

Henna Lahtinen

# **Tutkimus sähköisten lomakkeiden käyttäjäkokemuksista**

Case: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Opinnäytetyö

Syksy 2014

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminnan ja Kulttuurin yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Henna Lahtinen

Työn nimi: Tutkimus sähköisten lomakkeiden käyttäjäkokemuksista

Ohjaaja: Juhani Palomäki

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 65

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunnan käyttäjäkokemuksia sähköisistä lomakkeista. Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä, miten sähköiset lomakkeet ovat otettu vastaan ja minkälaisia kehitysideoita henkilökunnalla mahdollisesti on.

Teoriaosuus alkaa henkilöstöjohtamisella, jossa selvitetään aiheen tärkeimpiä osa-alueita. Tämän jälkeen aihe syvenee seuraavaan käsitteeseen, Lean-ajatteluun, joka on myös toimeksiantajan noudattama toimintastrategia. Teorian ja käytännön sitoo viimeistään seuraava käsite, joka on henkilöstötietojärjestelmiä, erityisesti sähköisiä lomakkeita käsittelevä osio. Tässä osiossa tutustutaan myös toimeksiantajan sähköisten lomakkeiden käyttöön.

Henkilöstön käyttäjäkokemuksia tutkittiin kvantitatiivisella sekä osittain myös kvalitatiivisella tutkimuksella. Vastausten saamiseksi laadittiin kysely, joka sisälsi 41 varsinaista kysymystä sekä mahdollisuuden antaa palautetta ja kehitysideoita. Kysely lähetettiin toimeksiantajan koko henkilöstölle ja se oli saatavilla toimeksiantajan Intraassa. Vastausaikaa oli yhteensä kaksi viikkoa.

Kyselyyn vastasi yhteensä 670 henkilöä. Tutkimustuloksissa mm. selvisi, että 44 % vastaajista oli täysin tyytyväisiä sähköisiin lomakkeisiin. Kyselyn tulokset painotuvatkin pääsääntöisesti positiivisten kokemusten puolelle. Tästä huolimatta vastaajilla oli myös kehitysideoita, joita on esitetty tutkimustulosten yhteydessä.

Avainsanat: käyttäjäkokemus, henkilöstöjohtaminen, Lean-ajattelu, henkilöstötietojärjestelmä, sähköiset lomakkeet

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Accounting

Author/s: Henna Lahtinen

Title of thesis: Study on the user experiences of electronic forms

Supervisor(s): Juhani Palomäki

Year: 2014

Number of pages: 65

Number of appendices: 2

---

The purpose of this thesis was to find out the user experience of electronic forms of the staff of the Pirkanmaa Hospital District. The aim was to provide information about how electronic forms are received and what suggestions for improvement the staff may have.

The theoretical part begins with human resources management, explaining the most important aspects of the subject. After that, the subject deepens to the following concept, Lean thinking, which is the strategic plan followed also by the principal. The theory and the practice are bound at the least by the following concept, which is human resources information systems, an especially the item which handles electronic forms. This section also introduces the use of electronic forms by the principal.

The user experiences of the staff were examined by quantitative and partly qualitative research. To get the answers, an inquiry was drawn up, which contained 41 actual questions and a chance to give feedback and suggestions for improvement. The inquiry was sent to the whole staff of the principal, and it was available on the principal's Intranet. There were altogether two weeks of response time.

A total of 670 people answered the inquiry. Among others, the research results showed that that 44 percent of the respondents were fully satisfied with electronic forms. The results of the inquiry are mostly concerned with the positive side of experiences. Despite this, the respondents also have suggestions for improvement, which are presented together with the results.

Keywords: user experience, human resources management, Lean thinking, human resources information system, electronic forms

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	9
1.2 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.....	10
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	11
2.1 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen historiasta nykypäivään.....	11
2.2 Henkilöstöjohtamisen perusperiaatteet.....	13
2.2.1 Henkilöstösuunnittelu.....	14
2.2.2 Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen.....	16
2.2.3 Osaamisen kehittäminen.....	19
2.2.4 Työhyvinvointi.....	21
2.3 Lean-ajattelu.....	22
2.3.1 Lean-ajattelun historia.....	22
2.3.2 Lean-toiminta.....	23
2.3.3 Lean-ajattelun perusperiaatteet.....	24
2.3.4 Hukka.....	24
2.3.5 Lean-ajattelu käytännössä.....	26
2.4 Henkilöstöhallinto.....	27
2.4.1 Henkilöstötietojärjestelmä.....	28
2.4.2 Sähköiset lomakkeet.....	30
2.4.3 Sähköisten lomakkeiden käyttö työntekijän näkökulmasta.....	31
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	36
3.1 Kyselyn laatiminen, toteutus sekä tulosten analysointi.....	36
3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	37
4 TUTKIMUSTULOKSET.....	39
4.1 Taustatiedot.....	39

4.2 Sähköisten lomakkeiden käyttö.....	40
4.3 Yleistä sähköisistä lomakkeista.....	42
4.4 Sähköisten lomakkeiden käytettävyys .....	44
4.5 Tekniset ominaisuudet ja ongelmat.....	46
4.6 Vastaaajien palaute sähköisistä lomakkeista .....	50
4.7 Vastaaajien kehitysehdotukset.....	53
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
6 POHDINTA .....	61
LÄHTEET .....	63
LIITTEET .....	65

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Rationaalisen henkilöstösuunnittelun malli.....	16
Kuvio 2. Johtamisen keskeiset elementit .....	17
Kuvio 3. Palkitsemis esimerkkejä.....	19
Kuvio 4. Osaamisen kehittäminen eri toimijoiden roolissa .....	20
Kuvio 5. Lean-ajattelun palaset tukevat toisiaan .....	27
Kuvio 6. Esimerkki henkilöstötietojärjestelmän sisällöstä.....	30
Kuvio 7 Sähköisten lomakkeiden aloitusnäkyä .....	31
Kuvio 8 Sähköisten lomakkeiden valintaikkuna.....	32
Kuvio 9. Tapahtumatyyppin valintaikkuna .....	33
Kuvio 10. Lomakkeen täyttäminen .....	34
Kuvio 11. Sähköisten lomakkeiden herätenäkymä.....	35
Kuvio 12. Vastaajien ikäjakauma .....	39
Kuvio 13. Vastaajien toimialuejakauma .....	40
Kuvio 14. Käytetyimmät sähköiset lomakkeet.....	42
Kuvio 15. Sähköisistä lomakkeista yleisesti .....	44
Kuvio 16. Sähköisten lomakkeiden käytettävyys.....	45
Kuvio 17. Ongelmatilanteita havainneet vastaajat .....	46

## Käytetyt termit ja lyhenteet

### **PSHP**

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

### **Lean-ajattelu**

Asiakaslähtöinen johtamisstrategia, jonka tarkoituksena on tehostaa yrityksen tai organisaation toimintaa keskittymällä vain asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin toimintoihin ja poistamalla sellaista toimintoa, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle.

# 1 JOHDANTO

Palveluiden ja asioiden sähköistäminen yleistyy koko ajan. Sähköistämisen takana on usein ajatus palveluprosessin nopeuttamisesta ja helpottamisesta, toiminnan tehostamisesta sekä sähköistämisen avulla saaduista säästöistä, toisaalta myös halusta vastata kilpailuun. Sähköistäminen voi myös kuulua osana yrityksen tai organisaation toimintastrategiaa.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan, eli Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstön sähköisten lomakkeiden käyttäjäkokemuksia. Toimeksiantaja on sähköistänyt henkilöstöasioiden hoidon paperilomakkeista sähköisiin lomakkeisiin keväällä 2013. Sähköistäminen kuuluu osana toimeksiantajan toimintastrategiaa, Lean-ajattelua.

Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, miten henkilöstö on ottanut uuden toimintatavan ja käyttöjärjestelmän vastaan. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella kyselyllä syksyllä 2014. Kyselyssä oli mukana myös neljä avointa kysymystä, jotka analysoitiin kvalitatiivisella menetelmällä. Tarkoituksena oli samalla kerätä kyselyyn vastanneilta palautetta ja kehitysideoita, joita toimeksiantaja voisi mahdollisesti hyödyntää lomakkeiden kehittämisessä.

Teoria alkaa tutustumalla yleisesti henkilöstöjohtamisen tärkeimpiin osa-alueisiin, tarkoituksena on saada luotua pohja seuraavalle, syventävälle käsitteelle, Lean-ajattelulle. Tämän jälkeen teksti käsittelee yleisesti henkilöstötietojärjestelmiä, jonka jälkeen tutustutaan toimeksiantajan sähköisiin lomakkeisiin ja niiden käyttöön työntekijän näkökulmasta.

Seuraavaksi teksti alkaa käsitellä tutkimusmenetelmää; sitä miten tutkimus tehtiin, toteutettiin ja analysoitiin. Myös tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä on pohdittu. Tutkimustuloksissa esitellään tutkimuskyselyn tuloksia tekstin ja havainnollistavien kuvioiden avulla.

Lopuksi tekstissä on yhteenveto ja pohdintaa tuloksista sekä vastataan alussa määriteltyihin tutkimusongelmiin.



## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan sähköisten lomakkeiden käyttäjäkokemuksia henkilöstön näkökulmasta. Käyttäjäkokemusten lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa palautetta sekä kehitysideoita. Sähköisillä lomakkeilla tarkoitetaan tässä tapauksessa kaikkia henkilöstöhallintoon liittyviä toimintoja työntekijän ja esimiehen välillä, kuten esimerkiksi poissaolohakemuksia, virka- ja työvapaahakemuksia tai vaikka ammattiyhdistyskoulutushakemuksia. Tutkimus suoritetaan määrällisellä kyselyllä PSHP:n työntekijöille. Kysely sisältää erilaisia kysymyksiä liittyen lomakkeiden käytettävyyteen sekä teknisiin ominaisuuksiin ja mahdollisiin ongelmiin.

Opinnäytetyön aiheeksi sähköiset lomakkeet on merkityksellinen monestakin syystä. Yksi niistä on ajankohtaisuus niin toimialallisesti kuin yleisestikin. Toimiajallinen ajankohtaisuus selittyy sillä, että toimeksiantajan sähköiset lomakkeet ovat otettu käyttöön keväällä 2013, joten henkilökunnalle on ehtinyt jo muodostua käyttäjäkokemuksia. Yksi tärkeimmistä kehittymisen edellytyksistä on palautteen saaminen, joten aika sille on nyt otollinen. Yleisellä tasolla kaikenlainen asiointi on sähköistynyt merkittävästi ja se tulee lisääntymään koko ajan.

Ajankohtaisuuden lisäksi henkilöstöhallinnan toimintojen sähköistäminen (sähköiset lomakkeet) liittyy toimeksiantajan strategiaan, jonka tavoitteena on luoda osaamistasoltaan sairaanhoitopiirin tavoitteita vastaava henkilöstö. (Rytsy 2013, 22-23.) Tämä kaikki pohjautuu toimeksiantajan noudattamaan Lean-ajatteluun. Lean-ajattelun perusideana on luoda tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä asiakasnäkökulmasta lähtien. (Kouri 2010, 6.) Toimeksiantajan siirtyminen paperilomakkeista sähköisiin kuuluu osaksi sen noudattamaa Lean-ajattelua. Sähköisten lomakkeiden tarkoituksena on nopeuttaa henkilöstöasioiden hoito prosessia sekä vähentää päällekkäistä työtä. Tämän kaiken lisäksi sähköistyminen vähentää turhaa paperin käyttöä, jolla taas on suora yhteys materiaalikus-tannuksiin sekä ekologisuuteen.

Tutkimusongelmaa määriteltäessä on otettu huomioon opinnäytetyön tavoitteet, eli ne seikat, mitä työllä halutaan selvittää. Näiden seikkojen pohjalta päätutkimusongelmaksi muotoutui:

## **Minkälaisia käyttäjäkokemuksia PSHP:n työntekijöillä on sähköisistä lomakkeista?**

Päätutkimusongelma haluttiin vielä jakaa omiin osaongelmiin, jotta sitä voitiin tutkia yksityiskohtaisemmin. Osaongelmat ovat seuraavat:

- 1. Mitkä ovat käytetyimmät lomakkeet?**
- 2. Mitkä toimialueet käyttävät eniten lomakkeita?**
- 3. Minkälaisia mahdollisia ongelmia työntekijöille on ilmennyt sähköisiä lomakkeita käytettäessä?**
- 4. Miten työntekijät suhtautuvat yleisesti sähköisiin lomakkeisiin?**

### **1.2 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri**

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin toimenkuvaan kuuluu terveydenhuollon palvelut sekä luoda edellytyksiä niitä tukeville tieteellisille tutkimuksille ja koulutuksille. PSHP muodostuu 23 kunnan muodostamasta kuntayhtymästä; asukkaita alueella on yhteensä 521 649, jotka saavat terveydenhuollon palveluja asuinkunnasta tai erikoissairaanhoitoa tarvitsevasta sairaudesta riippuen joko Tampereen yliopistollisesta sairaalasta (TAYS), Vammalan tai Valkeakosken aluesairaalasta. Lisäksi yliopistollinen sairaala tuottaa palveluja erityisvastuualueensa sairaanhoitopiireille, joita ovat Kanta-Hämeen ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirit sekä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä. PSHP on kuntayhtymä, mutta sairaanhoitopiirissä on myös yksi liikelaitos: Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitos sekä kaksi osakeyhtiötä: Fimlab Laboratoriot Oy ja TAYS Sydänkeskus Oy, joita johtavat toimitusjohtajat. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2014b.)

Vuonna 2013 PSHP:ssä työskenteli 6998 työntekijää, heistä yli 60 prosenttia kuului hoitohenkilöstöön, noin 16 prosenttia huoltohenkilöstöön ja reilu kymmenesosa lääkärihenkilöstöön. Kymmenesosa henkilöstöstä kuului hallinto- ja toimistohenkilöstöön ja tutkimushenkilöstöön. (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2014a.)

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tämä osio käsittelee henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä osa-alueita. Teksti alkaa katsauksella henkilöstöjohtamisen historiaan; sitä miten se on muokkautunut aikojen saatossa nykyaikaiseen muotoonsa, ja minkälaisia trendejä ja suuntauksia sillä on ollut kehityksensä aikana. Tarkoituksena on tutustuttaa lukija henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin ja samalla pohjustaa aihetta seuraavaa käsitettä varten.

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen historiasta nykypäivään

Nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen juuret ulottuvat 1800-luvun puoliväliin, jolloin teollistumisen vallankumous länsimaissa nosti esiin kouluttamattoman väestön johtamiseen liittyviä ongelmia (Viitala 2013, 31). Ongelmat juontuivat agraariyh-teiskunnassa totuttujen ja uusien, teollistumisen myötä muodostuneiden johtamistapojen erilaisuudesta (Seeck 2008, 39). Teollistumisen myötä työpaikat kasvoivat ja tuotanto muuttui teolliseksi, jolloin työntekijöiltä vaadittiin tiettyä säännöllisyyttä ja kurinalaisuutta. Nopeasti kuitenkin huomattiin, että huolehtimalla henkilöstön hyvinvoinnista rangaistusten, uhkausten ja rahapalkkioitten sijaan, oli työnjälki huolellisempaa ja tasalaatuisempaa, sekä työntekijät tyytyväisempiä ja tehokkaampia. Tämä johti siihen, että useimmissa 1800-luvun lopun isoissa yrityksissä kiinnitettiin huomiota työntekijöiden hyvinvointiin perustamalla esimerkiksi tehdaskyliä työntekijöille ja heidän perheilleen. Samoihin aikoihin yritykset alkoivat nimetä ns. vastuuhenkilöitä, joiden työnkuvaan kuului työntekijöistä huolehtiminen, näitä vastuuhenkilöitä voidaankin sanoa eräänlaisiksi henkilöstöammattilaisuuden tienraivaajiksi. (Viitala 2013, 31.)

Henkilöstöjohtaminen kehittyi vuosi vuodelta vastaamaan oman aikansa tarpeita ja muutoksia. Läntisissä teollisuusmaissa ensimmäisen maailmansodan vaikutukset ulottuivat myös silloiseen työelämäään naisten osallistuessa siihen miesten ollessa sodassa. Naisten siirtyessä työelämäään, nousi heitä luonnollisesti myös työnjohdollisiin työtehtäviin. Tästä seurauksena oli työntekijöiden hyvinvoinnin aiempaa tietoisempi huomioon ottaminen. Sota vaati työelämältä entistä parempaa tehokkuutta työtilojen ja henkilöstön ollessa vähäisempiä tai puutteellisia. Lääke tehok-

kuuden lisäämiseksi oli työaikojen pidentäminen, työvälaineiden parantaminen, johtamisen kehittäminen ja työn organisointi. Myös palkkausjärjestelmä koki muutoksia, sillä palkkoja alettiin sitoa enemmän työsuoritukseen josta seurauksena yritykset alkoivat perustaa erityisiä palkkaosastoja. (Viitala 2013, 31–32.)

1920- ja 1930-luvuilla yritykset keskittyivät yritysorganisaation ja toimintojen kehittämiseen. Kehityksen taustalla oli kolme erilaista ajatussuuntaa: rationalisointi, nk. taylorismi ja ihmissuhdekoulukunnan työ, joka oli vastakohta kahdelle edellä mainituille. Rationalismi ja taylorismi keskittyivät kaikenlaiseen toiminnan tehostamiseen, josta seurauksena oli työn ja toiminnan kehittäminen tieteellisen menetelmin. Tämä vaati henkilöstöosastojen perustamista, joiden tarkoituksena oli huolehtia siitä, että henkilöstön hyödyntäminen oli mahdollisimman tehokasta. Tämän vastakohtana oli ihmissuhdekoulukunta, jonka tarkoituksena oli saada ihmiset osallistumaan organisaation toimintaan ja kiinnittämään huomiota sosiaalisen työympäristön viihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä. (Viitala 2013, 32.)

1940-luvulla toisen maailmansodan vaikutukset heijastuivat työelämään työvoimapulana, josta seurauksena oli taas tehokkuuden lisääminen. Yritykset vastasivat tähän palkkaamalla henkilöitä, joiden työnkuvaan kuului työympäristön ja työn kehittäminen mahdollisimman inhimilliseksi olosuhteet huomioon ottaen. Näitä henkilöitä alettiin kutsua ensimmäistä kertaa henkilöstöammattilaisiksi. Työmarkkinoita säätelevät rakenteet alkoivat muutenkin kehittyä eri tavoin 1940-luvulla; henkilöstöä alettiin kouluttaa, työnantajat ja työntekijät sopivat ja neuvottelivat keskenään sopimuksia joita tuli kummankin osapuolen noudattaa, myös julkinen valta alkoi säätää työsuhteisiin ja henkilöstöön liittyviä lakeja. (Viitala 2013, 32.)

