluksella.

Kvantitatiivisen tutkimuksen suorittaminen edellyttää ilmiöön vaikuttavien tekijöiden ja muuttujien tuntemista. Jos ilmiötä ei tunneta, mittaaminen on mahdotonta. Kvantitatiivinen tutkimus antaa yleistävän kuvan tutkittavasta ilmiöstä sekä pyrkii ennustamaan havaintoja,

osoittamaan muuttujien välisiä syy- ja seuraussuhteista sekä eroja. Kvantitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat objektiivisuus, lukuihin pohjautuva aineisto, tekninen käsitys tiedosta sekä teorian ja käytännön suhde on deduktiivinen eli teoriasta käytäntöön johdettava. (Kananen 2011, 15–17; Vilkkä 2007, 13.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavaa ilmiötä ja sen ominaisuuksia kuvataan yleistävästi numeroiden avulla. Tulokset vastaavat kysymyksiin, kuinka usein ja kuinka moni. Muuttuja on kvantitatiivisessa tutkimuksessa se asia, josta halutaan tietoa. Se voi olla esimerkiksi henkilön toimintaan tai ominaisuuteen liittyvä asia, kuten mielipide, ikä tai ammattiasema. Mittari taas on väline, jolla hankitaan haluttu määrällinen tieto tutkittavasta ilmiöstä. Yleisin kvantitatiivinen mittari on määrällinen kyselylomake, jota voidaan täydentää haastatteluilla tai avoimilla kysymyksillä. Kyselylomakkeen kysymysten täytyy olla strukturoituja. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavat asiat muotoillaan selkeäksi ja ymmärrettäväksi, niin että vastaajat ymmärtävät kysymyksen samoin. (Vilkkä 2007, 14–15.)

Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin ilmiön nykytilanteen kartoittamiseen. Tutkimusotteena se soveltuu tähän tutkimukseen erinomaisesti, kun tutkittavan ilmiön muuttujat ovat tiedossa sekä tarkoituksena on kartoittaa hallinnollisen kuorman nykytilannetta. Esihenkilöiden tarvitsemat HR järjestelmät ja niihin liittyvät hallinnolliset tehtävät on listattu uuden esihenkilön perehdytysmateriaaleihin, joita käytin kyselylomakkeen pohjana. Hallinnollisen työn alkukartoitus pohjautuu siis organisaation olemassa oleviin perehdytysmateriaaleihin. Alkukartoituksen olisi voinut myös toteuttaa kompaktina laadullisena tutkimuksena satunnaisotannalla valitulle otokselle, jotta varmistutaan että HR järjestelmien hallinnollinen kokonaisuus vastaa perehdytysmateriaaleja. Tässä tapauksessa tutkittavan hallinnollisen työn kokonaisuus varmistettiin toimeksiantajan edustajan kanssa.

Opinnäytetyön olisi voinut toteuttaa myös toteuttaa toimintatutkimuksena tai tutkimuksellisena kehittämistyönä. Nämä eivät kuitenkaan ole omia lähestymistapojaan, eli tutkimusotteita. Ne ovat kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmiä. Molemmat lähestymistavat vaativat myös käytännön toimenpiteitä. (Kananen 2013, 9 & 15; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, 40.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kehitetään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen aikana, joka vaatii

suuremmat resurssit sekä tutkijalta, että toimeksiantajalta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, 23.). Tutkimuksellinen kehittämistyö saattaa sopia työelämän kehittämiseen erinomaisesti, mutta opinnäytetyön laajuiseen tutkimukseen se on mielestäni liian monimutkainen, kun hanke toteutetaan käytännössä. Mikäli tätä menetelmää olisi käytetty, rajausta olisi todennäköisesti tehty muutostyön alkukartoitukseen ja suunnitteluun. Tässä tapauksessa valittu kvantitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimuskysymysten vastauksien hankintaan hyvin, sillä se kartoittaa esihenkilöiden hallinnollisen työn kuormittavuutta yhtä lailla ja tuottaa mahdollisia kehitysehdotuksia.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja ilmiön suhde on etäinen, eli tutkijan vaikutus kerättyyn aineistoon on vähäinen. Etäisyys säilyy koko tutkimuksen ajan, jolloin saavutetaan objektiivisuus. (Vilka 2007, 16.) Tutkimuksen tavoitteena on objektiivisuuden säilyttäminen tutkimusprosessissa sekä tuloksissa, mikä varmistetaan kvantitatiivisella tutkimusotteella, varsinkin kun organisaatio on ennestään tuttu.

Kvantitatiivisen tutkimusotteen valintaa tukee myös (Kananen 2011, 14.), jonka mukaan kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää mittaamaan yksittäisten muuttujien vaikutusta koko ilmiöön. Tässä tutkimuksessa halutaan mitata, kuinka eri HR-liitännäiset järjestelmät vaikuttavat esihenkilöiden hallinnollisen työn kokonaisuuteen suhteessa muuhun työhön. Selvitettäviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi muuttujien painoarvot suhteessa taustatietoihin. Kyselyllä kerätyn tiedon analysoinnilla päästään tutkimuksen tavoitteeseen, joka on kuvata hallinnollisen työn kokonaisuuden nykytilanne sekä tunnistaa mahdollisia kehityskohteita.

Kananen (2011, 41) toteaa, että kysymykset täytyy kohdistaa kohdejoukolle, jotka omaavat tietoa ilmiöstä. Tutkimuksen kysely saatekirjeineen kohdistettiin kaikille Paperit -liiketoimintalinjan esihenkilöille organisaation sisäisenä sähköpostina. Ilmiö on tiedossa koko organisaation esihenkilöillä, sillä hallinnollinen velvollisuus on organisaation esihenkilöillä sama. Tutkimuksen olisi voinut kohdistaa koko organisaation esihenkilöihin, mutta rajausta tehtiin yhteen liiketoimintalinjaan yhdessä toimeksiantajan kanssa. Vastaajamäärän kasvattamiseksi suunnittelimme kaksi muistutusviestiä aiheesta, joista toisen lähettää toimeksiantajan edustaja kyselyajan puolivälissä, ja tutkija itse kyselyajan loppupuolella.

Perusjoukko on tutkimuksen kohdejoukko, johon tutkimuksen päätelmät perustuvat. Otos taas tarkoittaa tutkimukseen osallistuneita havaintoyksiköitä. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen ja sitä käytetään, kun otoskooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. Otos on edustava, kun sen ominaisuudet ovat mahdollisimman samankaltaiset kuin perusjoukolla. Otos ei koskaan kuvaa perusjoukkoa täysin. Voidaan yleistäen todeta, että mitä suurempi otos on, sitä luotettavampi tutkimus on, sillä suureen otokseen sisältyy poikkeuksetta enemmän perusjoukon ominaisuuksia, kuin pieneen otokseen. (Vilkka 2007, 51–52 & 56.) Tämän tutkimuksen kohdejoukko muodostuu perusjoukosta eli Paperit -liiketoimintalinjan esihenkilöistä. Voidaan myös todeta, että otos edustaa perusjoukkoa täysin, sillä kyseessä on kokonaistutkimus, joka kartoittaa perusjoukon kokonaan.

Tutkimuksessa on varauduttava katoon, eli tietojen puuttumiseen. Tämä tarkoittaa vastaamatta jättämistä tai puutteellisia tietoja. Haastattelututkimuksessa kato on vähintään 10–20 prosenttia ja kyselytutkimuksissa vielä suurempi. Kyselytutkimuksen vastausprosentti on usein 25–30 prosentin välillä. Kohdejoukon ollessa suppea ja kun tavoitteena ei ole vertailla eri ryhmiä, otoskooksi riittää noin 100 havaintoyksikköä, mikä mahdollistaa monimutkaisemmatkin tilastolliset menetelmät (Vilkka 2007, 57–59.)

Paperit -liiketoimintalinjan esihenkilöiden määrä on 138. Tämän tutkimuksen otoskoon tavoite on 50–60 % kohdejoukosta, mikä tarkoittaa noin 70–80 vastannutta esihenkilöä. Tavoitteeni vastausprosentille on huomattavasti suurempi kuin teoriassa ja perustelen tämän sillä, että kyseessä on organisaation sisäinen kysely, johon vastataan matalammalla kynnyksellä. Tässä tutkimuksessa 100 havaintoyksikköä tarkoittaisi 72,5 % vastausprosenttia, joka on todella suuri. Tähän tulokseen pääseminen on epätodennäköistä, kun huomioidaan verrattain pieni kohdejoukko ja kyselylomakkeelle jo korkeaksi asetettu vastausprosenttitalavoite. Toteutuneiden havaintoyksiköiden määrä suhteessa otokseen on otettava huomioon analysoidessa ja luotettavuutta arvioidessa.

4.4 Tiedonkeruumenetelmät

Vilkan (2007, 28) mukaan kyselyn aikataulu kannattaa suunnitella hyvin, jotta kyselyn vastausprosentti ei jää ajoituksen vuoksi alhaiseksi. Organisaation esihenkilöt ovat alkuvuodesta

kiireisiä, minkä vuoksi kysely on ajastettu myöhään keväälle. Oletuksena se, että esihenkilöiden kiire olisi keventynyt alkuvuodesta ja heillä olisi paremmin aikaa vastata.

Kvantitatiivisen tutkimusotteen tiedonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä, jossa tiedot kerätään kysymyksien kautta. Ne voivat olla joko avoimia tai strukturoituja, mikä tarkoittaa, että kysymyksissä on valmiit vaihtoehdot. Tutkimuksen laatu ja luotettavuus pohjautuu kysymysten toimivuuteen ja kykyyn kerätä tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa. Huonosti rajattu avoin kysymys voi tuottaa tutkimuksen kannalta pelkästään turhaa tietoa. Avoin kysymys voidaan myös jättää tarkoituksenmukaisesti rajaamatta, jos vastauksen tarkoituksena on tuottaa ideoita ja ajatuksia. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritellyjä ja numerokoodattuja, jolloin vastauksien käsittely on yksinkertaisempaa. (Kananen 2011, 30–31.)

Kananen (2011, 30) määrittelee kysymysten toimivuuden seuraavien seikkojen pohjalta, joita käytin myös tämän tutkimuksen kyselylomakkeen pohjana:

- Vastaajat ymmärtävät kysymyksen oikein
- Vastaajat omaavat vastaamiseen edellytettävän tiedon
- Vastaajat haluavat antaa tiedon vastaamalla kysymyksiin
- Kysymykset ovat yksiselitteisiä

Tämän tutkimuksen kyselylomake koostuu suurimmaksi osaksi strukturoiduista kysymyksistä. Aluksi kysymykset 1–8 kartoittavat taustamuuttujia: liiketoimintayksikköä/funktiota, tiimin henkilöstöryhmää (työntekijä vai toimihenkilö) ja kokoa, esihenkilö uran pituutta Valmetilla sekä määritellyn toimenkuvan omaamista. Kyselyn loppuun sijoitettiin avoin kysymys, jotta esihenkilöt voivat vapaasti ilmaista omia ideoitaan ja ajatuksia hallinnollisen kuorma virtaviivaistamiseksi. Kaikissa kysymyksissä pyydetään vastaamaan hallinnollisen työn näkökulmasta, jotta tutkimuksen painotus pysyy tavoitteen mukaisena.

Tutkimuksen strukturoidut kysymykset on rakennettu aiemmin kuviossa 5 kuvattujen HR-liitännäisten järjestelmien ja niihin liittyvien hallinnollisten tehtävien ympärille. Järjestelmien sisältävät hallinnolliset tehtävät on eritelty kyselylomakkeelle, jotta vastaajat tulkitsevat

kysymykset yksiselitteisesti, eikä tapahdu tulkintaeroja. Kysymysten asettelussa on pohdittu eri sanamuotoja sekä eri järjestystä, sillä Kanasen (2011, 42) mukaan nämä voivat johdattelemalla aiheuttaa tutkimustuloksiin muutaman prosentin vinoumia. Kyselylomakkeen muotoilu ja ulkoasu käytiin kahdesti yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa läpi. Lomaketta muokattiin näiden tapaamisten perusteella, jotta siitä saataisiin mahdollisimman laadukasta, tutkimusta vastaava mittari.

