

Esimiestyön tehostaminen palveluyrityksessä

Lassi Tornberg

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Toimitilapalvelut

Tekijä(t) Tornberg, Lassi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2018
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiestyön tehostaminen palveluyrityksessä		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Soili Partanen, Kirsti Hintikka-Mäkinen		
Toimeksiantaja(t) Lassila & Tikanoja Oyj		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Lassila & Tikanoja Oyj, ja tutkimuksen kohteena olivat Tampereen kiinteistöhuoltoyksikön esimiehet. Tutkimuksessa pyrittiin tehostamaan esimiestyötä kohdeorganisaation yksikössä tarjoamalla suosituksia ja konkreettisia ohjeita ajanhallintaan, organisointiin ja suunnitteluun. Tutkimuksen ensisijainen tavoite oli tuottaa keinoja ja arvokasta informaatiota esimiesten käyttöön, jotta yksikön työtehtävät saataisiin tehtyä tehokkaammin ajallaan. Kyseessä oli tavoitepohjainen työelämän kehittämistyö.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä syvennyttiin ajanhallinnan, organisoinnin ja suunnittelun teorioihin alan tietolähteiden avulla. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin haastattelemalla yksikön esimiehiä. Haastattelu- muodoksi valikoitui teemahaastattelu, joka sisälsi puolistrukturoidun haastattelun elementtejä. Tutkimustulokset teemoiteltiin, ja niiden ydinhavainnot kirjoitettiin puhtaaksi propositiotason litteroinnilla. Tuloksia myös analysoitiin viiden miksi-tekniikan avulla tutkittavien ongelmien juurisyiden selvittämiseksi.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat esimiesten ajanhallinnallisten haasteiden olleen monisyisiä, mutta pääsyyksi selvisi työnkuvan laaja vastuu. Esimiehiltä vaaditut alaisten ja asiakkaiden tarpeiden huomiointi, hallinnollisten töiden hoitaminen ja useiden eri tahojen tiedonsaantikanavana toimiminen olivat hankaloittaneet työtehtävistä suoriutumista ajallaan.</p> <p>Tutkimuksen suosituksina esitettiin mm. rauhoitetun työajan järjestämistä, delegoinnin, sähköpostin, työnjaon ja kokouskäytäntöjen tehostamista, yhteisen suunnittelun lisäämistä sekä keinoja kiireestä palautumiseen. Jatkotutkimusaiheina esitettiin tutkimuksen toteuttamista muissa kiinteistöhuoltoyksiköissä ja suunnittelukalenterin laatimista kausitöihin.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Ajanhallinta, organisointi, suunnittelu, esimiestyö, palveluyritys, kiinteistöhuolto		
Muut tiedot		

Author(s) Tornberg, Lassi	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 55	Permission for web publication: x
Title of publication Enhancing managerial work in a service company		
Degree programme Degree programme in Service Management		
Supervisor(s) Soili Partanen, Kirsti Hintikka-Mäkinen		
Assigned by Lassila & Tikanoja Oyj		
Abstract <p>The commissioning organization of the thesis was Lassila & Tikanoja Oyj and the research subjects were the managers of Tampere facility services unit. The scope of the research was to enhance managerial work by offering recommendations and guidelines regarding time management, organizing and planning. The primary objectives of the research were to provide valuable information and versatile ways for the managers to utilize, so that the unit's work tasks could be done more efficiently on time. The research was an objective-based development of working life.</p> <p>In the theoretical framework of the thesis, theories of time management, organizing and planning were introduced, based on diverse literature and electronic sources. The empirical part of the research was done with qualitative methods by interviewing the managers of the unit. The interview was theme-based, but also included the elements of a semi-structured interview. The research results were presented under three themes, under which the core findings were transcribed. The results were analyzed with the five why's – technique, which enabled the clarifying of the root causes of the research problems.</p> <p>The results indicated that the managers' challenges of time management were miscellaneous, but the main reason for them turned out to be large areas of responsibility. The duties of recognizing the needs of subordinates and customers, dealing with administrative work and operating as a communication channel for several parties had complicated the managers' capabilities to complete their work tasks on time. As recommendations, arranging peaceful working hours, enhancing delegation, use of email, work distribution and meeting policies, increasing common planning and offering ways for recovering from rush, were provided. As possible topics for follow-up researches, repeating the research in other units and formulating a common planning calendar regarding seasonal work, were suggested.</p>		
Keywords/tags (subjects) Time management, organizing, planning, managerial work, service business, facility services		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta	4
1.2	Lassila & Tikanoja Oyj	4
2	Tutkimusasetelma	9
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	9
2.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne	10
3	Ajanhallinta, organisointi ja suunnittelu osana esimiestyötä	11
3.1	Ajanhallinta ja ajankäytön haasteet	11
3.2	Esimiestyö palveluyrityksessä	15
3.3	Organisoinnin merkitys esimiestyössä	16
3.4	Suunnittelun merkitys esimiestyössä	20
4	Tutkimuksen toteutus.....	22
4.1	Laadullinen tutkimus	23
4.2	Viiden miksi-kysymyksen tekniikka	25
5	Tutkimustulosten esittely ja analysointi	25
5.1	Ajanhallinta.....	26
5.2	Työn organisointi	30
5.3	Työn suunnittelu.....	35
6	Johtopäätökset ja suositukset.....	39
7	Pohdinta.....	46
7.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	49
7.2	Jatkotutkimusaiheet	50
	Lähteet	53
	Liitteet.....	55

Kuviot

Kuvio 1. Lassila & Tikanoja Oyj:n toimialarakenne 2013 alkaen.....	5
Kuvio 2. L&T:n Tampereen kiinteistöhuoltoyksikön esimiehet	6
Kuvio 3. Työrauhan hankkimisen keinot	15
Kuvio 4. Palveluyrityksen liikeidean keskeiset osat	16
Kuvio 5. Workflow Diagram – Organizing	19
Kuvio 6. Ajankäytön suunnittelun koordinointi	21
Kuvio 7. Delegointilomake	42
Kuvio 8. Tehokkaan kokouksen järjestäjän muistilista	43
Kuvio 9. Suunnittelukalenteri.....	45

Taulukot

Taulukko 1. Kysymys 4, Viiden miksi-kysymyksen tekniikka.....	29
Taulukko 2. Kysymys 6, Viiden miksi-kysymyksen tekniikka.....	32
Taulukko 3. Kysymys 9, Viiden miksi-kysymyksen tekniikka.....	35

1 Johdanto

Asia, joka puhututtaa kiireisenä aikakautenamme on ajanhallinnan tärkeys. Patrick Forsythin (2007, vi-vii) mukaan ajanhallinnassa on kyse aktiivisesta toiminnan tehostamisesta siten, että asetettujen tavoitteiden saavuttaminen olisi todennäköisempää. Hyvä ja tehokas ajanhallinta on työelämän ydintaito, jota tarvitaan niin työssä suoriutumiseen kuin uramahdollisuuksien vahvistamiseenkin. Tehokas ajanhallinta ei siis ole vain kiva ja hyödyllinen taito, vaan pikemminkin välttämätön osatekijä työelämässä onnistumiseen.

Ajanhallinta ja oman ajankäytön tehostaminen ovat usein haasteellisia asioita etenkin palveluyrityksen esimiesasemassa työskenteleville. Palveluyrityksen esimies on velvoitettu vastaamaan usein niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin tarpeisiin ja sopeuttamaan oman ajankäyttönsä eri tahojen vaatimukset huomioiden. Näin ollen, koska useat eri asiat vaativat esimiehen aikaa ja huomiota, saattavat työpäivät kulua kuin huomaamatta, eikä esimies koe saaneensa mitään aikaa. Näistä kokemuksista huolimatta tilanne on kuitenkin todellisuudessa se, että esimies on kuin onkin saanut hyödyllisiä tuloksia työpäivänsä aikana. Siispä, palveluyrityksen esimiehen on tärkeää tiedostaa ne ajanryöstäjät, jotka ovat juuri hänelle tyypillisiä, sekä selvittää, mihin hänen aikansa päivisin ja viikoittain oikein kuluu. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 222-223.)

Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 223) painottavat oman ajankäytön tehostamisen olevan hyvin yksilöllistä, ja tästä syystä kaikille sopivaa ohjetta ei voida antaa. Jokaisen esimiehen tulisi siis kehittää sellaiset keinot ajankäytön tehostamiseksi, jotka sopivat hänen omiin henkilökohtaisiin työskentelytapoihinsa.

Asiat, jotka ovat myös olennaisia esimiestyössä ja joilla on vahva yhteys työn tehokkuuteen ja tuloksiin, ovat huolellinen työn organisointi ja suunnittelu. Organisointi tarkoittaa asioiden käytännöllistä järjestelyä: esimiehen työaika kuluu usein erityyppisten tehtävien, tapahtumien ja päivittäisten rutiinien ”junailuun”. Suunnittelun tarkoituksena on sen sijaan valmistaa henkilöä ennalta tuleviin tilanteisiin ja niiden kohtaamiseen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 41, 43.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi Lassila & Tikanoja Oyj:n (L&T) Tampereen kiinteistöhuollon yksikkö, jossa työskentelen ylempänä toimihenkilönä. Tutkimuksen idea sai alkunsa, kun havaitsin puutteita yksikön kyvyssä suoriutua sille määrättyistä työtehtävistä ajallaan. Ajankäytön hallinta vaikutti haasteelliselta esimiesten keskuudessa, ja yksikön toiminta vaikutti aika ajoin epäorganisoidulta ja jäsentämättömältä, minkä vuoksi konkreettiset kehitysehdotukset toiminnan tehostamiseksi olivat tarpeen. Vahvana perusteena tutkimuksen tarpeellisuudelle toimi myös se, että kiinteistöpalveluja tarjoavan yrityksen tekemättä jääneillä töillä oli suora vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen. Suuri osa esimiesten työtehtävistä liittyy tavalla tai toisella asiakkaan tarpeisiin vastaamiseen, ja jos tarpeisiin ei vastata ajallaan, asiakkaat kokevat tullessa laiminlyödyiksi. Kun palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia, myös reklamaatiot lisääntyvät, mikä on omiaan lisäämään esimiesten työmäärää ja stressiä sekä haittaa asiakassuhteita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää L&T:n Tampereen kiinteistöhuollon yksikön toimintaa tarjoamalla ohjeita ajanhallintaan, organisointiin ja suunnitteluun, jotka ovat osoittautuneet haasteellisiksi esimiesten arjessa. Nämä aihealueet toimivat opinnäytetyötä ohjaavina teemoina, ja niihin syvennytään opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tutkimuksella pyrittiin löytämään konkreettisia keinoja, joita kohdeorganisaation esimiehet voivat hyödyntää omassa työssään koetun kiireen ja stressin keskellä. Työn pääasiallinen tavoite oli siis kehittää yksikön tehokkuutta tarjoamalla monipuolisia ratkaisuja helpottamaan palveluyrityksen esimiesten hektistä arkea.

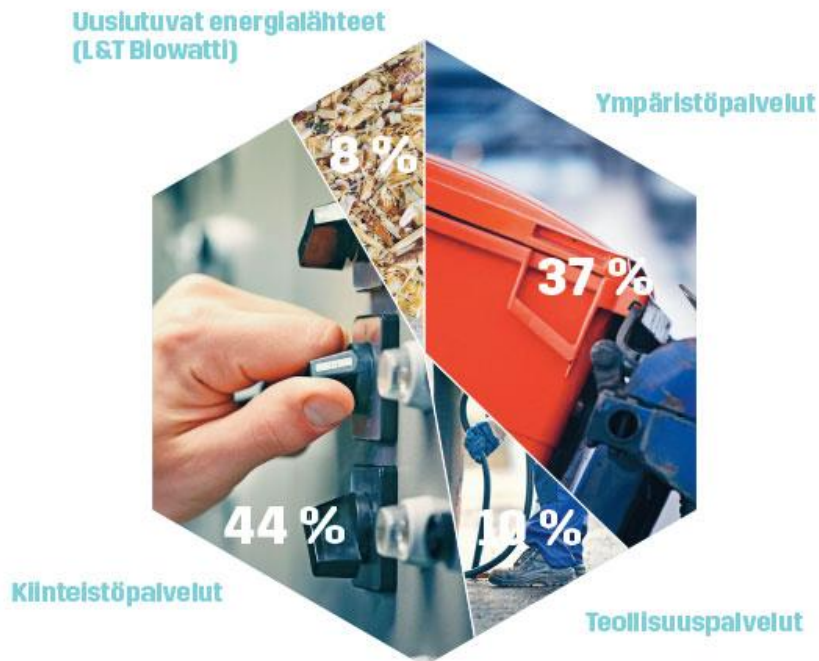
1.2 Lassila & Tikanoja Oyj

Lassila & Tikanoja Oyj (L&T) on suomalainen palvelun tuottaja ja pörssiyritys. Yritys toimii Suomessa, Ruotsissa ja Venäjällä, ja sen liikevaihto vuonna 2017 oli 712,1

miljoonaa euroa. Yhtiö työllistää noin 8 700 henkilöä. (Lassila-tikanoja.fi 2018.)

Lassila & Tikanoja perustettiin jo vuonna 1905 tukkuliikkeeksi, mutta nykypäivänä se toimii palveluryityksenä, joka jakautuu neljään toimialaan:

1. Kiinteistöpalvelut
2. Teollisuuspalvelut
3. Ympäristöpalvelut
4. Uusiutuvien energialähteiden palvelut



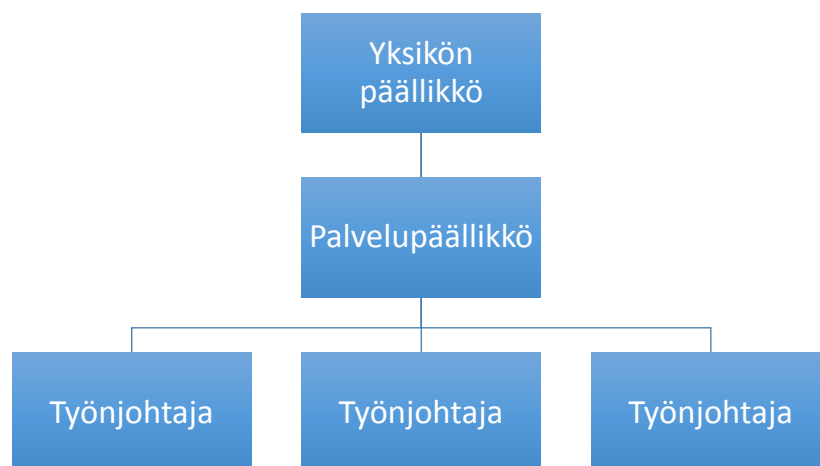
Kuvio 1. Lassila & Tikanoja Oyj:n toimialarakenne 2013 alkaen. (Lassila-tikanoja.fi 2012.)

Kiinteistöpalvelut tarjoaa yrityksille ja julkiselle sektorille siivous- ja tukipalveluita sekä kiinteistön sisä- ja ulkoalueiden huollot ja kiinteistön teknisten koneiden ja laitteiden huollot ja korjaukset. Lisäksi palveluvalikoimaan kuuluvat vahinkosaneerauspalvelut. Teollisuuspalvelut-toimiala koostuu ympäristörakentamisesta, teollisuusprosessien puhdistukseen erikoistuneesta prosessipuhdistuksesta, vaarallisten jätteiden keräyksestä ja käsittelystä sekä viemäriverkostojen ylläpitoon erikoistuneista viemärihuollon ja viemäriremontoinnin palveluista. Ympäristöpalvelut-toimiala koostuu jätehuolto- ja kierrätysliiketoiminnasta sekä ympäristötuotteista. Uusiutuvien energialähteiden palvelut puolestaan keskittyvät bioenergian tuottamiseen erityisesti suomalaisessa metsätaloudessa sekä biopoltto- ja raaka-aineiden toimittamiseen. (Lassila-tikanoja.fi 2018.)

Kiinteistöhuoltoyksikkö

Koska opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan Tampereen kiinteistöhuollon yksikköä, esitellään seuraavaksi kiinteistöhuoltoyksikön tehtävät ja tutkittavan yksikön organisaatorakenne. Lisäksi, koska tutkimuksen varsinaisena kohteena ovat yksikön esimiehet, käsitellään tarkemmin yksikön esimiesten rooleja, vastuita ja työtehtäviä.

Lassila & Tikanojan Tampereen kiinteistöhuollon yksikkö työllistää yhteensä noin 68 henkilöä. Yksikön esimiehiin kuuluvat yksikön päällikkö ja palvelupäällikkö, jotka ovat ylempiä toimihenkilöitä, sekä kolme työnjohtajaa, jotka kuuluvat toimihenkilöihin. Lisäksi yksikön esimiesten alaisuudessa työskentelee noin 60 kiinteistöhoitajaa ja 3 vartijaa. (L&T Henkilötietorekisteri 2018.)



Kuvio 2. L&T:n Tampereen kiinteistöhuoltoyksikön esimiehet

Yksikkö tarjoaa kiinteistöjen huoltoon ja kunnossapitoon liittyviä palveluita niin yksityisille kuin yritysasiakkaillekin. Yksikön sopimusasiakkaita ovat pääasiassa asunto-osakeyhtiöt sekä liikekiinteistöt ja niiden omistajat. Tämän lisäksi yksikkö tarjoaa palveluitaan myös kausiluontoisina urakointeina tai yksittäistilauksista. Yksikön tarjoamiin palveluihin kuuluvat mm. ulko- ja viheralueiden kunnossapito, ulkoalueiden talvikunnossapito sekä ekohuolto eli sisätiloissa tehtävät huoltotyöt.