1960- ja 1970-luvuille tultaessa henkilöstöjohtamista ja sen kehittämistä pidettiin erityisen tärkeänä. Erityisesti rationaalislähtöinen henkilöstösuunnittelu nousi johtavaksi trendiksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että asioita uskottiin voitavan ennustaa melko suurella todennäköisyydellä, ja että kehitys kulkisi näiden suunnitelmien mukaan. Suurissa yrityksissä pystyttiin käyttämään erilaisia matemaattisia malleja ja ennusteita, joiden avulla pystyttiin tekemään suunnitelmia, joiden tarkoituksena oli hahmottaa esimerkiksi yrityksen rekrytointitarpeet, sairauspoissaolojen kustannukset ja sijaistarpeet, koulutustarpeet sekä palkkakustannukset eripituisilla

aikajännteillä. Näiden suunnitelmien merkitys kasvoi, ja samalla alkoi muotoutua erilaisia henkilöstöhallinnon aloja ja tehtäviä. (Viitala 2013, 32–33.)

1980-luvulla henkilöstöjohtamisen kehitys pysyi jotakuinkin tasaisena ja samankaltaisena, mutta 1980-luvun loppuun mennessä oli havaittavissa erilainen kehityssuunta, nimittäin tehokkuusajattelu nosti taas päätään. Tämä tarkoitti henkilöstösuunnitelmien määrittelemistä kolmella eri tavalla, eli lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Tehokkuutta haettiin sillä, että suunnitelmien tavoitteena oli saada tietoa henkilöstön rakenteesta sekä tiettyjen henkilöstöryhmien keskimääräisistä toteutumisista, esimerkiksi miespuolisten työntekijöiden sairauspoissaolot tietyssä henkilöstöryhmässä. Nämä tiedot tukivat työn suunnittelua, työkäytäntöjen ja organisaation kehittämistä. Henkilöstöjohtamisesta alkoi muotoutua todellinen strateginen kilpailukeino yrityksille. (Viitala 2013, 33.)

1990-luvulle mentäessä henkilöstöjohtamisen strategisen kilpailukeinon merkitys yrityksille kasvoi entisestään tietointensiivistymisen vuoksi. 80-luvun kolmen aikajakson suunnitelman sijasta alettiin toteuttaa kahden aikavyöhykkeen suunnitelmaa jotka kattoivat strategijakson ja tarkemmat suunnitelmat vuodeksi eteenpäin. (Viitala 2013, 33.)

Viitala (2013, 33–34) arvioi, että henkilöstöjohtaminen on nyt 2000-luvun alussa ristiriitaisessa tilanteessa. Tämä johtuu siitä, että henkilöstö arvotetaan yhdeksi yrityksen tärkeimmäksi menestystekijäksi, mutta toisaalta sen aiheuttamia kuluja halutaan minimoida. Tästä johtuen henkilöstöltä vaaditaan yhä suurempaa joustavuutta ja tehokkuutta, useat yritykset haluavat kuitenkin sitouttaa hyviä työntekijöitä organisaatioonsa erilaisin palkitsemiskeinoin. Henkilöstöhankinta on myös murroksessa, sillä yhä useammin yritys ulkoistaa sen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, kuten rekrytointiin ja kehittämiseen erikoistuvilta yrityksiltä.

## **2.2 Henkilöstöjohtamisen peruseriaatteen**

Kauhanen (2010, 16) esittää henkilöstöjohtamisen tarkoittavan yrityksen tai organisaation henkilöstöhankintaa, motivointia ja sen ylläpitoa, kehittämistä, koulutta-

mista sekä palkitsemista. Lisäksi hän on kirjassaan määritellyt seuraavat seikat, jotka tulisivat jokaisen yrityksen ja organisaation täyttää:

- houkutella yritykseen sellaisia työntekijöitä, joita se haluaa ja joista sille on eniten hyötyä
- haluamansa työntekijät saadessaan, on yrityksen motivoitava, kannustettava sekä luotava edellytykset hyviin työsuorituksiin
- palkitsemalla työntekijät hyvistä työsuorituksista
- kehittämällä sekä tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia kouluttautua pitääkseen ammattitaitonsa ajantasaisena

### **2.2.1 Henkilöstösuunnittelu**

Henkilöstösuunnittelu on yrityksen tai organisaation näkökulmasta tapahtuvaa työvoiman kysynnän ja tarjonnan tarkastelua (Kauhanen 2010, 62). Tavoitteena on ennakoida ja suunnitella yrityksen tulevaisuutta henkilöstön kautta. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että sillä on oikea määrä henkilöstöä oikeissa työtehtävissä. (Viitala 2013, 57.) Tästä syystä yrityksen on syytä ennakoida työvoiman tarvetta sekä ulkoista ja sisäistä työvoiman tarjontaa. Henkilöstösuunnittelu jaetaan monesti määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun, käytännössä näitä on kuitenkin hankala käsitellä erikseen, sillä kun kyse on henkilöstöstä, määrä ja laatu sitoutuvat usein toisiinsa, ainakin palveluammateissa sekä asiantuntijatehtävissä. (Kauhanen 2010, 64.) Määrällisen ja laadullisen suunnittelun lisäksi suunnitelmasa määrittellään myös henkilöstön osaamisen kehittämistä ja hyvinvointia tukevat toimenpiteet ja eritellään niistä syntyvät kustannukset, kuten palkkakustannukset, hankintakustannukset, kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät kustannukset sekä muut menoja aiheuttavat käytännön toimenpiteet (Viitala 2013, 59).

Henkilöstösuunnittelu ei ole pelkästään suurien yritysten toimintaa, vaan sitä tarvitsevat myös pienimmät yritykset. Pienemmissä yrityksissä henkilöstösuunnittelu voi olla vain toimitusjohtajan vastuulla, mutta keskisuurilla ja suurilla yrityksillä on usein tukena erilaisia tietojärjestelmiä, jotka tuottavat raportteja henkilöstösuunnittelun avuksi. (Österberg 2005, 22.)

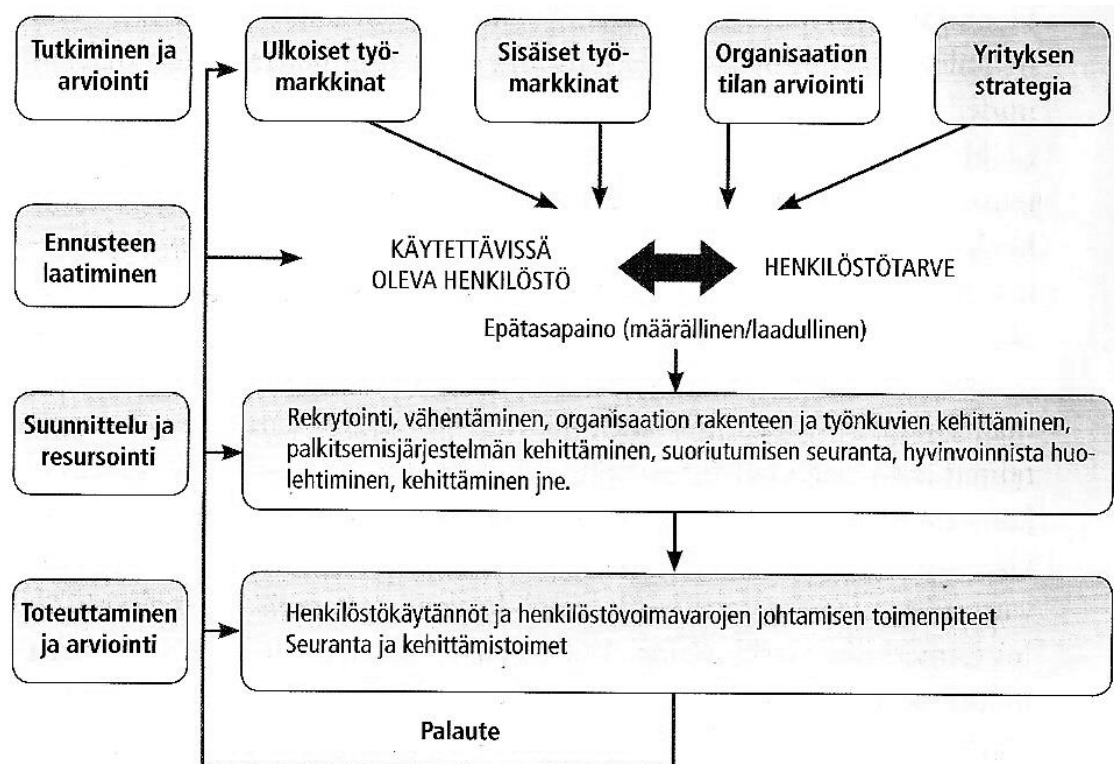
Lehtonen ym. (2005) esittävät, että henkilöstösuunnittelussa yrityksen on otettava huomioon oma strategiansa ja toimintansa; minkälainen yrityksen tila on nyt ja minkälaisia tulevaisuudensuunnitelmia sillä on. Strategia voi esimerkiksi sisältää alla olevia seikkoja, jotka Lehtonen ym. (2005) ovat määritelleet. Yritys voi huomioida jokaista kohtaa, tai sitten painottaa joitain itselleen tärkeimpiä ominaisuuksia.

- henkilöstötarpeen määrittely, eli henkilöstön määrä, osaamistarve, koulutus ja sen tarve tulevaisuudessa, tehtävärakenne ja tehtävien vaativuus, ikärakenne, sukupuolirakenne ym. yrityksen kannalta tärkeää
- ennusteet henkilöstön poistumiselle eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen tms. takia
- toiminnan sijoittaminen alueellisesti
- henkilöstön organisoiminen työtehtäviin ja rooleihin
- henkilöstön osaamisen, kehittämisen ja urasuunnittelun huomioiminen
- henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen
- henkilöstön kannustamis- ja palkitsemismenettelyt
- henkilöstön sekä toiminnan arviointi

Yksi yleisin henkilöstösuunnitteluprosessin toimintamalli on rationaalinen malli. Tässä mallissa suunnittelu perustuu yrityksen toimintastrategialle, jonka avulla voidaan edetä henkilöstöä koskevia yksityiskohtaisempia suunnitelmia yksi kerrallaan. Tämä perustuu ajatukselle, että yrityksen strategia on suunniteltavissa ja toteutettavissa johdon avustuksella. (Viitala 2013, 61.)

Viitalan (2013, 62) mukaan rationaalinen henkilöstösuunnittelmaprosessi voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään yrityksen tilanekarttoitus strategian ja suunnitelmien pohjalta. Kun tiedetään yrityksen nykyinen tilanne ja tulevaisuuden suunnitelmat, on helpompaa hahmottaa henkilöstötarpeet, kuten esimerkiksi kuinka paljon yritys tarvitsee henkilöstöä, minkälaista osaamista se tarvitsee ja miten sen tulisi sijoittaa henkilöstöä. Näitä taustatekijöitä huomioimalla yritys voi tarkastella nykyisen henkilöstönsä voimavaroja, kuten määrää, osaamista, rakennetta ja ennakoitavaa poistumista, kuten eläköitymistä, ja päätellä sitten, mihin sen tulisi seuraavaksi panostaa. Tässä vaiheessa yritys pystyy myös tarkastelemaan työvoimamarkkinoita. Toisessa vaiheessa laaditaan ennusteet, eli minkälaisia ominaisuuksia ja mitä osaamista yritys tulee tarvitsemaan

henkilöstöltään tulevaisuudessa, ja mitä sen nykyisellä henkilöstöllä on tarjottavissa strategian toteuttamisen aikana. Näin yritys pystyy hahmottamaan uuden osaamisen ja henkilöstön määrän tarpeen. Kolmannessa vaiheessa laaditaan suunnitelmat ja mietitään kuinka muutokset toteutetaan. Vaihtoehtoina on usein joko rekrytointi, henkilöstön säilyttäminen sellaisenaan tai henkilöstön vähentäminen. Suunnitelmana voi olla myös henkilöstön keskuudessa tapahtuvat siirrot, ura- ja seuraajasuunnittelu sekä kehittäminen ja palkitseminen. Neljäs vaihe henkilöstösuunnittelussa on suunnitelmien toteuttaminen ja tulosten arviointi.



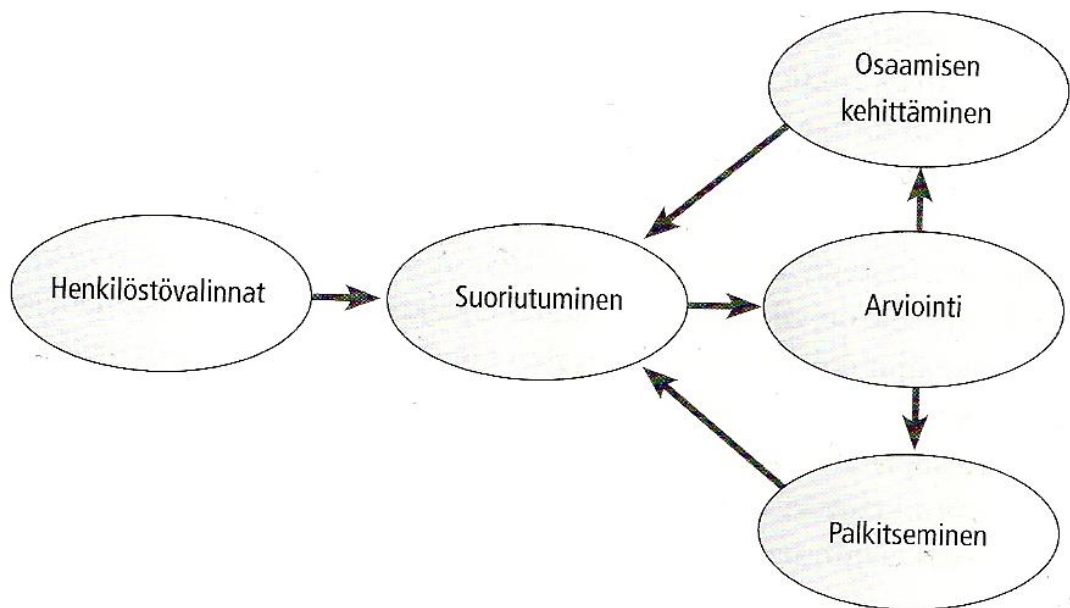
Kuvio 1. Rationaalisen henkilöstösuunnittelun malli (Viitala 2013)

### 2.2.2 Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen

Viitala (2013, 130) määrittelee kirjassaan tehokkuuden olevan olemassa olevilla resursseilla saatua mahdollisimman suurta tuottavuutta. Yrityksen menestyksellisen toiminnan suurin vaikuttava tekijä on nimenomaan tehokkuus. Tehokkuudella yritys saa myös etulyöntiaseman kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Jotta yritys pystyy maksimoimaan tehokkuutensa, on sen panostettava henkilöstöönsä; sillä henkilöstö on yksi keskeisimpiä tekijöitä tehokkuusajattelussa. Tämä vaatii yrityk-



seltä oikeanlaista johtamista, henkilöstön ja työtehtävien organisointia sekä palkitsemista.



Kuvio 2. Johtamisen keskeiset elementit  
(Viitala 2013)

Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 65) kertovat, että sana ”johtaminen” on suomenos englanninkielisestä sanasta *management*, joka taas on peräisin latinankielisestä kättä tarkoittavasta *manus* -sanasta sekä toimimista tarkoittavasta *agere* -sanasta. Käsitteenä johtamisen voi jakaa neljään eri osaan:

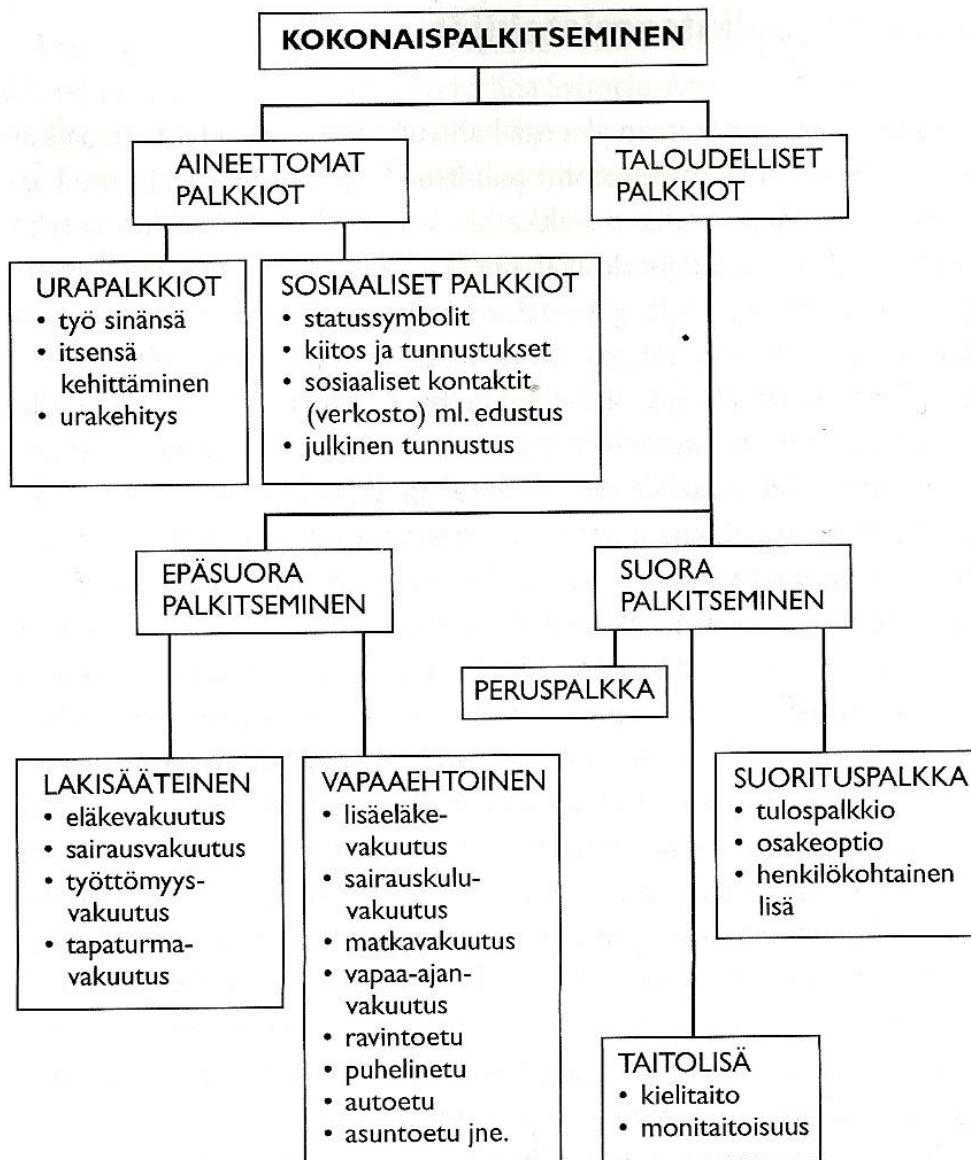
- johtamiseen, eli ihmisten motivointiin sekä heidän saamisensa tekemään tulosta
- ohjaukseen, eli toiminnan ja sen tehokkuuden valvontaan
- kehittämiseen
- tavoitteellisuuteen, eli tavoitteiden määrittämiseen sekä strategioiden laatimiseen

Johtamisen viime vuosikymmenen trendi on ollut yrityksen sekä yksilön tasolla tapahtuva suoriutuminen ja suorituskyky. Niin yritykselle kuin sen henkilöstölle on määrätty tiettyjä tavoitteita, joita sen täytyy saavuttaa ja mielellään myös ylittää. Tavoitteiden määrittämisessä ja niiden saavuttamisessa johtamisella on suuri rooli. (Viitala 2013, 130.) Hyvä esimies toimii henkilöstönsä tukena motivoimalla

sekä auttamalla heitä saavuttamaan määrättyt tavoitteet. Esimiehen tulee esimerkiksi huolehtia siitä, että jokainen henkilöstön jäsen on tietoinen tavoitteista, ja järjestää ja organisoida työtehtävät yhteistyössä henkilöstön kanssa siten, että kukaan ei ylikuormitu, muttei myöskään jää ilman motivoivia työtehtäviä. Hyvällä työilmapiirillä on myös suuri vaikutus työn suorittamisen kannalta; kun ilmapiiri on avointa ja kannustavaa, on kaikenlainen työskentely kaikkien kannalta tehokkaampaa. (Österberg 2005, 100–101.)

