

## **Ajojärjestelijöiden ajankäytön ja lä- hiesimiestyön kehittäminen**

**CASE: Kuljetusliike Taipale Oy**

Eerik Ahola

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2020  
Tekniikan ja liikenteen ala  
Logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Ahola, Eerik	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 36	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Ajojärjestelijöiden ajankäytön ja lähiesimiestyön kehittäminen</b>		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Petri Vauhkonen ja Risto Pakarinen		
Toimeksiantaja(t) Kuljetusliike Taipale Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Kuljetusliike Taipale Oy:n Jyväskylän toimipisteen ajojärjestelijöiden päivittäisiä työtehtäviä ja ajankäyttöä. Tavoitteena oli tutkia ajojärjestelijöiden ajankäyttöä ja löytää kehityskohteita ajojärjestelijöiden ajankäytöstä, jotta ajojärjestelijät voisivat panostaa enemmän lähiesimiestyöhön. Näiden lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata yrityksen johtamisjärjestelmä isossa kuvassa menemättä yksityiskohtiin. Opinnäytetyön teoreettinen osa käsitteli ajankäyttöä, esimiestyötä, vuorovaikutusta ja johtamisjärjestelmää. Päähuomio kiinnittyi lähiesimiestyöhön, ajanhallintaan, aikavarkaisiin, vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin. Näillä kaikilla on yhteys esimiestyön kehittämiseen ja tehokkaampaan ajankäyttämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö suoritettiin havainnoimalla ajojärjestelijöiden päivittäistä tekemistä ja haastatteleamalla kuljetusliikkeen kaikki ajojärjestelijät. Näiden lisäksi ajojärjestelijöille suoritettiin ajankäyttötutkimukset, joiden tarkoituksena oli saada yksityiskohtaisempi käsitys heidän ajankäytöstään. Haastattelut ja ajankäyttötutkimukset suoritettiin syyskuussa 2020.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella voitiin todeta, että lähiesimiestyö oli ajojärjestelijöiden työssä keskeinen, eikä heidän päivittäisessä työajassa ollut sille riittävästi aikaa. Ajojärjestelijöiden työmäärät vaihtelevat keskenään reilusti ja ajojärjestelijöiden henkinen kuormitus työssä on suurta.</p> <p>Ajankäyttötutkimus kertoi mihin käytetty työaika kuluu, mutta ei sitä, miten tehokkaasti työ tehdään työaikana, minkä vuoksi tutkimus työn tehokkuudesta olisi hyvä jatkotutkimusehdotus.</p>		
Avainsanat Ajojärjestely, logistiikka, lähiesimies, ajankäyttö, ajanhallinta, johtamisjärjestelmä		
<p>Muut tiedot</p> <p>Tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteina ovat JulKL 24§, 21: teknologista taikka muuta kehittämistyötä ja niiden arviointia koskevat tiedot ja JulKL 24§, kohta 32. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 11.11.2025.</p>		

Author(s) Ahola, Eerik	Type of publication Bachelor's Thesis	Date November 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 36	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Developing Transport Coordinators' use of time and leadership</b>		
Degree programme Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Pakarinen, Risto; Vauhkonen, Petri		
Assigned by Kuljetusliike Taipale Ltd		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to explore the daily work tasks and use of time of Kuljetusliike Taipale Ltd.'s Jyväskylä office transport coordinators. The purpose was to study the transport coordinators' use of time and find areas for development, so that the transport coordinators could focus more on leadership work. In addition, the aim of the study was to describe the management system of the company in general without going into details. The theoretical part of the thesis describes time use, time management, supervisory work, interaction, and the management system. The main focus is on the work of supervisors, time management, time robbers, interaction and well-being at work. All of these are related to the development of managerial work and more efficient use of time.</p> <p>The study was conducted by observing the daily work of the transport coordinators and interviewing all the transport coordinators of the transport company. In addition, time management surveys were conducted for transport coordinators with the aim of gaining a more detailed understanding of their time use. The interviews and time use surveys were conducted in September 2020.</p> <p>Based on the results of the thesis, the supervisory work was an essential part of the work of the transport coordinators, and there was not enough time for it in their daily working hours. The workloads of the transport coordinators vary considerably, and the mental workload is high.</p> <p>The time use study showed what the time was spent on, but not how efficiently the work is done during working hours, so a study of work efficiency would be a good proposal for further research.</p>		
Keywords/tags Transport coordination, logistics, leadership, time management, management system		
Miscellaneous Research results, conclusions and suggestions for development are concealed and have been removed from public work. The grounds for secrecy are the following laws: 621/1999 24§, 21 and 32. The confidentiality period is five (5) years. The secrecy ends on November 11, 2025.		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
1.1	Opinnäytetyön toimeksiantaja .....	6
1.2	Opinnäytetyön tausta ja viitekehys .....	7
1.3	Tutkimusongelma ja työn rajaus .....	8
1.4	Tutkimustyyppi- ja menetelmä .....	8
<b>2</b>	<b>Johtamisjärjestelmä .....</b>	<b>9</b>
2.1	Yleisesti .....	9
2.2	Johtamisjärjestelmän rakenne .....	9
2.3	Yhteys esimiestyöhön .....	12
<b>3</b>	<b>Esimiestyö .....</b>	<b>13</b>
3.1	Lähiesimiestyö .....	13
<b>4</b>	<b>Vuorovaikutus ja työhyvinvointi .....</b>	<b>14</b>
4.1	Työyhteisö .....	14
4.2	Vuorovaikutus esimiestyössä .....	15
4.3	Vuorovaikutuksen haasteet .....	16
4.4	Yhteistyö .....	17
4.5	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen .....	17
<b>5</b>	<b>Ajankäyttö.....</b>	<b>18</b>
5.1	Ajanhallinta .....	18
5.2	Aikavarkaat .....	19
5.3	Ajankäytön suunnittelu ja kehittäminen .....	19
5.4	Ajankäytön tutkiminen ja analysointi .....	20
<b>6</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>21</b>
6.1	Tarkoitus ja tavoitteet .....	21
6.2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät .....	21