Kiinteistöhuollon palvelut

Ulkoalueiden kunnossapitoon kuuluvat työt vaihtelevat vuodenajan mukaan. Keväisin ulkoaluetöihin kuuluvat mm. hiekanpoisto, kiintopäälysteiden pesu, erilaiset viheralueiden kunnostus-, lannoitus- sekä istutustyöt sekä leikki- ja piha-alueiden toimintakuntoon laittaminen. Kesäaikaan tehtäviä töitä ovat mm. kiinteistöjen pihojen

siivoaminen kulttuuri- ja luonnonroskista sekä viheralueiden ylläpito ja istutusten hoito. Syksyisin pääasialliset työt ovat lehtien poisto ja pihojen harjaus koneellisesti. Talviaikana sen sijaan huolehditaan mm. liukkauden torjunnasta, aurataan ja poistetaan lumet sovitulla taajuudella sekä huolehditaan polanteen poistosta ja kattolummien tarkkailusta ja pudotuksesta tarvittaessa. (Kangasluoma 2016, 12-15.)

Ekohuolto käsittää sisätiloissa suoritettavat huolto- ja kiinteistötekniset työt, kuten LVIS-järjestelmien hoidon ja niiden lakisääteisten kuukausitestien (paloilmoitin, palohälytin, sprinklerit, varavoima, VSS-laitteistot) suorittamisen sekä kiinteistöautomaatiojärjestelmien toiminnan valvomisen ja ylläpidon. (Kangasluoma 2016, 54-56.)

Kiinteistöhuoltopalveluja tarjotaan asiakkaalle sopimuksina, joiden sisältö räätälöidään asiakkaan kysynnän mukaiseksi. Palvelusopimuksen sisältö eritellään usein tarkemmin palvelukuvauksena, jonka asiakas laatii palvelutarpeidensa mukaan palveluntuottajalle tarjouspyynnön liitteenä. Palvelukuvaus erittelee sopimukseen kuuluvat työt sekä erillisveloitettavat työt. Kun yhteinen sävel sopimusehdoista, palveluntuottajan tarjoamasta palvelusisällöstä ja hinnoittelusta syntyy, allekirjoitetaan kiinteistöhuoltosopimus molempien osapuolten toimesta asiakassuhteen voimassaolon merkiksi. Palvelun tuottaja vastaa sopimusehtojen täyttymisestä asiakkaalle tai asiakkaan edustajalle, joka kiinteistöalalla on usein isännöitsijä tai kiinteistömanageri. (Kangasluoma 2016, 57-58.)

Yksikön esimiesten roolit ja vastuu

Kiinteistöhuoltoyksikön esimiesten vastuulla on valvoa palvelutuotantoa. Sopimuksen mukaisen palvelun tarjoaminen asiakkaalle ja työntekijöiden ohjeistaminen siihen on ensiarvoisen tärkeää. Esimiehet toimivatkin asiakkaan lähimpinä yhteyshenkilöinä ja kantavat vastuun tekemisestä. Esimiehiltä vaaditaan tuntemusta tuotannon tehtävistä, talon sisäisistä ja ulkoisista toimintoketjuista, sopimussisällöistä ja asiakkaan odotuksista.

Yksikön esimiesten tehtävät

Lassila & Tikanojan Tampereen yksikön 60 kiinteistöhoitajaa ja noin 700 asiakaskohdetta on jaettu kolmen työnjohtoalueen piiriin. Työnjohtoalueet on jaettu pääasiassa

maantieteellisesti ja asiakaskohteen kunnossapitovaativuus huomioiden. Työnjohtajalla on arviolta 20 suoraa alaista vastuullaan. Työnjohtajan työ sisältää monipuolisia tehtäviä ja esimiehinä heiltä vaaditaankin omien sekä asiakkaan järjestelmien tunteista, johtamiskykyä sekä moniosaamista palveluyrityksen tuotannon sujuvan toiminnan varmistamiseksi. (L&T Kohdetietorekisteri 2018.)

Kiinteistöhuoltoyksikön esimiehistä työnjohtajat toimivat lähimpinä esimiehinä kiinteistöhoitajille. Työnjohtajat vastaavat henkilöstönsä työn ohjaamisesta, työvuorosuunnittelusta ja palkka-asioista, päivittäisestä töiden järjestelystä suhteessa asiakkaan vaatimukseen, uusien työntekijöiden rekrytoinnista, työturvallisuusasioiden viestimisestä ja kehittämisestä, tarvikehankintojen käsittelystä ja tehdyn työn sekä siihen käytettyjen tarvikkeiden edelleen laskutuksesta. Työnjohtajat ovat velvollisia myös huolehtimaan alaistensa työterveyteen ja työkykyyn liittyvistä toimenpiteistä. Esimiesvastuu on useiden asioiden hallintaa ja perustarpeiden turvaamista työntekijöille.

Päälliköiden tehtävä on valvoa kiinteistöhuollon palvelulinjan kokonaisuutta. Palvelupäällikkö toimii lähiesimiehenä työnjohtajille vastaten koko operatiivisesta toiminnasta. Palvelupäällikkö viestii palveluyrityksen strategian ja tavan toimia työnjohtajille, joiden tehtävä on jalkauttaa asiat käytäntöön työntekijöille. Palvelupäällikön tehtävä on ohjata toimintaa ja saavuttaa palvelulinjalle asetetut taloudelliset tavoitteet. Palvelupäällikkö raportoi yksikön päällikölle, joka puolestaan vastaa koko yksikön toiminnasta sekä mahdollisista muista palvelulinjoista ja niiden tuloksellisen liiketoiminnan varmistamisesta. Niin päälliköt kuin työnjohto toimivat siis kiinteistöhuoltoyksikön esimiehinä, joilta odotetaan johtamiskykyä, hyviä vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisukykyä sekä taitoa motivoida alaisiaan parempaan suoritukseen.

Esimiehen vastuulla on toimia asiakkaan yhteyshenkilönä. Työnjohtajille se tarkoittaa oman työnjohtoalueensa asiakassuhteista huolehtimista ja sopimusten mukaisen toiminnan varmistamisesta. Päälliköiden tehtävä on vastata sopimusten laatimisesta ja mahdollisista muutoksista yksikkötasolla sekä kantaa vastuu yrityksen toiminnasta esimerkiksi ongelmatilanteissa.

Esimiehelle kuuluu myös taloudellinen vastuu. Lassila & Tikanojan Tampereen kiinteistöhuollossa työnjohtaja vastaa oman työnjohtoalueensa asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisesta. Päälliköt asettavat kuukausitason tavoitteet, ja palvelupäällikön tehtävä on valvoa operatiivista toteumaa niiden saavuttamiseksi. Yksikön päällikkö puolestaan raportoi palvelulinjojen tuloskehitystä toimialan johdolle.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen ydintavoitteena oli tehostaa kohdeorganisaation kiinteistöhuollon yksikön esimiesten toimintaa tarjoamalla suosituksia ajanhallintaan, organisointiin ja suunnitteluun. Ongelma, johon tutkimus pyrki löytämään ratkaisuja, oli seuraava: Tutkittavassa yksikössä ilmeni haasteita suoriutua sille määrätyistä työtehtävistä ajallaan. Koska kyseessä oli palvelualan yritys, olivat tekemättä jääneet työt usein asiakkaiden tarpeisiin vastaamista tavalla tai toisella. Tämän seurauksena ongelmiksi koituivat ennen kaikkea asiakkaiden tyytymättömyys saamaansa palveluun eli reklamaatioiden lisääntyminen, mutta myös imagollinen haitta tutkittavalle yksikölle ja koko yritykselle. Näiden ongelmien vaikutukset näkyivät myös esimiesten jakamisessa, mikä vahvisti ajatusta siitä, että tutkimukselle oli todellinen tarve: Ongelmien kartoittamisella ja ratkaisukeinoihin pureutumisella olisi kokonaisvaltaisia vaikutuksia niin tutkittavan yksikön toimintaan kuin myös asiakassuhteiden paranemiseen.

Koska opinnäytetyössä pyrittiin ensisijaisesti selvittämään erilaisia keinoja kiinteistöhuoltoyksikön esimiesten avuksi, valikoitui päätutkimuskysymykseksi seuraava:

Miten tehostaa esimiesten suoriutumista työtehtävistään kiinteistöhuollon yksikössä?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi opinnäytetyötä ohjasivat tarkentavat alakysymykset, jotka määrittivät yksityiskohtaisemmin, mitä tutkimuksessa pyrittiin ratkaisemaan:

- Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että sovittuja töitä ei tehdä saada tehtyä ajallaan?
- Miten esimiesten tulisi organisoida ja suunnitella toimintaansa, jotta työn teho parani?

- Mitä ajanhallinnallisia keinoja esimiehet voivat hyödyntää, jotta sovitut työt saataisiin tehtyä ajallaan?
- Millä tavoin esimiehet voivat lieventää kovan kiireen ja työmäärän haittoja?

2.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyöhön kerättiin aineistoa kirjallisuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin tutkittavien aihealueiden teorioihin ja informaatioon alan kirjallisuuden, artikkeleiden ja erilaisten sähköisten lähteiden avulla. Kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jossa syvennytään tutkimuksen kannalta olennaisiin avainkäsitteisiin, teorioihin ja malleihin.

Tutkimuksen empiirisessä osassa haastateltiin tutkittavan yksikön esimiehiä. Haastattelumuotona toimi teemahaastattelu, jossa esitettävät kysymykset oli kohdennettu erilaisten teemojen alle. Haastatteluihin valittiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten perusteella 3 ohjaavaa teemaa. Haastatteluilla pyrittiin keräämään arvokasta informaatiota tutkittavan yksikön nykytilasta tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimuksen alussa tutustutaan lyhyesti tutkittaviin aihealueisiin, tutkimusta ohjaaviin avainkäsitteisiin ja tutkimuksen taustaan. Sen jälkeen esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja pureudutaan tarkemmin tutkittavan yksikön toimialoihin, organisaatorakenteeseen ja tehtäviin. Sitä seuraa tutkimusasetelman läpikäynti, jossa määritellään tarkemmin tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite, työt ohjaavat päätutkimuskysymykset ja alakysymykset, tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön rakenne. Tutkimusasetelman jälkeen esitellään työn teoreettinen viitekehys, jossa syvennytään teorioihin ja malleihin ajanhallinnasta, työn organisoinnista ja suunnittelusta palveluyrityksen esimiestyössä. Teoriaosuuden jälkeen tarkastellaan tutkimuksen toteutustapaa. Tätä seuraa tutkimustulosten teemoittelu ja analysointi sekä tulosten vertailu opinnäytetyön teoriataustaan. Sen jälkeen tarjotaan kehitysehdotuksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tehdään johtopäätökset, joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön lopuksi pohditaan työn luotettavuutta, pätevyyttä, mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja koko tutkimuksessa ilmenneitä havaintoja.

3 Ajanhallinta, organisointi ja suunnittelu osana esimiestyötä

3.1 Ajanhallinta ja ajankäytön haasteet

Mikä tahansa työ hallinnollisessa tai johtavassa asemassa vaatii lukuisten resurssien, kuten ihmisten, rahan tai materiaalien hyödyntämistä. On kuitenkin olemassa yksi resurssi, joka on yhteinen kaikille asemasta riippumatta: aika. Jokainen meistä on joskus kokenut ongelmalliseksi saada kaikki haluamansa asiat tehtyä, ja vieläpä ajallaan. Tämä johtuu siitä, että **aikaa** on yksinkertaisesti haastavaa hallita. (Forsyth 2007, 1.)

Aika on välttämätön osa sekä sosiaalista että organisatorista elämää, ja se on ihmisten tärkein organisoinnin työkalu. Ajan tärkeydestä huolimatta sen arvoa ja ajankäyttöä pidetään usein itsestäänselvyyksinä. (Whipp & Adam & Sabelis 2002, 1.)

Harold Taylorin (1989, 14) mukaan syy siihen, miksi useimmat johtajat epäonnistuvat ajankäytön suunnittelussa on se, että he saattavat tarttua kiireensä keskellä esimerkiksi erilaisiin kirjojen ja lehtien tarjoamiin pieniin ajansäästövinkeihin, kuten ”kymmenen tapaa säästää aikaa kokouksissa”, mutta välttelevät monimutkaisempia ehdotuksia, jotka ovat itsessään aikaa vieviä tehtäviä. Nämä ehdotukset ovat muun muassa delegoiminen, järjestelmällisyys ja omien järjestelmien suunnitteleminen.

Koska ajanhallinta ja ajankäytön suunnittelu ovat tärkeitä resursseja etenkin johtotasemassa työskenteleville, on syytä tarkastella, mitkä asiat vaikeuttavat niiden hallitsemista.

Kiireen vaikutukset ajankäytön hallintaan

Nykypäivänä vallitsevalle ”kiirekulttuurille” tyypillinen piirre on elämän nopeutuva tahti: Ihmiset omaksuvat elämisen nopean temmon ja tuntevat syyllisyyttä, jos he eivät ole tuotteliaita työpaikalla ja kotonaan. Jatkuvassa kiireessä rutiinit ja aikataulut hallitsevat ajankäyttöä, ja kiireisen ihmisen valtaa tunne, että hän ei hallitse aikaansa, vaan aika hallitsee häntä. (Lampikoski 2001, 10.)

Lampikosken (2001, 18) mukaan syytä kiireelle on lukemattomia, mutta eräitä keskeisiä kiireen syitä hän kuvailee seuraavasti:

Korvien välinen touhuloukku tarkoittaa sitä, että henkilö luo varsinaisen kiireensä itse. Tässä tapauksessa työn etiikka on omaksuttu liian kirjaimellisesti, mikä johtaa ajatusmalliin, että oma leipä tulisi ansaita ”otsa hiessä” ja taakka tekemättömistä töistä ei hellitä vielä kotioiloissakaan. Toisaalta tällainen kiire voi myös saada henkilön tuntemaan itsensä tarpeelliseksi tukemalla ajatusta ”olen tärkeä, koska minua tarvitaan”. (Lampikoski 2001, 18.)

Yhteiskunnalliset painetekijät tarkoittaa esimerkiksi tietotekniikan nopeaa kehitystä, joka edellyttää ihmisiä omaksumaan uusia tapoja, prosesseja ja sovellusohjelmia kovaan tahtiin. Syynä tähän on mm. lisääntynyt kilpailu työpaikoista, mikä vaatii ihmisiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä työmarkkinoilla. (Lampikoski 2001, 18.)

Ilmaa haukkova kalenteri tarkoittaa, että kalenterissa ei ole ns. hengitystilaa, vaan kaikki käytössä oleva aika on tarkkaan aikataulutettu. Tämä voi olla joko henkilöstä itsestään tai ympäristöstä johtuvaa. (Lampikoski 2001, 18.)

Sumuinen polku tarkoittaa selvyuden puutetta siitä, mihin henkilö on menossa ja miksi. Toisin sanoen henkilöltä puuttuu punainen lanka, eli selkeät tavoitteet, visio, ja perspektiivi omasta tekemisestään. Se voi olla seurausta siitä, että henkilö on liian uppoutunut päivittäiseen ”touhuloukkuunsa”. (Lampikoski 2001, 18.)

Hötkyily on Lampikosken (2001, 19) mukaan viides keskeinen syy kiireelle, ja sillä hän viittaa tehottomaan ajankäyttöön sekä ajan tuhlaamiseen, johon johtavat useat eri tekijät. Kuitenkin tiivistettynä ”hötkyily” voi olla seurausta siitä, että omaa ajankäyttöä ei rationalisoida tarpeeksi. (Lampikoski 2001, 42.)

Kiireen vaikutukset työpaikalla

Kiire on vastustaja, joka uhkaa ihmistä työssään joko sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisesti uhkaava kiire voi näkyä esimerkiksi siten, että henkilö kokee paineita siitä, että hänen tulisi olla jatkuvasti tavoitettavissa. Sisäisesti uhkaava kiire taas voi esiintyä ahdistuksena ja paineen tunteena siitä, että työt ovat organisoimattomia, jolloin niistä uupuu tärkeysjärjestys. Sekä ulkoinen että sisäinen kiire tulee tiedostaa, mutta niiden käsittely on tehtävä erikseen, sillä ulkoisen kiireen aiheuttaa jokin ulkopuolinen taho, kun taas sisäinen kiire on itse aiheutettua. (Wiskari 2014, Kiireen lyhyt anatomia ja sielunelämä.)

Organisaatioissa kiire aiheuttaa tehottomuutta usein siksi, että muutos on liian nopeaa ja tulostavoitteet ovat liian vaativia. Nopeat muutokset aiheuttavat sekavuutta työyhteisössä, eivätkä ihmiset aina pysy niiden perässä. (Lampikoski 2001, 23.)

Kiire luo myös tukoksia työn virtaan. Etenkin tiimiorganisaatioissa työntekijät ovat riippuvaisia muiden työpanoksesta, sekä siitä, pysyvätkö kaikki aikataulussa. Tiimin yhden jäsenen myöhästyminen voi johtaa esimerkiksi siihen, että muut työntekijät joutuvat odottamaan tai mahdollisesti kiristämään omia aikataulujaan, mikä voi heikentää työilmapiiriä ja aiheuttaa kyräilyä työyhteisössä. Kiireen vaikutus palveluun sen sijaan voi näkyä siten, että palvelu on virheellistä, välinpitämätöntä, tai viivästyntä. (Lampikoski 2001, 23.)

Aikavarkaiden vaikutus työhön

Asioita jotka ”varastavat” ihmisten aikaa työpaikoilla kutsutaan aikavarkaiksi. Aikavarkaita on monenlaisia, mutta yleisesti ottaen ne koetaan riesana, jotka estävät työntekijöitä keskittymästä tärkeimpiin ja olennaisiin asioihin. Aikavarkaat aiheuttavat huonoa omatuntoa ja niitä on tapana syyttää, kun oma kallis aika on tuhattu ”johonkin joutavaan”. (Nevalainen 2007, 54.)

Lampikoski (2001, 50) toteaa aikavarkaiden kuluttavan ennen kaikkea aikaa, mutta myös ihmisen hermoja ja energiaa, ja ne voidaan luokitella sisäisiksi tai ulkoisiksi.

