

Valtteri Raunio

ESIMIESTEN TYÖAJANKÄYTÖN TUTKIMUS – CASE UPM-
KYMMENE OYJ RAUMAN PAPERITEHDAS

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
2009



ESIMIESTEN TYÖAJANKÄYTÖN TUTKIMUS – CASE UPM-KYMMENE OYJ RAUMAN PAPERITEHDAS

Raunio, Valtteri
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtaminen
Huhtikuu 2009
Heinonen, Eila
UDK: 658.3
Sivumäärä: 55

Asiasanat: ajankäyttö, ajanhallinta, esimiehet, johtaminen

Opinnäytetyössä tutkittiin esimiesten työajankäyttöä. Työ tehtiin tilaustyönä UPM-Kymmenen Rauman paperitehtaalle. Tavoitteena oli selvittää esimiesten tärkeimmät työtehtävät, tunnistaa toisarvoisiin töihin suunnattua hukka-aikaa ja tunnistaa mahdollisia päällekkäisiä töitä. Lisäksi selvitettiin voiko joitain töitä mahdollisesti jättää tekemättä ja kartoitettiin aikavarkaita, joita työpäivään huomaamatta sisältyy. Teoriaosassa selvitettiin esimiestyötä sekä ajankäytön hallintaa ja tehostamista.

Empiirisessä osassa selvitettiin miten esimiehet voisivat tehostaa työajankäyttöään. Empiria toteutettiin kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Tutkimuksessa tehtiin neljä teemahaastattelua, jotka toteutettiin henkilökohtaisesti työaikana. Haastateltavat valittiin ennalta määritellystä kohderyhmästä siten, että mukana oli eritasoisia esimiehiä. Lisäksi apuna käytettiin ulkopuolisen konsulttiyrityksen tutkimuksen kohderyhmälle teettämän ajankäytön koulutuksen tuloksia.

Tutkimus osoitti, että esimiesten tärkeimmät työtehtävät liittyivät tuotannon turvaamiseen. Haastatellut kokivat, että pahimmat ajanhukkaajat ja suurimmat kehityskohdeet heidän työajankäytössään liittyivät palavereihin, palavereihin valmistautumiseen, kokouksiin alihankkijoiden kanssa, puhelimen käyttöön, ympäristöhäiriöihin, omiin ominaisuuksiin ja yrityksen sisäisten järjestelmien mukanaan tuomiin raportteihin. Myös sähköpostin käyttöä tulisi tehostaa.

THE USE OF WORKING HOURS BY MANAGEMENT – CASE UPM KYMME RAUMA PAPER MILL

Raunio, Valtteri
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Organisations and HR Management
April 2009
Heinonen, Eila
UDC: 658.3
Number of pages: 55

Key words: use of time, time management, managers, management

The key point of research for this thesis is the use of working hours by management. The research was done as ordered by UPM-Kymmene Rauma paper mill. The goal was to identify the core tasks of management and clarify the job description. Another main emphasis was on loss of time in secondary tasks and the identification of overlapping tasks. Unnecessary tasks were also pointed out as well as the time bandits that are hidden in every day work. The theoretical part mainly focuses on management work in general with additional emphasis on time management and how to make the use of working hours more effective.

The empirical part discusses how supervisors/managers can receive greater value from the working hours used. The research was conducted as a qualitative research, executed with four thematical interviews. The interviews were done in person and within the working hours. The persons for the interview were hand picked from a predetermined group and consisted of different levels of management. A time management training done by an outside consultant company was used as additional help.

The research results show that the most crucial management tasks are done around the safe and efficient execution of production. The participants of the interviews stated that, the biggest time losses and points of development in their use of working hours were in meetings, preparation for meetings, negotiations with subcontractors, phone use and general distractions in the office environment. Further education and training on a personal level, reporting within the company and effective use of e-mail were also seen as points of improvement.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ESIMIESTYÖ	6
2.1	Esimiesvalmiuden perusta	6
2.2	Esimiestyön ominaispiirteitä.....	7
2.3	Esimiehenä menestymisen edellytyksiä.....	8
2.4	Ihmisten johtaminen	11
2.5	Esimiehen roolit	12
3	AJANKÄYTTÖ	16
3.1	Ajankäytön tutkiminen	16
3.2	Ajankäytön suunnitteleminen	17
3.2.1	Suunnittelun hyödyt	18
3.2.2	Tehokkaan ajankäytön hallinnan esteet.....	19
3.3	Ajankäytön tehostaminen	22
3.3.1	Ajankäyttöpolitiikka.....	22
3.3.2	Oman työn organisointi.....	22
3.3.3	Ajankäytön parantaminen	23
3.3.4	Ajan tärvääjien karsinta.....	25
3.3.5	Itsensä johtaminen.....	26
3.3.6	Delegointi	28
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	31
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	31
4.2	Käsitteellinen viitekehys.....	32
5	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY.....	32
5.1	UPM-Kymmene OYJ	32
5.2	UPM-Kymmene OYJ Rauma	33
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
6.1	Tutkimusotteen valinta	34
6.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	35
6.3	Luotettavuuden arviointi.....	37
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
7.1	Teemahaastatteluiden tulokset.....	38
7.2	Ajankäyttömittauksen tulokset	45
8	YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET	48
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Oman työn organisoinnilla voidaan tarkoittaa sen työn organisointia, jolla ansaitsemme elantomme, mutta myös kaiken muun toimintamme ja jopa koko elämämme organisointia. Se on itseemme ja tulevaisuuteemme kohdistuvaa suunnittelua, jonka tarkoituksena on helpottaa toimintaamme ja käyttäytymistämme. Oman työn organisoinnin tulisi myös olla varsin luontevaa jokaiselle esimiehelle. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että määrätietoinen tulevaisuuden suunnitteleminen on verrattain harvinaista. (Nissinen & Voutilainen 1985, 116–123.)

Tutkin opinnäytetyössäni esimiesten työajan käyttöä. Aihe on näin jatkuvan tehostamisen aikana ajankohtainen. Globalisoituvassa maailmassa esimiesasemassa toimiville henkilöille tehostaminen on tarkoittanut sitä, että hierarkiatasoja on purettu ja johtajan välittömien alaisten määrää samalla lisätty. Kasvanut vastuu vaatii jokaiselta esimiesasemassa toimivalta henkilöltä omien työtapojen mukauttamista. Samassa ajassa pitää pystyä hoitamaan kasvanut työmäärä pienemmällä tekijämäärällä. Näinä aikoina esimiehen täytyykin miettiä entistä tarkemmin omia tapojaan hoitaa työnsä. Opinnäytetyöni aikana nämä asiat nousivat pinnalle jälleen kerran UPM-Kymmeneen ilmoittaessa tehostavansa kaikkien liiketoimintaryhmien, yksiköiden ja funktioiden toimintaa. Rauman paperitehtaalla vaikutukset näkyvät henkilöstövahvuuden vähentämisessä 140 henkilöllä vuoden 2009 aikana.

Kohdeyrityksenä on UPM-Kymmene Oyj:n Rauman paperitehdas. Työ tehdään kyseisen yrityksen toimeksiannosta. Työni tarkoitus on selvittää tuotannossa toimivien esimiesten tärkeimmät työtehtävät, tunnistaa toisarvoisiin töihin suunnattua hukka-aikaa, tunnistaa mahdollisia päällekkäisiä töitä sekä selvittää voiko joitain tehtäviä jättää kokonaan tekemättä ja lisäksi kartoittaa niitä aikavarkaita, joita työpäivään sisältyy.

Opinnäytetyöni tavoitteena on siis löytää asioita, joiden avulla kohdeyrityksessä jokin henkilö itse, sekä koko työryhmä pystyisi kehittämään työajankäyttöään tehokkaampaan suuntaan. Empiirisen osan tulokset saatiin käyttämällä teemahaastattelua. Haastattelin neljää henkilöä, jotka toimivat esimiestehtävissä Rauman paperiteh-

taalla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tulokset esitetään sanallisessa muodossa. Lisäksi tulosten analysoinnissa sain käyttää apunani ulkopuolisen yrityksen kohdeyrityksen esimiehille teettämän ajankäyttötutkimuksen tuloksia.

2 ESIMIESTYÖ

2.1 Esimiesvalmiuden perusta

Hyviä johtajia on vaikea löytää, mutta sellaiseksi ei ole mahdotonta kehittyä. Itse asiassa kuka tahansa meistä voi olla hyvä johtaja. Johtajan ei tarvitse omata mitään mystisiä tai myyttisiä ominaisuuksia, kuten karismaa. Johtajana onnistuminen ei ole kiinni myöskään iästä, sukupuolesta, pituudesta, painosta tai ihonväristä. Johtajia on yhtä moneen lähtöön kuin tavallisiakin ihmisiä. Lähtökohta johtamisessa on, että muistaa ihmisten olevan erilaisia. Heitä tulee kohdella kutakin omalla ainutlaatuisella tavalla, mutta yhtenäisellä kunnioituksella. Ihmisten johtaminen onkin vaikeaa, sillä jokaisella ihmisellä on oma tahto ja se tahto on alistettava organisaation tarpeisiin. Sitä ei kuitenkaan saa murtaa, eikä sitä saa ärsyttää hyökkäykseen. (Lassila 2000, 12–14.)

Johtajaksi oppii parhaiten tekemällä. Hyväksi johtajaksi tulemiseen vaaditaan paljon käytännön kokemusta. Johtamisesta tietäminen on tietenkin välttämätöntä, mutta se on vain lähtökohta. Tieto pitää sisäistää ennen kuin sen voi soveltaa käytäntöön. Johtajaksi oppiminen ja harjoittelu ovat usein hyvin käytännöllisiä asioita. Johtamiskäytäntöjen kokeminen on paljon arvokkaampaa verrattuna teoreettiseen tietämiseen ja nämä käytännöt tulevat vain ja ainoastaan omien kokemusten kautta. Johtajaksi opettelevan onkin välillä hyvä pysähtyä ja miettiä missä ja milloin hän on oppinut jotain johtamisesta. Pohdittavaa tämän asian tiimoilta riittää varmasti ja omien kokemusten arviointi on yksi erittäin hyvä keino kasvaa johtajana. Lisäksi on hyvä miettiä ihmisiä joita itse arvostaa johtajina ja miettiä mitä heiltä voisi oppia. (Sydänmaanlakka 2004, 92–98.)

Perimmiltään johtajaksi valikoituu työyhteisön jäsenistä se henkilö, joka kykenee antamaan parhaimman vastauksen yhteisössä esiintyviin ongelmiin sen jäsenten näkökulmasta. Useat johtamisen asiantuntijat ovat samaa mieltä siitä, että johtajuudessa on kyse yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuvasta tavoitesuuntautuneesta vaikutusprosessista. Aktiivisuus ja aloitteellisuus ovat kaikille johtajille tyypillisiä piirteitä. Se joka tekee aloitteen tai kehittää idean ongelman ratkaisemiseksi, johtaa yhteisöä ainakin vähän aikaa. Useimmiten varsin monilla työyhteisön jäsenillä on ainakin jonkin verran mahdollisuuksia vaikuttaa tavoitteiden määrittelyyn ja toimintatapojen suunnitteluun. Nimetty johtaja on kuitenkin viime kädessä vastuussa omistajille johtajuuden hyvästä toteutumisesta ja organisaation tuloksesta. Usein organisaatiossa esimiestyö nähdäänkin asemana, johon henkilö nimitetään. (Jalava 2001, 8-9.)

Esimiehen ammattitaito tehtävässään perustuu moniin eri tekijöihin, kuten ominaisuuksiin, tietoihin, taitoihin, kykyihin ja asenteisiin. Toiminnassaan esimiehen täytyy käyttää kahteen pääryhmään kuuluvia valmiuksia. Esimiestyössä tarvitaan sekä alaan liittyvää ammattitaitoa ja asiantuntemusta, että ihmisten käsittelyyn liittyviä taitoja. Alan asiantuntijana itseään pitävä esimies painottaa tehtävien oikeaa suorittamista sekä suhteellisen yksityiskohtaista työntekijöiden opastusta ja valvontaa. Tällainen esimies saa aikaan parhaat tulokset, työskennellessään sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka ovat suhteellisen ammattitaidottomia tai tarvitsevat muuten voimakasta ohjausta ja seurantaa. Toinen mahdollisuus on painottaa johtamisessa ihmissuhdetaitoja. Tällöin esimies mieltää, että hänen menestymisensä esimiehenä perustuu ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen, vuorovaikutustaitoon ja kykyyn innostaa työntekijä yrittämään parastaan. Tässä tapauksessa esimiehen tuloksellisuus perustuu esimiehen kykyyn vaikuttaa tiimiinsä ja saada heidät tekemään parhaansa yhteisen hyvän eteen. On myös huomattava, ettei se mihin esimies itse kokee esimiesvalmiutensa perustuvan, välttämättä pidä yhtä todellisen tilanteen kanssa. (Joutsenkunnas & Heikkurainen 1999, 70–73.)

2.2 Esimiestyön ominaispiirteitä

Jokainen esimies tai johtaja tarvitsee toimivallan. Hänen täytyy tietää, mitä hän voi tehdä ja mitä taas ei. Nykyaikaisissa organisaatioissa tämä toimivalta on yleensä määritelty. Toimivalta merkitsee mahdollisuutta ja velvollisuutta vallankäyttöön.

Globalisoituvassa maailmassa toimivallan taitava ja ripeä käyttö on elinehto selviytymiselle. Sitä kuitenkin voidaan myös jakaa, esimerkiksi delegoimalla tai jaetulla johtamisella. Nykyajan trendinä yrityksissä on tehokkuus. Esimiesasemassa toimiville henkilöille tämä on tarkoittanut sitä, että hierarkiatasoja on purettu ja johtajan välittömien alaisten määrää samalla lisätty. Esimiehen vastuu on siis kasvanut, mutta käytännön toiminnan osaaminen samalla vähentynyt. (Kostamo 2004, 29–33.)

Mikään työyhteisö tai tiimi ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Tarvitaan joku henkilö, jonka tehtävänä on huolehtia, että alaisten edellytykset tehdä töitä ovat jatkuvasti kunnossa. Esimiehen velvollisuutena onkin ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voi toimia tavoitteellisesti. Ilo ja halu tehdä työtä syntyvät, kun työntekijät kokevat, että tavoitteet voidaan saavuttaa tai ylittää.

Työpaikan kaiken toiminnan lähtökohtana pitäisi olla perustehtävä, eli syy jota varten työpaikka on olemassa. Yhtenä esimiehen ja koko johtoportaana tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia jatkuvasti, että ryhmät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. Asia kuulostaa yksinkertaiselta, mutta ei kuitenkaan sitä ole. Perustehtävä ei pysy kaiken aikaa muuttumattomana, vaan sitä tulee tarkistaa ja selkeyttää jatkuvasti. Muuten yrityksellä on vaarana pudota kilpailijoiden kelkasta. Toinen tärkeä tehtävä on huolehtia, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät omien tehtäviensä yhteyden tuotanto- tai palveluprosesseihin ja näkevät sen osana koko yrityksen toimintaa. Motivaatio työhön syntyy työn merkityksestä. (Järvinen 2001, 27–31.)

2.3 Esimiehenä menestymisen edellytyksiä

Esimiehen tulee muodostaa itselleen käsitys siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä, eli paljonko hän katsoo tarpeelliseksi panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja paljonko muuhun toimintaan, esimerkiksi suorittavaan työhön. Usein esimiehet kuitenkin laiminlyövät pahasti johtamistehtävänsä ja tästä toiminnasta onkin hyvin kielteiset vaikutukset koko työyhteisölle. Kun esimies ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen, hänen on helpompi käyttää tehtävänsä tuomaa valtaa koko työyhteisön hyväksi.

Johtajan tehtävä on johtaa, mutta johtajaksi ei kukaan synny. Kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia. Tärkein kysymys, jota esimiehen tulee miettiä onkin, haluaako hän johtaa? Usein tärkein esimieheksi valikoitumisen peruste on se, miten henkilö on pärjännyt aiemmissa työtehtävissään. Tämän vuoksi esimieheksi valikoituu osaavia, kokeneita ja uutteria henkilöitä. Esimiehen oma asiantuntemus alaistensa töistä on usein välttämätön edellytys alaisten arvostuksen saamiselle, mutta tässä piilee myös riskejä. Ammatillinen asiantuntemus on toki tärkeää, mutta esimiehen tulisi muistaa keskittyä enemmän johtamiseen suorittavan työn sijaan. (Järvinen 2001, 12–16.)

Esimiestyön tutkijoita on kiinnostanut paljon se, mikä saa tietyt esimiehet menestymään toisia paremmin. Netsurvey Bolinder AB:n tekemässä laajassa tutkimuksessa ilmeni, että menestyneet esimiehet menestyvät kymmenessä asiassa paremmin kuin muut. Seuraavassa käydään läpi neljä tärkeintä. Nämä neljä ovat organisaation kannattavuuden kannalta olennaisimpia.