Tämän tutkimuksen kyselyn tavoitteena on mitata esihenkilöiden käsityksiä sekä näkemyksiä, johon Likert sopii hyvin. Likert -asteikko on kehitetty kuvaamaan ihmisten suhtautumista tieteellisesti hyväksyttävällä vahvistettavalla tavalla. Suhtautuminen voi olla esimerkiksi käyttäytyminen tai mielipide tiettyä asiaa kohtaan. (Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. & Pal, D.K. 2015.) Tässä tutkimuksessa suhtautumisen kohteena on esihenkilöiden HR järjestelmiin pohjautuva hallinnollinen työ.

Emersonin (2017, 488) mukaan hyvin muotoillussa Likert-asteikossa on pariton luku vastausvaihtoehtoja. Tällä järjestelyllä saadaan aikaan neutraali vastaus keskelle ja yhtä monta negatiivista ja positiivista vastausta neutraalin ympärille, jotta vastaajaa ei johdatella vastaamaan kysymykseen, johon hän ei osaa antaa vastausta. Esitettyjen vastausvaihtoehtojen havaittavien välien on myös oltava yhdenmukaiset. Yleinen esimerkki toimivasta Likert -asteikosta on ”täysin eri mieltä”, ”eri mieltä”, ”neutraali”, ”samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. (Emerson 2017, 488.)

Järjestelmiin ja niihin pohjautuvat kysymysten vastausvaihtoehdot kuvataan 5-portaisella Likert -asteikolla. Esihenkilöitä pyydetään arvioimaan HR-järjestelmiin liittyvien hallinnollisten tehtävien sujuvuutta asteikolla ”ei lainkaan sujuva”, ”ei sujuva”, ”neutraali”, ”sujuva” ja ”erittäin sujuva”. Tämän jälkeen kysytään, että kuinka paljon esihenkilöltä kuluu viikon työajasta näihin edellä kuvattuihin hallinnollisiin tehtäviin. Lopuksi kysytään perinteisellä ”täysin eri mieltä” - ”täysin samaa mieltä” -Likert -asteikolla kysymyksiä Lean ajatteluun pohjattuja kysymyksiä, joilla tarkennetaan esihenkilöiden suhtautumista HR järjestelmiin pohjautuvaan hallinnolliseen työhön. Tutkimuksen kysely toteutetaan Google Forms -sovelluksella, sillä organisaatiolla on Office 365 -lisenssit käytössä.

4.5 Analyysimenetelmät

Kyselyllä kerättyä aineistoa esitetään ja analysoidaan sanallisesti sekä visuaalisesti esimerkiksi Microsoft Excelillä ja SPSS-sovelluksella luoduilla taulukoilla ja kuvioilla. Analyysimenetelmät ennakoidaan tutkimusta suunniteltaessa, jolloin varmistetaan menetelmien sopivuus tutkimusongelman ja kysymysten ratkaisemiseen. Taustamuuttujien vaikutusta tarkastellaan Mann-Whitneyn U-testin avulla, joka testaa tilastollista merkittävyyttä. Tilastollisessa tarkastelussa p-arvo kuvaa todennäköisyyttä sille, että kuinka paljon otos poikkeaa nollahypoteesista. (Valli 2015, 111–113.)

Kahden muuttujan riippuvuuksia analysoidaan ristiintaulukoinnilla. (Vilka 2007, 119.) Yksinkertaisimmat aineistot kuvataan tunnuslukuina ja mahdollisuuksien mukaan käytetään graafisia esityksiä. Vallin (2015, 73) mukaan taulukointi on paras vaihtoehto yksityiskohtaiseen tietoon, kun taas yksinkertaisempien muuttujien esittelyyn graafiset esitykset sekä tunnusluvut ovat paras vaihtoehto. Tunnuslukuja ovat esimerkiksi moodi ja keskiarvo. Moodi kuvaa muuttujan yleisintä arvoja ja keskiarvo kuvaa havaintoarvojen keskimääräistä suuruutta. (Vilka 2007, 121–122.)

Kyselylomake koostuu suurimmaksi osaksi strukturoiduista Likert-asteikollisesti monivalintakysymyksistä, joilla mitataan vastaajien kokemukseen perustuvaa mielipidettä. Painotettukeskiarvo on Likert-asteikollisten tulosten esittämiseen parhaiten soveltuva esittämistapa. Lisäksi tuloksia voidaan esittää prosenttijakaumin. Painotettukeskiarvo ei ole yksiselitteinen tunnusluku ja sen käyttöön liittyy ongelmia, kuten se, että sama keskiarvo voidaan saada hyvin erilaisista jakaumista. Tämän takia tarkastelua täydennetään prosenttijakaumilla, aritmeettisella keskiarvolla sekä keskihajonnalla. (Kananen 2011, 96.) Taustamuuttujien tilastollisia merkittävyyksiä hallinnolliseen työhön tarkastellaan Mann-Whitneyn U-testillä. Sillä voidaan testata kahta ryhmää kerrallaan. (Valli 2015, 111.) Lisäksi apuna käytetään khiin neliötestiä, jolla arvioidaan ovatko ristiintaulukoitujen aineistojen väliset erot sattumaa vai todellisia. Erot voivat olla melkein merkitseviä, merkitseviä tai erittäin merkitseviä (Kananen 2011, 80).

4.6 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöprosessissa luotettavuutta on arvioitava alusta alkaen, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Luotettavuuskysymykset on huomioitava suunnitelmassa, menetelmiä valittaessa, mittareissa ja otoksessa. (Kananen 2011, 119.) Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten pysyvyyden arvioimista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat samat toistetussa identtisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen validiteetti taas arvioi, että kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Kyse on siis siitä, että miten hyvin tutkija kykenee siirtämään tutkimuksen teorian ja käsitteet kyselylomakkeeseen, eli tutkimuksen mittariin. (Vilka 2007. 149–152.)

Tässä tutkimuksessa kokonaisluotettavuutta eli reliabiliteetin ja validiteetin toteutumista arvioidaan tutkimuksen alusta alkaen jokaisessa tutkimuksen vaiheessa valintoja tehdessä, kuten tutkimusotetta valittaessa ja kyselylomaketta rakentaessa. Tutkimusotteeksi pohdittiin eri vaihtoehtoja ja tehty valinta perusteltiin laajasti. Kyselylomakkeen muotoilua ja rakennetta kehitettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja lopullinen versio käytettiin opinnäytetyön ohjaajalla arvioinnissa. Lomakkeelle kuvailtiin HR-liitännäiset järjestelmät ja niihin liittyvät hallinnolliset työt tulkintaerojen vähentämiseksi.

Opinnäytetyön reliabiliteetti varmistetaan tutkimuksen vaiheiden riittävällä dokumentoinnilla ja ratkaisujen perusteluilla, sillä uusintamittaukset eivät ole järkeviä. Validiteetin varmistaminen voidaan rajoittaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen suunnitelmallista luotettavuutta. Tämän arviointi on melkein mahdotonta, mutta sisäistä validiteettia voidaan parantaa tarkalla dokumentoinnilla ja määrittelemällä käsitteet tarkasti teoriasta. Ulkoinen validiteetti taas kuvaa kuinka hyvin otoksen tutkimustulokset kuvaavat perusjoukkoa. (Kananen 2011, 123–124.)

Triangulaatio tarkoittaa useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi laadullisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen yhdistämistä metodin sisällä. Yksinkertaisin esimerkki tästä on avoin vaihtoehto kyselylomakkeessa, joka tuottaa ne mahdolliset vastaukset, joihin ei osattu varautua kyselylomaketta rakentaessa. (Kananen 2011, 125.) Tässä tutkimuksessa kvantitatiiviseen kyselylomakkeeseen yhdistetään avoimia kenttiä, jotta tutkimusongelman kartoittamiseen

saadaan eri näkökulmia, vahvistusta ja mahdollisia vastauksia, joihin ei osattu kyselylomakkeessa varautua.

Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohjeissa määritellään hyvän tieteellisen käytännön keskeiset ominaisuudet, jotka ovat: rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten keräämisessä, esittämisessä ja arvioinnissa. Tutkimuksessa noudatetaan avoimuutta ja vastuullista viestintää tutkimuksen tulosten julkaisussa. Tutkija ottaa muiden työt huomioon asianmukaisella tavalla. Lisäksi tutkimukselle on hankittu mahdolliset tarvittavat luvat. Tutkimustietoja käsitellään luottamuksellisesti ja anonymiteetti säilyttäen. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012.) Täydellinen anonymiteetti ei ole mahdollista, sillä kysely toimitetaan kohderyhmälle sähköpostitse. Kyselyn vastauksista ei kuitenkaan vastaajaa voida tunnistaa. Lisäksi sähköposti lähetettiin Microsoft Outlookin blind carbon copy (bcc) -ominaisuudella, jolloin vastaanottavat eivät näe toisiaan sähköpostin jakelussa, jotta tutkimuksen anonymiteetti säilytettäisiin.

5 Tutkimustulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella kyselylomakkeella, jonka tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden hallinnollisen työn kuormittavuutta. Kysely toteutettiin Google Forms -sovelluksella aikavälillä 11.4.-17.4.2022. Kyselyn linkki toimitettiin sähköpostitse organisaation esihenkilöiden kohdejoukalle. Tutkimuksen toteuttamisesta ilmoitti myös organisaation HR:n edustaja kohdejoukalle paremman vastausprosentin saamiseksi. Tulokset esitellään ja analysoidaan Microsoft Excelin sekä SPSS Statistics -ohjelman avulla. SPSS on tilastotieteelliseen analyysiin suunniteltu ohjelmisto (Karjalainen 2007, 1). Tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen suomenkielinen versio on työn lopussa liitteenä 2. ja englanninkielinen versio liitteenä 3.

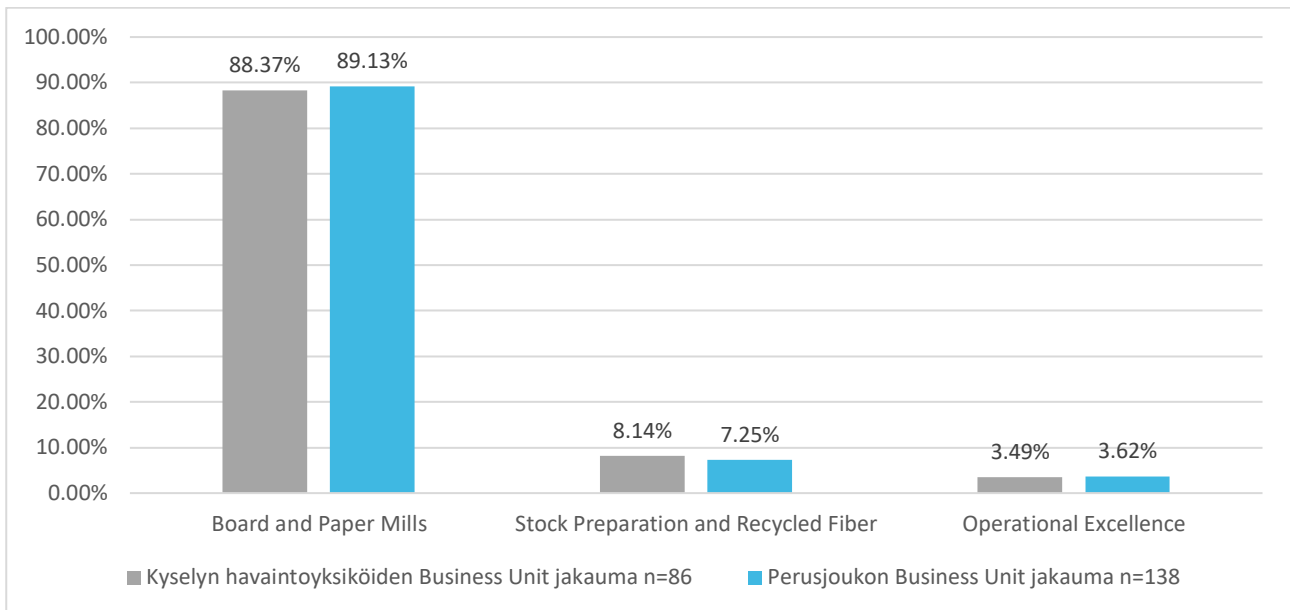
Lomake testattiin testiryhmällä ennen varsinaisen kyselyn suorittamista ja vastausajaksi saatiin 10 minuuttia. Lomakkeesta paljastui Google Forms -sovelluksen haarautumis -ominaisuuteen liittyvä vika, jolloin lomakkeen toinen sivu ei auennut kaikille vastaajille. Vika korjattiin ennen varsinaisia vastauksia. Kysymyksissä ei myöskään ilmennyt virhetulkintoja. Lopullisen kyselyn

keskimääräiseksi vastausajaksi muodostui 15 minuuttia ja 38 sekuntia. Ajallisesti kyselomake oli sopivan kompakti.

