



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Asiantuntijaesimiehen ajanhallinnan kehittäminen

Ida Salavamäki

Opinnäytetyö
Joulukuu 2018
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutus

SALAVAMÄKI IDA:
Asiantuntijaesimiehen ajanhallinnan kehittäminen

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Joulukuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia asiantuntijaesimiesten ajanhallintaa selvittämällä, mitä ajanhallinnan menetelmiä esimiehet käyttävät ja millaisia haasteita he kohtaavat päivittäisessä työssään. Opinnäytetyön tavoite oli löytää kehitettävät osa-alueet ja tarjota mahdollisia ratkaisutapoja tilanteen helpottamiseksi, ja siten vähentää työn kuormittavuutta.

Tutkimusaineiston kvalitatiiviset tiedonkeruumenetelmät olivat työpäiväkirja sekä yksilohaastattelu. Valituilla menetelmillä kartoitettiin työajan jakaantumisen nykytila sekä pyrittiin luomaan kokonaiskuva käytetyistä ajanhallinnan keinoista. Tutkimuksilla haluttiin samalla lisätä haastateltavien tietoisuutta aiheesta sekä tilanteen parantamismahdollisuuksista.

Tutkimusten mukaan esimiesten tärkein ajanhallinnan työväline on sähköinen kalenteri. Työtehtävien jäsentelyyn hyödynnettiin muun muassa muistilappuja ja visual boardia, kun taas priorisoinnin kerrottiin olevan pääasiassa intuitiopohjaista. Tutkimustuloksista ilmeni, että suuri osa tutkittavien työpäivästä kuluu tällä hetkellä palavereihin. Muita esiintulleita haasteita olivat työajan epätasainen jakaantuminen, kiireen tunne, työn keskeytmiset sekä pitkät työpäivät. Tuloksista oli löydettävissä selkeä jako oman toiminnan sekä työyhteisön toiminnan aiheuttamien haasteiden välille. Työyhteisön toiminnan kehittämiskohteiksi koettiin nykyiset viestintä- ja palaverikäytännöt, jotka olivat osaltaan aikaa vieviä ja tehottomia.

Alan kirjallisuuteen vedoten voidaan todeta, että edellä mainittuja haasteita voi lähteä ratkomaan työn suunnittelua ja jäsentelyä kehittämällä. Työn fokuksen ollessa selvillä on tehtävät helpompi priorisoida niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan, jolloin ne on myös helpompi aikatauluttaa kalenteriin. Ajan varaaminen omalle työskentelylle voi vähentää kiireen tunnetta ja ennaltaehkäistä työpäivien venymistä yliajalle. Viestintä- ja palaverikäytänteitä tehostamalla voitaisiin työaikaa vapauttaa omalle työskentelylle ja itsensä kehittämiseksi.

Ajanhallinnan kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi, sillä työn vaatimukset usein vaihtelevat ajan saatossa. Toimintatapojen kehittäminen vaatii aikaa ja huolellista suunnittelua, joka saattaa kiireen keskellä tuntua kohtuuttomalta. Todellisuudessa suunnittelutyöhön sijoitettu aika kuitenkin todennäköisesti vapauttaa jatkossa enemmän aikaa, mitä siihen alkujaan käytettiin.

Asiasanat: ajanhallinnan kehittäminen, itsensä johtaminen, esimies

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

SALAVAMÄKI IDA:
Improving the Managers' Time Management

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 3 pages
December 2018

The purpose of this thesis was to study the managers' time management, find out the methods they use in managing their daily work and challenges they face during the week. The aim was to find the areas that need to be developed and to offer solutions to facilitate the situation and thus reduce the managers' workload.

The data were collected by qualitative methods: a work diary and individual interviews. The methods were used to find out how working time is structured and what methods were used in time management. The study also aimed to increase the interviewees' awareness of the subject and the improvement of the situation.

According to the studies, the most important tool in the managers' time management is an electronic calendar. Post-it notes and visual boards were also used in structuring the workdays, while prioritizing was mostly based on intuition. The study showed that meetings consume a big part of their workdays. Other challenges were the uneven structure of the working time, the sense of haste, interruptions and long working days. The results showed a clear division between the challenges arising from the individual and from the community. The respondents stated that the current communication and meeting practices were time consuming and inefficient, and therefore need improving.

Based on the common studies, it can be said that the challenges mentioned above can be solved by improving the weekly work structure. When the focus of the job is clear, tasks become easier to prioritize by their importance and urgency, making it easier to schedule the calendar. Allocating time for the individual's own tasks can reduce the sense of haste and prevent from working overtime. More working time could be obtained by improving the time-consuming tasks, such as communication and meeting practices.

Improving time management should be a continuous process, as the requirements of work often vary over the time. The improvements require time and planning, which might seem too time consuming during a heavy workload. However, the time invested in planning often gives more time than it takes.

Key words: improvement of time management, self development, manager

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	AJANHALLINTA.....	6
2.1	Itsensä johtaminen	6
2.1.1	Tunneälykkyys	8
2.1.2	Stressin hallinta	12
2.1.3	Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi	13
2.1.4	Itsensä kehittäminen.....	15
2.1.5	Työn tavoitteiden asettaminen	15
2.2	Ajankäytön hallinta.....	17
2.2.1	Kiireen hallinta.....	19
2.2.2	Työn keskeytykset.....	20
2.2.3	Työtehtävien priorisointi.....	21
2.2.4	Työskentelyn käynnistäminen.....	24
2.2.5	Työn tauottaminen	26
3	TUTKIMUS ESIMIESTEN AJANHALLINNASTA.....	27
3.1	Kohderyhmän esittely	27
3.2	Tutkimusaineiston hankintatavat	27
3.3	Päiväkirjatutkimuksen toteutus.....	30
3.3.1	Päiväkirjatutkimuksen tulokset	31
3.4	Haastattelututkimuksen toteutus	32
3.4.1	Haastattelututkimuksen tulokset	33
3.5	Kehitysehdotukset.....	36
3.5.1	Kalenterin hyödyntäminen	37
3.5.2	Työn priorisoinnin kehittäminen.....	38
3.5.3	Työrauhan mahdollistaminen.....	39
3.5.4	Palaverikäytänteiden kehittäminen	40
3.5.5	Viestintäkäytänteiden kehittäminen	40
3.6	Päiväkirja- ja haastattelututkimusten arviointi.....	41
4	YHTEENVETO JA POHDINTA	43
4.1	Yhteenveto	43
4.2	Pohdinta	45
4.3	Oma työskentely	46
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	50
	Liite 1. Työpäiväkirja	50
	Liite 2. Haastattelukysymykset	52

1 JOHDANTO

Ajanhallinnan merkitys on korostunut yritysmaailmassa pitkälti nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön johdosta. Nopeat, jatkuvat muutokset edellyttävät joustavuutta, luovuutta, hyviä oppimistaitoja ja nopeaa reagoitokykyä. Oman ajankäytön kehittämiseksi on hyvä olla tietoinen siitä, mitkä asiat ohjaavat omaa toimintaa niin tietoisella kuin tiedostamattomallakin tasolla. Tätä kutsutaan itsensä johtamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia asiantuntijaesimiesten ajanhallintaa selvittämällä, millä menetelmillä esimiehet hallitsevat ajankäyttöään ja millaisia haasteita he kohtaavat päivittäisessä työssään. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Valmet Technologies Oy:lle. Yrityksessä on tehty mittavia organisaatiomuutoksia, joiden johdosta yhteiset toimintatavat ovat vielä osin muodostumatta. Muutosten tuomien haasteiden lisäksi pitkään jatkunut työkuorma on lisännyt niin esimiesten kuin työntekijöidenkin työpäiviä. Haasteet näkyvät jatkuvana kiireenä ja työpäivien venymisenä.

Ajanhallintaa tutkitaan työpäiväkirjan ja teemahaastattelun avulla. Työpäiväkirjaan esimiehet kirjaavat työaikansa jakaantumisen esimies- ja asiantuntijatyön, sekä itsensä kehittämisen ja taukojen välille. Työpäiväkirjan tuloksia hyödynnetään nykytilanteen määrittämisessä sekä haastattelututkimuksen kysymysten muodostamisessa. Selvitystyöhön ja alan julkaistuun tietoon pohjautuen pohditaan mahdollisia keinoja, joiden avulla esimiehet voisivat kehittää ajankäyttöään helpommaksi. Opinnäytetyön tavoite on löytää kehitettävät osa-alueet ja tarjota mahdollisia ratkaisutapoja tilanteen helpottamiseksi, ja siten vähentää työn kuormittavuutta.

Opinnäytteen teoriaosuus on jaettu itsensä johtamista ja ajankäyttöä käsitteleviin kappaleisiin. Käsiteltäviä itsensä johtamisen teemoja ovat tunneälykyys, stressin hallinta, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, itsensä kehittäminen sekä tavoitteiden asettaminen. Ajanhallinnan osuus käsittelee kiirettä, keskeytyksiä, priorisointia sekä työskentelyn käynnistämistä ja tauottamista. Raportin kolmas luku kuvaa tutkimusta esimiesten ajanhallinnasta, sen toteutusta, tuloksia sekä niiden pohjalta määriteltyjä kehitysehdotuksia. Työn viimeinen luku nivoo tutkimuksen tulokset yhteen peilaten niitä raportissa käsitellyn teoriaan.

2 AJANHALLINTA

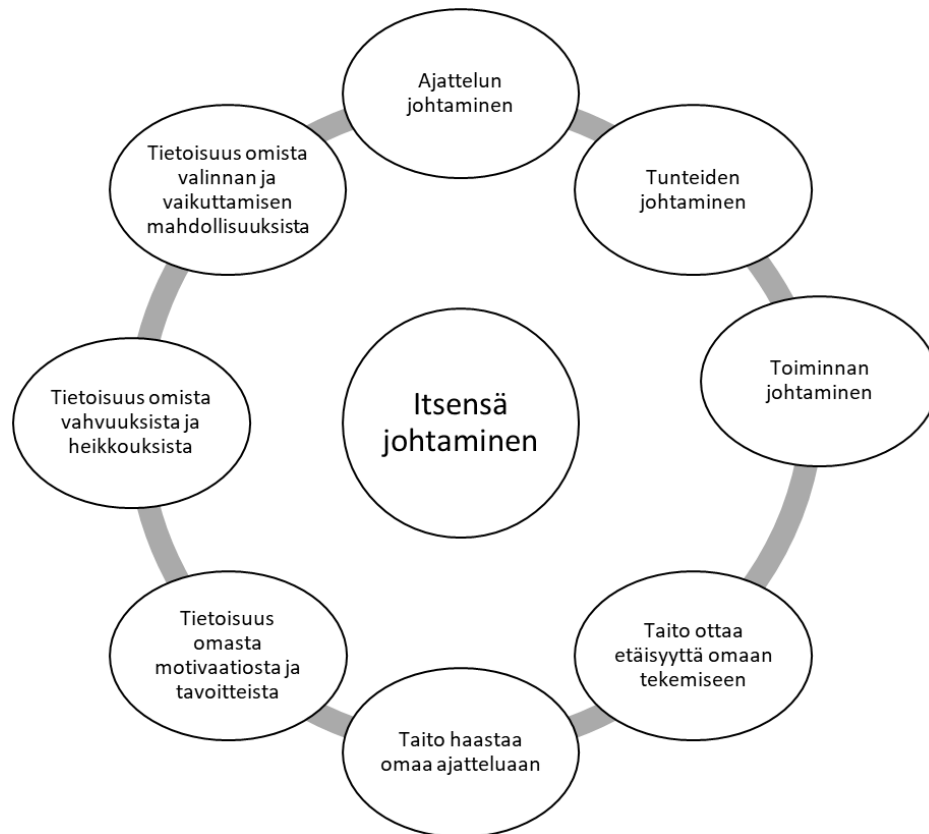
Ajankäytön hallinta on tärkeä taito nykyajan työelämässä. Omaa ajankäyttöä kannattaa tarkkailla ja kehittää jatkuvasti. Etenkin jos kokee, ettei työaika riitä kaikkien tehtävien tekemiseen, kiire painaa ja alkaa huomata jaksamisen tasossa heikkenemistä, kannattaa pysähtyä hetkeksi ja pohtia omaa ajankäyttöään. Omaa ajankäyttöä kannattaa tarkkailla ja kehittää tasaisin väliajoin, sillä kiire ja työkuorma pysyvät harvoin täysin samanlaisena läpi vuoden.

2.1 Itsensä johtaminen

Erilaisia määritelmiä itsensä johtamiselle on varmasti yhtä monia kuin on alan tutkijoitakin. Luvun alkuosiossa kuvataan tyypillisiä itsensä johtamisen määritelmiä, kun taas seuraavissa kappaleissa mennään pintaa syvemmälle ja tutustutaan työn kannalta olennaisiin itsensä johtamisen osa-alueisiin. Näitä ovat tunneälykyys, stressin hallinta, fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, itsensä kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen. Näiden jälkeen tutustutaan ajankäytön hallintaan ja sen eri osa-alueisiin.

Itsensä johtamisen pohja rakentuu hyvästä itsetuntemuksesta sekä mielekkäistä päämääristä ja tavoitteista (Rantamäki & Surakka 2013, 42). Se pitää sisällään itseen kohdistuvaa vaikuttamista ja kurinalaista oman toiminnan ohjaamista. Onnistunut itsensä johtaminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista, vanhan poisoppimista, omien asenteiden ja uskomusten muovaamista sekä vastuun ottamista omasta tekemisestään. Itsensä johtaminen korostuu etenkin omaan hyvinvointiin vaikuttavilla osa-alueilla. (Salmimies 2008, 21.) Yksinkertaistetusti itsensä johtaminen tarkoittaa siis niitä toimia, joilla kontrolloimme omaa työkentelyämme. Yllä mainittujen tekijöiden lisäksi työhyvinvointivalmentaja Kaija Suonsivu mainitsee itsensä johtamisessa olennaisiksi asioiksi oppimista edistävien ja estävien tekijöiden tunnistamisen, tunneälyn ja empatian kehittämisen sekä sisäisen voimantunteen voimistamisen (Suonsivu 2011, 48.)

Alla oleva kuva havainnollistaa Kurttilan ja Aallon määrittelemän jaon itsensä johtamisen osa-alueista.



KUVA 1. Itsensä johtamisen osa-alueet (mukaillen Kurttila & Aalto 2015, 40)

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakka määrittelee itsensä johtamista niin sanotun kokonaiskuntoisuuden kautta, joka tarkoittaa oman tehokkuuden, hyvinvoinnin ja uudistumisen ylläpitämistä. Se koostuu fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja ammatillisen hyvinvoinnin tasapainoisesta johtamisesta, itsensä kehittämistä ja toteuttamista unohtamatta. (Sydänmaanlakka 2004, 63–65.)

Itsensä johtaminen toimii pohjana myös onnistuneelle esimiestyölle. Tämän saavuttamiseksi on omalle työskentelylle ja kehittymiselle osattava asettaa suunta ja tavoitteet, jotka on pidettävä mielessä päivittäisissä päätöksissä. (Surakka 2018, 73.) Itsensä johtaminen on tärkeä taito, jonka voi oppia ja jota voi halutessaan tietoisesti kehittää (Salmimies 2008, 17). Se vaatii ennen kaikkea kykyä pysähtyä ja arvioida omaa toimintaa ja tilannetta kokonaisvaltaisesti.

2.1.1 Tunneälykyys

Itsensä johtaminen on suuressa määrin oman ajattelun johtamista, sekä taitoa ottaa etäisyyttä omaan toimintaansa (Kurttila & Aalto 2015, 37). Tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa ja tulkita sekä omia että toisen tuntemuksia, sekä muodostaa havaintojen pohjalta päätelmiä ja säätelytoimia ajattelun ja toiminnan tueksi. Se siis ohjaa osaltaan ihmisen taitojen ja persoonallisuuden käyttöä arkielämän tilanteissa. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 31–32.)

Filosofian tohtori ja valtiotieteen maisteri Timo Kultanen (2016, 70) jakaa tunneälyn kuuheen eri osa-alueeseen: itsetuntemukseen, tunteiden säätelyyn, motivaatioon, empatiaan, vuorovaikutustaitoihin ja sietämistaitoihin. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tunneälyn eri osa-alueet.

Itsetuntemus on edellytys hyvälle johtajuudelle (Sydänmaanlakka 2004, 169). Hyvä itsetuntemus rakentuu hiljalleen ihmisen elämän aikana, ja on omalta osaltaan rakentamassa hyvinvointimme perustaa. Siihen kuuluu muun muassa se, että ihminen kykenee tunnistamaan omat henkiset ja fyysiset voimavaransa, oman persoonallisuutensa piirteet sekä käyttäytymistottumuksensa. Hyvään itsetuntoon kuuluvat omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, sekä se, että kykenee pyytämään apua tai sanomaan ei, mikäli joku asia tuntuu ylivoimaiselta. Terve ja hyvä itsetunto edellyttää itsensä arvostamista ja kunnioittamista, sekä luottoa omaan itseensä. (Salmimies 2008, 43, 45; Surakka 2018, 70.)