- 1) Esimies osoittaa kunnioitusta
 - tervehtii työntekijöitä
 - tulee ajoissa kokouksiin
 - esittelee ryhmän tai yksittäisten työntekijöiden hyviä ideoita heidän ideoinaan eikä ominaan
 - ei puhu puhelimesta samaan aikaan kun hänellä on yksityispalaveri
- 2) Esimies osaa käsitellä yhteistyökysymyksiä
 - hoitaa aloitteellisesti asia- ja henkilöristiriitoja
 - luo aitoa me henkeä
 - käyttää suoraa ja selkeää puhetyyliä
- 3) Esimies antaa työntekijöilleen mahdollisuuden vaikuttaa työtilanteeseen
 - rohkaisee työntekijöitä päättämään, miten he järjestävät työnsä
 - järjestää kokouksia, joissa keskustellaan

4) Esimies antaa tunnustusta

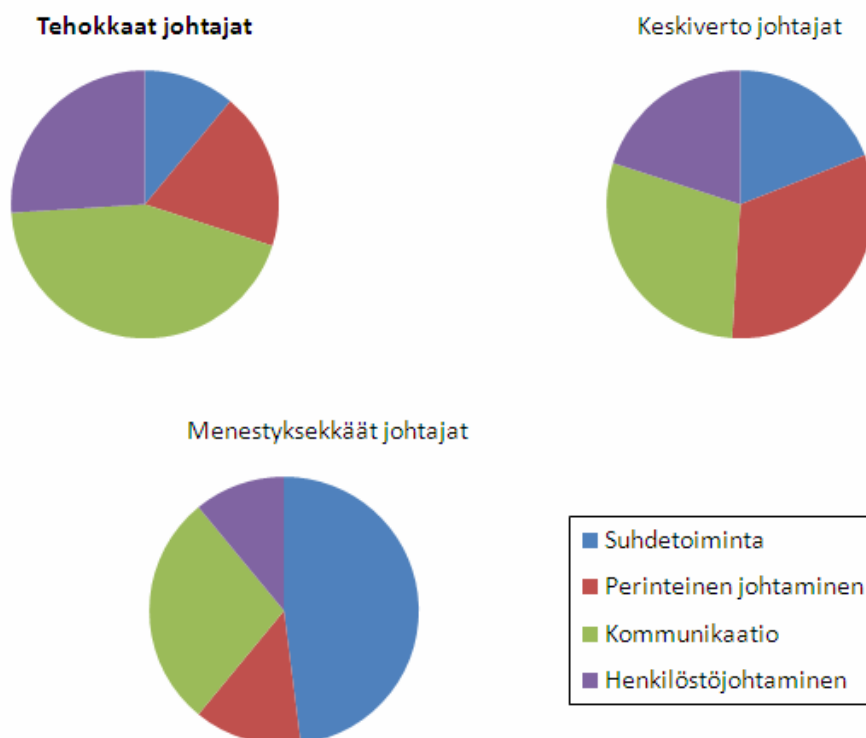
- kritisoi rakentavasti, kun suoritus ei tyydytä
- kehuu vilpittömästi kun tulos on hyvä

Loput kuusi asiaa ovat tärkeysjärjestyksessä: palkitseminen, tiedotus, kokonaisnäkemys, tavoitteet, henkilökohtainen kehitys ja se, että toimenpiteet ovat yksinkertaisesti toteuttavissa. (Mossboda, Petterson & Rönnholm 2008, 43–45.)

Fred Luthensin tutkimuksessa tutkittiin erilaisten johtajien ajankäyttöä. Siinä on mietitty vastausta muun muassa seuraavaan kysymykseen: tekevätkö nopeasti organisaatiossa etenevät johtajat samoja asioita yhtä innokkaasti kuin johtajat, jotka tekevät parasta työtä? Moni saattaa ajatella, että johtajat, jotka ovat tehokkaimpia työssään, ylenevät urallaan nopeasti, mutta Luthensin mukaan asia ei ole näin. Luthens ja hänen kumppaninsa tutkivat yli 450 johtajaa. Tutkimuksessa heille selvisi, että johtajat keskittävät aikansa seuraaviin asioihin:

- Perinteinen johtaminen, johon kuuluvat päätöksen teko, suunnittelu ja valvonta
- Kommunikaatio, johon kuuluvat informaation vaihto ja paperityöt
- Henkilöstöjohtaminen, johon kuuluvat motivointi, kurinpito, ongelmatilanteiden hoito ja koulutukset
- Suhdetoiminta, johon kuuluvat politikointi, vuorovaikutus ulkopuolisten kanssa

Tehokkaat johtajat ovat niitä, joita organisaatiossa tarvitaan. Tehokkaiden johtajien ajankäytöstä melkein puolet kuluu kommunikoimiseen muiden kanssa ja vähiten aikaa kuluu suhdetoimintaan. (Robbins 1998, 6-7.)



Kuvio 1. Johtajien ajankäyttö (Robbins 1998, 8.)

2.4 Ihmisten johtaminen

Englannin kielessä on kaksi erilaista johtajuutta tarkoittavaa sanaa: management ja leadership. Suomessa puhutaan usein asioiden ja ihmisten johtamisesta. Manageri keskittyy asioiden johtamiseen ja käyttää pääasiassa aivojaan ja logiikkaa. Hän saavuttaa tuloksia hyvinä aikoina. Leadereita tarvitaan kuitenkin aina, erityisesti kun tulee huono ja tiukka aika. He johtavat aivoillaan ja sydämellään. Byrokratia suosii managereita. Värikkäät persoonallisuudet ovat taas usein leadereita ja heitä tarvitaan luomaan menestystä erityisesti nopeasti muuttuvassa maailmassa. Johtajuus on sitä, että saat ihmiset tekemään sellaistakin, mitä he muuten eivät haluaisi tehdä ja vielä pitämään siitä. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.)

Kaikki johtaminen on ihmisten johtamista. Alasta riippumatta olennaista on se, miten ihmiset saadaan näkemään toiminta tuoreista näkökulmista ja uudistumaan. Kaikkien organisaatioiden tulisi olla paikkoja, joissa kehittymismahdollisuuksia pitää olla kaikilla tasoilla ja jatkuvasti. Organisaation tärkein arvo tuottava resurssi ovat ihmiset ja organisaatio menestyykin parhaiten, kun se saa ihmiset voimaan hyvin ja tuotta-

maan. Jotta ihmiset saataisiin mukaan yhteiseen suoritukseen, tulee heidän vahvuutensa hyödyntää ja heikkoutensa tehdä merkityksettömäksi. Johtamisen pitääkin mahdollistaa organisaation ja sen jokaisen jäsenen kasvaminen ja kehittyminen tilanteiden muuttuessa. (Åhman 2004, 94–96.)

Keskeiset ulottuvuudet ihmisten johtamisessa ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. Jotta esimiestyö voi olla onnistunutta, on kaikista näistä osa-alueista pidettävä huolta. Johtajuutta tulee toteuttaa vuorovaikutuksen avulla ja valmentavalla tavalla. (Piili 2006, 19.)

Ihmisiä johtaessa esimies joutuu panemaan peliin joukon erityistaitoja. Näitä ovat muun muassa seuraavat asiat:

- Valinta, jolla varmistetaan, että oikeat tehtävät teetetään oikeilla henkilöillä.
- Arviointi, jolla arvioidaan alaisten kyvyt ja valmiudet.
- Koulutus, jolla annetaan alaisille mahdollisuus kehittää tehtävän vaatimia erityistaitoja.
- Työryhmän muodostus, jolla saadaan kunkin alaisen henkilökohtaiset ominaisuudet parhaiten hyödyksi.
- Ohjaus, jolla autetaan alaisia ratkaisemaan suoritusta heikentäviä ongelmia.
- Käyttäytymisen ymmärtäminen, eli esimiehen tulee ymmärtää ja arvostaa erilaisia tapoja suhtautua työhön.

Kun oikeat ihmiset ovat asianmukaisen arvioinnin ja koulutuksen tuloksena oikeilla paikoilla ja sopivissa tehtävissä, he suoriutuvat kyllä töistään. Ihmisten johtaminen edellyttää, että esimies tukee heitä. (Keenan 1997, 42–49.)

2.5 Esimiehen roolit

Puhuttaessa esimiehestä roolilla tarkoitetaan kaikkien niiden toimintojen ja käyttäytymisodotusten kokonaisuutta, jotka liittyvät johonkin määriteltyyn asemaan. Johtajalla ja esimiehellä on monia erilaisia rooleja, joissa he toimivat. Nämä roolit ovat samat riippumatta esimiehen tai johtajan organisatorisesta asemasta. On kuitenkin

muistettava, ettei rooleja käytännössä voi täysin erottaa toisistaan, vaan esimies toteuttaa useita rooleja samanaikaisesti. (Joutsenkunnas ym. 1999, 52–53.)

Rooliodotuksia on usein vaikea hahmottaa ja tällöin esimiehen on myös vaikea muodostaa itselleen toimivaa johtajuusroolia. Tämä saattaa johtaa ali- tai ylikehittyneeseen johtajuusrooliin. Roolit saattavat myös joutua ristiriitaan toistensa kanssa, koska kaikki roolit "asettavat vaatimuksia" käyttäytymisellemme ja toiminnallemme. Esimiesrooli muodostuu pääasiassa sillä perusteella, miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset, joita ovat muun muassa työntekijät, organisaatio ja asiakkaat. Esimiehen havaitessa, että häneltä odotetaan toisenlaista käyttäytymistä tai toimintaa, hän saattaa muuttaa omaa toimintaansa odotusten mukaiseksi. Tämä onkin usein viisasta, sillä muussa tapauksessa työntekijöissä saattaa herätä kritiikkiä ja vastustusta esimiehen toimintaa kohtaan. Voimakas kritiikki johtaa epäluottamukseen ja vaikeuttaa esimiehen toimintaa monella tavalla. (Jalava 2001, 18–19).

Vastuu henkilöityy usein esimieheen ja se on monissa asioissa jakamatonta. Esimies vastaa viime kädessä yksin johtamansa projektin, osaston tai koko yrityksen toiminnasta. Usein käykin niin, että mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä yksinäisemmäksi esimies itsensä kokee. Vastuun lisäksi myös esimiehen tehtävä ja rooli on poikkeava suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Esimies voi olla ainoa, jonka tehtävänä on edustaa organisaation olemassaolon tarkoitusta ja työnantajaa. Tämän vuoksi esimies saattaa joutua tekemään hyvin ikäviä päätöksiä, eikä tällöin saa alaisiltaan välttämättä mitään ymmärrystä. Esimiehen poikkeavaan rooliin liittyy myös se, että hänen pitää ylläpitää riittävää välimatkaa alaisiinsa, jotta hän kykenee toimimaan harkiten, tasapuolisesti ja objektiivisesti. (Järvinen 2005, 60–61.)

Tehokas johtaja tietää vastuun olevan lopulta hänen eikä kenenkään muun. Johtajan ei tulekaan pelätä alaistensa ja avustajiensa vahvuutta. Päinvastoin, tehokas johtaja haluaa vahvoja alaisia; hän rohkaisee heitä, puskee eteenpäin ja todellakin ylpeilee heistä. Tässä piilee tietenkin luonnollisesti riski, sillä kyvykkäillä ihmisillä on taipumusta olla kunnianhimoisia. Tehokas johtaja kuitenkin tietää, että on organisaation kannalta paljon pienempi riski menettää hyvä alainen, kuin se, että alaiset ovat keskinkertaisia, sillä tällaisessa tapauksessa johtajan oma rooli saattaa nousta liian suureksi. (Drucker 2002, 214.)

Ei kuitenkaan riitä, että esimies edustaa organisaatiota alaspäin, vaan hänen odotetaan olevan myös organisaatiossa ylempänä olevien saatavilla. Vaikka esimies onkin ensisijaisesti työnantajan käden jatke organisaatioon päin, niin on muistettava, että hän edustaa myös alaisiaan ylöspäin. Kultainen sääntö onkin, että esimiehen tulisi edustaa sitä osapuolta, joka ei ole läsnä. Kun esimies menee johtoryhmän kokoukseen, hän edustaa itseään ja alaisiaan ja kun hän taas tapaa alaisiaan, hän edustaa johtoryhmän päätöksiä ja seisoo niiden takana. (Mossboda ym. 2008, 42.)

Mintzberg jakaa johtajan roolit kolmeen ryhmään:

1. 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

2. 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

3. 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 muihin muihin rooleihin ja edellyttää yhteydenpitoa eri tahoihin. (Hokkanen ym. 2003, 106–107.)

Mintzberg keräsi tietonsa johtajien työn sisällöstä tarkkailemalla heitä. On olemassa kymmenen roolia kaikille johtajan tehtäville ja kaikki tehtävät voidaan selvittää vähintään yhdellä roolilla. Tehtävät vaativat johtajilta useiden roolien käyttämistä. Johtajan roolit sopivat kaikille johtajille, mutta niiden tärkeysjärjestys voi vaihdella johtajittain. Roolit ovat suurimmaksi osaksi ennalta määrättyjä, mutta siinä on joustavuutta miten johtajat tulkitsevat ja käyttävät tiettyjä rooleja. (Yukl 2002, 28.)

Nopeasti kehittyvillä elinkeinoelämän aloilla myös esimiesten roolit ja tehtävät ovat muuttuneet radikaalisti. Modernin organisaation tehtävärakenteet poikkeavat perinteisistä. Monissa huippuyrityksissä eri esimiestason rooleja voidaan luonnehtia seuraavasti:

- Työnjohtajia, jotka johtavat pieniä, hajautettuja ja toisistaan riippuvia, spesifiin tehtäviin erikoistuneita yksiköitä, voidaan luonnehtia yrittäjiksi. He ovat liiketoiminnan ja osaamisen rakentajia ja ovat vastuussa sekä lyhyen että pitkän ajan suoritustavoitteiden saavuttamisesta. Ja ehkä tärkeintä, he suuntautuvat ulkopuoliseen ympäristöön ja rakentavat vahvoja ulkoisia yhteyksiä ja vuorovaikutussuhteita mieluummin kuin luovat yhteyksiä ja hierarkian ylempien tasojen kanssa ja odottavat niiden ohjaavan ja valvovan heitä.
- Keskijohtoon kuuluvat esimiehet sitovat yhteen erilliset liiketoiminnot ja huolehtivat resursseista ja osaamisen kehittämisestä niin, että kullakin yksiköllä on mahdollisimman hyvät toiminnalliset edellytykset. He ovat kehittäjiä tai valmentajia - heille kuuluu sekä työnjohtajien taitojen ja osaamisen kehittäminen mentoroinnin ja ohjauksen avulla että organisaation osaamisen kehittäminen yhdistämällä eri yksiköissä hajallaan oleva osaaminen.
- Ylimpään johtoon kuuluvat johtajat ovat vastuussa toiminnan perustasta; heidän tulee luoda innostusta asettamalla kunnianhimoisia tavoitteita, määrittelemällä yhteisiä arvoja ja kehittämällä yhteistä identiteettiä niin, että yhtiö voi vastata haasteisiin ja vaatimuksiin. Ylin johto huolehtii henkilöstön sitoutumisesta muutokseen ja varmistaa sen, että yhtiö voi jatkuvasti uusiutua. Organisaation kontekstin muokkaaminen on tärkeämpää kuin valvoa strategian noudattamista. (Ruohotie 2000, 277–278.)

3 AJANKÄYTTÖ

3.1 Ajankäytön tutkiminen

Jo enimmän osan 1900-lukua on ollut tiedossa, että ajasta tulee pitää kirjaa, jotta voisi tietää, mihin se kuluu ja miten sitä voisi yrittää hallita. Ruumiillisten työsuoritus-ten vaatimaa aikaa on laskettu jo lähes koko viimeisimmän sadan vuoden ajan. Tämän kaltainen tutkimus on usein sovellettu työhön, jossa ajalla ei ole suurta merkitystä, vaan tehokkuus ja kustannukset ratkaisevat. Saatua tietoa ei sen sijaan ole sovellettu johtajan työhön, jossa pitää taistella aikaa vastaan ja jossa tehokkuus ja tulokset ovat oikean ajankäytön ja sen haaskauksen mittana. (Drucker, 2002, 185.)

Useimmat ihmiset kuvittelevat pystyvänsä hallitsemaan hyvin aikaansa, tutkimatta asiaa juuri koskaan sen tarkemmin. Näin on myös esimiesten kohdalla, vaikka yleisesti tiedostetaan ajan niukkuus ja ajankäytön tehottomuus. Yleisempää on muun muassa tavoitteelliseen ja tuloksekkaaseen johtamiseen tähtäävä koulutus. Näin toimitaan siitä huolimatta, että tällainen koulutus ja ajankäytön tehostamiseen liittyvä ajankäytön tutkiminen tähtäävät samaan lopputulokseen. (Virtasalo 1988, 23–24; Nissinen & Voutilainen 1985, 57.)

