

Niina Ruotsalainen

# AJANKÄYTTÖ JA JOHTAMINEN

Opinnäytetyö  
Teknologiaosaamisen johtaminen

Marraskuu 2016



**KYAMK**  
University of Applied Sciences

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Niina Ruotsalainen	Tekniikan ylempi AMK-tutkinto / Teknologiaosaamisen johtaminen	Marraskuu 2016
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Ajankäyttö ja johtaminen		36 sivua 2 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Kymenlaakson ammattikorkeakoulu		
<b>Ohjaaja</b>		
Yliopettaja Simo Ollila		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia esimiestyötä ja ajankäytön hallintaa. Tavoitteena oli kartoittaa esimiesten tämän hetkistä ajankäyttöä ja löytää asioita, joiden avulla esimiehet pystyvät kehittämään ajankäyttöään tehokkaampaan suuntaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista on hyvä ajankäyttö ja sen hallinta, millaista on hyvä esimiestyö ja mitkä ovat oleellisia toimintoja ajankäytön kannalta esimiehen päivässä. Case-esimerkit kerättiin teollisuustuotteiden ja –komponenttien toimittajalta.</p> <p>Tutkielman teoreettisessa osuudessa käsiteltiin esimiestyötä ja ajankäytön hallintaa. Painopisteinä olivat kiire ja stressi, delegointi, itsensä johtaminen ja aikavarkaat. Nämä kaikki liittyvät oleellisesti esimiestyöhön ja esimiesten ajankäytön hallintaan.</p> <p>Empiirisessä osiossa käytettiin menetelmänä yksilöhaastatteluita. Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2016 aikana. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja mielenkiinnolla. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi esimiestä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että esimiesten ajankäytön hallinta on melko hyvällä mallilla. Lähes jokainen tutkimukseen osallistuneista tehostaa jossain määrin ajankäyttöään säännöllisesti. Kiire kuitenkin esiintyy esimiestyössä yhä kasvavissa määrin. Haastatellut kokivat, että pahimmat aikavarkaat olivat ulkopuoliset häiriöt ja kiire. Esimiehistä välittyi työn mielekkyys.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
esimiestyö, johtaminen, ajankäyttö, ajanhallinta		

<b>Author (authors)</b>  Niina Ruotsalainen	<b>Degree</b>  Master of Engineering, Degree Programme in Technology Administration	<b>Time</b>  November 2016
<b>Thesis Title</b>  Time management and leadership		36 pages 2 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>  Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences		
<b>Supervisor</b>  Simo Ollila, Principal Lecturer		
<b>Abstract</b>  <p>The purpose of this thesis was to study supervisor work and time management. The purpose was to examine supervisors' current time management and detect issues that they could use to improve their time management. The purpose of the thesis was to establish what is good time management and good supervisor work, and what are relevant activities regarding time management during daily operations. Case examples were gathered from a industrial product and component supplier.</p> <p>The theoretical part of the thesis covers supervisor work and time management. The emphasis was on hurry, stress, delegation, self-management and time robbers, which essentially relate to supervisor work and time management.</p> <p>The empirical part of the study consisted of personal interviews. The interviews were executed during April 2016. Interviewees participated voluntarily and with interest. In total, six supervisors participated in the study.</p> <p>The study showed that supervisors' time management is at a relatively good level. Nearly all of the interviewees regularly develop their time management skills at some level. Hurry is increasingly present at supervisor's work. Interviewees experienced that the worst time robbers were external distractions and hurry. The work had a meaning and the meaning was conveyed by the supervisors.</p>		
<b>Keywords</b> time management, leadership, management		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	ESIMIESTYÖ .....	7
2.1	Esimiestyön ominaispiirteet .....	7
2.2	Menestymisen edellytykset.....	8
2.3	Esimiehen roolit .....	10
2.4	Delegointi.....	11
3	AJANKÄYTTÖ.....	12
3.1	Ajankäytön suunnittelu.....	12
3.2	Ajankäytön tehostaminen.....	13
3.3	Aika varkaat .....	14
3.4	Kiire ja stressi .....	15
3.5	Itsensä johtaminen.....	17
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS .....	18
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	18
4.2	Viitekehys .....	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	19
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus.....	19
5.2	Luotettavuuden arviointi.....	21
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	22
6.1	Haastateltavien taustatiedot.....	22
6.2	Esimiestyö .....	23
6.3	Esimiesten ajankäyttö.....	24
6.3.1	Delegointi .....	25
6.3.2	Aikavarkaat .....	26
6.3.3	Kiire ja stressi.....	26
6.4	Palaverien tehokkuus .....	27
6.5	Palautteen anto.....	28
6.6	Kehittämissuhteita.....	28
7	YHTENVETO .....	32

8 POHDINTA.....	34
LÄHTEET.....	35
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelun runko	

## 1 JOHDANTO

Aika on tärkeä resurssi. Ihmiset ovat usein sitä mieltä, että aika ei riitä. Ongelma ei ole aika itse, vaan se miten ihminen pystyy hallitsemaan sitä. Esimiestyö on usein haastavaa ja innostavaa, mutta se koetaan myös todella aikaa vieväksi. Ajan suunnittelu luo pohjan päämäärän tiedostamiselle ja saavuttamiselle.

Esimiestyössä esiintyy varmuudella elementtejä joihin on vaikea varautua etukäteen. Ajankäytön suunnittelemiselle onkin monia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Ajanhallinnalla pystytään mahdollisesti selvittämään mikä työssä on oikeasti tärkeää ja näin ollen keskittymään olennaiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kartoittaa esimiesten työn ajankäytön jakautumista. Tutkia siis mihin esimiestyössä aika todella kuluu. Tavoitteena on löytää asioita, joiden avulla pystytään kehittämään työnajankäyttöä tehokkaampaan suuntaan. Teoriaosuudessa keskitytään esimiestyöhön ja itse ajanhallintaan. Lisäksi käsitellään kiirettä ja stressiä, delegointia, aikavarkaita sekä itsensä johtamista. Nämä kaikki vaikuttavat oleellisesti esimiesten ajankäyttöön.

Tässä työssä Case-esimerkkeinä käytetään esimiehiä teollisuustuotteiden ja –komponenttien toimittajalta. Tutkimukseen osallistuneita esimiehiä kaiken kaikkiaan oli kuusi kappaletta. Kaikki esimiehet toimivat samassa organisaatiossa. Empiirinen osa toteutettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla, johon kaikki kuusi esimiestä osallistuivat.

## 2 ESIMIESTYÖ

Tässä luvussa kuvataan esimiestyön ominaispiirteitä sekä esimiehenä menestymistä. Mielestäni nämä kaksi seikkaa ovat olennaisia asioita aihepiirin kannalta. Moisalon (2010, 77) mukaan jokaisen esimiehen tärkein tukihenkilö on oma esimies.

### 2.1 Esimiestyön ominaispiirteet

Perustehtävän varmistaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Se ei kuitenkaan ole helppoa, koska perustehtävä saattaa muuttua ajansaatossa useaan kertaan. (Järvinen 2005, 22–23.)

Esimiehen on tärkeä tietää mikä on hänen tehtävä ja rooli työyhteisössä. Rooli on esimiehellä erityinen työyhteisössä. Tästä roolista ei voi noin vain irrottautua ja siirtyä tavalliseksi jäseneksi työyhteisöön. (Moisalo 201, 116.)

Esimiehen tehtävä on johtaa. Kuitenkaan kukaan ei synny johtajaksi. Usein esimiehet ovat pärjänneet hyvin aikaisemmissa työtehtävissä ja näin ollen valikoituvat johtotehtäviin. Asiantuntemus on keskeisessä roolissa esimiestehtävissä, mutta kuitenkin tulee muistaa itse johtaminen suoritettavan työn rinnalla. (Järvinen 2009, 12-16.) Esimiehen ei tulekaan tietää kaikkea, vaan hänen tulee olla nöyrä ja tunnustaa oma osaamattomuutensa. (Aaltio 2008, 29)

Persoona vaikuttaa oleellisesti esimiehen kykyyn kantaa roolinsa. Persoonallisuus muodostuu pitkän yksilökehityksen tuloksena eikä sitä voi muuttaa yhtä helposti kuin johtamiskäyttäytymistä. (Järvinen 2005, 62.)

Esimiehen tärkein tavoite työssään on vaikuttaa. On tärkeää olla itse esimerkkinä muille, se on sitä tehokasta johtamista. Esimiehen tulee olla näkyvissä alaisten keskuudessa. Olisi hyvä vierailta ajoittain fyysisesti alaisten parissa. Tällainen käytös antaa viestiä siitä, että esimies ja ehkä johtokin ovat kiinnostuneet alaisten työstä ja tekemisestä. (Moisalo 2010, 46-47.)

Esimiehen tulee vaikuttaa. Vaikuttamisen perustana ovat vuorovaikutussuhteet. Täytyy ymmärtää tilanne, jossa ollaan ja valita vuorovaikutustyyli sen

mukaan. On pystyttävä vetämään raja, ettei dialogi käy liian tunteelliseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 49-52.)

Pääsääntöisesti esimies on yksin vastuussa johtamastaan asiasta ja vastuu on kokonaan hänen. Esimiehen roolissa joudutaan tekemään myös ikäviä päätöksiä ja olemaan usein tunteiden ja mielipiteiden kohteena. Kuitenkaan esimies itse ei voi näyttää omia henkilökohtaisia tunteitaan. Tunteet ja odotukset täytyy pystyä purkamaan jossakin muualla. On tärkeää, että ympärillä on läheisiä tai vaikka vain yksikin läheinen ihmissuhde. (Järvinen 2005, 60.)

## 2.2 Menestymisen edellytykset

Suomessa puhutaan asioiden ja ihmisten johtamisesta. Manager eli asioiden johtaja käyttää pääsääntöisesti aivoja ja logiikkaa. Ihmisten johtaja leaderi johtaa aivoilla ja sydämellä. Managerit ovat suosiossa, kun tarvitaan hyviä tuloksia. Leaderit nousevat esille silloin, kun ajankohtaisena on huonot ja tiukat ajat. (Hokkanen & Strömberg 2003, 115-117.)