Eräänä esimerkkinä sisäisestä aikavarkaaista hän mainitsee asioiden lykkäämisen. Ihmisillä on tapana lykätä sellaisten työtehtävien tekoa, jotka koetaan jollain tapaa ikäviksi, vaivalloisiksi tai vaativiksi. Tällaisiin tehtäviin tarttuminen vaatii henkilöltä *innostumista* ja *keskittymiskykyä*. Itsensä innostamisen keinot ovat jokaisella yksilöllisiä, mutta useimmille toimivia keinoja lisätä omaa innostusta ovat selkeä tavoite, tehtävän etukäteen visualisointi, selkeä aikaraja sekä itsensä palkitseminen. Keskittymiskyvyllä sen sijaan tarkoitetaan kykyä ohjata ajatukset käsillä olevaan tekemiseen, sekä kykyä poissulkea samalla turhat ympäröivät ärsykkeet mahdollisimman hyvin. Keskittymiskykyä tukevat edellä mainitut innostuneisuus ja selvät tavoitteet, mutta myös tekijät kuten liikunta ja häiriötekijöiden (puhelin, vierailijat, yms.) poissulkeminen. Siispä, jos henkilö keskittyy innostamaan itseään ja parantamaan keskittymiskykyään, pystyy hän paremmin torjumaan sisäisen aikavarkansa. (Lampikoski 2001, 50-52.)

Myös Taylor (1989, 71) käsitteli erilaisia aikavarkaita tehokkaan ajankäytön oppaasaan, ja kuvaili epämiellyttävien asioiden lykkäämisen ja viivyttelämisen olevan kuin tehokkuutta kalvava loinen.

Ratkaisuksi hän esitti turhan viivyttelyn vaihtamisen yksinkertaiseen ”tee-se-nyt” asenteeseen: Epämiellyttävän asian hoitaminen heti eikä myöhemmin on tapa lisätä tehokkuutta, koska tällöin asia hoituu nopeammin pois päiväajajärjestyksestä. Näin nämä epämiellyttävät, tekemättömät tehtävät eivät ole enää rasiitteena ”taustalla” muita työtehtäviä tehdessä, mikä taas lieventää koetun stressin tunnetta. Turha viivyttely on huonoa organisointia, ja tästä kärsivän henkilön tulisi esimerkiksi laatia ja suunnitella tavoitteitaan kirjalliseksi, luopua sellaisista toiminnoista jotka eivät edistä näiden tavoitteiden saavuttamista, sekä priorisoida loput toiminnot. Toiminnan suunnittelussa epämiellyttävät tehtävät olisi hyvä sijoittaa esimerkiksi työpäivän varhaiseen ajankohtaan, koska niihin nopeasti ja kurinalaisesti ryhtyminen luo hyvän pohjan tuotteliaalle työpäivälle, ja auttaa ”tee-se-nyt” asenteen omaksumisessa. (Taylor 1989, 73.)

Ulkoisista aikavarkaista pahimpina Lampikoski (2001, 54) mainitsee jatkuvat keskeytykset sekä venyvät palaverit ja kokoukset. Tiimiorganisaatioissa ja avotoimistoissa työskentely on johtanut siihen, että työntekijöiden aikasidonnaisuus muista työntekijöistä on kasvanut. Avokonttoreissa työskentely rajoittaa myös häiriöttömän työajan mahdollisuutta, kun puhelimet soivat taukoamatta, melua on paljon ja palavereita on jatkuvasti.

Myös Lindholm & Salminen (2013, 69) toteavat työrauhan puutteen ja keskeytysten olevan suurimpia ongelmia, jotka aiheuttavat heikkoa työtehoa ja stressiä työpäivällä. Ilman jatkuvia keskeytyksiä työtehtävien hoitaminen on ainakin kolme kertaa nopeampaa, virheitä syntyy vähemmän ja työn laatu on huomattavasti parempaa. Erinäiset ulkoiset tai sisäiset häiriöt lisäävät myös kiireen tunnetta ja siitä aiheutuvaa haitallista stressiä.

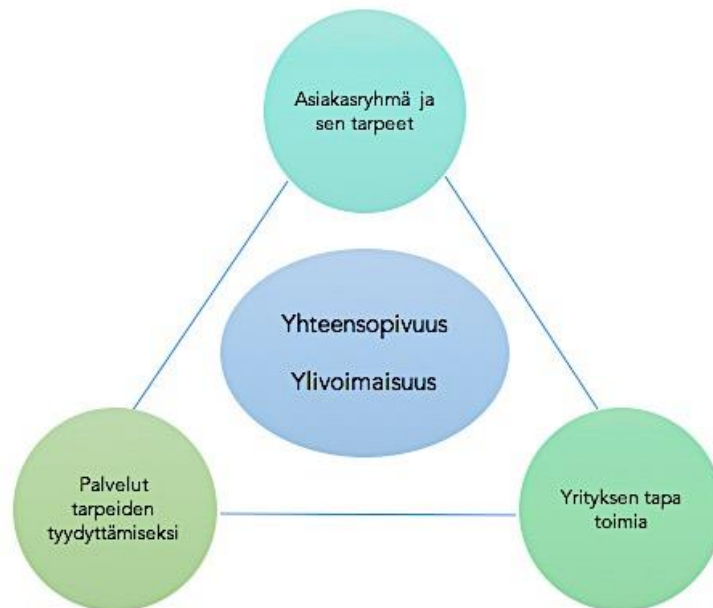
Ulkoisia aikavarkaita hillitäkseen työntekijän tulisi siis kyetä rauhoittamaan oma työympäristönsä. Lindholm & Salminen (2013, 72) listaavat teoksessaan keinoja työrauhan parantamiseksi seuraavalla tavalla:

1. *Sopimalla työn teon pelisäännöistä kollegojen kanssa*
2. *Kertomalla selkeästi, koska olet tavoitettavissa ja millä viiveellä vastaat puheluihin ja sähköposteihin. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että käytät puhelimesi vastaajaa tehokkaasti ja pidät kiinni antamistasi vastausajoista. Mikään ei suututa asiakkaita, esimiehiä ja kollegoita niin paljon kuin annetun lupauksen rikkominen. Varo siis lupaamasta sellaista, mitä et pysty lunastamaan.*
3. *Tekemällä keskittymistä vaativat tehtävät muualla kuin omassa työpisteessä.*
4. *Sopimalla esimiehesi kanssa etätönnön tekemisestä.*
5. *Muuttamalla työaikaasi niin, että siihen kuuluu tunteja, jolloin työpaikalla on mahdollisimman häiriötöntä. Useimmat toimitukset ovat varsin hiljaisia esim. klo 06:30 aamulla tai viiden jälkeen illalla. Ainakin puhelimet ovat hiljaa.*
6. *Hankkimalla isot kirkuvan punaiset kuulosuojaimet (ja sähköpiiskan?) ja opettamalla työkavereitasi kunnioittamaan työrauhaa silloin, kun olet laittanut kuulokkeet päähäsi.*
7. *Voit myös lukita työhuoneesi, jos sinulla on sellainen ja kääntää puhelimen pois yhden tunnin ajaksi kerrallaan. Lisäksi sinun kannattaa sammuttaa tietokoneesi merkkiääni, joka ilmoittaa sisään tulevista sähköposteista.*
8. *Voit myös lähteä hetkeksi pois työhuoneestasi muihin tiloihin, tai vaikka raittiiseen ulkoilmaan. Liikkumavapauttasi lisää kovasti, jos pystyt edelleen tekemään työtäsi läppärillä. Sellaiseen kannattaa sijoittaa, jos työnantajasi ei suostu sitä sinulle hankkimaan.*

Kuvio 3. Työrauhan hankkimisen keinot (Lindholm & Salminen 2013, 72-73, muokattu.)

3.2 Esimiestyö palveluyrityksessä

Palveluyritykselle keskeistä on perustaa toimintansa sellaisten palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen, joilla tyydytetään tarkasti määritettyjen asiakasryhmien tarpeet. Palveluntuotannon tulee myös olla taloudellisesti kannattavaa, ja palveluille tulee olla riittävästi kysyntää, jotta palveluyritys menestyy. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 36.)



Kuvio 4. Palveluyrityksen liikeidean keskeiset osat (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 34, muokattu.)

Esimiehen työhön palveluyrityksessä liittyy tiettyjä erityispiirteitä, jotka tekevät liike-toiminnan suunnittelusta, kehittämisestä ja ihmisten johtamisesta eriluontoista, jos verrataan esimerkiksi perinteiseen tavaroita tuottavaan yritykseen. Esimiestyö voi olla sisällöltään ja osiltaan hyvin samankaltaista sekä palveluyrityksessä että vain tavaroita tuottavassa yrityksessä, mutta asioiden painotuksessa on eroja. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 36.)

Joutsenkuntaan & Heikuraisen (1996, 40) mukaan esimiehen työtehtäviä palveluyrityksessä ovat mm. organisointi, suunnittelu, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta.

Koska opinnäytetyön yksi päätavoite oli tehostaa esimiesten organisointia ja suunnittelua, keskitytään seuraavissa alaluvuissa näiden esimiestehtävien tarkempaan määrittelyyn. Lisäksi kappaleessa tarkastellaan organisoinnin ja suunnittelun merkitystä myös ajanhallinnan tehokeinoina.

3.3 Organisoinnin merkitys esimiestyössä

Organisointi tarkoittaa kykyä määrätä tarkoituksellisesti asioiden järjestys ja rakenne. Organisointi eli järjestely on niin tavallinen toiminto kaikessa tekemisessä, että sitä

harvoin tietoisesti edes tulee ajatelleeksi. Useimpien ihmisten työtkin pitävät sisälleen tietyn tyyppisiä järjestelyä vaativia tehtäviä, joista heidät on koulutettu täsmällisesti suoriutumaan tiettyjä kurinalaisia ja tarkkoja käytäntöjä noudattaen. (Glushko 2014, 1.)

Palveluyrityksen esimiehen organisointi on usein tehtävien määrittelyä, sekä näihin tehtäviin liittyvien valtuuksien ja vastuun asettamista. Esimiehen tulee määritellä myös tehtävien keskinäiset suhteet: Palveluyrityksen toiminnalle on tärkeää, että palvelua tuottavat henkilöt toimivat saumattomassa yhteistyössä, sillä palvelu muodostuu aina useista eri tekijöistä. Tästä syystä kaikkien palvelua tuottavien osapuolien tulisi myös ymmärtää muiden osien tehtäviä ja vaatimuksia, ja ymmärtää palvelun kokonaisuus. Esimiehen tehtävänä on varmistaa tämä, sekä myös se, että kaikki osat tukevat palveluyrityksen yrityskuvaa ja liikeideoita. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 43.)

Organisoinnin tarkoitus palveluyrityksessä on myös usein saavuttaa kustannussäästöjä rajaamalla tehtävät siten, että päällekkäistä työtä syntyisi niin vähän kuin mahdollista. Jos tehtäviä kuitenkin rajataan liiallisesti, on vaarana se, että asiakkaan näkökulmasta pieniä ja tärkeitä tehtäviä ei hoidakaan kukaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 43.)

Myös Wiskari (2014, Työn vaatimukset) painottaa, että työn organisoinnin tulee olla niin **itsensä** kuin **muiden johtamisen** kannalta tehokkuuden lisäksi myös tuottavaa. Se, millä tavoin se on tuottavaa, voidaan määritellä monella tapaa, mutta tehdyn työn arvon ja arvostuksen määrää lopulta se, mitä se tuottaa.

Organisointi ajanhallinnan tehokeinona

Työn organisoinnilla ja sen eri tekniikoilla on mahdollista parantaa ajanhallintaa, mutta myös löytää todellisia, havaittavia keinoja ajanhallinnallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Työn organisoinnin parantamista ajanhallinnallisena keinona peräänkuulutti myös David Allen tunnetussa *Getting Things Done* –mallissaan. (Psycon.fi, 2012.)

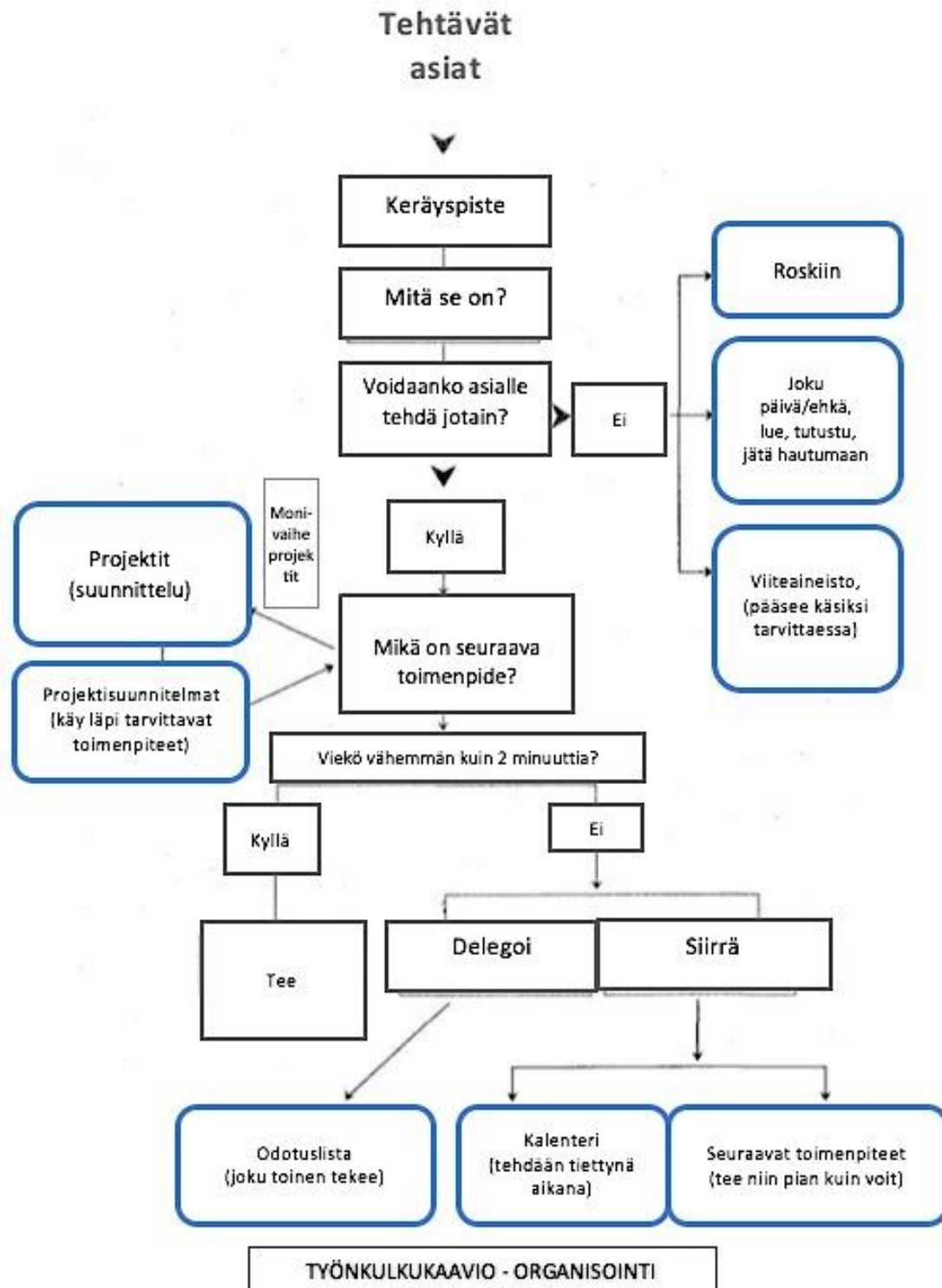
Allenin esittämän GTD-mallin ideana on auttaa vapauttamaan ihmisen ajatuskapasiteettia luovempaan ja tehokkaampaan käyttöön. Tämä tapahtuu keräämällä kaikki

informaatio, kuten erilaiset asiat, tavoitteet ja niiden lopputulokset johonkin yksinkertaisiin, mutta luotettaviin järjestelmiin. Keräysjärjestelmiksi soveltuvat esimerkiksi jokin fyysinen keräyspiste, paperiset tai elektroniset muistiinpanovälineet, puheennauhoitusjärjestelmät tai sähköposti. (Gtdnordic.fi, n.d; Allen 2001, 27.)

Allen perustelee menetelmänsä hyötyjä vertaamalla ihmisen lähimuistia tietokoneen RAM-muistiin: tietokoneiden RAM-muistin kapasiteettiin mahtuu vain rajattu määrä dataa, ja sama pätee myös ihmisen lähimuistiin. Ihmisen aivotkin kykenevät varastomaan asioita lähimuistiin vain tiettyyn rajaan asti, jotta ne voivat samalla toimia korkealla tehokkuudella. Lähimuistin tapahtumat käsittelee ihmisen työmuisti. Työmuisti pystyy hallitsemaan kerrallaan noin seitsemää asiaa, ja kun hallittavien asioiden määrä kasvaa, tippuu osa asioista pois tästä muistin osasta. Siispä, ihmisen ajatuskapasiteetti heikentyy, mitä enemmän työmuistia kuormitetaan lyhytkestoisilla muisti-toiminnoilla. (Allen 2001, 22; Gtdnordic.fi, n.d.)

GTD-malli sisältää kokonaisuudessaan viisi vaihetta. Ensimmäinen vaihe on **kerätä** kaikki informaatio, tehtävät, ajatukset ja asiat, jotka vaativat huomiota ja toimenpiteitä johonkin itselle sopivaan järjestelmään. Seuraava vaihe on kerättyjen asioiden **prosessointi** eli käsittely. Tässä vaiheessa pohditaan mitä kerätyt asiat oikeastaan ovat ja mitä niille voisi tehdä. Prosessointia seuraa **organisointi**, eli asioiden järjestely niille sopiviin keräysjärjestelmiin, jotta kaikki informaatio saadaan pois mielen päältä. Tätä seuraa asioiden **katsastaminen**, jossa käydään läpi omiin keräysjärjestelmiin listattuja asioita. Asioiden oikeaoppisen keräämisen, prosessoinnin, organisoinnin ja katsastuksen jälkeen seuraa viimeinen vaihe, eli asioiden **tekeminen**. (Asmconline.org, n.d.)