Ajankäytön tutkiminen koetaan usein vastenmieliseksi ja jopa pelottavaksi tehtäväksi. Esteenä ajankäytön tutkimiselle voivat olla ennakkoluulot. Ollaan jo periaatteesta vastaan kaikkea tutkimusta, vaikka ei edes tiedetä mitä ollaan tekemässä. Toiseksi voidaan pelätä, että oman ajankäytön todellinen tilanne paljastuu. Tämänkaltainen pelko saattaa usein olla täysin aiheellinen, sillä tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisillä on lähes aina virheellinen käsitys omasta ajankäytöstään. Myös laiskuus on usein esteenä tutkimuksen suorittamiselle. Ajankäyttötutkimuksen läpivienti ei ole kuitenkaan saavutettuun hyötyyn nähden ollenkaan suuritöistä tai vaikeaa. Tutkimuksen päätavoitteena kun on lähinnä saada selville lähtökohdat suunnittelulle ja tehostamiselle. (Nissinen ym. 1985, 57–59.)

3.2 Ajankäytön suunnitteleminen

Aika on sama kaikille. Ihmiset toteavat usein, että aika ei riitä. Tarjolla on kuitenkin mittaamattomasti tulossa olevaa aikaa. Näkyvissä on kuitenkin vielä enemmän sitä, mitä tulisi tehdä ja työssä emme ehdi saamaan valmiiksi kaikkea, mitä meiltä odotetaan. Ongelma ei kuitenkaan ole aika itse, vaan se miten ihminen pystyy hallitsemaan sitä. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä ainoata oikeaa tapaa hallita aikaa, vaan niin tässä kuten monessa muussakin asiassa, yksilön täytyy löytää se hänelle itselleen paras tapa. (Ahonen, 2004 17–20; Pelin & Pelin 2000, 9.)

Yleisesti ajateltuna vuorokauden ja viikkojen tulisi jakaantua sopuisasti neljään osaluokkaan: työhön, lepoon, ihmissuhteisiin ja omaan aikaan. Työ vie ajankäytön muotona päivästä suurimman osan, yleensä enemmän kuin sovitut 7,5 tuntia. Mitä väsyneempi ihminen on, sitä suurempi osa työajasta menee ryhtymään ryhtymiseen ja sellaisten asioiden äärellä, jotka eivät edistä tuottavaa työtä. Tämän vuoksi tulisi myös muistaa levätä. Myös lepo on siis eräänlaista työtä. Se on palautumista rasituksesta ja uusien voimavarojen hankintaa. Levon aikana ihminen antaa myös parhaiten tilaa uusien oivallusten syntymiselle. Lepo ei kuitenkaan itsessään saisi olla suorittamista tai se menettää tehonsa. Kiireinen työtahti jättää usein ihmissuhteet retuperälle. Ihmissuhteiden tehtävänä on ihmisten hyvinvoinnissa tuottaa iloa. Olisi erittäin rankkaa, ellei tärkeitä ihmisiä olisi ympärillä. Ihmissuhteet eivät kuitenkaan saa olla pakollinen velvollisuus, vaan niille täytyy löytää aikaa, jotta ne antavat kiireiselle ihmiselle energiaa. Oma aika jää kiireisellä ihmisellä usein vähimmälle huomiolle. Siitä tulee helpoiten joustetuksi. Jokainen kuitenkin tarvitsee omaa aikaa, voidakseen latautua omilla ehdoillaan. Oman ajan käyttöön on ihmisillä omat tapansa, mutta kiireestä huolimatta sillekin tulisi löytää aikaa. Se kuinka paljon sitä tarvitaan, on yksilöllistä. (Harju & Kallasvuo 2007, 94–99.)

Ajan suunnittelu luo pohjan päämäärän tiedostamiselle ja saavuttamiselle. Ensimmäiseksi on mietittävä omia tavoitteita. Tavoitteet voivat matkalla muuttua ja niiden suunta vaihtua, mutta tavoitteita on oltava, jotta elämä pysyy mielekkäänä. Tavoitteita asetettaessa on tärkeää miettiä miten tahtois viettää aikaansa, ei, miten todennäköisesti sen tulee viettämään. Johtajan on pyrittävä käyttämään aikaansa siten, ettei sen käyttötapoja ja eri tehtäviin kulunutta aikaa tarvitse myöhemmin katua. Aikaa ei

kuitenkaan saa perustaa liialliseen varmuuden ja turvallisuuden hakemiseen, sillä tällainen toiminta estää luovuutta. (Vakkuri 1996, 27–38.)

Virtasalon mukaan (1988, 39) ajankäytön selvityksen perusteella esimies voi luokitella työt niiden tärkeyden mukaan. Monet tärkeät työt edistävät yleensä pitkän tähtäyksen tavoitteiden saavuttamista. Luokittelu voidaan tehdä esimerkiksi seuraavan jaottelun mukaan:

TÄRKEÄT TYÖT pitää tehdä hyvin

VÄHEMMÄN TÄRKEÄT pitää tehdä

EI TÄRKEÄT rutiinit, eivät ehkä aina välttämättömiä ja vähäpätöiset, jotka voidaan unohtaa

Tämän luokittelun tekeminen vaatii rehellisyyttä johtajalta. Kaikilla ihmisillä on omat suosikkityönsä, jotka kuitenkin saattavat olla tulosten kannalta vähemmän tärkeitä. Analysoimalla ja luokittelemalla omaa ajankäyttöään johtaja pystyy löytämään omat tärkeimmät työnsä. Näin esimies pystyy saamaan lisää aikaa tärkeimmille töilleen vähentämällä "ei tärkeiden" töiden osuutta tai suorittamalla nämä vähäpätöisemmät tehtävät suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. (Virtasalo 1988, 39–40.)

3.2.1 Suunnittelun hyödyt

Esimiesten työ pitää usein sisällään ennakoimattomia elementtejä, joihin on vaikeaa varautua etukäteen. Liian usein tällaisessa tapauksessa sorrutaan ajattelemaan, että koska suunnitelmia ei voi tehdä pitävästi, niitä ei kannata tehdä lainkaan. Tällainen ajattelu johtaa kuitenkin helposti jatkuvaan eteen tulevien kriisien selvittelyyn ja toisaalta tekemättömien töiden kaaokseen. Onkin viisaampaa ajatella, että kaikki työt ovat jossain määrin suunniteltavissa. Suunnittelun yleisen mallin mukaan toiminta pohjautuu tavoitteisiin. Hyvä tavoite voisi olla vaikka se, etteivät kohtuuton kiire ja aikapaine enää vaivaa. Suunnittelemalla voidaan myös ehkäistä mahdollista taipumusta jättää hankalampia töitä tekemättä. Tällaisesta asiasta on varmasti monilla ih-

misillä myös omakohtaista kokemusta. On erittäin epämiellyttävää tuntee, ettei osaa jotain asiaa, mutta mikäli on suunnitellut tekevänsä juuri kyseisen työn kyseisenä aikana, on työ varmasti myös helpompi toteuttaa. Tällöin ihminen ikään kuin pakottaa itsensä epämiellyttävämmänkin työn tekemiseen (Jalava 2001, 55–57.)

Ajankäytön suunnittelemisella on monia mahdollisuuksia ja hyötyjä. Sen avulla ihminen pystyy mahdollisesti selvittämään itselleen, mikä hänen työssään on oikeasti tärkeää ja pystyy näin keskittymään paremmin oleelliseen. Samalla myös voidaan havaita mahdollisia puutteita ja tämän ajan voi pyrkiä hyödyntämään johonkin oleellisempaan. Lisäksi usein huomataan, että joitain töitä voi huoletta jättää tekemättä ja säästää aikaa tätä kautta. Mikäli ajankäyttöä tutkitaan useamman ihmisen kesken samanaikaisesti ihmiset pystyvät myös oppimaan toisiltaan, ja saattavat löytää muiden samankaltaista työtä tekevien toimintatavoista ideoita omaan ajankäyttöönsä. (Innotiimi 2008.)

Suunnittelun onnistumiselle on erittäin tärkeää, että henkilöllä on omaa halua saada enemmän irti ajastaan. Kun halua löytyy, ihminen ryhtyy tuottamaan enemmän uusia ideoita ja harkitsee mahdollisesti uusia toimintatapoja sen sijaan, että ryntäisi suoraa päätä toimintaan. Suunnittelun onnistuminen edellyttää myös asennetta, jonka mukaan myös ajattelu on "oikeaa" työtä. Tämä ei vielä nykyään ole kuitenkaan aivan itsestään selvää. Työhön käytetyn ajan on myös havaittu vähentyneen ajankäytön suunnittelun ansiosta. Kun aikarosvot ovat poissa, on helpompi paneutua tärkeisiin töihin ja sitä kautta työtehtävät vähenevät. Ajankäytön suunnittelun ansiosta ihmisille jää myös enemmän vapaa-aikaa ja näin aikaa itsestä huolehtimiseen ja omiin harrastuksiin. (Keenan 1997, 56–57.)

3.2.2 Tehokkaan ajankäytön hallinnan esteet

Yksikään ihminen ei omasta mielestään haaskaakaan aikaa, mutta paitsi että se on helppoa, puolet ajastamme kuluu siihen niin, ettemme huomaa. Hyvä esimerkki ajan haaskaamisesta on tarpeettomien asioiden tekeminen. Teemme sekä asioita joita emme tarvitse, että asioita joita ei tarvitse kukaan. On myös olemassa asioita, jotka joku muu osaisi hoitaa meitä itseämme paremmin ja voisi tehdä ne. Varsinkin esi-

miesasemassa toimivien henkilöiden tulisi huomata, että kaikkea ei tarvitse eikä saakaan tehdä itse. Myös itselle mieluisia töitä täytyy pystyä tarpeen vaatiessa delegoimaan jollekulle toiselle, joka pystyy asian hoitamaan. (Keenan 1997, 6-12.)

Ajanhukkaajat ovat asioita, joiden vaikutusta ihmiset eivät edes tiedosta tai joita pidetään itsestään selvinä ja työhön kuuluvina. Näillä ajanhukkaajilla on taipumus naamioitua ikään kuin laillisiksi, jolloin uskomme aivan liian helposti, ettemme voi niille mitään. Seuraavassa tarkastellaan yleisimpiä työpaikalla esiintyviä ajanhukkaajia:

- *Puhelin* kuuluu jokaiseen työpaikkaan ja on usein välttämätön apuväline. Se kuitenkin aiheuttaa suuren määrän häiriöitä ja katkoksia työhön. Puhelimen soidessa ajatuksenjuoksu katkeaa ja keskeytyneeseen asiaan täytyy paneutua uudelleen puhelun jälkeen. Itsekin käytämme usein puhelinta harkitsemattomasti, esimerkiksi soittaessamme jostakin vähäpätöisestä asiasta jollekin hetken mielijohdeesta.
- *Vierailija*, jokaisella ihmisellä on työtovereita, jotka pistäytyvät työpisteellemme ennalta varoittamatta. Vierailut voivat liittyä työasioihin, mutta usein työtoverit haluavat vain rupertella omista asioistaan tai esimerkiksi urheilusta. Usein kuitenkin tuntuu, että nämä vierailut sijoittuvat juuri niihin aikoihin, jolloin olemme paneutuneet johonkin tärkeään tehtävään.
- *Työpöytä*, oman työpöytämme tai – pisteemme yleinen epäjärjestys aiheuttaa helposti ajanhukkaa. Sekaisin oleva työpöytä aiheuttaa turhaa etsimistä ja häiriötä, kun katse osuu tekemättömiin töihin. Samalla kasvaa tekemättömien töiden paineen aiheuttama stressi.
- Nykypäivän työelämässä pidetään suuri määrä erilaisia *kokouksia*. Niitä voidaan kutsua monin eri nimin, mutta yhteistä niille kaikille on se, että ne ovat usein ajankäytöllisesti erittäin tehottomia. Varsin usein edes kokoukseen osallistujat eivät tiedä miksi ovat läsnä kyseisessä istunnossa. Tämä johtuu usein huonosta etukäteissuunnittelusta.
- Erilaisten *ympäristöhäiriöiden* määrä riippuu oleellisesti työpaikan sijainnista ja vallitsevista olosuhteista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi melu, veto, kyl-

myys tai liikenne. Ympäristöhäiriöt voivat katkaista luovan ajattelun ja pakottavat paneutumaan asiaan uudelleen.

- *Työn suunnittelemattomuus* tarkoittaa sitä, että organisaatio ja työn jakokäytännöt ovat työpaikalla huonosti määriteltyjä. Tällöin ne aiheuttavat turhaa juoksemista, turhia kyselyitä, turhautumista, vastuun pakoilua ja niin edelleen. Yksikön ja jokaisen työntekijän vastuut tuleekin määritellä ja sopia selkeästi. Lisäksi nämä tulee saattaa kaikkien tietoon.
- Myös jokainen ihminen itse aiheuttaa ajanhukkaa *suunnittelemattomalla ajankäytöllään*. On hyvä laatia omille töilleen tärkeysjärjestys, jottei sotkeudu rutiineihin ja yksityiskohtiin, jotka kuuluisivat kokonaan muille. Liian monien töiden tekeminen samanaikaisesti alentaa usein myös työn tehokkuutta.
- *Omat ominaisuudet* saattavat olla jopa synnynnäisiä ominaisuuksia, joiden kautta aikamme valuu hukkaan. Esimerkkejä tällaisista ominaisuuksista voivat olla vaikka päättämättömyys, asioiden lykkääminen, delegointikyvyn puute, organisointitaidon puute, huono motivaatio tai huono fyysinen kunto. Kaikkien edellä lueteltujen ominaisuuksien suhteen ihminen voi kuitenkin halutessaan kehittää itseään.

On olemassa muitakin ajanhukkaaajia, mutta edellä luetellut lienevät kaikkein yleisimmät. Tutkiessamme luetteloa onkin helppo huomata, että suurin osa hukkaamastamme ajasta johtuu meistä itsestämme tai oppimistamme toimintatavoista. (Virtasalo 1988, 10–21.)

Kokoukset tuntuvat usein täydeltä ajanhukalta. Esimerkiksi säännöllisistä viikkokokouksista saattaa tulla turhia rasitteita kenenkään huomaamatta sitä. Mikäli esimies on itse vastuussa kokouksesta, hänen tulisi pohtia etukäteen seuraavia asioita: miksi kokoontuminen on tärkeää, kenen siihen tulisi osallistua, ja miksi sekä mistä aiheista on tarkoitus keskustella ja mitä tuloksia kokoukselta halutaan. Nämä samat asiat tulisi olla etukäteen tiedossa myös kaikilla muilla kokoukseen osallistuvilla henkilöillä, jotta kokous olisi tuottava ja järkevä pitää. Toinen lähes yhtä tehokas tapa hukata aikaa on matkustaminen. Matkustaessa on hyvä hoitaa samalla rutiinitöitä mahdollisuuksien mukaan ja näin säästää aikaa tärkeämmille töille. (Keenan 1997, 25–29.)

3.3 Ajankäytön tehostaminen

3.3.1 Ajankäyttöpoliitikka

Taylor (1989, 32) puhuu ajankäyttöpoliitikasta, hänen mielestään johtaja ei voi saada aikaa enemmän kuin mitä hänellä jo on, joten tehokkuuden lisäämisessä on kysymys ajan tehokkaammasta hyväksikäytöstä. Tämä merkitsee suunnittelua viikkoja ja kuukausia etukäteen ja realistisia arvioita kunkin tehtävän kestosta sekä itsekuria.

Ajankäyttöpoliitikka on ohjenuora työtehtävien, sovittujen tapaamisten, kokousten ja muiden toimintojen ajoittamiseksi. Se merkitsee, että johtaja varaa tietyt ajanjaksot päivästä tiettyjä toimintoja varten. Tämän pitäisi lisätä johtajan tehokkuutta monella tavalla. Vähitellen muodostuva tapa tehdä samantyyppiset tehtävät samaan aikaan joka päivä lyhentää aivojen “käynnistymisaikaa” – aikaa joka tavallisesti kuluu aiheeseen sisälle pääsemiseen. Ajankäyttöpoliitikka antaa mahdollisuuden käyttää normaaleja päivittäisiä keskeytyksiä (esimerkiksi lounas- ja kahvitauot) takarajoina estämään töiden rönkyily (Parkinsonin laki). Tämä on erityisen suureksi avuksi neuvottelujen ja sovittujen tapaamisten suhteen, joilla on taipumus viedä aikaa joskus enemmän kuin pitäisi. Ajankäyttöpoliitikka merkitsee johtajalle sitä, että hän todella käyttää parhaan aikansa tehokkaasti hyväkseen, tärkeiksi määrittelemiinsä työtehtäviin ja jättää rutiinitehtävät esimerkiksi iltapäivän hiljaisiin ajankohtiin. (Taylor 1989, 32.)