Johtaminen on toisten kautta toimimista. Esimiehen tehokkuus on riippuvainen alaistensa työpanoksesta, eikä niinkään hänen omasta ammattitaidostaan. Esimiehen tuki alaisten työntekoon on ratkaisevassa asemassa. (Jalava 2001, 14.)

Esimiestyö pitää usein sisällään ennakoimattomia elementtejä joihin on mahdotonta varautua etukäteen. Tällaisissa tapauksissa ajatellaan usein, että koska pitäviä suunnitelmia ei voi tehdä niin niitä ei kannata tehdä lainkaan. On kuitenkin viisaampaa ajatella, että kaikki työ on suunniteltavissa jossain määrin. Suunnittelemalla tulee myös hankalatkin työt tehtyä. Tulisikin tehdä välittömästi alta pois sellaiset tehtävät, jotka tuntuvat vaikeilta itselleen. Jos työ tehdään suunnitellusti, se on helpompi toteuttaa. (Jalava 2001, 55-57.)

Se, millä tasolla johdetaan, riippuu pitkälti esimiehen ammattitaidosta. Esimiehen tärkein ominaisuus on halu johtaa. Halua tarvitaan niin ihmisten kuin itsensä johtamiseen. (Vakkuri 1996, 40.) Jotta pystyy menestyksekkäästi johtamaan, täytyy pitää yllä omaa tahtoa ja kykyä. Esimiehen on hyvä olla johdonmukainen ja sitä kautta myös rehellinen. Täytyy tietää todella missä men-



nään ja hahmottaa kokonaisuus. (Vakkuri 1996, 41-43.) Esimiehen tulee ymmärtää, että alaiset saattavat tietää asioista enemmän kuin he itse. Hyvä esimies myöntääkin omat puutteensa. (Salminen 2006, 35.)

Hyvä esimies on sellainen, joka uskaltaa tunnustaa itselleen ja muille, ettei tiedä eikä osaa kaikkea. Hän uskaltaa myöntää tarvitsevansa työntekijöiden apua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Virheitä tehdessä esimerkillinen esimies ottaa vastuun omista teoistaan eikä sysää vastuuta muille. Sitä, onko esimies tarpeeksi hyvä, ei voida arvioida pelkästään yleisellä tasolla. Esimiehen hyvyys pohjautuu johdolta, henkilöstöltä ja asiakkailta tuleviin odotuksiin. (Salminen 2014, 44–45.) Voidaksemme elää mielekästä elämää, meidän on kyseenalaistettava ajatus- ja toimintatapojamme ja muutettava niitä silloin, kun ne eivät toimi (Salminen 2014, 353).

Työyhteisön energia saattaa purkautua väriin asioihin, jos johtaminen ei ole kunnossa. Voi ilmentyä jäsenten valtataisteluita ja keskinäisiä riitaantumisia. Pahimmassa tapauksessa joku työyhteisön jäsen saattaa ottaa johtajan roolin, mikä ei ole missään nimessä hyväksyttävää. (Järvinen 2005, 25.)

Johtamisen merkitystä ei saisi missään nimessä väheksyä (Järvinen 2005, 27). Tasapainoinen suhde johtajuuteen on edellytys esimiehenä kehittymiselle. On tärkeää, että esimies arvostaa itseään johtajana ja uskoo omaan kykyihinsä. Esimiehen tulee pystyä toimimaan itsenäisesti, mutta samalla kuunnellen alaisiaan ja arvostaen heidän mielipiteitään. (Järvinen 2005, 39.)

Esimehen tehtävissä on pystyttävä toimimaan alaisensa toiveiden ja tarpeiden vastaisesti. Esimiehen on pyrittävä kohti työnantajan ja organisaation tavoitteita. (Järvinen 2005, 53-54.)

Esimehen henkilöityy usein vastuu. Esimies vastaa viime kädessä yksin projektin, osaston tai jopa koko yrityksen toiminnasta. Esimehenä voi joutua tekemään hyvin ikäviä päätöksiä, eikä saa alaisiltaan mitään ymmärrystä. Onkin hyvä pitää riittävä etäisyyttä alaisiinsa, jotta kykenee toimimaan tasapuolisesti, harkiten ja objektiivisesti. (Järvinen 2005, 60-61.)

## 2.3 Esimiehen roolit

Jokaisesta organisaatiotasolta löytyy esimiesroolissa toimivia henkilöitä. Johtajien lisäksi esimiehiä ovat mm. yksikön- ja projektinvetäjät. Esimies on yleensä sen alan ammattilainen, jolla hän toimii. (Jalava 2001, 11.)

Esimiehen voi olla vaikea muodostaa itselleen toimivaa johtajuusroolia, joka voi johtaa ali- tai ylikehittyneeseen johtajuusrooliin. Esimiesrooli muodostuu mm. työntekijöiden, organisaation ja asiakkaiden asettamista odotuksista. Esimies saattaa muuttaa omaa toimintaansa odotusten mukaisesti, joka vähentää vastustusta esimiehen toimintaa kohtaan. (Jalava 2001, 19.)

Mintzberg jakaa johtajan roolit kolmeen ryhmään:

Ihmissuhteisiin liittyvät roolit:

- johtaja on organisaation keulakuva ja symboli, joka ottaa vastaan tärkeät vieraat, kutsuu tärkeät asiakkaat syömään, juhlistaa eläkkeelle jäävän viimeistä työpäivää ojentamalla lahjan ja pitämällä pienen puheen ja niin edelleen
- esimies ohjaa alaistensa työtä: suunnittelee, valvoo ja palkitsee
- esimies hoitaa yhteyksiä myös organisaation ulkopuolelle

Informaatioon liittyvät roolit:

- hankkimansa informaation avulla esimies nousee yksikkönsä hermokeskukseksi
- hän huolehtii tiedonvälityksestä organisaation sisä- ja ulkopuolella ja pitää huolen siitä, että kaikki tarpeellinen tieto on kaikkien käytettävissä
- hän toimii myös organisaatioyksikkönsä puhemiehenä viedessään sen ideoita eteenpäin ja puolustaessaan sitä

Päätöksentekoon liittyvät roolit:

- esimies tekee aloitteita ja aktivoi alaisiaan itsensä kehittämiseen

- häiriöiden käsittelijänä esimies reagoi hankaliin tilanteisiin
- voimavarojen jakajana esimies luo toimintaedellytyksiä yksilöille ja ryhmille
- neuvottelijana esimies luo pohjaa hyvälle päätöksenteolle. Neuvottelijan rooli liittyy läheisesti moniin muihin rooleihin ja edellyttää yhteydenpitoa eri tahoihin. (Hokkanen ym. 2003, 117.)

Johtamistyyliä on erilaisia ja sen valinta vaatii tilannetajua. Jokaista tilannetta tulee johtaa eri tavalla. Sopiva johtamistyyli riippuu organisaatiosta sekä omasta persoonallisuudesta ja temperamentista. (Salminen 2006, 33.)

## 2.4 Delegointi

Delegoinnilla tarkoitetaan toimivallan tai tehtävien siirtoa toiselle henkilölle. Yleensä esimiehet delegoivat alaisilleen.

Ihmiset haaskaavat aikaansa turhiin asioihin aivan huomaamatta. Saatamme tehdä asioita, jotka ovat täysin tarpeettomia. Teemme myös niitä asioita, jotka joku muu voisi tehdä puolestamme. Olisi tärkeää ymmärtää delegoinnin tärkeys ja vaikutus. (Keenan, 1997a, 8-9.)

Esimiesaseman yksi suurimpia etuja on töiden teettäminen alaisilla. Delegointi kuitenkin koetaan haastavaksi varsinkin uran alkuvaiheessa. Helposti luullaan ja uskotaan, ettei kukaan muu pysty hoitamaan tehtävää yhtä hyvin kuin esimies itse. Päinvastaisesti, jotkut pelkäävät delegoimista, jos alainen hoitaakin työn paremmin. (Salminen 2006, 204-205.)

Delegointi voi olla haasteena monille esimiehille. Delegoinnilla vapautat itsellesi tilaa ja aikaa tärkeimmille asioille. Luultavasti pitkän uran omaavat esimiehet eivät edes välttämättä tajua tiettyjä tehtäviä, joita he voisivat delegoida helpottaakseen omaa kuormaa.

Luottamus on kaiken perusta. Ilman luottamusta ei voi saavuttaa toimivaa kokonaisuutta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 45.) Esimiehen tuleekin luottaa täysin alaiseensa, jolle hän delegoi. Luottamuksen puute saattaa olla joskus

esteenä delegoinnille. Lisäksi alaisen tulee saada tarvittavat tärkeät tiedot, jotta hän voi hoitaa työtehtävän omalla tavallaan. (Rytikangas 2008, 100-102.)

Delegoinnin ehtona on, että esimies uskaltaa antaa tehtäviä ja vastuuta muille. On myös oltava varma siitä, että henkilöllä jolle delegoidaan, on valmiudet hoitaa tehtävä. (Keenan, 1997b, 31.)

Esimiehen tehtävä on jakaa oikeat työt juuri oikeille henkilöille. On tärkeää, että työntekijät pystyvät kehittämään tehtävän vaatimia taitoja. Johtamisessa on tärkeää ymmärtää miten työntekijät suhtautuvat asioihin ja miksi he toimivat jollakin tietyllä tavalla. (Keenan, 1997b, 43-48.)

### 3 AJANKÄYTTÖ

Kaikilla on saman verran aikaa. Joillekin se ei vain tunnu riittävän. Aikaa on tarjolla mittaamaton määrä. Aika itsessään ei ole ongelma, vaan se, miten sitä hallitaan. Tapoja on yhtä monta, kuin on ajan käyttäjää. Jokaisen itse täytyy löytää oikea tie ratkaista ongelmat. (Ahonen 2004, 17.)