Kultasen mukaan työn näkökulmasta oleellista on ymmärtää, miten tunteet vaikuttavat omaan toimintaan ja työskentelyn laatuun. Myös kyky ottaa vastaan palautetta ja oppia siitä liittyy oleellisesti itsensä tuntemiseen. Itsetuntemukseen liittyy myös suuresti omien tunteiden ja ajattelutapojen seuraamuksien ymmärtäminen. Esimerkiksi esimiehen kielteinen suhtautuminen alaisiinsa johtaa harvoin myönteiseen tulokseen. Poikkeuksena tilanne, jossa alainen on tahallisesti toiminut vastoin sääntöjä ja aiheuttanut ongelmia, jolloin esimiehen on puututtava asiaan. (Kultanen 2016, 70–71.)

Tunteiden hallinnassa olennaista on itsekuri, ja Kultasen mukaan se onkin yksi johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Se näkyy muun muassa siinä, miten esimies kykenee hallitsemaan mielihalujaan ja tunteuksiaan, kykeneekö hän keskittymään tärkeisiin asioihin, onko ajankäytön hallinta kunnossa ja tarttuuko hän organisaatioiden häiriöihin nopeasti. Kultanen korostaa, että johtajan pitää hyväksyä se tosiasia, että kaikkea ei voi tehdä täydellisesti, vaan jotkut asiat on hoidettava vasemmalla kädellä, tai jättää jopa tekemättä. Tärkeintä onkin hoitaa hyvin ne työtehtävät, jotka ratkaisevat onnistumisen. (Kultanen 2016, 71–73.)

Kultasen mukaan **motivaatio** koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat johtamistyön kannalta olennaisia: käynnistyskyky, sitoutuminen ja kunnianhimo. Käynnistyskyvyllä hän tarkoittaa optimistista asioihin ja tilaisuuksiin tarttumista. Ilman optimistista asennetta saatetaan herkästi arastella tulevaisuutta ja uusiin asioihin tarttumista. Sitoutumisella tarkoitetaan organisaation päämäärien omaksumista ja hyväksymistä, joka on erityisen tärkeää johtoasemassa olevalle henkilölle. Mikäli johtaja ei ole sitoutunut työhönsä, voiko sitä odottaa hänen alaisiltaanakaan? Kolmas osa-alue on kunnianhimo, eli halu kehittyä työssään. Kultasen mukaan yksi keskeinen tekijä kyvyille ja halulle uudistua on juurikin johtajan motivaatio. Motivoitunut esimies pystyy motivoimaan myös alaisiaan. (Kultanen 2016, 73–74.)

Koulutus- ja konsultointialan yrittäjä Henrietta Aarnikoivu lähestyy motivaatiota eri näkökulmasta kuin Kultanen. Aarnikoivun mukaan motivaation voi jakaa niin sanottuihin välttämismotiiveihin ja lähestymismotiiveihin. Aarnikoivun malli pohjautuu ajatukseen, jossa ihmiset pyrkivät tavoittelemaan positiivisia tunteita ja välttämään negatiivisia tunteita, pohjautuen siten yksilön mukavuus- ja epämukavuusalueisiin. Epämukavuusalueella ovat ne asiat, joiden tekemistä vältetään niiden aiheuttaminen negatiivisten tunteiden vuoksi. Mukavuusalueella ovat ne asiat, jotka ovat hallinnassa ja joiden tekeminen tuottaa nautintoa. Näiden alueiden tunnistaminen kasvattaa itsetuntemusta sekä ymmärrystä omasta toiminnasta, sekä tukee itsensä kehittämistä. (Aarnikoivu 2010, 43–44.)

Empatiassa on kyse herkkyydestä aistia ja ymmärtää toisten tunteita. Siihen liittyy myös muiden kehitystarpeiden havaitseminen ja ymmärtäminen, sekä erilaisuuden hyväksyminen ja sen näkeminen voimavarana. Esimiehen tulisikin nähdä alaiensa tarpeet pystyäk-

seen edistämään organisaation motivaatiotasoa. Toisaalta liiallinen empaattisuus esimiestyössä ei ole välttämättä hyvä asia, sillä se voi johtaa liialliseen huolehtivaisuuteen, jolloin tärkeille esimiestehtäville ei jää tarvittavaa aikaa. (Kultanen 2016, 74–75.)

Vuorovaikutustaitoja voidaan nimittää myös sosiaalisiksi taitavuudeksi. Sosiaalinen taitavuus ei tarkoita miellyttävyyttä, vaan onnistumisia tuottavaa, johdonmukaista käyttäytymistä, joka on miellyttävää tai tiukkaa tilanteesta riippuen. Kyse on siis taidosta viestiä siten, että viesti tulee ymmärretyksi ja se aiheuttaa halutun kaltaisen reaktion. (Kultanen 2016, 75–76.) Aarnikoivu korostaa edellä mainittujen vuorovaikutustaitojen lisäksi kuuntelemisen taidon tärkeyttä. Ilman kuuntelemista ei synny vuoropuhelua, joka on avainasemassa työntekijän sitouttamisessa työtehtävälleen. Kun työntekijä on ymmärtänyt oman osuutensa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, on hänen helpompi sitoutua työhönsä. Tämä heijastuu työsuoritukseen usein positiivisesti. Aarnikoivun mukaan hyvään esimiestyöhön kuuluu sekä positiivisen että negatiivisen palautteen antaminen siten, että se tukee alaisen työssä kehittymistä. (Aarnikoivu 2010, 72–74.)

Kultanen on ottanut jaotteluun mukaan myös **sietämistaidot**, joilla hän tarkoittaa epämiellyttävien tilanteiden, kuten stressin, kiireen ja muutosten sietämistä. Kiireen keskellä koetaan herkästi riittämättömyyden tunnetta, kun aika ei riitä kaikkien työtehtävien tekemiseen. Esimiehen ei kannata jäädä odottamaan työtahdin rauhoittumista, vaan panostaa itsensä rauhoittamiseen. Onneksi tunneällyn osa-alueita voi oppia parantamaan. Kultasen mukaan hyvä tapa lähteä liikkeelle on arvioida omia ajattelutapoja ja niiden tarkoituksenmukaisuutta. (Kultanen 2016, 78–80.)

Toimintatapojen muuttuminen työpaikalla aiheuttaa kaikissa enemmän tai vähemmän muutosvastarintaa, myös esimiesten ja johdon keskuudessa. Muutokseen suhtautumisessa ja sitoutumisessa oleellista on muutosten syiden ymmärtäminen. Kun taustat ovat selvillä, on itsensä motivointi muutokseen helpompaa. Haasteena voi olla vanhasta luopuminen ja uuden toimintatavan hyväksyminen. Muutoksen aiheuttamat negatiiviset tuntemukset saattavat herättää syyllisyyden tunteita. Aarnikoivun mukaan muutosvastarinta on normaali reaktio, joka juontuu varovaisuudesta kohdatessa uusia tilanteita ja toimintatapoja. Muutokseen suhtautumista helpottaa se, että tiedostaa myös muiden kokevan vastarintaa. Usein muutosvastarinta nähdään vain negatiivisessa valossa, vaikka se voi tuoda paljon hyvääkin organisaatiolle. Muutoksen edetessä saattaa nousta esiin asioita, joita voidaan hyödyntää prosessin aikana tai sen valmistuttua. (Aarnikoivu 2010, 141–142.)

TUNNEÄLY JOHTAMISTYÖSSÄ
Itsetuntemus
<ul style="list-style-type: none"> • Mitä ajattelen itsestäni? • Mitä ajattelen alaisistani? • Omien vahvuuksien ja temperamenttipiirteiden tunnistaminen esimiestyössä • Oivallukset omista kehittämiskohteista
Tunteiden säätely
<ul style="list-style-type: none"> • Tunteiden säätelykyky vaikeissa johtamistilanteissa • Itsekuri, ajanhallinta ja kyky keskittyä olennaiseen
Motivaatio
<ul style="list-style-type: none"> • Taito motivoida itsensä tärkeisiin asioihin • Taito luoda motivoitumista edistävää ympäristöä • Kehumistaito
Empatia
<ul style="list-style-type: none"> • Kyky tunnistaa ja ymmärtää muiden tunteita, tarpeita ja tiloja
Vuorovaikutustaidot
<ul style="list-style-type: none"> • Taito vaikuttaa muihin ihmisiin • Taito kuunnella • Oman viestinnän puutteiden oivaltaminen
Sietämistaidot
<ul style="list-style-type: none"> • Stressi, paine, kiire ja muutos

KUVA 2. Tunneäly johtamistyössä (mukaillen Kultanen 2016, 79)

Yllä olevassa kuvassa on koottu yhteen Kultasen määrittelemät johtamistyöhön kuuluvat tunneälyn osa-alueet. Myös Hirvihuhdan ja Litovaaran mukaan tunneäly on tärkeä osa johtamistyötä. He kuvaavat asiaa tunnejohtamisena, jolla tarkoitetaan kykyä luoda joukkuehenkeä sekä innostavia tulevaisuudenkuvia, ja siten kannustaa tiimiä ja yksittäistä työntekijää kohti asetettuja tavoitteita. Tunnejohtamiseen liittyy myös taito havaita työryhmän sisäistä dynamiikkaa ja tunnistaa sen muutokset, sekä puuttua ristiriitoihin rakentavalla tavalla. (Hirvihuhka & Litovaara 2003, 83.)

2.1.2 Stressin hallinta

Jokainen kokee joskus stressiä niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Myös tapa, jolla haasteisiin reagoidaan, on täysin yksilösidonnaista. Työterveyslaitoksen (2007) mukaan itseluottamus, asenteet ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat stressin kokemiseen ja sen hallintaan: joku kokee stressin uhkana, toinen haasteena. Henkilö, jolla on myönteinen asenne tulevaisuuteen, usko selviytymiseen ja takana onnistumisen kokemuksia, kokee stressaavan tilanteen todennäköisemmin haasteena kuin uhkana. Lähtökohdista riippumatta pitkittynyt stressi voi alkaa näkyä erilaisina oireina terveydessä. (Työterveyslaitos 2007, 42.)

Työterveyslaitoksen mukaan joka neljännes suomalainen kokee työstressiä (Työterveyslaitos, a.) Työstressi tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö ei koe kykenevänsä vastaamaan työn vaatimuksiin. Seurauksena voi olla useita oireita, kuten hermostuneisuutta, väsymystä, muistin heikkenemistä sekä univaikeuksia. Työuupumuksesta puhutaan, kun työstressi on pitkittynyttä ja aiheuttaa kokonaisvaltaista väsymystä, työn ilon ja mielekkyyden vähenemistä sekä ammatillisen itsetunnon laskua. (Suonsivu 2011, 26, 29; Työterveyslaitos 2007, 38.) Arviolta kaksi kolmesta esimiestyötä tai muuta johtamistyötä tekevistä kokee stressin tunteita ainakin ajoittain (Kultanen 2016, 41.)

Stressin ja uupumuksen ennaltaehkäisemiseksi on omaa hyvinvointia ja elämäntilannetta hyvä tarkastella säännöllisin väliajoin. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä tukee hyvinvointia. Päivittäisestä palautumisesta kannattaa huolehtia esimerkiksi levon ja työlle vastapainoa antavan vapaa-ajan aktiviteetin avulla. Mikäli tilanne ei helpotu oman toiminnan kehittämisen myötä, kannattaa työterveydenhuollosta hakea apua. (Työterveyslaitos, a.) Kultasen mukaan työstressi johtuu usein oman työn organisoinnin vähäisyydestä, joka aiheuttaa kiirettä ja vähentää työn tuottavuutta. Ongelmaa voikin siis lähteä hoitamaan kehittämällä omaa työskentelyä niin henkilö- kuin organisaatiotasollakin. (Kultanen 2016, 41.) Organisaatiotasolla työhyvinvointia voidaan ylläpitää muun muassa varhaisen tuen mallin sekä työhyvinvointikyselyiden avulla. Olennaista työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on, ettei työ kuormita jatkuvasti ja kohtuuttomasti työntekijöitä. (Suonsivu 2011, 35–36.)

Stressiä voi lähteä purkamaan pohdinnan kautta, sillä usein se on suurelta osin kielteistä tulkintaa käsillä olevasta asiasta. Tällöin voi miettiä, mikä on totta ja mikä väärintulkintaa. Omat negatiiviset ajattelutavat kannattaa pyrkiä kääntämään järkiperaisiksi esimerkiksi miettimällä, minkä takia tulkitset tilannetta niin kielteisesti. (Kultanen 2016, 50.)

2.1.3 Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi

Ihmisen hyvinvointi on monen tekijän summa. Usein hyvinvointi jaetaan fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, mutta joidenkin tutkijoiden mukaan sen voi jakaa myös useampaan osa-alueeseen, kuten edellä mainittujen lisäksi sosiaaliseen ja taloudelliseen hyvinvointiin. Tässä raportissa käsitellään vain fyysisistä ja psyykkistä hyvinvointia tutkimuksen tavoitetta silmällä pitäen.

Itsensä johtaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen korostuu esimiestehtävissä, sillä voidakseen pitää huolta työyhteisöstään, on esimiehen ensin turvattava oma toimintansa ja suunnattava voimavaransa oikeisiin asioihin. Tässä ajattelutavassa pääpaino on niin sanotussa terveessä itsekkyydessä: ensin on laitettava happinaamari itselleen, että voi auttaa muita.

Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa suuresti määrin työn määrä, mielekkyys ja haasteellisuus sekä oman osaamisen taso verrattuna työn vaatimukseen. Toisaalta henkiseen hyvinvointiin vaikuttaa myös se, millaiseksi kukin elämänsä rakentaa ja miten näkee maailman. Tällaisia hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa itsetunto, arvot, myönteisyys sekä vapaa-ajalla tapahtuva virkistäytyminen. (Rantamäki & Surakka 2013, 52; Surakka 2018, 69.) Myös fyysisellä aktiivisuudella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia henkiseen hyvinvointiin muun muassa sen unta parantavien vaikutusten myötä (Salmimies 2008, 69).

Henkinen hyvinvointi työasioissa näkyy työhön sitoutumisen määrässä. Hyvinvoiva työntekijä näkee todennäköisemmin työllään merkityksen, saa aikaan tulosta ja on kiinnostunut työtään koskevista asioista. Voidaankin siis sanoa, että työmotivaatio on vahvasti sidoksissa henkiseen hyvinvointiin. Motivoituneella työntekijällä on usein käytössään suuremmat henkiset voimavarat kuin henkilöllä, joka ei ole niin sitoutunut työhönsä. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan kiinni vain työntekijän motivaatiosta, vaan myös työn

määrä tulisi olla sopivasti mitoitettu kullekin työntekijälle. Sopiva työmäärä ylläpitää hyvinvointia, kun taas jatkuva liian suuri työmäärä lisää kuormitusta. Kuormitusta voi syntyä myös tilanteessa, jossa työ on liian vaikeaa suhteessa työntekijän taitotasoon ja suorituskykyyn. (Rantamäki & Surakka 2013, 52; Surakka 2018, 69–70.)

Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaa muun muassa unen määrä ja laatu, ravinto, liikunta sekä päihteiden käyttö. Vaikka fyysinen hyvinvointi on monelta osa-alueelta pitkälti henkilöstä itsestään kiinni, on työnantajallakin vastuu sen ylläpitämisestä ja edistämisestä. Työpaikalla yksilön terveyteen voidaan vaikuttaa muun muassa terveyttä edistävillä teoilla sekä hyvällä työturvallisuudella ja työergonomialla. Työnantajan tulisikin huolehtia, että työympäristö on ja pysyy turvallisena, ja että työntekijöillä on mahdollisuus ergonomiseen työskentelyyn. (Surakka 2018, 69, 71.)

Sekä henkisen että fyysisen hyvinvoinnin voimavarat ovat riippuvaisia niin henkilöstä itsestään kuin vallitsevasta elämäntilanteestakin. Lähipiiri asettaa usein tavoitteita ja toiveita asioista, jotka pitäisi tehdä. Koska palvelusten pyytäjät ovat harvoin tietoisia toisistaan, on vastuu viime kädessä pyynnön vastaanottajalla. Vain itse voi tietää, missä kaikessa on jo mukana ja kuinka paljon enemmän kykenee tekemään. Tämä vaatii rajojen asettamista ja tarpeen tullen rohkeaa kieltäytymistä. Joskus vastaan tulee asioita, joihin ei voi vaikuttaa itse. Näissä tilanteissa valittavaksi jää silti tapa, jolla asiaan suhtaudutaan. Eri näkökulmalla tai asennoitumisella voi saada kiinni suhtautumistavasta, joka antaa voimaa asiassa eteenpäin pääsemiseen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 281–282.)