3.3.2 Oman työn organisointi

Winston Churchill on sanonut, että jos aikoo saada asioita tehdyksi, ne kannattaisi antaa kiireisille henkilöille. Kiireiset ihmiset tuntuvat hallitsevan aikaa paremmin kuin muut. He saavat mahtumaan päiväänsä enemmän asioita kuin muut ja pystyvät kiireestä huolimatta sovittamaan tarpeelliset asiat aikatauluunsa. Tämä saattaa johtua neljästä mahdollisesta asiasta. Heille on tärkeää saada asiat valmiiksi ja he haluavat suhtautua määräaikoihin vakavasti. He ovat myös kehittäneet tavan tehdä kunkin asi-

an ajallaan ja ovat täysin vastuussa teoistaan. Näiden asioiden oivaltaminen auttaa jokaista ihmistä organisoimaan omaa työtään. (Keenan 1997, 15–21.)

Oman työn organisoinnilla voidaan tarkoittaa sen työn organisointia, jolla ansaitsemme elantomme, mutta myös kaiken muun toimintamme ja jopa koko elämämme organisointia. Se on itseemme ja tulevaisuuteemme kohdistuvaa suunnittelua, jonka tarkoituksena on helpottaa toimintaamme ja käyttäytymistämme. Oman työn organisoimisen tulisi myös olla varsin luontevaa jokaiselle esimiehelle. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että määrätietoinen tulevaisuuden suunnitteleminen on verrattain harvinaista. Usein suunnittelu tuo mieleen vain negatiivisia mielikuvia, vaikka todellisuudessa siinä vaiheessa ei vielä päätetä tulevaisuudesta. Sen avulla vastaavasti luodaan hyvää perustaa tulevaisuudessa eteen tuleville haasteille. Suunnittelemalla omaa elämäämme pyrimme varmistamaan henkisten voimavarojemme hyvää käyttöä ja riittävyttä nykypäivän työelämän haasteissa. (Nissinen ym. 1985, 116–123.)

Ajan käyttäminen yhteen tarkoitukseen on ajan ottamista pois toiseen tarkoitukseen tarvittavasta ajasta. Jokainen esimies on yleensä paras ihminen suunnittelemaan sitä, miten hänen jokapäiväinen työnsä tulisi järjestää. Moni tekee työssään paljon tarpeetonta rutiinityötä, josta voidaan luopua kenenkään kärsimättä siitä, ettei kyseistä työtä tehdä lainkaan. Omaa työtään organisoidessaan esimiehen kannattaa miettiä, mitä laatutasoa eri työsuoritukset vaativat. Oman työn organisointi merkitsee oman työn kehittämistä. Ihminen tuntee kehittämiseen enemmän kiinnostusta kun työ on hänestä emotionaalisesti mieluisaa. Jälkimmäisessäkin tapauksessa on luonnollista yrittää kehittää omaa asennettaan työhön mieluisampaan suuntaan. (Vakkuri 1996, 64–76.)

3.3.3 Ajankäytön parantaminen

Oman ajankäytön parantaminen ei ole helppoa. Kysymys on usein pinttyneistä tavoista ja muutoksesta. Tiedämme kyllä mitä kannattaisi tehdä, mutta tahdonvoimamme ja motivaatiomme eivät riitä tekemään muutoksia käytännössä. Myönteinenkin muutos vaatii voimakasta motivaatiota, yrittämistä ja aikaa. Esimiehellä todelliset ongelmat työssä liittyvät tärkeimpiin tehtäviin. Näitä ovat ne tehtävät, joissa saavutettavat tulokset ovat yrityksen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Ajankäytön parantami-

sella esimies pyrkii saamaan aikaa tärkeille asioille. Ajankäytön tehostaminen ei tarkoita kiireen lisääntymistä. Ajankäyttöään tehostamalla esimies voi työskennellä helpommin, vähemmän rasittavasti ja ilman stressiä. Oikea ajankäyttö auttaa esimiestä saavuttamaan haluamansa tulokset sopimuksenmukaisessa ajassa ilman ylitöitä. (Lampikoski 2001, 114; Virtasalo 1988, 14–15.)

Ajankäytön tehostaminen ei merkitse sitä, että esimies olisi päivittäin varattu viimeistä minuuttia myöten. Tällainen tehokkuus estää joustavuuden. Ajankäytön tehostaminen vaatii työtä. Esimiehen tulee kartoittaa työkenttensä, määritellä keskeiset tehtävänsä, päättää niiden tärkeysjärjestys ja kaiken tämän jälkeen luoda itselleen sellainen ajansuunnittelujärjestelmä, joka varmistaa tärkeiden töiden tekemisen. Vähäpätöisiin asioihin käytettävää aikaa tulisi lyhentää. Tämä edellyttää pienten rutiinitöiden suunnittelua, turhien tehtävien poiskarsimista ja häiriötekijöiden eliminoimista siten, että työaika sisältää riittävästi häiriötöntä ja tulosten saavuttamisen kannalta välttämätöntä aikaa. Esimiehillä delegointi on tärkeä keino todelliseen tehokkuuteen. (Virtasalo 1988, 15–16.)

Keenanin (1997, 23) mukaan oman ajankäytön järjestely olisi helpompaa, elleivät muut ihmiset haluaisi aina teettää toisilla ihmisillä jotain minkä takia taas nämä ihmiset eivät saa omaa työtään valmiiksi. On kannattavaa kehittää strategioita, joiden avulla on mahdollista käyttää aikaa parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi hyvä tapa on aikataulun laatiminen. Aikataulutuksen voi aloittaa asettamalla tehtävien hoitamiseksi määräaikoja. Mikäli asetetut määräajat ovat tiukkoja, niiden sisälle voi asettaa omia määräaikoja. Määräaikoja käyttämällä ihminen tottuu työskentelemään tietyn ajan puitteissa ja saa sen vuoksi työn valmiiksi yhä lyhyemmässä ja lyhyemmässä ajassa.

Suuret työt tuntuvat lannistavilta ja voivat johtaa saamattomuuteen vain siksi, ettei tiedä mistä aloittaa. Tämän vuoksi suuret kokonaisuudet on hyvä paloitella, laatia palasille aikataulu ja ottaa käsittelyyn palanen kerrallaan. Näin suuren työn tekeminenkin tuntuu mahdolliselta ja edistymistä voi vielä verrata aikatauluun. Mikäli työ vaatii jakamatonta huomiota, sille tarvitsee järjestää häiriötöntä aikaa. (Keenan 1997, 23–24.)

3.3.4 Ajan tärvääjien karsinta

Järjestelmällisyyden tai kaukokatseisuuden puute on koko organisaation tasolla iso ajanhaaskaaja. Tällä tarkoitetaan "kriisejä", jotka ilmaantuvat vuodesta toiseen. Kaksi samanlaista kriisiä samassa organisaatiossa on kuitenkin liikaa. Uusiutuva kriisi pitää aina pystyä ennakoimaan. Se on estettävissä tai muutettavissa rutiiniksi, jonka kuka tahansa pystyy hoitamaan. Rutiinin määritelmänähän voisi pitää, että se on jostain joka tekee ammattitaidosta ja harkintakyvystä riippumatta mahdolliseksi hoitaa tilanteet, joihin aiemmin tarvittiin milteipä neroa. Hyvin johdetut teollisuuslaitokset onkin helppo erottaa huonosti johdetuista, vaikka ei välttämättä tuntisi lainkaan tuotantoasioita. Hyvin johdettu tehdas on hiljainen paikka, missä ei koskaan tapahdu mitään jännittävää. Näissä tehtaissa kriisit on ennakoitu ja muutettu rutiineiksi. Voidaankin sanoa, että hyvin johdettu tehdas on jopa ikävystyttävä. (Drucker 2001, 188–189.)

Ajan tärväämisen syynä voi myös olla ylimitoitettu henkilöstö. Joskus työvoimaa voi olla liian vähän suhteessa tehtävään, mutta paljon tavallisempi tilanne on, että työvoimaa on tehokkuuden kannalta liikaa. Näissä tilanteissa ihmiset käyttävät yhä suuremman osan ajastaan seurusteluun työnteon sijasta. Tämän vuoksi taas johtajan oma ajankäyttö sujuu yhä enemmän erilaisten ihmissuhdekärhämien ja toimivaltakiistojen sovittelussa. Kevyessä organisaatiossa tällaista käytöstä esiintyy paljon harvemmin. Myös toimimaton tiedonkulku voi olla suuri ajantärväjä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii seuraavanlainen tapaus: Suuren sairaalan johtaja sai paljon puheluita lääkäreiltä, jotka pyysivät häntä järjestämään paikan sairaalahoitoa tarvitsevalle potilaalle. Potilaiden vastaanotossa väitettiin, ettei vuodepaikkoja ollut, koska he eivät saaneet tietoa päivän aikana vapautuvista vuodepaikoista. Johtaja sen sijaan löysi uudelle potilaalle aina vuodepaikan, mutta siihen tärväytyi paljon aikaa. Asian ratkaisemiseksi ei tarvittu neropattia, vaan ainoastaan yksi ylimääräinen kopio kotiuttamisilmoituksesta, joka annettiin aina potilaiden vastaanottotiskille. Näin saatiin vapaiden vuodepaikkojen määrän seuranta reaaliaikaiseksi ja johtaja pystyi taas keskittymään tärkeimpiin töihinsä. Tällaisten puutteiden korjaaminen antaa erinomaisia tuloksia koko organisaation tasolla, etenkin säästyneessä ajassa. (Drucker 2001, 189–190.)

Turhan työn tekemiseen on useita syitä. Yksi syy on, että esimies tekee niin kuin on aina tehnyt miettimättä, onko olemassa parempaa ja tehokkaampaa menetelmää tai miettimättä, onko tämä työ enää ehkä olosuhteiden muututtua edes tarpeen. Toinen syy liialliseen rutiinityöhön voi olla se, että esimies pyrkii tekemään joitakin rutiiniasioita niin valmiiksi ja hienoiksi, että tähän turhaan viilaamiseen ja höyläämiseen haaskaantuu aikaa. Rutiineissa saattaa olla asioita, joita esimies tekee osaksi tai kokonaan täysin turhaan. Keino tilanteen parantamiseksi on kriittinen analyysi. Esimiehen toimet ja tottumukset ja niihin käytetty aika on purettava alkutekijöihin levälleen. Analyysissa tulevat esiin myös aikavarkaat. (Vakkuri 1985, 50–52.)

3.3.5 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen perusvaatimus on ajankäytön suunnittelu. Oikea ajankäytön suunnittelu on pitkälti samaa kuin itsensä johtaminen. Johtamisen taso riippuu ensisijaisesti johtajan ammattitaidosta. Jokainen ihminen pystyy kehittämään itse tätä ammattitaitoa, sillä se muodostuu pohjimmiltaan yksinkertaisista, terveen järjen mukaisista loogisista asioista. Vakkurin (1996, 40–45) mukaan johtamisen keskeiset tekijät ovat seuraavat:

- Johtajan tärkein ominaisuus on halu johtaa. Tällä johtamisella voidaan tarkoittaa joko ihmisten johtamista tai itsensä johtamista. Useat ihmiset ajattelevat, että on mukavaa kun heille kerrotaan mitä tehdään, ja kun joku huolehtii heidän asioistaan. Tämä ominaisuus ei ole kuitenkaan johtajalle toivottava. Johtajan tulee ensisijaisesti haluta vastata omasta tekemisestään, asettaa itselleen tavoitteet ja ponnistella niitä kohti. Mikäli ihminen haluaa turvallisuuden tunnetta, hänessä ei ole ainesta johtajaksi, sillä johtajan on kyettävä tekemään isojakin päätöksiä ja seisomaan niiden takana, huolimatta seurauksista.
- Johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Siihen on pakko kasvaa ja jotta sitä pystyy menestyksekkäästi harjoittamaan, on omaa tahtoa ja kykyä pidettävä yllä. Johtajalla on oltava kykyä kestää pettymyksiä ja myös itse aiheutettuja epäonnistumisia.

- Johtajan on oltava johdonmukainen. Tämä pätee itsensä johtamisessa. Esi-merkkinä johdonmukaisuudesta on se, että palkitsemiseen on selvät perusteet ja, että palkinto vastaa saavutuksia. Palkittaessa on muistettava palkita myös niitä, jotka eivät tee numeroa onnistumisestaan.
- Johtajan on oltava rehellinen ja tietoinen siitä missä mennään. Sekavaltakin vaikuttavassa tilanteessa on pystyttävä hahmottamaan kokonaisuus ja mille painotusalueelle juuri tietyllä hetkellä on panostettava.
- Itsensä johtaminen edellyttää, että on vaadittava itseltään sisäistä ja ulkoista järjestystä. Epäjärjestys tuhlaa aikaa, kun taas järjestelmällisyys auttaa keskittymistä ja päinvastoin. Samalla myös käytössä oleva aika pystytään käyttämään tarkasti itse toimintaan.
- Johtajan tulee pitää ihmisistä ja haluta ymmärtää heitä. Ymmärtäminen on johtajalle välttämätöntä, pitäminen ei. Mitä enemmän ihminen pystyy analysoimaan ja ymmärtämään omaa käyttäytymistään ja omia tunteitaan, sitä paremmin hän pystyy myös ajattelemaan samoja asioita toisen ihmisen näkökulmasta. Toinen ihminen voi tarvita tukea vastoinkäymisen hetkellä ja tätä tukea johtajan tulee pystyä alaisilleen tarvittaessa tarjoamaan.

Itsensä johtaminen merkitsee myös itsensä hallintaa. Puhtaimmillaan tällainen tilanne on Robinson Crusoen tarinassa. Siinä ihmisen tulee selviytyä yksin, koska kanssaihmisiä ei ole lähettyvillä. Tällöin yksilö joutuu rakentamaan itselleen käyttäytymissäännöt, moraaliset tavoitteet ja eettiset säännöt selvitäkseen elossa. Jo päätös jatkaa elämää tämänkaltaisissa olosuhteissa vaatii tahtoa ja päätöstä kestää olosuhteet, eli siis itsensä johtamista ja hallitsemista pelkistetyimmillään. Itsensä johtamisen vaatimuksena on myös realismi. Vaikeuksien tiedostaminen saa ihmisen löytämään uusia resursseja ja edellytyksiä, mutta kaikella on lopulta rajansa. Uupumus ja pettymys voivat aiheuttaa sen, että ihminen lakkaa kokonaan yrittämästä ja alkaa myös kiistää niiden arvojen merkitystä, joita kohti hän on aikaisemmin ponnistellut. (Vakkuri 1996, 47–51.)

3.3.6 Delegointi

Delegointi on tehokas tapa saada töitä tehdyksi. Siitä on apua, kun on paljon tehtäviä hoidettavana samanaikaisesti, kun halutaan keskittyä kaikkein tärkeimpiin tehtäviin tai tehostaa organisaation toimintaa. Delegoinnin ei kuitenkaan tarvitse aina tapahtua esimieheltä alaiselle. Se voi tapahtua myös alaiselta esimiehelle, kollegalta kollegalle tai ulottua kokonaan organisaation ulkopuolelle. Delegoinnin tarkoituksena onkin löytää sellainen taho, joka tehokkaimmin pystyy tekemään käsillä olevan työn. Kun mietimme töitämme rehellisesti, löytyy aina useita tehtäviä, jotka joku muu voisi hoitaa paremmin. Kun vielä huomioimme sen, missä olemme suhteellisesti parempia kuin kollegamme ja missä he taas ovat suhteellisesti meitä parempia, löydämme useita tehtäviä, jotka kannattaa antaa jonkun toisen hoidettavaksi. Tällä tavoin useimmat ihmiset organisaatiossa pystyvät ottamaan vastuulleen enemmän sellaisia tehtäviä, kuin resurssit antaisivat myöden. (Hoikkala 1998, 31.)

Hyvä delegointi edellyttää viestinnältä paljon. Delegoitava tehtävä on täsmennettävä selkeästi. Se on esitettävä motivoivasti, eli siten, että alainen ottaa tehtävän henkilökohtaisena haasteena ja sitoutuu sen suorittamiseen. Delegoinnin yhteydessä esimiehen on varmistettava, että alainen hyväksyy tehtävän kaikilta osin. Esimiehen on jaettava alaisilleen riittävästi toimivaltaa tehtävän suorittamiseksi ja kerrottava muillekin asianosaisille alaisen uusista tehtävistä. Tehtävän suorittamista on valvottava sopivalla tavalla; ei liian tarkoin, mutta ei liian vähänkään. (Åberg 1993, 80.)

Esimiehen tulisi keskittyä organisaationsa johtamiseen. Delegoitujen tehtävien tilalle tulisi ottaa uusia tehtäviä, esimerkiksi enemmän suunnittelua, analysointia, ideointia, vaihtoehtojen vertailua, päätöksentekoa, johtamista, organisointia ja valvontaa. Näihin töihin esimiehen tulisi käyttää suurin osa ajastaan, nimenomaan nämä työt vaativat ajattelua, uusia tekniikoita ja osallistumista. Esimiehen tulee tuntea alaistensa vahvat puolet ja rajoitukset onnistuakseen delegoinnissa. Hyvä suoritus ansaitsee esimieheltä myös tunnustuksen tai jonkin muun palautteen. Palautteen tulee olla johtajan ja alaisen kahdenkeskistä. Esimiehen olisi kyettävä antamaan moitteetkin motivoivasti. (Virtasalo 1988, 73–76.)