Aika ei veny, eikä sitä saa lisää. Päivittäisen työajan loputtua käytetty aika on pois yksityiselämästä. (Ahonen 2004, 53.)

Vapaa-ajankin käyttö saattaa vaatia priorisointia. Mieti myös vapaa-ajalla käyttämää aikaa. Tarkka aikatauluttaminen ei kuitenkaan ole tarpeen. Tarkkailemalla voimme löytää kuitenkin asioita, jotka vievät turhaa aikaa. (Pelín & Pelín 2000, 77.)

#### 3.1 Ajankäytön suunnittelu

Ajan suunnittelu luo pohjan päämäärän tiedostamiselle ja saavuttamiselle.

Esimiestyössä esiintyy varmuudella elementtejä, joihin on vaikeaa varautua etukäteen. Ajankäytön suunnittelemisella onkin monia mahdollisuuksia ja hyötyä. Ajanhallinnalla pystytään mahdollisesti selvittämään mikä työssä on oikeasti tärkeää ja näin ollen keskittymään olennaiseen.

Druckerin mukaan (Drucker 2002, 186): Vain jatkuva ajanhallinta pystyy estämään ajalehtimisen. Tehokkaat ihmiset pitävät kirjaa ajankäytöstä ja samalla tarkastelevat ajankäyttöä säännöllisin väliajoin.

Esimiehellä on oltava selkeät päämäärät. Esimiehen täytyy kokea johtajuus velvollisuutena. Esimies on harvoin salliva, mutta virheen sattuessa hän ei myöskään syyttele muita. Esimiehen on tiedettävä, että vastuu on hänellä. Tällainen esimies vaalii vahvoja työntekijöitä tiimiinsä. (Drucker 2002, 213-214.)

Määrittäessä määräaikoja projekteille voidaan keskittyä ainoastaan kyseiseen projektiin ja huomataan kuinka paljon saadaan aikaiseksi. Käyttämällä määräaikoja ihminen tottuu työskentelemään tietyn ajan puitteissa ja saa sen ansiosta työt valmiiksi lyhyemmässä ajassa. (Keenan, 1997a, 23.)

Suurien projektien kohdalla voi tuntua saamattomalta, kun ei tiedä mistä aloitaisi. Suurienkin töiden tekeminen tuntuu helpommalta, kun ne pilkkoo pienempiin palasiin. Jokainen osio käsitellään omanaan omalla ajallansa. (Keenan, 1997a, 24.)

Ajankäytön suunnittelulla voi saada paremman hyödyn ajasta. Suunnittelemalta pystyy erottelemaan tärkeät ja ei-tärkeät työt toisistaan. Samalla huomataan, että joitakin töitä voi jättää kokonaan tekemättä. Näin saa lisää aikaa. Tähän kaikkeen tarvitaan kuitenkin ihmisen omaa halua. (Keenan, 1997a, 56.)

Ajan suunnittelulla ihminen saa pohjaa päämäärälle ja sen saavuttamiselle. Omien tavoitteiden ymmärtäminen on tärkeää. Tavoitteet voivat muuttua, mutta ne kuitenkin tulee olla selkeänä mielessä. On tärkeää ymmärtää ero ajatus-ten ”miten tahtoisin viettää aikaani” ja ”miten todennäköisesti tulen viettämään aikaani” välillä. Liian tarkka ajan suunnittelu estää luovuutta. On kuitenkin käytettävä aikansa niin, ettei käytettyä aikaa tarvitse myöhemmin katua. (Vakkuri 1996, 27-30.)

### 3.2 Ajankäytön tehostaminen

Aikaa on kaikilla saman verran, tasan 24 tuntia päivässä. Ongelmamme ei ole itse aika, vaan se miten hallitsemme ajankäyttöä. Ei ole olemassa yhtä ainoaa

tapaa miten käytämme aikaa. (Pelin & Pelin 2000, 9.)

Ajankäytön hallinnan kehittäminen ei tapahdu hetkessä, se vaatii itsekuria ja tavoitteita. (Pelin & Pelin 2000, 57.) Aikaa ei saa mistään lisää. Työpäivien pidentäminen ei ole tuloksellisuutta. Täytyy osata jaotella tehtävät niiden tärkeyden mukaisesti. (Pelin & Pelin 2000, 48.)

Suunnittelemalla ja organisoimalla työsi hyvin voit vapauttaa aikaa muuhun. Hyvä suunnittelu tehostaa toimintaa. Kalenteria käyttäessä täytyy muistaa jättää tilaa yllättäville asioille ja itsellesi. Usein unohdetaan rutiininomaiset tehtävät merkkäämättä kalenteriin, jolloin on vaarana ylibuukkaus. (Rytikangas 2008, 78-7)

Työssä on tärkeää pystyä määrittelemään tärkeät ja vähemmän tärkeät asiat. Mikä on tärkeä tehdä tänään? Mitä voin tehdä huomenna? Selkeyttä työtehtävien hoitoon tuo suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys. (Rytikangas 2008, 53.)

Kalenteria käytetään varmasti eniten ajanhallinnan apuvälineenä. Mutta sitäkin voi käyttää niin sanotusti väärin. Tulisi muistaa merkata ylös muutakin kuin kokoukset ja tapaamiset, eikä unohtaa niitä työtehtäviä, jotka voitaisiin myös merkitä kalenteriin. (Rytikangas 2008, 76.)

### 3.3 Aika varkaat

On asioita, joihin käytämme luultua vähemmän tai enemmän aikaa. Hankalat ja haasteelliset tehtävät ovat usein niitä, joihin ei tule käytettyä niin paljon aikaa kuin ne vaatisivat. Kun taas helpot, kivat ja mukavat työtehtävät vievät huomaamatta suuren osan työajasta. (Rytikangas 2008, 74.)

Keskittyessään yhteen asiaan kerrallaan tulee asiat tehtyä oikein. Tällöin tarvitsee huomattavasti harvemmin palata kyseiseen tehtävään, koska työ on tehty kerralla oikein.

Aikavarkaista on mahdollista päästä eroon. Aikavarkaita on kahdenlaisia, on sekä itse aiheutettuja että muiden aiheuttamia. Mikäli oma toiminta on työn keskeyttäjä, tulee omaa ajankäyttöä tarkkailla. Omien tapojen muuttaminen ei ole helppoa, mutta vähäinenkin muutos tuo jo lisää aikaa.

Keskimääräisesti keskeytyksetön aika esimiehellä on todella vähäinen. Aikavarkaat täytyy tunnistaa, jotta niille voi tehdä jotain. Korjaustoimet täytyy miettiä tapauskohtaisesti ja toteuttaa yksi kerrallaan. (Pelín & Pelín 2000, 62.) Joka kerta, kun työ keskeytyy, se joudutaan käynnistämään uudestaan ja tämä vie aina aikaa. (Pelín & Pelín 2000, 93.)

Parhaiten esimies pystyy vastustamaan aikavarkaita kunnon suunnittelulla. Täytyy pystyä joustavaan, mutta systemaattiseen toteutukseen. Liian vakavastikaan ei pidä ottaa, huumori täytyy myös muistaa. (Moisalo 2010, 110.)

### 3.4 Kiire ja stressi

Esimies- ja johtamistyössä suurimmaksi haasteeksi koetaan ajanpuute. Kiire hallitsee työtehtäviä niin, että usein jopa tärkeät esimiestehtävät jäävät hoitamatta. (Salminen 2006, 197.) Pahimmillaan kiire saattaa näkyä ahdistuneena ilmapiirinä, joka voi pahimmillaan syödä esimiehen arvostusta ja uskottavuutta. (Moisalo 2010, 111.)

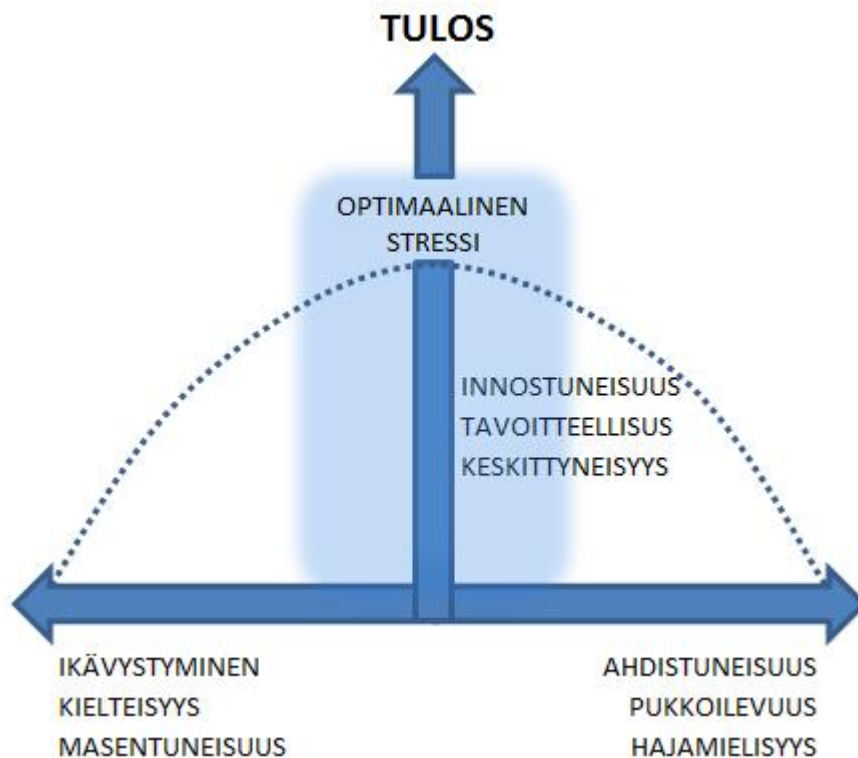
Kiire, mitä se on? Onko meillä aina kiire, vai tuntuuko se vain siltä? Työpäivät täyttyvät erilaisista tehtävistä ja keskeytyksiä tulee päivittäin. Tuntuu ettei työaika millään riitä kaikkien asioiden hoitamiseen. (Rytikangas 2008, 16.) Maailma muuttuu jatkuvaan tahtiin ja näin ollen myös informaatiotulva lisääntyy. Kilpailu on kovaa ja paineet kasvavat sitä myötä myös työpaikoilla. Ulkopuoliset paineet lisäävät kiirettä ja stressiä. Monet meistä aiheuttavat lisää kiirettä omalla toiminnallaan. Työ itsessään ei väsytä meitä, vaan ne mitkä ovat vielä tekemättä. (Rytikangas 2008, 21.)