Omaa vointia on hyvä lähteä tarkastelemaan pysähtymällä arkisen kiireen keskellä ja esittämällä itselleen kysymyksen: mitä minulle kuuluu? Arjen kiireet usein peittävät alleen kehon viestit oman jaksamisen tasosta, eikä näitä merkkejä välttämättä kunnioiteta. Esimerkiksi pitkään jatkunut päänsärky, univaikeudet, vatsavaivat tai vaikka ärtyisyys voivat olla kehon tapa viestittää, että nyt olisi aika pitää parempaa huolta itsestään. Asiaa voi lähestyä esimerkiksi miettimällä, minkä konkreettisen muutoksen toiminnassaan voi tehdä, jotta saavuttaa pienen edistysaskeleen hyvinvoinnissaan. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 278–279.)

Omaa tilannetta miettiessä on hyvä tarkastella, mitkä asiat antavat tällä hetkellä energiaa elämään. Näitä asioita pohtimalla voi hahmottaa, millä keinoin pidät jo nyt huolta hyvinvoinnistasi ja energiatasostasi. Samalla mieleen saattaa muistua asioita, jotka ovat ehkä jääneet pois arkisten kiireiden keskellä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 282.)

2.1.4 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen on ollut viime aikoina yleisen keskustelun aiheena. Jatkuva kehittyminen niin yksilön kuin organisaationkin tasolla nähdään nykypäivänä lähes itsestäänselvytytenä alan kilpailussa pärjäämiselle. Itsensä kehittämistä ovat esimerkiksi omatoiminen opiskelu, alan kirjallisuuden tai ammattilehtien lukeminen sekä keskustelu kollegan tai mentorin kanssa. Myös verkostoituminen muiden alojen ammattilaisten kanssa voi tuoda mielenkiintoisia, uusia näkökulmia tuttuihinkin asioihin.

Itsensä johtamisen teemat korostuvat myös itsensä kehittämisessä. On todettu, että onnistuakseen se vaatii aktiivista oman käyttäytymisen ja toiminnan tarkkailua (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2008, 79). Aarnikoivun mukaan ammattitaidon ja osaamisen kohteet on helpoin tunnistaa, kun tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kehittyminen vaatii itsensä haastamista ja mukavuusalueelta poistumista. (Aarnikoivu 2010, 101.)

Koulutusalan yrittäjä ja tietokirjailija Tarja Surakka korostaa organisaation tuen tärkeyttä itsensä kehittämisessä. Työntekijöille tulisi tarjota otolliset puitteet kehittymiselle, sekä esimiehiä tulisi kannustaa kehittämään sekä itseään että tukemaan alaistensa kehittymistä. (Surakka 2018, 107.) Tällainen tukeminen voisi olla esimerkiksi työelämään konkreettisesti sidottujen kurssien tai mentoroinnin muodossa. Organisaatio voisi tukea työntekijöidensä kehittymistä myös varmistamalla, että työmäärä on työntekijän resursseihin, kuten aikaan ja osaamispääomaan, nähden kohtuullinen. Tämän myötä työntekijöille jäisi aikaa myös itsensä kehittämiselle.

2.1.5 Työn tavoitteiden asettaminen

Itsensä kehittäminen ei ole pelkästään koulutuksissa käymistä ja alan kirjallisuuden lukemista. Välillä huomaamme omassa toiminnassamme asioita, jotka kaipaisivat muutosta.

Oman työnteon kehittäminen on osa itsensä kehittämistä, ja tähän hyvä keino on työn hahmottelu välitavoitteiden kautta. Tavoitteiden asettamiseksi ja niiden saavuttamiseksi on oman ammattitaidon ja osaamisen arvioiminen tärkeää (Aarnikoivu 49). Hyvin muotoiltu tavoite on sopivan kokoinen, kiinnostava, konkreettisesti mitattavissa sekä aikaan sidottu. Aikaraamit ovat tärkeitä, sillä ne jäsentävät toimintaa määränpäättä kohti. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 243; Salmimies 2008, 224.)

Muutosten aikaansaamiseksi on tavoitteen muotoileminen myönteiseksi erittäin tärkeää. Hirvihuhtan ja Litovaaran mukaan (2003, 21) myönteinen ajattelutapa virittää ajatukset ja toiminnan oikeisiin asioihin heti visiointiprojektin alkumetreiltä lähtien. Negatiivinen ajattelutapa ohjaa ajattelua herkästi väärin asioihin, jolloin aikaa ja energiaa menee hukkaan. Mikäli päivän aikana keskittyy kiireeseen ja työtehtävien haastavuuteen, suuntautuu huomio herkästi vain ajan vähyyteen ja asioiden hankaluuteen. Tällaisessa tilanteessa on ratkaisujen löytäminen yleensä haastavaa.

Tavoitteiden myönteinen asettelutapa on siis erittäin tärkeää niiden onnistumisen kannalta. Miten siis tavoitteet kannattaa muotoilla? Hirvihuhta ja Litovaara (2003, 22) kuvaavat hyvää tavoiteasetantaa siten, että se kuvaa asian alkamista tai olemassaoloa, eikä niinkään keskity asian negatiiviseen puoleen, joka toiminnasta halutaan karsia. Tavoite kannattaa muotoilla siten, että se on tärkeä sekä itselleen että työryhmälle ja on sopivan haastava. Tällaisella muotoilulla sen toteutumiseksi ollaan valmiita tekemään työtä. Alla oleva kuva antaa esimerkkejä tavoitteen positiivisesta muotoilusta.

Tavoite kiertoilmaisun kautta:	Tavoite myönteisessä muodossa:
En halua enää stressaantua	Haluan saavuttaa tasapainoisen työtavan
Haluan vähentää kiirettä töissä	Haluan muokata aikatauluani väljemmäksi
En halua enää välttää johtamiseen liittyviä ikäviä puheeksiottamistilanteita	Päätän ottaa ikävät valitukset heti esiin ja olla jämäkkä siinä, että asiat korjataan.

KUVA 3. Tavoitteiden myönteinen asettelu (mukaillen Hirvihuhta & Litovaara 2003, 22)

Tavoitteiden toteutumiseen sitoutumista voi vahvistaa ajatustyöllä. Mieli kiinnittyy pieniin, innostaviin yksityiskohtiin helposti, ja niitä pohtimalla on helppo saada energiaa tavoitteiden toteuttamiseen. Tavoitteet myös konkretisoituvat kuin itsestään, kun niille on mietitty tarpeeksi yksityiskohtia. Tällaisia tarkentavia kysymyksiä voisi olla esimerkiksi

seuraavat: kun tavoite on saavutettu, mitkä asiat ovat eri tavalla toiminnassasi? Miten tavoitteen saavuttaminen näkyy konkreettisesti arjessasi? (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 23.)

Joskus tavoitteet tuntuvat kaukaisilta ja liian suurilta toteutettaviksi. Tällaisessa tilanteessa positiivisen asenteen lisäksi ajan sijoittaminen ideointiin on järkevää, sillä onnistumismielikuvaa vahvistamalla tavoitteiden toteuttaminen ei enää tunnukaan niin mahdottomalta. Hirvihuhta ja Litovaara (2003, 24) määrittivät kysymyksiä, joiden avulla edellä mainittua mielikuvaa voi lähteä tarkentamaan. Mikä olisi pienin mahdollinen askel eteenpäin kohti tavoitettasi? Mitä sinulle tärkeitä asioita sisältyy tavoitteeseesi? Millaisiin osiin tavoitteesi voisi jakaa? Mikä on seuraava konkreettinen teko, joka vie sinua eteenpäin? Mikä olisi paras tapa edetä resurssien tai kokemuksesi näkökulmasta? Keskittämällä huomion yhteen näin löytyneeseen asiaan kerrallaan, voi vahvistaa hallinnan tunnetta kaukaiseenkin muutostavoitteeseen.

2.2 Ajankäytön hallinta

Ajanhallinnan keinoja ovat muun muassa työtehtävien priorisointi sekä erilaisten apuvälineiden, kuten sähköisen kalenterin, hyödyntäminen. Työterveyslaitoksen (2007, 66) mukaan jo pelkästään järjestelmällisyyden ja työtehtävien priorisoimisen kehittämällä saadaan positiivisia tuloksia työstressin vähentämisessä ja työtyytyväisyyden lisäämisessä.

Omaa ajankäyttöä voi lähteä tutkimaan esimerkiksi kirjaamalla Exceliin, miten työpäivä jakautuu eri tehtävien välille. Kun on kerännyt tietoa tämänhetkisestä tilanteesta, kannattaa pohtia, miten toivoisi työajan jakautuvan. Kun nyky- ja ihannetilanne ovat konkreettisesti kuvattuina, on niitä helpompi vertailla keskenään ja löytää niistä niitä erottavat tekijät. Ajankäyttöä on helpompi lähteä kehittämään, kun on havainnollistanut itselleen muutosta tarvitsevat osa-alueet. (Työterveyslaitos 2007, 69.) Voidaan siis sanoa, että ajanhallinnan suunnittelu lähtee työn tavoitteiden ja osatavoitteiden määrittelystä (Wis-kari 2014, 145).

Ajankäyttöä suunnitellessa sähköinen kalenteri voi parhaimmillaan olla tehokas työkalu, mutta vähän käytettynä siitä voi olla myös haittaa: kaikki vapaana olevat hetket täyttyvät

herkästi palaverikutsuilla. Kalenteria kannattaakin siis hyödyntää myös omien aikavarausten tekemiseen. Ajan varaaminen omalle työskentelylle kannattaa etenkin työssä, jossa työaika on hajautunut monien palaverien ja yllättävien työtehtävien johdosta. Konkreettisella varauksella voi mahdollistaa itselleen eheän työskentelyajan virallisen työajan puitteissa, jolloin päivän työtehtävien tekeminen ei jää päivän päätteeksi kotiin viemiseksi. Varatuista ajoista on myös hyötyä yllättävien työtehtävien ilmetessä.

Ajankäyttöä ja sen hallintaa kehittäessä tulee muistaa, että myönteiset vaikutukset edellyttävät, että työntekijä itse kokee ajankäyttönsä parantuneen. Yksilötasolla työajan riittävyyden kokemusta voidaan parantaa muun muassa kehittämällä työn organisointia. Tavoitteena on kehittää toimintaa niin, että päivän aikana ehtii tekemään työn kannalta oleelliset tehtävät. Kohtuullisen työajan määrittäminen ja sen toteutumisen seuraaminen on tärkeää. Muutoksiin, kuten toistuviin työpäivien venymisiin, tulisikin reagoida nopeasti. Ajan riittävyyden kokemiseen voidaan vaikuttaa myös pohtimalla, mikä on riittävän hyvä työn laatu kuhunkin tehtävään, ja toimimalla sen mukaisesti. (Työterveyslaitos 2007, 65.)

Kaikissa tilanteissa yksilötasolla tehtävät ajanhallinnan kehittämisen toimet eivät riitä, vaan tarvitaan lisäksi yhteisötason toimintaa. Työyhteisön jäsenten on tärkeä tuntee yhteiset tavoitteet ja päämäärät, jotta kukin osaisi työssään keskittyä olennaiseen. Konkreettisten tavoitteiden määrittämiseksi vaaditaan aktiivista yhdessä keskustelua ja suunnittelua. Kun päämäärä on selvillä, on yksittäisen työntekijän helpompi asettaa itselleen lyhyen ajan välitavoitteita ja viedä asioita eteenpäin oman työnsä osalta. (Työterveyslaitos 2007, 65.)

Sekä yksilö- että yhteisötasolla uusien toimintatapojen käyttöönotto vaatii aikaa. Kokeilu kannattaakin suunnitella ensin vain lyhyelle ajanjaksolle. Kun osalliset ovat tietoisia tapahtumien kulusta, suunnittelutyö on tehty huolella ja kokeilu on määräaikainen, on muutokseen sitoutuminen helpompaa. Kokeiluajan jälkeen voi tilannetta arvioida uudelleen ja tarpeen tullen tehdä muutoksia havaintojen pohjalta. Mikäli muutos tuntuu liian työläältä ja aloittamisen kynnyks on suuri, kannattaa pohtia, kuinka kauan jaksaa nykyistä työtahtia ja voiko siitä seurata esimerkiksi työuupumusta. Usein ajattelemme tekevämme muutoksen ”joskus myöhemmin” ja siten lykkäämme ongelmaa, joka voi lopulta johtaa tilanteen kärjistymiseen. Työn suunnitteluun sijoitettu aika säästää yleensä itse työntekoon käytettyä aikaa ja samalla vähentää stressiä tilanteen hallinnan tunteen kasvun myötä. (Työterveyslaitos 2007, 69–70.)

2.2.1 Kiireen hallinta

Kiireen hallinta on osa ajankäytön hallintaa. On todettu, että ajanhallintakeinoilla ja niiden kehittämällä on usein positiivinen vaikutus työn hallinnan kokemukseen ja kiireen määrään. Kiireen määrään voi siis helpottaa omia toimintatapoja kehittämällä, mutta kiireen juurisyihin ei yleensä yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa. Usein kiireen taustalla on sekä ulkoisia, kuten asiakkaiden asettamat tiukat aikataulut, että sisäisiä tekijöitä, kuten projektien niukat resurssit suhteessa vaadittuun työmäärään. Juurisyihin voi vaikuttaa parhaiten hyvällä vuorovaikutteisella johtamisella. (Hasu M., Pahkin K. & Puttonen S. 2016, 27.)

Kiireen sanotaan olevan yksi merkittävimmistä kuormitustekijöistä suomalaisessa työelämässä. Se myös hankaloittaa oman työnteon kehittämistä, sillä kiireen keskellä on suuri kynnys pysähtyä pohtimaan oman työn sujuvuutta ja sen haasteita. Hasun ym. mukaan lähes puolet työntekijöistä joutuvat kiirehtimään saadakseen velvollisuutensa hoidettua. (Hasu ym. 2016, 27.) Ajan riittämättömyydestä ja aikapaineista onkin tullut monelle työntekijälle arkea. Kun tärkeitä työtehtäviä ei ehdi tehdä normaaliajan puitteissa, venyy työpäivät usein yliajalle. Työterveyslaitoksen mukaan työajan venymiseen liittyykin varsinaisen työajan lisäksi niin sanottu ”semi-työaika”. Termi tarkoittaa aikaa, jolloin ollaan näennäisesti pois töistä, mutta tehdään silti työasioita, usein kotoa tai muualta käsin. (Työterveyslaitos 2007, 63–64.)

Kiire on oire, jonka taustalla voi olla monia syitä. Taustalla voi olla yksinkertaisesti liian suuri työkuorma suhteessa työntekijöihin määrään, tai esimerkiksi työntekijöiden osaaminen ja työn vaatimat taidot eivät ole tasapainossa. Edellä mainituissa tilanteissa korjaustoimenpiteet ovat suhteellisen erilaiset keskenään. Ensimmäisessä tapauksessa auttaisi työntekijöiden rekrytoiminen, kun taas jälkimmäisessä esimerkissä apua saataisiin työntekijöiden kouluttamisella. (Työterveyslaitos 2007, 66.)

Työterveyslaitoksen mukaan kiireen hallinnan kehittämiseksi tarvitaan toimenpiteitä sekä yksilö- että yhteisötasolta. Kiiretutkimuksen mukaan hallinnan keinot voivat vaikuttaa kahdella tapaa: osa voi vähentää työpaineita, kun taas osa auttaa sietämään työpainetta ja hallitsemaan sen aiheuttamia oireita. Yksilötason kiireen hallinnan keinot eivät yleensä auta suoraan kiireen juurisyihin, vaan vaikuttavat enemmän oireiden hoitamiseen. (Työterveyslaitos 2007, 64.) Tästä toimii esimerkkinä työtehtävien priorisointi. Huolellisella

priorisoinnilla tärkeille töille jää enemmän aikaa ja kiireen tunne vähenee, kun epäolennaiset työtehtävät jätetään pois työlistalta. Myös niin sanotun väljän ajan varaaminen kalenteriin on todettu auttavan kiireen tunteeseen, sillä sen avulla saadaan luotua joustovaraa yllättäviä työtehtäviä varten (Salmimies 2008, 102).

Työterveyslaitoksen mukaan kiirettä saa vähennettyä tehokkaimmin, kun työyhteisön lisäksi myös johto osallistuu toiminnan kehittämiseen. On tärkeää luoda kaikille yhteinen näkemys siitä, mitkä ovat työyhteisön päämäärät ja tavoitteet. Myös työpaikalla vallitseva työaikanormi ja asenne esimerkiksi ylitöitä kohtaan tulee huomioida, sillä se ohjaa suuresti työyhteisön jäsenten toimintaa. (Työterveyslaitos 2007, 64). Avoimella keskustelulla, yhteisöllisyydellä sekä ryhmän ja esimiehen tuella voidaan luoda hyvinvointia ja auttaa kiiretaakan jakamisessa (Hasu ym. 2016, 27).

Kiireestä ja sen kokemisesta puhuttaessa on tärkeää pohtia myös sitä, millainen suoritus on riittävän hyvä kussakin tilanteessa. Yksi kiirekokemuksen tekijöistä voi hyvinkin olla liika kriittisyys omaa tekemistään kohtaan. Kiireen keskellä on tärkeä oivaltaa, että kaikkea ei voi tehdä täydellisesti, eikä se aina ole edes tarkoituksenmukaista.