Yksilön suoriutumisen kannalta on tärkeää, että hän on tietoinen omasta työpanoksestaan yritykselle. Tietoa saa esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä pidettävistä kehityskeskusteluista. Vuorovaikutteisessa kehityskeskustelussa esimies pystyy antamaan henkilökohtaista palautetta alaisen työskentelystä. Kehityskeskustelu antaa molemmille osapuolille tilaisuuden vaihtaa ajatuksia työtehtävistä, työstä suoriutumisesta sekä tuloksellisuudesta. (Österberg 2005, 106–107.)

Kauhasen (2010) mukaan yksi oleellisimmista henkilöstön johtamisen osa-alueista on palkitseminen. Hyvästä suorituksesta palkitseminen motivoi ja kannustaa henkilöstöä entistä parempiin työsuorituksiin. Käsitteenä palkitsemisella tarkoitetaan usein palkan lisäksi maksettavaa suoraa taloudellista etua, mutta se voi olla myös aineetonta etua, kuten uraan liittyvät ylentämiset.



Kuvio 3. Palkitsemis esimerkkejä  
(Kauhanen 2010)

### 2.2.3 Osaamisen kehittäminen

Yritykselle on luonnollisesti tärkeää, että sen henkilöstöllä on oikeanlaista osaamista ja että sitä kehitetään. Tässä kohtaa johtamisella on suuri rooli; sen tulee valita oikeat henkilöt, kehittää, uudistaa sekä myös tarvittaessa hankkia uutta osaamista. Hyvä johtaminen näkyy kehittyneissä toimintavoissa, tuotteissa ja palveluissa jotka lopulta johtavat yritystä parempiin taloudellisiin tuloksiin. (Viitala 2013, 170.)

Tärkein osaamisen johtamisen seikka on saada henkilöstön jokaisen yksilön osaaminen hyödynnetyksi parhaimmalla mahdollisella tavalla ja johdonmukaisesti kehittää tätä osaamista. Yritys tarvitsee jokaisen työntekijänsä täyden työpanoksen, ja johtamisen tavoitteena on saada tämä työpanos täyteen huippuunsa. (Viitala 213, 170.)

Osaamisen kehittäminen tulee olla linjassa yrityksen vision ja strategian kanssa. Visio ja strategia määrittelevät yrityksen tulevaisuutta ja toimintatapoja, joten niiden avulla on helpompaa kehittää myös henkilöstön osaamista oikeaan suuntaan. Tämä vaatii henkilöstön ja esimiesten välillä hyvää tiedotusta. Yrityksen sisäisen tiedottamisen lisäksi, johtamisesta vastuussa olevan henkilön tulee seurata muun maailman kehitystä ja markkinoita. Tiedon ja taidon määrä lisääntyy jatkuvasti sekä myös tekniikka ja teknologia kehittyvät, joten yrityksen on vastattava myös näihin haasteisiin ollakseen kilpailukykyinen. (Österberg 2005, 118.)

<b>Eri toimijoiden roolit</b>	
<b>Johto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innostaminen</li> <li>• visio</li> <li>• näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)</li> </ul>
<b>Esimiehet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille</li> <li>• kehittymismahdollisuuksien luominen</li> <li>• entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
<b>Työtoverit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toisilta oppiminen</li> <li>• tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• yhdessä tekeminen</li> <li>• erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
<b>Henkilö itse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oppiminen</li> <li>• itseohjautuvuus</li> <li>• pitkäjänteisyys</li> <li>• rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä</li> </ul>
<b>HR(D)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamiskartoitus</li> <li>• kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen</li> </ul>

Kuvio 4. Osaamisen kehittäminen eri toimijoiden roolissa (Kauhanen 2010)

## 2.2.4 Työhyvinvointi

Viitala (2013, 212) mukaan vain hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään tehokkaasti, samalla kehittyen ja uutta oppien luoden uusia innovaatioita ja ratkaisuja. Henkilöstön hyvinvointi on eduksi yritykselle itselleen myös sairauspoissaolojen, henkilöstön vaihtuvuuden sekä tapaturmien aiheuttamien kustannusten vähentymisen vuoksi. Kustannusten vähentymisen lisäksi yritys kartuttaa mainettaan hyvänä työpaikkana, kun se pitää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista (Viitala 2013, 229). Työhyvinvointia ylläpitää motivoiva ja kannustava johtaminen, hyvä työilmapiiri sekä henkilöstön oma ammattitaito ja osaaminen (Työterveyslaitos 10.9.2014). Näiden lisäksi työhyvinvointia tukee työterveyshuolto sekä työturvallisuus (Österberg 2005, 144).

Kuten edellä mainittiin, on johtamisella suuri rooli työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Österberg (2005, 146–150) esittää toimia, joita henkilöstöjohtaja voi tehdä työhyvinvoinnin hyväksi:

- henkilöstön ja heidän osaamisensa sekä työvälineiden organisointi ja resursointi riittäväksi
- ottamalla osaa henkilöstöstrategian luomiseen
- pitämällä huolen siitä, että jokainen henkilöstön jäsen on tietoinen omista tehtävistään, asetetuista tavoitteista sekä yhteisistä pelisäännöistä
- kunnollisen ja riittävän perehdyttämisen järjestäminen
- henkilöstön kouluttamisen ja urakehityksen tukeminen ja mahdollistaminen
- muutosten esim. työtapojen tms. aikana tukeminen ja tarvittavan avun hankkiminen
- yhteistyö työterveyshuollon kanssa
- henkilöstön kuunteleminen

On kuitenkin syytä muistaa, että työhyvinvointi on kaikkien vastuulla, ja että jokainen voi vaikuttaa siihen omalta osaltaan, Österberg (2005, 150) muistuttaa.

## 2.3 Lean-ajattelu

Tämä osio käsittelee opinnäytetyön toimeksiantajankin noudattamaa johtamisstrategiaa, eli Lean-ajattelua. Teksti alkaa käsitteen syntyhistoriasta edeten sen keskeisiin seikkoihin.

### 2.3.1 Lean-ajattelun historia

Lean-ajattelun juuret juontuvat toisen maailmansodan jälkeiseen Japaniin, jolloin sodan runteleman valtion talous oli romahtanut ja kotimarkkinoiden kysyntä oli pysähtynyt. Tästä johtuen useat japanilaiset yritykset olivat suurissa vaikeuksissa, sillä kysyntä oli vähäistä ja tuotantolaitokset olivat suunniteltu suuria massatuotantoja varten. (Tätä on Lean.)

Vuonna 1937 Kiichiro Toyodan perustama Toyota Motor Corporationilla oli suuria vaikeuksia yritystoimintansa jatkuvuudesta. Ongelmana Toyotalla oli pääoman vähäisyys sekä konekannan vanhanaikaisuus. Tässä kohtaa vastuun yrityksen tulevaisuudesta otti päätuotantoinsinööri Taiichi Ohno, joka matkusti Yhdysvaltoihin tutustumaan paikallisiin massatuotantolaitoksiin. (Tätä on Lean.) Hän ei kuitenkaan ollut kovin vakuuttunut näkemästään, sillä hänen mielestään varastojen suuruus ja korjattavien tuotteiden määrä tuotantolinjoilla ei vastannut sitä, mitä hän tuli matkaltaan hakemaan (Modig & Åhlström 2013, 70–72). Autoteollisuuden sijaan Ohno kiinnostuikin enemmän paikallisten supermarkettien toiminnasta. Hän inspiroitui supermarkettien tavasta tarjota asiakkailleen juuri sitä mitä he halusivat, silloin kuin halusivat ja kuinka he paljon halusivat. Tämä seikka sai hänet soveltamaan vastaavaa käytäntöä myös Toyotan toimialaan, eli autoteollisuuteen soveltuvaan. (Tätä on Lean.)

Näin Toyota omaksui asiakaslähtöisyyden ja -tyytyväisyyden merkityksen yritystoiminnan kannattavuuden kannalta, jolloin se alkoi panostaa laatuun, tuotannon jatkuvaan parantamiseen sekä henkilöstövoimavarojen täydelliseen hyödyntämiseen. Samalla muovautui Lean-ajattelu sellaiseksi, miten se ymmärretään vielä nykypäivänäkin. (Bell & Orzen 2011, 14.)

Lean-ajattelu on siis alun perin luotu Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta. Se onkin ollut ensiksi käytössä lähinnä autoteollisuudessa ja sen jälkeen levinnyt laajasti myös muille toimialoille. Lean-toimintamallia seuraavat yritykset ja organisaatiot ovat usein toimialansa kannattavimpia ja nopeimmin kasvavia. (Kouri 2010, 6.)

### 2.3.2 Lean-toiminta

Lean, eli suomeksi käännettynä ”ohut”, ”hoikka” tai ”solakka” on eräänlainen asiakaslähtöinen johtamisstrategia, joka on alun perin levinnyt autoteollisuudesta myös muille toimialoille (Kouri 2010, 6–7). Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että Leania noudattavan yrityksen tai organisaation toiminnan perustana on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa (mp). Käytännössä tämä tapahtuu siten, yritys tai organisaation pyrkii hahmottamaan ne toiminnot, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle, ja fokuoimalla voimavarat yksinomaan näihin toimintoihin. Mikäli jokin toiminto ei tuota lisäarvoa asiakkaalle, sen katsotaan olevan silloin tehotonta eli turhaa (mp).

Lean-ajattelun perusideana on siis maksimoida asiakastyytyväisyys minimoiden yrityksen omia kuluja ja lisäämällä tehokkuutta esimerkiksi henkilöstövalinnoilla tai tuotannon organisoimisella. Eli yksinkertaisuudessaan karsimalla kaikki turha, tehoton ja työtehtävien päällekkäisyys. (Tätä on Lean.)

Kourin (2010, 6) mukaan Lean näkyy selkeästi Lean-ajattelua noudattavan yrityksen tai organisaation tuotannon organisoinnissa sekä jatkuvassa kehitystyössä. Lean-ajattelun voidaankin katsoa olevan henkilöstön, yrityksen tai organisaation sekä tekniikan saumatonta yhteistyötä. Jotta tämä saumaton yhteistyö toteutuisi, on yrityksen hyödynnettävä koko henkilöstön voimavarat, kehittää toimintatapoja ja menetelmiä sekä poistaa turhia tai päällekkäisiä vaiheita työprosesseista (Tätä on Lean). Tuominen (2010a, 6) toteaa, että Leanin ei ole tarkoitus olla pelkkä tila jota yrityksen tulee tavoitella tai pyrkiä olemaan, vaan se on enemmänkin jatkuvaa oppimisen ja kehittymisen prosessia.

Kouri (2010, 7) määrittelee yksiselitteisesti sen, mikä Leanin tarkoitus on ja ennen kaikkea, mikä sen tarkoitus ei ole, seuraavasti:

**Leanin tarkoitus on:**

- Työskentelyolosuhteiden parantaminen
- Ottaa työntekijät mukaan kehitystyöhön
- Yrityksen kilpailukyvyn parantaminen
- Oikeisiin asioihin keskittyminen

**Leanin tarkoitus ei ole:**

- Toimia kustannustensäästöohjelmana
- Vähentää riippuvuutta työntekijöistä
- Liukuhihnatyöhön siirtyminen
- Työn mielekkyyden vähentäminen
- Liiallinen karsiminen (esim. kuluista, henkilöstöstä)

**2.3.3 Lean-ajattelun peruseriaatteet**

Kouri (2010, 8) toteaa, että Lean-ajattelussa on viisi tärkeintä periaatetta, jotka ovat arvo, arvoketju, virtaus, imu sekä täydellisyyteen pyrkiminen. Arvo-periaatteella tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden arvoa asiakkaan näkökulmasta. Se mikä ei tuota asiakkaan näkökulmasta arvoa, pyritään poistamaan. Arvoketjulla tarkoitetaan niitä toimintoja ja prosesseja, joista asiakkaan arvo muodostuu. Arvoa tuottamattomat toiminnot ja prosessit poistetaan. Virtaus -käsite viittaa arvoketjun, eli yrityksen tuotannon jatkuvaa toimintaa ilman turhaa keskeytymistä. Imulla taas tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja tarjoamista kysynnän mukaan. Varastoon valmistusta pyritään välttämään. Täydellisyyteen pyrkimisellä tarkoitetaan jatkuvaa kehitystä.

**2.3.4 Hukka**

Leanin yksi keskeisimpiä, ellei jopa keskeisin toimintaperiaate on asiakkaan näkökulmasta turhan toiminnan poistaminen (Työterveyslaitos). Kourin (2010, 10) mukaan Lean-ajattelussa tätä sanotaan hukkan poistamiseksi. Hukkien poistaminen



parantaa yrityksen tehokkuutta, tuottavuutta sekä laatua. Tuomisen (2010, 86) mukaan nämä hukat voidaan jakaa seitsemään luokkaan, jotka ovat:

- **Ylituotanto**, tarkoittaa tuotteiden valmistamista silloin, kuin niitä ei tarvita. Ylituotanto on kallista, sillä se vaatii varastotilaa sekä tuotanto- ja henkilöstökustannuksia.
- **Odottelu ja viivästykset**, tarkoittaa esimerkiksi laitteistovikojen tai materiaali puutteiden aiheuttamia viivästyksiä. Viivästyksen aikana tuotantovirtaus katkeaa, eikä sitä voi saada takaisin.
- **Tarpeeton kuljettaminen**, tarkoittaa materiaalin ja tuotteiden turhaa liikkuttelua josta ei synny asiakkaalle arvoa, vaan pikemminkin syntyy turhia kustannuksia ja ajankulua. Yleensä tämä johtuu tuotantokoneiden tai tehtaisten vääränlaisesta sijoittamisesta. Turha kuljettaminen voi myös aiheuttaa vahinkoa tuotteille ja vähentää näin niiden laatua.
- **Laatuvirheet**, tarkoittaa laatuvirheestä johtuvaa materiaalin, kapasiteetin ja ajan hukkaa, joka taas luo yritykselle lisäkustannuksia. Johtaa usein asiakastytymättömyyteen.
- **Tarpeettomat varastot**, tarkoittaa yleensä ylituotannosta tai odottamisesta johtuvaa tarpeetonta varastointia. Tarpeettomat varastot lisäävät kustannuksia, pidentävät läpimenoaikoja sekä hidastaa ongelmien tunnistusta.
- **Ylikäsittely**, tarkoittaa esimerkiksi tuotteiden sellaista käsittelyä, josta ei ole hyötyä asiakkaalle. Ylikäsittelyllä voidaan tarkoittaa myös työn päällekkäisyyttä henkilöstön kesken.
- **Tarpeeton liike työskentelyssä**, tarkoittaa työntekijöiden väärinsijoitusta tuotannosta tai huonoista työskentelytavoista johtuvaa tarpeetonta liikettä, joka on haitallista ergonomialle. Tämä heikentää terveys- ja työturvallisuutta, josta voi olla seurauksena lisäkuluja yritykselle.

Edellä mainittujen seitsemän hukan lisäksi Kouri (2010, 11) toteaa, että on olemassa vielä kahdeksas hukatekijä, nimittäin työntekijöiden kokemusten ja mielipiteiden huomioimatta jättäminen, sillä yleensä työntekijöillä on paras tieto jo pelkäänsä käytännön tasolta työvaiheiden ja -menetelmien toiminnasta sekä niiden kehittymismahdollisuuksista. Näitä tietoja yrityksen on myös syytä hyödyntää.

### 2.3.5 Lean-ajattelu käytännössä

Tuominen (2010b, 8) määrittelee teoksessaan Lean-ajattelun toimintaperiaatteita, mitä mm. Toyota noudattaa, nämä käytännöt soveltuvat kuitenkin mille toimialalle tahansa. Toimintaperiaatteet ovat seuraavat:

- **Yrityksen tulee toimia pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti.** Keskeisimpänä tavoitteena yritykselle on lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja yhteiskunnalle. Yrityksen johdon tulee varmistaa, että organisaatio kehittyy ja sopeutuu tarvittaviin muutoksiin ja että sen toiminta on kannattavaa samalla täyttäen sille asiakkaiden ja yhteiskunnan luomat odotukset.
- **Keskittyä ja panostaa tuotantonsa oikeisiin asioihin sekä prosesseihin.** Yrityksen tulee hahmottaa omassa toiminnassaan ne toiminnot, mitkä tuottavat tulosta. Prosessien tulee virrata häiriöttömästi ilman hukkaa tai tuottamatonta työtä. Tämän kaltainen toiminta luo edellytykset korkealle työ-turvallisuudelle, työmotivaatiolle, tyytyväisyydelle sekä alhaisille kustannuksille.
- **Lisäarvon tuottaminen asiakkaille henkilöstöä, työvälineitä ja -tapoja kehittämällä.** Yrityksen tulee kehittää edellä mainittuja seikkoja pysyäkseen kilpailukykyisenä ja tuottaakseen parhaimman mahdollisen lisäarvon asiakkailleen. Mikäli jokin seikoista ei kehity samaa tahtia muiden kanssa, vaikuttaa se lopputulokseen negatiivisesti.
- **Yritys pyrkii jatkuvaan ongelmien syiden selvittämiseen ja sitä kautta edistämään organisaation oppimista.** Ongelmia tulee ennakoida ja

esiintyneitä ongelmia tulee analysoida ja arvioida. Ongelmat ratkotaan ja niistä otetaan opiksi, taustalla on ajatus jatkuvasta kehittämisestä.