6.3 Tutkimuksen toteutus.....	22
<b>7 Pohdinta.....</b>	<b>26</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>29</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>32</b>
Liite 1. Ajojärjestelijöiden ajankäyttötutkimus .....	32
Liite 2. Ohjeet ajankäyttötutkimukseen.....	33
Liite 3. Ajojärjestelijöiden haastattelun runko.....	34
Liite 4. Toimitusjohtajan haastattelun runko.....	36
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Johtamisjärjestelmän tutkimuksen toteutuksen vaiheet .....	22
Kuvio 2. Ajankäytön tutkimisen vaiheet .....	23
Kuvio 3. Haastattelun runko.....	25

# 1 Johdanto

Suomalaisissa työyhteisöissä entistä suurempi osa työntekijöistä joutuu työskentelemään kiireessä, jotta työhön asetetut tavoitteet saadaan täytettyä. Sopiva aikapaine voi hetkellisesti tehostaa työskentelyä, mutta pitkässä jaksossa jatkuva kiireen tunne aiheuttaa stressiä. Jatkuva kiirehtiminen vaikuttaa myös työn tuottavuuteen ja työhyvinvointiin heikentävästi. Kiireessä tehty työ lisää myös riskiä virheisiin ja työtapaturmiin. Jatkuva työpäivien venyminen yli säännöllisen työajan vaikuttaa työstä palautumiseen, työhyvinvointiin ja työajan ulkopuoliseen elämään. (Puttonen. 2017.)

Kehittyvä digitalisoituminen on aiheuttanut suuren informaatiotulvan. Tietoa on saatavilla eri lähteistä ja eri aiheista valtavia määriä niin vapaa-ajalla, kuin työelämässäkin. Informaatiotulva on aiheuttanut painetta tiedon prosessointiin. Tietoa tulisi käsitellä tehokkaasti, huomioiden muutokset ja reagoida niihin mahdollisimman nopeasti. Työtapojen, prosessien ja työvälineiden tulisi kehittyä ja uudistua samaa tahtia, miten työympäristö ja maailmakin kehittyvät. (Vallila. 2015.)

Informaatiotulvan hallitsemiseen ja kiireestä selviämiseen perustuu pitkälti ajankäytönhallintaan. Aika on kaikille sama, mutta miten sitä käytetään, ratkaisee pitkälti mitä saadaan aikaiseksi ja mitä jää tekemättä.

## 1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Kuljetusliike Taipale Oy. Yritys on jyvaskyläinen perheyhtiö, joka kuuluu maan johtavaan yksityiseen kuljetusjärjestelmään, Kaukokiitoon. Kaukokiito-ketjun omistavat Kuljetusliike Taipale Oy:n lisäksi kolme suurta kuljetusliikettä eri puolilta Suomea. Kuljetusliikkeet omilla toiminta-alueillaan varmistavat yhdessä toimien Kaukokiito-järjestelmän liikenteestä ja terminaalitoiminoista, jotta asiakkaiden kuljetuslupaukset saadaan täytettyä sovitun aikataulun mukaisesti. Kuljetusliike Taipaleen toiminta-alue on Keski-Suomi ja Kanta-Häme. Logistinen linjaverkko ulottuu Keski-Suomesta Hämeeseen, Uudellemaalle, Pohjanmaalle sekä Lounais-Suomeen. (Liikennöitsijät n.d.)