2.2.2 Työn keskeytykset

Keskeytykset ovat luonnollinen osa työtä, eikä niitä voi täysin kitkeä pois nykyajan työelämässä. Tärkeää onkin siis se, että keskittyy kunnolla tähän hetkeen ja meneillä olevaan työtehtävään. (Kurttila & Aalto 2015, 40.)

Työrauhan takaamiseksi voi kokeilla esimerkiksi ”hiljaista aikaa”. Tällä tarkoitetaan aikaa, jolloin kukaan ei saa keskeyttää toisen tekemistä, sähköpostia ei lueta ja puhelinkin on äänettömällä. Tällainen aika voidaan sopia työyhteisön kesken, esimerkiksi siten, että kahtena aamuna on kaksi tuntia aikaa tehdä tärkeitä tehtäviä ilman keskeytyksiä. Nämä ajat kannattaa merkata kalenteriin ylös, jolloin muut tietävät olla varaamatta palavereja kyseisille ajankohdille. Kyseinen metodi voi hyvinkin tehostaa toimintaa, sekä parantaa tiimihenkeä toisten työajan kunnioittamisen kasvun myötä. Se myös takaa sen, että kyseisiä tehtäviä ei tarvitse tehdä myöhemmin, esimerkiksi kotoa käsin. (Työterveyslaitos 2007, 65.)

2.2.3 Työtehtävien priorisointi

Ajanhallinnassa on kyse oman ajankäytön suunnittelusta, joten keskeistä on osata erottaa, mitkä tehtävät ovat kiireellisiä ja tärkeitä. Hyvän tuloksen saavuttamiseksi ei välttämättä ole olennaista tehdä paljon asioita, vaan se, että tekee oikeita asioita. Työtehtävien priorisointia ei tulisi kuitenkaan jättää yksin asiantuntijoiden harteille, vaan sen tulisi juontaa juurensa yrityksestä itsestään. Työterveyslaitoksen tutkija Minna Toivanen ehdottaa yhdeksi priorisointia helpottavaksi teoksi organisaation viiden tärkeimmän toiminnon tai sisältöalueen määrittelyä, joiden alle kaiken tekemisen pitää mennä. (Toivanen 2016.)

Työaikaa on helpompi suunnitella, kun on selvää, mistä on itse vastuussa, mikä on työn kannalta olennaista ja minkä voi jättää vähemmälle huomiolle. Seuraavaksi esitellään kaksi priorisointia helpottavaa menetelmää.

ABCDE-menetelmä

Kun kalenterissa on jo olemassa paljon varauksia, voi omalle työskentelylle varattu aika olla melko vähäinen. Päivän työtehtävien määrä olisi hyvä pystyä suhteuttamaan käytössä olevaan aikaan sopivaksi. Työaikaa on helpompi suunnitella, kun on tehnyt itselleen selväksi, mistä on vastuussa itse ja mitä voi delegoida muille. Tärkeimmät asiat saa usein tehtyä kohtuullisessa ajassa, kun on selvillä, miten ja missä järjestyksessä työt kannattaa suorittaa.

Tehtävien tärkeysjärjestystä voi lähteä hahmottelemaan ABCDE-menetelmä avulla. Ensimmäiseksi tulee hahmotella, mitkä työtehtävät vaativat huomiotasi vielä tämän päivän aikana. Tehtävälistaan kannattaa kirjoittaa ylös kaikki tehtävät, jotka vain mieleen juolahtaa, tärkeysjärjestystä ajattelematta. (Tracy 2017, 6.)

Kun tehtävälista on muodostunut, on priorisoinnin vuoro. Sijoita jokainen työtehtävä johonkin alla olevan listan kategoriaan merkkäämällä ne kyseessä olevalla kirjaimella.

A: Tehtävät, jotka ovat todella tärkeitä ja joiden tulee olla tänään valmiita. Mikäli useampi kuin yksi tehtävä saa A-merkinnän, laita nekin tärkeysjärjestykseen (A₁, A₂, ...).

B: Ne tehtävät, jotka olisi hyvä olla tänään tehtynä, merkataan B-kirjaimella. Näiden tehtävien tekemättä jättäminen aiheuttaa vaivaa, mutta ei kuitenkaan aiheuta suurta haittaa.

C: Tähän kategoriaan kuuluvat ne tehtävät, jotka olisi mukava saada tehtyä, mutta eivät suoranaisesti vaikuta työssäsi suoriutumiseen. Tällaisia asioita voisi olla esimerkiksi kollegan kanssa kahvittelu tai vapaa-aikaan liittyvän asian hoitaminen työajalla.

D: Delegoiminen. Tähän kategoriaan kuuluvat sellaiset työtehtävät, joita juuri sinun ei tarvitse tai kannata tehdä, sillä ne kuuluvat jonkun toisen työnkuvaan. Näiden työtehtävien delegoiminen vapauttaa työaika oleellisille asioille.

E: Kaikki tehtävät, jotka eivät tuo hyötyä sinulle tai yritykselle, voi poistaa listalta kokonaan. Saatat tehdä jotain työvaihetta ihan vain tavan vuoksi, vaikka se ei todellisuudessa tuo lisäarvoa työtäsi ajatellen. (Tracy 2014, 35–37; Tracy 2017, 6.)

Edellä esitelty menetelmä on laadittu päivittäisen työnteon priorisointiin, mutta sitä voi soveltaa myös viikkotasolla. Etenkin työtilanteessa, jossa kalenterissa on paljon palaveria, eikä omalle työskentelylle välttämättä löydy joka päivä aikaa, voi viikkotasoinen priorisointi toimia paremmin. Myös viikoittaista priorisointia käytettäessä kannattaa kuitenkin suunnitella, milloin aikoo minkäkin tehtävän suorittaa, ja varata sen tekemiselle konkreettinen aika. Aikatauluttamalla voi välttää tehtävien lykkääntymisen loppuviikolle, ja samalla välttää sen aiheuttaman kiireen tunteen. Tehtävälistaa kannattaa päivittää viikon edetessä, sillä tehtävien määrä tai aikataulu on voinut muuttua.

Priorisoinnin nelikenttä

Priorisoinnin nelikenttä on nimensä mukaisesti yksi priorisointia helpottavista menetelmistä. Tekniikka perustuu Yhdysvaltain entisen presidentin Dwight D. Eisenhowerin ajatusmalliin, jossa oikeasti tärkeät asiat ovat harvoin kiireellisiä, kun taas kiireelliset asiat ovat harvoin tärkeitä. Tekniikan perimmäinen tarkoitus onkin havainnollistaa, mihin asioihin todellisuudessa kannattaa käyttää aikaa ja energiaa.

Priorisoinnin nelikentässä työtehtävät jaotellaan neljään lokeroon niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan. Toivasen mukaan tekniikan etuja on juurikin huomion kiinnittäminen tehtävän kiireellisyyden lisäksi sen tärkeyteen. Tärkeät tehtävät, joilla ei ole määriteltynä deadlinea, jäävät herkästi listan hännille. Toivanen myös korostaa, että kiireen ja asetettujen määräaikojen ei tarvitse antaa viedä mukanaan, ja joskus on jopa hyvä kyseenalaistaa tehtävän kiireellisyyttä. Se, että joku pyytää vastausta pikimmiten, ei tarkoita, että pyyntö olisi todellisuudessa tärkeä. Täytyy kuitenkin huomioda, että priorisoinnin varjolla työtehtäviä ei saa lykätä kohtuuttomasti. Toivanen kannustaa miettimään, kuuluuko

asia itselle, kuinka keskeinen se on työpaikan näkökulmasta ja onko sitä pakko tehdä. (Toivanen 2016.)



KUVA 4. Priorisoinnin nelikenttä (mukaiillen Eisenhower)

Vihreässä lokerossa ovat tehtävät, jotka ovat sekä tärkeitä että kiireellisiä. Nämä ovat niitä tehtäviä, jotka vaativat välitöntä huomiota ja jotka ovat oleellisia työn ydintä ajatellen. Tällaisia tehtäviä voi olla esimerkiksi yllättävät ongelmat projektissa. Tämän lokeron tehtävät tulisi kirjata To do –listan kärkeen. (Eisenhower.) Tällaisia tehtäviä silmällä pitäen olisi kalenterissa hyvä olla joustovaraa, sillä nämä tehtävät tulevat yleensä yllättäen. Mikäli joustovaraa ei löydy, tarkoittaa se muiden asioiden lykkäämistä tai työpäivän venymistä. Pidempään jatkuessaan ylityöt saattavat vaikuttaa negatiivisesti työssä jaksamiseen.

Sinisen lokeron tehtävillä ei välttämättä ole tiettyä määräaikaa, mutta ne ovat silti oleellisia työnkuvaa ajatellen. Nämä tehtävät kannattaa aikatauluttaa kalenteriin, sillä vaarana on lykätä niiden tekoa vähemmän tärkeiden, mutta kiireellisimpien tehtävien edeltä. Tähän kategoriaan sopivat työnkuvasta riippuen esimerkiksi päivä- ja viikkosuunnitelmien tekeminen tai esimerkiksi toimintatapojen ja tuotteiden kehittäminen. (Eisenhower.) Edellä mainittujen tehtävien lisäksi tähän kategoriaan voisi kuulua myös tiimipalaverien suunnittelu sekä omat asiantuntijatehtävät. Ideaali tilanne olisi, että työpäivät koostuisivat

pitkälti näiden tehtävien tekemisestä, sillä nämä tehtävät ovat tiiviisti kytköksissä oman työn ytimeen.

Keltainen lokero sisältää ne tehtävät, jotka ovat kiireellisiä, mutta eivät tärkeitä työnkuvaan ajatellen. Nämä tehtävät saattavat herkästi viedä suuren osan työpäivästä, vaikka todellisuudessa ne eivät vie omaa työtäsi eteenpäin. Esimerkki tällaisesta tehtävästä on työpöytä, joka ei liity vastaanottajan työnkuvaan. Pääsääntöisesti tällaisiin tehtäviin kuluva aikaa kannattaa karsia kieltäytymällä tai delegoimalla tehtävä sellaiselle, jonka työnkuvaan se kuuluu. (Eisenhower.) Näiden tehtävien tunnistaminen on tärkeää, sillä ne saattavat olla yksi avaintekijöistä kiireen tunteen vähentämiseen. Kun päivästä karsii pois työnkuvan kannalta vähemmän tärkeitä tehtäviä, jää enemmän aikaa tärkeille työtehtäville.

Viimeinen eli **punainen** lokero pitää sisällään ne tehtävät, jotka eivät ole tärkeitä eivätkä kiireellisiä. Tähän kategoriaan voi asettaa kaiken turhan puuhastelun, jolla karttaa työn kannalta oleellisen tekemisen. Tällaisia aktiviteetteja voisi olla esimerkiksi työpöydän uudelleenjärjestely kerta toisensa jälkeen, tai esimerkiksi sosiaalisen median selailu työpöydän aikana. Nämä työtehtävät kannattaa jättää kokonaan tekemättä. (Eisenhower.) Nämä tehtävät on hyvä tunnistaa, sillä ne saattavat tuntua houkuttelevilta, kun pitäisi aloittaa haastavan tai epämieluisan työtehtävän tekeminen. Aloittamisen vaikeutta voi helpottaa esimerkiksi fokuskellon avulla, joka esitellään seuraavassa kappaleessa.

2.2.4 Työskentelyn käynnistäminen

Jokaiselle tulee vastaan tilanteita, jolloin työtehtävän aloittaminen tuntuu lähes mahdottomalta. Haasteena saattaa olla viikon työlistan loputon kasvaminen ilman, että tehtäviä ehtii tehdä valmiiksi. Työkuorman kasvaessa voi olla haastavaa kohdistaa huomio tiettyyn tehtävään, jolloin yrittää herkästi tehdä montaa asiaa yhtä aikaa, saamatta lopulta mitään valmiiksi.

Tällaisissa ongelmissa voi auttaa Fokuskellon käyttäminen, joka on yksi ajanhallintaa helpottavista menetelmistä. Kyseinen menetelmä pohjautuu Pomodoro-tekniikkaan, ja sen tarkoituksena on helpottaa työn aloittamista ja auttaa keskittymisessä. Menetelmä on

monikäyttöinen, sillä se toimii sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyn tehostamisessa. (Työterveyslaitos, b.) Menetelmässä työaika jaetaan halutun mittaisiin ajanjaksoihin, jolloin tehtävää pyritään tekemään keskeytyksettä. Tekniikan avulla aloittamisen kynnystä matalleetaan ajatuksella, että tehtävää aloitetaan nyt vain vähäsen, eikä tarkoituksena ole tehdä heti valmista.

Työskentely aloitetaan päättämällä, mihin tehtävään halutaan keskittyä ensimmäisenä. Tehtävä kannattaa valita tärkeiden tehtävien joukosta, on se sitten kiireellinen tai itse aikatauluttamasi. Tarvittavat työvälineet kannattaa ottaa valmiiksi esille, jolloin ensimmäisen työjakson aikana pääsee suoraan aloittamaan itse työnteon. Ideaali tilanne olisi, että puhelin ja sähköposti laitettaisiin äänettömälle, jolloin keskeytysten riski minimoitaisiin. Tämän mahdollisuus toki riippuu pitkälti työpaikasta ja työnkuvasta.

Kun tavoitteet ovat selvillä, aloitetaan ensimmäinen työjakso. Työterveyslaitoksen ohjeen mukaan työskentely jaetaan neljään 25 minuutin jaksoon, jotka laitetaan esimerkiksi kännykän ajastimeen. Jokaisen työskentelyjakson jälkeen pidetään viiden minuutin tauko, jolloin voi esimerkiksi verryttellä tai hakea kupin kahvia. Poikkeuksena on neljäs työjakso, jonka jälkeen pidetään 15 minuutin pituinen tauko. Työjaksoja toistetaan niin kauan, että työ saadaan tehtyä, tai kunnes työpäivä loppuu. (Työterveyslaitos, b.)

Fokuskello sopii etenkin pitkäjänteistä työskentelyä vaativissa tehtävissä. Se on myös toimiva työkalu epämieluisien työtehtävien aloittamisessa, sillä aloittaminen on usein se haastavin vaihe. Fokuskellon heikkous on siinä, että sen käyttö vaatii rauhallisen työympäristön, joka ei kaikilla työpaikoilla ja kaikissa työtehtävissä ole välttämättä mahdollista. Menetelmässä onkin huomioitu lähinnä keskeytykset, jotka ovat lähtöisin tekijästä itsestään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sähköpostin selailu tai huomion siirtäminen toiseen tehtävään, ennen kuin alkuperäinen työ on hoidettu. Menetelmä voisikin siis sopia parhaiten etätyöskentelyyn, jolloin ulkopuoliset keskeytykset ovat todennäköisesti vähäisempiä. Jotta menetelmä toimisi työpaikalla ollessa, tarvitaan työyhteisöltä yhteisiä pelisääntöjä toisten työrauhan mahdollistamiseksi. Kappaleessa 2.2.2 esitelty hiljainen aika voisi toimia Fokuskelloon yhdistettynä.

Koska asiantuntijaesimiehen kalenteri voi olla hyvinkin täyteen pakattu, voi haasteeksi osoittautua tarpeeksi pitkien työskentelyjaksojen järjestäminen. Fokuskellon työjaksojen pituutta voi säädellä omaan aikatauluun sopivaksi, kunhan pitää mielessä myös taukojen

tärkeyden. Ilman tauoituksia keskittyminen alkaa helposti herpaantua ja työteho laskea. Taukojen aikana ei kannata selata tulleita sähköposteja, sillä ne siirtävät huomion herkästi muihin työtehtäviin ja vaikeuttavat siten työskentelyn jatkamista.

2.2.5 Työn tauottaminen

Aiemmassa kappaleessa esitelty menetelmä on tehokas myös siltä kannalta, että siinä tauot on aikataulutettu osaksi työskentelyä. Työterveyslaitoksen mukaan taukojen tärkeyttä ei tulisi vähätellä, sillä työnteon tauottamisen on todettu vaikuttavan myönteisesti erityisesti henkiseen kuormitukseen sekä silmien ja lihasten väsymiseen. Palautumista ei pitäisi jättää vain työpäivän jälkeiseen aikaan, vaan se tulisi huomioida myös työpäivän aikana. Tauko ei kuitenkaan saisi katkaista jo hyvin käyntiin lähtenyttyä työskentelyä. Selviä merkkejä tauon tarpeesta ovat virheiden lisääntyminen, työtahdin hidastuminen, työn laadun epätasaisuus ja keskittymisvaikeudet. Tauko olisikin hyvä pitää ennen selviä väsymyksen merkkejä. (Työterveyslaitos 2007, 67.)