Kiire vaikuttaa meihin välittömästi. Kiireellä on laaja vaikutus meihin, tekemisiimme ja lähiympäristöömme. Aikataulujen ollessa tiukkoja työn laatu saattaa heiketä huomaamatta. Teemme toissijaisia töitä, koska emme enää hahmota mikä on prioriteettilistan kärjessä. On myös tärkeää muistaa pitää huoli itsestään. Usein kiireen ja stressin keskellä koemme uupumusta ja jopa sairastumista. Pitäisi muistaa hiljentää vauhtia ajoissa. Ihmisen keho muistuttaa kyllä, koska pitäisi levätä. Laiminlyömme helposti myös läheisiämme. Kotiin tultuamme emme jaksakaan enää olla läsnä lasten kanssa tai emme jaksakaan tavata ystäviä spontaanisti niin kuin ennen. (Rytikangas 2008, 22-25.)

Kiire voi sekoittaa. Se on samalla sekä fakta että tunne. Joskus on vaikeaa erottaa onko todellinen kiire vai onko kyseessä ainoastaan omaksuttu tapa suhtautua asioihin. Kiireen tunne on monimutkainen asia, joka vaihtelee tilanteesta riippuen. Todellisessa kiireessä aikaa on niukasti ja tehtävää paljon. Joku voi kuitenkin kokea kiireen tunnetta vaikka hänellä ei olisikaan paljon tekemistä. (Salminen 2006, 194.)

Ihmisen fyysisellä kunnolla on vaikutusta työssä jaksamiseen, luovuuteen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin. (Sydänmaanlakka 2006, 98.) Tekemättömät työt ja kiireen tuntu lisäävät stressin tuntua. (Salminen 2006, 194.)

Stressi on laaja käsite ja yleensä siihen suhtaudutaan negatiivisesti. Kaikki stressi ei ole pahasta. Stressi voi joskus potkia meitä eteenpäin suorituksissa. Sellainen on positiivista stressiä, joka mahdollistaa toiminnan. Stressitason noustessa liian korkealle siitä kehitty negatiivista stressiä. Stressitasomme on suoran yhteydessä suoritustasomme (Kuva 1). (Sydänmaanlakka 2006, 121.)



Kuva 1. Suoritustason ja stressin välinen yhteys. (Sydänmaanlakka 2006, 122, muokattu.)

Kaiken kiireen keskellä tulee pystyä rentoutumaan. Rentoutuminen ei tarkoita



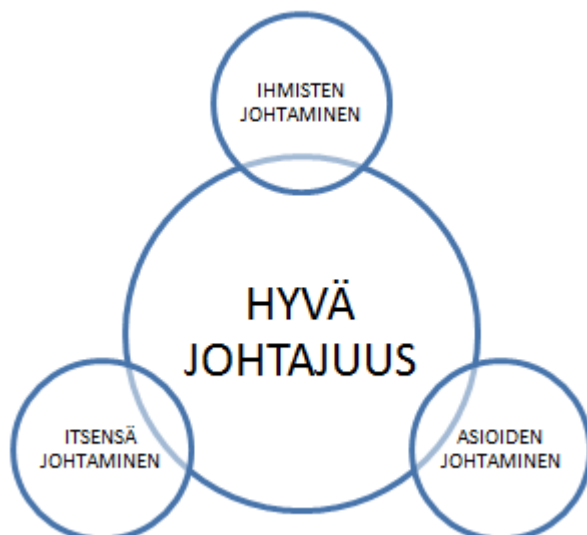
pelkkää tekemättömyyttä, vaan se on pikemminkin tietynlainen mielentila. Rentoutuneen tilan edellytyksenä on, että keho ja mieli toimii yhteysymmärryksessä. Hyviä rentoutumiskeinoja ovat mm. ulkoilu, ystävät ja erilaiset harrastukset. (Sydänmaanlakka 2006, 123.)

### 3.5 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on myös itsensä hallintaa. Puhtaimmillaan tällainen tilanne toteutuu silloin kun ihmisen tulee selviytyä yksin, koska muita ihmisiä ei ole lähettyvillä. Joskus uupumus ja pettymys voivat aiheuttaa sen, että ihminen lakkaa yrittämästä. Tämän myötä myös arvot, joita kohti on aikaisemmin ponnisteltu unohtuvat. (Vakkuri 1996, 47-49.)

Jotta voi onnistua ihmisten johtamisessa, tulee huolehtia motivaatiosta, osaamisesta ja työssä jaksamisesta. Näistä osa-alueista on todella tärkeää pitää huolta. Johtajuutta tulee toteuttaa vuorovaikutuksen avulla, valmentavalla tavalla. (Piili 2006, 19.)

Kaikki alkaa itsensä johtamisesta, se on yhtä tärkeää asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalla (Kuva 2). Kun osaamme johtaa itseämme, voimme johtaa muita. (Sydänmaanlakka 2006, 5.)



Kuva 2. Hyvä johtajuus.

Arvot ovat tunteita ja ajatuksia, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Löytämällä omat arvonsa ihminen määrittelee myös omaa minuuttaan. (Sydänmaanlakka 2006, 207-208.)

Esimieheksi opitaan parhaiten tekemällä. Käytännön kokemus ohjaa hyväksi johtajaksi (Sydänmaanlakka 2004, 92). Oikeanlaisissa tehtävissä oleva esimies on onnellinen ja hänen työntekijänsä ovat tyytyväisiä. Täytyy muistaa ettei johtajana ole valmis milloinkaan. (Sydänmaanlakka 2004, 95.)

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

### 4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaista on esimiesten ajankäyttö ja sen hallinta. On tarkoitus kartoittaa nykyistä ajankäyttöä ja löytää keinoja, joiden avulla pystytään kehittämään ajankäyttöä tehokkaammaksi. Case-esimerkkeinä toimii kuusi esimiestä Kotkassa sijaitsevasta teollisuustuotteiden ja –komponenttien toimittajalta.

Haastatteluiden avulla analysoin esimiesten tämän hetkistä ajankäytönhallintaa ja pyrin löytämään keinoja, joiden avulla jokainen pystyisi kehittämään työajankäyttöään tehokkaampaan suuntaan. Työssä käsitellään kiireen ja stressin, delegoinnin, aikavarkaiden sekä itsensä johtamisen vaikutusta esimiesten ajankäyttöön.

Tavoitteena oli selvittää:

- Millaista on hyvä ajankäytön hallinta esimiehen työssä?
- Millaista on hyvä esimiestyö?
- Mitkä on oleellisia toimintoja ajankäytön kannalta esimiehen päivässä?

## 4.2 Viitekehys

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (Kuvio 1) rakentuu ajankäytön kehittämisen eri vaiheista. Viitekehys pohjautuu omaan ajatukseen ajankäytön kehittämisestä. Esimiestyön lisäksi työssä tutkitaan ajankäyttöä esimiesten näkökulmasta sekä haetaan keinoja ajankäytön hallinnan parantamiseen. Viitekehysten tarkoitus on auttaa selventämään tutkimuksen tarkoitusta. Haastatteluiden runko pohjautuu kyseiseen viitekehykseen.



Kuvio 1. Viitekehys.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus

Tutkimusta tehdessä on tärkeää valita sopiva menetelmä tutkimusongelmaan nähden. Tällöin tutkimukselle asetetut tavoitteet on helpompi saavuttaa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137.)

Tutkimus voi olla joko kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa kuvataan todellista elämää. Aineisto on yleensä joko verbaalista tai visuaalista. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto sen sijaan voidaan käsi-

tellä numeerisessa muodossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään luonnollisesti ja todellisissa tilanteissa. Tässä tutkimusmuodossa tietoja voidaan muokata työn valmistumiseen asti. Kvantitatiivinen tutkimus on päinvastoin järjestelmällinen ja etenee vaihe vaiheelta. Aineisto kerätään ainoastaan kerran tarkoin harkitusti, eikä tietoja voida enää muuttaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

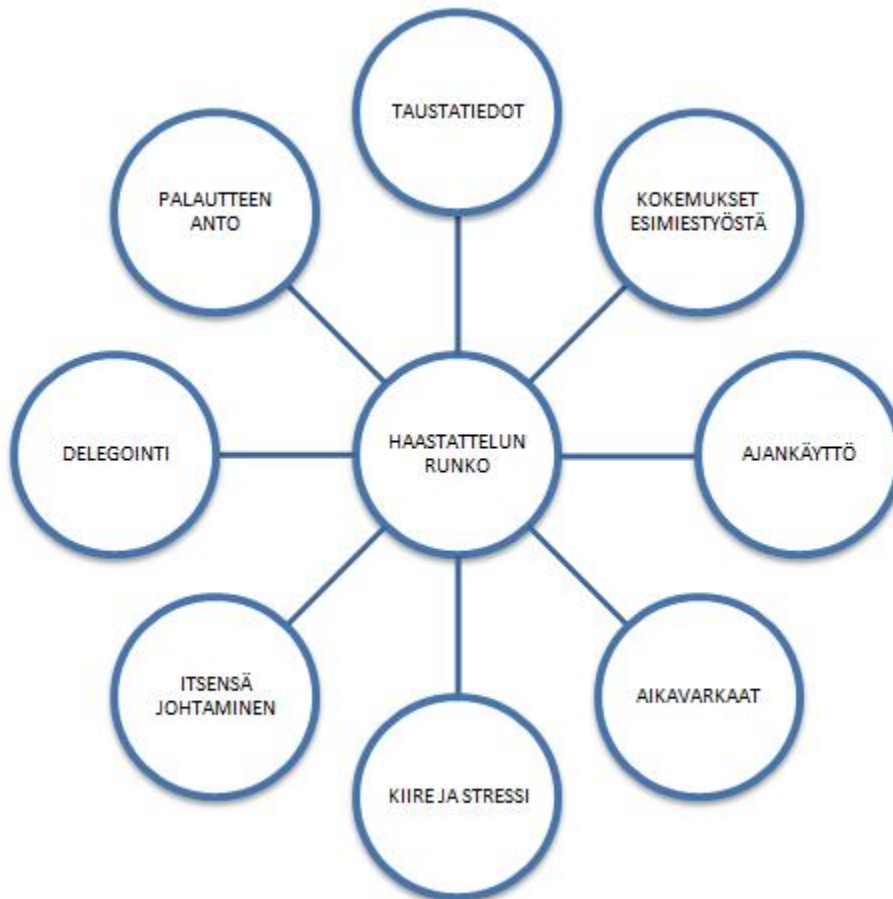
Riippuu paljon tutkimuksen laadusta kumpaa näistä kahdesta vaihtoehdosta on kulloinkin sopivampi. Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmiä käyttäen. Laadullisella tutkimuksella pyrittiin saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa esimiesten ajankäytöstä. Valittaessa kvantitatiivinen tutkimustyyppi olisi saatu suppeammat vastaukset.

Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Käytännön- ja tutkimushaastatteluista käytetään yhteisnimitystä tiedonhankintahaastattelu. Tiedonhankintahaastattelut ovat sellaisia, joista saadaan tietoa käytännön ongelman ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42.) Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan. Erilaiset lajit eroavat haastattelutilanteen strukturoinnin ja jäsentelyn mukaan. Täysin strukturoidussa haastattelussa, kuten lomakehaastattelussa on ennalta laaditut kysymyssarjat, jotka esitetään tietyssä järjestyksessä. Täysin vastakohtaisessa strukturoimattomassa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelu kulkeutuu omalla painollaan. Ääripäiden välistä löytyy puolistrukturoidut haastattelut, joita kutsutaan usein teemahaastatteluiksi. Teemahaastatteluissa jokin haastattelun näkökohta on lyötylukkoon, mutta ei kaikki. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43–48.)

Tähän työhön haastateltavat henkilöt valittiin ennalta määrätystä kohderyhmästä. Valinta tehtiin niin, että saatiin erilaisissa työtehtävissä toimivia esimiehiä. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista kaksi kuuluu yritysjohtoon ja neljä muuta toimivat asiantuntijana tai esimiehenä yrityksessä. Lähestyin haastateltavia sähköpostitse kysymällä halukkuutta osallistua tutkimukseen.

Haastatteluajat sovittiin henkilökohtaisesti henkilöiden kanssa hyvissä ajoin. Yksilöhaastattelut suoritettiin yrityksen toimitiloissa rauhallisissa olosuhteissa. Kestoltaan ne olivat melko lyhytkestoisia, n. 20-30 minuuttia. Runkona käytettiin haastattelulomaketta (liite 1), jossa käsiteltiin taustatiedot, kokemukset

esimiestyöstä ja ajankäytön hallintaan liittyvät asiat (kuva 3). Ennen tapaamisia olin lähettänyt haastattelun rungon kaikille siihen osallistuville. Haastattelun runko suunniteltiin opinnäytetyön teoriaosaa mukaillen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.



Kuva 3. Haastattelun runko.

## 5.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan. Luotettavuutta arvioidaan kahden eri mittarin avulla, validiteetti ja realibiliteetti. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tuloksen toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että analyysi täytyy olla toistettavissa, mikäli tarve vaatii. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että kun tutkitaan kaksi kertaa samaa henkilöä, saadaan sama tulos. Mikäli kyseessä ovat muut-

tuvat ominaisuuden, tämä ei päde. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä alun perin oli tarkoituskin mitata, eli pätevyyttä. Haastattelututkimuksessa validiuden määrää lähinnä se, miten onnistuneita laaditut kysymykset ovat. Jos haastateltava ymmärtää haastattelijan kysymykset väärin tai eri tavalla kuin on tarkoitettu, tutkimustulos ei ole validi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Tekemääni tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, koska jos tutkimus toistettaisiin, olisi lopputulos melko samanlainen. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haastatteluaineisto nauhoitettiin, jolloin väärinmuistaminen voidaan karsia pois kokonaan. Mielestäni case-esimerkkejä saatiin riittävä ja tavoiteltu määrä. Otokoko oli pieni, mutta osallistujina oli erityyppisissä tehtävissä työskenteleviä esimiehiä. Luulen, että vaikka otokoko olisi ollut isompi, ei se olisi vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluissa pyörittiin pitkälti samojen asioiden ympärillä, joten suurempi otokoko ei olisi tuonut lisää tietoa toiminnan kehittämisen kannalta.

Tutkimuksen teoriaosuus, viitekehys ja haastattelurunko ovat yhteneväiset. Tämä parantaa tutkimuksen validiteettia. Lisäksi saavutin asettamani tavoitteet joihin olin pyrkinyt, sekä sain tuloksia.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui kuusi esimiestä teollisuustuotteiden ja –komponenttien toimittajalta. Kaikille haastateltaville suoritettiin yksilö haastattelut. Haastateltavista kaksi kuuluvat yritysjohdon, esimiestyön lisäksi. Ikäkauma oli melko laaja, 30-50, vuotta. Mukana oli 1/3 osa naisia. Puolilla osallistuneilla on alle 10 alaista, ja puolella yli 20. Kokemusvuoden esimiestyöstä vaihtelivat alle 5 vuoden ja yli 10 vuoden välillä. Osallistuneiden taustatiedot ovat esitelty alla taulukoissa (Taulukko 1 ja 2).

Haastateltava	Ammattiryhmä	Asema	Ikä
A	Ylempitoimihenkilö	Varasto- ja kuljetuspäällikkö	41-50
B	Ylempitoimihenkilö Yritysjohdo	Kehitys- ja tuotepäällikkö	30-40
C	Ylempitoimihenkilö	MDM-päällikkö	30-40
D	Yritysjohdo	Talouspalvelukeskuksen päällikkö	41-50
E	Ylempitoimihenkilö	Hankintapäällikkö	30-40
F	Ylempitoimihenkilö	Työnjohtaja	30-40

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Sukupuoli	Alaisia	Yritysvuodet
A	Mies	20-30	<5
B	Mies	>30	>10
C	Mies	<10	>10
D	Nainen	<10	<5>10
E	Mies	<10	<5
F	Nainen	20-30	<5

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.

## 6.2 Esimiestyö

Lähes kaikilla haastateltavilla oli vankka kokemus esimiesasemassa. Lisäksi löytyy myös työntekijätaustaa ennen esimiesasemassa työskentelyä. Mukana oli myös yksi tuore esimiesasemassa työskentelevä henkilö.

Työn parhaimpina puolina haastateltavat pitivät yleisesti vaikutusmahdollisuuksia päätöksen teossa sekä sitä, että pääsee näyttämään parhaat puolensa kentällä. Myös työn vaihtelevuus nousi esille hyvänä puolena. Haastateltava F kokee, että työpaikalla vallitsee tiivis yhteisö jossa kaikki sujuu helpommin ja kaikki on helpommin hallittavissa. Varjopuolena nähtiin kiireys.

Haastateltavat kertoivat keskustelewansa paljon alaisensa kanssa ennen päätösten tekoa. Haastateltava D kertoo, että kysymällä alaisiltaan hän saa heidät mukaan ja innostumaan asiasta sitä kautta. Haastateltava C sanoo saaneensa poikkeuksessa hyviä pohjia ja ehdotuksia päätöksiin. Toki esimiehet tekevät myös itsenäisiä päätöksiä. Johtoryhmässä toimivat henkilöt kertovat käyvänsä läpi päätöksiä siellä ja konsultoivansa kenttää, onko kyseinen päätös hyvä vai huono.

### 6.3 Esimiesten ajankäyttö

Kaikki haastatteluihin osallistuvat esimiehet tutkivat ja tarkastelivat ajankäyttöään säännöllisesti. Priorisointi tuntui olevan kaikille todella tärkeää ja lähes pakollista töiden kannalta. Priorisointi on siis todella isossa roolissa, sen avulla luodaan päämäärä työpäivälle ja työviikolle.

Esimiehet kertoivat, että luotujen aikataulujen noudattaminen on joskus haasteellista. Haasteellisuus tulee siitä, kun aikataulut ja työtehtävät muuttuvat suunnitellusta. Silloin kun työtä on paljon, tällaista tilannetta on myös raskas hallita. Suunnittelu on kaiken lähtökohtana, mutta pitää olla valmis myös joustamaan suunnitelmissa. Haastateltavien esimiesten ajankäyttöä ohjaavat paljolti myös deadlinet, jotka määräävät työtehtävien valmistumisen. Toimintasuunnitelman kautta myös selviää osalle esimiehistä kuka tekee, mitä tekee ja milloin täytyy olla valmista.

Esimiehillä on ollut vastikään koulutusta, jossa keskeisenä osana on ollut myös ajanhallinta. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta ovat osallistuneet kyseiseen koulutukseen. Viimeaikaisesta koulutuksesta moni on saanut käytäntöön työkaluja oman ajanhallinnan tueksi. Harjoitukset, jossa on hajautettu omaa työaikaa, ovat herättäneet ajatuksia tarkemmasta oman ajankäytön tutkimisesta. On huomattu, kuinka paljon päivän aikana tulee ylimääräistä ohjelmaa.

Kahdella esimiehellä oli selkeästi ajankäytön suunnitleminen hyvin hallinnassa. Kalenteria käytettiin aktiivisesti suunnitteluun ja erilaiset TODO-listat ovat käytössä. TODO-lista koetaan tehokkaaksi, kun sinne pystyy priorisoida ja laatia omia aikatauluja. Muut haastateltavat käyttävät kalenteria, mutta vain pääkohtien listaamiseen. Pelkästään pääkohtien täyttäminen kalenteriin tietyn ajan varaamisen sijasta koetaan joustavuutena.