Kuljetusliike Taipaleeseen kuuluvat myös Masa-Kiito Oy ja Taipale Varastointi Oy. Yrityksen historia kantautuu aina 1946 vuoteen saakka, jolloin yrityksen perusti Osmo Taipale. Yritys on edelleen perustajasuvun omistuksessa, kun kuljetusliikkeen omistavat Kaija Taipale, Anneli Taipale ja Riku Vainio. Kuljetusliike on erikoistunut kappale-tavara- ja elintarvikelogistiikkaan noin sadalla kuljetusyksiköllä ja vajaalla kolmella sadalla työntekijällä. (Yritys n.d.) Yrityksen terminaalit sijaitsevat Jyväskylässä ja Hämeenlinnassa. Tämän lisäksi yrityksen asemapaikkakuntana toimii Järvenpää (Liikennöitsijät n.d). Yrityksen kuljetussuunnittelutyötä Jyväskylän toimipisteessä hoitaa viisi ajojärjestelijää ja mahdollinen tuuraaja. Ajojärjestelijät on jaettu yrityksessä runko- ja lähiliikenteeseen, josta lähiliikenteen ajojärjestelijät työskentelevät kolmessa vuorossa ja runkoliikenteen ajojärjestelijät kahdessa vuorossa. Lähiliikenteen yövuoro toimii myös osaksi runkoliikenteen ajojärjestelyä suunnitellen ja tukien runkoliikenteen ajoja. Yrityksen kaikki ajojärjestelijät toimivat ajojärjestelytyön lisäksi myös esimiehinä kuljettajille.

## 1.2 Opinnäytetyön tausta ja viitekehys

Opinnäytetyön taustalla oli tarve kehittää Kuljetusliike Taipale Oy Jyväskylän toimipisteen lähiesimiestyötä ja tarkastella ajankäytön riittävyyttä ajojärjestelijöiden työssä. Opinnäytetyön toimeksiantajalla oli myös tarve johtamisjärjestelmän kuvaamiseen, koska tunnistettiin sen linkittyminen olennaisesti esimiestyöhön ja sen kuvauksessa oli tunnistettu kehityskohteita.

Teoreettinen viitekehys käsittelee esimiestyötä, vuorovaikutusta ja työhyvinvointia, ajankäyttöä sekä johtamisjärjestelmää. Esimiestyön teoreettista viitekehystä tutkimus käsittelee lähiesimiestyön näkökulmasta. Koska lähiesimiesten työhyvinvointi ja vuorovaikutus vaikuttaa heidän tuottamaan lähiesimiestyöhön, kuuluu se osaksi teoreettista viitekehystä. Ajankäyttöä on tässä viitekehyksessä lähestytty sen hallinnan näkökulmasta, aikavarkaista, kehittämisestä ja eri ajankäytön tutkimus- ja analysointimenetelmistä. Johtamisjärjestelmän viitekehys käsittelee johtamisjärjestelmää yleisesti, sen rakennetta ja yhteyttä esimiestyöhön.

### 1.3 Tutkimusongelma ja työn rajaus

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli, miten saadaan kehitettyä ajojärjestelijöiden ajankäyttöä. Ajankäyttöä tutkimalla pyrittiin selvittämään, miten ajojärjestelijöiden lähiesimiestyötä voitaisiin kehittää ajankäytön hallintaa parantamalla. Toisena tutkimuskohteena tuli tutkia yrityksen johtamisjärjestelmää ja kuvata se karkealla tasolla, sillä johtamisjärjestelmä linkittyy operatiivisen tason kautta myös lähiesimiestyöhön.

Seuraavilla tutkimuskysymyksillä pyrittiin ratkaisemaan tutkimusongelma:

- Mistä ajojärjestelijöiden työpäivä koostuu?
- Mitkä asiat vaikuttavat esimiestyön kehittämiseen?
- Miten lähiesimiestyötä saadaan kehitettyä ajankäytön hallinnan avulla?
- Tukeeko nykyinen johtamisjärjestelmä esimiestyön kehittämistä?

Työ rajattiin koskemaan yrityksen Jyväskylän toimipisteeseen ja ajojärjestelijöiden lähiesimiestyön kehittämiseen. Ajojärjestelijöiden kuljetussuunnittelutyön tutkiminen ja kehittäminen ei kuulunut opinnäytetyön alle. Johtamisjärjestelmän kuvaus rajattiin siten, että se kuvataan isossa kuvassa menemättä tarkkoihin yksityiskohtiin.

### 1.4 Tutkimustyyppi- ja menetelmä

Tämän opinnäytetyön tapaustutkimuksella pyritään tutkimaan ajankäyttötutkimuksen, haastatteluiden ja havainnoinnin avulla ajojärjestelijöiden ajankäyttöä ja lähiesimiestyötä yrityksessä. Opinnäytetyön tutkimustyyppi on sekä kvalitatiivinen, että kvantitatiivinen. Tutkimus sisälsi määrällistä eli kvantitatiivista aineistonkeruuta, kuten ajankäyttötutkimuksen, mutta myös laadullista eli kvalitatiivista, kuten haastattelut ja havainnoinnit.