5.1 Taustatiedot

Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 86 kappaletta. Vastausprosentin laskeminen on helppoa, sillä kyseessä on kokonaistutkimus, jossa otoksen muodostaa perusjoukko. Esihenkilöiden kohdejoukon koko on 138 henkilöä. Näiden tietojen perusteella vastausprosentiksi saadaan 62,3. Kyselylomake rakennettiin niin, että yksittäinen henkilö pystyi vastaamaan lomakkeeseen vain kerran, joten kaikki vastaukset ovat uniikkeja. Muistutusviesteissä jaettiin linkkiä samaan kyselyyn, eikä jo vastanneilla henkilöillä ei ollut teknisesti mahdollista vastata kyselyyn uudestaan. Vastausprosentti on hyvä, mutta vastaamatta jättäneet esihenkilöt muodostavat kadon. Otoksen edustavuuden tarkistamiseksi suositellaan ulkopuolisen tiedon käyttämistä. (Vilka 2007, 59). Tarkistuksessa käytetään organisaation sisäisiä raportteja, joita verrataan toteutuneen otoksen jakaumiin.

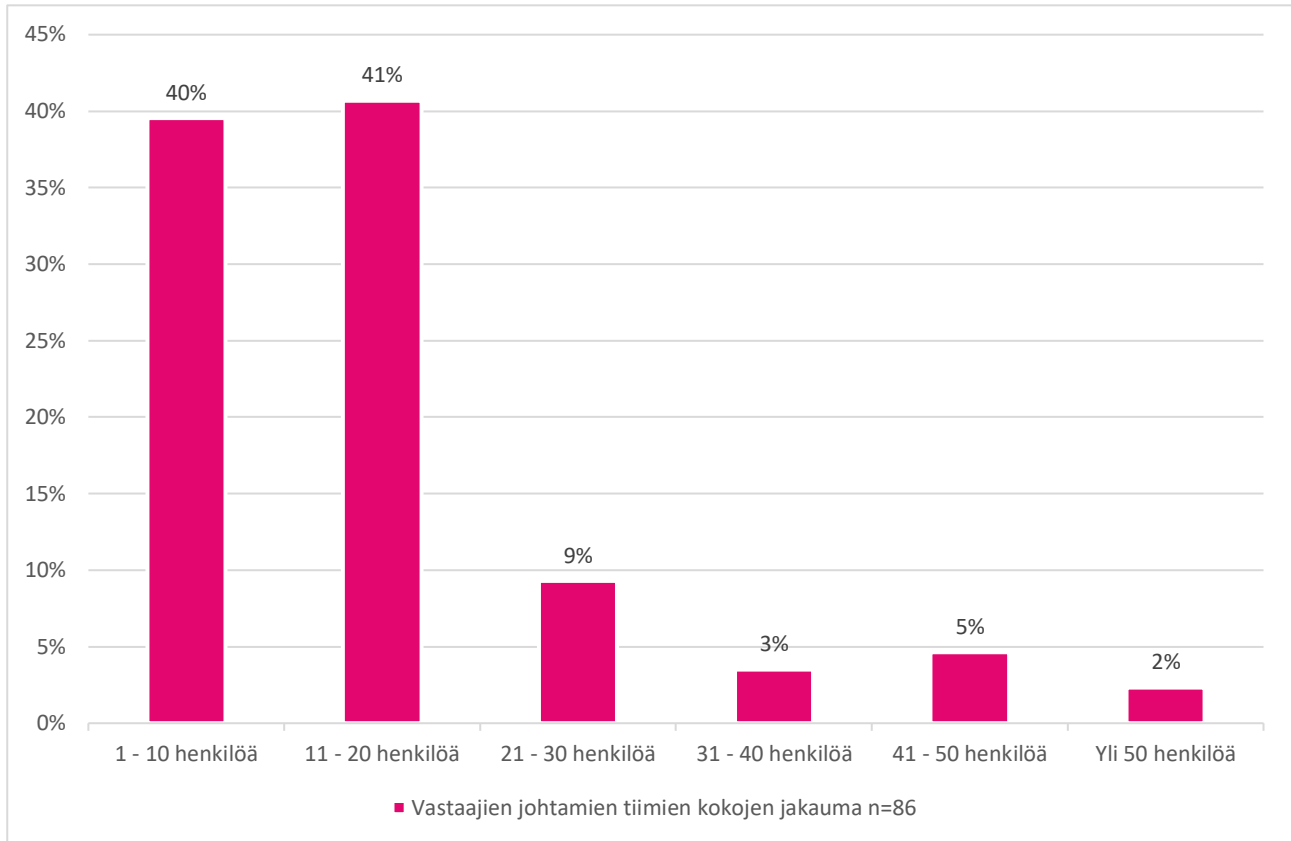
Kuviossa 6 verrataan kyselyyn vastanneiden havaintoyksiköiden liiketoimintayksikköjen jakaumaa perusjoukon jakaumaan. Perusjoukon jakauma on kuvattu sinisellä ja kyselyn toteutunut jakauma harmaalla. Kuvioista voidaan todeta, että toteutunut jakauma ja perusjoukko vastaavat toisiaan lähes täydellisesti, eli toteutunut otos kuvaa perusjoukkoa hyvin. Stock Preparation and Recycled Fiber ja Operational Excellence -yksiköiden kohdalla on oltava tarkkana, kun kyseiset havainnot ovat niin pieniä verrattuna Board and Paper -yksikköön. Kanasen (2011, 65) mukaan otoksen tavoitteena on olla peilikuva perusjoukosta, jotta tuloksia voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa.



Kuvio 6. Perusjoukon ja otoksen liiketoimintayksiköiden jakauma

Vastanneista esihenkilöistä 86 % johti toimihenkilötiimiä ja 14 % työntekijätiimiä. Kuviossa 7 kuvataan esihenkilöiden johtamien tiimien kokojen jakaamaa. 11-20 henkilön tiimi on selkeä moodiluokka, eli useimmiten esiintyvä tiimin koko. Tietoa vastaajien tiimien henkilöstöryhmistä ja koosta käytetään myöhemmin ristiintaulukoinnissa tutkittaessa HR:n järjestelmiin perustuvaa

hallinnollista työtä.



Kuvio 7. Tiimien kokojen jakauma

Mann-Whitneyn U-testillä tutkittiin johdettavan henkilöstöryhmän vaikutusta hallinnollisen työn kokemuksiin. Kuvio 8 on SPSS-sovelluksesta tuloste. Siitä löytyy nollahypoteesi, testin nimi, p-arvo eli sekä johtopäätös. Lähes kaikki hallinnollisiin tehtäviin liittyvien nollahypoteesien johtopäätökseksi saatiin ”säilytä nollahypoteesi”. Tämä tarkoittaa sitä, että johdettavan tiimin henkilöstöryhmällä ei ole vaikutusta hallinnollisen työn kokemuksia käsitteleviin jakaumiin. Ainoastaan työtehtävien priorisointiin liittyvä nollahypoteesi hylättiin p arvolla 0,02, joka tarkoittaa sitä, että hallinnollisessa työn priorisoinnissa on merkitsevä ero toimihenkilöistä ja työntekijöistä koostuvien tiimien välillä.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Hallinnollisen työn prosessit ovat sujuvia is the same across categories of Johdetun tiimin henkilöstöryhmä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.282	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Hallinnollisen työn prosesseja arvioidaan kehitetään jatkuvasti is the same across categories of Johdetun tiimin henkilöstöryhmä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.291	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Hallinnolliset prosessit ovat yhtenäisiä is the same across categories of Johdetun tiimin henkilöstöryhmä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.855	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Hallinnollisen työn organisointi on sujuvaa is the same across categories of Johdetun tiimin henkilöstöryhmä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.538	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Hallinnollisten tehtävien tavoitteet ovat selkeät is the same across categories of Johdetun tiimin henkilöstöryhmä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.280	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Työmääräni on sopiva is the same across categories of Johdetun tiimin henkilöstöryhmä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.215	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Työtehtäväni jakautuu tarkoituksenmukaisesti is the same across categories of Johdetun tiimin henkilöstöryhmä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.938	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Priorisoin työtehtäviäni ajan puutteen vuoksi is the same across categories of Johdetun tiimin henkilöstöryhmä.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	.020	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

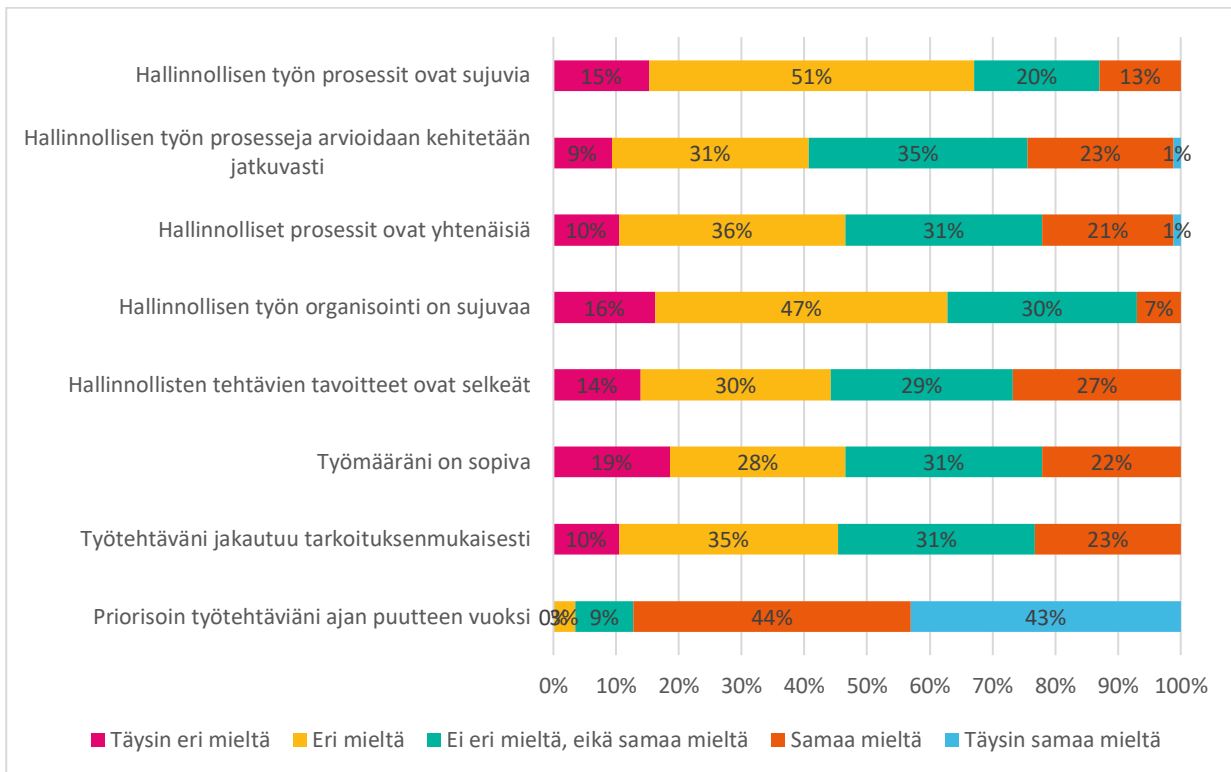
Kuvio 8. Mann-Whitneyn U-testi johdettavan tiimin henkilöstöryhmän vaikutuksesta esihenkilöiden kokemuksiin

5.2 Hallinnollisen työn kuormittavuus

Tässä luvussa käsitellään, kuinka esihenkilöt kokevat HR:n järjestelmiin pohjautuvan hallinnollisen työn kokonaisuuden. Nämä kysymykset oli sijoitettu lomakkeen loppupuolelle, sillä hallinnollisen työn kokonaisuus määriteltiin edeltävässä kysymyksessä tarkasti ja tarkoituksena oli, että

kysymyksiin vastataan juuri määritellyn hallinnollisen työn kannalta. Kysymyksiin pyydettiin valitsemaan vastaajan mielestä sopivin vaihtoehto.