Esille tuli kaikissa haastatteluissa, että oman ajankäytön arvioiminen on joskus haasteellista. On paljon sellaisia asioita mitkä vievät enemmän aikaa, mitä on kuvitellut. Itsestään riippuvaisten asioiden kuluva aika pystytään arvioimaan melko hyvin.



Haastateltavat kokevat tehokkuuden olevan sitä, että saa tehtyä suunnitellut asiat sallitun määräajan puitteissa. Asiat sujuvat omalla painollaan eikä niihin tarvitse sen enempää puuttua. Tehokkuus myös koetaan näkyvän viivan alla tuloksellisuutena. Päivään sisältyy aina jotain sellaista turhaa, mikä syö tehokkuutta. Yksi esimies kokee syyllistyvänsä tällaiseen liian usein. ”Voi tehdä paljon asioita, mutta tekemällä oikeita asioita on tehokas.”

Haastatteluissa oli mukana yksi tuore esimies, joka koki ajankäytössä ja johtamisen tiimoilta olevan paljon kehitettävää. Tuoreen esimiehen mukaan on pystyttävä asennoitumaan uuteen rooliin ja hahmottamaan kaikki itselleen kuuluvat työt ensin, jotta voi ruveta työstämään omia toimintatapojaan. Johtamistavat muuttuvat ja ihmiset muuttuvat, ikinä ei ole valmis johtajaksi.

### 6.3.1 Delegointi

Delegointi koetaan tässä yrityksessä toimivaksi ja sitä käytetään paljon. Lähes poikkeuksetta haastatteluissa tuli ilmi, että ensisijaisesti mietitään kuka voisi tehdä asian helpommin. Sellaisia töitä on ilmassa paljon, joita voi suoraan delegoida alaisille. Lisäksi esimiehet siirtävät sellaisia tehtäviä eteenpäin mihin oma aika tai osaaminen ei riitä. Vaikka osaaminen riittäisikin, jotkut kokevat sen kuuluvan jollekin muulle. Entistä enemmän haastateltavat delegoivat rutiinomaisia töitään eteenpäin.

Aikaisemmin esimiehet kokivat valvovansa enemmän delegoituja tehtäviä. Nykyisin luottamus alaisiin on kasvanut ja valvonta on jäänyt vähemmälle. Osa esimiehistä kuitenkin luottamuksesta huolimatta valvoo, että kaikki on kunnossa ja hommat tulee tehtyä määräaikaan mennessä. Ainoastaan yksi haastateltavista ei luota delegoituihin tehtäviin vaan valvoo, että ne tulee tehtyä oikein määräajassa. Hän myös itse sortuu usein ajatukseen ”Itse kun hoitaa niin homma tulee tehtyä”.

Kiireessä esimies F kokee delegoinnin haasteelliseksi ja jättääkin sen silloin väliin. Hän pyrkii ottamaan oman ajan delegointiin, jotta voi opastaa kunnolla kyseisen asian alaiselleen. Tällöin seuraavalla kerralla opastusta ei enää tarvita ja säästyy aikaa.

### 6.3.2 Aikavarkaat

Puolet esimiehistä kertoi pystyvän keskittymään työpisteessään hyvin ilman häirintää. Pääsääntöisesti esimiesten ovet ovat aina avoinna kaikille. Tarvittaessa töitä voidaan tehdä etätöinä tai suljetussa toimistossa. Puolet taas kokevat, että omaa rauhaa voisi olla joskus enemmänkin. He kokevat, että ajatus hukkuu useasti hälinään, jolloin puhelimesta puhuminen tai tärkeiden sähköpostiviestien kirjoittaminen on haasteellista.

Aikavarkaat on tunnistettavissa haastateltavien keskuudessa melko hyvin. Yksin esimies kokee, että työn keskeytyminen kuuluu esimiestyöhön ja aina saa tulla keskeyttämään, kun ovi on avoinna.

Haastatteluissa ilmenee yleisimmät aika varkaat tässä työyhteisössä. Yleisesti ottaen aikavarkaina pidetään asioita, jotka rikkovat suunnitellun työn. Kiire koetaan pahimmaksi aikavarkaaksi. Lisäksi palaverit eivät olleet suosiossa ajankäytön kannalta. Sähköpostin käyttöön toivottaisiin pelisilmää. Asiat, joihin tulee kommentoida sähköpostin kautta, ovat ajanryöstäjiä. Lisäksi työyhteisössä esiintyy ns. "tulipaloja", jotka koetaan ajanryöstäjiksi. Joskus tulipalot johtuvat työntekijöistä itsestään, mutta myös ulkopuolisia vaikuttajia on eikä niihin voida aina vaikuttaa.

Kysyin haastattelussa, miten henkilö itse häiritsee. Lähes kaikki haastateltavat kokivat osaavansa häiritä fiksusti tai olla häiritsemättä. Yksi esimies ei ajattele työn keskeyttämistä vaan jos tarvitsee tietoja tai muuta niin silloin keskeyttään. Toinen esimies kertoo häiritsevänsä jopa itsekkäistä syistä liikaakin, tarvittavan tiedon tähden jotta itse pääsee työssään eteenpäin.

### 6.3.3 Kiire ja stressi

Haastateltavien työpäivät ovat hyvin erilaisia. Osalla on paljon reissuhommia ja osalla hyvin vähän. Tietyt komponentit toistuvat työpäivissä mutta sisältö vaihtuu jokaisella esimiehellä laajasti. Tekemistä on käytettävään aikaan nähdä paljon. Osa esimiehistä kertoo, että tekee myös töitä kotonaan.

Lähes kaikilla haastateltavilla säännöllinen työaika ei riitä työtehtävien hoitoon. Työajan riittävyys on myös vaihtelevaa riippuen ajankohdasta. Erään esimiehen mukaan "ylitöitä ei tule laskettua". Haastateltavista yksi on palkattu johta-

jasopimuksella töihin, mikä tarkoittaa, että säännöllistä työaikaa ei ole. Henkilön tulee itse määrätä mikä on viisas työ määrä. Kiirettä siis tuntuu olevan kasvavassa määrin.

Yksittäinen esimies kertoi, että säännöllinen työaika riittää hänen omien töiden hoitamiseen, mutta auttamalla muita heidän työtehtävissään hän luo kiireen myös itselleen.

Esimiehet ovat lisänneet suunnitelmallisuutta, jotta tehokkuus säilyisi ja jopa lisääntyisi. Joidenkin mielestä aamupäivät ovat tehokkainta aikaa, ja näin järjestävätkin kiireellisimmät asiat sinne, jotta ne tulevat tehtyä. Kuitenkaan liikaa ei saa tehostaa, jotta luovuus ei häviä. Usein yrityksessä jos lähtötiedot eivät ole kunnossa ja tulee muutoksia, niin kiire menee tehokkuuden edelle.

Haastateltava B kokee, että kiireen taakse on helppo mennä sen sijaan, että kehitettäisiin semmoista asiaa mikä helpottaisi kiirettä.

Kaikki esimiehet miettivät kuka voisi tehdä helpommin tai nopeammin jotkin työt, näin pysyy jotenkin oman työajan puitteissa. Ajatus siitä, että kaikkea ei tarvitse itse tehdä, on herännyt osalle haastateltavista. He kokevat, että on hyvin vähän sellaisia töitä jotka voisi jättää kokonaan pois päiväjärjestyksestä. Jos kuitenkin sellaisia töitä on, niin ne on jo hoidettu.

Työn huonoiksi puoliksi koetaan ajoittainen kiireisyys. Työn määrä ei ole tipunut samassa suhteessa, kun työntekijät ovat vähentyneet. Esimiestä lainaten: ”Kaikki kiire, mitä omalla tussaroinnilla luodaan, siihen pitää pystyä vaikuttamaan”.

#### 6.4 Palaverien tehokkuus

Palaveri käytännöissä on kohde organisaatiossa haastateltujen mukaan parantamisen varaa. Palavereiden laatua on kuitenkin jalostettu. Usean esimiehen työnkuvaan kuuluu useita palavereja päivässä. Yrityksessä on pyritty vähentämään turhaa istumista palavereissa ja sitä ei olekaan enää niin paljon kuin ennen.

Työnantaja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden käyttää etäyhteyttä palaverien hoidossa. Palavereita onkin pyritty tehostamaan käyttämällä tätä työkalua. Kuitenkin esimiehet toivoisivat lisää tämän työkalun käyttöä.

Haastateltavaa B lainaten ”Hyvin suunniteltu palaveri on tehokas”.

## 6.5 Palautteen anto

Palautteen anto nousi haastatteluissa keskeiseksi kehityskohteeksi ja painopistealueeksi esimiesten keskuudessa. Haastatellut kokivat antavansa palautetta, mutta liian vähän. Palautteen antamisesta ei ole vielä kehkeytynyt rutinia haastateltaville esimiehillä.

Puolella esimiehistä kynnys antaa positiivista palautetta on suurempi kuin negatiivista. Yksi esimies koki positiivisen palautteen nostattavan alaisten työmotivaatiota. Esimiehet jotka kokevat negatiivisen palautteen antamisen haastavaksi antavat kuitenkin positiivisen palautteen välittömästi.

## 6.6 Kehittämisehdotuksia

Tässä kappaleessa pohditaan kehittämisehdotuksia, joiden avulla esimiehet voivat parantaa ajankäyttöään. On olemassa asioita joihin ihminen voi vaikuttaa ja voi päättää, voi vaikuttaa, muttei voi päättää ja vielä asioita joihin ei voi vaikuttaa eikä päättää. Tulisi keskittyä vain niihin asioihin, joihin voit vaikuttaa ja jotka voit päättää.