## 2 Johtamisjärjestelmä

### 2.1 Yleisesti

Johtamisjärjestelmässä on dokumentoituna ne yrityksen toiminnot, joilla pyritään varmistamaan johtamisen järjestelmällisyys ja vaikuttavuus (Mitä johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan? n.d). Johtamisjärjestelmä sisältää esimiehen käytettävissä olevia järjestelmiä, jotka ovat esimiehen tukena johtamisessa. Johtamisjärjestelmä luo rajat esimiehen toimintamahdollisuuksiin ja johtamisvoimaan. Esimiestä tukevia toimintoja johtamisjärjestelmässä voi olla esimerkiksi kehityskeskustelumalli ja malli tehokkaasta kokouskulttuurista. (Salminen 2017, 58.) Johtamisjärjestelmä on johtamisen ja esimiestyön tukena, joka dokumentoidaan yritysjohdossa aina yrityksessä oman näköiseksi. Johtamisjärjestelmässä voidaan sopia esimerkiksi liiketoiminnallisista kehityssuunnista, tavoitteista, strategiasta ja toimintatavoista. Yritys voi painottaa arvojen mukaisia asioita järjestelmässä, kuten esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi, vihreät arvot, työturvallisuus ja tietosuoja ja -turva. (Mikä on johtamisjärjestelmä? n.d.)

### 2.2 Johtamisjärjestelmän rakenne

Johtamisjärjestelmän rakenne tulisi olla riittävän tiivis, jolloin se ohjaa johtamiskäytäntöjä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Se on kuitenkin hyvä olla myös sopivan väljä, jolloin se antaa tilaa luovuudelle hidastamatta tai monimutkaistamatta johtamista. Hyvin laadittu johtamisjärjestelmä ei vaadi liikaa dokumentointia, se on selkeä, läpinäkyvä ja helposti ymmärrettävä sekä aidosti yrityksen näköinen. (Mitä johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan? n.d.) Niemelä, Pirker ja Westerlund (2008, 118-119) kertovat kirjassaan, että hyvä johtamisjärjestelmä parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta usein eri tavoin. Heidän mukaansa hyvä johtamisjärjestelmä muun muassa (suora lainaus):

- *muodostaa selkeän yhteyden strategisten tavoitteiden ja operatiivisen tason toiminnan välillä*
- *mahdollistaa toiminnan avaintunnuslukujen seurannan oikea-aikaisesti*
- *sisältää tarvittavat foorumit tiedon analysoimiseksi, tavoitteiden asettamiseksi ja toimenpiteiden toteuttamiseksi*
- *auttaa ennakoimaan tulevia tapahtumia*

- *määrittelee kaikkien ymmärtämät selkeät roolit ja vastuut*
- *luo tehokkaat kommunikaatiokanavat oikea-aikaisten tiedon jakamiseksi sopivin aikavälein.*

## **Strategia**

Strategialla tarkoitetaan pitkän aikavälin suunnitelmaa, jolla yritys pyrkii menestymään, erottumaan kilpailijoista ja tuottamaan yrityksen omistajille voittoa. Strategian taustaan liittyvät yrityksen missio, arvot ja visio. Missiolla pyritään vastaamaan kysymykseen, miksi yritys on olemassa, arvot määrittävät mikä yritykselle on tärkeää ja visiolla tarkoitetaan mitä yritys haluaa jatkossa olla. Strategian suunnittelulla pyritään löytämään ne keinot, jolla yritys pyrkii toteuttamaan vision. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 46-48.) Strategialla on olennainen yhteys johtamisjärjestelmään, sillä yritysjohton yksi tärkeimmistä tehtävistä on ylimmän johdon määrittelemän strategian toteuttaminen. Yritysjohton tulee kommunikoida alaistensa kanssa strategista, koska mitä selkeämmin ja paremmin se saadaan jalkautettua, sitä paremmin voidaan strategiaa yrityksessä toteuttaa. (Niemelä ym. 2008, 136.)

## **Vuosisuunnitelma**

Vuosisuunnitelman tarkoituksena on tukea strategiaa ja luoda edellytykset lyhyen aikavälin kasvulle. (Manninen 2019). Vuosisuunnittelulla pyritään suuntaamaan, ohjaamaan ja johtamaan yrityksen toimintoja (Tolvanen 2014). Vuosisuunnitelma on yleensä nimensä mukaisesti vuoden välein yritysjohton laatima suunnitelma, mutta sen toteutumista tulisi yritysten tehdä jatkuvasti. Tavoitteet ovat keskeinen osa vuosisuunnitelmaa, jotka puretaan suunnitelmassa toiminnaksi. Vuositavoitteisiin on helpompi päästä pilkkomalla ne välitavoitteisiin, sillä mitä tarkemmin ne voidaan jaotella osiin, sitä tehokkaammin yritys toimii. (Manninen 2019.) Tolvasen (2014) mukaan hyvä vuosisuunnitelma sisältää käsitekartan sidosryhmistä ja toimintaympäristöstä, määrälliset, laadulliset ja toiminnalliset tavoitteet, asiakasanalyysin, joka kertoo mitä kehitetään, mikä kasvaa ja mihin panostetaan, rullaavan budjetoinnin ja strategiset valinnat, joissa käydään läpi mitä tehdään ja mitä ei.