Suomalaisia esimiehiä on usein moitittu puutteellisesta delegoinnista. Etenkin seuraavat asiat koetaan usein ongelmallisiksi:

- 1) Tehtäviä ei ole täsmennetty riittävän selkeästi niitä luovutettaessa. Esimies olettaa liian usein, että alainen tietää puolesta sanasta, mitä tehtäviä hänelle kuuluu. Seurauksena on usein väärinymmärryksiä, alaiset eivät saa riittävästi taustatietoja, jotta osaisivat suhteuttaa oman työnsä kokonaisuuteen, työt jäävät tekemättä tai ne tehdään huonosti.
- 2) Esimies ei syystä tai toisesta luovuta alaisilleen riittävästi toimivaltaa tehtävän suorittamiseksi. Toimivallan luovutuksessa on kyse siitä, kuinka suuret valtuudet, paljonko rahaa ja muita resursseja – esimerkiksi laitteita – hänellä on käytössään, ja kuinka paljon hän voi teettää töitä omilla alaisillaan tai muulla henkilökunnalla. Ellei toimivaltaa ole luovutettu riittävästi, kohtaa tehtävän suoritus vaikeuksia ja alainen joutuu jatkuvasti pyytämään esimieheltään lisävaltuuksia.
- 3) Esimies joko ei valvo alaisiaan riittävästi tai hän valvoo heitä liian tarkoin. Delegoinnin epäonnistuminen toimivallan jakamisen tai valvonnan osalta johdetaan yleensä siitä, että esimies haluaa ohjata kaikkea, ei luota alaiseensa, hän kokee tämän kilpailijanaan tai yksinkertaisesti ei näe delegoinnissa ongelmia.
- 4) Alainen ei ilmaise selkeästi tehtävän hyväksyntää kaikilta osin. Syynä tähän voi olla keskittymisen puute, kiire, liiallinen työmäärä, kielteinen asenne, työmotivaation puute tai välinpitämättömyys. Seurauksena työt tehdään nihkeästi ja vain erikseen pyydettyä. Jos hyväksynnässä on epätietoisuutta, ei esimies tiedä tekeekö alainen tehtävän oikein. Paras tapa varmistaa hyväksyminen on pyrkiä ennalta erittelemään mahdolliset syyt hyväksymättä jättämiseen ja ottaa nämä huomioon keskusteltaessa alaisen kanssa sisällöstä.
- 5) Alainen delegoi tehtävän edelleen "nokkimisjärjestyksessä" alemmalle työtoverilleen. Esimiehen tulisi valvoa, ettei näin käy tai alun alkaen delegoida tehtävä jollekin muulle.

- 6) Alaiset ovat niin urautuneita, että uusien tehtävien vastaanotto on vaikeaa. Esimiehen tehtävänä on luoda alaisilleen sellainen ryhmähenki, että uusien asioiden delegointi helpottuu.

Tehtävien sysääminen alaisille ei ole delegoimista, vaan yrityksen kannalta itsemurha. Delegoinnin on oltava suunnitelmallista. Ensiksi johtajan kannattaa keskustella työntekijöiden kanssa ja valita henkilöt, jotka kykenevät tekemään työn ja tekevät sen mielellään. Sitten johtajan on koulutettava valitsemiaan henkilöitä. Johtajan kannattaa delegoida asteittain, vaatia palautetta ja sitten jättää alaiset rauhaan. Johtajan ei tulisi roikkua alaistensa perässä kaiken aikaa valvomassa mitä he tekevät. Johtajan tulisi myös hyväksyä alaistensa virheet lyhyellä tähtämellä saadakseen pitkäaikaisia tuloksia. Johtajan ei kannata jatkuvasti delegoida tehtäviä vain kyvykkäimmille, sillä silloin heistä tulee vahvempia ja heikommista tulee vielä heikompia. Johtajan olisi hyvä nähdä ylimääräistä vaivaa delegoidakseen yhtä paljon kaikille, näin kehittyy vahva alaisjoukko ilman heikkoja lenkkejä. (Taylor 1989, 88–92.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

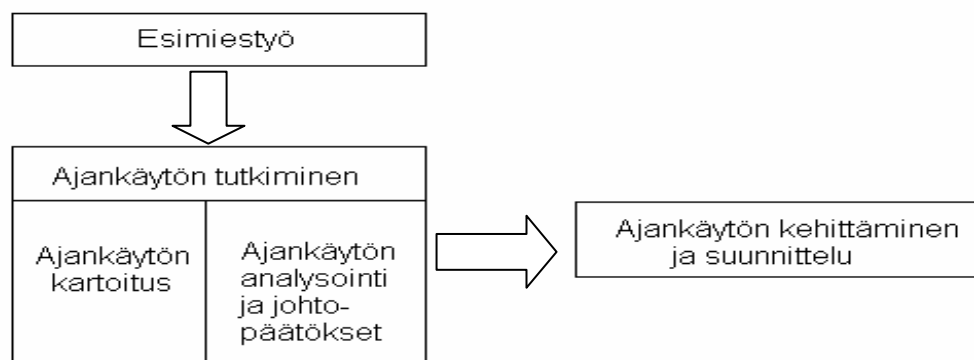
Tutkimus on tilaustyö UPM-Kymmene Oyj:n Rauman paperitehtaalille. Sen tarkoituksena on kartoittaa esimiesten työajankäytön jakautumista Rauman paperitehtaalla. Toisin sanottuna tutkia mihin esimiesten aika töissä todella kuluu.

Tavoitteena oli selvittää

- esimiesten tärkeimmät työtehtävät,
- tunnistaa toisarvoisiin töihin suunnattua hukka-aikaa,
- tunnistaa mahdollisia päällekkäisiä töitä,
- selvittää voiko joitakin tehtäviä jättää kokonaan tekemättä sekä
- kartoittaa niitä aikavarkaita, joita työpäivään huomaamatta sisältyy.

Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat Rauman paperitehtaan tuotannossa esimiesasemassa eri organisaatiotasolla toimivat henkilöt. Heitä on tällä hetkellä töissä tehtaalla noin 50. Tästä ryhmästä valittiin tutkimukseen niin sanotun SC-osaston, eli paperikoneiden kaksi ja kolme esimiehet, joita on 13 kappaletta. Heille on opinnäytetyön aikana järjestetty ajankäytön hallintaan liittyvä koulutus. Tässä koulutuksessa oheiset henkilöt ovat täyttäneet ajankäyttöpäiväkirjaa noin kymmenen päivän ajan. Tätä materiaalia hyväksi käyttäen sekä teemahaastattelujen (Liite 1.) avulla pyrin löytämään asioita, joiden avulla jokainen henkilö itse sekä koko työryhmä, pystyisi kehittämään työajankäyttöään tehokkaampaan suuntaan.

4.2 Käsitteellinen viitekehys



Kaavio 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys: Ajankäytön kehittämisprosessi. (Mukailtu Jouko H. Nissinen – Eero Voutilainen 1985).

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys rakentuu ajankäytön kehittämisen eri vaiheista. Viitekehys pohjautuu Nissisen ja Voutilaisen malliin ajankäytön kehittämisestä. Olen itse mukailut kehystä, jotta se vastaisi paremmin tutkimaani esimiesten ajankäytön kehittämistä. Viitekehysten tarkoituksena on auttaa lukijaa tajuamaan tutkimuksen tarkoitus. Viitekehys toimii tutkimuksessa sekä empiirisen että teoreettisen osan runkona ja empiriaosan teemahaastattelurunko pohjautuu tähän viitekehykseen.

5 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

5.1 UPM-Kymmene OYJ

UPM syntyi syksyllä 1995, kun Kymmene Oy ja Repola Oy sekä sen tytäryhtiö Yhtyneet Paperitehtaat Oy (United Paper Mills) ilmoittivat yhdistymisestään. Toimintansa uusi yhtiö aloitti 1.5.1996. Konsernilla on pitkät perinteet Suomen metsäteollisuudessa ja sen ensimmäiset puuhiomot ja paperitehtaat sekä sahalaitekset käynnistyivätkin jo 1870-luvun alkupuolella. Sellunvalmistus aloitettiin 1880-luvulla ja va-

nerin valmistus aloitettiin 1910-luvulla. Paperinjalostukseen konsernissa ryhdyttiin 1920-luvulla. (UPM netti 2008.)

Nykyään UPM kuuluu maailman johtaviin metsäteollisuusyhtiöihin ja sen liiketoiminta keskittyy painopapereihin, tarramateriaaleihin ja puutuotteisiin. Lisäksi muihin UPM:n toimintoihin kuuluvat esimerkiksi metsä- ja energiaosastot Suomessa sekä osuudet yhteisyrityksissä. Yhtiön kuusikymmentäkolme tuotantolaitosta sijaitsevat neljässätoista maassa ympäri maailman. UPM:n osake on listattuna OMX:n Pohjoismaisessa Pörssissä Helsingissä ja yhtiöllä on ADR-ohjelma Yhdysvaltojen OTC-markkinoilla. (UPM netti 2008.) Vuonna 2007 yhtiön liikevaihto ylitti 10 miljardia euroa ja sen palveluksessa työskenteli noin 26000 henkilöä. Vuoden 2008 tammi-kesäkuun liikevaihto oli 4 788 miljoonaa euroa eli 5 % alempi kuin 5 056 miljoonaa euroa vuoden 2007 vastaavalla jaksolla. Samalla jaksolla henkilöstön vahvuus oli tippunut vuoden 2007 luvusta 28 966 noin kahdella tuhannella työntekijällä 26 274:n. (UPM Osavuosisikatsaus 2008.)

5.2 UPM-Kymmene OYJ Rauma

UPM:n Rauman tehtaan historia ulottuu vuoteen 1912, jolloin teollinen toiminta tehdasalueella alkoi. Aluksi alueella toimi saha, mutta jo 1920-luvulle tultaessa mukaan tuli myös sellunvalmistus. Paperin valmistus alkoi vuonna 1969, kun paperikone 1 käynnistyi ja alkoi tuottaa sanomalehtipaperia. Aikakauslehtipaperin valmistus aloitettiin paperikone 2:n valmistuttua vuonna 1971. Nykyään Raumalla valmistetaan aikakauslehtipaperia kaikilla neljällä paperikoneella (PK 1, 2, 3 ja 4), sekä fluff-sellua, jota käytetään hygieniatuotteiden valmistukseen. Sitä valmistaa RaumaCell. Kaksi paperikonetta valmistaa päällystettyä LWC- ja kaksi päällystämätöntä SC-paperia aikakauslehtiin, myyntikuvastoihin ja erilaisiin mainospainotuotteisiin. UPM on maailman johtava aikakauslehtipaperin valmistaja ja Rauman tehdas sen suurimpia yksiköitä. Rauman tehtaan vuosikapasiteetti on 1 280 000 tonnia paperia ja 150 000 tonnia fluff-sellua. Tehtaalla työskenteli vuonna 2008 940 henkilöä. Vuoden 2009 aikana työntekijöiden määrä vähenee uusien tehostamisohjelmien myötä noin 700:n henkilöön. Tehdasalueella sijaitsee myös UPM-Kymmenen osittain omistama voimalaitos, Rauman Voima Oy, joka tuottaa sähköä ja prosessihöyryä paperitehtaal-

le sekä kaukolämpöä ja sähköä Rauman kaupungille. Polttoaineenaan voimalaitos käyttää 85-prosenttisesti bio- ja kierrätyspolttoaineita. (RaumaNet 2008.)



Kuva 1. Rauman tehtaan ilmakuva (RaumaNet 2008.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusotteen valinta

Tutkimus voi olla joko kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa aineisto on verbaalista tai visuaalista, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto voidaan käsitellä numeerisessa muodossa. Näistä kahdesta tutkimustyypistä on kiistelty paljon ja niiden paremmuutta on yritetty selvittää. On kuitenkin todettu, että riippuu paljolti tutkimuksen laadusta, kumpi näistä kahdesta otteesta on kulloinkin sopivampi. Tutkimuksen kannalta on tärkeää tietää jo alkuvaiheessa, kumpaa otetta tullaan käyttämään. Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että aineisto on tilastollisesti havainnoitavien kohteiden perusjoukkoa. Kun taas tehdään kvalitatiivista tutkimusta, tulee aineiston olla tutkimusongelman kannalta olennaista ja omata kaikki erityispiirteet. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvin järjestelmällistä ja siinä edetään vaihe vai-

heelta, aina aineiston keräämisestä tilastolliseen analysointiin asti. Kvalitatiivinen tutkimus ei etene vaihe vaiheelta, vaan siinä kaikki vaiheet nivoutuvat toisiinsa ja kaikkia osa-alueita voidaan muokata työn valmistumiseen asti. Kvalitatiivinen tutkimus on avoin. Aineistoa voidaan laajentaa tai supistaa tarpeiden mukaan, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään kerran tarkkaan harkitulla lomakkeella, jonka jälkeen tietoja ei voida enää muuttaa. (Uusitalo 1999, 79–80.)

Kvalitatiivinen eli syventävä ja laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen miksi ja miten. Kvalitatiivinen tutkimus etenee yksityiskohtaisesta yleiseen. Siinä pyritään tekemään psykologisia päätelmiä vastausten perusteella. Otos on huomattavasti pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan oikeaa elämää ja tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151–152.)

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullisella tutkimuksella pyrittiin saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa kohdeyrityksen esimiesten työajan käytöstä sekä vastaukset haluttuihin kysymyksiin.

6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimustarkoitusta varten tehty haastattelu ymmärretään systemaattisen tiedonkeruun muotona. Erilaisia tutkimushaastattelun lajeja on kolme ja ne erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten tarkasti säädelty haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymyssarjat esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisena ääripäänä on strukturoimaton eli täysin vapaa haastattelu. Tässä tapauksessa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe tai alue, josta keskustellaan vapaasti aihepiirin sisällä. (Hirsjärvi ym. 2004, 196–197.)

Teemahaastattelusta puhutaan usein lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Muita nimityksiä teemahaastattelulle ovat puolistrukturoitu tai puolistandardoitu haastattelu. Se sopii hyvin tutkimuksiin, joissa kohteena ovat emotionaalisesti arat aiheet, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja, kun muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haas-

tattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 35–37; Hirsjärvi ym. 2004, 196–197.)

Haastatellut henkilöt valittiin ennalta määrätystä kohderyhmästä siten, että mukaan saatiin erilaisissa työtehtävissä toimivia esimiehiä. Haastateltavia henkilöitä oli neljä, joista kaksi toimi vuoromestarina, yksi päivämestarina ja yksi käyttöinsinöörinä. Haastatteluajat sovittiin henkilöiden kanssa hyvissä ajoin etukäteen ja haastattelut suoritettiin työaikana rauhallisissa olosuhteissa. Haastattelut kestivät noin 40 minuuttia. Runkona käytettiin teemahaastattelulomaketta, jossa käsiteltiin omina osioinaan taustatiedot, kokemukset esimiehenä työskentelystä sekä ajankäytön hallintaan liittyvät asiat. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitettu aineisto kirjattiin ylös haastattelun jälkeen.

Ajankäyttötutkimusta tehtäessä suositellaan ajankäytön muistiin merkitsemistä 2-3 viikon ajalta. Muistiinmerkinnät voidaan tehdä käsin ennakolta suunnitellulle lomakkeelle. Tällöin puhutaan itseraportoinnista. Se merkitsee, että tutkittava itse kerää tietoja omasta ajankäytöstään. Itseraportointia voidaan suorittaa jatkuvana työn ja työajan raportointina tai tietyin aikavälein, esimerkiksi 15 minuutin välein tapahtuvana raportointina. Analysoinnin tutkittava voi suorittaa joko itse tai työtovereidensa ja alan asiantuntijan avustamana. (Nissinen ym. 1985, 65-69.)

Ajankäytön mittauksen hoiti ulkopuolinen konsulttiyritys osana aiheeseen liittyvää koulutusta. Siinä olivat mukana kaikki kohderyhmän 13 esimestä. Vastauksia saatiin kymmenen. He täyttivät mittauksen aikana ajankäyttöpäiväkirjaa kymmenen päivän ajan. Viikonpäivillä ei ollut merkitystä. Tarkoituksena oli merkitä työtehtävät 15 minuutin tarkkuudella ennalta suunnitellulle lomakkeelle (Liite 2.) sellaiseen kohtaan joka parhaiten kuvasi päivän aikaisia työtehtäviä. Lomakkeen pystyi tulostamaan kullekin päivälle erikseen ja käsin kirjatut tiedot vietiin tietokoneelle päivän päätteeksi. Kun kymmenen päivää oli täynnä lomake lähetettiin sähköpostilla konsulttiyritykselle, joka kokosi mittaustulokset yhteen. Osallistujat saivat raportit sekä omista että koko ryhmän tuloksista.