Yli puolet vastaajista (51 %) koki olevansa eri mieltä ja 15 % kokivat olevansa täysin eri mieltä väitteen ”Hallinnollisen työn prosessit ovat sujuvia”. Enemmistö vastaajista ei siis koe hallinnollisia tehtäviä sujuviksi. Vastaajista 31 % oli eri mieltä väitteen ”hallinnollisen työn prosesseja arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti” kanssa ja kolmas osa (35 %) ei ollut eri, eikä samaa mieltä. Hallinnollisten prosessien yhtenäisyydestä kysyttäessä 36 % vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa, 31 % ei eri, eikä samaa mieltä ja 21 % samaa mieltä. Lähes puolet (47 %) vastaajista koki hallinnollisen työn organisoinnin haastavaksi, kun taas vain noin kymmenes (7 %) sujuvaksi. Hallinnollisen työn tavoitteista kysyttäessä yli neljäsosa (27 %) koki tavoitteet selkeiksi. Vastaajien kokemukset omasta työmäärästään jakoutuivat melko tasaisesti kaikkiin luokkiin, poissulkien ”Täysin samaa mieltä” -luokka. Noin viidesosa (19 %) vastaajista oli sekä täysin eri mieltä, että samaa mieltä (22 %) väitteen ” Työmäärä on sopiva” kanssa. Lähes neljäsosa (23 %) oli samaa mieltä väitteen ” työtehtäväni jakautuvat tarkoituksenmukaisesti” väitteen kanssa, kun taas 35 % eri mieltä ja kymmenesosa (10 %) täysin eri mieltä. Lähes kaikki vastaajat (43 % + 45 %) priorisoivat työtehtäviä ajan puutteen vuoksi. Kuviossa 9 kuvataan esihenkilöiden vastauksien prosenttijakaumat kysymyskohtaisesti.



Kuvio 9. Kokemukset HR-liitännäisen hallinnollisen työn kokonaisuudesta

Taulukossa 1 kuvataan henkilöstöjohtamisen järjestelmiin pohjautuvaan hallinnolliseen työhön kuluva aika suhteutettuna viikkotyöaikaan. Hallinnolliseen työhön kuluva aikaa verrataan viikkotyöaikaan 37,5 tuntia. Taulukon selittävänä muuttujana on tiimin koko ja selitettävänä liiketoimintayksikkö. Vastaajia pyydettiin vastaamaan avoimeen kysymykseen tunteina ja minuutteina mahdollisimman tarkasti. Skaalana ilmoitetut havaintoyksiköt muunnettiin yhdeksi arvoksi aritmeettisen keskiarvon perusteella. Lisäksi havaintoarvoista poistettiin kolme vastausta, jotka eivät olleet vastanneet kysymykseen pyydetyllä tavalla.

Taulukon arvoja tarkastellessa voidaan todeta, että hallinnollisen työn taakka kasvaa tiimiläisten määrän kasvaessa, sillä suurin osa (94 %) havaintoyksiköistä sijoittuu neljään ensimmäiseen luokkaan (1–40 henkilöä). 41–50 ja yli 50 henkilöä luokkiin sisältyy vain muutama havaintoyksikkö. Operational Excellence ja Stock Preparation and Recycled Fiber -yksiköt näyttäisivät noudattavan samaa kaavaa, mutta havaintoyksiköiden vähyyden vuoksi tuloksiin on suhtauduttava kriittisesti.

Taulukko 1. Hallinnollisen työn prosentuaalinen osuus viikon työajasta (37,5 h)

	1 - 10 henkilöä	11 - 20 henkilöä	21 - 30 henkilöä	31 - 40 henkilöä	41 - 50 henkilöä	Yli 50 henkilöä
Board and Paper Mills n=73	7 %	9 %	13 %	20 %	7 %	8 %
Operational Excellence n=3	7 %					
Stock Preparation and Recycled Fiber n=7	9 %	16 %				
Yhteensä n=83	8 %	9 %	13 %	20 %	7 %	8 %

Yli puolet (58,3 %) 1–10 henkilön tiimejä johtavista esihenkilöistä käyttää viikoittain yhdestä kahteen työtuntia hallinnollisiin tehtäviin. Tämä lukema kasvaa tiimin koon kasvaessa. Tiimin koolla vaikuttaisi olevan merkitystä hallinnollisen työn kuormaan. Tilastolliset erot eivät ole khiin neliö testauksen mukaan merkitseviä ($\chi^2 = 59,60$; $df = 45$; $p = 0,0710$). Testin tuloksiin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, sillä kaikki kriteerit eivät täyty. (kts. Taulukko 2.)

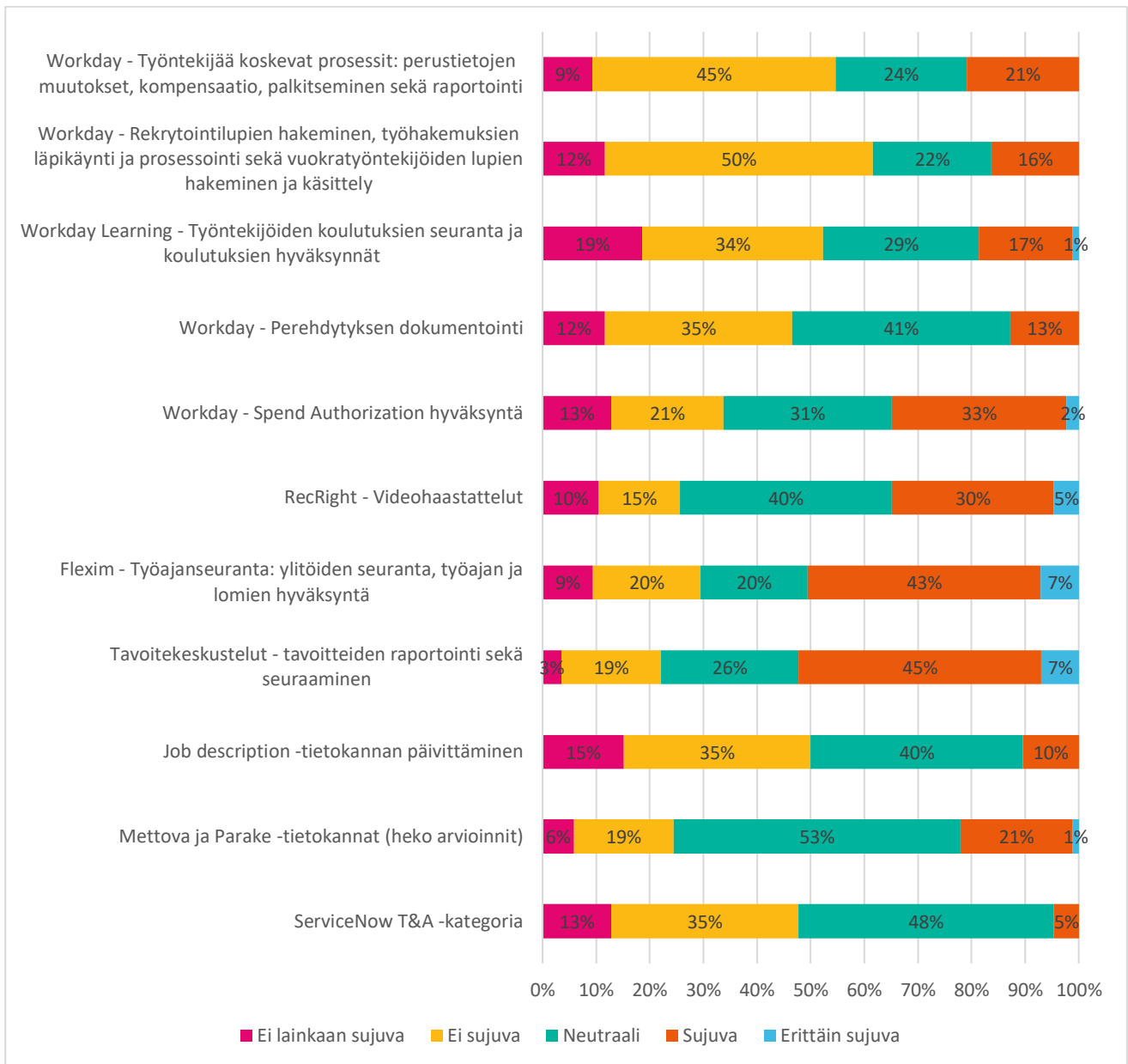
Taulukko 2. Hallinnolliseen työhön viikossa käytetty työaika suhteessa tiimin kokoon

	1 - 10 henkilöä	11 - 20 henkilöä	21 - 30 henkilöä	31 - 40 henkilöä	41 - 50 henkilöä	Yli 50 henkilöä	Yhteensä
0 - 1 tuntia	58.3%	33.3%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	100.0%
1,01h - 2 tuntia	46.4%	35.7%	3.6%	3.6%	7.1%	3.6%	100.0%
2,01 - 3 tuntia	0.0%	60.0%	20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	100.0%
3,01 - 4 tuntia	40.0%	40.0%	13.3%	0.0%	0.0%	6.7%	100.0%
4,01 - 5 tuntia	42.9%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
5,01 - 6 tuntia	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
6,01 - 7 tuntia	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
7,01 - 8 tuntia	20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
9,01 - 10 tuntia	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Yli 19 tuntia	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
Yhteensä	40.5%	39.3%	9.5%	3.6%	4.8%	2.4%	100.0%

Seuraavaksi kuvataan kysymyksen 9 tuloksia, jossa tarkennettiin yksityiskohtaisesti HR-liitännäisiin järjestelmiin pohjautuva hallinnollinen työ. Ensimmäisenä kysyttiin HR-järjestelmä Workdayn työntekijää koskevien prosessien (perustietojen muutokset, kompensatio ja raportointi) sujuvuutta. Lähes puolet vastaajista (45 %) pitivät prosessia ei sujuvana ja 10 % ei lainkaan sujuva.

Noin neljäs osa (21 %) piti prosessia kuitenkin sujuvana. Puolet vastaajista (50 %) piti Workdayn rekrytointiin liittyviä hallinnollisia tehtäviä ei sujuvina ja 16 % sujuvana.