Kuvio 5. Lean-ajattelun palaset tukevat toisiaan (Tuominen 2010b)

## 2.4 Henkilöstöhallinto

Tämä osio sitoo jo käsitellyä teoriaa vielä tiiviimmin opinnäytetyön tutkimuskoh- teeseen, eli sähköisten lomakkeiden käyttöön ja käyttäjäkokemuksiin. Teksti alkaa

henkilöstöhallinnolla syventyen henkilöstötietojärjestelmiin sekä lopuksi sähköisten lomakkeiden käyttöön.

Yleisellä tasolla henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan sitä toimintoa, joka vastaa yrityksen tai organisaation henkilöstöön liittyvistä tehtävistä ja lakisääteisistä asioista (Ammattinetti 2014). Jos tarkastellaan käsitettä ”henkilöstöhallinto” tarkemmin, voidaan todeta sen vaikuttavan myös muihin yrityksen tai organisaation toimintoihin, kuten tavoitteiden saavuttamiseen, hyvän työilmapiirin ja motivaation ylläpitämiseen sekä pitämällä henkilöstön ammattitaitoa ajantasaisena erilaisten koulutusten avulla (mp).

Isoissa yrityksissä tai organisaatioissa henkilöstöhallinto on usein oma yksikkönsä, joissa henkilöstön määrä voi vaihdella jopa useisiin kymmeniin. Pienemmissä yrityksissä tai organisaatioissa henkilöstöasiat hoitaa yleensä yleisjohto. Oman henkilöstöhallinnon lisäksi ko. toiminnan voi myös ulkoistaa ulkopuoliselle toimijalle. Tällaisia henkilöstöalanpalveluja tarjoavat mm. henkilöstöpalveluyritykset ja konsulttiyritykset, joilla on tarjota mm. rekrytointi-, suorahaku-, ulkoistamis- sekä alihankintapalveluja, henkilö- ja soveltuvuusarviointia sekä henkilöstövalmennuksia. Syy henkilöstöpalvelujen ulkoistamiselle on usein esimerkiksi yrityksen tai organisaation mahdollisuus keskittyä vain omaan ydintoimintaansa. (mp.)

Viitala (2013, 22) määrittelee henkilöstöhallinnon nimenomaan hallinnollisten tehtävien kentäksi. Näitä tehtäviä ovat palkkausjärjestelmät, koulutusjärjestelmät, työ-sopimusten laatiminen, työterveyshoidon järjestäminen sekä henkilöstölle maksettavien ja heitä muuten koskevien maksujen suorittaminen siten, kuten yrityksessä tai organisaatiossa on sovittu tai laissa määritelty.

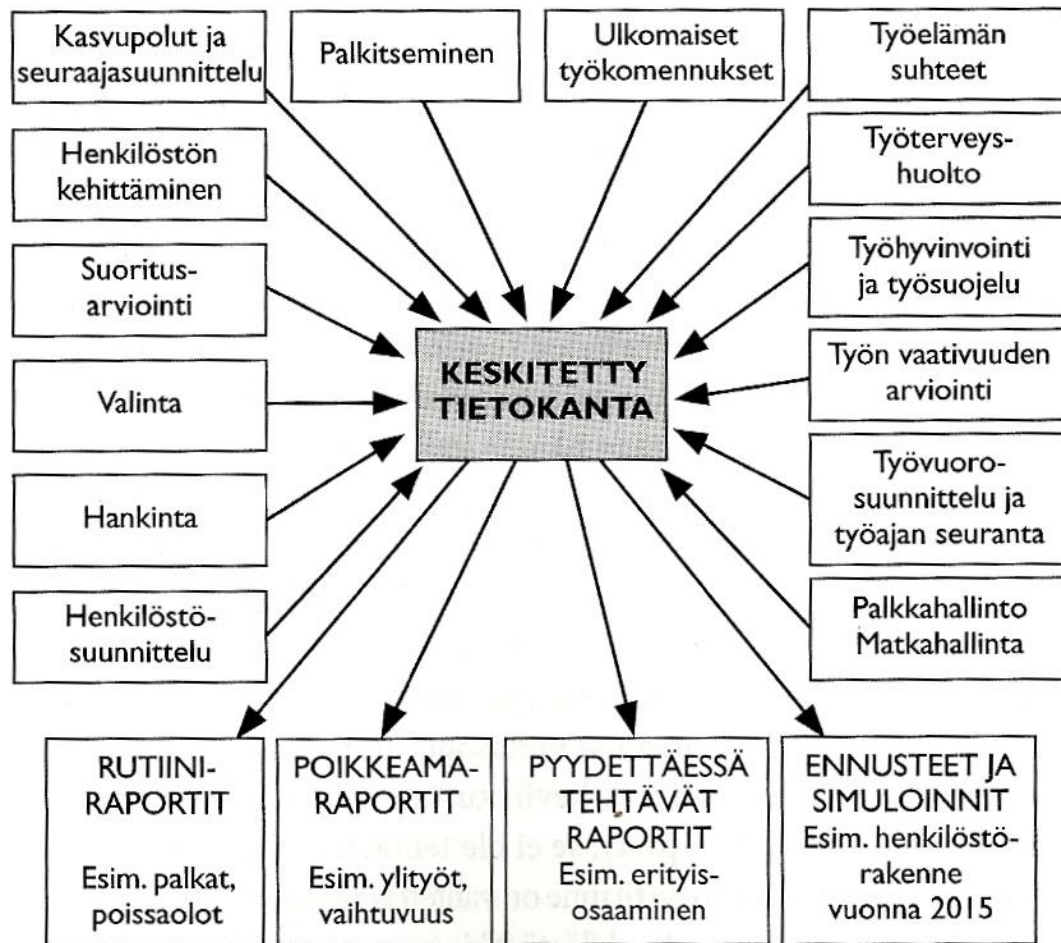
#### **2.4.1 Henkilöstötietojärjestelmä**

Österberg (2005 40–41) määrittelee henkilöstötietojärjestelmän yrityksen henkilöstötyötä tukevaksi järjestelmäksi. Henkilöstötietojärjestelmiksi lasketaan kaikki sellaiset tietojärjestelmät, jotka yhdessä tuottavat tärkeitä tietoja henkilöstöstä yritykselle. Henkilöstötietojärjestelmän tehtävänä on esimerkiksi tuottaa rutiiniraportteja, kuten palkka- ja poissaolotietoja, mutta myös sellaisia raportteja, joita ei tarvita

rutiininomaisesti, kuten esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuteen, erityisosaamiseen tai henkilöstötoimintojen ennustamiseen liittyviä raportteja. Raportit tukevat esimiehen henkilöstötyötä ja johtamista.

Österberg (2005, 40–41) muistuttaa, että henkilöstötietojärjestelmää hankkiessaan tai vaihtaessaan yrityksen on mietittävä, minkälaisia tietoja se tarvitsee tai haluaa järjestelmän tuottavan. Tietoa, jota ei tarvita, ei ole syytä kerätä turhaan. Tämä voi myös laskea henkilöstötietojärjestelmän kustannuksia. Yrityksen on kuitenkin syytä myös huomioida tulevaisuuden suunnitelmansa, eli valita mieluiten sellainen tietojärjestelmä, minkä käyttömahdollisuuksia ja kapasiteettia on mahdollista laajentaa myöhemmin. Toisaalta yrityksen on syytä muistaa, mitä tietoja se tarvitsee lainsäädännöllisistä syistä, ja ennen kaikkea, miten näitä tietoja käsitellään. Henkilöstötietojärjestelmän käytössä on siis otettava huomioon henkilöstötietolaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä sekä yksityisyydensuojalaki.

Österberg (2005, 40) toteaa, että henkilöstötietojärjestelmän sisältävien tietojen takia sen käytön tulee olla luottamuksellista, ja sen takia yrityksen onkin määriteltävä kenellä on oikeus nähdä, ylläpitää ja käyttää tietoja. Yleensä järjestelmää ylläpitää henkilöstöasiantuntija, jonka tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottoa ja kehitystä sekä myöntää että koordinoi käyttöoikeuksia tietojärjestelmään.



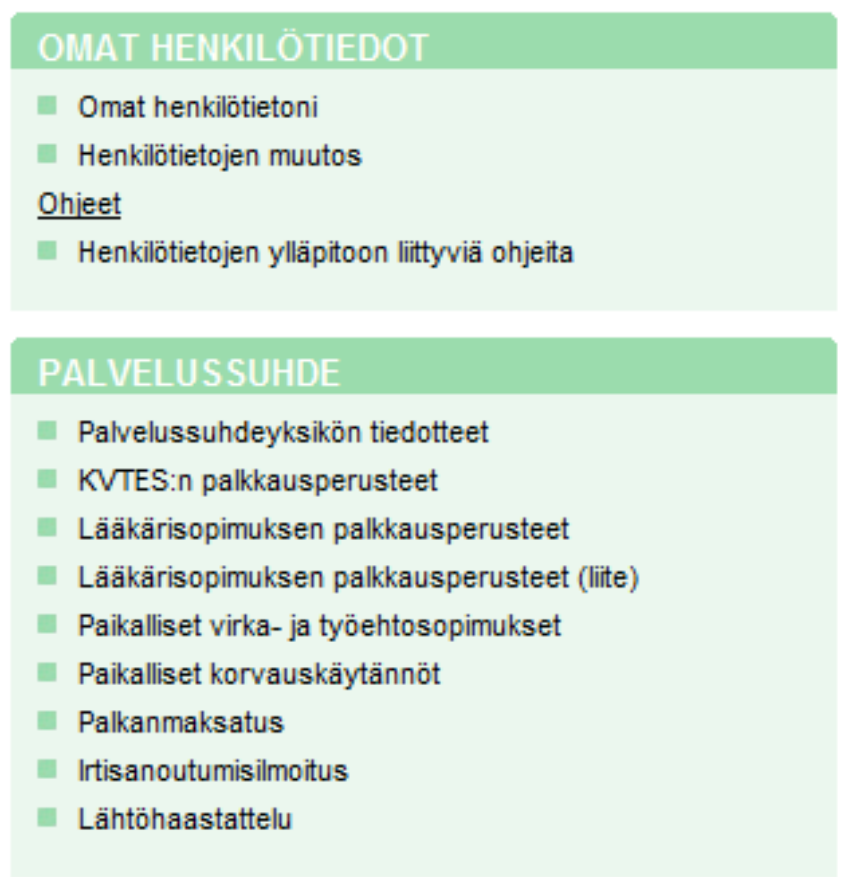
Kuvio 6. Esimerkki henkilöstötietojärjestelmän sisällöstä (Kauhanen 2010)

#### 2.4.2 Sähköiset lomakkeet

Tässä osiossa tutustutaan opinnäytetyön toimeksiantajan, eli Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin, sähköisten lomakkeiden käyttöön työntekijän näkökulmasta. Sähköiset lomakkeet voidaan ajatella toimintaprosessina, jonka ensimmäinen vaihe on työntekijän laatima hakemus jollekin toiminnalle. Prosessin toinen vaihe on esimiehen suorittama hakemuksen hyväksyminen tai hylkääminen. Mikäli hakemus hyväksytään, etenee se kolmanteen vaiheeseen, eli henkilöstöjärjestelmään. Sähköistyminen tukee ja nopeuttaa tätä prosessia verrattuna paperilomakkeisiin.

### 2.4.3 Sähköisten lomakkeiden käyttö työntekijän näkökulmasta

Sähköisiä lomakkeita täyttääkseen on käyttäjän ensiksi kirjaututtava tunnuksillaan toimeksiantajalla käytössä olevalle tietokoneelle. Jokaisella PSHP:n työntekijällä on käytössä henkilökohtainen HR -työpöytä. Kyseisen palvelun kautta pääsee käyttämään myös sähköisiä lomakkeita. Kun työntekijä on kirjautunut, tulee hänen valita haluamansa toiminto, eli se lomake, jota hän haluaa käyttää. Lomakkeet löytyvät alla olevien kuvien (Kuvio 7–8) mukaisesti omista osioistaan asiayhteydestä riippuen.



Kuvio 7 Sähköisten lomakkeiden aloitusnäkyä  
(Kuvakaappaus PSHP:n sähköisistä lomakkeista)

## POISSAOLOHAKEMUKSET

- Sairauspoissaolot ja kuntoutus
- Perhevapaat
- Muut virka- ja työvapaat
- Poissaolon peruminen
- Ulkopuolinen koulutus
- Ammattiyhdistyskoulutus
- Ulkopuolisen/ammattiyhdistyskoulutuksen peruminen
- Poissaolojen selaus
- Lomajaksojen selaus

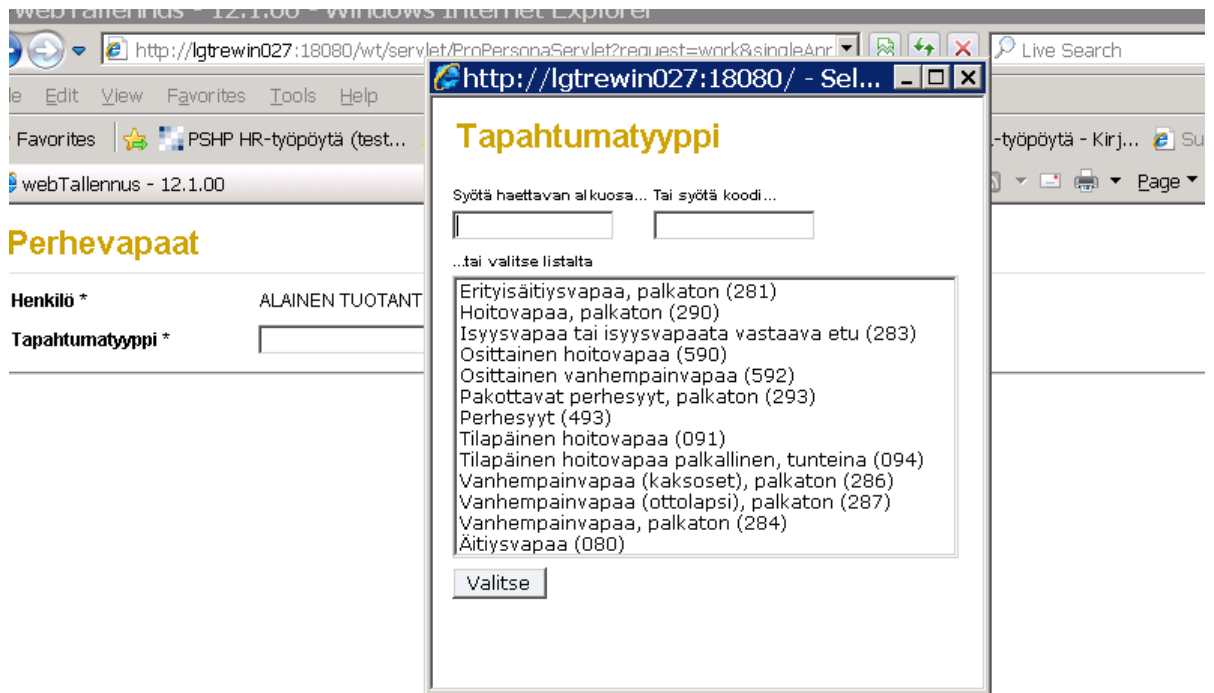
### Ohjeet

- Virka- ja työvapaan myöntämisen yleisohjeet
- Ulkomaiset stipendi- ja opintomatkat
- Opintovapaasäännökset
- Sairaalan lapsen hoitojärjestelyt

Kuvio 8 Sähköisten lomakkeiden valintaikkuna  
(Kuvakaappaus PSHP:n sähköisistä lomakkeista)



Kun haluttu lomake on valittu, aukeaa seuraavan kuvan (Kuvio 9) mukainen näkymä. Lomakkeesta riippuen sillä voi olla useita eri versioita, kuten tässä esimerkissä, jossa lomakevalikosta valittiin ”Perhevapaat”, aukeaa siitä linkkilista, josta voi valita haluamansa lomakevaihtoehdon.





Kuvio 9. Tapahtumatyypin valintaikkuna  
(Kuvakaappaus PSHP:n sähköisistä lomakkeista)

Kun haluttu lomake on valittu, aukeaa näkymä, jossa vielä varmistetaan, että käyttäjä valitsi oikean lomakkeen. Mikäli oikea lomake on valittu, edetään seuraavalle sivulle valitsemalla ”Jatka” painike.

Seuraavaksi aukeaa valikko (Kuvio 10), jossa työntekijä voi täyttää lomakkeen.

## Perhevapaat

<b>Ilmoituspäivä ja kellonaika *</b>	<input type="text" value="09.01.2013 11:58"/>	
<b>Virka- /työvapaan alkamispäivä *</b>	<input type="text" value="16.01.2013"/>	
<b>Virka- /työvapaan päättymispäivä *</b>	<input type="text" value="16.01.2013"/>	
<b>Poissaolonaikainen nimike ja toimipaikka *</b>	<input type="text" value="SAIRAALAHUOLTAJA 01.11.2012 NAISTENT JA SYNNTY"/>	
	<input type="button" value="Selaa"/>	
<b>Toimialue</b>	<input type="text" value="4"/>	Toimialue 4
<b>Perustelut (ei ole julkinen eikä tulostu päätökselle)</b>	<input type="text" value="Perustelut tähän"/>	
<b>Lisätiedot</b>	<input type="text"/>	

Kuvio 10. Lomakkeen täyttäminen  
(Kuvakaappaus PSHP:n sähköisistä lomakkeista)

Tietojen kirjaamisen jälkeen ohjelma antaa käyttäjälleen valmiiksi oikean esimiehen tiedot, jolle lomakkeen lähettää. Tämän jälkeen ruudulle aukeaa "pop-up" -ikkuna, joka ilmoittaa tapahtuman siirtyneen eteenpäin. Tämä hyväksytään painamalla "OK" -painiketta.

Kun lomake on lähetetty esimiehelle, voi sen tilaa seurata ”Herätteet” kohdasta (Kuvio 11).