## **Resurssien hallinta**

Resurssien hallinnalla tähdätään päivittäisten toimintojen tehokkaaseen käyttämiseen. Sen avulla päivittäistä tekemistä pidetään hallinnassa ja sen tulee tuottaa lisäarvoa ja pyrkiä saavuttamaan yrityksen strategiset tavoitteet. (Järvinen 2017.) Strategiat eivät toteudu itsestään, vaan niiden jalkauttamiseen vaaditaan taitavaa esimiestyötä. Ilman riittäviä esimiesresursseja yritys toimii kuten ennenkin, eikä strategisia tavoitteita saavuteta. (Salminen 2017, 101.) Resurssien tehokas kohdentaminen on todella tärkeää, koska väärät työpanokset väärissä paikoissa väärään aikaan aiheuttavat yritykselle lisäarvoa tuottamatonta työtä. Yrityksissä tulee tilanteita, jolloin resurssit ja kapasiteetti rajoittaa kysyntään vastaamista. Tilanteissa, joissa resurssit ovat tiukat, on yrityksessä osattava kohdistamaan rajalliset resurssit parhaiten lisäarvoa tuottaviin toimintoihin. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 156-157.)

## **Toimintatavat**

Toimintatavoilla luodaan rajoja ja sääntöjä yrityksen eri osa-alueissa. Toimintatavat tunnetaan myös sanalla politiikat, pelisäännöt, ohjeistukset ja periaatteet. Yritykset muodostavatkin toimintatapoihin perustuvia sisäisiä ohjeistuksia, joiden mukaan henkilöstö on velvollinen toimimaan. Toimintatavoilla ei tarkoiteta vain listaa, mitä saa ja mitä ei saa tehdä, vaan niillä pyritään selkeyttämään ja tukemaan johtamistyötä. (Politiikat ja ohjeistukset n.d.)

## **Viestintä**

Yrityksen viestintä on vuorovaikutussuhteiden verkosto, jolla liitetään toimijat ja toiminnot yhteen. Viestintä on olennainen osa johtamista. Viestinnällä tarkoitetaan myös viestintätoimia, jolla on määritetyt tavoitteet ja vastuualueet. Viestintä voidaan jaotella johtamiseen ja päätöksentekoon, informointiin ja profilointiin, tuotantoon, markkinointiin ja myyntiin sekä rekrytointiin ja perehdyttämiseen. (Yrityksen viestintä n.d.)

## **Riskienhallinta**

Yrityksen riskienhallinnalla pyritään tunnistamaan ja hallitsemaan siihen kohdistuvia potentiaalisia tapahtumia ja pitämään riskit sillä tasolla, etteivät ne uhkaa yrityksen toimintaa tai tuo epävarmuutta yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Riskienhallinta pitää sisällään tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, joihin osallistuu yrityksen koko henkilöstö omilla rooleillaan. Riskienhallinta tulisi yrityksessä olla ennakoivaa, tietoista tekemistä, suunnitelmallista ja järjestelmällistä.

(Mistä riskienhallinnassa on kysymys n.d.)

## **Laatu- ja ympäristöjärjestelmät**

Laatujärjestelmien avulla helpotetaan johtamista, tuetaan toiminnan kehittämistä ja varmistetaan asiakastyytyväisyys tuotteita ja palveluita kohtaan. Laatujärjestelmä sisältää muun muassa yhteisesti sovitut pelisäännöt, yrityksen vision ja tarvittavat ohjeistukset työntekijöille. Ympäristöjärjestelmän periaatteisiin kuuluu, että yritys selvittää toimintaa koskevia ympäristökysymyksiä ja reagoi niihin tekemällä suunnitelmia ja toimintaohjeita, jotta ne ovat ratkaistavissa. Ympäristökysymyksiä voivat olla esimerkiksi jätteiden käsittelyyn ja energian ja veden käyttöön liittyvät kysymykset.

(Laatu- ja ympäristöjärjestelmät n.d.) Laatu- ja ympäristöjärjestelmät voivat olla sertifioituja, jolloin ne täyttävät standardin vaatimukset. Laatujärjestelmän sertifiointin vaatimukset perustuvat ISO 9001:2015 -standardiin ja ympäristöjärjestelmän ISO 14001:2015 -standardiin. (Laatujärjestelmät n.d.)

## **2.3 Yhteys esimiestyöhön**

Organisaatioiden isoimpia haasteita on strategian ja operatiivisen toiminnan yhteen saattaminen. Tämän haasteen ympärillä ovat yrityksen johto ja operatiivisen toiminnan edustajat, joiden väliseen kommunikointiin haaste kiteytyy. Jokaisen henkilöstöön kuuluva tulee tietää ja ymmärtää oma roolinsa, vastuunsa ja mahdollisuutensa strategian toteuttamisessa, mutta vain pieni osa yrityksen henkilöstöstä on strategia-

prosessissa mukana. Prosessissa mukana olevien vastuulla onkin varmistaa, että operatiivisen toiminnan edustajat ymmärtävät strategian ja toimivat sen mukaan. (Niemi, Pirker & Westerlund 2008, 11-12.)