6.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tulosten luotettavuutta. Luotettavuus on erittäin tärkeä asia tutkimusta tehtäessä. On olemassa kaksi eri mittaria, joilla tutkimuksen luotettavuutta pyritään mittaamaan. Ne ovat tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tuloksen toistettavuutta. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tämä tarkoittaa sitä, että analyysi pitää olla toistettavissa, mikäli tarve sitä vaatii. Tutkimuksen tekijän tulee huolehtia siitä, että hän noudattaa luokitte- lulle ja tulkinnalle asetettuja sääntöjä. (Uusitalo 1999, 84.)

Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että kun tutkitaan kaksi kertaa samaa henkilöä, saadaan sama tulos. On kuitenkin huomioitava, että mikäli kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet, voidaan tämä todeta pätemättömäksi. Toinen keino päästä selville tutkimuksen reliabiliteetista on se, että kaksi tutkijaa tutkii kumpikin samaa asiaa. On muistettava, että jokainen yksilö tekee asioista omat päätelmänsä, joten tämä tulkinta voi olla paikoin harhaanjohtava. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä alun perin oli tarkoituskin mitata. Jos esimerkiksi haastateltava ymmärtää haastattelijan kysymykset väärin tai muuten eri tavalla kuin haastattelijä on tarkoittanut, tutkimustulos ei ole validi. Validiuden määrää kysely- ja haastattelututkimuksessa lähinnä se, miten onnistuneita tutkijan laatimat kysymykset ovat. (Heikkilä 2001, 186.)

Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, koska jos tutkimus toistettaisiin, olisi lopputulos todennäköisesti melkoisen samankaltainen. Kaikki haastatellut suostuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastatteluaineisto nauhoitettiin, jolloin väärinmuistamisen mahdollisuus pieneni. Näin menettelemällä pyrin mahdollisten virheiden minimointiin. Omasta työkokemuksestani kohdeyrityksessä oli myös apua, sillä ymmärsin helpommin mitä haastateltavat puhuivat. Nämä asiat eivät välttämättä avautuisi yhtä helposti ulkopuolisille. Vaikka otoskoko oli pieni, valitsin tarkoituksella haastateltaviksi erityyppisissä töissä työskenteleviä esimiehiä.

Ajankäyttöpäiväkirjan tulokset toivat tutkimukseen mukaan tietoa kohderyhmän muiden esimiesten ajankäytöstä. Sen avulla koko tutkimuksen otoskoko saatiin myös suuremmaksi. Mittauksen perusteella voitiin todeta, olivatko muiden esimiesten tärkeimmät työtehtävät ja pahimmat ajanhukkaajat yhteneviä haastateltujen kanssa. Samalla myös mahdollisuus virheellisiin johtopäätöksiin väheni.

Tutkimukseni validiteetti on hyvä, sillä asettamani tavoitteet saavutettiin ja selvyys saatiin niihin asioihin, joihin oli tarkoituskin. Validiteettia parantaa myös tutkimuksen teoriaosan, viitekehysten ja teemahaastattelurungon yhteneväisyys sekä haastateltujen ja ajankäytön mittauksen tulosten samankaltaisuus.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Teemahaastatteluiden tulokset

Taustatiedot

Kaikki neljä haastateltavaa olivat noin neljäkymmenvuotiaita esimiehiä. Kaksi heistä toimi paperikoneella vuoromestarina, yksi päivämestarina ja yksi käyttöinsinöörinä. Kolmen mestaritason esimiehen koulutustausta oli teknikko ja käyttöinsinöörillä peritekniikan diplomi-insinöörin tutkinto.

Esimiestyöstä

Kaikki haastateltavat olivat toimineet esimiesasemassa yli kymmenen vuotta ja kaikilta haastateltavilta löytyi myös työntekijätaustaa alalta ennen esimiesasemassa työskentelyä. Diplomi-insinööri oli ollut ainoastaan kesätöissä työntekijänä, mutta teknikkotason koulutuksen saaneet olivat toimineet työntekijätehtävissä 5-10 vuotta ennen esimiesasemaa. Alaisten määrässä sen sijaan löytyi suuria eroja. Vuoromestareilla on suoranaisia alaisia 26 - 28, vuorosta riippuen, kun taas päivämestarilla suo-

ranaisia alaisia on kaksi. Näin suuri ero johtuu siitä, että tuotannon työntekijät tekevät pääasiassa vuorotyötä ja heidän lähin esimiehensä on silloin oman vuoron vuoromestari. Päivätyöntekijöiden vakanssien määrä tuotannon puolella on vuosien saatossa vähentynyt ja tulee vähentymään lisää uusien tehostamistoimien myötä. Käyttöinsinöörillä ei ole lainkaan suoranaisia alaisia, sillä työ on asiantuntijatehtävä. Työ on kuitenkin esimiesasemaan rinnastettava. Lisäksi henkilö toimii tuotantopäällikön sijaisena, ja näinä aikoina hänellä on alaisia. Esimieskokemusta löytyy myös kesätyöajoilta, jolloin haastateltava oli toiminut vuoromestarina.

Kysyttäessä haastateltavilta esimiestyön parhaista ja huonoimmista puolista vastaukset olivat varsin samankaltaisia. Parhaina puolina pidettiin yleisesti vaikutusmahdollisuuksia erilaisiin päätöksiin toimialueella. Varjopuolena vastaajat näkivät luonnollisesti haastattelujen aikana meneillään olevat irtisanomiset ja sen, että näissä täytyy olla mukana. Yleisesti kaikki haastateltavat ymmärsivät irtisanomisten tarpeen, mutta yhden esimiehen sanoin, ”irtisanomisten toteuttamiset eivät luonnollisestikaan ole esimiestyön tähtihetkiä”. Vaikka kaikilla haastatelluilla ei ollut suoranaisia alaisia, kaikki olivat kuitenkin joutuneet olemaan mukana irtisanomisprosessin eri vaiheissa. Yksi esimies myönsi rehellisesti teknisten asioiden sujuvan ammatissa helpommin kuin ihmisten johtamisen. ”Käytännössä ihmisten johtaminen on välillä kivaa, välillä haasteellista ja välillä vituttaakin”, totesi eräs haastatelluista.

Haastateltavat kertoivat keskustelelevansa paljon alaistensa kanssa ennen päätösten tekoa. Tämä on alalle ominaista, sillä työntekijöiden vaihtuvuus on pientä ja alaiset usein erittäin ammattitaitoisia ja kokeneita. Asiantuntija-asemassa toimiva haastateltava kertoi tekevänsä päätökset muita esimiehiä itsenäisemmin. Hän pyrkii tekemään päätökset nopeasti, mikäli tuntee olevansa varma asiastaan. Mestaritason esimiehet pohtivat teknisiä ongelmia ja vikoja aina yhdessä alaisten kanssa, mutta päätökset jokainen haastateltava kokee tekevänsä kuitenkin loppuen lopuksi omien tuntemustensa pohjalta.

Ajankäytöstä

Työajan riittävyys

Vuorotyötä tekevät vuoromestarit kokivat työaikansa riittävän hyvin töiden hoitamiseen. Mikäli jokin työ jää kesken, seuraava vuoro tulee ja jatkaa työtä suoraan siitä mihin on jääty. Työ jatkuu kunnes asia tulee kuntoon. Työvuorot venyvät lähinnä silloin kun tulee jäätyä vaihtamaan kuulumisia kollegan kanssa vuoronvaihdon aikana. Päivätyössä toimivat haastatellut tunsivat taas päivien välillä venyvän yli päivittäisen työajan. Kumpikaan ei kuitenkaan kokenut ylitöitä tulevan häiritsevän paljon. Välillä tulee päiviä, jolloin kaikkia työtehtäviä ei ehdi hoitaa.

Tavanomainen työpäivä

Vuoromestarit kertoivat työpäiviensä olevan aika samankaltaisia päivästä tai vuorosta riippumatta. Töihin tullessa ensimmäisenä on vuorossa vuoronvaihto, jonka aikana käydään edellisen vuoron mestarin kanssa läpi tuotanto, laatuasiat, mahdolliset laiteviat, joista tulee ilmoittaa kunnossapidolle, sekä tulevat ajot. Yleensä keskustellaan myös muiden koneiden vuoromestarien kanssa. Vuoronvaihtoon kuluu aikaa noin tunti, tämän jälkeen aika kuluu kentällä, jossa kierrellään eri työpisteitä ja keskustellaan alaisten kanssa. Mikäli jossain on ongelmia, vuoromestari keskittyy ongelman ratkaisemiseen. Päivän ohjelmaan kuuluu aina myös muun muassa tulevan vuoron henkilöstön varmistaminen ja omien alaisten työtuntien hyväksyminen. Yleisesti vuoromestarit käyttävät suurimman osan ajastaan kiertämiseen omalla alueellaan.

Päivätyötä tekevillä esimiehillä päivä alkaa erilaisten edellisen vuorokauden raporttien analysoinnilla. Mikäli jossain tuntuu olevan ongelmia, asioita ryhdytään selvittämään tarkemmin. Tämän jälkeen päivämestari lähtee kierrokselle alueelleen, ja kysellee onko ongelmia ilmennyt. Seuraavaksi molemmat esimiehet osallistuvat päivittäisiin paperikoneen aamupalaveriihin, joissa käydään läpi edellistä vuorokautta koko paperikonetyöryhmän voimin. Aamu on aina samanlainen, sen jälkeen päivät ovat hyvinkin erilaisia. Mikäli ongelmia ilmenee, keskitytään niihin. Muissa tapauksissa päivä kuluu rutiinitöiden ja erilaisten palaverien merkeissä.

Töiden luokittelu

Kaikki haastatellut luokittelevat työtehtäviään jonkin verran. Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että tuotantoon vaikuttavat asiat ovat etusijalla. Tämä on työn luonteelle ominaista. Vuorotyössä toimivien esimiesten alue ja alais määrä on viime vuosina kasvanut puolella ja tämä näkyy molempien vuorotyötä tekevien haastateltavien mukaan selvästi. Yksittäisiin teknisiin asioihin ei ehdi paneutua samalla tavalla kuin ennen ja töiden priorisointia täytyy tehdä paljon aiempaa enemmän. On keskityttävä sinne missä tapahtuu mahdollisesti normaalista poikkeavaa ja toivottava, että muualla asiat hoituvat omalla painollaan. Vuoromestarit olivat myös konkreettisimmin havainneet viime vuosien henkilöstövähennysten vaikutukset työssään. Työntekijöiden vakanssien vähentymisen myötä riittävän henkilöstön turvaaminen seuraavaan vuoroon on noussut yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä. Esimerkiksi työntekijän sairastuessa asiasta ilmoitetaan omaa vuoroa edeltävän vuoron vuoromestarille, jonka tehtävänä on hoitaa sijainen seuraavaan vuoroon. Yleisesti sanoen ihmisten johtaminen on suuremmassa osassa kuin aiemmin.

Vuorotyötä tekevät esimiehet elävät enemmän tässä hetkessä kuin päivätyötä tekevät. Päivätyössä tekeminen painottuu päivittäisten tehtävien lisäksi myös paljon kehitystyöhön. Varsinkin käyttöinsinöörin työtehtävät ovat usein kehityspainotteisia. Käyttöinsinööri kertoi hoitavansa aina ensin pois päivittäiset palaverit ja sellaiset työt, joissa jonkun toisen ihmisen työ on kiinni hänen panoksestaan. Päivämestarin päivät kuluvat usein päivittäin eteen tulevien ongelmien ratkaisemiseen. Molemmat päivätyössä olevat kertoivat lykkäävänsä rutiininomaisia töitä. Tällaiset raportoinnit ynnä muut tehdään silloin kun mitään tärkeämpää ei ole meneillään.

Rutiineista

Vuorotyötä tekevät eivät kokeneet tarvitsevänsä rutiineja töidensä hoitamiseen. Työ itsessään on rutiininomaista, mikäli mitään ongelmia ei jollakin laitteella ilmene. Päivätyössä olevat kertoivat molemmat pyrkivänsä hoitamaan pakolliset raportoinnit rutiinien kautta. Pyrkimyksenä on hoitaa tällaiset asiat aina saman kaavan mukaan ja näin säästää aikaa. Rutiineja käytetään yleensä töissä, joista henkilö ei ole kiinnostunut, mutta jotka on määrätty kuuluvaksi työtehtäviin.

Töiden aikataulut

Kolme haastateltavaa kertoi laativansa itselleen aikatauluja töistään. Yleisin tapa oli merkitä kalenteriin määräajat ja muistutuksia ennen määräaika. Kaikki kolme aikataulutusta tekevää olivat havainneet tavan auttavan heitä pysymään määräajoissa. Yksi kertoi tarvitsevänsä aikataulutusta, jotta ehtii hoitaa kaikki työtehtävänsä. Eräs haastatelluista aikataulutti asioita myös siviilielämässä. Yksi esimies ei laatinut itselleen aikatauluja lainkaan, sillä hän ei halunnut luoda itselleen paineita keinotekoisilla määräajoilla. Haastateltu koki aikataulutuksen enemmänkin haittaavan omaa työskentelyä. Työnantajan ja esimiehen antamia määräaikoja haastateltu pyrkii kuitenkin parhaansa mukaan noudattamaan.

Ajanhukkaajat

Haastatellut kokivat palaverit pahimmiksi ajanhukkaajiksi omassa työssä. Muut pahimmat ajanhukkaajat jakautuivat työtehtävien mukaan. Yksi haastateltava kertoi puhelimesta olevan työssä paljon hyötyä, mutta myös haittaa. Haitaksi asti puheluita koettiin tulevan varsinkin silloin, kun paperikone on pysähdyksissä. Näinä aikoina puhelin myös soi tavallista enemmän. Tämä on huono asia, sillä koneen pysähtyessä töitä on muutenkin paljon. Puhelimen käyttöä haittaa oleellisesti myös työympäristö, sillä varsinkin tehdassalissa kommunikointi on melusta johtuen vaikeaa, joten häiriöttömän keskustelun aikaan saamiseksi on ensin löydettävä paikka, jossa melua on hieman vähemmän.

Tapaamiset alihankkijoiden kanssa kuuluvat olennaisesti päivätyössä olevien haastateltujen tehtäviin. Nämä tapaamiset ovat pakollisia ja välillä hyödyllisiäkin toiminnan tehostamisen kannalta. Haittapuolena näissä tapaamisissa on, että ne vievät turhan suuren osan työajasta. Tapaamiset ovat myös lisääntyneet viime vuosina, kun on ruvettu painottamaan energiatehokasta toimintaa. Vuoromestarit löysivät yleisesti paljon vähemmän ajanhukkaajia työstään. Toinen haastateltu myönsi kuitenkin jäävänsä liian usein suustaan kiinni, vaikka olisi kiirekin. Tämä johtui sosiaalisesta luonteesta.

Haastatellut käyttävät työssään erilaisia yrityksen sisäisiä järjestelmiä. Ne koetaan pääasiassa hyviksi, mutta myös kritiikkiä niitä kohtaan ilmeni. Varsinkin ajankäytöllisessä mielessä sinänsä hyvien järjestelmien sisällä löytyi myös paljon puutteita. Päivätyötä tekevät esimiehet kertoivat tekevänsä paljon raportteja ja pöytäkirjoja järjestelmän tarpeisiin. Käyttöinsinööri kertoi laativansa paljon raportteja, joita joku on pyytänyt. Tämä on välillä turhauttavaa, sillä haastateltu tietää itse, että kyseisistä raporteista ei paljon johtopäätöksiä pysty tekemään. Haastateltava uskoo, että osan raporteista voisi jättää pois, mikäli asiasta sovittaisiin pyytäneen tahon kanssa. Päivämestarin työnkuvaan kuuluvat myös järjestelmän mukanaan tuomat erilaiset raportit. Tällaisia ovat esimerkiksi palosuojelu-, työsuojelu- ja vaaranarviointikierrokset. Kaikista näistä kierroksista tehdään omat pöytäkirjat, vaikka arvioitavat alueet, arvioijat ja havainnot ovat kaikissa lähes poikkeuksetta samoja. Haastateltava ymmärsi kyllä oheisten arviointien tarpeellisuuden, mutta tämänhetkiset käytännöt vaativat saatuun hyötyyn nähden huomattavan määrän työtä ja aikaa. Vain yksi haastatelluista kertoi tietoisesti jättävänsä joitain työhönsä kuuluvia tehtäviä hoitamatta.

Palaverien tehokkuus

Palaverien laadussa on kohdeyrityksessä haastateltujen mukaan paljon parantamisen varaa. Päivätyössä olevien esimiesten työnkuvaan kuuluu useita palavereja päivässä, joten he ovat oikeita ihmisiä myös arvioimaan palaverien tehokkuutta. Isoimmat ongelmat olivat palavereihin valmistautumisessa. Suurin osa ihmisistä tulee palavereihin valmistautumatta. Tämä johtaa asioiden pohtimiseen palavereiden aikana ja hukkaa muiden osallistujien aikaa. Asioista keskustellaan liikaa palaverien aikana. Välillä valmistautumattomuus johtaa siihen, että samasta asiasta joudutaan järjestämään uusi palaveri. Lisäksi palaverien agendan tulisi olla selvempi ja puheenjohtajan tulisi keskittyä asioiden vatvomisen sijaan siihen, että palaveri etenee tehokkaasti. Jotkut puheenjohtajat tässä onnistuvat, mutta eivät läheskään kaikki. Samoja ongelmia oli niin yrityksen sisäisissä palavereissa kuin neuvotteluissa alihankkijoiden kanssa.