HERÄTTEET		
<b>Kesken / Käsittelyssä (et voi muokata "Käsittelyssä" -tilassa olevia lomaketta)</b>		
Vanhempainvapaa (kaksoset), palkaton / ALAINEN TUOTANTO	ta4tarkastus Käsittelyssä	09.01.2013 07:42
Eräät virka- ja työvapaat, palkallinen / ALAINEN TUOTANTO	<del>Alkuperäinen</del> Käsittelyssä	08.01.2013 06:00

Kuvio 11. Sähköisten lomakkeiden herätenäkymä (Kuvakaappaus PSHP:n sähköisistä lomakkeista)

Kun tapahtuma on hyväksytty, mutta ei vielä siirretty Primaan, (PSHP:n henkilötietojärjestelmä) näkyy tilana ”Hyväksytty”. Kun tapahtuma lähetetään Primaan, tulee tilaksi ”Hyväksytty/Siirretty”.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

### 3.1 Kyselyn laatiminen, toteutus sekä tulosten analysointi

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisella kyselyllä toimeksiantajan henkilöstölle. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä koettiin parhaaksi menetelmäksi tälle opinnäytetyölle, sillä tutkimuksen luonne ja vastaajien määrä vastaavat Vilkan (2007, 13–17) määrittelemiä kvantitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Kyselyn avoimissa kysymyksissä käytettiin kvalitatiivista menetelmää, mutta suurin osa kyselystä painottuu siis kvantitatiivisen menetelmän puolelle.

Kysely laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kolmen työntekijän kanssa. Lisäksi kyselyn kysymysvaihtoehtoja pohdittiin henkilöstösihteereiden tiimipalaverissa. Kyselyn laatimisprosessi eteni siten, että ensimmäisessä opinnäytetyöpalaverissa käytiin läpi opinnäytetyön muiden osa-alueiden lisäksi kyselyn rakennetta. Palaverissa sovittiin, että ilmenneiden seikkojen perusteella tehdään ensimmäinen versio kyselystä, joka sitten lähetettäisiin kolmelle kyselyssä auttaneelle työntekijälle. Tämän jälkeen heiltä saatuja tarkentavia tietoja ja vinkkejä pystyttiin hyödyntämään kyselyn tekemisessä. Kyselyä muokattiin vielä muutaman kerran. Tällä tavoin kysely muokkaantui lopulta lopulliseen muotoonsa. Yhteistyöstä oli kyselyn laatimisessa erittäin suuri apu, sillä heillä oli kuitenkin eniten tietoa siitä, minkälaisia kysymyksiä sähköisistä lomakkeista kannattaisi esittää.

Kyselyn rakenne koostuu viidestä ns. pääluvusta asiayhteyden mukaan, tämän lisäksi kyselyssä on neljä avointa kysymystä. Nämä pääluvut ovat taustatiedot, sähköisten lomakkeiden käyttö, yleistä sähköisistä lomakkeista, käytettävyys sekä tekniset ominaisuudet. Kyselyssä on yhteensä 41 varsinaista kysymystä tai väittämää sekä mahdollisuus antaa palautetta ja kehittämisideoita. Kysely laadittiin Webropol-datan analysointi- ja tiedonkeruuhjelmalla. Linkki kyselyyn julkaistiin syksyllä 2014 toimeksiantajan Intrassa, tämän lisäksi kyselyä lähetti eteenpäin toimi- ja palvelujohto. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kysely tavoitti siis teoriassa koko toimeksiantajan henkilöstön. Vastaajia ei rajattu millään tavalla, sillä sähköiset lomakkeet ovat käytössä koko henkilöstöllä toimialueesta riippumatta. Tämän vuoksi rajausta ei koettu tarpeelliseksi, vaan tutkimukseen haluttiin saada

vastauksia jokaiselta toimialueelta. Kaikkia kyselyssä esiintyneitä kysymyksiä tai väittämiä ei analysoitu tässä opinnäytetyössä, vaan kyselystä valittiin ne kysymykset, jotka parhaiten vastasivat määrättyihin tutkimusongelmiin. Vastaukset analysoitiin SPSS-tilastointiohjelmalla, ja kaavioita muokattiin vielä jälkeinpäin Excel-  
taulukkolaskentaohjelmalla.

### **3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Jotta tutkimus antaisi luotettavan tuloksen, on sen täytettävä tietyt normit ja arvot. Näitä arvoja ja normeja voidaan mitata validiteetilla ja reliabiliteetilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Reliabiliteetti mittaa tutkimuksen kykyä antaa pysyviä ja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tulokset ovat samanlaisia tutkijasta riippumatta. Reliabiliteettiin vaikuttavat mm. kysymysten ymmärrettävyys sekä vastausprosentti. (Vilkkä 2007, 149–150.)

Tämän tutkimuksen kokonaisreliabiliteettia on hankala arvioida. Kysymysten osalta reliabiliteetti on hyvällä tasolla. Kysymykset esitettiin joko väittämä muodossa, jolloin vastaaja pystyi arvioimaan onko hän sen (väittämän) kanssa samaa mieltä asteikolla 1–5, tai perinteisellä kysymystavalla, jossa vastaus on joko kyllä tai ei, tai muuten hyvin ymmärrettävissä. Vastausprosenttia on sen sijaan vaikea arvioida. Kysely lähetettiin siis toimeksiantajan koko henkilöstölle. Vastausprosenttia laskettaessa käytettiin vuoden 2013 tilastoa, jolloin henkilöstöä oli 6998 (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 2014a). Kyselyyn vastasi yhteensä 670 henkilöä, jolloin vastausprosentti on vain 9,5 %. Tätä ei kuitenkaan voida pitää täysin pätevänä, sillä vaikka teoriassa kysely tavoitti koko henkilöstön, ei voida sanoa, että se käytännössä olisi tavoittanut. Tätä väitettä voidaan perustella toimeksiantajan henkilöstörakenteella. Henkilöstöstä yli 60 % kuuluu hoitohenkilöstöön, n. 16 % huoltohenkilöstöön, reilu kymmenesosa kuuluu lääkärihenkilöstöön ja loput kymmenesosaa hallinto- ja toimistohenkilöstöön sekä tutkimushenkilöstöön (mp). Esimerkiksi hoitohenkilöstöön tai huoltohenkilöstöön kuuluvien, jotka muodostavat yhdessä reilusti yli puolet koko henkilöstöstä, ei tarvitse olla päivittäin, saati edes viikoittain tekemisissä toimeksiantajan Intran kanssa, jossa kysely olisi ollut saatavilla. Tämän seikan voidaan katsoa karsineen merkittävän osan vastaajista. Ei voida siis

olla varmoja siitä, kuinka suuren osan henkilöstöstä kysely todellisuudessa tavoitti, eikä ilmoitettujen lukujen avulla laskettua vastausprosenttia voida pitää näin ollen päteväenä. Kyselyn tuloksista saatiin kuitenkin melko selkeä käsitys tutkittavasta aiheesta, joten tuloksia voidaan pitää ainakin suuntaa antavina.

Edellä mainitun lisäksi vastaajamäärään vaikuttaa se, että toimeksiantajalle tehdään useita opinnäytetöitä ja muita tutkimuksia, joten henkilöstö ei välttämättä halua vastata jokaiseen kyselyyn, tai ainakin se saattaa valikoida mihin vastaa.

Tutkimuksen validiteetti mittaa sitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä mitä sen on tarkoitus mitata (Vilkkä 2007, 105). Tutkimuksen validiteetti vaatimukset täyttyvät. Kyselylomaketta hiottiin kolmen toimeksiantajan työntekijän avustuksella, joten näin kysymyksistä saatiin varmasti oikeaa aihetta käsitteleviä. Suurin osa kysymyksistä esitettiin väittäminä, lisäksi mukana oli neljä avointa kysymystä, jolloin vastaajat pystyivät omin sanoin vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. Nämä vastaukset vastasivat hyvin kysymyksiin, ja niistä saatiin opinnäytetyön onnistumisen kannalta hyvin merkittävää tietoa. Kaikkia esitettyjä kysymyksiä ei kuitenkaan käytetty opinnäytetyössä, vaan niistä valittiin vain ne, jotka vastasivat opinnäytetyön tutkimusongelmiin ja tavoitteisiin. Kokonaisuudessaan tutkimuksen validiteettia voidaan pitää siis hyvänä.

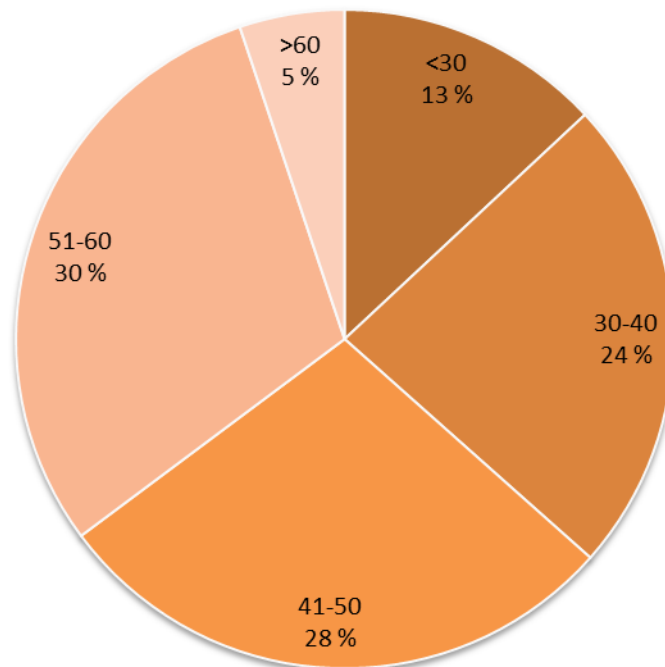
## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset analysoitiin kaikkien vastanneiden kesken. Tämän lisäksi vastauksista laskettiin myös esimiesten vastausten osuus, joita on käytetty joidenkin vastausten analyyseissä, mikäli vastaukset erosivat merkittävästi kaikista vastauksista.

### 4.1 Taustatiedot

Kyselyn taustatiedoissa selvitettiin vastaajan sukupuoli, ikä, ammattiryhmä, asema jossa työskentelee (työntekijä tai esimies) sekä toimialue.

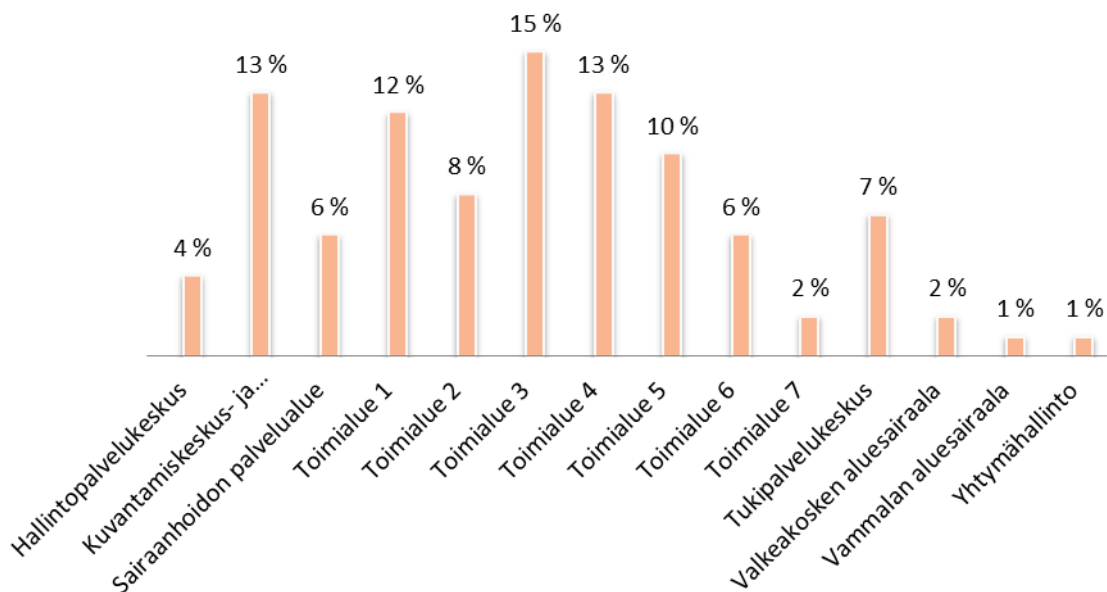
Kyselyyn vastasi yhteensä 670 työntekijää. Heistä 90% oli naisia ja 10% oli miehiä. Seuraavaksi selvitettiin vastaajien ikäjakaumaa, joka jaettiin viiteen eri luokkaan. Eniten vastauksia tuli 51–60 -vuotiaiden ryhmästä, eli 30 % kaikista vastaajista (Kuvio 12).



Kuvio 12. Vastaajien ikäjakauma

Suurin ammattiryhmä vastanneiden kesken oli hoitohenkilöstö, jonka vastaajamäärä oli 55 % kaikista vastanneista. Seuraavaksi eniten vastanneita oli huoltohenkilöstöltä, jonka vastaajaprosentti oli 14 %. Kolmanneksi eniten vastauksia tuli hallinto- ja toimistohenkilöstöltä, eli 13 %. Erityishenkilöstöön kuuluvasta ammattiryhmästä vastauksia tuli 10 % ja vähiten vastauksia tuli lääkärihenkilöstöltä, jonka vastausmäärä kokonaismäärästä oli 8 %. Vastaukset ovat linjassa toimeksiantajan ammattiryhmien edustajien määrän mukaan. Vastaajista 87 % oli työntekijöitä ja loput 13 % toimi esimiehen roolissa.

Kyselyyn vastanneista suurin osa, eli 15 % työskenteli Toimialue 3:ssa. Seuraavaksi eniten vastaajista työskenteli Kuvantamiskeskus- ja apteekkilaitoksella sekä Toimialue 4:ssä, joiden kummankin vastausprosentti oli 13 %. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Vastaajien toimialuejakauma

## 4.2 Sähköisten lomakkeiden käyttö

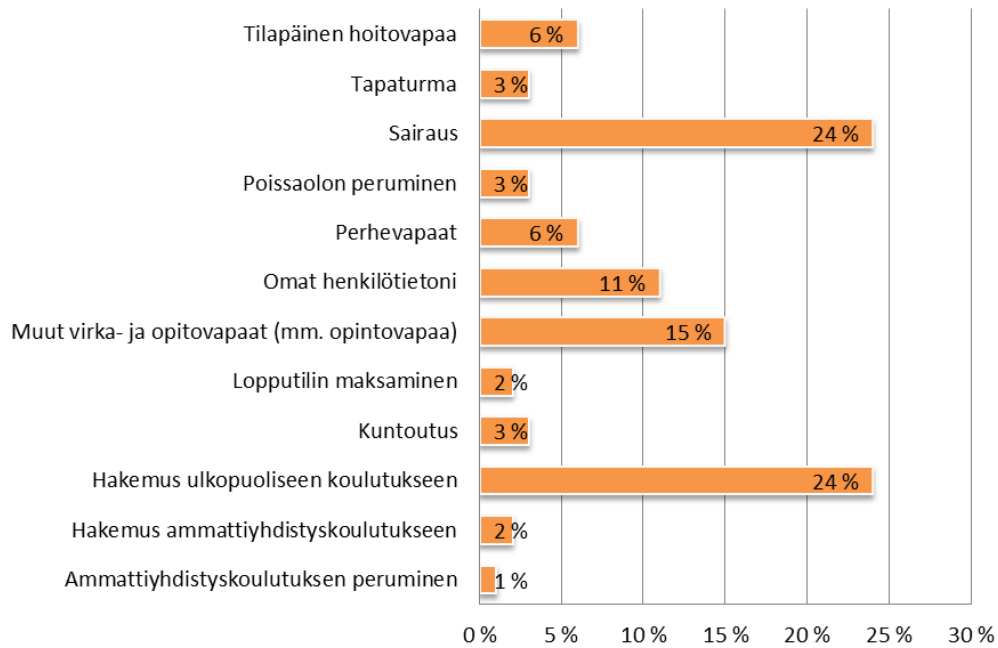
Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin sähköisten lomakkeiden käyttöä. Ensimmäiseksi vastaajille esitettiin kysymys, jossa kysyttiin, että ovatko he käyttäneet sähköisiä lomakkeita. Vastaajista 637 vastasi myöntävästi, eli loput 33 vastaajaa eivät koskaan olleet käyttäneet sähköisiä lomakkeita. Tämän jälkeen kieltävästi vastanneiden kysely loppui. Prosentuaalisesti vastaajista 95 % oli käyttänyt sähköisiä lomakkeita. Esimiehistä 98 % oli käyttänyt sähköisiä lomakkeita. Loppu kysely mää-



räytyy siis vain sähköisiä lomakkeita käyttäneiden kesken. Kaikki seuraavat luvut perustuvat 637 vastaajan antamiin vastauksiin.

Sähköisten lomakkeiden käytöllä haluttiin saada vastaus mm. siihen, että kuinka usein vastaajat käyttävät lomakkeita. Kaikista vastaajista 8 % käytti lomakkeita päivittäin, kerran viikossa lomakkeita käyttäviä oli 7 %, 2–3 kertaa viikossa lomakkeita käyttäviä oli 9 %, 13 % vastanneista käytti lomakkeita kerran kahdessa viikossa. Selkeästi suurin osa vastanneista, eli 63 % käytti lomakkeita harvemmin, kuin edellä mainituilla aikaväleillä. Kun vastauksista erotettiin esimiesten antamat vastaukset, kääntyivät käyttökerrat täysin päinvastaisiksi. Nimittäin suurin osa heistä, eli 39 % käytti lomakkeita päivittäin, 2–3 kertaa viikossa kyselyyn vastanneista esimiehistä lomakkeita käytti 30 %, kerran viikossa käytti 11 %, kerran kahdessa viikossa lomakkeita käytti 11 % ja harvemmin lomakkeita käyttäviä esimiehiä oli 9 %. Erot kaikkien vastanneiden ja esimiesten välillä selittyy sillä, että esimiehet käyttävät lomakkeita useammin jo pelkästään työnkuvansa takia, johon kuuluu mm. alaistensa lähettämien lomakkeiden puoltaminen.