Noin kymmenesosa piti Workdayn perehdytyksen dokumentointia sekä ei lainkaan sujuvana (12 %) ja (13 %) sujuvana ja 41 % piti prosessia neutraalina. Kolmannes (33 %) piti Workdayn Spend Authorization -toimintoa sujuvana 13 ei lainkaan sujuvana. 2 % vastaajista koki Spend Authorizationin erittäin sujuvaksi. 5 % vastaajista koki RecRight-videohaastatteluihin liittyvän hallinnollisen työ erittäin sujuvana, noin kolmannes (30 %) sujuvana ja suurin osa (40 %) neutraalina. Flexim – työajanseurantaan ja tavoitekeskusteluihin liittyvät hallinnolliset tehtävät koettiin sujuvimpina prosessina. Noin kymmenesosa (7 %) vastaajista koki molemmat prosessit erittäin sujuvina ja lähes puolet sujuvina (43 % & 45 %). Vain 3 % vastaajista koki tavoitekeskusteluihin liittyvän hallinnollisen ei lainkaan sujuvaksi. Noin puolet vastaajista kokivat Job Description-tietokantaan (40 %), Mettova ja Parake-tietokantoihin (53 %) sekä ServiceNow T&A-kategoriaan (48 %) liittyvät hallinnolliset tehtävät neutraaleiksi. Vastaajista kolmannes (35 %) koki sekä Job Description-tietokantaan, että ServiceNow T&A-kategoriaan liittyvät hallinnolliset tehtävät ei sujuviksi. ServiceNow T&A-kategorian koki sujuvaksi vain 5 % vastaajista. Kuviossa 10 esitetään prosessikohtaisesti esihenkilöiden kokema sujuvuusjakauma.



Kuvio 10. Kokemukset hallinnollisten tehtävien sujuvuudesta

Seuraavaksi arvioidaan organisaation HR-liitännäisiin järjestelmiin pohjautuvaa hallinnollista työtä yksityiskohtaisesti. Taulukko 3 esittää hallinnollisten prosessien sujuvuutta ja selittävänä tekijänä toimii johdettavan tiimin koko. Sujuvuus ilmaistaan aritmeettisena keskiarvona. Mitä lähempänä arvo on numeroa viisi, niin sitä sujuvampi ja vähemmän kuormittava prosessi on kyseessä. Kokonaisuuden sujuvimmat prosessit (ylin 10 %) on koodattu vihreäksi ja ilmenevät pullonkaulat punaisiksi (alin 10 %).

Taulukosta voidaan erottaa tärkeimmiksi pullonkauloiksi Workdayn rekrytointiprosesseihin liittyvät hallinnolliset tehtävät, Job Description -tietokannan päivittäminen, ServiceNow T&A-kategoria. Sujuvia prosesseja ovat Tavoitekeskusteluihin, Flexim: Työajanseurantaan ja RecRight -videohaastatteluihin liittyvät hallinnolliset tehtävät.

Taulukko 3. Hallinnollisten prossien sujuvuus

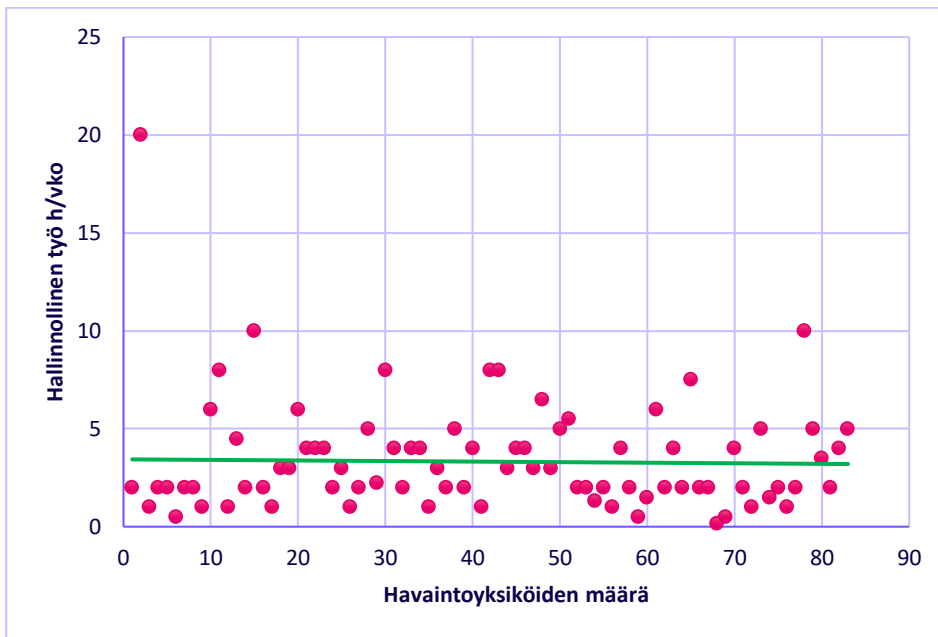
	1 - 10 henkilöä	11 - 20 henkilöä	21 - 30 henkilöä	31 - 40 henkilöä	41 - 50 henkilöä	Yli 50 henkilöä	Keskiarvo
Workday - Työntekijää koskevat prosessit:	2,47	2,74	2,50	1,67	2,75	2,50	2,57
Workday - Rekrytointilupien hakeminen, Workday Learning -	2,38	2,54	2,13	2,00	3,00	2,00	2,43
Työntekijöiden koulutuksen seuranta ja Workday -	2,71	2,37	2,38	2,00	2,25	2,50	2,49
Perehdytyksen dokumentointi Workday -	2,65	2,57	2,25	2,33	2,75	1,50	2,55
Kuluhyväksyntä (Spend Authorization) RecRight -	3,26	2,74	2,75	1,33	2,75	3,00	2,93
Videohaastattelut	2,94	3,03	3,38	3,00	3,00	3,50	3,03
Flexim -Työajanseuranta: ylitöiden seuran	3,38	3,34	2,63	2,33	3,00	2,00	3,21
Tavoitekeskustelut - tavoitteiden raportointi sekä Job description - tietokannan päivittäminen	3,65	3,14	2,88	3,00	3,75	3,00	3,34
Mettova ja Parake - tietokannat (heko arvioinnit)	2,59	2,49	2,00	2,00	2,50	2,00	2,45
ServiceNow T&A - kategoria	2,91	2,94	3,13	2,67	2,75	3,00	2,93
	2,44	2,57	2,25	2,00	2,00	2,50	2,44

Aritmeettinen keskiarvo ei kuitenkaan kuvaa hallinnollisten tehtävien kuormittavuuden painoarvoja, minkä vuoksi Taulukkoon 4 on laskettu havaintoyksiköiden perusteella painotettu keskiarvo. Painotetun keskiarvon tarkastelulla varmistetaan ilmenevien kehityskohteiden oikeellisuus. Taulukkoon on koodattu vihreällä kaksi korkeinta painotettua keskiarvoa ja punaisella kaksi alinta. Tulokset mukailevat edellisessä taulukossa ilmenneitä kehityskohteita ja valtaosa keskiarvoista sijoittuu mielipideasteikolla keskikohdan (3,00) läheisyyteen. Keskihajontaa tarkastellessa ilmenee, että ServiceNow T&A-kategoriaan liittyvät hallinnolliset tehtävät jakoivat vähiten mielipiteitä vastaajien keskien (keskihajonta 0,78), kun taas eniten mielipiteitä jakoi Flexim – Työajanseurantaan liittyvät hallinnolliset tehtävät (keskihajonta 1,14).

Taulukko 4. Hallinnollisten prosessien jakaumat painotettuna keskiarvona ja keskihajonta

	Ei lainkaan sujuva	Ei sujuva	Neutraali	Sujuva	Erittäin sujuva	Keskiarvo	Keskihajonta
Workday - Työntekijää koskevat prosessit:	9,30 %	45,30 %	24,40 %	20,90 %	0,00 %	2,57	0,93
Workday - Rekrytointilupien hakeminen, Workday Learning -	11,6 %	50,0 %	22,1 %	16,3 %	0,0 %	2,40	0,90
Työntekijöiden koulutuksien seuranta ja Workday -	18,6 %	33,7 %	29,1 %	17,4 %	1,2 %	2,49	1,03
Perehdytyksen dokumentointi Workday -	11,6 %	34,9 %	40,7 %	12,8 %	0,0 %	2,55	0,86
Kuluhyväksyntä (Spend Authorization) RecRight -	12,8 %	20,9 %	31,4 %	32,6 %	2,3 %	2,91	1,07
Videohaastattelut	10,5 %	15,1 %	39,5 %	30,2 %	4,7 %	3,03	1,03
Flexim -Työajanseuranta: ylitöiden seuran	9,3 %	19,8 %	19,8 %	43,0 %	8,1 %	3,21	1,14
Tavoitekeskustelut - tavoitteiden raportointi sekä Job description -	3,5 %	18,6 %	25,6 %	45,3 %	7,0 %	3,34	0,98
tietokannan päivittäminen Mettova ja Parake -	15,1 %	34,9 %	39,5 %	10,5 %	0,0 %	2,45	0,88
tietokannat (heko arvioinnit)	5,8 %	18,6 %	53,5 %	20,9 %	1,2 %	2,93	0,82
ServiceNow T&A - kategoria	12,8 %	34,9 %	47,7 %	4,7 %	0,0 %	2,44	0,78

Hallinnollisen työn määrä voi näyttää hyvälle, kun tarkastellaan keskiarvoa. Kuviossa 11 kuvataan pistekaaviossa hallinnollisen työn hajontaa keskiarvon ympärillä. Pystyakselilla on esitetty hallinnolliseen työhön käytetty aika viikossa ja vaaka-akselilla tutkimuksen havaintoyksiköiden määrä. Keski-arvo on kuvattu taulukossa vihreällä trendiviivalla. Huomataan, että vaihtelua on reilusti havaintoyksiköiden välillä.



Kuvio 11. Hallinnollisen työn keskiarvovaihtelu h/vko, keskiarvo 3,44

Esihenkilöistä 69 %:lla oli määritelty toimenkuva ja 31 % ei. Vain 50 % toimenkuvan omaavien esihenkilöiden toimenkuvaan on määritelty hallinnollinen työ. Taulukossa 5 esitetään toimenkuvan omaavien esihenkilöiden kokemuksia hallinnollisen työn sujuvuudesta painotettuna keskiarvona. Selittävänä tekijänä on toimenkuvassa määritelty hallinnollinen työ. Mitä lähempänä numeroa 5 muuttuja on, sitä sujuvammaksi hallinnollinen työ koetaan. Poikkeuksena viimeinen muuttuja ”Priorisoin työtehtäviäni ajan puutteen vuoksi”, jossa asteikko on päinvastainen. Taulukkoon on kuvattu vihreällä korkein painotettu keskiarvo väittämäkohtaisesti. Punaisella on kuvattu matalin väittämäkohtainen keskiarvo ja keltaisella keskimäinen väittämäkohtainen keskiarvo. Taulukosta huomataan, että esihenkilöt, joiden toimenkuvassa on määritelty hallinnollinen työ kokevat hallinnollisen työn väittämät positiivisemmiksi kaikilla osa-alueilla. Toimenkuvan omaavat esihenkilöt taas kokevat lähes kaikilla osa-alueilla hallinnollisen työn väittämät positiivisemmiksi kuin esihenkilöt, joilla ei ole toimenkuvaa määritelty lainkaan.