### 3 Esimiestyö

Esimiestyö on laaja käsite, joten sitä on vaikea kiteyttää yhdessä lauseessa. Piili (2006, 13.) kirjoittaa kirjassaan, että esimiestyö määritellään toiminnaksi tai prosessiksi, jolla esimies saa organisaation jäsenet toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Käytännössä tämä työ sisältää muun muassa suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Johtajan on esimiestyössään tärkeä sisäistää ja ymmärtää lainalaisuuksien hallinta ja verkostojen hyödyntäminen. Esimiestyö on päivittäisten toimintojen johtamista, mutta myös tulevaisuuteen katsomista. (Salminen 2017, 29.)

#### 3.1 Lähiesimiestyö

Saavuttaaksemme organisaatiossa asetetut tavoitteet on esimiestyössä pystyttävä johtamaan rinnakkain niin asioita, että ihmisiä. Asioiden ("management") johtamista on esimerkiksi erilaisten suunnitelmien tekeminen, budjetin laatiminen, erilaisten laitteiden hankinta tai tuotteiden kehitys. Ihmisten johtaminen ("leadership") on yleensä asioiden johtamista monimutkaisempaa. Ihmisiä tuleekin yleensä johtaa yksilöinä ja läheltä, josta termi lähiesimiestyö voidaankin juontaa. Lähiesimiestyö pitää sisällään kaikkea päivittäistä johtamistyötä, jota johtaja taikka esimies tekee henkilöstönsä keskellä. Johtamistyö voi pitää sisällään erilaisista asiakastilanteista monimutkaisiin työntekijöiden henkilökohtaisiin ongelmiin. Lähiesimies on mukana työntekijöidensä jokapäiväisessä työssä ja elämässä. (Salminen 2017, 29.) Esimies onkin haasteellisessa asemassa toteuttamassa yritysjohton, asiakkaiden, omistajien ja omien alaisten toiveita (Piili 2006, 18). Esimiestyössä voi tulla kuitenkin tilanteita vastaan, jossa organisaation ja työntekijöiden edut ja toiveet menevät ristiin. Tällöin on esimiehen toimittava hänelle asettamien tavoitteiden mukaisesti alaisten vastarin-

nasta huolimatta. Lähiesimiehen on työssään kyettävä vastaamaan edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi työlainsäädännön ja muiden alakohtaisten lakien ja määräysten vaatimuksiin. (Salminen 2017, 42-43.)

Lähiesimies on yleensä organisaatiossa se henkilö, joka muuttaa strategiat päivittäiseksi käytännön toiminnaksi, ratkaisee eteen tulevia ongelmia ja tekee tarvittavia päätöksiä. Monissa suomalaisissa organisaatioissa ylin johto on kuitenkin eristäytynyt yrityksen maallisilta murheilta ja ihmisten johtamisen ongelmat sysätään keskijohdolle. Esimiehet joutuvat yleensä tekemään myös ratkaisut ilman ylimmän johdon tukea. Ylimmän johdon eristäytyminen päivittäisistä toiminnoista vaikeuttaa ylimmän johdon ymmärrystä ja tuntemusta esimiesten ja henkilöstön arjesta ja työstä. Tämän seurauksena ylimmän johdon ja esimiesten näkemyksissä saattaa olla suuriakin eroja strategioiden toteutuksessa ja henkilöstön kehittämisessä ja muissa hankkeissa. Ylimmän johdon arvostuksessakin on monesti puutteita lähiesimiestyötä kohtaan. Strategioista ei ole juurikaan hyötyä, mikäli niitä ei saada jalkautettua ja muutettua päivittäiseksi toiminnaksi. Monissa yrityksissä edellä mainitun asian ymmärtäminen on puutteellista eikä ylin johto ymmärrä, että lähiesimiehet ratkaisevat viimekädessä toimiiko organisaatio kuten strategiassa on suunniteltu. Tämä näkyy esimerkiksi, ettei lähiesimiehiä oteta mukaan strategioiden laatimiseen tai heidän ajatuksiaan ja muita kehitysehdotuksia ei kuunnella eikä oteta huomioon. (Salminen 2017, 30-31.)

## **4 Vuorovaikutus ja työhyvinvointi**

### **4.1 Työyhteisö**

Hyvä työyhteisö ei tarkoita, että työporukka on samanhenkinen ja kaikki olisivat kavereita keskenään. Vastaus hyvälle työyhteisölle on helppo juontaa työpaikan perustehtävästä. Työpaikalla tehdään töitä ja ollaan palvelemassa ensisijaisesti asiakkaita. Jokaisella tulee olla oma työroolinsa, joka pitää sisällään tietyt tavoitteet ja tehtävät. Työyhteisön toimivuuden lähtökohta on, että työpaikalla työntekijöiden ei tarvitse olla ylimpiä ystäviä keskenään, ei tarvitse tykätä esimiehestä tai työkavereista, mutta jokaisen kanssa on tultava toimeen niin, ettei työrauha vaarannu ja työt tehdään hyvässä ja asiallisessa hengessä. Hyvän työyhteisön tuntomerkki ei ole työntekijöiden

keskinäinen kaveruus, vaan että yhteisön jäsenet toimivat ammatillisesti eli työrooleistaan käsin. Tällöin luodaan myös hyvät edellytykset työyhteisön ihmisten keskinäiselle hyvälle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. (Järvinen 2016.)