Seuraavaksi kysyttiin, mitä kyselyssä esitetyistä lomakkeista vastaajat olivat käyttäneet. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useita vaihtoehtoja. Eniten käyttökertoja kertyi sairauspoissaololomakkeelle ja ulkopuolisen koulutuksen hakemukselle. Kummatkin lomakkeet saivat 24 % vastauksista. Vähiten käytettiin lopputilin maksatus lomaketta (2 %) ja ammattiyhdistyskoulutuksen perumisen lomaketta (1 %). (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Käytetyimmät sähköiset lomakkeet

Vastaajilta kysyttiin myös, että kuinka nopeasti he keskimäärin saivat päätöksen lähettämälleen lomakkeelle. Vastaajista 51 % sai kyselyn mukaan tiedon 1–3 päivän kuluessa, 36 % vastaajista sai päätöksen 4–7 päivän kuluessa, 2 viikon kuluessa päätöksen sai 10 % ja loput 3 % eivät olleet saaneet päätöstä kyselyn mukaan ollenkaan. Tavoitteena toimeksiantajalla on saada päätökset mahdollisimman nopeasti tehtyä. Kyselyn tuloksista päätellen tavoitteessa on onnistuttu hyvin.

### 4.3 Yleistä sähköisistä lomakkeista

Vastaajista melkein puolet, eli 48 % oli sitä mieltä, että sähköiset lomakkeet ovat nopeuttaneet asioiden hoitamista. 32 % oli asiasta melko samaa mieltä, 10 % vastaajista oli vähän eri mieltä ja 5 % ilmoitti olevansa täysin eri mieltä. Lopuilla 5 prosentilla vastaajista ei ollut asiasta kokemusta. (Kuvio 15.)

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, että ovatko sähköiset lomakkeet heidän mielestään helpottaneet henkilöstöasioiden hoitamista. 43 % oli asiasta täysin samaa mieltä, 32 % oli melko samaa mieltä, 13 % oli vähän eri mieltä ja 6 % vastaajista ei ollut asiasta ollenkaan samaa mieltä. Loput 6 % vastasi, ettei heillä ollut kokemus-

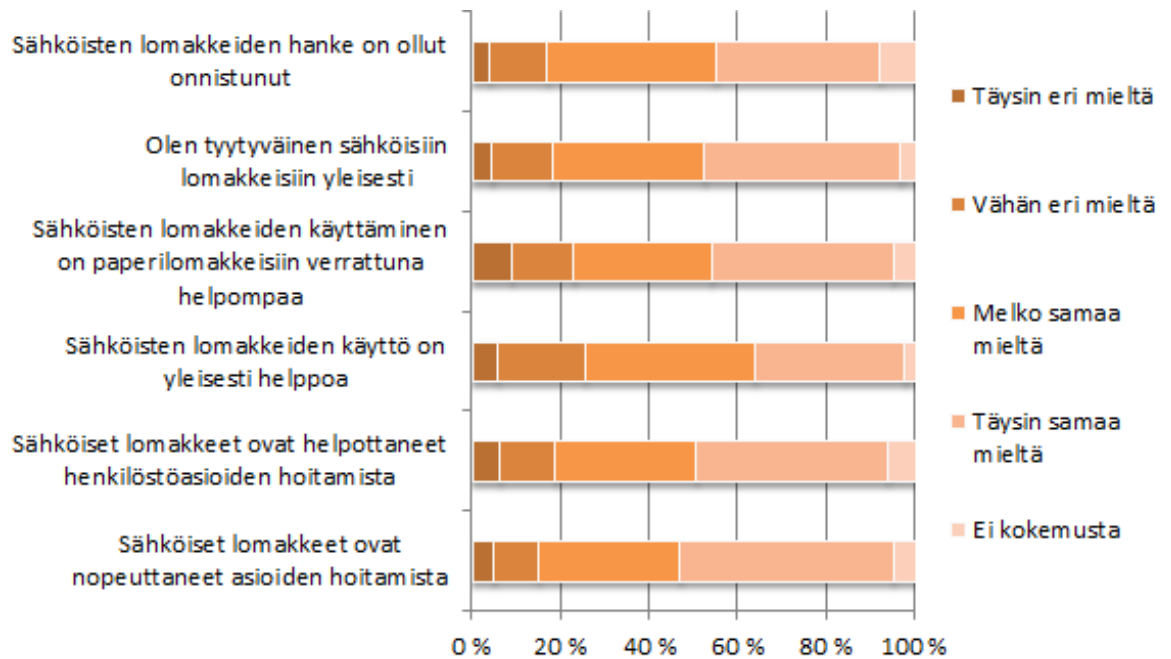
ta asiasta. (Kuvio 15.) Esimiehistä yli puolet (52 %) oli täysin samaa mieltä väitteet kanssa.

Vastaajilta haluttiin saada mielipide myös sähköisten lomakkeiden käytön yleisestä helppoudesta. Noin kolmasosa, eli 34 % vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä, enemmistö, eli 38 % oli melko samaa mieltä, 20 % vastaajista oli vähän eri mieltä ja 6 % täysin eri mieltä. 2 % vastasi, ettei heillä ollut kokemusta. (Kuvio 15.)

Vastaajista 41 % oli sitä mieltä, että sähköiset lomakkeet ovat helpompia käyttää verrattuna paperilomakkeisiin. 31 % vastaajista oli melko samaa mieltä, 14 % vähän eri mieltä ja 9 % oli väitteen kanssa täysin eri mieltä. Loput 5 % vastaajista vastasi, ettei heillä ole kokemusta. (Kuvio 15.)

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien tyytyväisyyttä sähköisiin lomakkeisiin yleisesti. Enemmistö, eli 44 % oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 34 % oli melko samaa mieltä, 14 % oli vähän eri mieltä ja 5 % oli täysin eri mieltä. 3 % vastaajista vastasi, ettei heillä ole kokemusta. (Kuvio 15.)

Vastaajista 37 % piti sähköisten lomakkeiden hanketta täysin onnistuneena, 38 % piti hanketta melko onnistuneena, 13 % vastaajista oli väitteen kanssa vähän eri mieltä ja 4 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. 8 prosentilla vastaajista ei ollut kokemusta (Kuvio 15).



Kuvio 15. Sähköisistä lomakkeista yleisesti

#### 4.4 Sähköisten lomakkeiden käytettävyys

Tässä osassa kyselyä haluttiin selvittää sähköisten lomakkeiden käytettävyyttä. Kysymykset koskivat mm. lomakkeiden täytön sujuvuutta ja ohjeiden ymmärrettävyyttä.

Kyselyyn vastanneista 27 % oli täysin samaa mieltä väitteestä, jossa kysyttiin, löytyvätkö tarvittavat lomakkeet helposti HR -työpöydältä. Enemmistö (47 %) oli melko samaa mieltä väitteen kanssa. 23 % vastaajista oli vähän eri mieltä ja 6 % oli täysin eri mieltä väitteestä. 1 % vastasi, ettei heillä ollut kokemusta. (Kuvio 16.)

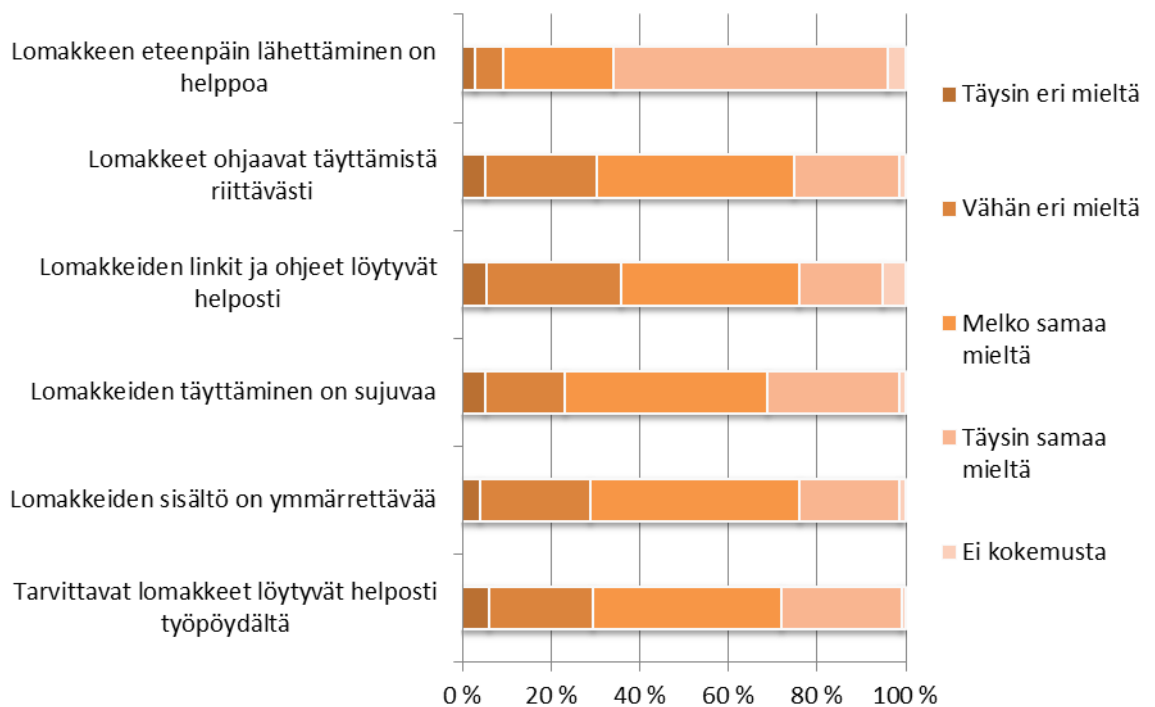
Seuraavaksi haluttiin selvittää, että onko lomakkeiden sisältö vastaajien mielestä ymmärrettävää. 23 % vastaajista oli täysin samaa mieltä, noin puolet (47 %) olivat väitteen kanssa melko samaa mieltä, neljäsosa (25 %) oli vähän eri mieltä ja 4 % vastaajista oli täysin eri mieltä. 1 % vastasi, ettei heillä ollut kokemusta. (Kuvio 16.)

Vastaajista 30 % oli täysin samaa mieltä väitteestä, joka koski lomakkeiden täyttämisen sujuvista. Enemmistö (46 %) oli melko samaa mieltä, 18 % oli vähän eri mieltä ja 5 % oli täysin eri mieltä. 1 % vastasi, ettei heillä ollut kokemusta. (Kuvio 16.)

Väitteeseen lomakkeiden linkkien ja ohjeiden löytymisestä helposti 19 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä, 40 % oli melko samaa mieltä, vastaajista 31 % oli vähän eri mieltä ja 5 % oli täysin eri mieltä. Vastaajista 5 prosentilla ei ollut kokemusta. (Kuvio 16.)

Vastaajista 24 % oli sitä mieltä, että lomakkeet ohjaavat täyttämistä riittävästi, 45 % vastasi olevansa melko samaa mieltä, neljäsosa (25 %) oli vähän eri mieltä väitteestä ja 5 % oli täysin eri mieltä. Vastaajista 1 prosentilla ei ollut kokemusta. (Kuvio 16.)

Kun kysyttiin lomakkeiden eteenpäin lähettämisen helppoudesta, suurin osa (62 %) oli täysin samaa mieltä, neljäsosa (25 %) vastaajista oli melko samaa mieltä, 6 % oli vähän eri mieltä ja 3 % oli täysin eri mieltä. Vastaajista 4 % vastasi, ettei heillä ollut kokemusta. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Sähköisten lomakkeiden käytettävyys

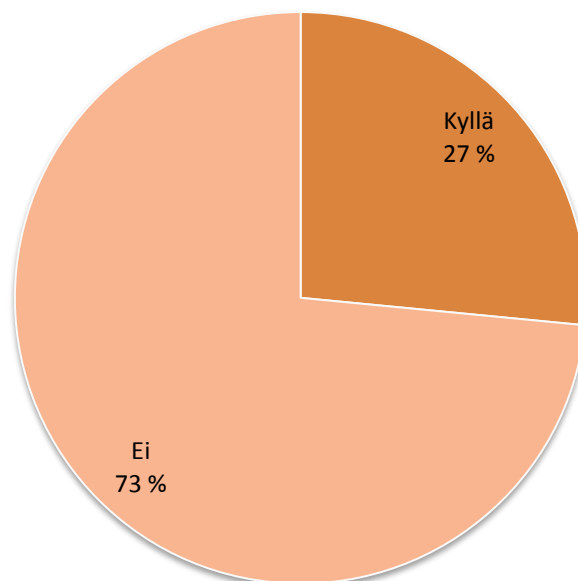
#### 4.5 Tekniset ominaisuudet ja ongelmat

Kyselyllä haluttiin saada tietoa myös lomakkeiden teknisiin ominaisuuksiin liittyvistä toiminnoista, kuten esimerkiksi liitteiden liittamisestä. Tämän lisäksi mahdolliset ongelmatilanteet otettiin huomioon kyselyssä.

Kysymyksessä, jossa kysyttiin liitteiden liittämisen helppoudesta ja sujuvuudesta, vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti. 18 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, 26 % oli melko samaa mieltä, 17 % oli hieman eri mieltä ja 12 % vastaajista oli täysin eri mieltä. 27 % vastaajista ei ollut kokemusta.

Seuraavaksi kysyttiin, onko työvälineitä (työasema, skanneri tms.) käytettävissä riittävästi. 24 % oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä, 30 % oli melko samaa mieltä, 21 % vähän eri mieltä ja 10 % oli täysin eri mieltä. 12 % vastasi, ettei heillä ole kokemusta.

Kyselyyn vastaajista 27 % oli havainnut teknisiä ongelmia sähköisiä lomakkeita käyttäessään (Kuvio 17). Vastaajista 34 % tiesi keneen ottaa yhteyttä ongelman ilmetessä, 29 % oli melko varma, 19 % oli vähän eri mieltä väitteestä ja 10 % oli täysin eri mieltä. Vastaajista 8 prosentilla ei ollut kokemusta.



Kuvio 17. Ongelmatilanteita havainneet vastaajat

Ongelmatilanteita havainneilta vastaajilta kysyttiin, minkälaisiin tilanteisiin he ovat tarvinneet apua. Kysymys oli avoin, eli vastaajat saivat kertoa omin sanoin tilanteista, joissa he kokivat tarvitsevansa apua. Vastauksia tuli yhteensä 265 jotka kaikki luettiin, ja joista nousi selkeästi seuraavat seikat esiin. Seikkojen oheen on valittu joitakin vastaajien kommentteja.

**Lomakkeiden löytyminen**, useat vastaajista mainitsivat, että lomakkeiden löytymisen kanssa on välillä hankaluuksia.

Olen itse täyttänyt hakemukset, mutta kyllä se aikaa ja vaivaa vaatii, että edes löytää oikean paikan mistä lomakkeet löytyy. Ja sitten se on sellaista kapulakieltä, ettei sitä tavallinen työntekijä ymmärrä!

Oudompien lomakkeiden sijainti on joskus hakusessa

mistä lomakkeet löytyvät, mikä on oikea lomake, ja mitä mikin tarkoittaa eivät ole kovin selkeästi tehtyjä

Lomakkeita on vaikea etsiä

Oikean lomakkeen löytäminen.

Siihen, kun ensimmäisen kerran piti täyttää sähköinen lomake tarvitsin apua, jotta löysin oikean lomakkeen.

**Oikean lomakkeen valitseminen**, vastaajista moni kertoi palautteessaan, että oikean lomakkeen valitseminen tuottaa hankaluuksia mm. otsikoiden ja kuvausten ollessa epäselviä.

Mitä haetaan milläkin lomakkeella, onko tiedot oikein vai ei, mitä lisätietoja piti kirjoittaa, kun osa kentistä ei ole pakollisia. Esimiehellä varsinkin alkuvaiheessa paljon tarkistettavaa, kun työntekijät täyttivät mitä tahansa lomakkeita ja usein virheellisin tiedoin.

En ole osannut valita oikeaa lomaketta.

Mitä lomakkeita minun tulee täyttää, kun menen ulkomailla järjestettävään koulutukseen. Oli aika työlästä selvittää ja useampia puheluita vaati. Ja jäin lopulta vähän epävarmaksi, tuliko varmasti "kaikki liput ja laput täytettyä".

Mitä lomaketta milloinkin tarvitsen. Otsikot ja kuvaukset ovat olleet epäselvät

Kysymysten/kohtien ymmärrettävyys, oikean lomakkeen valinta

**Sisältö**, lomakkeiden sisältö ja tulkinnallisuus puhututti vastaajia eniten. Moni kertoi lomakkeiden kysymysten olevan hankalia ja monitulkinnallisia.

Sisältöasioissa, esim. äitiyslomahakemus, kuinka monta päivää talo maksaa palkkaa jne..

Lomakkeiden täyttäminen on todella hankalaa, koska aina täytyy olla kirjallinen ohje, että asiat menevät oikein. Tavallisella järjellä ei pysty lomakkeita täyttämään. Lomakkeilla kysytään samaa asiaa uudestaan esim. päivämääriä tai päivien lukumääriä, jotka käyvät ilmi aikaisemmista täytetyistä kohdista.

Sisällön, yksityiskohtien selvittelyssä olen silloin tällöin tarvinnut apua jos en ole tehnyt esim. matkalaskua aikoihin. Auttaisi, jos hiiren vieminen täytettävään kohtaan ehdottaisi, mitä pitää kertoa...

täytettävän kohdan sisällön merkitys, terminologia

Jotkin täytettävät kohdat ovat olleet epäselviä. Esim. kun joutuu lähtemään kesken päivän lapsen sairastumisen vuoksi, ei ole aivan selkeää, mikä lomake valitaan ja miten jo tehdyt tunnit siihen merkitään.

Tulkintoihin, esim jos koulutus kestää 4 tuntia, miten se haetaan.

Yleensä lomakkeen täyttöön esim poissaolon ilmoituksessa valitseeko päivä vai tunti ilmoituksen.

jos on osan päivästä sairaana ja tunnit pitää merkitä ihmeellisin desimaalein!

Sisältöasioihin tarvitsee pyytää välillä apua, jos ei ymmärrä jotain kohtaa..

Välillä on ollut epäselvää mitä oikeasti halutaan tietää tietyissä lomakkeiden kohdissa.



Sisällöllisiin asioihin, mitkä pakollisia tietoja vaikei ole merkitty pakollisiksi, kommervenkit päivämäärien kanssa esim. kuntoutuksessa (mistä päivästä lähtien jne.). Teknistä apua en ole tarvinnut.

**Matkalaskut**, vastauksista nousi esille myös yksittäisiä lomakkeita, joiden täyttäminen on koettu hankalaksi. Monet kertoivat, että esim. matkalaskun täyttäminen on vaikeaa.

Matkalaskulomakkeen täyttäminen on vaikeaa, lomake on epälooginen.

Matkalaskujen hyväksyminen on aivan mahdotonta ilman, että sihteeri seisoo takana ja neuvoo, mitä tehdään. Oikeastaan ainoa, mikä toimii kunnolla on Bawaren laskujen hyväksyminen. Tweb on ihan surkea jo ulkoasultaankin.

matkasuunitelma ja matkalasku

Matkalaskun tekeminen on mahdotonta, työaika ei voi käyttää sen tekemiseen näin paljon.