Tauotusten on todettu olevan tärkeitä myös näyttöpäätetyössä. Lepotaukojen optimaalinen pituus riippuu pitkälti työntekijästä sekä työn luonteesta. Työterveyslaitoksen suositusten mukaan näyttöpäätetyössä olisi hyvä pitää 15 minuutin pituinen tauko joka toinen tunti. Voimakkaasti kuormittavassa näyttöpäätetyössä suositus on 10 minuutin tauko jokaista työtuntia kohden. Työterveyslaitos suosittelee tekemään tauoilla jotain, joka on luonteeltaan päinvastaista omalle työlle. Hyviä esimerkkejä ovat kevyt liikunta ja venyttely, rentoutuminen sekä omassa rauhassa oleminen tai sosiaalinen kanssakäyminen. (Työterveyslaitos 2007, 67–68.)

On todettu, että normaalin lounas- ja kahvitauon lisäksi pidetyt 5-15 minuutin tauot eivät useimmiten vaikuta negatiivisesti tuottavuuteen, vaikka nettotyöaika väheneekin niiden myötä. Tämä johtuu pitkälti tauoituksen aikaansaamasta laadun ja työtehon paranemisesta, joka kompensoi menetettyä työaikaa. On myös todettu, että mikäli työntekijä itse määrittelee taukojen määrän ja pituuden, on riskinä päätyä palautumisen kannalta liian lyhyisiin ja harvoin pidettyihin taukoihin. (Työterveyslaitos 2007, 67–68.) Tämän havainnon pohjalta voidaan todeta, että työnantaja ja työyhteisö ovat avainasemassa työskentelyä tukevan taukokulttuurin luomisessa.

3 TUTKIMUS ESIMIESTEN AJANHALLINNASTA

Tutkimus on jaettu kahteen eri osioon, joista ensimmäinen osa on työpäiväkirjatutkimus ja toinen on haastattelututkimus. Työpäiväkirjalla haluttiin kartoittaa työajan jakaantumista, sillä se tarjoaa mainion pohjan ajanhallinnan keinoihin syventymiseen. Saadut tulokset tarjosivat pohjamateriaalin, josta määriteltiin haastattelututkimuksen teemat ja kysymykset. Haastattelututkimuksella pyrittiin hahmottamaan kokonaiskuvaa esimiesten ajanhallinnan keinoista ja nykytilanteesta, sekä keskustelun myötä herättämään ajatuksia tilanteen parantamismahdollisuuksista.

3.1 Kohderyhmän esittely

Tutkimuksen kohteena oli neljä asiantuntijaesimiestä Paperit-liiketoimintayksiköstä. Kohdehenkilöiden työtehtävät erosivat osin toisistaan. Osalla tutkittavista työ sisälsi pääasiassa pelkästään esimiestyötä, kun taas osalla oli vastuullaan myös asiantuntijatehtäviä. Kohderyhmää yhdisti kuitenkin osastojen välinen tiivis yhteistyö, sekä pitkään jatkunut suuri työkuorma ja kiire.

Surakan kuvaus esimiestyöstä sopii hyvin myös tutkimuksen kohteena olleiden asiantuntijaesimiesten työnkuvan määrittelyyn. Surakka kuvaa esimiestehtäviä kokonaisuutena, joiden perustehtävä koostuu suunnan näyttämisestä, työn organisoimisesta sekä valmentamisesta. Esimiestyö pitää sisällään myös toiminnan tuloksellisuuden arvioimista, työhyvinvoinnin edistämistä, yhteistyön rakentamista sekä työnkuvan vaatiman osaamisen varmistamista. Näiden lisäksi työlainsäädäntö on määritellyt velvoitteita, joista esimiehen on huolehdittava. (Surakka 2018, 63.)

3.2 Tutkimusaineiston hankintatavat

Tyypillisesti kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa suositaan ihmisiä tiedon lähteinä. Aineisto pyritään kokoamaan mahdollisimman luonnollisissa ja todenmukaisissa tilanteissa. Laadullisissa tutkimuksissa suositaan yleensä tiedonkeruun menetelmiä, joilla saadaan esille tutkittavien omat näkökulmat ja mielipiteet. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi temahaastattelu, ryhmähaastattelu sekä osallistuva

havainnointi. Tutkittava kohdejoukko valitaan siten, että se palvelee tutkimuksen tarkoitusta mahdollisimman hyvin, eikä siten suosita esimerkiksi satunnaisotantaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Ensimmäinen osa tiedonkeruusta toteutettiin työpäiväkirjan avulla. Hirsjärven ym. (2009) mukaan tutkimuksen tarkoituksesta riippuen päiväkirjalla pyritään saamaan tietoa tutkittavan kokemuksista, tapahtumista tai esimerkiksi tutkimuksen aikana opituista asioista. Haasteiden osalta päiväkirjan käyttöä aineistonkeruumenetelmänä voisi verrata kyselylomakkeen käyttöön. Päiväkirja tulee olla huolellisesti koostettu siten, että siinä kysytään vain sellaisia asioita, joita tutkimuksessa tarvitaan. Yhteistyö tutkittavien kanssa on tärkeää, sillä tutkittavien tulee olla tietoisia, miten ja milloin heidän tulee päiväkirjaa käyttää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 219–220.)

Työpäiväkirjatutkimuksella pyrittiin saamaan tilannekartoitus, miten esimiesten työaika jakautuu esimiestyön, asiantuntijatyön, itsensä kehittämisen ja taukojen välille. Kategoriat määriteltiin yhdessä tutkittavien kanssa siten, että ne vastaavat heidän työnkuvaansa. Aikakaavion täyttämisen lisäksi päiväkirjapohjassa on lisätiedot-osio, johon tutkittavat kirjoittavat lisähuomioita päivän kulusta. Tällaisia huomioita ovat muun muassa keskeytysten määrä, päivän tavoitteiden täytyminen ja kiireen tuntu.

Päiväkirjatutkimus on hyvä tapa tutkia ja nähdä konkreettisesti työajan jakaantuminen eri työtehtävien välillä. Päiväkirjaa pitämällä myös tutkittavat saavat havainnollistavaa tietoa omasta ajankäytöstään ja parhaimmillaan löytävät kehityskohteita omassa toiminnassaan. Aktiivisella päiväkirjan täyttämällä saadaan luotettavammat tulokset kuin siinä, että tutkittavat pyrkisivät haastattelutilanteessa arvioimaan työaikansa jakaantumista.

Haastattelumenetelmä tarjoaa mahdollisuuden tulkita tutkittavan näkemyksiä asiasta esimerkiksi lomakekyselyä tehokkaammin. Esitettävien kysymysten järjestystä on mahdollista muokata tilannetta ja haastateltavaa myötäillen. Menetelmä sopii myös tilanteisiin, jossa tutkimuksen aiheen tiedetään tuottavan monitahoisia vastauksia, jolloin tarkentavien kysymysten esittäminen voi osoittautua hyödylliseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Haastattelun heikkouksia ovat muun muassa se, että tuloksen luotettavuuteen voi vaikuttaa sekä haastattelija, haastateltava että haastattelutilanne. Haastattelutilanne saattaa

luoda tutkittavalle paineen vastata sosiaalisesti suotavilla vastauksilla, esimerkiksi esiintyä hyvänä kansalaisena. Tutkittava saattaa myös antaa tietoa, joka ei ole olennaista tutkimuksen kannalta. Onnistunut haastattelutilanne vaatii haastattelijalta huolellista suunnittelua sekä haastattelijan roolin opettelua. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206.)

Haastattelututkimukset toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä työssä haluttiin saada tietoa henkilöiden omakohtaisista ajanhallinnan kokemuksista. Ryhmähaastattelulla kerätyt vastaukset eivät välttämättä olisi olleet niin henkilökohtaisella tasolla kuin tutkimuksessa haluttiin. Tutkimusmenetelmien valinnan taustalla oli myös toive siitä, että tutkittavat saisivat niiden avulla hyödynnettävissä olevaa informaatiota omista ajanhallinnan tavoistaan. Tutkimuksilla pyrittiin vaikuttamaan myönteisesti tutkittavien ajattelu- ja toimintatapoihin.

Haastattelut toteutettiin teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Päiväkirjatutkimuksen tuloksista koostettiin haastattelua varten teemat, joiden pohjalta haastattelukysymykset muotoiltiin. Haastattelut eivät edenneet täysin kysymysten järjestyksessä, vaan keskustelutilanteessa edettiin esiin nousseiden asioiden ehdoilla. Vaikka haastattelukysymykset olivat alkujaan samat jokaiselle haastateltavalle, tuli keskusteluihin hajontaa osittain vapaan keskustelun myötä. Avoin keskustelu tuki subjektiivisten näkökulmien hahmottamista.

Tutkimusten tulokset käsiteltiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston sanallista kuvaamista, ja sillä pyritäänkin löytämään aineistosta merkityssuhteita ja –kokonaisuuksia. Aineistolähtöinen lähestymistapa valittiin, koska sitä käytetään ensisijaisesti toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtämiseen ja tutkittavien merkitysmaailman kuvaamiseen. (Vilka 2015, 163, 171.) Aineiston käsittelyssä pidettiin erityisen hyvää huolta siitä, että vastauksien sisällöt tai merkitykset eivät päässeet muuttumaan analysoinnin aikana. Vastaukset muotoiltiin siten, että niistä ei ole pääteltävissä, kuka on vastauksen antanut. Tutkimusaineistoja käsitelti ainoastaan tutkimuksen tekijä, ja materiaalit poistettiin opinnäytteen valmistuttua.

3.3 Päiväkirjatutkimuksen toteutus

Asiantuntijaesimiesten ajanhallinnan tutkimiseksi tuntui luontevalta lähteä aluksi selvittämään, mihin kohdehenkilöiden työaika kuluu. Tutkimuksella tavoiteltiin hyötyä sekä opinnäytteen tekijälle että tutkittaville. Tutkimuksen myötä päiväkirjan pitäjät näkivät konkreettisesti, mihin heidän työaikansa kului, jolloin mahdollisia korjaustoimenpiteitä oli helpompi lähteä suunnittelemaan. Päiväkirjatutkimuksen tuloksista näki hyvin tutkittavien päivän kulun ja haasteet, jolloin haastattelututkimuksen teemojen ja kysymysten muotoilu oli helpompaa.

Ennen päiväkirjatutkimuksen alkua tutkittavien kanssa pidettiin Skype-palaveri, jossa esiteltiin tutkimuksen tavoite sekä toteutusmenetelmät. Palaverissa annettiin ohjeet päiväkirjan pitämiselle, kerrottiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä keskusteltiin työajan jakaantumisen kategorioinneista. Kategoriat määriteltiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja niitä oli kaiken kaikkiaan neljä: asiantuntijatyö, esimiestyö, itsensä kehittäminen sekä tauot.

Asiantuntijatyö määriteltiin siten, että se sisälsi esimerkiksi omat projektit, suunnittelu-työn, projektijohtajan työn, oman organisaation informoinnin, yksikön kehitysprojektit sekä yhteydenpidon muihin yksiköihin. Skype-palaverissa tähän kategoriaan lisättiin vielä tuotteen ja teknologian kehitysprojektit.

Esimiestyö piti sisällään esimerkiksi työtiimin jäsenten opastuksen kehityskeskustelut, esimiestyön hallinnolliset tehtävät sekä palaverien suunnittelun. Tutkittavien kanssa keskustelun pohjalta tähän kategoriaan lisättiin vielä työajan seuranta.

Itsensä kehittäminen määriteltiin sisältämään esimerkiksi oman koulutuksen sekä muun ammattitaidon ylläpitämisen. Myös oman ajankäytön suunnittelu sisältyi tähän kategoriaan.

Tauot pitivät sisällään muun muassa ruoka- ja kahvitauot sekä työpäivän aikana tapahtuvan taukojumpan ja töistä irtaantumisen.

Päiväkirjatutkimus toteutettiin viikoilla 40 ja 41 (1.-14.10.2018). Tutkimuksen aikana osallistujia pyydettiin täyttämään Excel-taulukkoon, kuinka paljon aikaa he käyttivät kuhunkin työtehtäväkategoriaan. Taulukon lisäksi jokaiselle päivälle oli oma rivinsä lisätietoja varten, joihin toivottiin lisähuomioita päivän kulusta. Tällaisia huomioita olivat esimerkiksi keskeytysten määrä, kiireen tuntu ja päivän tavoitteiden täyttyminen. Työpäiväkirjan pohja ja ohjeistus ovat nähtävillä liitteessä 1.

Tutkimusaineistoa analysoitiin muodostamalla työajan jakaantumisista ympyrädiagrammit. Kuvaajista näki helposti, mihin tehtäväalueeseen oli käytetty aikaa missäkin suhteessa. Päiväkirjojen lisähuomiot antoivat tärkeää informaatiota päivien kuluista, ja niistä kerättiin tärkeimmät huomiot muistiin myöhempää käsittelyä varten. Päiväkirjojen tuloksia vertailtiin keskenään, jota kautta löydettiin niitä yhdistävät ja erottavat tekijät. Työpäiväkirjoista nousseista teemoista muodostettiin lopulta haastattelumateriaali, jolla pyrittiin saamaan lisäinformaatiota aiheista.

3.3.1 Päiväkirjatutkimuksen tulokset

Vaikka kohderyhmän työnkuvat eroavat osin toisistaan, oli päiväkirjoista nähtävissä yhteisiä teemoja. Näitä olivat muun muassa työajan epätasainen jakaantuminen, pitkät työpäivät, kiireen tunne ja keskeytykset.

Vastauksista ilmeni, että palaverit vievät tällä hetkellä suuren osan vastaajien työajasta. Omalle työskentelylle jäävä aika on vähäistä ja usein rikkonaista, jolloin henkilökohtaiset työtehtävät jäävät virallisen työajan ulkopuolella hoidettavaksi. Haasteita asettaa myös se, että palaverit usein loppuvat myöhässä, joka aiheuttaa seuraavasta palaverista myöhästymisen sekä luo stressiä. Lähes jokaisessa päiväkirjassa mainittiin, että palaverikutsuja tulee lounasaikojen ja virallisten kahvitaukojen päälle, sekä myös niille ajoille, jotka ovat jo ennestään varattuja. Tämä aiheutti tuntemuksia, että taukoja ja toisen työaikaa ei kunnioiteta.

Jokaisessa päiväkirjassa ilmeni taukojen vähäisyys. Osaltaan tämän kerrottiin johtuvan palaverien suuresta määrästä sekä niiden venymisestä. Myös suuren työkuorman aiheuttama kiire aiheutti taukojen pois jättämistä. Tauoista luopumisesta huolimatta osa päiväkirjoista osoitti, että päivän viralliset työtunnit eivät riittäneet työtehtävien tekemiseen.

Osalla vastaajista työpäivät saattoivat venyä jopa 11-tuntisiksi. Työpäivien venyminen ei kuitenkaan ollut päivittäistä, eikä koskettanut jokaista vastaajaa. Osa päiväkirjoista sisälsi lisähuomioita, että päivien aikana oli koettu lievää tai jopa raskasta väsymystä.

Päiväkirjat osoittivat, että itsensä kehittäminen oli myös vähäistä vastaajilla. Yksi vastaajista ei käyttänyt kahden viikon aikana yhtään aikaa oman työskentelynsä kehittämiseen. Kahdessa päiväkirjassa kerrottiin, että poikkeuksellisesti he ehtivät käyttää tunnin viikon työajasta itsensä kehittämiseen. Viimeinen vastaajista merkitsi käyttäneensä itsensä kehittämiseen neljä tuntia, koska koki saaneensa hyödyllistä tietoa eräässä palaverissa.

Osa päiväkirjoista sisälsi lisähuomiona maininnan, että kiireen johdosta työaika ei riittä sähköpostien läpikäymiseen. Lukemattomien sähköpostien määrä oli pahimmillaan parista sadasta jopa neljään tuhanteen. Osassa vastauksista ilmeni, että lukemattomat sähköpostit sekä keskeneräiset työt aiheuttivat henkistä painetta ja jäivät vaivaamaan viikonlopun viettoon lähtiessä.

3.4 Haastattelututkimuksen toteutus

Haastattelututkimuksessa keskeiset teemat määriteltiin esimiesten pitämien työpäiväkirjojen tuloksista. Haastateltavat saivat kysymykset luettavaksi etukäteen, jotta ehtisivät halutessaan pohtia keskustelun teemoja ennen tapaamista. Kysymykset olivat jokaiselle samat. Ainoana poikkeuksena toimi kysymys numero kahdeksan, jonka kuvaajat olivat muodostettu kunkin haastateltavan päiväkirjan tuloksista. Haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteessä 2.

Haastatteluissa edettiin pääasiassa kysymysten osoittamassa järjestyksessä. Keskustelu pidettiin avoimena ja haastattelun edetessä nousi esiin uusia huomion arvoisia asioita, joita ei oltu määritelty alkuperäisiin kysymyksiin. Avoimella keskustelulla pyrittiin todennukaisiin vastauksiin, sekä kunkin haastateltavan henkilökohtaisen tilanteen kartoittamiseen.