Taulukko 5. Toimenkuvassa määritellyn hallinnollisen työn vaikutus hallinnollisen työn kuormittavuuden kokemuksiin

	Kyllä n=31	Ei n=27	Ei määriteltyä toimenkuva
Hallinnollisen työn prosessit ovat sujuvia	2,73	2,11	2,00
Hallinnollisen työn prosesseja arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti	2,93	2,71	2,63
Hallinnolliset prosessit ovat yhtenäisiä	2,77	2,54	2,67
Hallinnollisen työn organisointi on sujuvaa	2,60	2,18	2,04
Hallinnollisten tehtävien tavoitteet ovat selkeät	3,07	2,39	2,56
Työmääräni on sopiva	3,07	2,64	1,89
Työtehtäväni jakautuvat tarkoituksenmukaisesti	3,17	2,54	2,26
Priorisoin työtehtäviäni ajan puutten vuoksi	4,07	4,21	4,52

5.3 Avoimet vastaukset

Kyselyn loppuun sijoitettiin avoin kysymys, jota kautta esihenkilöt pystyivät vapaasti jakamaan omia ideoitaan ja pohdintaa hallinnollisen työn virtaviivaistamiseksi. Avoimeen kysymykseen vastattiin ahkerasti, vastauksia saatiin jopa 82 kappaletta. Lisäksi vastaukset olivat laajoja. Avoimeen kysymykseen vastaamishalukkuuden ja vastausten laajuuden perusteella voidaan todeta, että kyseessä oli esihenkilöitä kiinnostava aihe.

Vastauksista pystyi erottelemaan yhdistäviä tekijöitä ja ne koodattiin Exceliin seuraavien teemojen perusteella: yleinen palaute, resurssien lisääminen, järjestelmien kehittäminen ja kouluttaminen. Yleisessä palautteessa nousi esille hyväksyntäketjujen pituus, useat yhtä aikaa kulkevat keskeneräiset prosessit, sekä hallinnollisen työn epätasainen jakautuminen varsinkin vuoden ensimmäiselle neljännekselle. Myös prosessien tarpeellisuutta kyseenalaistettiin.

Ylivoimaisesti eniten mainittu haaste oli järjestelmien suuri määrä ja käyttäjäystävällisyys. Näihin ehdotettiin kehitysideaksi useaan otteeseen järjestelmien keskenään keskustelua, joka vähentäisi manuaalista työtä huomattavasti, kun tietoa ei tarvitse syöttää useaan paikkaan. Kolmanneksi teemaksi nousi kouluttaminen. Tähän liittyviä mainintoja olivat esimerkiksi selkeät ja keskitetyt ohjeet sekä koulutuksen lisääminen. Työkalut koettiin hyviksi, mutta koulutus vajavaiseksi.

Resurssien lisääminen -teemassa nousi esille alaisten paljous, hallinnollisen työn ja sen toimintatapojen määrittely sekä hallinnollisen kuorman uudelleen organisointi esimerkiksi assistenteille ja HR:lle. Avoimissa vastauksissa nousi esiin samat järjestelmät, kuin taulukon 3 värikoodauksessa. Näin saatiin vahvistus Workdayn rekrytointiin ja koulutuksien seurantaan liittyvien hallinnollisten tehtävien kuormittavuudesta.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tulkitaan tutkimustuloksia ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Tavoitteena on löytää tutkimuskysymyksiin vastaukset. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: ”Mikä on henkilöstöjohtamisen järjestelmiin liittyvien hallinnollisten tehtävien kuormittavuuden nykytilanne?” ja ”Mitä prosessin osia voidaan kehittää hallinnollisen työkuorman virtaviivaistamiseksi?”

Lean-ajattelu on toimintastrategia, jonka tavoitteena on työn sujuva eteneminen, eli virtaus. Pahimmat virtausta estävät tekijät ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Lean-ajattelu pyrkii jatkuvaan parantamiseen näiden esteiden poistamisen kautta. (Torkkola 2015, 23; Modig & Åhlström 2013, 127.) Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa HR-liitännäisiin järjestelmiin pohjautuvan hallinnollisen työn virtausta ja prosessin pullonkauloja. Tutkimuksen suorittaminen luo toimeksiantajalle edellytykset kehittää esihenkilöiden työnkuvaa, kun hallinnollisen työn kokonaisuus ja pullonkaulat saadaan esiin. Näin esihenkilöiden resursseja vapautetaan arvoa

luovaan toimintaan. Torkkolan (2015, 26) mukaan ylituotanto asiantuntijaorganisaatioissa hukkaa huomaamatta organisaation resursseja ja vähentää sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä. Työpanoksen tarkoituksenmukainen kohdistaminen on tärkeää, sillä Kauhasen (2018, 2.1–2.2) mukaan työprosesseja ja organisaation rakennetta kehittämällä voidaan parantaa työn tuottavuutta huomattavasti

Hallinnolliseksi työksi määriteltiin työ, joka keskittyy alaisten työn valvontaan, ohjaamiseen sekä mahdollistamiseen. Työn luonteen vuoksi kyseessä on prosessi, joka ei ole hukkaa, mutta sen kokonaisuudesta voidaan tunnistaa pullonkauloja, joita eliminoimalla luodaan edellytykset virtaustehokkaalle toiminnalle.

6.1 Arvo ja asiakas HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisessa työssä

Yrityksen toiminnan virtaustehokkuuden määrittää ketjun heikoin osio. Sisäisen asiakkuuden on siis toimittava, jotta saadaan ulkoiselle asiakkaalle välitettyä tieto organisaation toimivuudesta. (Lecklin 2006, 80–81.) Arvo määräytyy aina asiakkaan näkökulmasta. Joskus konkreettisen asiakkaan määrittäminen voi olla vaikeaa, jolloin asiaa kannattaa tarkalla tarpeen perusteella. Tarve voi olla joko välillinen tai välitön. Molempiin on tärkeä kiinnittää huomiota, kun ihmiset ovat virtausyksiköitä. (Modig & Åhlström 2013, 24–25.) Tutkimuksessa tutkitaan HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollista kokonaisuutta, jonka virtausyksikkönä sekä asiakkaana on organisaation esihenkilöt. Esihenkilöiden tarve on hallinnollisen työn virtaviivaistaminen, josta muodostui tutkimuksen *arvoa* luova toiminta.

6.2 Virtaus HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisessa työssä

Virtaustehokkuus tarkoittaa arvoa tuottavan toiminnan suhdetta muuhun toimintaan. Tarkalla määrittelyllä ja jatkuvalla kommunikoinnilla saadaan prosessiin lisää arvoa joka vaiheessa. Tämä mahdollistaa sen, että sisäiset asiakkaat kykenevät tarvittaessa muokkaamaan prosessia lopputuloksen mahdollistamiseksi (Modig & Åhlström 2013, 74–75; Torkkola 2016. 126–127.) Lean-ajattelun mukaan asiakkaan kokema prosessin läpimenoaika minimoidaan ja panos keskitetään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Kyse on *virtaustehokkuudesta*. Mitä enemmän prosessissa on vaihtelua, sitä pidempi on prosessin läpimenoaika. (Torkkola 2015,

57.) Organisaation esihenkilöiden näkökulmasta hallinnollisen työn kokonaisuus on virtaustehokas, kun työ ei odota tekijäänsä, mutta tekijä voi joutua odottamaan.

Hallinnollisen työn nykytila

Lean-ajatteluun pohjatut hallinnolliseen työhön liittyvät väittämät osoittivat, että esihenkilöt kokevat hallinnollisen työn kuormittavuuden liian suureksi. Varsinkin hallinnollisten prosessien sujuvuus, organisointihaasteet ja työkuorma koettiin ongelmakohdiksi. HR-liitännäisiin järjestelmiin pohjautuva hallinnollisen työn kokonaisuus suhteutettuna 37,5 tunnin viikkotyöaikaan vie keskimäärin **9 %** esihenkilöiden viikkotyöajasta. Se tarkoittaa ajallisesti **3 tuntia 23 minuuttia**. Hallinnollisessa työn kuormittavuus suhteessa esihenkilöiden viikkotyöaikaan vaikuttaa hyvältä, kun tarkastellaan pelkkää keskiarvoa. Tarkemmalla tilastollisella ja graafisella tarkastelulla huomattiin prosessissa selkeää vaihtelua, joka on (Torkkolan 2015, 23) mukaan pahin virtauksen vihollinen, sillä se aiheuttaa hukkaa ja ylikuormitusta. Esihenkilöiltä kysyttiin avoimella kysymyksellä hallinnolliseen työhön kuluvaa aikaa, jonka vastauksista saatiin vahvistusta tähän tulokseen:

"Riippuu viikosta."

"Aika paljon riippuu "sesongista" ja viikosta."

"Mahdoton laskea. Työ on jatkuvaa multitaskaamista."

"All administrative work, such as Annual reviews and recruitments, if any, are concentrated to Q1, which causes an enormous workload for supervisors when considering, that the business needs to continue as usual."

Asiantuntijaorganisaatiossa vaihtelu voi johtua henkilöstön osaamiseroista, työkuorman vaihtelusta eri ajan kohtina, tulipalojen sammuttamisesta, tai organisaation omista toimintatavoista johtuvasta vaihtelusta, kuten työkuorman kohdistumisesta kuukauden alkuun (Torkkola 2015, 23.).

6.3 Hukka ja pullonkaulat HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisessa työssä

Hukka on prosessin tai toiminnon kannalta tuottamatonta työtä, josta asiakas ei hyödy. Asiantuntijatyössä ylituotanto on hukan kuormittavin muoto, sillä siitä seuraa yleensä lisää hukkaa ja kohdistaa resursseja väärään paikkaan. Odottaminen asiantuntijaorganisaatiossa muodostuu päätöksien odottamisesta, hyväksyntäketjuista, tai puutteellisista tiedoista. Työntekijän ylimääräinen liike voi ilmetä esimerkiksi tiedon syöttämistä käsin useaan eri järjestelmään. Virheet ja uudelleen tekeminen työketjun sisällä johtuu puuttuvasta tai virheellisestä tiedosta, keskeytyksistä ja erilaisista häiriöistä. Epätarkoituksen mukainen työ tarkoittaa ylimääräisiä asioita, joista kukaan ei hyödy. Nämä voivat olla raportteja, tarkistuksia tai kokonaisia työvaiheita. (Torkkola 2015, 25–27.) Pullon kauloja ovat toiminnot, jotka hidastavat virtaustehokkuutta. Kaikki prosessit sisältävät vaihtelua, eikä sitä voida poistaa kokonaan (Modig & Åhlström 2013, 39–41).

Torkkolan (2015, 27–28) ja Browningin & Trevillen (2021, 2.2) mukaan Lean-ajattelua ei kannata aloittaa satunnaisesta hukan poistamisesta, vaan aloitetaan pullonkaulojen tarkastelulla. Tämän vuoksi järjestelmäkohtaiset kehitysehdotukset esitetään hallinnollisen kokonaisuuden pullonkauloina, joista hukkaa voidaan lähteä poistamaan.

Esihenkilöt kokivat erityisesti Tavoitekeskusteluihin, Flexim - Työajanseurantaan ja RecRight - videohaastattelutyökaluun liittyvät hallinnolliset tehtävät sujuviksi. Analysoinnin perusteella HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisen kokonaisuuden pullonkauloiksi nousi:

- Workday - Rekrytointilupien hakeminen, työhakemuksien läpikäynti ja prosessointi sekä vuokratyöntekijöiden lupien hakeminen ja käsittely
- ServiceNow Time and Attendance-kategoria

Avoimista vastauksista voidaan nostaa Workday - rekrytointilupien hakeminen, työhakemuksien läpikäynti ja prosessointi sekä vuokratyöntekijöiden lupien hakeminen ja käsittely -prosessin kehitysehdotuksiksi koulutusten järjestämisen, sillä järjestelmä osaamisen koettiin olevan vajaavainen. Lisäksi käyttöystävällisyyden parantaminen nousi kyseisen hallinnollisen prosessin kehitysehdotukseksi. ServiceNow T&A-kategoriaan liittyviin hallinnollisiin tehtäviin ei ilmennyt kehitysehdotuksia avoimissa vastauksissa.