Matkalasku esim millä ALV:lla mikäkin kuitti pitää kirjata ja lukuisat muut matkalaskun kohdat. Todella huono ja aikaa vievä lomake.

Esim. matkalaskun tekeminen on haastavaa. Kun harvoin tekee, on epäonnistuminen todennäköistä

**Hakemus ulkopuoliseen koulutukseen**, toinen vaikeaksi koettu yksittäinen lomake oli hakemus ulkopuoliseen koulutukseen.

Hakemus ulkopuoliseen koulutukseen-lomakkeen täyttämiseen

Sisältö, erityisesti ulkopuoliseen koulutukseen hakemisen lomake on toisinaan vaikea täyttää (en tiedä mitä mihinkin kohtaan tulisi laittaa tai mitä laskea tms.)

Ulkoiseen koulutukseen hakemisessa muutamia hankalia täytettäviä kohtia.

ulkopuolinen koulutus ulkomailla, joka menee vki yli, tarvitsin erikseen siihen ohjeet

hakiessani ensimmäistä kertaa ulkopuoliseen koulutukseen, en tiennyt mitä kaikkiin lomakkeen kohtiin piti merkitä

Ulkopuoliseen koulutukseen hakeutumisessa.

**Liitteiden liittäminen ja skannaaminen**, moni vastaajista kertoi liitteiden liittämisen olevan hankalaa. Moni mainitsi myös skannerin käytön olevan hankalaa, koska skanneria ei ollut käytettävissä omalla osastolla.

liitteiden liittäminen, skannerin käyttö

Liitteiden liittämiseen

Matkalaskujen tekeminen hankalaa, esim skanneri eri rakennuksessa

En mihinkään, mutta olen ajatellut, että jos tarvitsisi laittaa liitteitä niin skannereita talossa on harvassa.

skannaamiseen lähetteen liitteeksi

Miten liitän esim. parkkimaksu kuitin populukseen. Ja kuittin pitää käydä skannaamassa neuvonnassa, osastolla ei skanneria.

Skannaamiseen, osastolla ei skanneria.

Vastaajilta kysyttiin myös, että keneltä he ovat saaneet apua ongelmatilanteissa. Tämäkin kysymys oli avoin, ja vastauksia tuli yhteensä 303. Ongelmatilanteissa vastaajat kääntyivät eniten henkilöstösihteereiden, esimiesten ja osastonhoitajien puoleen, mutta myös omilta työkavereilta pyydettiin apua.

#### **4.6 Vastaajien palaute sähköisistä lomakkeista**

Seuraavaksi kyselyyn vastanneilla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin mitä mieltä he ovat sähköisistä lomakkeista yleisesti. Tarkoituksena oli kerätä ns. ”risuja ja ruusuja”. Yhteensä tämä kysymys keräsi 340 vastausta. Lomakkeet saivat niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta.

Monet vastaajista olivat sitä mieltä, että sähköiset lomakkeet ovat nykyaikaisia ja helppokäyttöisiä. Myös turhan paperin käytön vähentyminen oli monen vastaajan mieleen. Osa vastaajista koki lomakkeet hyvänä asiana, mutta käyttivät niitä itse niin harvoin, ettei rutiinia lomakkeiden täyttämiseen päässyt syntymään, mikä taas vaikeutti käyttöä ja lisäsi avun tarvetta. Muutama vastaaja kertoi lomakkeiden vaikuttaneen ensivaikutelmaltaan hankalilta käyttää, mutta olivat heti käytön jälkeen tulleet toisiin aatoksiin. Vastauksista tuli myös esille eri sukupolvien suhtautuminen sähköisiin lomakkeisiin. Vastauksissa oli selvästi havaittavissa myös se, että toimeksiantajan henkilöstö koostuu eri ammattiryhmistä, esim. joidenkin hoitohenkilöstöön kuuluvien mielestä sähköiset lomakkeet ja etenkin niiden käytön opettelu vie aikaa heidän varsinaiselta työltä. Jotkut vastaajista olivat sitä mieltä, että sähköiset lomakkeet ovat huonompia kuin paperilomakkeet. Muutama palautteen antaja oli huolissaan teknisten vikojen aiheuttamista mahdollisista käyttökatkoksista tai ohjelman kaatumisesta

Seuraavaksi tekstissä on koottu muutamia vastaajien palautteita. Tekstiin on valittu erilaisia mielipiteitä, niin positiivisia, negatiivisia kuin ns. neutraaleita. Valituilla palautteilla on tarkoitus tuoda eri näkökulmia sähköisistä lomakkeista vastaajien taustatekijöistä välittämättä.

Kuluttavat valtavasti aikaa ja voimavaroja, ovat vaikealukuisia ja turhauttavat suunnattomasti. Tuottavuus laskee huomattavasti, kun henkilökunta istuu koneiden ääressä korkealla palkalla = poissa tuloja tuottavasta potilastyöstä -> olisi tärkeää laskea, toteutuvatko suunnitellut säästöt. Ohjelmien määrä lisääntyy koko ajan, samoin pääkäyttäjät, lisenssit jne.

Ovat helpottaneet käytännön työtä ja vähentäneet arkistoinnin tarvetta

Sopii nykyaikaan.

Sähköiset lomakkeet ovat looginen askel eteenpäin paperittomassa sairaalassa ja paperittomuutta tulisi edistää entistä hanakammin. Mielestäni kaikki henkilöstöasioita koskevat lomakkeet tulisi sähköistää tulevaisuudessa, kuten myös potilasasioita koskevat (sähkö. lähete, hoitopalauteliikenne jne).

Sähköiset lomakkeet ovat sujuvoittaneet ja nopeuttaneet toimintaa ainakin esimiehen osalta

Muutaman kerran opettelun jälkeen, ovat helppoja käyttää. Tarvittavat ohjeet löytyy helposti. Ei tarvitse mennä erikseen toiseen ohjelmaan.

Jos lomakkeita käyttää usein, ne tulee tutuiksi. Jos käytät niitä esim. kerran vuodessa, terminologia unohtuu ja homma menee pähkäilyksi ja hidastuu merkittävästi.

Aikaa vievää. Hidasta puuhaa. Ei pysty tekemään työn lomassa. Vaatii keskittymistä enemmän.

Kun niitä käyttää vähän, on aina vähän pihalla, että miten täyttö meneekään. Kysymykset välillä kummallisia, pitää oikein miettiä, mitä tarkoittaa.

Ehdottomasti kätevämpiä ja nopeampia kuin paperiset.

Tulevaisuutta. Paperit jää jää kenenkään pöydille lepäämään. Lomakkeet löytyy tarvittaessa helposti myöhemmin. Lomakkeen laatija voi seurata missä asteessa se menee.

Hankaloittavat ja pidentävät hakuprosessia. Työkoneiden vähyys hankaloittaa varsinkin isoihin koulutuksiin hakemista, kun jokaisen on omalla vuorollaan haettava ja aina kirjautua omilla tunnuksilla sisään.

Nopeuttavat tiedon kulkua eikä tieto huku "matkalla"

Kun se ei ole tietokonesukupolvea, niin ei ole. Aina teettää työtä uudestaan ja uudestaan. samalla vaivalla veisi tuhat paperia ja jäisi aikaa juoda vaikka kahvit. Kyllä se sitten, kun sen oppii, mutta ennen sitä on tuskaa.

Olen niihin tyytyväinen, koen sähköisten lomakkeiden tehokkaampana ja ekologisempänä vaihtoehtona ja asioiden hoito sähköisillä lomakkeilla tuntuu ikäpolvelleni luontaiselta.

Erinomainen uudistus. Tekniset ongelmat ovat ikävä, mutta ymmärrettävä sivuvaikutus.

Onhan niitä kätevä käyttää jos osaa ja ei tule ongelmia. Ja, tieto siitä että apua on saatavissa aina kun sitä tarvitsee, rauhoittaa käyttäjää.

Joustavaa ja nykyaikaa, kun olemme oppineet käytön. Toimialueemme henkilöstösihteeri on ollut korvaamaton apu positiivisella, kannustavalla asenteellaan.

Paperisten lomakkeiden vaihto sähköisiin on vaikeuttanut lähes kaikkia kaavakkeilla suoritettavia toimintoja.

Mielestäni sähköiset lomakkeet ovat nopeuttaneet käsittelykiertoa ja henkilökunta on omaksunut lomakkeiden käytön hyvin.

Sähköinen järjestelmä hyvä juttu, ei tule hyväksytyjä kaavakkeita itselle takaisin pinoiksi.

Ensituntuma on että onpa sekavaa kunnes on kerran täyttänyt lomakkeen niin se sujuu .

on ihan hyvä juttu tämän kokoisessa organisaatiossa varmasti paras

Tieto kulkee sujuvasti ja ajantasaisesti. on helppo seurata, missä vaiheessa käsittely on menossa. Helppo tarkistaa asioita myös takautuvasti

Hyödyllinen apuväline, helpottaa asiointia

#### **4.7 Vastaajien kehitysehdotukset**

Kyselyn lopuksi vastaajat saivat kertoa omia kehitysideoitaan sähköisiin lomakkeisiin. Tähän kysymykseen tuli yhteensä 152 vastausta. Useimmissa vastauksissa kehitysideat olivat linjassa jo aiemmassa tekstissä kerrottujen ongelmatilanteiden kanssa. Eli lomakkeiden toivottiin olevan selkeämpiä, ohjaavampia ja yksinkertaisempia sekä helpommin löydettävissä. Mutta myös muita kehitysideoita ilmeni vastaajien keskuudessa. Seuraavassa tekstissä kerrotaan yleisimmät vastaajien esittämät kehitysideat.

## Lomakkeiden selkeyttäminen ja ohjaavuus

Lomakkeet voisivat olla vielä selkeämpiä, jotta työntekijät huomaavat heti täyttäessään, että nyt on väärä lomake työn alla. Koulutusvirka-  
vapaata pitäisi voida hakea esim kolme yksittäistä päivää kevään ai-  
kana samalla lomakkeella. En vain tiedä, pitäisikö siihen olla sitten  
oma lomake ja tuleeko liikaa lomakkeita vai voiko nykyistä virkavapaa  
lomaketta muokata siten, että siihen saa useamman yksittäisen päi-  
vän.

tarvitaan selkeämmät ohjeet lomake ja ohje tulisi löytää samasta paik-  
kaa. Lomakkeen tulisi ohjata täyttäjää.

Lomakkeiden ulkoasua tulisi tehdä selkeämmäksi ja täyttämistä oh-  
jaaviksi, nyt lomakkeet sallivat puutteellisten ja virheellisten tietojen  
lähettämisen eteenpäin, mistä aiheutuu paljon lisätyötä.

Ohjeistuksen pitäisi olla selkeämpi esim. tunteina haettavissa lomak-  
keissa. Pitäisi selkeästi lukea minkä tuntimäärän täytän ja mihin. Li-  
säksi pitäisi olla pakolliset kohdat, joita täyttämättä ei pääse eteen-  
päin. Lomake voisi vielä tietyissä (esim. koulutusanomuksissa) var-  
mistaa esim. jos jättää virkavapaus -kohdan nollille, että oletko varma  
että et tarvitse palkallista virkavapaata koulutuksen ajalle.

Sähköiset lomakkeet pitäisi saada toimivimmiksi ja avustavimmiksi.

Hiirellä klikkaamalla tulisi erilaisia vaihtoehtoja, miten täytetään.

Työkaluvihjeillä voisi selventää, mitä lomakkeiden kohtiin pitäisi täyt-  
tää, kun otsikoinnista ei saa käsitystä. Sivu voisi huomauttaa, jos tal-  
lennus on jäänyt tekemättä yms.

Että HR-työpöydällä voisi lukea, mihin voi ottaa yhteyttä tai antaa pa-  
lautetta jos lomake ei toimi. Siellä ei ole!

## Herätteet sähköpostiin

Lähetetyistä lomakkeista pitäisi aina tulla omaan sähköpostiin kopio,  
jossa olisi suoraan käsittelyn seuranta varten linkki.

Herätteet valittavissa että tulevat s-postiin (en katso HR pöytää aktiivi-  
sesti)

Voisiko ilmoituksen lomakkeen korjauspyynnöistä/hyväksynnästä saada halutessaan sähköpostiin? HR-työpöydällä tulee käytyä harvoin

Jos lomake on palautettu takaisin, siitä pitäisi mennä henkilölle s-postiviestinäkin heräte, jotta hän osaa ajoissa korjata lomakkeen tiedot.

Herätteet valittavissa että tulevat s-postiin (en katso HR pöytää aktiivisesti)

Kun sähköinen lomake on käsitelty ja tieto tulee herätteisiin, niin olisi hyvä jos asiasta tulisi ilmoitus myös sähköpostiin.

### **Hakemusten poisto**

Välitallennus ja lähettäminen voisi olla selvemmin esitetty, samoin väärin tehdyn lomakkeen poisto voi olla hankalaa

Sähköisten hakemusten ja lomakkeiden poistaminen- ja muuttaminen helpommaksi. Nyt lomaketta/hakemusta ei voi kaikissa tapauksissa poistaa edes hakija itse, kun se on lähetetty hyväksymiskiertoon.

### **Työvälineiden lisääminen**

Liitteiden lähettäminen helpommaksi. Skannausmahdollisuus harvassa ja oppia siihen enemmän.

Lisää tietokoneita, jotta sujuisi joustavammin.

Sairaalahuoltajilla olisi oma tietokone käytettävissä

Skannauslaitteita lisää ja skannaus helpommaksi

### **Koodien selkeyttäminen**

helpompi käytettävyys koodeihin

Koodit voisivat olla paremmin selitettyinä, milloin mitäkin koodia voi tai täytyy käyttää.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan henkilöstön käyttäjäkokemuksia sähköisistä lomakkeista. Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin työlle tutkimusongelma, jonka kautta aihetta alettiin tutkia. Tutkimusongelma jaettiin neljään eri alaongelmaan. Seuraavaksi tekstissä käydään tutkimustuloksia tutkimusongelmien kautta läpi.

### **Minkälaisia käyttäjäkokemuksia PSHP:n työntekijöillä on sähköisistä lomakkeista?**

#### **Mitkä ovat käytetyimmät lomakkeet?**

Käytetyimmät lomakkeet kyselyn mukaan ovat sairauspoissaololomake sekä ulkopuolisen koulutuksen hakemuslomake. Kumpikin lomake sai 24 % vastauksista.

#### **Mitkä toimialueet käyttävät eniten lomakkeita?**

Kyselyssä tuli ilmi, että vastaajista suhteessa suurin osa (15 %) työskenteli toimialue 3:ssa, joka käytännössä tarkoittaa neuroalojen ja kuntoutuksen vastuualuetta, korva- ja suusairauksien vastuualuetta, silmäkeskuksen vastuualuetta sekä TULES-vastuualuetta. Seuraavaksi eniten lomakkeita käyttivät Kuvantamiskeskus- ja apteekkiliikelaitoksen (13 %) sekä toimialue 4:n (13 %) työntekijät (naistentautien ja synnytysten vastuualue, lastentautien vastuualue ja lastenpsykiatrian vastuualue).

### **Minkälaisia mahdollisia ongelmia työntekijöille on ilmennyt sähköisiä lomakkeita käytettäessä?**

Vastauksia mahdollisista ongelmatilanteista haluttiin saada avoimella kysymyksellä, jotta vastaajat pystyivät kertomaan niistä omin sanoin. Eniten ongelmatilanteita aiheutti sähköisten lomakkeiden löytäminen, oikean lomakkeen valitseminen, sisällölliset asiat, eli lomakkeiden tulkinnallisuus ja ohjaavuuden vähäisyys. Lisäksi kaksi yksittäistä lomaketta nousi vastauksissa selkeästi esille; nämä olivat matkailulomake ja hakemus ulkopuoliseen koulutukseen. On huomioitavaa, että ulkopuolisen koulutuksen hakemus oli myös käytetyimpien lomakkeiden joukossa, eli



sen saama palaute olisi syytä ottaa huomioon, jotta sen käytettävyys paranisi. Lisäksi liitteiden liittäminen sekä skannereiden vähyys koettiin hankaloittavan lomakkeiden käyttöä.

### **Miten työntekijät suhtautuvat yleisesti sähköisiin lomakkeisiin?**

Yleisesti ottaen vastaajat suhtautuivat melko myönteisesti lomakkeisiin. Tätä väitettä tukevat kyselyn tulokset, jotka pääsääntöisesti painottuivat positiivisten kokemusten puolelle. Vastaajista 44 % oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa, jossa kysyttiin yleistä tyytyväisyyttä sähköisiin lomakkeisiin. Vain 5 % vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa. Suurin osa (41 %) oli myös sitä mieltä, että sähköisten lomakkeiden käyttö verrattuna paperilomakkeiden käyttöön on helpompaa, 9 % oli väitteen kanssa eri mieltä.

Avointen kysymysten perusteella sai hyvän käsityksen siitä, miten toimeksiantajan henkilöstö on ottanut sähköiset lomakkeet vastaan. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista on tyytyväisiä lomakkeisiin mutta myös parannettavaa on. Vastaajat perustelivat kantansa lomakkeisiin kuitenkin hyvin, oli sitten kyse positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta. Osa koki lomakkeet nykyaikaisena sekä helppokäyttöisinä ja olivat ehdottavasti niiden kannalla, osa taas oli suhtautunut sähköisiin lomakkeisiin varauksella, mutta ensimmäisen käytön jälkeen sopeutunut niihin hyvin. Jotkut taas olivat sähköisiä lomakkeita vastaan ja pitivät niitä turhan vaikeina käyttää verrattuna vanhoihin paperilomakkeisiin.

Monet vastaajista perustelivat myönteisen suhtautumisensa lomakkeisiin prosessin nopeutumisella ja ekologisuudella. Moni oli tyytyväinen paperin ja arkistoinnin tarpeen vähentymiseen, ja toivoivat sähköistämisen lisäämistä edelleen myös muihin toimintoihin.