Kolme ensimmäistä haastattelua pidettiin yrityksen tiloissa viikolla 43. Viimeinen haastattelu oli määrä toteuttaa Skypen välityksellä viikolla 44, mutta teknisistä ongelmista

johtuen keskustelu tapahtui puhelimitse. Haastattelut kestivät noin tunnin ja ne nauhoitettiin sisällön analysoimisen helpottamiseksi. Nauhoitteet litteroitiin sanatarkasti, jotta materiaalin tutkiminen ja analysoiminen olisi helpompaa.

3.4.1 Haastattelututkimuksen tulokset

Osa vastaajista kertoi, että on työhistoriansa aikana silloin tällöin seurannut omaa työaikaansa ja sen jäsentymistä. Kaksi vastaajaa neljästä totesivatkin, että työajan seuraaminen tuntui hyvältä, ja avasi hyvin silmiä kehitystä vaativien osa-alueiden kohdalta. Toinen puoli vastaajista koki työajan seuraamisen neutraalina kokemuksena. Yksi kertoi lähes tyneensä päiväkirjan pitämistä lähinnä tulevaa haastattelua hyödyttävänä työkaluna, eikä siten itse analysoinut päiväkirjaansa sen enempää.

Haastatteluista selvisi, että vastaajien tärkein ajanhallinnan väline on jaettu sähköinen kalenteri, jonne merkataan muun muassa palaverit ja työtehtävien deadlinet. Yleisenä huomiona ilmeni, että mikäli kalenteriin ei varata konkreettista aikaa omalle työskentelylle, jää se yleensä hyvin pieneksi palaverien viedessä huomattavan osan työpäivistä. Tällöin omien tehtävien tekeminen jää usein normaalin työajan ulkopuolelle. Vastaajista kolme kertoi varaavansa aikaa omalle työskentelylle satunnaisesti, mutta totesivat, että se voisi olla säännöllisempääkin. Vain yksi vastaajista kertoi varaavansa työaikaan itselleen säännöllisesti. Yksi vastaajista kertoi, että hänen tiimissään on tapana pyhittää perjantai-iltapäivät ”palaverivapaiksi”, jolloin aika on varattu omalle työskentelylle.

Myös muistilappuja hyödynnettiin ajankäytön suunnittelussa ja työtehtävien jäsentelyssä. Kaksi vastaajaa hyödynsi muistilappuja osana niin kutsuttua visual boardia, joka on yksi visuaalisen johtamisen työkaluista. Tauluun merkitään käynnissä olevat työtehtävät omiin kategorioihinsa, jolloin nopealla silmäyksellä on mahdollista saada konkreettinen kuva vallitsevasta työtilanteesta. Vastaajat ovat todenneet menetelmän hyväksi, sillä se pakottaa suunnittelemaan työtehtäviä eteenpäin. Toinen heistä päivittää viikon tehtävätilanteen joka maanantai, kun taas toinen kertoi tarkastavansa tilanteen joka aamu.

Työtehtävien priorisointi oli myös yksi käytetyistä ajanhallinnan apuvälineistä. Osa vastaajista kertoi pyrkivänsä jäsentelemään työaikaansa priorisoimalla tehtävät niiden tär-

keyden ja kiireellisyyden mukaan. Yksi kertoi pohtivansa, kauanko tehtävien suorittamiseen tarvitsee työaika, ja tarvitseeko siihen myös työkaverin panosta. Eräs vastaajista kertoi sortuvansa välillä tekemään tehtäviä, jotka eivät välttämättä ole niitä tärkeimpiä tai edes kiireellisimpiä.

Ajanhallinnassa haasteellisimmaksi koettiin kaiken tarpeellisen sovittaminen kalenteriin. Osa vastaajista tekee työkseen muutakin kuin puhtaasti esimiestyötä, jolloin haasteeksi miellettiin moninaisten työtehtävien sovittaminen rajalliseen työaikaan. Näissä vastauksissa korostui priorisoinnin tärkeys ja tarve sen jatkuvalla parantamiselle. Priorisoiminen olisi helpompaa, mikäli työnteko ei keskeytyisi toistuvasti ja yllättäviä työtehtäviä tulisi vähemmän. Osassa vastauksissa ilmeni myös tunne siitä, ettei kykene tekemään työtehtäviään niin hyvin kuin haluaisi.

Palaverikutsuja tuli paljon, ja osasta on pakko kieltäytyä ajan riittämättömyyden vuoksi. Kolme neljästä vastaajasta koki, että muut työyhteisön jäsenet täyttävät päivän vapaan työajan palavereilla. Kiire korostui keskusteluissa, ja osa heistä kuvasikin tekevänsä työpäivänsä lähes minuuttiaikataululla, ”kalenterin perässä juosten”. Esimerkkinä kerrottiin palaverien välistä puuttuva siirtymäaika: edellinen palaveri loppuu samalla minuutilla kuin uusi alkaa. Seuraavaan palaveriin siirtymiseen ei ole varattu aikaa, jolloin tuloksena on auttamatta myöhästyminen. Myöhästymisen koettiin aiheuttavan stressiä itselleen, sekä yleistä haittaa muille palaverissa olijoille. Vastauksissa ilmeni, että palaverit myös usein venyvät yliajalle.

Haastatteluissa kysyttiin, millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työyhteisöllä on tutkittavien omaan työskentelyyn. Positiivisina asioina koettiin muun muassa mahdollisuus varata yhteinen hetki jokaisen omalle työskentelylle sekä mahdollisuus delegoida työtehtäviä eteenpäin. Yksi vastaajista kiitteli työryhmänsä ymmärtäväisyyttä työtilanteen kiireellisyyden osalta.

Negatiivisena vaikutuksena koettiin se, että suuren työkuorman aikana kalenterista löytyvä aika on rajallista, jolloin päädytään herkästi päällekkäisten ajanvarausten tekemiseen. Tämä luo henkistä kuormaa, kun kalenteri näyttää ruuhkaiselta ja tietää, ettei kykene osallistumaan kaikkeen. Haasteena mainittiin myös avokonttori ja työpäivän aikana ilmenneiden keskeytysten määrä. Toistuvat keskeytykset vaikeuttavat työtehtävien tekemistä, sillä työn jatkaminen keskeytyksen jälkeen koetaan usein haastavaksi.

Työyhteisön toiminnan kehityskohteiksi nimettiin palaveri- ja sähköpostikäytänteet. Vastaajat kokivat, että yhteisellä pohdinnalla ja kehitystyöllä voitaisiin luoda tehokkaammat toimintatavat, jolloin toimintaa saataisiin tehostettua ja selkeytettyä. Yhdeksi kehityskohdeksi nimettiin niin sanotun sähköpostien ketjuuntumisen vähentäminen. Tällä tarkoitetaan useamman ihmisen viestiketjua, jossa jokainen vuorollaan kommentoi käsillä olevaa asiaa. Jokainen kommentti tuo siis yhden uuden sähköpostiviestin kansioon. Oli myös huomattu, että usein näihin viesteihin lisätään kesken kaiken lisää ihmisiä, joilta pyydetään kommenttia käsiteltävään asiaan. Haastatteluiden perusteella on yleistä, että lisätylle henkilölle ei kerrota selkeästi, mistä on kyse ja mihin kaivataan kommenttia. Täten asian selvittämiseksi tulokkaan täytyy selata koko viestiketju läpi, joka vie suotta hänen työaikansa.

Ajanhallintaa haluttiin kartoittaa myös kysymällä, onko asiantuntijatehtävien määrä pysynyt samanlaisena esimiestehtäviin siirtymisen jälkeen. Koska vastaajien työnkuvat osittain eroavat toisistaan, oli vastauksissa nähtävissä selkeää hajontaa. Kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että asiantuntijatehtäviin menee koko normaali työaika, jolloin esimiestyöt jäävät työajan ulkopuolella hoidettavaksi. Osassa vastauksissa pohdittiin, että asiantuntijatöissä on tapahtunut muutosta esimieheksi siirryttyä, mutta määrällisesti sitä on edelleen saman verran, ellei jopa hieman enemmän.

Toisaalta osassa vastauksista ilmeni, että asiantuntijatöistä irtautumisessa ei ollut haastetta. Esimiestehtäviin siirtyessä oli luettu kirjallisuutta aiheesta ja oltu siten tietoisia siirtymään liittyvistä mahdollisista sudenkuopista. Mitkään aiemmista asiantuntijatehtävistä eivät enää kuulu nykyiseen työnkuvaan, mutta uusia vastuualueita on tullut esimiestöiden oheen. Eräässä vastauksessa ilmeni, että mahdollisuus asiantuntijatöihin osallistumiselle oli jätetty avoimeksi, sillä ajoittaiset asiantuntijatyöt tuovat lisäenergiaa työarkeen. Työn keskipisteeksi kuvattiin tiimin työskentelyn mahdollistaminen pitämällä tarvittavat resurssit saatavilla.

Työpäiväkirjojen pohjalta luoduista kuvaajista kysyttäessä vastaajat kertoivat, että ne kuvastivat melko hyvin normaalia työviikkoa. Vastaajien mukaan ajoittain oli haasteellista määritellä, mihin kategoriaan tehty työ tulisi sijoittaa. Haastatteluista selvisi, että tämän-

hetkinen tilanne ei vastaa täysin heidän mielikuvaansa ihanneviikosta. Vastauksista ilmeni, että itsensä kehittämiseksi käytettäisiin mielusti enemmän aikaa, mikäli sitä kalenterista löytyisi. Yksi vastaajista tosin lisäsi, että itsensä kehittämistä pitäisi ensin opetella.

Oman toiminnan kehityskohteiksi vastaajat nimesivät muun muassa ajankäytön optimoinnin. Tällä he tarkoittivat turhien toimien minimointia ja tärkeisiin asioihin keskittymistä, sekä kohtuullisessa työajassa pitäytymistä. Myös oman työajan kunnioittaminen ja työskentelylle ajan varaaminen nousivat ylös vastauksissa. Vastaajista kaksi kertoi tehneensä haastattelun aikana päätöksen, että tekee sekä omalle työskentelylle että esimiestyölle konkreettisen ajanvarauksen viikoittaiseen kalenteriinsa. Osa heistä myös päätti pitää parempaa huolta taukojen pitämisestä.

Omilta esimiehiltään ja organisaatiolta vastaajat toivoivat selkeämpiä suuntaviivoja, visiota ja rajoja työskentelylle. Lisäksi toivottiin selkeyttä yhteiselle tavoitteelle ja suunnalle, jota kohti päivittäisessä työssä edetään.

3.5 Kehitysehdotukset

Seuraavissa kappaleissa esitetään tutkimuksen pohjalta määritellyt kehitysehdotukset esimiesten ajanhallinnan helpottamiseksi. Kehitysehdotukset on kirjoitettu toimeksiantajalle sellaisenaan hyödynnettäväksi. Toimenpiteet on jaoteltu siten, että ensimmäiset kaksi kappaletta koskevat yksilön oman työskentelyn kehittämistä, kun taas kolme viimeistä kappaletta koskevat kehitystoimia, joita työyhteisössä voitaisiin tehdä.

Kehitysehdotuksia lukiessa kannattaa pitää mielessä, että kaikkia toimia ei pysty ottamaan käyttöön kerralla. Aikaa omalle työskentelylle kannattaa lisätä pikkuhiljaa kalenteriin. Samalla kun kehitetään yhteisön toimintaa esimerkiksi palaverikäytänteiden osalta, saadaan sieltä vapautettua ylimääräistä työaikaa kunkin omalle työskentelylle. Jokainen lukija osaa itse arvioida, mitkä tavat voisivat toimia omassa työtiimissä. Liika skeptisyys voi kuitenkin estää työtapojen kehittymisen, sillä menetelmien toimimisen näkee vasta, kun niitä on kokeillut pidemmän aikaa.

3.5.1 Kalenterin hyödyntäminen

Varaa aikaa omalle työskentelylle. Suunnittele työtehtävien tekeminen huolella ja arvioi realistisesti tarvitsemasi aika. Pohdi, tarvitseeko työtehtävän suorittaminen jonkun muunkin työpanosta. Näitä asioita silmällä pitäen tee itsellesi aikavaraukset kalenteriisi. Pidä huoli, että kalenterista löytyy joustovaraa yllättävillekin työtehtäville.

Uskalla pysähtyä hetkeksi kiireen keskellä ja mieti, voiko nykyistä työtapaasi jotenkin kehittää. Työajan käyttäminen toimintatapojensa kehittämiseen saattaa tuntua ajan haaskaukselta, mutta loppupeleissä luot itsellesi todennäköisesti enemmän työaikaa, mitä alkujaan siihen sijoitit. Tee siis muutaman viikon kokeilu, jossa varaat itsellesi viikoittaisen tunnin itsesi kehittämiseksi. Tee merkintä kalenteriisi ja pidä siitä kiinni. Voit itse valita kehittämisen kohteen, eikä ole väliä, onko se työskentelyn kehittämistä tai osaamispääoman laajentamista. Tunnin mittainen rauhoittumisjakso viikon keskellä katkaisee tehokkaasti jatkuvan kiireen tunteen ja todennäköisesti auttaa ”kalenterin perässä juoksemisen” tunteeseen.

Tee itsellesi jatkuva ajanvaraus lounasajalle ja pidä siitä kiinni. Tauot ovat tärkeitä tyotehokkuuden ja jaksamisen kannalta. Hyödynnä siis lakisääteinen lounastauko kunnolla, syö rauhassa ja irtaannu hetkeksi työtehtävistäsi. Vaihda vaikka samalla kuulumiset työkaverin kanssa. Rauhoittamalla työviikkosi tahtia luot itsellesi lisäenergiaa ja suojelet itseäsi loppuun palamiselta.

Varaa edes muutamalle päivälle viikossa aamu- ja iltapäiväkahvit kalenteriisi. Konkreettisella ajanvarauksella pääset todennäköisemmin kahvipöytään kuulemaan kunkin kuulumiset, ja samalla saat järjestettyä itsellesi tauon. Kahvipöytäkeskustelut ovat mainio ympäristö uusien ideoiden keksimiselle, ja samalla pysyt paremmin selvillä tiimisi kuulumisista.

Pohdi, mikä tapa itsellesi sopii sähköpostien lukemista ajatellen. Toimisiko esimerkiksi joka päivälle varattu hetki, jolloin luet ja vastaat sähköposteihin? Kun määrittelet itsellesi selkeän hetken sähköpostien käsittelyyn, voit muina hetkinä keskittyä käsillä olevaan työtehtävään. Laita siis uusien viestien ponnahdusilmoitukset pois ja luo automaattinen vastausviesti, jossa kerrot, milloin luet viestit. Vastauksessa kannattaa myös ilmaista, että mikäli asia on kiireellinen, sinut tavoittaa puhelimitse.

Mikäli haluat olla paremmin alaistesi tavoitettavissa, voit kokeilla varata itsellesi muutama hetken viikosta, kun olet varmasti omalla työpisteelläsi ja tavoitettavissa. Voit myös varata aikoja, jolloin kierrät työtiimisi luona kysymässä kuulumiset töiden osalta.

Hyödynnä sähköisen kalenterin ominaisuuksia ja muokkaa kalenteristasi itsesi näköinen. Vaihda omat ajanvarauksesi eri värisiksi kuin muiden tekemät palaverikutsut. Kun erotat oman työskentelyn aikasi muista varauksista, hahmottuu päivien rakenne jo nopealla silmäyksellä. Värikoodeilla on myös psykologinen vaikutus: täyteen varattu päivä ei näytäkään niin rankalta, kun palaverien välissä on pari tuntia omaa aikaa.

Mikäli tiedät, ettet pysty osallistumaan johonkin palaveriin, poista se kalenteristasi. Mikäli jätät kutsun roikkumaan kalenteriisi, tekee se viikkonäkymästä suotta täydemmän näköisen, mitä se todellisuudessa on. Kutsu jää myös herkästi vaivaamaan mieltä ja aiheuttaa turhaan kiireen tuntua. Kieltäydy rohkeasti palavereista, jotka eivät vaikuta työsi kannalta tärkeiltä tai joissa sinun läsnäolosi ei ole olennaista.

3.5.2 Työn priorisoinnin kehittäminen

Etsi itsellesi sopiva priorisoinnin menetelmä. Jotta voisit priorisoida työtehtäviäsi tehokkaasti, pitää työsi perimmäinen tarkoitus olla sinulle selvää. Mikäli se on osin hämärän peitossa, keskustele esimiehesi kanssa asiasta.

Osalle ihmisistä toimii pelkkä työlistan kirjoittaminen, kun taas toiset kaipaavat konkreettisemmän tavan nähdä työtehtävänsä, esimerkiksi visual boardin. Jo eri väristen muistilappujen hyödyntäminen voi auttaa jäsentelemään työtehtäviä niiden kiireellisyyden ja tärkeyden mukaan.

Huolellisella priorisoinnilla voit vähentää niin kutsuttua ”multitaskaamista”, joka on usein luomassa kiireen ja stressin tuntua työpäiviin. Pohdi, ovatko jotkut tekemäsi tehtävät tai työvaiheet jopa turhia, eivätkä luo todellista arvoa sinulle, organisaatiollesi tai asiakkaallesi?