6.4 Kehitysehdotukset

Hallinnollisen työn kokonaisuuden haasteeksi nousi sekä kvantitatiivisen analysoinnin, että avoimia vastauksien kautta vaihtelu, tarkemmin hallinnollisen työkuorman vaihtelu ajasta riippuen. Kehitysehdotuksia esitellään kuviossa 12.

Hallinnollisen taakan koetaan vaihtelevan suuresti riippuen viikosta. Suuri vaihtelu hidastaa prosessin läpimenoaikaa. Hallinnollinen työ pitäisi sisällyttää esihenkilön päivittäiseen työhön niin, että voidaan mahdollisuuksien mukaan minimoida vaihtelu jakamalla hallinnollinen työ tasaisesti pitkin viikkoa, kuukautta ja vuotta. Tutkimuksissa ilmeni, että toimenkuvan omaavat esihenkilöt kokevat hallinnollisen työn sujuvammaksi, kuin esihenkilöt, joilla ei ole määriteltyä toimenkuvaa. Esihenkilöt, joiden toimenkuvassa on määritelty hallinnollinen työ, kokivat hallinnollisen työn kaikkein sujuvampana. Tämän perusteella kehitysehdotukseksi muodostui toimenkuvien määrittely ja hallinnollisen työn määrittely toimenkuviin.

Torkkolan (2015, 26) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa ylimääräinen liike ilmenee esimerkiksi useina järjestelminä ja tietojen syöttämistä käsin järjestelmästä toiseen. Useat järjestelmät ja niihin liittyvät haasteet olivat avoimissa vastauksissa ylivoimaisesti eniten mainittu kehityksenkohde. Avoimissa vastauksissa ilmeni juuri Torkkolan kuvaama tilanne. Yleisemmäksi kehitysehdotukseksi nousi järjestelmärajapintojen rakentaminen. Kehitystoimenpiteellä järjestelmät keskustelisivat keskenään, jolloin tietojen käsin syöttäminen eri järjestelmiin saataisiin minimiin. Toinen kehitysehdotus on järjestelmien tarpeellisuuden kriittinen arviointi ja mahdollinen karsiminen.

Molempien kehityskohteiden hyötynäkökulma on sama. Hallinnollisen työn läpimenoajan pienenytessä kasvaa organisaation virtaustehokkuus, mikä tarkoittaa sitä, että arvoa tuottavan toiminnan suhde muuhun toimintaan kasvaa. Prosessin virtaustehokkuus tarkoittaa arvoa tuottavan toiminnan suhdetta muuhun toimintaan. Hallinnollisen työn virtaviivaistamisesta vapautuvat resurssit voidaan Lean-ajattelun mukaisesti ohjata asiakkaalle arvoa tuottavaan toimintaan.

Kehityskohde	Haaste	Kuinka virtaviivaistetaan	Hyöty organisaatiolle
Hallinnollisen työn kokonaisuus	Vaihtelu	Toimenkuvien määrittely ja hallinnollisen työn määrittely osaksi toimenkuvaa. Hallinnollisen työn tasainen jakaminen.	Hallinnollisen työn prosessien läpimenoaika pienenee, jolloin hallinnollisen työn kuorma suhteessa muuhun työhön vähenee. Virtaustehokkuuden parantuessa esihenkilöiden resursseja vapautuu tarkoituksenmukaiseen työhön.
Järjestelmät	Ylimääräinen liike	Järjestelmien mahdollinen karsiminen, yhdistäminen	

Kuvio 12. Avoimista vastauksista esiin nousseet kehityskohteet ja kehitysideat

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa henkilöstöjohtamisen järjestelmiin liittyvien hallinnollisten tehtävien kuormittavuuden nykytilanne sekä tunnistaa prosessista mahdollisia kehityskohteita hallinnollisen työn virtaviivaistamiseksi. Tutkimuksen tulosten perusteella esihenkilöiden hallinnollista työtä voidaan kehittää ja virtaviivaistaa, esimerkiksi toimenkuvien määrittelyllä ja järjestelmien karsimisella tai yhdistämisellä. Vapautuva työaika ja resurssit voidaan kohdistaa organisaatiolle arvoa tuottavaan työhön, jolla on positiivinen vaikutus organisaation liiketoimintaan. Näin ollen opinnäytetyön tuloksista on konkreettista hyötyä toimeksiantajalle.

Aihe rajattiin yksittäiseen liiketoimintalinjaan ja organisaation HR-liitännäisten järjestelmiin pohjautuvaan hallinnolliseen työhön. Opinnäytetyön viitekehys rakentui Lean-ajattelun ympärille. Vaikka Lean on nopeasti yleistynyt näkökulma asiantuntijatyön kehittämisessä, ei vastaavia hallinnolliseen työhön kohdistettua tutkimuksia ole vielä tehty. Tutkimustulokset antoivat yksityiskohtaisen kuvan esihenkilöiden HR-liitännäisten järjestelmien kautta syntyvästä hallinnollisesta ja se nykytilasta, sisältäen prosessin sujuvat osat sekä pullonkaulat. Tutkimuksessa selvisi, miten taustamuuttuvat vaikuttavat hallinnollisen työn kokonaisuuteen ja tätä tietoa pystyttiin käyttämään kehitysehdotuksena. Näiden tekijöiden perusteella tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Varsinaiset kehittämistoimenpiteet jäivät organisaation tehtäväksi.

Opinnäytetyön kokonaisuus on sekä ajankohtainen, että hyödyllinen toimeksiantajalle sekä henkilöstöjohtamisen alalle, sillä asiantuntijaorganisaatioiden toimintamalli on usein Lean-

ajattelun vastakohtainen resurssitehokas malli. Torkkolan (2015, 59) mukaan resurssitehokkaalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä ovat jatkuva kiire ja uupuneet ihmiset. Nykyisen vallitsevan työnhakijan markkinoiden johdosta organisaatioiden kyky pitää henkilöstö sitoutuneena ja hyvinvoiva korostuu kilpailuvalttina.

Tutkimusprosessi oli pääosin sujuva, mutta aineiston tilastollinen analysointi SPSS:llä tuotti alkuun haasteita, sillä se ei ollut entuudestaan tuttu. Kyselyllä saatiin kerättyä paljon ilmiöitä koskevaa aineistoa ja tutkimuksen aihe oli selkeästi esihenkilöitä kiinnostava vastausprosentin sekä avointen vastausten suuren määrän perusteella. Avoimet vastaukset olivat suurimmaksi osaksi selkeitä ja hyvin perusteltuja kehitysehdotuksia. Tutkimuksen aikataulu oli kiireellinen, mikä osaltaan madalsi kyselyn vastausprosenttia, ja sitä olisi voitu kasvattaa esimerkiksi pitämällä kyselyä auki viikkoa pitempään. Suurempi vastaajamäärällä olisi kasvattanut tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollistanut syvemmän analysoinnin.

Luotettavuus

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta, eli validiteettia ja reliabiliteettia arvioitiin prosessin kaikissa vaiheissa. Tutkimukselle asetettu vastausprosentti ylitettiin ja se on kyselytutkimukselle erittäin hyvä. Havaintoyksiköiden lopulliseksi määräksi jäi 86, ja vastausprosentiksi 62,3. Kyselylomake oli sopivan pituinen keskimääräisen vastausajan perusteella. Kyselylomakkeelle oli sijoitettulopullisen tutkimuksen kannalta kaksi turhaa taustamuuttujaa. Näiden pois jättäminen olisi lyhentänyt lomaketta hiukan ja saattanut kerätä lisää vastauksia. Havaintoyksiköiden määrää olisi mahdollisesti saanut kasvatettua pitemmällä aineistonkeruukunalla, joka oli vain viikon mittainen kiireellisestä aikataulusta johtuen.

Vilkan (2007, 57) mukaan otoskoon vähimmäismääräksi suositellaan 100 havaintoyksikköä, mikä mahdollistaa laajemmat tilastolliset menetelmät. Perusjoukon ollessa 138 ja olettaen tutkimukselle tyypillisen luotettavuustason 95 %, saadaan tutkimuksen virhemarginaaliksi 7 %. 100 havaintoyksiköllä virhemarginaali olisi ollut 5 %. Taustamuuttujien vertailulla todettiin, että toteutunut otos kuitenkin kuvaa perusjoukkoa varsin hyvin. Kanasen (2011, 121) mukaan tutkimuksen validiteetti on kunnossa, kun otos vastaa perusjoukkoa. Ja mikäli tutkimuksen validiteetti on kunnossa, takaa se tutkimuksen reliabiliteetin toteutumisen (Kananen 2011, 121).

Kaikki tilastolliset testit, kuten khiin neliö eivät ole luotettavia, johtuen puutteellisesta havaintoyksikköjen määrästä. Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin kyselylomakkeen menetelmätriangulaatiolla, eli kvantitatiivista aineistoa täydennettiin kvalitatiivisella. Kyselylomakkeen avoin kysymys keräsi runsaasti laajoja ja hyvin perusteltuja vastauksia, ja ne tukivat useita strukturoitujen kysymysten tuloksia. Näin ollen tutkimus antaa luotettavan kuvan esihenkilöiden HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisesta kuormittavuudesta.

Tutkimuksen eettisyyden varmistettiin noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ja saatekirje sisälsi tarvittavat tiedot, joiden perusteella vastaanottaja pystyi tekemään päätöksen tutkimukseen osallistumisesta tai osallistumatta jättämisestä. Anonymiteetti huomioitiin henkilötietojen käsittelyssä, kuten tutkimuksen kyselyä jaettaessa. Vastajat eivät myöskään olleet tunnistettavissa kyselyn tuloksista, sillä lomake rakennettiin anonymiteetti huomioiden. Toimeksiantajan kanssa allekirjoitettiin asianmukainen salassapitosopimus mahdollisten liikesalaisuuksien varalta. Ennen palauttamista toimeksiantaja kävi opinnäytetyön läpi ja totesi, että se ei sisällä liikesalaisuuksia.

Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa esihenkilöiden HR-liitännäisten järjestelmien kautta syntyvän hallinnollisen kokonaisuuden kuormittavuus ja vastata kysymykseen, **mitä** voidaan kehittää. Näkökulmana ei ollut miten hallinnollista työtä voitaisiin kehittää. Yksi jatkotutkimuksen aihe on vastata kysymykseen, miten kehitetään. Tutkimus olisi siis konkreettinen kehittämistutkimus, jonka tavoitteena on kehittää tässä tutkimuksessa esiin nousseita kehityskohteita. Toisena jatkotutkimusehdotuksena samaisen tutkimuksen voisi toteuttaa koko organisaation esihenkilöille ja tutkia, että ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävästi koko organisaation esihenkilöiden hallinnollisen työn taakkaan.

Lähteet

Bell, S. & Orzen, A. 2011. Lean IT. Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. New York: Productivity Press.

Browning, T. & Treville, S. 2021. A lean view of lean. Vertaisarvioitu Google Scholar -artikkeli. Viitattu 11.4.2022. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/joom.1153>

Dessler, G. 2017. Human Resource Management. 15.p. E-kirja. Pearson Education Limited. Viitattu 20.4.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993194114806251>

Douglas, J., Antony, J. & Douglas, A. 2015. Waste identification and elimination in HEIs: the role of Lean thinking. Vertaisarvioitu artikkeli ProQuest Scholarly Journal -palvelussa. Viitattu 11.4.2022. <https://www.proquest.com/docview/1718490508?accountid=11773>

Emerson, R. 2017. Journal of Visual Impairment & Blindness. Vertaisarvioitu artikkeli ProQuest Scholarly Journal -palvelussa. Viitattu 11.4.2022 <https://www.proquest.com/docview/2253339553/fulltextPDF/B1959372A7AC4B89PQ/1?accountid=11773>

Gothelf, J. 2013. Lean UX. Sebastopol, USA: O'Reilly Media.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja vuonna 2014 julkaistusta oppikirjasta. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 11.4.2022.