Vaikka organisointi on vain yksi osatekijä viisivaiheisessa GTD-mallissa, sen rooli on tärkeä: mielessä pyörivien asioiden organisointi omiin keräysjärjestelmiinsä on keino saada asiat pois kuormittamasta työmuistia. Seuraava kaavio havainnollistaa organisoinnin roolia GTD-mallissa:



Kuvio 5. Workflow Diagram – Organizing. (Allen 2001, 34, muokattu.)

3.4 Suunnittelun merkitys esimiestyössä

Esimiestyössä suunnitteluun liittyy usein seuraavia vaiheita: Arviointia aikaisemmasta toiminnasta ja nykytilanteesta, johtopäätösten tekoa, uusien tavoitteiden asettamista, sekä konkreettisten toimenpiteiden suunnittelua, jotta tavoitteet saavutettaisiin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 41.)

Suunnitellessaan ihminen tajuaa usein karun totuuden siitä, mitä esimerkiksi projektin toteuttaminen tai määrätyistä töistä selviäminen viikon aikana todella vaatii, mikä saattaa tuntua epämukavalta. Näiden asioiden tajuaminen mahdollisimman nopeasti on kuitenkin tärkeää, sillä se auttaa henkilöä muun muassa omien rajojensa asettamisessa ja päätöksenteossa siitä mitä tehdä, kun prioriteetit ovat selvillä. Suunnittelu on keino parantaa tehokkuutta, sillä se mahdollistaa johdonmukaisemman tavoitteiden asettamisen ja niiden saavuttamisen. (Hbr.org, 2016.)

Palveluyrityksessä suunnittelutyö vaatii esimieheltä sitä, että kaikki liikeidean osat huomioidaan. Näitä huomioitavia osia suunnittelua tehdessä ovat ennen kaikkea asiakkaiden tarpeet ja ongelmat. Lisäksi esimiehen tulee myös huomioida tarjotut palvelut itsessään, sekä yritykselle ominaiset käytännöt palvelujen toteuttamistavoista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 41.)

Suunnittelu ajanhallinnan tehokeinona

Jos henkilö suunnittelee työaikaansa etukäteen, se antaa hänelle mahdollisuuden järjestää työtään omien lähtökohtiensa mukaan. Ilman minkäänlaista etukäteen suunnittelua tehtävien aloitus helposti viivästyy. Ajankäytön suunnittelulla on myös vaikutuksia hyvinvointiin ja jaksamiseen työssä; epämääräisyys siitä, mitä pitäisi tehdä, lisää stressin ja kiireen tunnetta, ja tekemättömät asiat ovat omiaan lisäämään myös syyllisyyden tunnetta. Näiden tekijöiden aiheuttamaa ahdistusta lieventääkseen henkilön tulisi laittaa yksittäiset tehtäväkokonaisuutensa tärkeysjärjestykseen, ja varata niille aikaa kalenteristaan. (Lindholm & Salminen 2013, 52.)

Lindholm & Salminen (2013, 57) painottavat hyvän suunnittelun olevan avaintekijä kiireen lieventämisessä, ja listaavat teoksessaan hyvän ajankäytön suunnitelman osia seuraavalla tavalla:



Kuvio 6. Ajankäytön suunnittelun koordinointi (Lindholm & Salminen 2013, 58, muokattu.)

Pitkän tähtäimen suunnitelma tarkoittaa suunnittelua useamman vuoden päähän. Sen pääasiallisena tarkoituksena on ennen kaikkea *antaa suuntaa* henkilön työelämälle. Pitkälle laadittujen suunnitelmienkin tulee kuitenkin olla tarpeeksi täsmällisiä, jotta niillä olisi todellista vaikutusta henkilön valintoihin ja tekemisiin. Pitkän tähtäimen tavoitteiden konkreettisuus on tärkeää siksi, että niiden tavoittelu olisi tehokkaampaa, eivätkä ne jäisi vain haaveiksi. (Lindholm & Salminen 2013, 58.)

Vuosisuunnitelma on suunnittelua, jossa henkilö laatii itselleen tavoitteita toteutettavaksi kuluvan vuoden aikana. Näiden vuotuisten tavoitteiden olisi hyvä myös edistää myös henkilön pitkän tähtäimen suunnitelmaa. Hyvä vuosisuunnitelma on keino hahmottaa paremmin oman ajan ja energian jakautumista vuosittain. Vuosisuunnittelussaan henkilön on tärkeää huomioida myös ympäristössään ja elimistössään tapahtuvat rytmin vaihtelut. (Lindholm & Salminen 2013, 59.)

Kuukausisuunnitelma on tapa helpottaa vuosisuunnitelman jakamista yhä tarkemmiksi kuukausittaisiksi tavoitteiksi. Vuositavoitteiden jakaminen kuukausitavoitteiksi

tekee tavoitteiden seuraamisesta helpompaa, koska vuosi on seurannan näkökulmasta vielä melko pitkä ajanjakso. (Lindholm & Salminen 2013, 59.)

Viikkosuunnitelma on Lindholmin & Salmisen (2013, 59-60) mukaan suunnittelujaksoista tärkein: Se on riittävän lyhyt ja konkreettinen, mutta siihen mahtuu jo hieman joustoa. Vaikka jokainen viikonpäivä ei menisikään suunnitelmien mukaan, voidaan poikkeamia paikata muina päivinä, jolloin viikkosuunnitelman kokonaistavoitteet saadaan tärkeimpien asioiden osalta toteutettua.

Viikkosuunnittelussa tärkeää on rakentaa työviikolle runko esimerkiksi merkitsemällä tärkeät tehtävät omaan viikkokalenteriin. Tärkeiden tehtävien ympärille on hyvä varata yhtämittaista aikaa pienempien tehtävien hoitamiseen, jotta niistä voi hoitaa useamman pois alta yhdellä kertaa. Työviikon selvä runko auttaa henkilöä päätöksenteossa, mutta työviikkoa ei tulisi myöskään suunnitella liian täyteen, jotta tilaa jää myös ennakoimattomille tehtäville. (Lindholm & Salminen 2013, 61.)

Päiväsuunnitelma on yksittäisen työpäivän sisällön suunnittelua. Päiväsuunnittelua tekevän on suositeltavaa arvioida sitä, millainen rakenne työpäivään ja mitkä työskentelyajat sopivat hänen omalle rytmilleen, voimilleen ja tavoitteisiin pääsemiselleen parhaiten. Esimerkiksi aamuihminen voi hyödyntää tehokkaan, hiljaisen työtuntinsa aloittamalla työntekonsa tuntia ennen kollegoitaan, kun taas iltaihminen voi sen sijaan tehdä tunnin tehokasta työtä muiden jo lopetettua työntekonsa. (Lindholm & Salminen 2013, 61.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella haastattelemalla kohdeorganisaation kiinteistöhuoltoyksikön esimiehiä. Koska tavoitteena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia esimiestyön tehostamiseksi, oli kyseessä siis työelämän kehittämistyö.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus voi olla lähtökohtaisesti kahden tyyppinen: kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle on tyypillistä tuottaa tuloksia numeerisessa tilastollisessa muodossa, kun taas kvalitatiiviset tulokset ovat enemmänkin löydöksiä sanoin ja lausein. Tämä tutkimus tähtäsi esimiestyön ajanhallinnan, organisoinnin ja suunnittelun haasteisiin ja niiden syvempään tarkasteluun, joten ongelmaa oli luontevaa tutkia laadullisella otteella. Laadullinen tutkimus harvoin noudattaa lineaarista etenemismallia, vaan tutkija saattaa hyppiä kenttätyön ja teoriapohdinnan välillä, mikä on luontaista ilmiötä kuvattaessa. (Kananen 2012, 29-30.)

Kehittämistutkimus

Kananen (2012, 85) toteaa, että kehittämishankkeissa avainasemassa on aina henkilöstökysymykset. Kehittämistyön peruskysymykset ovat laadullisen tutkimuksen perinteisiä tutkimuskysymyksiä ja lähestymistavan ja tutkimusmenetelmät määrittävät tutkimusongelma ja sen luonne. (Kananen 2012, 25.)

Kanasen (2012, 19) mukaan organisaation jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista sanotaan kehittämistyöksi. Jotta tähän saadaan myös tutkimuksellinen ote, tulee taustalla olla tieteellistä teoriaa, johon kehittäminen pohjautuu. Tavoite kuitenkin toiminnan parantamisessa ja työelämälähtöisessä kehittämisessä on aina jokin kehittämisen kohde, jotka Kananen (2012, 20) luettelee teoksessaan seuraavasti:

- Prosessit, toiminnot
- Tuotteet
- Palvelut
- Asiantilat

Kehittämistutkimuksessa tulee olla kaksi selvää roolia: tutkija ja toimija. (Kananen 2012, 86.) Koska tutkijan roolissa oli kohdeorganisaation yksikön palvelupäällikkö, hän ei voi olla osana tutkittavaa joukkoa. Toimijoiden roolissa eli tutkittavana joukkona toimivat yksikön kaikki työnjohtaja-esimiehet, joita oli kaikkiaan kolme.

Yksikön työnjohtajat valittiin tutkittavaksi joukoksi, koska kehittäminen koski heidän työtään. Kehittämiskohteina tässä opinnäytetyössä voidaan pitää esimiestyön prosesseja ja toimintaa. Tutkimuksen tavoitteena oli vaikuttaa nimenomaan ajanhallinnan sekä työn organisoinnin ja suunnittelun prosesseihin ja toimintaan. Niin sanottua

ongelmaan vaikuttamista kutsutaankin interventioksi: tutkimusongelman ja kehityskohteen määrittelyn lisäksi tulee kehittämistutkimuksessa huomioida myös mahdolliset keinot muutoksen aikaansaamiseksi. (Kananen 2012, 21.) Haastateltavilla oli kehittämisen näkökulmasta paljon arvokasta ”hiljaista tietoa” joten tietoa kerättiin juuri heiltä.

Teemahaastattelu

Tutkimusmetodiksi valittiin teemahaastattelu, joka on yleisin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. (Kananen 2012, 100.) Teemahaastattelussa pyritään ilmiön syvälliseen ymmärrykseen käyttämällä vallitsevia teemoja haastattelun perustana (Kananen 2012, 99.) Vallitsevat teemat valittiin tutkimuksen teorioiden mukaisesti:

1. Ajanhallinta
2. Työn organisointi
3. Työn suunnittelu

Näiden teemojen pohjalta laadittiin haastattelurunko. Valitut teemat olivat ilmiöinä monisyisiä ja siksi tutkimuksen ongelman kannalta suotuisimmaksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui yksilöhaastattelu. Yksilöhaastattelun valintaan haastattelumuodoksi vaikutti myös tutkimuksen luotettavuusvarauman huomiointi: yksilöhaastattelussa muiden haastateltavien läsnäolo ei pääse vaikuttamaan haastateltavien vastauksiin. Yksilöhaastattelu oli myös sen takia otollisin, koska haastateltavien esimiesten vastauksia analysoitiin jokaisen kysytyn kysymyksen jälkeen, mikä taas ei olisi ollut esimerkiksi ryhmähaastattelussa toimivaa. Haastateltavien subjektiiviset kokemukset kerättiin ja luokiteltiin teemoittain, jonka jälkeen niitä verrattiin toisiinsa sekä tutkimuksen teoriataustaan.

Koska haastattelutilanteessa jokaisesta teemasta esitettiin neljä suoraa kysymystä, haastattelu sisälsi myös puolistrukturoidun haastattelun elementtejä. Haastattelurungossa kysymyksiä oli yhteensä 12 kappaletta. Haastattelukysymykset muotoiltiin teorioiden perusteella, sekä niin, että niillä saataisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen empiirinen osuus alkoi esimiestiimipalaverin yhteydessä, johon tutkimuksen laatija varasi kalenterista ajan koko tutkittavalle joukolle. Teemahaastattelu

aloitettiin kertomalla tutkimuksen tausta ja tutkittava aihepiiri haastateltaville. Tutkittavalle joukolle kerrottiin myös, minkälaista tietoa haastatteluilla haetaan opinnäytetyötä varten, sekä ilmoitettiin tutkimuksen luotettavuuden tasosta ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämisestä. Haastateltavat kutsuttiin haastatteluun rauhalliseen neuvottelutilaan satunnaisessa järjestyksessä, ja nimettiin seuraavasti:

1. Haastateltava 1
2. Haastateltava 2
3. Haastateltava 3

4.2 Viiden miksi-kysymyksen tekniikka

Tutkimuksen analyysimetodina käytettiin viiden miksi-kysymyksen tekniikkaa ja se toteutettiin haastattelun yhteydessä heti yksittäisten kysymysten jälkeen. Menetelmänä viiden miksi-kysymyksen tekniikka on yksinkertainen: toistamalla miksi-kysymyksiä haastattelija pyrkii selvittämään tutkittavien ongelmien syyrakennetta. (Kananen 2012, 107.) Kehittämistutkimuksessa on tyypillistä poiketa lineaarisuudesta, ja tätä analyysimetodia käytettiin samasta syystä kuin Kananen (2012, 107) toteaa: tutkimustulosten analysoinnissa tutkija pyrkii pääsemään käsiksi ongelman juurisyyhin. Mitä nopeammin aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan aineiston keruun jälkeen, sitä paremmin se on muistissa ja tutkijaa innostavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 108.) Haastattelutilanne tallennettiin digitaalisella nauhurilla ja tämän jälkeen haastattelut purettiin propositiotason litteroinnilla, eli kirjoittamalla vastausten ydinhavainnot- ja löydökset nauhalta tekstin muotoon.

5 Tutkimustulosten esittely ja analysointi

Tässä kappaleessa esitellään tutkittavan joukon vastausten ydinhavainnot. Vastaukset teemoiteltiin pääteemojen alle, joita olivat ajanhallinta, työn organisointi ja työn suunnittelu. Pääteemojen alla käsiteltävät eri alateemat, eli haastattelua ohjanneet kysymykset on luettavuuden helpottamiseksi lihavoitu. Tulosten havainnollistamisen parantamiseksi tutkimusaineistosta on myös nostettu esiin vastaajien sitaatteja löydösten vakuuttamiseksi, saturoituneita vastauksia, sekä myös taulukoitu viiden miksi-kysymyksen tekniikalla saatuja havaintoja. Haastattelussa edettiin etukäteen laaditun haastattelurungon mukaan (Liite 1).

5.1 Ajanhallinta

Teemahaastattelun ensimmäisenä teemana toimi ajanhallinta. Haastateltaville selvennettiin haastattelutilanteen alussa, että käsitteellä ajanhallinta tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla omaa aikaa voi hallita paremmin: niin sanottua rationalisoitua ajankäyttöä. Kaikille haastateltaville esitettiin neljä kysymystä ajanhallinnasta ja jokaisen kysymyksen jälkeen esitettiin tarkentavia miksi-kysymyksiä, joilla pyrittiin vieämään haastateltavat tarkemmille ajatuksen tasoille vastauksissaan.

Alateema 1

Tutkimustuloksista ilmeni, että kaikki haastateltavat kokivat haasteelliseksi **suoriutua päivittäisistä työtehtävistään ajallaan**. Pääsyyt tähän olivat esimiestehtävien luonteesta johtuvat hitaat työprosessit, jatkuvat yhteydenotot sähköpostitse ja puhelimitse eri tahoilta sekä päivittäisten töiden runsas määrä ja siitä johtuva priorisoinnin haasteellisuus.

Selvittäessä vastausten juurisyitä miksi-tekniikan avulla ilmeni seuraavia asioita: työprosessien hitauteen vaikuttivat yrityksessä hiljattain käyttöön otetut järjestelmät. Esimiestehtävistä etenkin laskutuksen koettiin olevan aiempaa hitaampaa uudella ERP-järjestelmällä. Myös työvoiman hallinta ja työaikojen seuranta olivat osoittautuneet aikaa vieviksi prosessiksi. Jatkuvat yhteydenotot niin työntekijöiltä, asiakkailta kuin isännöitsijöiltä asettivat ajallisia haasteita taas siitä syystä, että esimiestä pidettiin yleisesti nopeimpana tiedonsaantikanavana. Eräänä syynä tähän nousi esiin se, että vain esimies oli oikeutettu tarkastelemaan kaikkea dataa, joka toiminnanohjausjärjestelmään oli kirjattu, jolloin mm. isännöitsijät joutuivat hankkimaan haluamansa tiedon poikkeuksetta esimiehen kautta. Myös päivittäisen työmäärän runsaus ja jatkuvat kiireelliset työtehtävät koettiin haasteellisiksi samasta syystä: yhteydenotot hyvin monissa asioissa ohjautuivat usein esimiehelle. Haastateltavien vastaukset mukailivat Joutsenkunnaan & Heikuraisen (1996, 39) kuvailua palveluyrityksen esimiestoiminnan pääsisällöstä: Esimiehen tehtävä on huolehtia *asioista ja ihmisistä*. Asioista huolehtiminen käsittää mm. asiakaspalvelutyön, kun taas ihmisistä huolehtimiseen

kuuluvat työntekijöiden huomiointi ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen. Tutkimusaineistosta oli selvästi havaittavissa, että työtehtävistä suoriutumisen ajalliset haasteet johtuivat pääosin esimieheltä vaadittavasta moniosaamisesta ja useiden tahojen yhteyshenkilönä toimimisesta.

Alateema 2

Kun haastateltavilta kysyttiin, **mitkä tekijät he kokevat pahimpina aikavarkaina työssään**, tuli esiin seuraavia pääsyitä: kysymykset ja olkapäähän koputtelu, jatkuva puhelimen soiminen ja odottamattomat, ”liikkuvat asiat”.

Uutena asiana nyt avokonttoriin siirtymisen jälkeen olkapäähän koputtelu ja asioiden kysyminen. Totta kai, kun ihmiset kysyvät asioita, niin niihin pitää aina vastata, mutta kun niitä tarpeeksi päivän aikana tulee, niin siitä muodostuu sellainen aikavaras - - (Haastateltava 1).