Pyri tekemään tärkeimmät ja kiireellisimmät työtehtävät ensimmäisenä. Voi olla houkuttelevaa tarttua helpompiin ja vähemmän tärkeisiin asioihin ensin, mutta niitä tekemällä teet vain karhunpalveluksen itsellesi. Hyödynnä tehtävien tärkeyden määrittelemisessä esimerkiksi ABCDE-menetelmää.

Priorisoinnin menetelmiä voi myös soveltaa sähköpostikansioiden selkeyttämiseen. Kun määrittelet erilaisille viesteille omat kansionsa, on viesteihin palaaminen helpompaa. Toimisiko esimerkiksi projektikohtaiset kansiot, jotka on jaettu vielä kiireellisten, toimenpiteitä odottavien ja valmiiden tehtävien kansioihin? Vai tuntuuko sinusta, että unohdat vastata sähköposteihin, jotka hautautuvat uusien viestien alle? Tähän saattaisi auttaa kansio, johon laitat vastausta odottavat viestit. Siten viesteihin on helppo palata, kun ne ovat helposti löydettävissä omasta kansiostaan. Sähköpostin jaottelu vähentää yksittäisen viestin etsimiseen kuluvaa aikaa.

Mikäli koet, että työtehtäväsi määrä ei ole tasapainossa käytettävissä olevaan aikaan ja energiaan, keskustele asiasta esimiehesi kanssa. Mikäli vastuullasi on monenlaisia asiantuntijatehtäviä, keskustelkaa yhdessä tehtäviesi priorisoinnista. Voit pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: onko joku tehtäväalueista tärkeämpi yritykselle tai asiakkaalle kuin toinen? Tuoko joku tehtäväalue erityisen suurta arvoa muille työntekijöille tai sinulle itsellesi? Kun tärkeysjärjestys on kirkkaana omassa mielessäsi, on kiireen keskellä helpompi määritellä, mihin tehtävään paneutuu ensimmäisenä.

3.5.3 Työrauhan mahdollistaminen

Koska kyseessä on avokonttori, on rikkumattoman työrauhan mahdollistaminen usein haasteellista. Tilannetta saattaisi kuitenkin helpottaa raportin teoriaosuudessa esitellyn ”hiljaisen työajan” käyttäminen. Toistuvien keskeytysten vähentämiseksi voi työyhteisössä sopia hetkistä, jolloin esimies on omalla työpisteellään tavattavissa. Tämän myötä myös esimiehellä olisi mahdollisuus työskennellä yhtäjaksoisesti ja tehokkaasti. Yhdessä ideoimalla voi löytää jokaiselle tiimille parhaiten sopivan, työrauhaa edistävän tavan.

Keskeytysten vähentämiseksi vaaditaan yhteisiä toimintatapoja, mutta niiden aiheuttamaa haittaa voi kuitenkin pyrkiä vähentämään myös omalla toiminnalla. Keskeytysten aiheuttamaa ajatuksen katkeamista voi pyrkiä vähentämään kirjoittamalla parilla sanalla

ylös, mitä oli tekemässä ennen keskeytystä. Pienen muistilapun ansiosta on helpompi palata kesken jääneen työn ääreen. Pyri myös ajoittamaan keskittymistä vaativat työtehtävät sellaiselle ajankohdalle, jonka olet varannut omalle työskentelyllesi.

Voit myös siirtyä työrauhaa vaativan tehtävän ajaksi paikkaan, jossa tiedät voivasi työskennellä rauhassa. Tämä voi toimia väliaikaisena helpotuksena tilanteeseen, mutta pidemmän päälle työrauhan parantaminen on tehokkaampi ratkaisu. Hyvän työergonomian mahdollistaminen voi myös osoittautua haasteelliseksi väliaikaisilla työpisteillä.

3.5.4 Palaverikäytänteiden kehittäminen

Pitäkää yhteisiä ideointihetkiä, miten palaverikäytänteitä voitaisiin kehittää. Lähtekää liikkeelle pohtimalla nykytilannetta ja selvittäkää, mitä mieltä työyhteisön jäsenet ovat nykyisistä käytänteistä. Nouseeko keskustelusta teemoja, joita voisi lähteä kehittämään? Yhdessä pohditut kehitysideoit tulevat todennäköisemmin saamaan positiivisemmän vastaanoton kuin ne, jotka on päätetty muiden puolesta.

Tutkimushaastatteluiden pohjalta nousi esiin seuraavat teemat ja kehityskohteet: punaisen langan puuttuminen, aikataulujen pettäminen, agendan epämääräisyys ja palaverien suuri määrä. Voisiko siis palaverien tarkempi suunnittelu auttaa aikataulussa pysymiseen ja agendan selkeyttämiseen? Palaverista olisi hyvä selvittää helposti, onko aiheena ideointipalaveri vai kenties päätöksenteko. Voi olla myös aiheellista pohtia, milloin todella on aihetta pitää palaveri. Voisiko joku muu viestintätapa toimia palaveria paremmin joissakin tilanteissa? Myös tiimin yhteisistä palaveriajoista on hyvä keskustella. Ovatko esimerkiksi kello 17 jälkeen jatkuvat palaverit hyväksyttäviä?

3.5.5 Viestintäkäytänteiden kehittäminen

Samoin kuin palaverikäytänteiden kehittämisessä, myös sisäistä viestintää kehittäessä kannattaa lähteä liikkeelle yhteisen ideoinnin kautta. Nykyhetken käytänteiden peilaamisen kautta on hyvä lähteä määrittelemään kehitysalueet ja -toimenpiteet. Työkiireiden takia voi olla haastavaa saada kaikki osallistumaan suunnitteluun. Silloin on hyvä korostaa,

että suunnittelutyöhön sijoitettu aika kuitenkin todennäköisesti vapauttaa jatkossa enemmän aikaa, mitä siihen alkujaan käytettiin.

Haastatteluissa kehityskohteiksi nousivat muun muassa viestien otsikointi sekä vastaanottajien määrittely. Otsikointi koettiin usein epämääräiseksi: siitä ei koettu selviävän helposti, mistä projektista on kyse. Usein vastaanottajiksi liitettiin myös varmuuden vuoksi ylimääräisiä ihmisiä. Mikäli työtiimin omissa pohdinnoissa ei näitä asioita nouse, kannattaa ne ottaa itse esille. Sähköpostien ketjuuntumisen estämiseksi voisi pohtia, toimisiko joku muu viestintäalusta paremmin vastaavanlaisiin yhteydenpitoihin. Voisiko tähän toimia esimerkiksi tälläkin hetkellä saatavana oleva Microsoftin Teams-työtila?

Voitte myös kokeilla käytäntöä, että kello kymmeneen asti aamulla on niin sanottu sähköpostirauha: ainoastaan oikeasti tärkeiksi koetut viestit lähetetään. Mistä sitten tietää, mikä viesti on oikeasti tärkeä ja lähettämisen arvoinen? Se on jokaisen lähettäjän itse harkittavissa. Kun aamulla saa sähköpostin, tietää, että sen lähettäjä koki sen oikeasti tärkeäksi, jolloin itsekin asennoituu viestiin eri tavalla. Tämä voi hyvinkin muuttaa viestintäkulttuuria harkitsevaisempaan suuntaan, jolloin sähköpostikansion tukkeutumisen vaara pienenee.

3.6 Päiväkirja- ja haastattelututkimusten arviointi

Valitut menetelmät tukivat tutkimuksen tavoitetta, sillä niillä saatiin kattava kuva asiantuntijaesimiehen ajanhallinnan nykytilanteesta ja siihen liittyvistä tuntemuksista. Tulosten pohjalta muodostetut kehitysehdotukset valikoituivat tutkimustuloksissa toistuneista teemoista. Näiden teemojen tärkeys korostui haastattelutilanteissa selkeästi.

Reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetti, eli pätevyys, on hyvä silloin, kun tutkimukseen valittu kohderyhmä ja heille esitetyt kysymykset ovat sopivat tutkittavaa ilmiötä ajatellen. Validin tutkimuksen tulokset kuvaavat siis sitä ilmiötä, jota on alkujaankin haluttu tutkia. (Hiltunen 2009, 3.)

Reliabiliteetti kuvaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti valittu tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavana olevaa ilmiötä. Tutkimus on siis luotettava, kun saadut tulokset eivät

ole sattuman aiheuttamia. (Hiltunen 2009, 9; Vilka 2015, 196.) Mikäli tutkimus uusitaisiin samanlaisissa olosuhteissa, tulisi Hiltusen mukaan tulostenkin olla samanlaiset (Hiltunen 2009, 11.) Kuitenkin Vilkan mukaan laadullisen tutkimuksen toistaminen sellaisenaan on haastavaa, sillä näillä menetelmillä tehdyt tutkimukset ovat kokonaisuutena ainutkertaisia. (Vilka 2015, 197.)

Tutkimuksessa selvitettiin pitkälti tilannesidonnaisia, subjektiivisia kokemuksia ajanhallinnasta, joten tutkimuksen toistaminen tuskin tuottaisi täysin samoja tuloksia. Tuloksiin vaikuttaisi myös se, että tutkimuksen aikana haastateltavia heräteltiin pohtimaan oman ajanhallinnan vahvuuksia ja kehityskohteita, sekä pyrittiin antamaan ideoita oman ajanhallinnan kehittämiseen. Tulosten luotettavuutta lisää haastattelutilanteessa esitetyt tarkentavat kysymykset, sekä aineiston huolellinen sisällönanalyysi. Tuloksissa on esitelty pääteemojen lisäksi myös yksittäisiä vastauksia, jotta tulokset pysyvät todenmukaisina.

Tutkimuksen ensimmäinen osa, eli päiväkirjatutkimus, oli alkuperäisen suunnitelman mukaan määrä toteuttaa viikoilla 38 ja 39. Nämä viikot osoittautuivat kuitenkin haasteellisiksi, sillä kyseisillä viikoilla esimiehillä oli aikataulutettuna paljon kehityskeskusteluita alaistensa kanssa. Tämä olisi vaikuttanut tuloksiin merkittävästi, sillä normaaliin työaikaan suhteutettuna varsin suuri osa olisi mennyt esimiestehtävien piiriin kehityskeskusteluiden myötä. Koska tutkimuksella haluttiin saada selville mahdollisimman normaalin työviikon jakaantuminen, todettiin parhaaksi vaihtoehdoksi tutkimusajankohdan siirtäminen. Jotta päiväkirjan yleistettävyys voitiin varmistaa, lisättiin haastattelututkimukseen kysymys liittyen päiväkirjatutkimuksen tuloksiin.

Asiantuntijaesimiesten ajanhallinnan tutkimisessa lähestyttiin aihetta tutkittavien omien kokemusten kautta, joka osaltaan rajasi käsiteltäviä asioita juuri heidän arkeaan koskeviksi. Täten tulokset pohjautuvat neljän henkilön subjektiivisiin kokemuksiin, joihin heijastuu heidän omat toimintatapansa sekä kyseessä olevan yrityksen ja työtiimin työ kulttuurit. Tulokset eivät siis ole suoralta kädeltä yleistettävissä edes samassa yrityksessä ja asemassa työskenteleville. Tuloksista oli kuitenkin nähtävissä, että vaikka tutkittavien työnkuvat ja tilanteet vaihtelivat osin toisistaan, oli heidän haastatteluistaan ja päiväkirjoistaan silti löydettävissä paljon yhteneväisyyksiä. Tämä osoittaa, että ajanhallinta on aiheena ajankohtainen ja koskettaa suurta osaa suomalaisessakin työelämässä. Tutkimuksen voidaan siten sanoa olevan teemoiltaan yleistettävissä asemasta ja toimialasta riippumatta.

4 YHTEENVETO JA POHDINTA

4.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia asiantuntijaesimiesten ajanhallintaa selvittämällä, millä menetelmillä esimiehet hallitsevat ajankäyttöään ja millaisia haasteita he kohtaavat päivittäisessä työssään. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehitettävät osa-alueet ja tarjota mahdollisia ratkaisutapoja tilanteen helpottamiseksi, ja siten vähentää työn kuormittavuutta.

Sekä tehdyt tutkimukset että alan kirjallisuus osoittivat, että ajanhallinta on suurelta osin oman toiminnan johtamista. Tämän myötä ymmärrys itsensä johtamisen osa-alueista tulee hyödyksi, kun tavoitteena on oman toiminnan kehittäminen. Onnistuneen itsensä johtamisen todettiin vaativan jatkuvaa uuden oppimista, vanhoista tavoista luopumista, asenteiden muovaamista sekä vastuun ottamista omista toimistaan. Itsensä johtamisen osa-alueista etenkin tunneälyn todettiin olevan tiiviisti yhteyksissä onnistuneeseen esimiestyöhön, sillä se on keskeisessä asemassa sekä omien että muiden tunteiden tulkinnassa. Salmimies ja Surakka korostivat myös hyvän itsetunnon tärkeyttä, sillä sen avulla ihminen kykenee tunnistamaan henkiset ja fyysiset voimavaransa sekä omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Työterveyslaitoksen mukaan joka neljäs suomalainen on stressaantunut työssään, kun taas Kultanen arvioi, että esimiestyötä tekevistä jopa kaksi kolmesta kokee vähintään ajoittain työperäisiä stressin tunteita. Työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen on tutkittu olevan avainasemassa stressin ja uupumuksen ennaltaehkäisyssä. Myös työn organisoinnin tehostamisella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia stressin määrään.

Osin vaihtelevista työnkuvista huolimatta tutkimustulokset osoittautuivat kohtalaisen yhteneväisiksi esimiesten välillä. Työpäiväkirjoista oli nähtävissä haasteita työajan epätauisen jakaantumisen, kiireen tunteen, pitkien työpäivien ja päivän aikana tapahtuvien keskeytysten kanssa. Haastattelututkimuksen myötä tilanteesta saatiin lisää tietoa, jolloin haasteet voitiin jakaa kahteen osaan: oman toiminnan sekä työyhteisön toiminnan aiheuttamiin haasteisiin. Tämä jako myötäilee Työterveystalon tutkimusta ajanhallinnasta, sillä ajanhallinnan tehostamiseen ja kiireen taltuttamiseen vaaditaan usein toimia kummaltakin osapuolelta.

Tutkimuksissa selvisi, että vastaajat hyödynsivät sähköistä kalenteria keskeisenä ajanhallinnan työvälineenään. Haasteeksi kuitenkin koettiin kaiken tärkeän mahduttaminen kalenteriin. Tehtävien priorisointi tuntui haasteelliselta muun muassa jatkuvien keskeytysten ja yllättävien työtehtävien vuoksi. Yleisenä huomiona oli tehty, että mikäli omalle työskentelylle ei varaa konkreettista aikaa kalenterista, vievät palaverit kaiken työajan. Tästä huolimatta vain yksi vastaajista kertoi varaavansa työtehtävilleen aikaa säännöllisesti. Kolme muuta vastaajaa kertoivat varaavansa aikaa vain satunnaisesti.

Työyhteisön toimintatavoista haasteina esiin nousivat muun muassa palaveri- ja viestintäkäytännöt. Näiden koettiin vaikeuttavan omaa työskentelyä venyvien palaverien ja tulvivien sähköpostikansioiden muodossa. Palaverit olivat myös kytköksissä pitkiin työpäiviin, sillä usein esimiesten omat tehtävät jäivät normaalin työajan ulkopuolelle, koska päivän aikana niiden tekemiselle ei löytynyt aikaa. Omilta esimiehiltään ja organisaatioltaan tutkittavat toivoivat selkeämpiä raameja työnteolle, sekä yhteisen tavoitteen ja työn suunnan tarkentamista.

Oman toiminnan kehitysehdotuksissa esiteltiin keinoja työajan jäsentelyn ja työtehtävien priorisoinnin helpottamiseksi. Suunnittelemalla työskentelyään ja tekemällä kiinteitä varauksia kalenteriin esimiehet voivat mahdollistaa ajan riittämisen myös omien työtehtävien tekemiselle. Myös kalenterin kustomoimisen värien avulla sekä siistimisen turhista palaverikutsuista uskotaan auttavan etenkin kiireen tunteeseen. Työyhteisön toiminnan kehitysehdotuksissa esiteltiin toimia työrauhan mahdollistamiseksi sekä palaveri- ja viestintäkäytänteiden tehostamiseksi. Näillä kehitystoimilla uskotaan olevan positiivisia vaikutuksia toiminnan tehostumiseen työajan vapautumisen sekä työrauhan mahdollistamisen myötä.

Tutkimuksissa selvisi, että tutkittavat priorisoivat työtehtäviään niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan. Teoriaosuudessa esitellyt priorisoinnin menetelmät voivat helpottaa priorisointia entisestään tuomalla siihen vielä konkreettisempaa otetta ja selkeämpää tehtäväjakoja. Osalla vastaajista työnkuva sisälsi monenlaisia työtehtäviä, jolloin niiden välisen tärkeysjärjestyksen löytäminen voi osoittautua haasteelliseksi. Tähän helpotusta voisi saada keskustelemalla esimiehen kanssa eri tehtäväalueista ja niiden painotuksista.

Tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioidessa tulee huomioida, että kyseessä oli pitkälti tilannesidonnainen ja subjektiivisiin kokemuksiin pohjautuva tutkimus. Tutkimustulokset eivät siis ole yleistettävissä laajemmalle yleisölle sellaisenaan. Lähdekirjallisuuteen perustaen voidaan kuitenkin todeta, että vastaavan tutkimuksen teettäminen muilla toimialoilla tuottaisi todennäköisesti osin samantyyllisiä vastauksia. Tutkimuksen toistettavuutta heikentää se, että siinä pyrittiin herättelemään esimiehiä seuraamaan omaa ajankäyttöään, sekä lisäämään heidän tietoisuutta siihen liittyvistä asioista ja menetelmistä. Mikäli tutkimus toistettaisiin samalle kohderyhmälle sellaisenaan, olisivat vastaukset todennäköisesti muovautuneet aiemman ajatustyöskentelyn johdosta.

Tutkimusten myötä saatiin kattava kuva esimiesten käyttämistä ajankäytön menetelmistä sekä heidän työssään kohtaamistaan haasteista. Täten voidaan sanoa, että opinnäytetyö onnistui vastaamaan työn perimmäistä tarkoitusta. Tutkimusten myötä pystyttiin määrittämään useampia tapoja, joilla esimiehet voisivat lähteä kehittämään omaa ajankäyttöään. Työyhteisön toimintatapoihin perustuvat kehitysehdotukset tukevat esimiesten henkilökohtaisen ajankäytön kehittämistä. Raportissa mainittuja kehitysehdotuksia hyödyntämällä voitaisiin esimiesten arjen kuormittavuutta vähentää huomattavasti.

4.2 Pohdinta

On helppo tuudittautua ajatukseen, että toimintaa lähdetään kehittämään sitten, kun työtilanne on rauhoittunut tai kunhan kiireeltä ehditään. Tässä ajattelutavassa piilee kuitenkin vaara, sillä ideat unohtuvat helposti arjen kiireiden alle, eikä sitä sopivaa hetkeä välttämättä tule, ellei sitä konkreettisesti itselleen järjestä.

Tämän tilanteen välttämiseksi voisi jo muutaman kuukauden päähän varata aikoja omalle työlle sekä sen kehittämiseksi. Kun aikavaraukset tekee heti, tulee ne todennäköisemmin hyödynnettyä kuin jos ne ajattelee tekevänsä ”sitten lähempänä”. Lisäksi myöhemmin tehtynä kalenteri on jo todennäköisemmin täydempi muiden varaamien aikojen johdosta, jolloin oman ajan varaaminen voi tuntua haasteellisemmalta.

Ajankäytön hallinnan kehittämisessä kannattaa muistaa, että myönteiset vaikutukset edellyttävät työntekijän kokevan ajankäyttönsä helpottuneen. Oma ajankäyttöä kannattaakin

siis lähteä tehostamaan enintään muutamalla teolla kerrallaan, jolloin on helpompi tunnistaa, mikä menetelmistä toimii parhaiten. Jotta toiminnan tehostaminen ei unohtuisi arjen kiireiden alle, kannattaa tavoitteet ja niitä edistävät toimenpiteet kirjoittaa itselleen esille. Valittujen toimintatapojen toteutumista ja niiden vaikutuksia kannattaa seurata säännöllisesti, jolloin saa jatkuvasti palautetta menetelmien toimivuudesta. Seuranta auttaa mahdollisten muutostarpeiden havaitsemisessa sekä motivaation ylläpitämisessä.

Myös oman työajan jakaantumisen tutkiminen esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa voisi osoittautua hyödylliseksi, sillä viimeistään silloin huomaa taas konkreettisesti, mihin työaika kuluu. Mitä paremmin määrittelee työpäiväkirjan kategoriat omaa työnkuvaa vastaavaksi, sitä paremmin siitä saa itseään hyödyttävää informaatiota.

Työryhmän perustaminen voisi helpottaa kehityksen ylläpitämistä sen tuoman positiivisen ryhmäpaineen myötä. Säännölliset tapaamisajat jaksottaisivat toiminnan kehittämistä, jolloin itsensä motivoiminen on helpompaa. Muiden muutokseen sitoutuneiden kanssa keskustelemalla on myös mahdollista saada hyödyllisiä vinkkejä sekä apua haastaviin tilanteisiin.

Työyhteisössä toimintatapoja voisi lähteä kehittämään yhteisten ideointipalaverien kautta. Ajanhallinnan helpottamiseksi on keskeistä etsiä sellaisia ratkaisuja, joissa vastuu ajanhallinnan haasteista kannetaan yhdessä. Asian tärkeyden korostaminen on avainasemassa, sillä muuten kehitystyöhön voi olla vaikea sitoutua suuren työkuorman aikaan. Työyhteisössä olisi hyvä miettiä yhdessä, mistä jatkuva kiire johtuu ja miten sitä voisi lähteä purkamaan. Kun jokaisen mielipide huomioidaan ja niiden pohjalta rakennetaan yhteinen suunnitelma, on motivaatio todennäköisesti korkeammalla suunnitelman toteuttamiseksi.

4.3 Oma työskentely

Kesätyöjaksoni loppupuolella lähestyin Valmetilla muutamaa ryhmänvetäjää opinnäyte-työaiheen toivossa. Toiveenani oli saada aihe henkilöstöhallinnon aihepiiriltä, joten olin varsin tyytyväinen, kun minulle tarjottiin aihetta ajanhallinnan kehittamisestä. Aihe osoittautui varsin mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi, ja työn edetessä huomasin oppivani paljon uutta myös omasta toiminnastani.

Aluksi työn rajaaminen tuntui haastavalta, ja työn painopiste muovautuikin prosessin edetessä pariin otteeseen. Yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa keskustellessa yhteinen tavoite kuitenkin kirkastui niin, että työ saatiin palvelemaan heidän tarpeitaan. Rajaamista vaikeutti aiheen kokonaisvaltaisuus: ajanhallintaan liittyy konkreettisesti itsensä johtaminen, joka taas koostuu monesta osatekijästä. Esimerkiksi hyvinvoinnista olisi löytynyt materiaalia niin monipuolisesti, että siitä olisi saanut koostettua täysin oman tutkimuksensa. Johonkin raja oli kuitenkin vedettävä, jolloin päädyin pohtimaan, mitkä asiat hyödyttäisivät tutkimukseen osallistuneita esimiehiä. Olen tyytyväinen lopulliseen rajaukseen ja uskon, että teoriaosuudessa esitellyt asiat tukevat esimiesten ajanhallinnan kehittämistä.

Opinnäytetyön tiedonhakuvaiheen loppupuolella huomasin työskentelyn aloittamisen olevan ajoittain haasteellista. Prosessin alussa materiaalin kerääminen oli helppoa, kun kaikki asiat olivat uusia raporttia ajatellen. Kun lähdemateriaalit alkoivat toistaa itseään, tuli tiedon keräämisestä työläämpää. Yhtenä aamuna päätin kokeilla Fokuskellon käyttämistä työskentelyn apuna, jolloin totesin sen olevan yllättävän tehokas menetelmä. Kellon avulla sain työskentelyn aloitettua ilman suurempia ongelmia, eikä työskentelyn jatkaminen ollut taukojen jälkeen niin haastavaa.

Prosessin alkuperäinen aikataulu siirtyi parilla viikolla eteenpäin jo alkusyksystä, kun päiväkirja- ja haastattelututkimuksen ajankohtaa piti säätää. Tekemäni tutkimukset konkretisoivat työn tavoitetta ja auttoivat minua hahmottamaan, mitkä asiat ovat oikeasti tärkeitä esimiesten ajanhallinnan kehittämisen kannalta. Täten tutkimusten toteuttaminen prosessin aikaisemmassa vaiheessa olisi suonut minulle pidemmän ajanjakson tehokkaalle työskentelylle ja teoria-aineiston keruulle. Toisaalta haastattelut eivät olisi olleet niin kattavia, ellen olisi ehtinyt tutustua alan teoriaan näin laajasti. Alkuperäisessä aikataulussa pitäytyminen olisi myös vaikuttanut päiväkirjatutkimuksen reliabiliteettiin negatiivisesti, joten koen lopullisen ratkaisun varsin onnistuneeksi.

Opinnäytetyön tekeminen vaati pitkäjänteistä ja tavoitteellista työskentelyä, ja uskon sen tuomien oppien olevan hyödyksi myös työelämässä. Sain prosessin edetessä kokemusta niin tutkimuksen suunnittelusta, toteutuksesta kuin aineiston analysoinnistakin. Tärkeimmiksi opeiksi kuitenkin koen oman pystyvyyden tunteen ja itseluottamuksen kasvun, joiden uskon helpottavan omaa stressinhallintaani tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, P. 2008. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eisenhower Matrix. Luettu 2.10.2018. <https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/>
- Hasu, M., Pahkin, K. & Puttonen, S. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Luettu 11.9.2018. [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-652-4\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF))
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. 1.–2. painos. Vammala: Tammi.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. 1. painos. Viro: Printon.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. 1. painos. Viro: Printon.
- Rantamäki, T., Surakka, T. 2013. Työelämätaidot – sinä oman työelämäsi johtajana. 1. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Silvennoinen, M. & Kauppinen R. 2007. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. 1.–3. painos. Helsinki: Tammi.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.
- Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus, pomottaminen on kuollut. 1. painos. Espoo: Decanet Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Toivanen, M. 2016. Priorisoi työtehtäviäsi, mutta älä poimi rusinoita pullasta. Työterveyslaitos. Luettu 2.10.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/priorisoi-tyotehtaviasi-mutta-ala-poimi-rusinoita-pullasta/>
- Tracy, B. 2014. Time Management. 1. painos. AMACOM
- Tracy, B. 2017. Eat That Frog! Action Workbook. Alpha Books.
- Työterveyslaitos 2007. Toimivat ja terveet työajat. 2., uudistettu painos. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Työterveyslaitos, a. N.d. Stressi ja työuupumus. Luettu 20.9.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Työterveyslaitos, b. N.d. Ajanhallinta. Luettu 20.9.2018. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/ajanhallinta/>

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

LIITTEET

Liite 1. Työpäiväkirja

1 (2)

Työntekijän nimi:

Viikonpäivä	Päivämäärä	Asiantuntijatyö	Esimiestyö	Itsensä kehittäminen	Tauot	Työpäivän pituus
Maanantai	1.10.2018					0:00
Tiistai	2.10.2018					0:00
Keskiviikko	3.10.2018					0:00
Torstai	4.10.2018					0:00
Perjantai	5.10.2018					0:00
Maanantai	8.10.2018					0:00
Tiistai	9.10.2018					0:00
Keskiviikko	10.10.2018					0:00
Torstai	11.10.2018					0:00
Perjantai	12.10.2018					0:00
Työtunteja käytetty yhteensä		0:00	0:00	0:00	0:00	

Lisähuomioita päivien kulusta (esim. keskeytysten määrä, kiireen tuntu, päivän tavoitteiden täyttyminen, työajan ulkopuolella tehdyn työn määrä...)

Maanantai	1.10.
Tiistai	2.10.
Keskiviikko	3.10.
Torstai	4.10.
Perjantai	5.10.
Maanantai	8.10.
Tiistai	9.10.
Keskiviikko	10.10.
Torstai	11.10.
Perjantai	12.10.

Ohjeet:

Päiväkirjatutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten käytetty työaika jakautuu esimiestyön, asiantuntijatyön, itsensä kehittämisen ja taukojen välille. Kirjattujen tulosten pohjalta pidetään yksilöhaastattelut, joilla selvitetään taustatekijöitä ja kokemuksiinne tilanteesta. Saatujen tutkimustulosten pohjalta pyrin löytämään kehityskohteet sekä tarjoamaan tapoja ajanhallinnan helpottamiseksi.

(jatkuu)

Päiväkirjaa pidetään kahden työviikon ajan, ajalla 1.10.-12.10.2018. Taulukkoon kirjaetaan kunkin päivän kohdalle, kuinka paljon on käyttänyt aikaa kuhunkin tehtäväalueeseen. Tunnit kirjataan muodossa 1:00

Taulukon alle voi kirjoittaa huomioita päivän kulusta. Huomioita voi olla esimerkiksi kiireen tuntu, saiko päivän tavoitteet tehtyä, kuinka paljon kohtasi keskeytyksiä ja vaikuttivatko ne merkittävästi työntekoon. Lisähuomioiden kirjoittaminen tuo lisäarvoa tutkimukselle.

Asiantuntijatyö: Esim. omat projektit, suunnittelu, projektijohtajan työ, oman organisaation koulutus ja informointi, yksikön kehitysprojektit, yhteydenpito muihin yksiköihin, tuotteen ja teknologian kehitysprojektit

Esimiestyö: Esim. työtiimin jäsenten opastus, kehityskeskustelut, esimiestyön hallinnolliset tehtävät, palaverien suunnittelu ja pitäminen, työajanseuranta

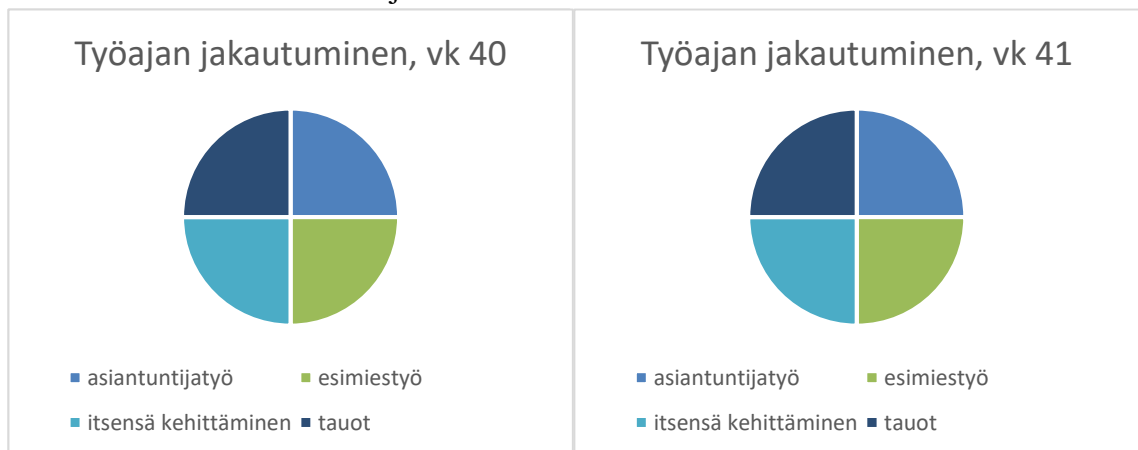
Itsensä kehittäminen: Esim. oma koulutus ja muu ammattitaidon ylläpitäminen sekä tiedonhankinta, oman ajankäytön suunnittelu

Tauot: Esim. ruoka- ja kahvitauot, jumppa, kävely, töistä irtaantuminen

Kerätyt tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä. Lopulliseen raporttiin tulokset kootaan siten, että henkilöt eivät ole tunnistettavissa tekstistä.

Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Miltä työajan seuraaminen tuntui?
 - a. Vaikuttiko se jotenkin normaaleihin toimintatapoihisi? Miten?
 - b. Oliko päiväkirjasta hyötyä tai haittaa? Miten?
2. Millaisin menetelmin pyrit hallitsemaan ajankäyttöäsi?
3. Mikä ajanhallinnassa on haasteellisinta?
4. Millä keinoin työyhteisö vaikuttaa ajanhallintaasi (positiivisesti tai negatiivisesti)?
5. Onko työmäärä asiantuntijatehtävissä pysynyt ennallaan, vai onko siinä tapahtunut muutosta esimiestehtäviin siirtymisen jälkeen?
6. Onko työtehtävien priorisoiminen sinulle helppoa?
 - a. Koetko, että sinulla on mahdollisuus itse priorisoida tehtäväsi?
 - b. Aikataulutatko tehtäviä niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan?
7. Työpäiväkirjasta ilmeni työpäivien venähtämistä. Mitä asioita tulisi kehittää tämän välttämiseksi
 - a. omassa toiminnassa
 - b. työyhteisön toiminnassa?
8. Ohessa näet kuvaajat työaikasi jakautumisesta viikoilla 40 & 41. *
 - a. Vastaavatko kuvaajat normaalia työviikkoasi?
 - b. Vastaavatko kuvaajat tavoitettasi, vai haluaisitko työaikasi jakautuvan eri tavalla? Miksi ja miten?



9. Mitä työnantajasi tai esimiehesi voisi tehdä tilanteesi hyväksi?
10. Mitä itse voisit tehdä tilanteesi hyväksi?

* Kysymyksen 8 kuvaajat ovat esimerkkejä, eivätkä siten havainnollista vastaajien työajan jakautumista.