Yleisesti ottaen palaverien määrät ovat olleet viime vuosina kasvussa, johtuen lähinnä monista eri säästöohjelmista. Esimiehet kertoivat jakaneensa palaverit samankaltaista työtä tekevien kesken, jotta määrä pysyisi edes hieman kurissa. Vuoromestarien työnkuvaan kuuluu yksi pakollinen palaveri päivässä, joka hoituu yleensä varsin

tehokkaasti, muulloin he osallistuivat ainoastaan erikseen pyydettyä. Palaverit eivät näyttele kovinkaan suurta osaa vuorotyötä tekeville.

Delegoinnista

Delegointi kuuluu olennaisena osana esimiestyöhön. Kaikki haastatellut kertoivat delegoivansa runsaasti asioita. Vuoromestarien työ koostuu suuresta alaismäärästä johtuen pääasiassa juuri erilaisten asioiden delegoinnista.

Haastatellut sanoivat kuitenkin pyrkivänsä aina ensisijaisesti tekemään työn itse mikäli katsovat sen kuuluvan juuri itselleen. Neuvoa kysytään kuitenkin usein, mikäli heti tulee mieleen joku, joka on alalla asiantuntija. Oman talon ulkopuolelta neuvoa tulee kysytyä liian harvoin. Esimerkiksi konsernin sisällä on samankaltaisia paperikoneita, joten apua ongelmiin voisi saada myös sieltä. Ongelmalliseksi haastatellut kokivat kuitenkin sen, etteivät tunne muiden tehtaiden kollegojaan kovin hyvin. Tuntemattomalle on paljon vaikeampi soittaa kuin tutulle henkilölle. Käyttöinsinööri koki delegoinnin hankalammaksi kuin muut, koska hänellä ei ole omia alaisia. Hän koki enemmän ohjaavansa toimintaa kuin delegoivansa.

Delegoitavien asioiden toteutusta haastatellut valvoivat pääasiassa kysymällä ja välillä pistokokein. Pistokokeita tehdään sen verran kuin ehditään, mutta alueen laajuudesta johtuen kaikkia asioita ei ehdi paikan päällä tarkastamaan. Haastateltujen mielestä aikuisen ihmisen sanaan täytyy pystyä luottamaan. Lisäksi esimiehet kokivat tuntevansa alaisensa niin hyvin, että tiesivät keiden sanaan voi luottaa ja keiden jäljet kannattaa käydä tarkastamassa. Yhteistä haastatelluille oli, että alisuorituksia ei käytä, vaan halutaan työntekijöiltä rehellisyyttä.

Palautteen anto

Haastatellut kokivat antavansa sekä positiivista, että negatiivista palautetta tasaisesti. Negatiivista tulee kuitenkin usein annettua helpommin ja juuri siinä ajassa. Toisaalta huomioitavaa oli, että tällaisina taloudellisesti vaikeina aikoina negatiivista palautetta ei aina edes uskalla antaa. Palautetta yritetään antaa suullisen kasvokkain tapahtuvan palautteen annon lisäksi myös merkintöinä erilaisiin raportteihin, sillä työntekijät lu-

kevat julkaistuja raportteja. Vuoromestarit kertoivat tuntevansa alaisensa sen verran hyvin, että tiesivät millaista palautetta kullekin henkilölle on henkilökohtaisesti annettava. Toinen heistä kuitenkin koki positiivisen palautteen annon vaikeaksi. Tällainen palaute voidaan haastatellun mukaan kokea työyhteisössä yrityksenä halventaa, vaikka ajatus olisi täysin päinvastainen.

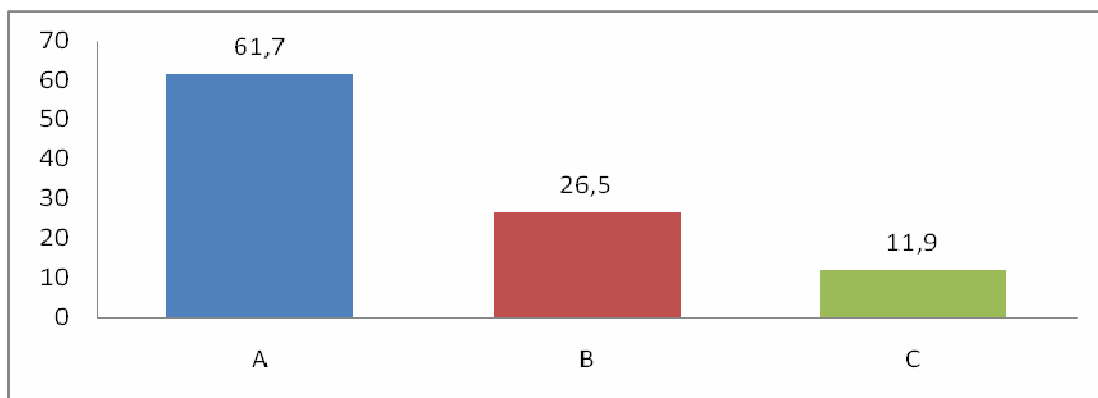
Ajankäyttöpäiväkirja

Haastateltavien mielestä ajankäyttöpäiväkirjan täyttäminen oli vaikeaa. Lähinnä ongelmia esiintyi silloin, kun unohti täyttämisen. Tällöin haastatellut myönsivät joutuneensa miettimään, mitä olivat todella tehneet loppuajan selkeiden työtehtävien lisäksi. Haastatellut olivat luulleet tekevänsä paljon kaikkea turhaa päivän aikana, mutta päiväkirjan mukaan tekivätkin paljon tärkeimpään kategoriaan luokiteltuja töitä. Päivätyössä olevat esimiehet olivat hämmästyneitä siitä, kuinka paljon aikaa kului erilaisiin palavereihin.

7.2 Ajankäyttömittauksen tulokset

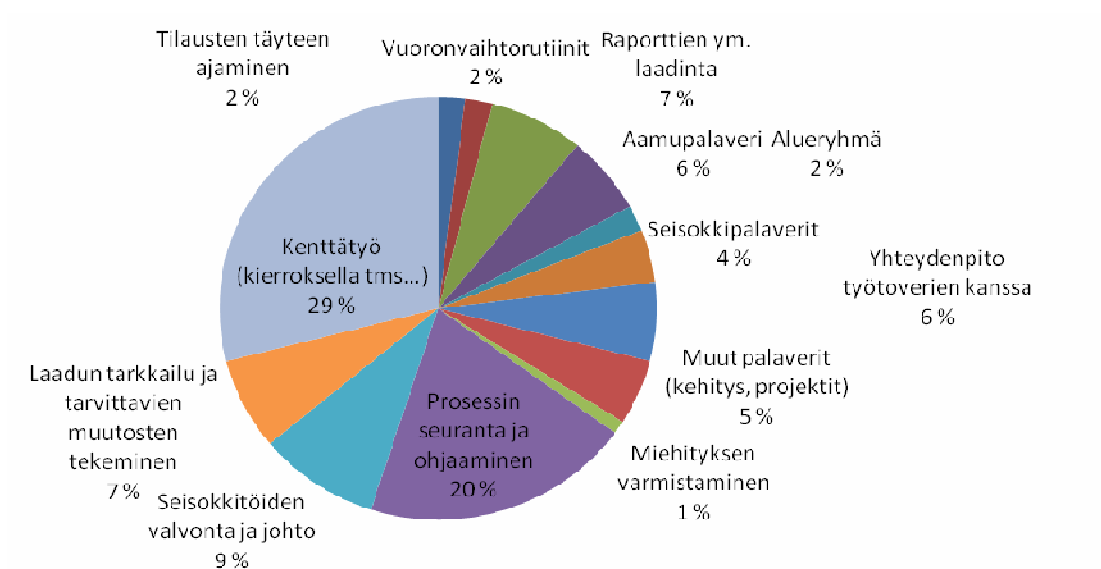
Tutkimuksen kohderyhmälle järjestettiin tutkimuksen aikana ajankäyttöön liittyvä koulutus. Koulutuksen osana kohderyhmään kuuluvat esimiehet saivat tehtäväkseen pitää ajankäyttöpäiväkirjaa kymmenen päivän ajan (Liite 2.). Ennen mittauksen alkua ryhmä äänesti demokraattisesti töiden tärkeysjärjestyksestä. Tämän äänestyksen pohjalta erilaiset päivittäiset työtehtävät jaettiin A-, B- ja C-luokkiin niin, että A-luokkaan kuuluvat työt ovat tärkeimpiä ja C-luokkaan vähiten tärkeitä. Ajankäyttöpäiväkirjan täytön toteutuksen ja raportoinnin hoiti koulutusta pitänyt konsulttiyritys. Jokainen mittaukseen osallistunut henkilö sai tuloksista henkilökohtaisen raportin ja lisäksi laadittiin ryhmäkohtainen raportti. Tätä ryhmäkohtaista raporttia analysoidaan myös tässä opinnäytetyössä. Ajankäytön mittaukseen osallistui kohderyhmästä kymmenen henkilöä, yhteensä heitä on kolmetoista.

Ryhmätason tuloksissa kohderyhmän tulos osoitti erinomaista onnistumista ajankäytön jakautumisen ja organisoinnin suhteen. A-töitä oli peräti 61,7 prosenttia, B-töitä 26,5 prosenttia ja C-töitä 11,9 prosenttia.



Kuvio 2. ABC-töiden prosentuaalinen jakauma

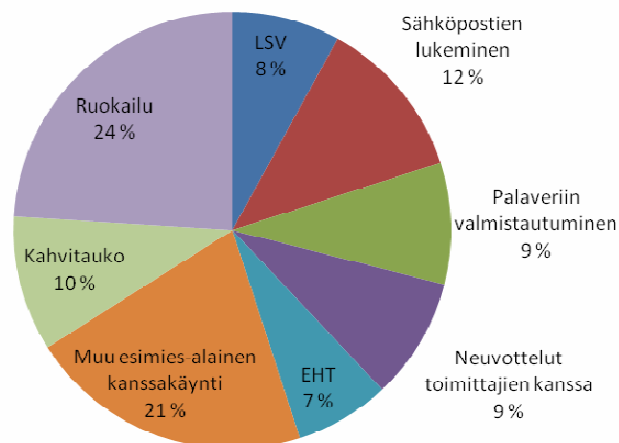
Ryhmätason A-töistä selvästi eniten aikaa veivät kierroksella tehtävä kenttätyö sekä prosessin ohjaaminen ja seuranta. Nämä kaksi lohkaisivat kaikista A-luokkaan kuuluvista töistä 49 prosentin osuuden. Erilaisten tärkeiksi luokiteltujen palaverien osuus oli 17 prosentin luokkaa. Loput A-luokkaan luokitellut työt veivät ainoastaan pieniä osia kokonaisuudesta.



Kuvio 3. A-töiden prosentuaalinen jakauma

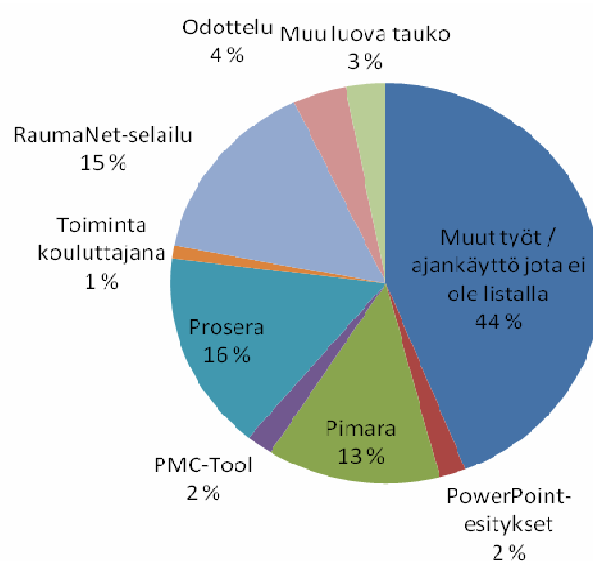
B-tasoon luokitellut työt jakautuivat selvästi A-tason töitä tasaisemmin. Suurimman osuuden vei ruokailu. Ruokailun suuri osuus selittyy lähinnä sillä, että vuorotyötä tekeillä ei ole erillistä ruokataukoa, vaan he ruokailevat työvuoron aikana, silloin

kun se ohjelmaan parhaiten sopii. Palaverit ja niihin valmistautuminen veivät B-luokassakin työaikaan 18 prosenttia verran. Myös sähköpostien lukeminen ja selvittely vei ison osan ajankäytöstä.



Kuvio 4. B-töiden prosentuaalinen jakauma.

C- tason töistä valtaosan veivät muut työt, joita ei ollut tarkemmin määritelty. C-luokkaan kuuluvista töistä isot osuudet saivat myös erilaisten tietokonejärjestelmien käyttö ja seuraaminen. Nämä näkyvät kohdissa Pimara ja Prosera. Lähes yhtä paljon aikaa esimiehet käyttivät myös yrityksen sisäisessä intranetissä surffailuun. Sieltä löytyy myös sisäinen ilmoitustaulu.



Kuvio 5. C- töiden prosentuaalinen jakauma.

Yleisesti tarkastellen ajankäyttöpäiväkirjan tuloksista voidaan huomata, että mukana oli sekä vuorotyötä että päivätyötä tekeviä esimiehiä. Tämä näkyy siinä, että esimerkiksi jotkin vuorotyötä tekeville ominaiset työt nousivat suureen osaan kokonaisuutta ajatellen ja päinvastoin. Lisäksi on huomattava, että välillä päiväkirjan täyttö unohtui joiltakin henkilöiltä ja sitä täytettiin jälkikäteen. Tällaisissa tapauksissa on luonnollista, että mittaamisen tarkkuus kärsi eikä täysin todenmukaista tietoa saatu.

8 YHTEENVETO JA TOIMINTASUOSITUKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohderyhmän esimiesten tärkeimmät työtehtävät, tunnistaa toisarvoisiin töihin suunnattua hukka-aikaa, tunnistaa mahdollisia päällekkäisiä töitä, sekä selvittää voiko joitakin työtehtäviä jättää kokonaan tekemättä. Lisäksi tarkoituksena oli kartoittaa niitä aikavarkaita, joita työpäivään huomaamatta sisältyy. Kyseiset asiat ovat kohdeyrityksessä ajankohtaisia koko 2000-luvun jatkuneiden tehostamistoimien johdosta. Esimiesasemassa toimiville henkilöille tämä on tarkoittanut hierarkiatasojen purkua ja esimiesten välittömien alaisten määrän lisääntymistä. Kasvanut vastuu vaatii jokaiselta esimieheltä omien työtapojen mukauttamista. Samat työt pitäisi pystyä hoitamaan pienemmällä tekijämäärällä, ilman että tuotanto kärsii.

Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin esimiestyötä ja ajankäytön tehostamista. Empiirisessä osassa tavoitteena oli temahaastattelujen ja ajankäyttöpäiväkirjan tulosten kautta pyrkiä löytämään asioita, jotka ajankäytöllisessä mielessä tarvitsisivat parannusta kohdeyrityksessä.

Kokonaisuutena esimiehet tuntuivat pitävän työstään myös vaikeina aikoina. Alaisien johtaminen ja ennen kaikkea heidän työmotivaationsa ylläpitäminen tiedettiin haasteelliseksi tehtäväksi aikoina, jolloin irtisanomisista toteutetaan. Tästä huolimatta tulevaisuuteen suhtauduttiin varovaisen toiveikkaasti.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että vuoro- ja päivätyötä tekevien työpäivät eroavat toisistaan. Vuorotyöläiset elävät tässä hetkessä, hoitavat vuoronsa aikaiset

työtehtävät, jonka jälkeen toinen vuoro tulee jatkamaan siitä mihin on jääty. Päivätyöhön kuuluu paljon enemmän tulevaisuuden suunnittelua, eivätkä kaikki työtehtävät liity välttämättä juuri tiettyyn päivään. Päivätyössä olevan tulee hoitaa omat työtehtävänsä itse, sillä seuraavaa vuoroa ei ole. Tehtävät odottavat samassa pisteessä vielä seuraavanakin päivänä, jollei niitä hoida alta pois. Tästä syystä vuorotyössä olevat esimiehet eivät juuri joudu tekemään ylitöitä, kun taas päivätöissä olevat kertoivat päiviensä välillä venyvän yli normaalin työajan. Päivätyössä omaa ajankäyttöään tarvitsee suunnitella huolellisemmin.