Se on noi ad-hoc tilanteet, eli kun joku ei ole mennyt niin kuin on suunniteltu. Liikkuvat asiat - - (Haastateltava 2).

Puhelimen - -

Se on se, joka jatkuvasti keskeyttää. (Haastateltava 3).

Miksi-tekniikalla ydinongelmaksi paljastui, että nämä asiat keskeyttivät esimiehiä työssään, jolloin esimiehen vastuulla olevat tärkeät hallinnolliset työt hidastuivat tai hankaloituivat. Tutkimusaineistosta ilmeni myös, että hiljattainen avokonttoriin siirtyminen oli lisännyt keskeytysten määrää, sekä myös se, että vastikään tehdyssä toimintamallin muutoksessa esimiehelle valtuutettujen työtehtävien määrä oli hieman lisääntynyt. ”Liikkuvia asioita” olivat mm. työntekijöiden yllättävät sairaslomat, poisolot ja työkeikkojen odottamattomat venymiset. Näiden yllätystilanteiden käsittely kohdistui esimiehen vastuulle, ja ne koettiin aikavarkaaiksi. Jatkuvien puhelinsoittojen syyksi osoittautui se, että yhteyttä ottavat tahot kokivat esimiehellä olevan tarvittava tieto useimpiin asioihin, tai vähintäänkin tarvittavat työkalut tiedon selvittämiseksi. Haastateltavien vastauksissa näkyi selviä yhteyksiä myös Lampikosken (2001, 54) toteamukseen siitä, että jatkuvat keskeytykset ovat yksi pahimmista ulkoisista aikavarkaista ja että avokonttoreissa työskentely rajoittaa häiriöttömän työnteon mahdollisuuksia. Myös Lindholm ja Salminen (2013, 69) mainitsivat keskeytysten olevan yhteydessä heikkoon työtehoon ja että ilman keskeytyksiä työtehtävien hoitaminen on ainakin kolme kertaa nopeampaa. Näin ollen tutkimuksessa huomattavimpia esiin

nousseita aikavarkaiden syitä olivat siis jälleen esimiehen roolin monipuolisuus, mutta myös ulkoiset häiriötekijät työympäristössä.

Alateema 3

Kun haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he **kiirettä työssään ja mitä vaikutuksia sillä on heidän työskentelyynsä**, olivat vastaukset hieman toisistaan poikkeavia. Eräs haastateltavista koki kiirettä ja kuvaili sen vaikutuksia negatiivisiksi pääasiallisesti siksi, että kiireen takia asiat tulivat *hoidettua puolikkaina*, mikä hankaloitti hyvin tuloksiin pääsyä. Eräs haastateltavista vastasi, ettei koe varsinaista kiirettä, vaan pikemminkin riittämättömyyden tunnetta, joka johtuu siitä, että työtehtävien suuren määrän takia töitä ei saada määrällisesti *koskaan tehtyä loppuun*. Kolmannen näkökulman toi esiin vastaaja, joka koki työssään kiirettä, mutta piti sen vaikutuksia positiivisina: vastaajan mukaan ilman kiireestä aiheutuvaa painetta asiat eivät tulisi tehtyä ja käyttämätön aika täytyisi jollain muulla.

Miksi-tekniikan perusteella syitä koettuun kiireeseen olivat muun muassa esimiesten vastualueiden laajuus ja tehtävien määrä, useat eri järjestelmät, jonne syöttää erilaisia tietoja, useiden asioiden mittaroinnin ja seurannan tarve sekä almanakan täyttävät, niin talon sisäisesti määrätyt kuin ulkopuoleltakin tulevat tehtävät, palaverit ja tapaamiset. Lampikosken (2001, 18) kuvailemista kiireen syistä seuraavat näkyivät myös haastateltavien vastauksissa: *yhteiskunnalliset painetekijät ja ilmaa haukkova kalenteri*. *Yhteiskunnallisina painetekijöinä* Lampikoski mainitsi muun muassa tietotekniikan kehityksen ja kiihtyvän tahdin omaksuttavien sovellusohjelmien määrässä. Vastauksissa näkyneet tietojen syöttö useisiin järjestelmiin sekä mittarointi ja seuranta ovatkin rinnastettavissa Lampikosken mainintaan sovellusohjelmien hallinnasta, ja se osoittautuikin analyysissä yhdeksi kiireen juurisyyksi. *Ilmaa haukkovan kalenteri* on Lampikosken mukaan sellainen, jossa kaikki aika on tarkkaan aikataulutettu, mikä johtuu joko ympäristöstä tai henkilöstä itsestään. Haastateltavien vastauksista voitiin todeta, että tässä tapauksessa ulkopuoliset tekijät ja ympäristön häiriöt olivat heidän esimiestyössään suurin syy kiireelle. (Lampikoski 2001, 18.)

Alateema 4

Ajanhallinnan teeman viimeisenä asiana haastateltavilta kysyttiin heidän **mielipidettään siihen, miten aikaa voisi käyttää järkevämmiin yksikössä**, jotta esimiestyöt saataisiin paremmin tehtyä ajallaan. Vastauksista nousi esiin useita huomionarvoisia ehdotuksia. Eräs haastateltavista ehdotti, että yksikön kesken voitaisi sisäisesti järjestää hiljaisia työtunteja/työpäiviä jollekin sopivalle viikonpäivälle. Tällöin esimiehet saisivat rauhassa tehdä heille varattuja hallinnollisia tehtäviään ja alaisille sekä muille sisäisille sidosryhmille olisi tiedotettu, että kyseisenä aikana esimieheen olisi suotavaa ottaa yhteyttä ainoastaan hätätilanteissa. Toinen vastaaja ehdotti järjestelmissä käsiteltävien asioiden karsimista. Esimiesten tuli käsitellä järjestelmillä päivittäin muun muassa työkeikkojen hyväksyntää, laskutusta ja työvuorojen korjausta, joihin kului runsaasti enemmän aikaa kuin mitä oli käytettävissä muiden tärkeiden tehtävien ohella. Erään haastateltavan ehdotus sen sijaan koski yhteisten kalentereiden käyttöönottoa ja sellaisten yhteyshenkilöiden (palveluohjaajien) lisäämistä, joille esimies voisi laittaa asioita eteenpäin. Miksi-tekniikalla saadut syyt ajankäytön järkevöittämiseksi olivat moninaisia. Seuraava taulukko havainnollistaa erään haastateltavan esittämiä syitä hiljaisen ja rauhallisen työajan merkityksestä esimiestyössään:

Taulukko 1. Kysymys 4, Viiden miksi-kysymyksen tekniikka (Haastateltava 1)

Viiden miksi-kysymyksen tekniikka

	Vastaus	Miksi [työaika pitäisi rauhoittaa?]	Miksi [hallinnolliset tehtävät vaativat hiljaisia keskittymistä?]	Miksi [virheen mahdollisuus voi kasvaa?]	Miksi [puhelin sitten soi?]	Miksi [esimiehelle kohdistuu näin suuri määrä puheluita?]
Kysymys 4 Miten aikaa voisi käyttää järkevämmiin yksikössäsi?	<i>Yksikötasolla voitaisiin järjestää jotain sisäisesti tiedotettuja hiljaisia tunteja, jolloin työntekijä pystyy suoriutumaan hallinnollisista tehtävistään rauhassa.</i>	<i>Koska esimiehille on mahdollistettava se keskittymistä vaativan hallinnollisen työn tekeminen, niin se on vaan asia mikä voitaisi yhdessä sopia, että kuinka se hoidetaan.</i>	<i>Ettei virheet pääse konkretisoitumaan, esimerkiksi siten että palkat maksetaan väärin tai asiakas saa 500 euron sijasta 5000 euron laskun. Yhdellä väärällä klikkauksella voi olla isot seuraukset.</i>	<i>Jos on tekevässä jotain ja puhelin soivälissä, niin siinä ihminen unohtaa sen mitä oli tekevässä tai joutuu aloittamaan alusta sen asian käsittelemään.</i>	<i>Asiakkaat soittaa, työntekijät soittaa, sisäiset soitot palkanlaskennasta yms. Se määrä voi olla lumisena päivänä melkein 100-150 vastattua / soitettua puhelua. Normaali päivänä ainakin 50-80 puhelua.</i>	<i>Asiakkailla pitää olla kontakti tiedossa ja työntekijöillä pitää olla esimies jolle soittaa, kun ne tarvitsevat apua. Nämä ehkä ne tärkeimmät.</i>

Taulukosta esiin nousseet juurisyyt hiljaisen ja rauhallisen työajan tarpeelle olivat virheiden minimoiminen ja tarkkuus sekä ajatusten katkeamattomuus esimerkiksi laskutustyössä. Myös Lindholm ja Salminen (2013, 72-73) painottivat häiriöttömän työrauhan tärkeyttä listatessaan työrauhan hankkimisen keinoja (kuvio 3) ja kehottivat mm. ”sopimaan työnteon pelisäännöistä kollegojen kanssa” ja ”ilmoittamaan selkeästi, koska olet tavoitettavissa”. Haastateltavan 1 ehdotuksissa esiintyikin samankaltaisuuksia juuri Lindholmin ja Salmisen esittämiin keinoihin. Juurisyyt sen sijaan siihen, miksi järjestelmällä hoidettavia töitä ehdotettiin karsittavaksi, olivat ne, että järjestelmän käyttö koettiin hitaaksi prosessiksi ja että joidenkin tehtävien, kuten laskutuksen kuulumista työnjohtajan tehtäviin pidettiin hieman epäloogisena. Syy yhteisten kalenterien laatimiseen oli se, että työnjohtajat tietäisivät paremmin myös kollegoidensa vapaat resurssit, jolloin yhteinen synergia työnteossa paranisi. Palveluohjaajien lisäämistä perusteltiin sillä, että esimiehellä olisi käytössään ns. oikea käsi, jolle delegoida asioita eteenpäin.

5.2 Työn organisointi

Haastattelun seuraavana teemana toimi työn organisointi. Haastateltaville täsmennettiin organisoinnin tarkoittavan erilaisten asioiden järjestelyä.

Alateema 1

Teeman aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan, **mitä asioita he joutuivat organisoimaan työssään**, ja vastaukset olivat seuraavia:

Mulla on tapana sillain, että mä aamuisin oon ottanut sieltä toimialatason viikkokellosta sen, että mää teen mun laskut, kiidon, mun ostolaskut, hyväksyn mun työajat, jonka jälkeen mä siirryn sitten sähköpostiin, mistä tulee erinäisiä työtehtäviä asiakkailta, tulee erinäisiä sisäisesti annettuja työtehtäviä, sitten erinäisiä työtehtäviä jotka vaatii multa toimenpiteitä, jonka jälkeen on sitten sovitut asiakastapaamiset, jotka saattaa siirtää edellä mainittuja asioita, jolloin ne saattaa siirtyä seuraavalle päivälle. Sitten on vielä kiiretyöt, jotka tulee työntekijöiltä tai asiakkailta, jotka pitää hoitaa heti - - (Haastateltava 1).

Järjestelmien päivitykseen kannattaa varata oma aikansa, ja myöskin siihen, että käy kasvotusten tapaamassa henkilöstöä ja pitää tiimipalavereita. Asiakastapaamisia ja ylipäätään kaikkea mitä, tulee laittaa kalenteriin - - (Haastateltava 2).

Alaisia, yhteydenottoja, tiettyjä aikataulutettuja tehtäviä. Ostopäätöksiä, hankintaehdotuksia, tai niiden hyväksymistä. Sitten on tämä kuuluisa laskutus. (Haastateltava 3).

Vastaukset osoittivat esimiehiltä vaadittavan useiden asioiden organisointia työsään. Miksi-tekniikalla selvinneitä pääsyitä siihen, miksi esimieheltä vaadittiin organisointia näihin asioihin, olivat seuraavia: esimiehellä oli vastuu, kokemus ja riittävä yrityksen osa-alueiden tuntemus organisoida omia ja muiden asioita laaja-alaisesti. Kun miksi-tekniikalla selvitettiin juurisyitä siitä, miksi alaisten työhön liittyvissä asioissa järjestely oli laajalti esimiehen vastuulla, nousi erään haastateltavan vastauksissa esiin yrityksessä esiintyvä vaihtuvuus työntekijöiden ja huoltokohteiden suhteen. Vaihtuvuuden syyksi vastauksista nousivat uudet sisäiset ohjeistukset ja linjaukset, joita yrityksessä oli otettu käyttöön hiljattain. Uusien ohjeistusten ja linjausten syyksi epäiltiin kustannustehokkuuden parantamista. Alaisten keskuudessa tyytymättömyyttä olivat konkreettisesti aiheuttaneet mm. uudet säännöt työautojen sijoituksesta työajan ulkopuolella ja viikonloppulenkien rahallisten korvausten poistuminen. Näin ollen työntekijöiden vaihtuessa uusiin myös esimiehiltä vaadittiin enemmän organisointia alaisten asioihin. Joutsenkunnaan ja Heikuraisen (1996, 39) mukaan esimiehen vastuulla on niin liikeidean sanelemien tarpeiden, työryhmien tarpeiden kuin myös työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen ja huomiointi. Haastateltavien vastauksissa analysoitaessa havaittiin esimiehen roolin sisältävän samankaltaisia vastuita myös tutkittavassa yksikössä.

Alateema 2

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin täsmentämään, **miten he organisoivat omia töitään**. Kysymyksen tarkoituksena oli tuoda esiin niitä keinoja, joilla esimiehet järjestivät vain omat työtehtävänsä ja mihin ajankohtaan. Haastateltavat kertoivat organisoivansa omia töitään kalenteroimalla, aikatauluttamalla, listaamalla ja laittamalla töitään tärkeysjärjestykseen. Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan haastateltavan 2 kertomia konkreettisia syitä omien töidensä organisoinnille:

Taulukko 2. Kysymys 6, Viiden miksi-kysymyksen tekniikka (Haastateltava 2)

Viiden miksi-kysymyksen tekniikka

	Vastaus	Miksi [asiat merkitään kalenteriin?]	Miksi [on sovittu deadlineja?]	Miksi [on annettu vasteaikoja?]	Miksi [tehtävät tulee tehdä ajoissa?]	Miksi [voi tulla sanktioita tai vahinkoja?]
Kysymys 6 Millä tavoin organisoit omia töitäsi?	<i>Ensin on vaadittu aikataulu, sitten oma tärkeysjärjestys</i>	<i>Jos on asiakasjuttu, niin siellä on sopimus takana ja deadlineja - -</i>	<i>Siellä on vasteaikoja tai tehtävien tekemiseen annettuja aikoja</i>	<i>Sen takia, että ne tulee ajoissa tehtyä.</i>	<i>Tulee sanktioita tai vahinkoja, jos ne ei ole tehty.</i>	<i>Sopimus on aikataulutettu, tulee sanktioita, jos tosiaan on joku vesivuoto, että kyllä se ihan radikaali se vasteaika on.</i>

Taulukossa näkyvä haastateltavan 2 mainitsema aikataulutus oli tärkeää siitä syystä, että työt tulisivat ajoissa tehtyä, jotta sanktioilta ja vahingoilta vältyttäisiin. Haastateltavien vastauksissa kalenterointi nousi yhdeksi esimiesten organisoinnin pääkeinoksi. Kalenteriin listattuja asioita olivat mm. asiakastapaamiset, työntekijöiden kanssa sovitut asiat, työturvallisuusasiat, yksikön sisäiset tapaamiset, tuotannon suunnittelutapaamiset sekä koulutukset. Miksi-tekniikalla analysoitaessa esiin tulleita syitä kalenterin käyttöön oli yleisesti ottaen se, että muistettavia asioita oli niin paljon. Eräs haastateltava kertoi kuitenkin täyttävänsä kalenterinsa aina vain puoliksi täyteen, jotta äkillisiin toimenpiteisiin ja hätätilanteiden hoitoon jäisi aikaa.

Vastauksissa esiin nousutta asioiden listaamista töiden organisoinnin keinona perusteltiin sen sijaan sillä, että useiden pienten toimeksiantojen ylös kirjoittaminen vapautti aivokapasiteettia muuhun työhön ja paransi keskittymistä. Teoreettisessa viitekehityksessä esitellyn GTD-mallin idea pohjautuikin samanlaiseen periaatteeseen, jota yksi haastateltavista sivusi vastauksissaan. GTD-mallissa työmuistia kuormittavat asiat kehoitetaan siirtämään pois mielen päältä, jotta ajatuskapasiteettia vapautuisi luovampaa ja tehokkaampaa työskentelyä varten. Allen (2001, 27) kehottikin keräämään ulkopuolelta tulevan informaation joihinkin luotettaviin ”keräysjärjestelmiin”, joiden esimerkkeihin kuuluivat mm. paperiset tai elektroniset muistiinpanovälineet.

Alateema 3

Teeman seuraavana kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, **mitä hyviä ja huonoja puolia työn organisoinnilla on ajankäytön kannalta**. Kaikkien haastateltavien mie-

lestä organisoinnilla oli hyviä puolia. Sen kerrottiin mm. nopeuttavan työntekoa, antamaan työlle raamit miten toimia, sekä helpottavan asioiden tärkeysjärjestyksessä pysymistä. Kun miksi-tekniikan avulla tiedusteltiin sitä, miksi organisointi nopeutti työntekoa, eräs vastaaja mainitsi hyötyjen olevan suuria etenkin kausitöissä. Kausitöiden onnistumisen kannalta työnjohtajien tuli saada ajoissa tarkat suunnitelmat siitä, että työntekijät ovat oikeassa paikassa ja että myös koneet liikkuvat oikeissa paikoissa. Jos taas työnjohtajat eivät saaneet kyseistä yksikötason tietoa tarpeeksi ajoissa, aiheutti se asioiden perään kyselemistä ja erilaisten vaihtoehtojen puntarointia, jolloin ajankäytön kerrottiin ”*vähintään tuplaantuvan*”. Syyt sille, miksi organisointi antoi työlle raamit, olivat ne, että esimiehen ollessa useiden yhteydenottojen kohteena organisointi loi paremman järjestyksen tehtäville asioille. Organisoinnin tuomat hyödyt tärkeysjärjestyksessä pysymiseen liittyivät etenkin kiireellisten toimeksiantojen hoitoon. Kiireasioiden priorisoiminen oli muun muassa keino estää mahdollisia lisäkustannuksia. Tätä vastausta mukailee myös Joutsenkuntaan & Heikuraisen (1996, 43) toteamus siitä, että palveluyrityksessä yksi organisoinnin pyrkimyksistä onkin saavuttaa kustannussäästöjä. Myös Wiskari (2014, Työn vaatimukset) painotti, että työn organisoinnin tulisi olla tehokkuuden lisäksi myös tuottavaa.