Ajanhallinta ja sen suunnittelu on välttämätöntä ihan jokaiselle. Ei ole yhtä oikeaa tapaa hallita aikaa, vaan jokaisen on löydettävä itselleen sopiva tapa toimia. Kehitystyö ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii omaa realistista arviointia. Esimiesten tulisikin säännöllisesti tarkastella tapojaan ja omia toimia. Ajanhallinta on välttämätöntä tuloksellisuuden kannalta.

Esimiestyölle on varattava riittävästi aikaa. Esimiesten vastuulla on yleensä vaikeita ja suuria päätöksiä. Tärkeiden päätösten tekeminen vaatii aikaa ja rauhaa ajatella asioita. Virheilta vältytään, kun annetaan riittävästi aikaa yhdelle asialle.

Moni esimies tiedostaa kiireen ja ajankäytön tehottomuuden. Kuitenkin kuvitel-  
laan, että hallitaan aikaa hyvin eikä tutkita asiaa tarkemmin. Ajankäyttötutki-  
muksen tekeminen saattaa olla vierasta ja tuntua haastavalta, mutta siitä saa-  
tu hyöty on sen arvoista. Ajankäyttötutkimuksia voi tehdä eripituisia omasta ti-  
lanteesta riippuen. Tutkimuksessa saadaan tietoon mihin se aika todella kuluu.  
Ja voidaan tehdä tarvittavia korjauksia työpäivään, jotta se toimii tehokkaam-  
min.

Esimiesten työpäivä ovat keskimäärin normaalia pidempiä. On ymmärrettävää,  
että päivät venyvät, mutta jatkuvat ylityöt eivät ole tervettä. Ylitöitä tulee välttää  
ja pohtia omaa ajankäyttöä. Osa haastateltavista kertoi tekevänsä kotona jos-  
kus töitä. Tämä työaika tulee vielä tuon ”säännöllisen” työajan päälle. Olisi hy-  
vä miettiä miten jatkuvilta ylityöiltä ja töiden kotiin viemisiltä voitaisiin välttyä.  
Esimieskin pystyy tekemään työn määrääjassa, ilman ylityöitä. Kiireen ollessa lii-  
an pinnassa, ei vapaa-ajallakaan rentoutuminen onnistu joka vaikuttaa seu-  
raaviin työpäiviin.

Aikaa ei voi hallita, voi vain hallita sitä miten ja mihin sitä kulutetaan. Ajankäyt-  
töä voi tehostaa parhaiten oman työn organisoinnilla. Täytyy olla selkeät ta-  
voitteet mitä kohti pyritään. On hyvä suunnitella tehtäviä ja päivän aikataulua  
etukäteen.

Suunnittelun tarkoituksena ei ole kuitenkaan aikatauluttaa omaa päivää. Vaan  
sen tarkoitus on aikatauluttaa niin, että aikaa jää muullekin elämälle työtehtä-  
vien jälkeen. On tärkeää myös suunnitella niitä pieniäkin töitä jotka ovat jo  
muuttuneet rutiiniksi. On hyvä asettaa työlle aikarajat. Työ ottaa sen ajan,  
minkä sille antaa. Ihminen tehostaa toimintaa aikarajan lähestyessä.

Kalenteri on varmasti käytetyin ajanhallinnan väline, mutta myös eniten väärin  
käytetty. Esimiesten olisi hyvä käyttää vain yhtä kalenteria johon merkitsee  
kaikki menonsa. Kalenteriin voi varata aikaa pakollisille asioille jotka toistuvat  
säännöllisesti, kuten raportointi. On tehokasta niputtaa samankaltaiset tehtä-  
vät.

Yllättäviä tilanteita tulee jolloin aikataulun noudattaminen ei onnistu. Ajankäy-  
tön tehostaminen ei tarkoitakaan sitä, että kalenteri olisi täyteen buukattu.  
Joustavuutta täytyy olla. Kalenteriin on myös hyvä jättää tyhjää, jolloin yllättä-

vät tehtävät eivät aiheuta ylitsepääsemätöntä kiirettä. Suunnittelu on valmistumista itse tekemiseen. Huolellisesti tehdyllä suunnitelmalla päästään suoraan tärkeiden työtehtävien pariin.

Johtuen ihmisen biologiasta ja fysiologista, emme ole jokaisena tuntina yhtä tehokkaita. Jokaisen ihmisen tulisi löytää oma luontainen tehokas työaika. Useasti se on aamupäivisin noin klo 9.00-11.00. Tuona aikana tulisi tehdä kaikki hankalat, kaikkein eniten aikaa ja energiaa vievät tärkeät työtehtävät.

Ajankäytön tehostaminen on yksilöllistä ja näin ollen kaikille sopivaa ohjeistusta ei olekaan. Esimiehen on itse kehitettävä työtapojaan ja löydettävä oikeat tehostuskeinot. Kukaan muu ei voi tehdä sitä hänen puolestaan. Erilaisista koulutuksista saataisiin käytännön työkaluja ajanhallinnan parantamiseen ja esimiehet, jotka kamppailevat vaikeuksien kanssa saisivat tukea tätä kautta. Vaikka koulutuksia olisikin järjestetty, niin olisi hyvä järjestää "herättely" koulutuksia lähes vuosittain. Koulutuksissa kerrattaisiin jo opittuja asioita ja palautettaisiin mieliin toimivia työkaluja.

Työpäivän voisi aloittaa ja päättää tehokkaasti. Käytetään 5+5 sääntöä. Aamulla ensimmäiset 5 minuuttia mietitään mitä tänään halutaan saada aikaiseksi? Ja 5 minuuttia ennen kotiinlähtöä pohditaan sitä miten onnistuttiin kyseisen päivän tavoitteissa. Päivän aluksi vaikeat ja epämiellyttävät työtehtävät olisi hyvä tehdä heti, eikä siirtää niiden tekemistä. Olisi hyvä hoitaa asiat kerralla kuntoon ja keskittyä yhteen asiaan kerrallaan.

Samankaltaisten tehtävien niputtaminen helpottaa työtäsi ja on erittäin tehokasta. Monista kaikki mitkä voit. Tee valmiiksi sähköposti pohjat, mallit vaikeisiin tilanteisiin ja esimerkiksi malli kokouksen vetoon. Näin ne on kerran tehty eikä niitä tarvitse enää miettiä, vaan etsiä harkitusti suunniteltu pohja minkä mukaan edetään.

Sähköpostit luovat meille lisää kiireen tuntua. Täytyy muistaa, että kaikki sähköpostit eivät ole tärkeitä ja kiireellisimpiä tehtäviä. Esimiesten kannattaisi pysähtyä hetkeksi ja miettiä paljonko viettää aikaansa sähköpostin äärellä. Sähköpostia tulisi pyrkiä lukemaan vain muutaman kerran päivässä. Aamuisin tulisi vain tarkistaa onko laatikkoon tullut jotakin todella kiireellistä, mutta muuten ensimmäisen kerran katsottaisiin lounaan jälkeen. Pidä sähköposti auki vain,

kun todella käsittelet sähköposteja. Laita myös merkkiäännet ja pop-up-ikkunat pois käytöstä. Näin saat työrauhan itsellesi. Sähköpostiin on hyvä rakentaa alakansioita, jotta pystyt arkistoimaan tärkeät viestit. Mahdollisia kansioita voisivat olla ”Odottaa toimenpiteitä” tai ”Tarkista tilanne”. Olisi hyvä myös pitää saapuneet kansio mahdollisimman tyhjänä. Tällöin pystyy oikeasti hahmottamaan uudet saapuneet viestit.

Kokouskäytäntöjä tehostamalla voittaa paljon aikaa. Jätetään pois kokonaan vain tavan vuoksi pidettävät kokoukset. Kalenterin täyttyessä pelkästään kokouksista olisi hyvä miettiä, onko juuri sinun pakko olla paikalla tai voisiko joku muu osallistua puolestasi. Järjestäessäsi kokousta mieti tarkkaan keiden pitää olla paikalla. Kokouksen järjestäjä on vastuussa esityslistan lähettämisestä osallistujille, tämä olisi hyvä lähettää tutustumista varten muutamaa päivää aiemmin itse kokousta. Muistetaan myös kokouksen jälkeen toimittaa muistio kaikille. Ennen kaikkea kunnioitetaan toisten ajankäyttöä, ollaan ajoissa ja keskitytään olennaiseen.

Delegoimalla ja kitkemällä aikavarkaita saadaan tehokkuutta työaikaan. Delegointi on osa esimiestyötä. Aina löytyy jokin tehtävä, jonka joku muu voisi hoitaa paremmin tai helpommin. Töiden siirtäminen ei välttämättä tapahdu aina ylhäältä alaspäin, vaan se voi myös tapahtua mihin suuntaan takaisin, mutta suunnitelmallisesti.

Aikavarkaita on jokaisen työssä. Aika varkaat tulee tunnistaa ennen kuin niitä voidaan käsitellä. Jokaisen esimiehen tulisi tarkkailla omaa ajankäyttöä, mihin aika todella kuluu. Tämän jälkeen tulisi tunnistaa tehoton ajankäyttö ja ne aikavarkaat. Kun aikavarkaat on tunnistettu, voidaan suunnitella korjaustoimenpiteet ja toteuttaa yksi kerrallaan. Näin päästään eroon vähäisistäkin aikavarkaista. Etätöiden mahdollisuudella voitaisiin minimoida aikavarkaat ja saada lisää tehokkuutta työpäivään.

Vuorokausi olisi hyvä pitää tasapainossa työn, unen ja vapaa-ajan kanssa. Tähän on hyvä 8+8+8 sääntö, joka tarkoittaa 8 tuntia hyvää työtä, 8 tuntia hyvää vapaa-aikaa ja 8 tuntia hyvää lepoa. Hyvän vapaa-ajan voi käyttää esimerkiksi liikuntaan. Liikunta on hyvä keino purkaa stressiä ja paineita. Riittävällä levolla ja unen määrässä on vaikutusta työpäivän laatuun. Rankan työpäivän jälkeen sekä keho että mieli tarvitsee lepoa, jotta se palautuu raskaut-

sesta. Lepäämällä myös valmistutaan seuraavaan työpäivään. Ihminen on tehokkaimmillaan, kun hän on levännyt tarpeeksi.