Esimiesten tärkeimmät työtehtävät liittyivät tuotantoon vaikuttaviin asioihin. Tämä tuli esille selvästi niin haastatteluissa kuin ajankäyttöpäiväkirjan tuloksissa. Vuorotyössä esimiehet kertoivat kenttätyön eli alueen ja valvomoiden kiertämisen tärkeimpiin tehtäviinsä. Heillä työ onkin nykyään lähinnä ihmisten johtamista, sillä alue ja alais määrä ovat niin suuria, ettei muihin asioihin juuri jää aikaa. Suuri alais määrä lisää myös töiden priorisoinnin tarvetta. Päivätyössä olevat taas viettävät paljon aikaa palavereissa. Nämä molemmat saivat suuret osuudet myös ajankäyttöpäiväkirjan raportissa. Haastatteluissa vuorotyötä tekevät kertoivat riittävän henkilöstön turvaamisen olevan tärkeämpää kuin aikaisemmin. Ajankäyttöpäiväkirjan mukaan tähän ei kuitenkaan ajallisesti mene kovinkaan paljon aikaa. Sijaisen löytäminen on tällaisena aikana entistä vaikeampaa. Haastatellut kokivat tehtävän hieman ikäväksi ja tämän takia työlääksi.

Tuotannossa toimivat esimiehet joutuvat työssään ratkaisemaan paljon erilaisia laitteiden tekniikkaan tai paperin laatuun liittyviä ongelmia. Välillä ne saadaan ratkaistua nopeammin ja välillä hitaammin. Konsultointia tapahtuu kyllä saman tehtaan sisällä suurissa ongelmissa, mikäli jonkun henkilön tiedetään olevan asiantuntija ongelma-alueella. UPM-Kymmene on kuitenkin suuri konserni ja samankaltaisiin ongelmiin on voitu törmätä konsernin muilla tehtailla. Muilta tehtailta haastatellut kertoivat kuitenkin kysyvänsä neuvoa harvoin. Konsernissa on joskus järjestetty eri tehtaiden samankaltaista työtä tekevien kesken yhteisiä tapaamisia, joissa on voinut vaihtaa ajatuksia kollegoiden kesken. Viime vuosina tällaista toimintaa ei haastateltavien mukaan ole kuitenkaan ainakaan heillä ollut. Tapa on kuitenkin erittäin hyvä ja tällaista kannattaisi ehdottomasti jatkaa. Tiedonvaihto tehtaiden välillä osoittautuisi varmasti hyväksi keinoksi joidenkin ongelmien ratkaisussa. Mikäli yksikin ongel-

ma vuodessa saataisiin yhden päivän tapaamisella ratkaistua nopeammin, tällainen toiminta olisi varmasti kannattavaa.

Palaverit olivat pahimpia ajanhukkaajia esimiesten työssä. Palaverit kuuluvat kuitenkin työtehtäviin oleellisena osana ja niitä täytyy pitää. Yrityksessä pidetään paljon talon sisäisiä säännöllisesti toistuvia palavereja. Näistä tulisi tehdä mahdollisimman tehokkaita. Yrityksessä voitaisiin antaa puheenjohtajana toimiville henkilöille tehtäväksi miettiä kunkin palaveriryhmän kanssa ovatko heidän omat kokoontumisensa tarpeeksi tehokkaita. Kannattaisi myös selvittää, voisiko tapaamisten väliä vaihtaa pidemmäksi ja säästää näin aikaa.

Monet eri työryhmät pitävät yrityksen sisällä samankaltaisia palavereja. Lähinnä kyse on erilaisista viikko- ja kuukausipalavereista. Työskennellessäni itse yrityksessä olen huomannut, että palaverit ovat kuitenkin eri työryhmillä erilaisia, puheenjohtajasta riippuen. Tällaisille säännöllisille palavereille yritys voisi laatia ohjeen ja mahdollisimman tehokkaan agendan, jota kaikki eri työryhmät voisivat noudattaa ja näin helposti tehostaa palaverikäytäntöjään.

Palavereihin valmistautuminen koettiin yrityksessä myös pahaksi puutteeksi. Tämä on myös suuri syy palaverien tehottomuuteen. Tutkimuksessa ilmeni erilaisten palaverien vievän päivästä 10–17 prosenttia. 10 prosentin ajankäyttö vastaa 45 minuuttia päivässä, joten vuositasolla kyseessä on paljon aikaa ja rahaa. Olisikin hyvä järjestää esimiehille erillistä koulutusta palavereista ja niihin valmistautumisesta. Koulutuksen ei tarvitsisi olla pitkä, mutta se maksaisi itsensä varmasti takaisin, sillä palavereissa istuvat esimiehet eivät tajua, kuinka paljon aikaa he todella palavereihin käyttävät.

Puheenjohtajalla on suuri osa palaverien tehokkuudessa. Koulutus auttaisi varmasti myös heitä tajuamaan puheenjohtajan vastuun palaverin sujumisessa. Jokaisen puheenjohtajan tulisi miettiä ainakin seuraavia asioita järjestäessään kokouksia: miksi kokoontuminen on tärkeää, kenen siihen tulisi osallistua, miksi ja mistä aiheista on tarkoitus keskustella ja mitä tuloksia kokoukselta halutaan. Yleisesti ainakin jonkinlainen palaverikoulutus varmasti avaisi monen esimiehen silmät ja he ryhtyisivät tehostamaan toimintaansa ja valmistautumistaan.

Alihankkijoiden kanssa käytyjen neuvottelujen ja kokousten oli huomattu lisääntyneen viime vuosina. Ajankäyttöpäiväkirjan tulosten mukaan ne veivät lähinnä päivätyöntekijöiden ajasta yhteensä 20 tuntia kymmenen päivän aikana. Kohderyhmän esimiehet kertoivat sopineensa keskenään kuka mihinkin palaveriin osallistuu. Tämä on hyvä asia. Yrityksessä kaikkien esimiesten ja samankaltaista työtä tekevien tulisi-kin miettiä tällaisten palaverien jakoa keskenään. Kaikkien ei varmasti tarvitse jokaiseen palaveriin osallistua.

Yrityksessä käytettävien järjestelmien mukanaan tuomat raportoinnit työllistivät esimiehiä huomattavasti. Haastatteluissa esimiehet kertoivat lukevansa raportoinnit rutiinitöihin, mikä ei heitä kiinnosta. Kuitenkin ajankäyttöpäiväkirjan töitä äänestettäessä raporttien ja pöytäkirjojen laadinta kuului tärkeimpään luokkaan. Yrityksessä olisikin syytä keskittyä siihen, ettei turhia raportteja tarvitsisi kirjoittaa. Raporttia pyytäneen tahon tulisi-kin miettiä ensin, onko pyydetyllä raportilla käytännön merkitys vai vaan työllistävä vaikutus. Myös raportin laatija voisi herkemmin kyseenalais-
taa raportin tarpeen, sillä nykyinen käytäntö tuntuu olevan, että kaikki tehdään mitä pyydetään. Yrityksessä tulisi myös pohtia mahdollisuuksia yhdistää erilaiset turvallisuuteen liittyvät raportit ja pöytäkirjat. Vaaranarviointi-, palosuojelu- ja työsuojelukierrokset ovat keskenään samankaltaisia, että mahdollisuuksia näiden yhdistämiseen olisi syytä tutkia. Näistä asioista vastaavat yrityksessä eri ihmiset, joten he olisivat parhaita miettimään onko näitä mahdollista yhdistää.

Ajankäytölle ongelmallisiksi asioiksi haastatellut olivat havainneet myös puhelimen ja melun työpaikalla. Usein ihmiset soittavat vähäpätöisistäkin asioista hetken mieli-
johteesta ja näin häiritsevät toisen ihmisen keskittymistä omaan työhönsä. Melun ta-
paista ympäristön tuomaa haittaa on kohdeyrityksessä vaikea hallita, sillä työsken-
neltäessä tuotantotiloissa melu on aina läsnä.

Ongelmia ajankäyttöön toivat omat henkilökohtaiset ominaisuudet. Liiallinen sosiaa-
lisuus ja asioiden tahallinen lykkääminen tulivat esille haastateltujen kertomuksista. Haastatellut tiesivät kyllä omat puutteensa, mutta asioiden muuttaminen koettiin vai-
keaksi. Jokainen ihminen voi kuitenkin halutessaan muuttaa itseään, joten näiden asioiden tiedostaminen on jo hyvä alku.

Sähköpostin käyttämiseen havaittiin ajankäyttöpäiväkirjan mukaan menevän myös huomattavasti aikaa. Kokonaisuutena aikaa sähköpostin käyttöön kului kymmeneltä hengeltä kymmenen päivän aikana lähes 26 tuntia. Se on viestintävälineenä tarpeellinen ja tehokas mikäli sitä käytetään oikein. Sähköpostin käytön parantamisen keinot ovat helppoja. Pelkästään viestin selvä otsikko säästää aikaa. Lisäksi postin käyttäjä voi miettiä muita mahdollisia viestintäkeinoja, esimerkiksi puhelinta tai henkilökohtaista käyntiä. Tietoa voi myös ensin etsiä itse ja kysyä vasta sen jälkeen asiaa joltain toiselta. Sähköpostin käytön puutteet havaittiin jo ajankäytön koulutuksen aikana ja tietoisuutta sen käytöstä sovittiin lisättäväksi jo koulutuksen jälkeen yrityksen tulevaan koulutussuunnitelmaan.

Ajankäyttöpäiväkirjan täyttö koettiin haastavaksi. Haastatellut myönsivät, että sen täyttö unohtui välillä töiden lomassa. Haastatellut epäilivät tämän selittävän osittain ryhmän hyvän tuloksen ajankäytön mittauksessa. Sama asia selittää myös muiden töiden / ajankäytön suuren osuuden mittauksen kokonaisuudessa.

Sain itse olla mukana kohderyhmälle järjestetyssä ajankäytön koulutuksessa. Suhtautuminen koulutukseen oli vastenmielistä. Ihmiset kuvittelivat pystyvänsä hallitsemaan hyvin omaa aikaansa, ja kommenttien perusteella tällainen tutkimus koettiin turhaksi. Haastatteluvaiheessa tuli kuitenkin selvästi esille, että vaikka ennakkoluuloja koulutusta ja tutkimusta kohtaan esiintyi paljon, kaikki haastateltavat olivat kuitenkin selvästi miettineet koulutuksessa esiin tulleita seikkoja. Tämä on hyvä asia, sillä ajankäytön tutkimuksen päätavoitteena onkin lähinnä saada selville lähtökohdat suunnittelulle ja tehostamiselle. Jatkuvan tehostamisen aikana ajankäytölliset asiat ovat tulleet koko ajan tärkeämmiksi ja tällä perusteella uskoisin vastaavanlaisesta koulutuksesta olevan hyötyä myös muille yrityksen esimiehille.

Kohderyhmän henkilöiden määrä suhteessa kaikkiin kyseisessä tehtaassa työskenteleviin esimiehiin on suhteellisen pieni. Tutkimuksen kautta saadut mielipiteet ja kokemukset ovat kuitenkin yleistettävissä muihin teollisuuslaitoksiin.

Koska tutkimukseen osallistuivat ainoastaan paperikoneiden kaksi ja kolme esimiehet, yrityksen olisi hyvä teettää vastaavan kaltainen tutkimus myös muilla esimiehillä, jotta nähtäisiin ovatko ongelmat samoja myös muissa työryhmissä. Erityisesti oli-

si syytä tutkia päivätyötä tekeviä esimiehiä, sillä heillä oli tutkimuksen mukaan huomattavasti enemmän ongelmia ajankäytössään kuin vuorotöissä olevilla. Suositeltavaa olisi myös teettää kokonaan erillinen tutkimus palavereista ja niiden tehokkuuden parantamisen keinoista, sillä tässä tutkimuksessa ne nousivat selvästi suurimmiksi ajanhukkaajiksi.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista, mutta samalla myös erittäin haastavaa. Näin laajaa työtä en ollut koskaan ennen tehnyt. Opinnäytetyöprosessi venyi hieman, sillä työskentelin kyseisessä yrityksessä opiskelun ohessa. Miltei heti opinnäytetyön aloittamisen jälkeen myös oma tehtäväkenttäni laajeni puolella alkuperäisestä ja lisäksi minulla on aikaa vievä vapaa-ajan harrastus. Tämän vuoksi ajankäytön suunnittelemisen ja tehostamisen oli omalla kohdallani konkreettisesti esillä koko opinnäytetyöni ajan.

LÄHTEET

- Ahonen, H. 2004. Kuka komentaa kelloasi?. Helsinki. Kirjapaja Oy.
- Drucker, P. 2001. Druckerin parhaat. Juva. WS Bookwell Oy.
- Harju, K & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja, Helsinki. Edita.
- Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. 6. painos. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Hoikkala, A. 1998. Tehokkuutta tehtävien hoitoon. Keuruu. Otavan kirjapaino.
- Hokkanen, S & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PorrasPaino Oy.
- Innotiimi. 2008. UPM - Ajankäytön kehittämismalli.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. painos. Porvoo. WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva. WS Bookwell Oy.
- Lampikoski, T. 2001. Vähemmän on enemmän – Tasapainoisen ajankäytön opas. Juva. WS Bookwell Oy.
- Lassila, I. 2000. Oivaltava johtaja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Keenan, K. 1997. Kehitä itseäsi ajanhallintaan. Jyväskylä. Suomen Atk-kustannus Oy.
- Keenan, K. 1997. Opas johtamiseen. Jyväskylä. Suomen Atk-kustannus Oy.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – Rohkeus olla omintakeinen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mossboda, B-M. & Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Juva. WSOY.
- Nissinen, J. & Voutilainen, E. 1985. Tehokkuutta ajankäyttöön. Espoo. Amer yhtymä Oy Weilin + Göös kirjapaino.

- Pelin, R & Pelin, A. 2000. Ajankäytön opas – Miten opin hallitsemaan aikaani ja elämäni. Jyväskylä. Projektijohtaminen Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä. Tietosanoma Oy.
- Robbins, S. 1998. Organizational behavior: concepts, controversies, applications. Prentice-Hall.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva. WS Bookwell Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Taylor, H. 1989. Tehokas ajankäyttö. Juva. WSOY.
- UPM Intra. RaumaNet – UPM Rauma – Esittely. [Viitattu 25.9.2008].
- UPM. UPM-Kymmene Oyj Osavuosikatsaus 1.1– 30.6.2008. [Viitattu 23.9.2008]. Saatavissa: www.upm-kymmene.fi.
- UPM. UPM yleisesittely. [Viitattu 23.9.2008]. Saatavissa: www.upm-kymmene.fi.
- Uusitalo, H. 1996. Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan. Juva. WSOY.
- Vakkuri, K. 1996. Aika ja sinä – Opas ajankäytön suunnitteluun ja itsensä johtamiseen. Helsinki. BSV Kirja.
- Vakkuri, K. 1985. Elä enemmän ! - Uusi tapa ajatella aikaa. Mark-kustannus Oy.
- Virtasalo, H. 1988. Tavoitteet, työskentely ja ajankäyttö – ohje oman työn kehittämiseen. Helsinki. VAPK-Kustannus.
- Yukl, G. 2002. Leadership in organizations (5. edition). Prentice-Hall.
- Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Helsinki. WSOY.

HAASTATTELUPOHJA

Taustatiedot

1. Nimi, ikä, asema ja koulutustausta?

Esimiestyöstä

2. Kuinka kauan henkilö on toiminut esimiesasemassa?
3. Montako alaista henkilöllä on?
4. Esimiestyön parhaimmat / huonoimmat puolet?
5. Kuinka paljon henkilö kysyy alaisiltaan mielipiteitä tehdessään päätöksiä?

Ajankäytöstä

6. Riittääkö henkilön säännöllinen työaika työtehtävien hoitamiseen?
 - onko pyrkinyt tehostamaan ajankäyttöään jotenkin?
7. Millainen on henkilön tavanomainen työpäivä?
8. Miten henkilö luokittelee työnsä?
 - Esimerkiksi tärkeät, vähemmän tärkeät, ei tärkeät?
 - Mitkä ovat henkilön tärkeimmät työtehtävät?
9. Onko henkilöllä rutiineja helpoimpien töiden hoitamiseksi?
 - Millaisia nämä ovat?
10. Laatiiko henkilö aikatauluja/määräaikoja joidenkin töiden hoitamiseksi?
11. Mitkä asiat ovat henkilön pahimpia ajanhukkaajia työssä?
 - Voisiko jotain töitä jättää kokonaan tekemättä ilman, että joku kärsisi siitä?
 - Mitkä vähempiarvoiset tehtävät vievät liikaa aikaa?
12. Ovatko kokoukset ja palaverit henkilön mielestä tehokkaita?
 - Tunteeko istuvansa usein turhaan palavereissa?
 - Miten palavereja tulisi kehittää?

13. Millaisia tehtäviä ja kuinka paljon henkilö delegoi alaisille ja työtovereilleen?
- Pyrkiikö henkilö tekemään ensin itse vai miettiikö ensin kuka pystyisi hoitamaan työn helpoiten?
 - Miten henkilö valvoo delegeomiensa asioiden toteutumista?
14. Miten henkilö antaa palautetta?
- Positiivista / negatiivista?
15. Mitä mieltä henkilö oli ajankäyttöpäiväkirjan täytön tuloksista?
- Löytyikö yllättäviä asioita?