Alateema 4

Teeman viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta tiedusteltiin, **miten työtä tulisi organisoida yksikössä, jotta työn teho paranisi**. Haastateltavat 2 ja 3 olivat hyvin samoilla linjoilla vastauksissaan: toiveena oli, että esimiehelle asetettuja töitä pitäisi pyytää jakamaan myös muille tahoille.

Olisi muita keille jakaa töitä ja yhdessä tekeminen silloin kun pystytään. Ei kuitenkaan turhaan vaan yhteisestä tarpeesta - - (Haastateltava 2).

No ihan, jos lähetään nyt isoille linjoille, niin pitäisi aika kriittisesti tarkastella esimiehen työtä ja mitä kaikkea siihen kuuluu, ja olisiko siinä jotain, mitä joku muu voisi tehdä - - (Haastateltava 3).

Haastateltavan 1 vastaus sen sijaan sisälsi ehdotuksia toimialakohtaisten suunnitelmien järjestelyyn liittyen:

-- on olemassa kuitenkin toimialakohtaisia suunnitelmia, kuinka asiat tehdään, kuinka ne suunnitellaan ja kuinka työvuoroja käytetään niin kun se valuu aluejohtoon ja yksikönpäällikölle, niin sen pitää tehdä ne lisäykset ja yksikön toimenpiteet ja sieltä sitten palvelupäällikölle, joka tuntee työnjohtoalueet työntekijät prosessit koneet niin sen pitää tulla ylhäältä alaspäin, jotta työnjohtajalle saadaan selkeät ohjeet kuinka tietty kausityö suoritetaan, paljonko siihen on käytettävissä, saako alihankintaa käyttää, kuinka omia työntekijöitä käytetään, tehdäänkö ylitoita, otetaanko vuokramiehiä ja vuokratyöntekijöitä. Ja nämä ovat sellaisia asioita joita työnjohtaja ei saa päättää, joten tieto pitää tulla ylhäältä alas ajoissa. (Haastateltava 1).

Analysoitaessa selvinneet syyt siihen, miksi esimiehelle määrättyjä töitä pitäisi pystyä jakamaan muille, olivat yksinkertaisesti niiden runsas määrä. Analysoitaessa vastauksissa nousi esiin myös se, että palaverihin osallistuminen silloin, kun asia ei koskenut itse esimiestä, koettiin turhaksi. Näin ollen organisoinnin parantamiseksi yksikössä palaverihin kutsuvien henkilöiden tulisi selvittää tarkemmin, kenelle palaverin asiat kuuluvat. Syyt, miksi toimialakohtaisten suunnitelmien saaminen esimiehen tietoon ajoissa koettiin tärkeiksi olivat, että työt olivat vaarassa myöhästyä tai jäädä tekemättä, jollei esimies ollut saanut päälliköiltä ohjeistusta ja hankintalupaa esimerkiksi alihankkijoita ja vuokratyöntekijöitä koskien.

Tutkimustulokset osoittivat informaation nopean kulkemisen ”ylhäältä alas” olevan tapa lisätä yksikön tehokkuutta. Tämän lisäksi esimiesten tulisi pystyä delegoimaan tehtäviään monipuolisemmin yksikössä. Taylor (1989, 85) totesi, että jos henkilö kyseenalaistaa sen, miksi juuri hän vastaa jostakin asiasta, voi se auttaa häntä ideoimaan, kuinka eliminoida, yksinkertaistaa tai delegoida kyseinen asia. Taylorin mukaan työ esimiehenä käsittää usein paljon enemmän velvollisuuksia, kuin mitä yksi henkilö pystyy täyttämään, mutta se tapa, jolla työt saadaan tehdyksi, on myös esimiehen oman kekseliäisyytensä varassa. Delegointi on tehokkaan johtajan merkki, kuten myös *menetelmien muuttaminen, menettelytapojen yksinkertaistaminen, sekä kallisarvoisten resurssien, kuten ajan tai rahan säästäminen.* (Taylor 1989, 85.)

5.3 Työn suunnittelu

Alateema 1

Viimeisenä teemahaastattelun teemana käsiteltiin työn suunnittelua. Teeman aluksi haastateltavilta tiedusteltiin, **suunnittelevatko he omaa työtään etukäteen ja miten**. Kuten jo aiemmin organisoinnin keinoiksi, myös suunnittelun keinoiksi nousi aineistosta esiin asioiden kalenterointi ja tärkeysjärjestykseen laittaminen. Seuraava taulukko havainnollistaa haastateltavan 3 juurisytä omien töidensä suunnitteluun:

Taulukko 3. Kysymys 9, Viiden miksi-kysymyksen tekniikka (Haastateltava 3)

Viiden miksi-kysymyksen tekniikka

	Vastaus	Miksi [suunnittele?]]	Miksi [tehtävät pitää ajoittaa?]	Miksi [ei muuten löydy aikaa?]	Miksi [työpäivä voi kulu epäolennaisuuksiin?]	Miksi [esimiehen pitää selvittää tämä?]
<p>Kysymys 9</p> <p>Suunnitteletko omia töitäsi etukäteen, ja miten?</p>	<p><i>Suunnittele muun muassa kalenteroimalla ja lisätaamalla asioita ja niiden tärkeysjärjestykseen laittamista.</i></p>	<p><i>Tullaan taas tähän, että kaikki mitä haluaa oikeasti tehdä pitää ajoittaa koska muuten työpäivä hukkuu pieniin toimeksiantoihin tai muuhun.</i></p>	<p><i>Koska näitä pieniä toimeksiantoja tulee jatkuvasti tai sanotaan, että näiden tautalla täytyy koko ajan tehdä päivittäistä tekemistä, koska sille ei muuten löydy aikaa.</i></p>	<p><i>Koska se täytyy pitää itsellä hallinnassa se päivittäinen tekeminen koska se työpäivä kuluu epäolennaiseen muuten.</i></p>	<p><i>Se on tämmöisiä pieniä selvityspyynnöitä, että miksi työ esimerkiksi on tekemättä ja vastaus löytyy aina järjestelmästä, että joko se on käynyt monella puhelimessa tai ei lähtenyt ollenkaan - -</i></p>	<p><i>Koska mulla on esimiehenä siihen työkalut - -</i></p> <p><i>Myös aspalla on, mutta koska joutuu jonottaan, ne soittavat mieluummin työnjohtajalle. Työntekijät ei saa tietoa mistään - -</i></p>

Taulukossa mainittu syy suunnittelulle oli mm. päivittäisen tekemisen pitäminen hallinnassa. Myös toinen haastateltava mainitsi käyttävänsä kalenteria suunnittelun välineenä samankaltaisista syistä: suunnitellessaan hän muisti paremmin mitä tehdä, kun asiat eivät päässeet unohtumaan. Haastateltavien suunnittelutavoissa näkyi yhtäläisyyksiä myös tutkimuksen teoriataustassa viitattuihin asioihin. Lindholm & Salmi (2013, 52) mainitsivat etukäteissuunnittelun antavan henkilölle mahdollisuuksia järjestellä työtään omien lähtökohtiensa mukaan. He myös painottivat tehtäväkoko- naisuuksien tärkeysjärjestykseen laittamista ja kalenteroimista suunnittelun keinoina,

jotta tekemättömien töiden epämääräisyyttä ja tästä aiheutuvaa ahdistusta voisi lieventää. Haastateltava 1:den näkökulma suunnittelukysymykseen oli, että varsinkaan pidemmällä tähtäimellä suunnitteluun ei ollut ollut aikaa. Syinä tähän olivat olleet mm. kova vaihtuvuus ja vajaat resurssit. Haastateltavan mukaan yksikössä oli ollut pitkään vajaa määrä tarvittavia työnjohtajia ja viimeisen vuoden aikana työnjohtaja oli vaihtunut 4 kertaa. Syyksi kovaan vaihtuvuuteen haastateltava epäili, että työnjohtajan ”ruutu” koettiin yksinkertaisesti liian haastavana. Lindholm & Salminen (2013, 58) totesivat pitkän tähtäimen suunnittelun pääasiallisen tarkoituksen olevan suunnan antaminen työelämälle. Tutkimustulosten perusteella pitkän tähtäimen suunnittelu oli ollut esimiestyössä kuitenkin hankalaa resurssipulan aiheuttaman kiireen vuoksi.

Alateema 2

Teeman seuraavana kysymyksenä esitettiin **miten pitkälle haastateltavat voivat suunnitella omia töitään**. Erään vastaajan mukaan suunnittelua kannatti tehdä vain puoli päivää kerrallaan. Toinen haastateltava mainitsi suunnittelevansa parin kuukauden päähän, kun taas yksi kertoi suunnittelevansa yhden ”kauden” eteenpäin: esimerkiksi kevätkauden työt tuli suunnitella jo talvella. Syyt siihen, miksi eräs haastateltavista koki vain puolen päivän suunnittelun olevan kannattavaa, oli se, että jo yhden työpäivän aikana valmiit suunnitelmat ehtivät usein muuttumaan odottamattomien tekijöiden vuoksi. Toisen haastateltavan vastaus parin kuukauden suunnittelusta eteenpäin perustui siihen, että kahden kuukauden välein järjestettiin usein palaverit niin isännöitsijöiden kuin työntekijöidenkin kanssa. Tämän aikavälin havaittiin olevan sopiva seurantajakso, ja nämä palaverit sisälsivät aiemman työn onnistumisen arviointia, mutta myös uusien tehtävien ja tapahtumien suunnittelua yhdessä. Asioiden läpikäyminen kahden kuukauden välein mahdollisti myös asioiden korjauksen, jos jokin ei ollut aiemmin sujunut halutulla tavalla. Syitä sen sijaan yhdeksi kaudeksi eteenpäin suunnitteluun olivat vuodenaikojen vaihtuessa tarve varustautua oikeanlaisella kalustolla, resursseilla ja ihmisillä tuleviin töihin. Jos suunnittelu seuraavaa kautta varten oli ollut puutteellista, oli vaarana niin sopimustöiden kuin tilaustöidenkin tekemisen epäonnistuminen. Haastateltavien vastauksissa näkyi elementtejä Joutsenkuntaan & Heikuraisen (1996, 41) kuvailemasta palveluyrityksen esimie-

heltä vaadittavasta suunnittelutyöstä: suunnittelua tehdessään esimiehen tulisi huomioida asiakkaiden tarpeet ja ongelmat, mutta myös yritykselle ominaiset käytännöt palveluiden toteuttamistavoista. Etenkin oikeanlaisilla resursseilla varautuminen tuleviin ”kausiin” oli tutkittavassa yksikössä tärkeä huomioitava asia tulevien töiden onnistumisen varmistamiseksi. Palaverointi parin kuukauden välein yhdessä asiakkaan ja työntekijöiden kanssa taas oli samaista asiakkaiden tarpeiden huomioimista, mitä Joutsenkunnas & Heikurainenkin (1996, 41) painottivat.

Alateema 3

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin sitä, **hallitsevatko he aikaansa paremmin suunnittelemalla töitään tietyille ajankohdille.**

Kaikki haastateltavat kokivat hallitsevansa aikaansa paremmin suunnittelun avulla. Eräs haastateltava mainitsi suunnittelun säästävän aikaa ja kertoi suunnittelevansa hallinnolliset työtehtävänsä aamun hiljaisille tunneille, sekä painotti, että suunnittelua tulisi tehdä enemmän yhdessä yksikkönä. Perusteena sille, miksi yhdessä suunnittelua tulisi lisätä, oli se, että tätä oli viime aikoina tehty vähemmän vajaista resursseista ja haastavasta ajankäyttötilanteesta johtuen. Yhdessä suunnittelulla kalusto ja ihmiset saataisiin paremmin ohjattua ajoissa oikeaan paikkaan, jotta työt yksikkötasolla yksittäisten työnjohtoalueiden sijaan saataisiin paremmin valmiiksi. Toinen haastateltava mainitsi suunnittelun parantavan oman ajan hallintaa siksi, että varsinkin aamu kahdeksasta eteenpäin puhelinsoitot asiakkailta lisääntyvät koskien mm. kiiretehtäviä ja huoltopyyntöjä. Koska asiakkaat vaativat toimenpiteitä/vastauksia työajan puitteissa, tuli näihin reagoida yleensä nopeasti. Myös kolmas haastateltava oli samoilla linjoilla edellisen kanssa: puhelinsoitot ym. häiriöt vievät usein keskittymisen, jolloin työn suunnittelun merkitys korostui. Suunnittelun koettiin selkeyttävän tehtäviä asioita. Kuten Lindholm & Salminenkin (2013, 52) totesivat, ilman minkäänlaista etukäteen suunnittelua tehtävien aloitus helposti viivästyy. Haastateltavien vastausten perusteella tämä toteamus oli paikkansapitävä myös tutkittavassa yksikössä. Suunnitelmallinen järjestys työtehtäville jatkuvien puhelinsoittojen ym. keskeytysten ristipaineessa nopeutti esimiesten suoriutumista työtehtävistään.

Alateema 4

Teemahaastattelun viimeisenä kysymyksenä haastateltavia pyydettiin kertomaan, **minkälaisella suunnittelulla esimiestyön tehoa voisi heidän mielestään parantaa.**

Haastateltavien vastauksista nousi esiin seuraavia tapoja:

Kausityöt voitaisi suunnitella tarkemmin yhdessä. Voitaisi suunnitella kuukauden laskutus yhdessä, ei kuukauden viimeinen päivä vaan jo kuukauden puolivälissä alkaa miettiä niitä asioita. Edellisessä kuussa voisi miettiä, mitä voitaisiin myydä seuraavana kuukautena. Voitaisi suunnitella yhdessä, kuinka me käytetään meidän työvuoroja, tasoitusvapaita, tai tarvitaanko me lisätyövoimaa johonkin kohtaan. Voidaan suunnitella yhdessä työturvallisuusasioita; koska tehdään, mitä tehdään. Käytännössä suunnitella kaikkea yhdessä - - (Haastateltava 1).

Mä ottaisin tämän käyttöön, mitä ei ole käytössä: kollegojen konsultointi - -

Ei puhuta siis vain omalla alueella, vaan muilta työnjohtajilta samassa firmassa. Muilta paikkakunnilta - - (Haastateltava 2).

No ainakin tämmöinen, millä ehkä saisi vähän taattua jonkun näköistä työrauhaa, että olisi tunti tai kaksi päivässä jolloin voisi laittaa puhelimen kiinni ja voisi vaan tehdä jotakin, mitä sillä hetkellä katsoo parhaaksi. Eli yksi aika selkeä häiriötekijän poistaminen. (Haastateltava 3).

Miksi-tekniikalla selvinneet syyt siihen, miksi suunnittelemalla edellä mainittuja asioita työn teho paranisi, olivat seuraavia: muiden paikkakuntien kollegoja/työnjohtajia konsultoimalla voitaisi haastateltavan mukaan saada vertaistukea, sekä löytää keinoja, joilla oman yksikön toimintaa voisi parantaa. Vastavuoroisesti myös oman yksikön toimintamalleja voitaisiin haastateltavan mukaan esittää muiden paikkakuntien esimiesten käytettäväksi, jolloin hyöty olisi molemminpuolista. Syitä sille, miksi suunnittelua tarvittaisiin työrauhan takaamiseksi, oli häiriötekijöiden poistaminen. Erään haastateltavan mukaan ongelmallista oli se, että puhelimeen vastaamatta jättäminen aiheutti asiakkaisissa tyytymättömyyttä ja etenkin kiinteistöhuoltoalan luonteesta johon puhelimeen oli tärkeää vastata: nopealla reagoinnilla oli mahdollista saada tyytymätön asiakas tyytyväiseksi. Myös Lindholm & Salminen (2013, 72-73) kehottivat *työrauhan hankkimisen keinot* –listassaan (kuvio 3) kertomaan selkeästi omat vastausajat niin asiakkaille, esimiehille kuin kollegoillekin, ja pitämään näistä lupauksista kiinni. Tutkittavassa yksikössä etenkin asiakkaiden kohdalla tämä periaate näkyikin selvästi: asiakkaille vastaaminen ja heidän tarpeisiinsa reagoiminen nopeasti oli selvä prioriteetti työnjohtajien esimiestyössä.

6 Johtopäätökset ja suositukset

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset tutkimustuloksista vastaamalla tutkimusta ohjanneeseen päätutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin. Koska kyseessä oli tavoitepohjainen työelämän kehitystyö, tarjotaan luvussa myös suosituksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi haastatteluaineiston ja teoreettisen viitekehysten pohjalta. Luvussa edetään vastaamalla ensin haastatteluista saaduin suorien havainnoin opinnäytetyötä ohjanneisiin alakysymyksiin, jotka on luettavuuden helpottamiseksi lihavoitu. Suorien ydinhavaintojen lisäksi esitetään suosituksia ja ohjenuoria toimeksiantajayritykselle siitä, miten tuloksia voidaan hyödyntää. Suositukset on tekstissä alleviivattu. Alakysymyksiin vastaaminen ja suositukset sen sijaan muodostavat yhdessä kokonaisvaltaisen vastauksen opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen.