Jotkut vastaajista taas kokivat, että sähköisten lomakkeiden tarve oli heillä vähäistä, jonka takia käyttö koettiin hankalaksi, koska rutiinia lomakkeiden käytölle ei päässyt syntymään. Muutama vastaajista kuitenkin kertoi, että tieto siitä, että apua oli saatavilla tarvittaessa, laski kynnystä käyttää sähköisiä lomakkeita. Palautteessa vastaaja saattoi esittää kiitoksia omalle esimiehelleen tai henkilöstösihteerille hyvästä opastuksesta ja kannustamisesta lomakkeiden käytössä. Tämän kaltainen palaute kertoo hyvästä ja esimerkillisestä johtamisesta, sillä henkilöstön tukeminen

ja perehdyttäminen esimerkiksi uuteen käyttöjärjestelmään siirryttäessä on ensisijaisen tärkeää. Tämän lisäksi esimiehen tulee tiedottaa ja ennen kaikkea varmistaa, että tieto uusista käytännöistä tavoittaa jokaisen alaisen. Edellä mainitussa palaute-esimerkissä on selvästi toimittu näin. Toisaalta jotkut vastaajista kokivat, etteivät olleet saaneet tarpeeksi opastusta tai tukea lomakkeiden käytössä. Vastaajista 10 % ei tiennyt, mistä saada apua tarvittaessa. Tässä kohtaa voidaan miettiä syitä sille, mikä on mennyt pieleen ja missä vaiheessa. Syy voi johtua puutteellisesta tai heikoksi jääneestä johtamisesta tai joissakin tapauksissa myös alaisen omasta asenteesta tai kyvystä sopeutua muutokseen.

Vastauksissa tuotiin myös näkökulmaa eri sukupolvien kannalta. Yksi vastaajista kertoi, että hänen ikäluokalleen sähköinen asiointi on päivänselvää ja luontevaa, mikä teki myös sähköisten lomakkeiden käytöstä helppoa. Vastakohtana yksi vastaaja kertoi, ettei hän yksinkertaisesti ole ”tietokonesukupolvea”, joten sähköisiin lomakkeisiin siirtyminen paperilomakkeista tuntui hankalalta. Toisaalta hän palautteessaan lisäsi, että lomakkeiden käyttäminen alkaa sujua kun sen ensiksi oppii. Kyse on siis pitkälti myös omasta asenteesta, joka tällä palautteen antajalla oli kohdillaan. Toimeksiantajan henkilöstö on määrältään suuri, joten sen sisälle mahtuu paljon eri-ikäisiä ja eri ammattiryhmiin kuuluvia henkilöitä. Tätä tekijää on pyritty pitämään silmällä tutkimustuloksia tarkastellessa. Sähköisten lomakkeiden käytön hankaluus voi siis johtua myös monista eri syistä.

Moni vastaajista kertoi, että uusien käyttöjärjestelmien opettelu ja käyttö vie aikaa omalta varsinaiselta työnkuvalta, esimerkiksi hoitotyöltä. Tämä on ymmärrettävää siinä mielessä, sillä on totta, että nykyään yksilön työmäärä on kasvanut tehostamisen ja säästämisen takia, mikä on lisännyt myös osattavien käyttöjärjestelmien määrää, ja mikäli omaan varsinaiseen työnkuvaan ei kuulu tietotekniikan hallinta, voi tämän kaltaiset muutokset tuntua hankailta. Muutama vastaajista kertoikin, että uudet käytännöt ja järjestelmät tuntuvat paikoin hyvinkin raskailta ja kuormittavilta. Tämän vuoksi järjestelmien on hyvä olla helppokäyttöisiä, jolloin aika ei kulu esimerkiksi terminologian pohtimiseen.

Kyselystä tuli ilmi, että moni kaipaisi lisää työvälineitä, eli tietokoneita sekä skannereita. Vastaajat kertoivat, että sähköisten lomakkeiden käyttöä hankaloitti juuri se, että esimerkiksi skanneri saattoi sijaita eri rakennuksessa, tai että käytössä

olevia tietokoneita saattoi olla liian vähän toimialueen henkilöstöön nähden. Tässä kohtaa voisi miettiä, että voisiko työvälineitä hankkia lisää tai uudelleenjärjestää siten, että ne tavoittavat mahdollisimman monta henkilöstön jäsentä tasapuolisesti. Toisaalta toimitilat tai tilan käyttötarkoitukset voivat aiheuttaa rajoituksia, sillä toimeksiantajan tilat ovat suurimmaksi osaksi kuitenkin sairaalaympäristöä. Henkilöstön kuuleminen tässä asiassa on kuitenkin tärkeää.

Tutkimustuloksia voi myös pohtia Lean-ajattelun kannalta, eli noudattavatko ne tämän strategian toimintaperiaatteita. Sähköistäminen, jonka tavoitteena oli nopeuttaa lomakeprosessia ja vähentää päällekkäistä työtä, on sinällään Lean-ajattelun mukaista. On kuitenkin vielä sellaisia tekijöitä, jotka eivät vielä välttämättä ole täysin tuon strategian kanssa linjassa. Mikäli tuloksia sovelletaan Leanin hukcateoriaan, voidaan huomata muutamia seikkoja, jotka vastaavat jollakin tapaa joitakin näitä hukkia. Esimerkiksi lomakkeiden sisällön vaikeaselkoisuus ja tulkinallisuus aiheuttaa kyselyn mukaan välillä väärin täytettyjä lomakkeita, joita joudutaan palauttamaan takaisin korjattavaksi. Tämä taas vastaa ”laatuvirhe” -hukkaa, joka tarkoittaa siis virheestä johtuvaa kapasiteetin ja ajan hukkaa, joka aiheuttaa tässä tapauksessa lisätyötä. Mikäli lomakkeista saataisiin helpommin tulkittavia, voisi tämä hukka eliminoidua ainakin siltä osalta, että väärin tulkittujen kysymysten takia lomakkeita ei tarvitsisi lähetellä enää takaisin ainakaan niin paljoa, jolloin siitä aiheutuva lisätyö vähentyisi. Toinen hukcatekijä on ”tarpeeton kuljettaminen”, eli sellainen toiminta, joka aiheutuu väärin sijoitelluista työvälineistä ja aiheuttaa siten esim. turhia välimatkoja ja niistä aiheutuvaa ajanmenetystä. Tällä viitataan tietenkin työvälineiden, eli tietokoneiden ja skannereiden nykyiseen sijoitteluun, jotka kyselyyn vastanneiden mielestä ei vastaa heidän tarpeitaan. Yksi hukcatekijöistä oli työntekijöiden käytännön työstä syntyneen tiedon, kokemusten ja palautteen huomioimatta jättäminen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin tuottaa sellaista tietoa, mitä toimeksiantaja voisi hyödyntää kehittäessään sähköisiä lomakkeita.

Kuten jo aiemmassa tekstissä mainittiin, toimeksiantajan henkilöstömäärä on suuri, joten siihen kuuluu paljon eri-ikäisiä, eri ammattiryhmään kuuluvia sekä ylipäättään erilaisia ihmisiä. On siis selvää, että uudistukset tai uudet käytännöt eivät välttämättä koskaan tule miellyttämään kaikkia tasapuolisesti. Ihmiset suhtautuvat muutoksiin eri tavalla; jotkut ottavat uudet toimintatavat innolla ja mielenkiinnolla

vastaan, osa suhtautuu ensiksi varautuneesti ja osa suorastaan vastustaa muutoksia. Ihmisten oppiminen on myös erilaista, jotkut oppivat nopeammin, jotkut hitaammin. Monet osaavat ja haluavat oppia itsenäisesti ja itse kokeilemalla, jotkut taas tarvitsevat enemmän tukea ja opastusta. Tämän takia onkin tärkeää, että apua on tarjolla, ja että sitä osataan myös pyytää tarvittaessa. Lopuksi vielä tutkimustuloksiin vedoten voidaan sanoa, että sähköiset lomakkeet -hanke on ollut onnistunut, ja pienellä kehittämisellä se saadaan vastaamaan vielä enemmän henkilöstön tarpeita.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstön sähköisten lomakkeiden käyttäjäkokemuksia, ja samalla saada mahdollisia kehitysideoita. Jotta tavoitteet täyttyisivät, on ensin tunnettava aiheen teoriataustaa, jonka tarkoituksena on luoda pohja koko tutkimukselle ja sitä kautta auttaa tulkitsemaan ja analysoimaan saatuja tutkimustuloksia eri näkökulmista. Tämän opinnäytetyön teoriatausta käsittelee henkilöstöjohtamista, joka syvenee Lean-ajattelun kautta sähköisiin lomakkeisiin. Tarkoituksena oli saada teoriakokonaisuus, joka alkaa laajemmasta, tavallaan koko aiheen kattavasta käsitteestä syvenyen ja kaventuen koko ajan niihin käsitteisiin, joihin haluttiin erityisesti keskittyä ja mitkä määrittelivät eniten opinnäytetyön luonnetta ja tarkoitusta. Tavoitteessa teoriaosuutta käsittelevässä tekstissä onnistuttiin hyvin, ja se vastaa juuri niitä määritelmiä, joita sille asetettiin. Ainut hankaloittava asia oli lähdemateriaalin kerääminen, mm. uusimpien painosten saatavuus vaihteli todella paljon.

Tutkimuksen luotettavuutta varjostaa alhainen vastausprosentti, johon on oletettavasti vaikuttanut toimeksiantajan henkilöstörakenne ja lukuisat muut kyselyt, joita toimeksiantajalla suoritetaan. Nämä seikat olivat odotettavissa. Kyselylomakkeesta pyrittiin kuitenkin tekemään yhteistyössä muutaman toimeksiantajan työntekijän kanssa helposti lähestyttävä mm. lyhyillä ja selkeillä kysymyksillä. Kyselyssä oli mukana neljä avointa kysymystä, joiden vastausmäärä yllätti positiivisesti. Ilman näitä kysymyksiä ja vastaajien omin sanoin kerrottua palautetta kyselytulokset ja niistä saatava hyöty olisivat jääneet huomattavasti suppeammaksi. Merkittävää vastausten hajonneisuutta ei ollut huomattavissa, ja myös avointen kysymysten vastauksissa oli selkeästi havaittavissa tietyt teemat. Vaikka vastaajamäärä jäi vähäiseksi, voidaan tutkimustuloksia kuitenkin pitää suuntaa antavina. Lisäksi on ajateltava, että niihin seikkoihin, jotka hyvin suurella todennäköisyydellä vaikuttivat vastausmäärään, ei voinut oikein itse vaikuttaa.

Yhtenä opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaajilta mahdollisia kehitysideoita. Vastausten perusteella niistä kerättiin ne, jotka eniten saivat kannatusta. Näitä tutkimustuloksissa mainittuja ideoita voi toimeksiantaja jatkossa hyödyntää ja ottaa huomioon sähköisiä lomakkeita kehitettäessä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja haastava mutta myös mielenkiintoinen. Erityisesti lähdemateriaalin kokoaminen ja sen jälkeen teorian kirjoittaminen saattoi tuntua välillä raskaalta, mutta sen tuoman hyödyn saattoi huomata kuitenkin tutkimustuloksia analysoidessa. Tutkimustulosten analysoiminen olikin ehdottomasti työn mielenkiintoisin ja palkitsevin vaihe. Opinnäytetyön lopputulokseen voi tekijä olla vain tyytyväinen.

## LÄHTEET

- Ammattinetti. 2014. Henkilöstöhallinto. [Verkkosivu] [Viitattu 25.9.2014] Saatavana:  
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>
- Bell, S. & Orzen, M. 2011. Lean IT – Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. New York: Taylor & Francis Group
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY
- Kouri, I. 2010. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy.
- Lehtonen, V., Aalto, R., Lantola, P., Mäkinen, K., Happonen, M., Mäkelä, K. & Suominen, R. 2005. Henkilöstösuunnittelun sisältö. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 29.10.2014] Saatavana:  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomar\\_kkinalaitos/20050914Haaste/96504.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomar_kkinalaitos/20050914Haaste/96504.pdf)
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Suomentanut Maarit Tillman. Tukholma: Rheologica.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. 2014a. Tunnusluvut & tilastot 2013. [Verkkosivu] [Viitattu 19.11.2014] Saatavana: <http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=10125>
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. 2014b. Yleistiedot. [Verkkosivu] [Viitattu 19.11.2014] Saatavana: <http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=10124&contentlan=1>
- Rytsy, A. 2013. HR-palveluiden sähköistäminen päätökseen Pirkanmaalla. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 25.9.2014] 22–23. Saatavana:  
[http://www.cgi.fi/sites/default/files/files\\_fi/flipbook/Ratkaisu\\_3\\_2013/files/assets/basic-html/page22.html](http://www.cgi.fi/sites/default/files/files_fi/flipbook/Ratkaisu_3_2013/files/assets/basic-html/page22.html)
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. [Verkkosivu] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 15.11.2014] Saatavana: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html)
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Tuominen, K. 2010a. Lean – kohti täydellisyyttä, mitä Toyota ja leanyritykset tekevät eri tavalla kuin muut. Helsinki: Readme.fi

- Tuominen, K. 2010b. Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. Helsinki: Read-me.fi.
- Työterveyslaitos. 10.9.2014. Työhyvinvointi. [Verkkosivu] Helsinki: Työterveyslaitos [Viitattu 1.11.2014] Saatavana: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Lean-ajattelu – tehostaa ja sujuvoittaa terveydenhuollon toimintaprosesseja. [Verkkosivu] [Viitattu 3.11.2014] Saatavana: <http://www.ttl.fi/fi/ratkaisupankki/sivut/details.aspx?luokka=Ergonomia&item=546>
- Tätä on Lean. Ei päiväystä. Six Sigma. [Verkkosivu] [Viitattu 26.9.2014] Saatavana: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.



## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

**LIITE 1 Saatekirje**

Hei!

Olen tradenomiopiskelija Seinäjoen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta Sähköiset lomakkeet Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Tarkoituksena on selvittää PSHP:n työntekijöiden mielipiteitä mm. sähköisten lomakkeiden toiminnasta, niiden käytettävyydestä sekä teknisistä ominaisuuksista.

Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista, mutta toivoisin mahdollisimman monen tämän viestin vastaanottajista vastaavan siihen, jotta saan tarpeeksi suuren otannan opinnäytetyötäni varten.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä tunnistettavia tietoja yksittäisistä vastauksista julkisteta. Vastausaikaa on 10.10.2014 asti.

Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä:

(linkki)

Kiitos kaikille kyselyyn vastanneille!

Ystävällisin terveisin,

Henna Lahtinen

## LIITE 2 Kyselylomake

### TAUSTATIEDOT

Sukupuoli (Mies/Nainen)

Ikä < 30 30–40 41–50 51–60 60 <

Mihin ammattiryhmään kuulut? (vastausvalikko)

Missä asemassa työskentelet? (Työntekijä/Esimies)

Millä alueella työskentelet? (vastausvalikko)

### SÄHKÖISTEN LOMAKKEIDEN KÄYTTÖ

(Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–5, 1=täysin eri mieltä, 2=vähän eri mieltä, 3=melko samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä, 5= ei kokemusta)

Oletko käyttänyt sähköisiä lomakkeita? (Kyllä/ei)

→ jos vastasit kyllä, vastaa vielä seuraaviin kysymyksiin

Kuinka usein olet käyttänyt sähköisiä lomakkeita? (vastausvalikko)

Mitä seuraavia lomakkeita olet käyttänyt? Valitse yksi tai useampi. (Sairaus, tapaturma, kuntoutus, Perhevapaat, Tilapäinen hoitovapaa, Muut virka- ja työvapaat (mm. opintovapaa), Hakemus ulkopuoliseen koulutukseen, Hakemus ammattiyhdistyskoulutukseen, Poissaolon peruminen, Ammattiyhdistyskoulutuksen peruminen, Omat henkilötietoni, Lopputilin maksaminen)

Sain tiedon hakemuksiani koskevista päätöksistä keskimäärin (1–3 pv:n kuluessa, 4–7 pv:n kuluessa, 2 vko:n kuluessa, en saanut päätöstä lainkaan)

## **YLEISTÄ**

(Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–5, 1=täysin eri mieltä, 2=vähän eri mieltä, 3=melko samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä, 5= ei kokemusta)

Sähköiset lomakkeet ovat nopeuttaneet asioiden hoitamista

Sähköiset lomakkeet ovat helpottaneet henkilöstöasioiden hoitamista

Sähköisten lomakkeiden käyttö on yleisesti helppoa

Sähköisten lomakkeiden hyväksyminen on helppoa

Sähköisten lomakkeiden puoltaminen on helppoa

Esimiesten työnjako sähköisten lomakkeiden käytössä on selkeää

Yhteistyö henkilöstösihteerin kanssa on sujunut hyvin

Sähköisten lomakkeiden käyttäminen on entiseen verrattuna helpompaa

Olen tyytyväinen sähköisiin lomakkeisiin yleisesti

Sähköisten lomakkeiden hanke on ollut onnistunut

## **KÄYTETTÄVYYS**

(Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–5, 1=täysin eri mieltä, 2=vähän eri mieltä, 3=melko samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä, 5= ei kokemusta)

Tarvittavat lomakkeet löytyvät helposti työpöydältä

Lomakkeiden sisältö on ymmärrettävää

Lomakkeiden täyttäminen on sujuvaa

Lomakkeiden linkit ja ohjeet löytyvät helposti

Lomakkeet ohjaavat täyttämistä riittävästi

Lomakkeen eteenpäin lähettäminen on helppoa

Poissaolon puoltaminen on helppoa

Lomakkeen reitittäminen edelleen on sujuvaa

Päätäjätiedon lisääminen sujuu hyvin

Pystyn seuraamaan hakemusten käsittelyä

Herätteet löytyvät työpöydältä helposti

Herätteiden tekstit ovat ymmärrettäviä

Herätteiden määrä on riittävä

Herätteiden poistaminen työpöydältä on sujuvaa

Sijaisen asettaminen on helppoa

Lomakkeet siirtyvät sijaiselle onnistuneesti

## **TEKNISET OMINAISUUDET**

(Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1–5, 1=täysin eri mieltä, 2=vähän eri mieltä, 3=melko samaa mieltä, 4=täysin samaa mieltä, 5= ei kokemusta)

Oletko havainnut teknisiä ongelmia lomakkeita käyttäessäsi (kyllä/ei)

→ jos vastasit kyllä, minkälaisia?

Tiedän keneen ottaa yhteyttä ongelmatilanteessa

Liitteiden liittäminen sähköisessä asiointissa on helppoa ja sujuvaa

Työvälineitä on käytettävissä riittävästi (työasema, skanneri)

Mihin asioihin olet tarvinnut apua sähköisten lomakkeiden käytössä? (sisältö/tekninen avun tarve)

Mikäli olet tarvinnut apua sähköisten lomakkeiden käytössä, mistä olet saanut apua?

### **PALAUTE SÄHKÖISISTÄ LOMAKKEISTA**

(Mahdollisuus kertoa omin sanoin mitä mieltä on sähköisistä lomakkeista, risuja ja ruusuja sekä mahdollisia parannusehdotuksia)