Hoberg, K., Holweg, M. & Staudacher, A. 2021. Lean 4.0: How can digital technologies support lean practices? Vertaisarvioitu artikkeli. Viitattu 11.4.2022. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_gale_infotracademiconefile_A676377857

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan opas. Viitattu 11.4.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. & Pal, D.K. 2015. Likert scale: explored and explained. Vertaisarvioitu Google Scholar -artikkeli. British Journal of Applied Science & Technology. Viitattu 11.4.2022 <https://eclass.aspete.gr/modules/document/file.php/EPPAIK269/5a7cc366dd963113c6923ac4a73c3286ab22.pdf>

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Verkkoaineisto, joka perustuu 2001 julkaistuun kirjaan. Helsinki: AlmaTalent. Viitattu 5.4.2021 <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993185444806251>

Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, L. 2007. SPSS Perusteet 15.0. Tekninen opas SPSS tilasto-ohjelmiston harjoitteluun.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 7.4.2022. https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/esimies_tuottavuuden_kehittajana

Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. 5.p. Ruotsi: Rheologica Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. 6.p. Helsinki: SanomaPro.

Olsen, T. & Tomlin, B. 2019. Industry 4.0: Opportunities and Challenges for Operations Management. Vertaisarvioitu Google Scholar -artikkeli. Viitattu 11.4.2022. <https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/msom.2019.0796>

Torkkola, S. 2015. Lean: Asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Uuden esihenkilön perehdytys. N.d. Valmet sisäinen perehdytysmateriaali. Viitattu 2.4.2022

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valmet yrityksenä. N.d. Valmet -verkkosivut. Viitattu 10.4.2022. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/>

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

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Opinnäytetyökysely: Esihenkilöiden hallinnollisen työn virtaviivaistaminen / Thesis

Questionnaire: Streamlining Managers' Administrative Work with Lean Thinking

Jakelu: Paperit -liiketoimintalinjan esihenkilöt

Hyvä esihenkilö,

Työskentelen tällä hetkellä Valmetin EMEA Talent Management tiimissä ja viimeistelen opintojani Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Työn ohessa teen opinnäytetyötä Valmetille, jonka aiheena on Esihenkilöiden hallinnollisen työn virtaviivaistaminen Lean ajattelun avulla. Pyydän nyt sinua ystävällisesti vastaamaan tähän tutkimukseen.

Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa Paperi -liiketoimintalinjan esihenkilöiden HR-liitännäisten järjestelmien liittyvän hallinnollisen työn kuormittavuutta sekä tunnistaa mahdollisia kehityskohteita.

Selvitän tutkimuksessa,

- Mikä on esihenkilöiden HR-liitännäisten järjestelmien hallinnollisen työn kuormittavuus?
- Mitä voidaan kehittää hallinnollisen työn kuormittavuuden virtaviivaistamiseksi?

Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä teiltä, esihenkilöiltä tietoa, jolla Valmetin esihenkilöiden hallinnollista työtä voidaan kehittää.

Kysely on anonymi ja vastaukset menevät organisaation sisäiseen käyttöön. Tutkimuksen tuloksista Teitä ei voi tunnistaa vastaajaksi. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastauksenne auttaa kehittämään Valmetin esihenkilöiden hallinnollista työtä. Tutkimus valmistuu toukokuussa 2022.

Kysely on sekä suomeksi, että englanniksi. Vastaathan ensisijaisella kielelläsi ja **17.4.2022 mennessä**. Kyselyyn pääset tästä [linkistä](#).

(https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=19v4ZTD3E2Is_H2--proj6_qMOZGr9Mi973ocnM-pxUMIJGRktFOEIQSTFMT0ZQRTFERE5FUTRBTi4u)

Kiitos ajastasi ja vastauksista etukäteen!

Jos sinulla herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen, niin ota rohkeasti yhteyttä.

Ystävällisin terveisin,

Harri Turunen

EMEA Talent Management

Distribution: Paper Business Line Managers

Dear Manager,

I am currently working in EMEA Talent Management team and I am also conducting my thesis for Valmet. The topic is *Streamlining Managers' Administrative Work with Lean Thinking*. I politely ask you, Paper Business Line manager to answer to questionnaire at the end of this message.

This study's target is to map Paper Business Line's Managers HR-system related administrative workload and to identify potential development areas.

I will research,

- What is managers' HR system related administrative workload?
- What areas can be developed to streamline managers' administrative workload?

Answering is optional and completely anonymous and the results are only used internally. You can't be identified from the answers. Answering to the questionnaire takes approximately 10 minutes. Your input will help development of Valmet's managers' administrative work. Research will be completed in May 2022.

The questionnaire is available in both Finnish and English. Please use your preferred language and **reply latest by 17.4.2022**. The questionnaire can be found from this [link](#).

(https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=19v4ZTD3E2Is_H2--proj6_gMOZGr9Mi973ocnM-pxUMIJGRktFOEIQSTFMT0ZQRTFERE5FUTRBTi4u)

Thank you for your time and replies!

If you have any questions, don't hesitate to contact me.

Kind regards,

Harri Turunen

EMEA Talent Management

This email may contain confidential and/or legally privileged information. If you have received it in error, please notify the sender immediately and delete it (together with any attachments) from your system without using or disclosing its contents for any purposes or to any other person. Many thanks for your co-operation.

Liite 2. Kyselylomake

🌐 Suomi



Esihenkilöiden hallinnollisen työn virtaviivaistaminen Lean ajattelun avulla

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka aiheena on Esihenkilöiden hallinnollisen työn virtaviivaistaminen Lean ajattelun avulla. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Vastaukset ovat anonyymeja ja tulokset menevät organisaation sisäiseen käyttöön.

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa HR:n järjestelmiin liittyvän esihenkilöiden hallinnollisen työn kuormittavuutta sekä tunnistaa mahdollisia kehityskohteita. Kyselyn kohderyhmänä on Paperi -liiketoimintalinjan EMEA alueen esihenkilöt.

Hallinnollisella työllä tarkoitetaan työtä, joka keskittyy alaisten työn valvontaan, ohjaamiseen ja mahdollistamiseen. Tässä kyselyssä keskitytään HR järjestelmien kautta syntyvään hallinnolliseen työhön. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

* Pakollinen

Taustatiedot

1. Mihin liiketoimintayksikköön (Business Unit) tai funktioon kuulut? *

- Stock Preparation and Recycled Fiber
- Board and Paper Mills
- Tissue Mills
- Small and Medium Size Machinery
- Operational Excellence

2. Oletko suorittanut Leading through Lean -koulutuksen. *

- Kyllä
- En

3. Onko johtamasi tiimi suurimmaksi osaksi toimihenkilöitä (White Collar) vai työntekijöitä (Blue Collar)? *

- Toimihenkilö (White Collar)
- Työntekijöitä (Blue Collar)

4. Kuinka monta tiimiläistä tiimissäsi on? *

Arvon on oltava lukuarvo

5. Sinun Valmet Gradesi? *

Arvon on oltava lukuarvo

6. Kuinka pitkään olet ollut esihenkilönä Valmetilla? *

7. Onko sinulla määritelty toimenkuva? (Job Description) *

Kyllä

Ei

8. Onko toimenkuvassasi määritelty hallinnollinen työ? *

Kyllä

Ei

Muu

Kysymykset

9. Kuinka sujuvaksi koet seuraavat HR:n järjestelmiin liittyvät hallinnolliset työt?
Huom! Vastaathan hallinnollisen työn näkökulmasta. *

	Ei lainkaan sujuva	Ei sujuva	Neutraali	Sujuva	Erittäin sujuva
Workday - Työntekijää koskevat prosessit: perustietojen muutokset, kompensatio, palkitseminen sekä raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workday - Rekrytointilupien hakeminen, työhakemuksien läpikäynti ja prosessointi sekä vuokratyöntekijöiden lupien hakeminen ja käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workday Learning - Työntekijöiden koulutuksien seuranta ja koulutuksien hyväksynnät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workday - Pehdytyksen dokumentointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RecRight - Videohaastattelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexim - Työajanseuranta: ylitöiden seuranta, työajan ja lomien hyväksyntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tavoitekeskustelut - tavoitteiden raportointi sekä seuraaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job description - tietokannan päivittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mettova ja Parake - tietokannat (heko arvioinnit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ServiceNow T&A - kategoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workday - Spend Authorization hyväksyntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kuinka paljon sinulla kuluu viikkosi työajasta edellä kuvattuihin hallinnollisiin tehtäviin? (Tunnit, minuutit) *

11. Valitse seuraaviin väittämiin mielestäsi sopivin vaihtoehto. Huom! Vastaathan hallinnollisen työn näkökulmasta. *

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri mieltä, eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hallinnollisen työn prosessit ovat sujuvia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollisen työn prosesseja arvioidaan kehitetään jatkuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnolliset prosessit ovat yhtenäisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollisen työn organisointi on sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollisten tehtävien tavoitteet ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni jakautuu tarkoituksenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priorisoin työtehtäviäni ajan puutteen vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Viimeinen kysymys! Kuinka sinä virtaviivaistaisit Valmetin esihenkilöiden HR:n järjestelmiin liittyvää hallinnollista työtä? *

4/14/2022

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

Liite 3. Kyselylomake in English

🌐 English (United States) ▾



Streamlining Managers' Administrative Work with Lean Thinking

This questionnaire is part of a thesis which subject is Streamlining Managers' Administrative Work with Lean Thinking. Answering to this questionnaire is voluntary. Answers are anonymous and results will only go to organization's internal use.

The goal of this questionnaire is to measure managers' HR system related administrative workload and identify potential development areas. Focus group for this questionnaire is EMEA area Paper Business Lines Managers.

Administrative work is work which consist of supervision, guidance and enabling subordinates work. This questionnaire focuses on administrative work which comes from HR related systems. Answering takes approximately 10 minutes.

* Required

Background information

1. Which Business Unit or Function are you part of? *

- Stock Preparation and Recycled Fiber
- Board and Paper Mills
- Tissue Mills
- Small and Medium Size Machinery
- Operational Excellence

2. I have attended Leading through Lean -training. *

Yes

No

3. Are majority of your subordinates White Collar or Blue Collar? *

White Collar

Blue Collar

4. How many subordinates do you manage? *

The value must be a number

5. Your Valmet Grade? *

The value must be a number

6. How long have you been a manager at Valmet? *

7. Do you have a defined job description? *

Yes

No

8. Is administrative work defined in your job description? *

Yes

No

Other

9. How smooth are the following HR system related administrative processes? Note!
Please answer from administrate works perspective. *

	Not Smooth	Less Smooth	Neutral	Smooth	Very Smooth
Workday - Employee related processes: Initiating Basic Information changes, Compensation, Rewarding and Reporting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workday - Recruitment (JR Requests, Job Application Screening, Leased Workforce Requests)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workday Learning - Employees Learning tracking and training approvals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workday - Onboarding documentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RecRight - Video interviews	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexim - Time & Attendance: overtime monitoring, working time and vacation approvals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annual Review + Mid Year Review: target reporting and follow ups	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Updating Job Description Database	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mettova and Parake databases (heko arviointi, annual assessments)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ServiceNow T&A category	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4/14/2022

	Not Smooth	Less Smooth	Neutral	Smooth	Very Smooth
Workday - Spend Authorization approval	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. How much of your week's working time do you use in administrative work described above? (Hours, minutes) *

11. Choose the most fitting option to following statements. Note! Please answer from administrative works perspective. *

	Completely Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Completely Agree
Administrative processes are smooth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative processes are evaluated and developed constantly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administrative processes are unified	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizing administrative work is smooth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The goals of administrative tasks are clear	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My workload is appropriate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My workload splits appropriately	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I prioritize work due to lack of time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Last question! How would you streamline Valmet's managers' HR system related administrative work? *

This content is neither created nor endorsed by Microsoft. The data you submit will be sent to the form owner.

 Microsoft Forms