Alakysymys 1

Ensimmäinen tutkimusta ohjannut alakysymys oli seuraava: **Mitkä tekijät vaikuttavat siihen siihen, että sovittuja töitä ei saada tehtyä ajallaan?** Nämä tekijät olivat ensisijaisesti työprosessien hitaus, jatkuvat yhteydenotot sähköpostitse ja puhelimitse sekä päivittäisten töiden runsas määrä ja sen aiheuttamat priorisoinnin haasteet. Työprosessien hitauteen vaikuttivat useiden järjestelmien hallinta ja niillä hoidettavat aikaa vievät tehtävät, kuten laskutus ja työvoiman hallinnan toimenpiteet. Myös hiljattain uudistuneet järjestelmät koettiin syyksi siihen, että työprosesseista selviytyminen koettiin hitaammaksi kuin aiemmin. Sähköposti ja puhelin olivat kiinteistöhuoltoyksikön esimiehille tärkeimmät kanavat asiakaspalvelutyössä ja työntekijäasioiden hoidossa, mutta niiden koettiin usein keskeyttävän esimiehille kuuluvien hallinnollisten työtehtävien tekemisen. Työtehtävien runsaan määrän pääsyyksi selvisi, että niin sisäiset kuin ulkoisetkin sidosryhmät pitivät esimiestä nopeimpana kanavana tiedon saamiseen tai tiedon hankkimiseen. Useiden tahojen yhteyshenkilönä toimiminen vaikeutti esimiehen omista tehtävistään suoriutumista ajallaan.

Sisäisesti tiedotettu hiljaisen työskentelyn ajankohta

Tutkimuksen perusteella yksikön esimiehillä oli todellinen tarve hiljaiseen ja rauhoitettuun työskentelyyn: työrauhan tärkeys etenkin hallinnollisia tehtäviä tehdessä

nousi esiin toistuvasti haastateltavien vastauksissa. Näin ollen yksikössä olisi suositeltavaa ottaa käyttöön haastatteluaineistosta esiin noussut keino: sisäisesti tiedotettu hiljaisen työskentelyn ajankohta viikoittain. Esimiehet voisivat ottaa linjauksen käyttöön kutsumalla oman työnjohtoalueensa työntekijät palaveriin ja sopimalla heidän kanssaan yhteisesti sellaisesta viikonpäivän ajankohdasta, jolloin esimiehelle olisi suotavaa soittaa vain hätätilanteissa. Tällaisen käytännön ankkuroiminen yksikön toimintaan tehostaisi esimiestyötä myös pitkällä tähtäimellä: tieto rauhallisemman työajan mahdollisuudesta viikoittain poistaisi esimiesten stressiä ja epämääräisyyden tunnetta, kun hallinnollisten töiden tekemiselle varattu ajankohta muodostuisi normiksi työyhteisössä.

Alakysymys 2

Seuraava alakysymys johon tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan, oli **miten esimiesten tulisi organisoida ja suunnitella toimintaansa, jotta työn teho paranisi**. Organisoimisen pääkeinoiksi tehokkuuden parantamiseksi nousi esiin delegointi, esimiesten välisen yhteistyön lisääminen, esimiehen vastuiden uudelleen tarkastelu ja niiden jakaminen, nopeampi tiedottaminen toimialakohtaisista suunnitelmista koskien etenkin kausitöitä, sekä esimiestä koskemattomien palaverien karsiminen. Suunnittelun keskeisimmät keinot työtehon parantamiseksi olivat yhdessä suunniteltavat laskutus, seuraavan kuun myynti, työvuorojen ja tasoitusvapaiden käyttö, lisätyövoiman tarpeen arviointi, työturvallisuusasiat, muiden paikkakuntien esimieskollegoiden konsultointi sekä suunnitelmat työrauhan takaamisesta.

Delegointilomakkeiden käyttöönotto

Tutkittavan yksikön esimiesten tehtäviin kuului olennaisena osana asioiden delegointi ja sitä tulisi haastateltavien vastausten perusteella myös lisätä. Asioiden eteenpäin delegeoimisen lisäksi yhtä olennaista on myös muistaa se, kenelle työ on delegeoitu. Taylor (1989, 56) esitti delegeoimisen seurannan avuksi delegointilomakkeen käytön. Delegointilomakkeiden avulla asiat tulevat täsmällisemmin tehdyksi, kun on merkitty muistiin se, kenelle työ on delegeoitu, kenen toimesta, milloin työ on delegeoitu ja mihin mennessä sen odotetaan valmistuvan. Delegointilomakkeet toimivat myös konkreettisina muistioina alaisten työsuoritteista: esimies huomaa varsinkin pidemmän ajan kuluessa, jos yhdelle työntekijälle delegeoitujen töiden määrä ylittää

huomattavasti toisille vastuuttetujen tehtävien määrän. Lomakkeeseen voi laatia myös kommenttiosion, johon kirjataan se, kuinka tehokkaasti työ tuli tehtyä. Tätä dokumentaatiota taas voisi hyödyntää viiteaineistona suorituksia arvioidessa ja mittoimissa. (Taylor 1989, 56.)

Tutkittavan yksikön esimiehet voisivat laatia jokaiselle esimiehelle oman delegointilomakkeen vaikkapa esimiesten työpisteen ilmoitustaululle. Tällä tavoin esimiehet voisivat tarkastella yksikön työnjakoa lomakkeista jatkuvasti toisiaan keskeyttämättä. Toimiakseen menetelmä kuitenkin vaatii sitä, että lomakkeita täytetään aktiivisesti. Lomake tulisi laatia niin, että se soveltuu kiinteistöhuoltoyksikön esimiesten tarpeisiin. Seuraava kuvio havainnollistaa delegointilomakkeen rakennetta:

DELEGOINTI

VASTUUHENKILÖ _____ KK _____

Delegoimis- pvm	TEHTÄVÄ	JÄTTÖPÄIVÄ	JÄTETTY	HUOM.

Tehtävä heti. Pane rasti ruutuun oikealle kun työ on valmis.

Kuvio 7. Delegointilomake (Taylor 1989, 57.)

Keräysjärjestelmät osaksi sähköpostia

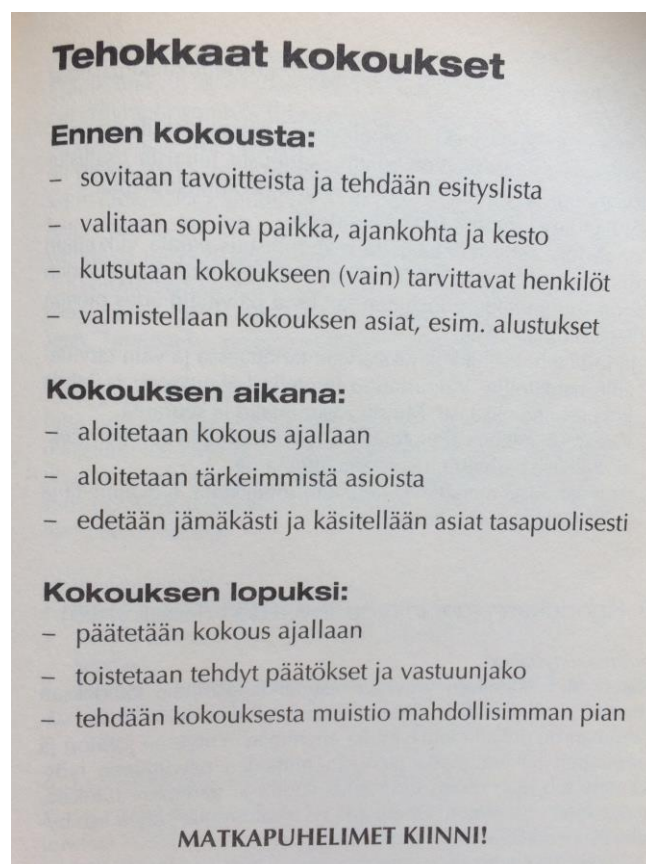
Teoriataustassa esitelty Allenin (2001, 34) organisoinnin työkulkukaavio (kuvio 5) havainnollisti tehtävien asioiden prosessointia ja järjestelyä omiin keräysjärjestelmiinsä. Koska sähköposti oli suuressa roolissa informaation ja toimeksiantojen vastaanottamisessa tutkittavan yksikön esimiestyössä, olisi esimiesten suositeltavaa luoda sähköpostiinsa erilliset kansiot omiksi keräysjärjestelmikseen, jos heiltä ei tällaisia vielä löydy. Erillisten kansioiden luominen etenkin isommille projekteille ja projektisuunnitelmille, delegoitaville asioille, seuraaville toimenpiteille, kalenteroitaville asioille, ei kiireellisille mutta olennaisille asioille, sekä tarvittaessa hyödynnettäville viiteaineistoille olisi tehokas keino jäsentää saapuvien sähköpostien tulvaa.

Työnjaon tehostaminen ja tehokkaammat kokoukset

Kriittinen tarkastelu esimiehen vastuista ja siitä, voisiko vastuita jakaa muille tahoille, oli yksi haastatteluaineistosta esiin noussut ehdotus yksikön organisoinnin parantamiseksi. Myös Lampikoski (2001, 106) viittasi teoksessaan ”tasa-arvo ja hyvä työyhteisö” -tutkimukseen (1999), jossa oli ilmennyt, että töiden puutteellinen organisointi

on yksi suurimmista työpaikkojen ongelmista: jotkut työntekijät nääntyvät työmääränsä alle, kun taas jotkut eivät tunnu tietävän, mitä tehdä. Tutkittavassa yksikössä olisi siis suositeltavaa kartoittaa ja selkeyttää työnjakoa sekä jakaa esimiesten vastuita muillekin tahoille. Tällä tavoin voitaisi ennaltaehkäistä esimiesten kovan työmäärän haittapuolia, kuten mahdollisia burnouteja.

Haastateltavien vastauksista kävi myös ilmi, että kokoukset, jotka eivät varsinaisesti koske esimiehiä, koettiin turhiksi. Myös Lampikoski (2001, 106) mainitsi tehottomien ja turhien kokousten olevan pahoja ulkoisia aikavarkaita ja esitti kokousten järjestäjille muistilistan, jota myös tutkittavassa yksikössä voitaisiin hyödyntää:



Kuvio 8. Tehokkaan kokouksen järjestäjän muistilista (Lampikoski 2001, 106.)

Alakysymys 3

Tutkimusta ohjannut kolmas alakysymys oli seuraava: **mitä ajanhallinnallisia keinoja esimiehet voivat hyödyntää, jotta sovitut työt saataisiin tehtyä ajallaan?** Haastatteluaineiston perusteella ydinkeinot ajanhallinnan parantamiseksi olivat yhteisten kalenterien käyttöönotto esimiesten kesken, hiljaisen työskentelyajan järjestäminen ja tiedottaminen yksikössä, sekä järjestelmillä käsiteltävien asioiden karsiminen.

Esimiesten yhteisen suunnittelukalenterin käyttöönotto

Haastatteluaineistosta nousi toistuvasti esiin tarve esimiesten väliselle yhteiselle suunnittelulle ja myös ehdotuksia yhteisestä kalenterista, jonka avulla esimiehet olisivat paremmin tietoisia esimerkiksi kollegoidensa vapaista resursseista. Ratkaisuksi tähän tutkittavan yksikön esimiesten tulisikin laatia omanlaisensa yhteinen suunnittelukalenteri.

Suunnittelukalenteriin tulisi merkitä esimerkiksi ajankohdat yhteisiä päätöksiä koskeville toimenpiteille, kuten haastatteluaineistossa mainituille kausitöiden, laskutuksen, seuraavan kuun myynnin, työturvallisuusasioiden, työvuorojen, tasoitusvapaiden sekä lisätyövoiman tarpeiden suunnittelulle. Suunnittelukalenteri olisi hyvä sijoittaa fyysisenä kappaleena esimiesten työpisteeseen, jotta sen tarkasteleminen olisi kaikille helppoa. Kalenteri tulisi laittaa esille myös esimiestiimipalaverissa, jotta siihen merkityt asiat muistettaisiin varmasti huomioida. Seuraava kuva Taylorin (1989, 40) esittämästä suunnittelukalenterista auttaa havainnollistamaan sitä, miten myös tutkittavan yksikön esimiesten suunnittelukalenteri voisi rakentua:

15 Maanantai	16 Tiistai	17 Keskiviikko	18 Torstai	19 Perjantai	20 Lauantai
Tärkein! C. Pöytä	Tärkein! Lähtö semi- naaustin tiim. klo 13.30	Tärkein! VV-projekti	Tärkein! Kokous- päätös		
8 ↑ Kijailta	8 ↑	8 Kijailta	8 Kijailta	8 Kijailta	8 Golf
9 Lounas	9 Aamun koti	9 Kuntti	9 Muistio	9 Kuntti	9 Lounas
10 C. Pöytä	10 Suunnitel- la	10 (Kijailta)	10 Maailma- markki- näkymä	10 (Kijailta)	10 Pekka
11	11	11	11 P. Järnala	11 Pekka Kallio	11
12	12	12 Lounas	12 RT-kokous	12 Kopioine	12
13	13	13 Lääki Kiekola	13 Lounas	13	13
14	14	14	14	14 Suunnittele uusi ajje- säntö	14
15	15 Jallukka kuvaa 103	15 VV-projekti	15 Henkilö- kunta- kokous	15	15
16	16	16 M. Johanna	16	16	16
17	17	17 L. Laine	17	17	17
18	18	18	18	18	18
19	19	19	19.00 Tennis	19	19
20	20	20	20 Kalle	20	20
21	21	21	21	21	21
21 Sunnuntai					

Kuvio 9. Suunnittelukalenteri (Taylor 1989, 40.)

Alakysymys 4

Tutkimuksen viimeisenä alakysymyksenä esitettiin **millä tavoin esimiehet voivat lieventää kovan kiireen ja työmäärän haittoja?** Tutkimusaineiston perusteella kiireen haittapuolena oli, että se hankaloitti hyviin tuloksiin pääsemistä. Runsas työmäärä sen sijaan oli aiheuttanut riittämättömyyden tunnetta, kun töitä ei koskaan saatu ”tehtyä loppuun”.

Kiirestopparit

Lindholm & Salminen (2013, 127) totesivat, että työpaikoilla ei vielä huomioida tarpeeksi työajan ja vapaa-ajan sekoittumisen olevan niin työtehon kuin terveyden kannalta haitallista. He painottivat myös, että sekä tehokas tekeminen että energisoiva palautuminen tulisi osata erottaa toisistaan. He nimeävätkin *kiirestoppareiksi* sellaiset teot, ajatukset ja tavat, joilla nämä kaksi voidaan erottaa ja joilla kiire katkaistaan. Esimerkkeinä kiirestoppareista voivat olla työviikon lopuksi juoksulenkillä meneminen tai muut henkilölle itselleen sopivat rentoutustekniikat, joilla ajatukset voi tyhjentää edellisen viikon työponnistuksista. (Lindholm & Salminen 2013, 127-128.)

Koska tutkimus osoitti tutkittavan yksikön esimiestyön hektisyyden, olisi esimiesten suositeltavaa keskittyä tietoisesti katkaisemaan oma kiireensä aika ajoin heille itselleen soveltuvien rentoutumistekniikoiden avulla.

Päätutkimuskysymys

Tutkimusta yksityiskohtaisemmin ohjanneisiin alakysymyksiin vastaamalla ja suosituksia esittämällä saatiin vastauksia opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen: **Miten tehostaa esimiesten suoriutumista työtehtävistään kiinteistöhuollon yksikössä?**

Haastatteluaineiston ja teoreettisen viitekehyksen perusteella laadittiin suosituksia, joita toimeksiantajayrityksessä voidaan hyödyntää yksikön esimiestyön tehokkuuden parantamiseksi. Päätutkimuskysymykseen ei ollut yksiselitteistä vastausta, vaan se koostui useasta ajanhallinnan, työn organisoinnin ja työn suunnittelun ohjenuorasta. Yhteenvedona esimiehet voivat siis suoriutua työtehtävistään tehokkaammin noudattamalla edellä mainittuja suosituksia rauhoitetun työajan järjestämisestä, delegoinnin, sähköpostin, työnjaon ja kokouskäytäntöjen tehostamisesta, lisäämällä yhteistä suunnittelua sekä pohtimalla ja käyttämällä heille itselleen soveltuvia rentoutuskeinoja kiireestä palautumiseen.

7 Pohdinta

Katsaus tutkimuksen taustaan

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehostaa kohdeorganisaation yksikön esimiestyötä tarjoamalla suosituksia ja ohjeita ajanhallintaan, työn organisointiin ja työn suunnitteluun. Konkreettisilla kehitysehdotuksilla pyrittiin löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan, joka oli seuraava: Tutkittavan yksikön esimiesten keskuudessa oli ilmennyt haasteita suoriutua heille määrätyistä työtehtävistä ajallaan. Tutkimuksen tarpeellisuutta vahvisti se, että koska kyseessä oli kiinteistöpalveluja tarjoava yritys, oli tekevämmillä töillä usein suora vaikutus asiakkaiden mielikuvaan ja tyytyväisyyteen yrityksen tarjoamista palveluista. Koska asiakkaiden palvelu on kohdeorganisaation yksikölle ehdoton prioriteetti, olivat esimiestyön ongelmien kartoitus ja ratkaisujen löytäminen keinoja tehostaa yksikön toimintaa kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen primääriset tavoitteet olivatkin tuottaa arvokasta informaatiota ja monipuolisia kehitysehdotuksia yksikön esimiesten käyttöön, jotta työtehtävät saataisiin tehokkaammin

tehtyä ajallaan. Kehitysehdotusten hyödyntäminen sen sijaan vaikuttaisi positiivisesti niin asiakassuhteisiin, yksikön imagoon, kuin esimiesten jaksamiseenkin.