Rentoutumisella ihminen saa palautettua fyysisen ja psyykkisen tasapainon. Rentoutuminen on itsensä kuuntelemista, energiavarojen lataamista, hyvää oloa ja lepoa. On erilaisia tapoja rentoutua. Urheilu, ystävät, harrastukset ja erilaiset harjoitukset ovat hyviä rentoutumisen keinoja. Rentoutuessaan täytyy löytää oikea paikka oikeaan aikaan.

Ajankäytön hallinta vaatii aikaa ja itsekuria. Miten voit sitten saavuttaa tavoitteesi. Ensiksi on tärkeää luoda innostava mielikuva paremmasta tulevaisuudesta ja kuvata oma haaveesi. Tämän jälkeen on aika asettaa tarkka tavoite ja laittaa se näkyvälle paikalle muistuttamaan sinua. Seuraavaksi tulee tehdä toimintasuunnitelma ja konkreettiset askeleet kohti päämäärää. Tulee myös tiedostaa ja kirjata muutoksesta tulevat hyödyt. On myös hyvä miettiä matka varrella miksi juuri sinä tulet onnistumaan kyseisessä tavoitteessa. Vaikeiden tilanteiden varalta on hyvä olla kannustajia mukana projektissa. Uuden tavan opettelu voi olla todella haastavaa, mutta pyri ennakoimaan esteet. Mitä esteistä voi tulla ja miten niistä selvitään? Huomaat edistyksen, että jotain on alkanut tapahtua. Täytyy muistaa myös nauttia aikaansaannoksista ja palkita itsensä tavoitteiden saavuttamisesta.

## 7

### YHTENVETO

Työssä haluttiin selvittää ajankäytön hallintaa esimiestyössä. Alussa pohdittiin esimiestyötä ja sen vaativuutta. Tämän jälkeen siirryttiin pohtimaan tarkemmin ajankäytön hallintaan liittyviä asioita.

Tutkimukseen osallistuvien esimiesten ikäjakauma oli melko laaja. Kaikilla kokemuspohja esimiestyöstä oli hyvin erilainen. Esimiehen tarvittavat johtamistaidot ovat henkilökohtaisia ja kehittyvät ajan myötä. Esimies ei ole koskaan valmis, vaan aina on kehitettävää ja opittavaa. Mukana oli yksi tuore esimies, josta selvästi huokui into, mutta samalla hän tarvitsee enemmän tukea työhönsä kuin kokeneemmat esimiehet.



Esimiehen tulee ennen kaikkea tuntea itsensä. Täytyy pystyä tunnistamaan sekä heikkoutensa, että vahvuutensa. Esimies ohjaa alaisiaan omalla esimerkillään ja tukee tekemään oikeita valintoja. Esimiehen tulee myös olla aidosta läsnä, muuten ei voi johtaa tuloksekkaasti. Tekemällä oppii. Kukaan ei ole johtaja syntyessään, vaan siihen opitaan käytännön kautta. Tieto on hyvä pohja johtamiselle, mutta sekään ei ole pakollista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tuli esille se, miten paljon eri osa-alueet vaikuttavat esimiesten ajankäytön hallintaan. Esimiehen tulee ymmärtää, ettei kaikkea voi eikä tarvitse tehdä itse. Delegoimalla rutiininomaisia työtehtäviä vapautetaan omaa aikaa ja voidaan keskittyä isompiin kokonaisuuksiin. Delegoinnista voidaan saada paljon tehokkuutta irti, jos sitä hyödynnetään oikein.

Suuret työmäärät lisäävät kiireen tuntua. Nykyään vähennetään paljon työntekijöitä, mutta kuitenkin työn määrä ei tule tippumaan samassa suhteessa. Kiire ei lisää tehokkuutta, vaan päinvastoin se saattaa heikentää sitä. Kiire koetaan myös pahaksi aikavarkaaksi. Kuitenkin ulkoa tulevat häiriötekijät koetaan pahimmaksi ajantyohtajaksi. On tärkeää muistaa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ja sitten vasta siirtyä seuraavaan, kun tämä on tehty kunnolla. Ajankäytön puutteet on tunnistettava ennen kuin niihin voi puuttua. Täytyy pystyä johtamaan itseään ennen kuin voi johtaa muita. Muistetaan pitää elämän eri osa-alueet hyvässä tasapainossa keskenään.

Tutkimukseen osallistuvien esimiesten ajanhallinta on melko hyvällä mallilla. Lähes jokainen tehostaa ja tarkkailee ajankäyttöään aktiivisesti. Kaikkien mielestä töiden priorisointi on tärkeintä. Tämän pohjalta esimiehet laativat aikatauluja ja tavoitteita itselleen. Aikatauluissa pysytään, mutta poikkeuksia tietenkin on johtuen ulkoisista tekijöistä. Jotkut haastateltavista tekivät töitä myös kotona, mutta eivät kokeneet tätä haitaksi.

Esimiesten suhtautuminen tutkimukseen oli erittäin positiivista huolimatta siitä, että työkuormaa heillä oli paljon ilman tutkimustakin. Organisaatiossa on kehitetty paljon ja saatu paljon aikaan. Esimiehet odottivat innolla tulevaa haasteellista vuotta.

Opinnäytetyön aloittaminen tuntui ensin todella haastavalta enkä tuntunut pääsevän mitenkään alkuun. Löydettyäni aiheen olin innoissani ja aloitin työt välittömästi. Haasteita opinnäytetyönkirjoittamisella asetti kokopäiväinen työ opiskelun ohessa. Opinnäytetyöprosessi venyi hieman alkuperäisestä suunnitelmasta, aiheuttamatta kuitenkaan harmia.

Aiheen valinta pohjautuu omaan mielenkiintoon ihmisten käyttäytymiseen ja suoriutumiseen. Valitsemani aihe oli mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja hyödyllinen. Aihe on hyödyllinen muillekin kuin ainoastaan esimiehille. Jokainen voi miettiä omaa ajankäyttöä ja sen hallintaa ja yrittää parantaa sitä. Kehittämistä voi tehdä sekä työelämässä, että vapaa-ajalla.

Tiedon keräämiseen olisin voinut käyttää muitakin tapoja, kuin ainoastaan yksilöhaastatteluja. Olisin voinut teettää esimiehillä ajankäyttö kyselyn, josta olisi selvinnyt tarkempi vuorokauden rytmitys. Ilokseni kaikki esimiehet osallistuivat yksilöhaastatteluihin ja sain hyvän otannan kuudella esimiehellä. Haastattelut antoivat hyvin tietoa ja koin ne todella hyödyllisiksi. Työn edetessä toki tuli huomattua pieni puutteita haastattelupohjassa, mutta sitä ei enää voinut korjata. Haastattelupohjan kysymyksiä olisi voinut muokata hieman toisenlaisiksi ja lisätä muutaman tarkentavan kysymyksen. Muutokset olisivat tuoneet lisää syvyyttä työhön. Työ sujui korjatun aikataulun puitteissa suunnitellusti. Tutkimusongelmat saavutettiin mielestäni melko hyvin.

Jatkotutkimuksena voitaisiin mennä syvemmälle tiettyjen tässä työssä käsiteltyihin asioihin kuten delegointiin. Voisi selvittää delegoinnin mahdollisuuksia lisätä esimiehen työn tehostamista.

## LÄHTEET

Aaltio, I., 2008. Johtajuus lisäarvona.

Ahonen, H. 2004. Kuka komentaa kelloasi. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, S. Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Kopijyvä.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistaminen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Keenan, K. 1997a. Opas ajanhallintaan. Espoo: Suomen Atk-kustannus.

Keenan, K. 1997b. Opas johtamiseen. Espoo: Suomen Atk-kustannus.

Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen : käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Pelin, A. & Pelin, R. 2000. Ajankäytön opas : Miten opin hallitsemaan aikaani ja elämäni. Jyväskylä: Projektijohtaminen Oy.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet : ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Ristikangas, M., Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus.

Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö: vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen : näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Vakkuri, K. 1996. Aika ja sinä – Opas ajankäytön suunnitteluun ja itsensä johtamiseen. Helsinki: BSV Kirja.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen : haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

## HAASTATTELUN RUNKO

### Taustatiedot

- Ikäryhmä
  - alle 30
  - 30-40
  - 41-50
  - 51-60
  - yli 60
- Ammattiryhmä
  - työntekijä
  - toimihenkilö
  - ylempitoimihenkilö (asiantuntija, esimiehet)
  - haastateltava kuuluu yritysjohtoon
- Kuinka kauan on toiminut nykyisessä työssään/yritysvuodet
  - <5 vuotta
  - >5 vuotta <10 vuotta
  - >10 vuotta
- Montako alaista
  - <10
  - 10-20
  - 20-30
  - >30
- Parhaimmat ja huonoimmat puolet työssä
- Päätöksenteossa, Kuinka paljon kysyy alaisiltaan mielipiteitä

### Ajankäyttö

- Miten pystyn keskittymään hälinän keskellä?
- Tavanomainen työpäivä?
- Riittääkö säännöllinen työaika työtehtävien hoitamiseen?
- Miten henkilö erottaa tärkeät työt ei-tärkeistä/Miten henkilö luokittelee työnsä?
- Onko henkilöllä rutiineja työtehtävien hoitoon?
- Laatiiko henkilö säännöllisesti aikatauluja töiden hoitamiseksi?

- Mitkä ovat pahimmat aikavarkaat ja ovatko ne tunnistettavissa?
- Voisiko jotain töitä jättää kokonaan tekemättä ilman, että joku kärsisi siitä?
- Miten henkilö kokee kokoukset ja palaverit ajankäytössä?
- Millaisia tehtäviä ja kuinka paljon henkilö delegoi alaisilleen?
- Miten henkilö antaa palautetta
- Mitä on tehokkuus?
- Miten arvioin oman ajan realistisesti?
- Miten onnistun muutoksessa?