Arviointia tutkimusmenetelmistä

Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja suositukset tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostettiin keräämällä aineistoa alan kirjallisuudesta, artikkeleista ja verkkolähteistä, sekä empiirisen tutkimuksen avulla haastatteleamalla tutkittavan yksikön esimiehiä. Kirjallisuuskatsauksen avulla laadittu teoreettinen viitekehys sisälsi informaatiota, teorioita ja malleja tutkimuksen avainkäsitteistä: ajanhallinnasta, työn organisoinnista ja työn suunnittelusta. Tutkimuksen teorit valittiin niiden relevanssiuuden ja käyttökelpoisuuden perusteella ja niiden valinnassa onnistuttiin: valittuja teorioita verrattiin monipuolisesti ja laajasti käytäntöön läpi opinnäytetyön niin tutkimustuloksia, johtopäätöksiä kuin suosituksiakin esittäessä. Vaikka osa käytetyistä lähdeaineistoista olivat vanhempia, jopa vuosikymmenien takaisia teoksia, sisälsivät ne kyseisten aihealueiden tutkimisen kannalta edelleen hyvin olennaista tietoa. Teorioiden valitseminen vanhemmista lähteistä sisälsikin jatkuvaa ja kriittistä arviointia siitä, millainen tieto oli sovellettavissa nykypäivän esimiestyöhön. Yhteenvedona valitut teorit kuitenkin palvelivat tutkimuksen tarkoitusta odotetulla tavalla, ja myös tuoreempaa lähdekirjallisuutta käytettiin tutkimuksessa laajasti hyödyksi.

Tutkimuksen empiirisellä osalla tuotettiin kattava haastatteluaineisto. Nauhoitteesta tekstin muotoon litteroitua tekstiä tuli kokonaisuudessaan noin 15 sivua. Koko haastatteluaineisto kuitenkin esiteltiin opinnäytetyössä propositiotason litterointia käyttäen: vain löydösten selkeät ydinhavainnot kirjoitettiin puhtaaksi tutkimustuloksia esittelevässä kappaleessa. Haastatteluun osallistuivat kaikki yksikön työnjohtaja-esimiehet, joita oli yhteensä kolme. Vaikka yksikön esimiehiin lukeutuivat myös toimihenkilöistä palvelupäällikkö ja yksikön päällikkö, eivät he osallistuneet tutkittavaksi joukoksi. Syyt tähän olivat ne, että tutkijana toimi yksikön palvelupäällikkö, eikä hän näin ollen voinut olla osana toimijoiden joukkoa. Syy siihen, miksi yksikön päällikköä ei haastateltu, oli se, että toimihenkilön asemassa hänen työnkuvansa erosi merkittävästi työnjohtaja-esimiesten rooleista yksikössä. Siispä, tutkimuksen pätevyys- ja luotettavuusvarauma huomioiden järkevimmäksi ratkaisuksi osoittautui haastatella vain

esimiehiä, joiden työnkuva, roolit ja vastualueet olivat yhteneväisiä suhteessa toisiinsa. Näin varmistettiin niin vastausten vertailukelpoisuus, kuin saturaationkin mahdollisuus haastateltavien vastauksissa.

Pohdintaa tutkimustuloksista

Teemahaastattelun ja analyysimetodina käytetyn viiden miksi-tekniikan avulla onnistuttiin tuottamaan riittävä ja monipuolinen haastatteluaineisto laadullisen kehitystyön pohjaksi. Yhteenvetona vastaus tutkimusongelmaan eli siihen, miksi yksikössä esiintyi haasteita saada työt tehtyä ajallaan, johtui pääosin esimiesten laajoista vastualueista työssään. Alaisten ja asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, hallinnollisista työtehtävistä suoriutuminen sekä yleisenä tiedonsaanti- ja hankintakanavana toimiminen olivat kaikki esimieheltä vaadittavia asioita tutkittavassa yksikössä ja niiden päällekkäisyys vei aikaa. Vaikka jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa oli selvää, että esimiesasemassa toimivien henkilöiden työnkuva palveluyrityksessä on monipuolinen, oli asioihin pureutumisella perusteltu syy: selvitys ja dokumentointi esimiesten omista näkemyksistä ja havainnoista heidän työtään koskien oli tärkeää, koska erityisesti heidän substanssiosaamisensa ja kompetenssinsa kiinteistöhuoltoalalta mahdollistivat aidosti hyödyllisten ja konkreettisten suositusten laatimisen. Miksi-tekniikka valittiin tulosten analysointimetodiksi siitä syystä, että tutkija oli omassa työssään havainnut menetelmän yksinkertaisuuden ja toimivuuden selvittäessään mm. tapaturmien juurisyitä kiinteistöhoitajien työtapaturmatilanteissa. Tekniikan hyödyntäminen ja soveltaminen esimiestyön tutkimiseen osoittautuikin toimivaksi, sillä pumpaavia miksi-kysymyksiä esitettäessä saatiin selville spesifejä syitä tutkittaville ongelmille.

Arviointia johtopäätöksistä ja suosituksista

Tutkimuksen johtopäätöksiä käsittelevässä osiossa listattiin ne suorat ydinhavainnot koko haastatteluaineistosta, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Koska aineistoa oli runsaasti, tuli johtopäätökset tiivistää mahdollisimman ymmärrettävään ja selkeään muotoon. Kananen (2012, 192) mainitsi että aineiston tulee tukea tehtyjä päätelmiä, ja väitteitä esittäessä tuloksiin liittyen täytyy jokainen väite pystyä perustelemaan aineiston avulla. Kanasen (2012, 192) mukaan tämä varmistaa sen, että oikein johdettuihin, samoihin päätelmiin voi täten päästä myös kuka tahansa tutkimusta lukeva

henkilö. Tutkimuksen johtopäätöksinä osoitettiin muun muassa esimiehen työnkuvan laaja-alaisuudesta johtuvat erinäiset haasteet, joiden pohjalta laadittiin myös tutkimuksessa esitetyt suositukset. Näin ollen myös suositukset oli johdettu tarkasti tutkimuksen aineistoilla kerättyjen tietojen perusteella – kirjallisuuskatsauksella ja haastatteluilla.

7.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteellisissä tutkimuksissa tärkeä käytäntö on tarkastella objektiivisesti tutkimuksen validiteettiä eli pätevyyttä, sekä reliabiliteettiä eli luotettavuutta. Hiltunen (2009) mukaan tutkimuksen validiteettiä ja reliabiliteettiä voidaan pohtia kahdelta kannalta:

- Ovatko tutkimusmenetelmät päteviä/luotettavia?
- Ovatko tutkimustulosten johtopäätökset päteviä/luotettavia?

Tutkimusmenetelmien validiteetti on hyvä silloin, kun niiden avulla kyetään mittaamaan sitä asiaa, mitä oli alun perin tarkoituskin mitata. Hyvä tutkimusmenetelmien validiteetti saavutetaan siis esittämällä oikeanlaisia kysymyksiä oikealle kohderyhmälle. Tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätösten validiteetti taas määräytyy sen perusteella, kuinka päteviä ja käyttökelpoisia tuloksista tehdyt päätelmät ovat. Keinoja tulosten johtopäätösten validiteetin parantamiseksi ovat mm. tutkimuksen perusteellinen toteutus, tehtyjen päätelmien ”oikeus” sekä myös esitettyjen tulosten ja päätelmien ymmärrettävyys. (Hiltunen 2009.)

Tutkimusmenetelmien reliabiliteetti taas on hyvä silloin, kun käytettävät menetelmät ovat luotettavia. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että valituilla tutkimusmenetelmillä saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Keino parantaa reliabiliteettiä esimerkiksi haastattelumenetelmää käytettäessä on laatia yksiselitteiset ja ymmärrettävät kysymykset tutkimuksen kohderyhmälle. Tutkimustulosten johtopäätösten reliabiliteetti taas on arviointia siitä, ovatko tulokset ja niiden päätelmät luotettavia. Kokonaisuudessaan tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan testata esimerkiksi toistamalla tutkimus samassa ympäristössä ja olosuhteissa, kuin aiemmin. Jos saadut tulokset ovat yhteneväisiä aiempiin tutkimustuloksiin, voidaan menetelmiä ja tuloksia pitää luotettavina. (Hiltunen 2009.)

Opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä voidaan pitää pätevinä. Tutkimuksen tarkoitus oli tehostaa esimiesten ajanhallintaa, työn organisointia ja työn suunnittelua. Kirjallisuuskatsauksen perusteella valitut teoriat olivat tutkimuksen kannalta relevantteja, ja teorioiden pohjalta laadittu teemahaastattelu tuotti monipuolista tietoa tutkittavista aihealueista. Haastattelua ohjanneilla kysymyksillä taas saatiin kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin ja ne esitettiin oikealle kohderyhmälle. Tutkimustulosten johtopäätöksiä voidaan myös pitää pätevinä: haastateltavilta saadut vastaukset olivat perusteellisia ennen kaikkea analyysimetodina käytetyn viiden miksitekniikan ansiosta. Analyysimetodi mahdollisti selkeiden johtopäätösten ja suositusten laatimisen, kun haastateltavien vastausten syyrakenteet olivat selvillä.

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan pitää melko hyvänä. Haastattelut etenivät luontevasti ja esitetyt kysymykset olivat pääosin ymmärrettäviä: vain pieniä täsmennyksiä käsitteiden merkityksistä selvennettiin haastateltaville tarvittaessa. Tutkimustulosten voidaan myös olettaa olevan luotettavia siitä syystä, että haastateltavien vastaukset olivat anonyymejä. Tutkittava aihe ei myöskään ollut arkaluontoinen, joten haastateltavien voidaan olettaa vastanneen rehellisesti esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin arviointi kuuluu yleensä vain kvantitatiivisiin tutkimuksiin siitä syystä, että sen tehtävä on osoittaa vastausten ei-sattumanvaraisuutta. Tämän osoittaminen laadullisessa kehittämistutkimuksessa on kuitenkin epäolennaista, koska kehittämistutkimuksen pyrkiessä muutokseen uutta informaatiota tuottaen, on hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksenä sen sijaan tutkimustulosten pysyvyys. (Kananen 2012, 168.) Syy siihen, miksi reliabiliteettikäsitettä on kuitenkin tarkasteltu myös tämän tutkimuksen yhteydessä, liittyy seuraavassa alaluvussa pohdittuun jatkotutkimusaiheeseen.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Koska Lassila & Tikanoja Oyj toimii valtakunnallisesti, olisi jatkotutkimusaiheena mielenkiintoista toteuttaa tutkimus muiden paikkakuntien kiinteistöhuoltoyksiköissä. Haastatteluaineistosta yhtenä ehdotuksena tehokkuuden parantamiseksi nousi mui-

den paikkakuntien työnjohtajakollegoiden konsultointi. Tämä ehdotus perustui siihen, että konsultoinnilla olisi mahdollista saada vertaistukea muilta työnjohtajilta, sekä mahdollisia uusia keinoja oman yksikön toiminnan parantamiseksi. Toistamalla tutkimus muissa yksiköissä olisikin siis keino selvittää paremmin esimieskollegoiden toimintatapoja, mitä tutkittava joukko haastateltaessa toivoi. Tutkimuksen toisto muilla paikkakunnilla olisi myös eräänlainen keino testata tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia: kohdeorganisaation palvelutarjonnassa yhtenä kulmakivenä on palveluntuotannon samankaltaisuus, joten myös esimiesten työympäristön ja työnkuvan voidaan olettaa olevan hyvin samankaltaista paikkakunnista riippumatta. Koska tutkimuksen yhtenä rajoitteena oli tutkittavan joukon pieni lukumäärä, olisi tutkimuksen toistaminen muiden yksiköiden esimiehillä keino parantaa myös tutkimuksen luotettavuutta, kun haastatteluaineistoa kerättäisiin useammalta havaintoyksiköltä. Lisäksi, tutkimuksen toisto mahdollistaisi myös laajempien kehitysehdotusten ja suositusten laatimisen kiinteistöhuoltoyksiköiden toiminnan tehostamiseksi.

Tutkimuksen kuudennessa pääluvussa esitettiin yhtenä suosituksena esimiesten yhteisen suunnittelukalenterin laatiminen. Idea suositukselle saatiin haastateltaessa tutkittavaa joukkoa ajanhallinnan tehokeinoja koskien, jolloin vastauksista nousi esiin ehdotus yhteisen kalenterin käytöstä esimiesten kesken. Suosituksen yhteydessä myös suunnittelukalenterin rakennetta havainnollistettiin Taylorin (1989, 40) esimerkin avulla (kuvio 9).

Jatkotutkimuksen aiheena olisi hyödyllistä käyttää interventiona, eli keinona muutoksen aikaansaamiseksi kyseistä suunnittelukalenteria, sekä mitata sen käyttämisestä aiheutuvaa muutosta suhteessa yksikön nykytilaan. Suunnittelukalenteri kehittämisen keinona laadittaisiin esimerkiksi tuloksista esiin nousseiden kausitöiden eri aspektit dokumentoimalla ja kartoittamalla: kiinteistöhuoltoalalla kalenterivuosi koostuu erilaisista kausiluontoisista töistä, jolloin vuodenaika ja sääolosuhteet määrittävät pitkälti sen, mitä niin kiinteistöhoitajan kuin esimiehenkin työ kyseisenä ajanjaksona on. Myös haastatteluissa mainittua toimialakohtaista viikkokelloa voitaisiin soveltaa esimerkiksi kausitöissä kausikellona: esimies olisi tietoinen tulevasta kaudesta ja huomioitavista asioista, mikä helpottaisi niiden suunnittelua ja siten onnistumista. Kausityöt tulisi kartoittaa ja dokumentoida, jotta niihin osataan varautua ja ne pysyi-

sivät tuoreessa muistissa. Jatkotutkimuksen osalta tulisikin tutkia ja selvittää perusteellisemmin eri kaudet ja niiden lukumäärä, kauden työt ja niistä johtuvat muutokset sekä kiinteistöhoitajien että esimiehen työssä, käytössä olevien järjestelmien hyödyntäminen, sekä myös mitata se, aiheuttaako valitun keinon käyttö muutoksen tutkittavan yksikön nykytilaan ja millä tavoin.

Lähteet

- Allen, D. 2001. Getting Things Done – The Art of Stress-Free Productivity. PDF. Viitattu 14.03.2018. <http://transhumanism-russia.ru/documents/books/gtd/Getting Things Done - The Art Of Stress-Free Productivity.pdf>
- Asmconline.org. n.d. Getting Things Done by David Allen. PDF. Viitattu 16.03.2018. http://www.asmconline.org/wp-content/uploads/chapters/eruoepanpdi2011/D1_W2_Kreuger_2_of_2_Getting Things Done.pdf
- Forsyth, P. 2007. Successful Time Management. The Sunday Times. London and Philadelphia.
- Glushko, R. J. 2014. Discipline of Organizing. Cambridge: MIT Press.
- Gtdnordic.fi. n.d. Mitä on GTD. Viitattu 14.03.2018. <https://gtdnordic.fi/mita-on-gtd/>
- Hbr.org. Harvard Business Review. 2016. You May Hate Planning, But You Should Do It Anyway. Viitattu 01.03.2018. <https://hbr.org/2016/09/you-may-hate-planning-but-you-should-do-it-anyway>
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja Reliabiliteetti. PDF. Viitattu 26.03.2018. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabili_teetti.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen käytännön opas. Jamk. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kangasluoma M. 2016. Kiinteistönhoidon käsikirja. Kymmenes painos. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus.
- Lampikoski, T. 2001. Vähemmän on enemmän – Tasapainoisen ajankäytön opas. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lassila-tikanoja.fi. 2012. Vuosikertomus 2012. Toimialakatsaukset. Viitattu 01.03.2018 <http://www.lassila-tikanoja.fi/vuosikertomus2012/toimialakatsaukset.aspx>
- Lassila-tikanoja.fi. 2018. L&T sijoituskohteena - L&T lyhyesti. Viitattu 15.02.2018. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/sijoittajat/lt-sijoituskohteena/>
- Lassila-tikanoja.fi. 2018. Yritys – Liiketoiminta-alueemme. Viitattu 16.02.2018. <https://www.lassila-tikanoja.fi/fi/yritys/liiketoiminta-alueemme>
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2013. Tehosta työtapojasi ja kaappaa aikaa itsellesi. 1. painos. Helsinki: J-Impact.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Työelämässä voi selvitä hengissä. 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Psycon.fi. Askeleet parempaan ajankäyttöön. 2012. Viitattu 01.03.2018.
<https://www.psycon.fi/blogi/askeleet-parempaan-ajankayttoon>

Taylor, H. 1989. Tehokas ajankäyttö. Stoddart Publishing Co. / Bookman A/S. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Whipp, R. & Adam, B. & Sabelis, I. 2002. Making Time. Time and Management in Modern Organizations. Oxford: University Press.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 01.03.2018.
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EABBJXTFF#kohta:KIIREENTAPPOASE\(\(20\)/historiaan:https:\(://verkkokirjahylly.almatalent.fi\(/etusivu\(23\)Uusimmat\(/haku\(:wiskari/hakupiilossa:wiskari](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EABBJXTFF#kohta:KIIREENTAPPOASE((20)/historiaan:https:(://verkkokirjahylly.almatalent.fi(/etusivu(23)Uusimmat(/haku(:wiskari/hakupiilossa:wiskari)

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Teemahaastattelu L&T:n Tampereen kiinteistöhuoltoyksikön esimiehille

Teema 1: Ajanhallinta

- Koetko haasteelliseksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistäsi ajallaan?
- Mitkä tekijät koet pahimpina aikavarkaina työssäsi?
- Koetko kiirettä työssäsi, ja mitä vaikutuksia sillä on omaan työskentelyysi? Miten kiirettä voisi mielestäsi lieventää?
- Miten aikaa voisi käyttää järkevämmiin yksikössäsi, jotta esimiestyöt saataisiin tehtyä paremmin ajallaan?

Teema 2: Työn organisointi

- Mitä asioita joudut organisoimaan työssäsi?
- Millä tavoin organisoit omia töitäsi?
- Mitä hyviä ja huonoja puolia organisoinnilla on ajankäytön kannalta?
- Miten työtä tulisi organisoida mielestäsi, jotta työn tehokkuus paranisi?

Teema 3: Työn suunnittelu

- Suunnitteletko omaa työtäsi etukäteen, ja miten?
- Miten pitkälle voit suunnitella työtäsi?
- Hallitsetko aikaasi paremmin suunnitteleamalla töitä tietyille ajankohdille?
- Millaisella suunnittelulla esimiestyön tehoa voisi mielestäsi parantaa?