Hyvässä työyhteisössä tiimi auttaa jäsenensä haastavien tehtävien ja aikojen ylitse, mutta huonossa yhteisössä ei vahvaakaan tekijä kauaa jaksaa. Hyvälle työyhteisölle on ominaista, että se tuottaa jäsenilleen energiaa, kannustaa ja inspiroi sekä toimii positiivisessa kierteessä kannustaen jäseniään onnistumaan, joka on taas työhyvinvoinnin kannalta hyvin olennaista. (Salminen 2017, 239-240.) Toimivassa työyhteisössä ihmiset voivat avoimesti kertoa mielipiteitään, olla kriittisiä, kyseenalaistaa ja tuoda esiin ongelmia, ilman että tarvitsee pelätä jonkun loukkaantuvansa. Olisikin ensiarvoisen tärkeää vaalia työyhteisössä avointa vuorovaikutusta. Työyhteisön vuorovaikutusta voidaan luonnehtia avoimeksi, mikäli työyhteisössä puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista, puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat, puhutaan rakentavasti ja varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. (Järvinen 2016.)

Jokaisella on oikeus hyvään työyhteisöön, joka tukee häntä työssä ja tavoitteiden saavuttamisessa, eikä kenelläkään ole oikeutta heikentää muiden onnistumisen edellytyksiä ja työhyvinvointia. Terveeseen työyhteisöön ei kuulu hallitsemattomat tunteenpurkaukset tai muutkaan alistamiset, syrjimisestä tai vähättelyt. Yrityksen johdon ja esimiesten tulee turvata henkilöstön hyvä työyhteisö puuttumalla muun muassa epäasialliseen käytökseen. Pitkittyessään ongelmat voimistuvat ja työyhteisö ajautuu negatiiviseen kierteeseen. Työyhteisön negatiivinen kierre jakaa työyhteisöä omille puolilleen, jonka seurauksena koko henkilöstön suorituskyky laskee, työntekijä saattaa vaihtaa työpaikkaa ja pahimmassa tapauksessa seurauksena voi olla työuupumus ja loppuun palaminen. (Salminen 2017, 240-241.)

## 4.2 Vuorovaikutus esimiestyössä

Vuorovaikutus on osa johtamista, sillä alaisen ja esimiehen välisellä suhteella on aina yhteys vuorovaikutukseen. Esimies on työssään vuorovaikutuksessa niin sidosryhmien, asiakkaiden, kuin työntekijöidenkin kanssa. Vuorovaikutus on siis olennainen osa johtamista, sillä ilman vuorovaikutusta ei johtajalla voi olla alaisia tai johdettavaa.

Esimies tarvitsee työssään vuorovaikutustaitoja ja näillä taidoilla on vaikutusta koko organisaation toimintaan. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Esimiestyö ei ole kuitenkaan pelkkää vuorovaikutusta, vaan esimies tarvitsee työssään muitakin taitoja ja ominaisuuksia vuorovaikutustaitojen lisäksi. Esimies, joka hallitsee erinomaisesti vuorovaikutustaidot ei välttämättä ole taitavin esimies. Ilman vuorovaikutustaitoja ei esimies kuitenkaan pärjää työssään, ja taitamattomasti vuorovaikutustilanteissa toimiva esimies on monesti vahingoksi yritykselle. Vahingot voivat tulla esiin yrityksen tuloksessa tai tehottomassa toiminnassa, mutta niitäkin näkymämin työilmapiirissä ja ihmissuhteissa. Tutkimusten mukaan esimiehen hyvillä vuorovaikutustaidoilla on positiivinen yhteys työtyytyväisyyteen, työsuorituksiin, organisaation sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

#### 4.3 Vuorovaikutuksen haasteet

Esimiehen työn luonteeseen kuuluu, että hän joutuu vuorovaikutustilanteissa käsittelemään sekä omia että muiden tunteita. Alaisten kiukku tai suru saattavat tuntua esimiehestä kuormittavalle. Esimiehen on kuitenkin vaalittava neutraalisuutta, eikä anna mennä tunteet ”ihon alle”. Tämä ei tarkoita, etteikö esimies voisi osoittaa tilanteissa aitoa välittämistä, kuuntelemista tai muuta empatiaa. Taitava esimies pystyy toimimaan tilanteissa ammatillisesti ja huomioimaan oman tilanteensa siten, ettei siitä oma jaksaminen kärsi. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Salmisen (2017, 33) mukaan fiksu esimies panostaakin omien tunteiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen sekä pitää omat tunteet hallinnassa.

Esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa vallitsee myös yksityisyyden säätely. Tämä tarkoittaa siis, kuinka paljon avaa alaiselleen omaa yksityisyyttään ja mihin rajaan asti voi puolestaan puuttua alaisen yksityisyyteen liittyviin asioihin. Tämä vaatii esimieheltä tasapainottelua yksityisyyden kunnioittamisen ja puheeksi ottamisen välillä. Esimies joutuu myös kontrolloida oman yksityisyyden tuomista hänen ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen. Esimiehen kertominen ja avautuminen yksi-

tyisyydestä voi syventää vuorovaikutussuhdetta ja rakentaa luottamusta, mutta esimiehen on kuitenkin huolehdittava, ettei ammatillinen viestintäsuhde muutu ystävyydeksi, jolloin se voisi vaikeuttaa työn toteuttamista. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

#### 4.4 Yhteistyö

Toimivan työyhteisön yksi peruspilareista on, että organisaatio luo työpaikalle sellaiset puitteet, joiden avulla kaikki työyksiköt ja työvaiheet kytkeytyvät toisiinsa. Organisoinnilla pyritään siis hyvään yhteistyöhön sekä tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Etenkin suurissa yrityksissä tulisi entistä tarkemmin määritellä ja selkeyttää työnjakoja, vastuita, toimintatapoja ja tiedon kulkua, jotta työntekijät pystyvät hoitamaan työnsä hallitusti ja järkevästi. Monissa yrityksissä toistuu yksi keskeinen ongelma yhteistyön kannalta. Yhteistyö pelaa tiimin ja osaston sisällä hyvin, mutta ei niiden välillä. Usein ei myöskään tunneta toisen tekemää työtä riittävän hyvin, tai miten oman yksikön toiminta vaikuttaa eri osastojen työhön tai muihin työvaiheisiin. Näistä tilanteista aiheutuu herkästi yhteistyön ongelmia ja aiheetonta syyttelyä. Yhteistyön kannalta olisikin tärkeää, että harjoitettaisiin vain sellaista vuorovaikutusta, joka tukee toisten työntekoa, auttaa ratkomaan keskinäisiä kanssakäymisen ongelmia ja tekee yhteistyöstä sujuvampaa. (Järvinen 2016.)

#### 4.5 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Työhyvinvointi perustuu siitä, miten työtehtävä ja työntekijä sopivat yhteen. Liian haastava työ tekijälleen johtaa epäonnistumisiin ja työhyvinvointi kärsii. Työ ei saisi olla kuitenkaan liian helppoa, sillä se ei tuota tällöin onnistumisen elämyksiä ja tyytyväisyyden tunteita. Ihmisillä onkin tarve onnistua työssään ja saada siitä arvostusta. (Salminen 2017, 240-241.) Työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttaa monta eri tekijää. Työ tulisi olla turvallista, terveellistä ja tuottavaa, sekä omaa osaamista vastaavaa ja hyvin johdettua. Hyvästä työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä on kuitenkin kaikilla yhteinen vastuu. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito on työntekijän ja työnantajan yhteistyötä. (Työhyvinvointi on yhteinen asia n.d.)

Tehtävissä, joissa työntekijä tai esimies on itse vastuussa työmäärän ja työajan suh-

teesta, vaatii se häneltä itsekuria ja tuntemusta omasta tehokkuudesta ja jaksamisesta. Vaarana on ne yliarvioida, jolloin siitä aiheutuu työn suorittajalle liiallista kuormittuneisuutta, kiirettä ja työhyvinvointi kärsii. Työntekijän, kuin esimiehenkin on tärkeää osata rajata myös työ- ja vapaa-aikansa, jotta työ eri rasita vapaa-aikaa ja päinvastoin. Esimiesten kuormittuneisuuden taustalla on usein syy, että heidän tehtävikseen koituu samat työtehtävät kuin ennen esimiesasemaa. Esimiesten tulee siis hoitaa johtamistyö vanhojen tehtävien lisäksi. (Järvinen 2016.)

## 5 Ajankäyttö

Usein törmäämme tilanteeseen, ettei aika riitä. Vaikka kello lyö joka sekunti lisää aikaa, voi aika alkaa tuntua ahdistavan vähäiseltä työmäärän oltaessa suuri (Ahonen 2004, 17). Kyse onkin siitä, miten me aikaa käytämme ja hallitsemme. Miten suunnittelemme päivämme ja priorisoimme päivän aikana tapahtuvat asiat (Vakkuri 2013, 11).

### 5.1 Ajanhallinta

Ajankäytön hallitseminen ei onnistu, mikäli ihminen ei tunnista itsessään asuvaa valankäyttäjää, näin kirjoittaa Ahonen (2004, 10) kirjassaan. Vaikka kalenteri onkin ajankäytön hallinnan hyvä apuväline, on itsekuri ja vaikutusvalta ratkaisevammassa roolissa ajankäytön hallinnassa. Yleensä ihmisten vaikutusvalta ajankäytön kannalta on suurempi, mihin he sitä todellisuudessa käyttävät. Esteenä onkin monesti haluttomuus tarkastella omaa ajankäyttöä ja omien toimien vaikutuksia. Etenkin itsenäistä työtä tekeville työntekijöillä, joilla on käytössä paljon vaikutusvaltaa, on yleensä suurimmat ajankäytön ongelmat. (Ahonen 2004, 13-15.) Knoblauch & Wöltje (2014, 6) kertovat ajanhallinnan oppaassaan, että ajanhallinnan opetteleminen ja kehittäminen on elinikäinen tehtävä, joka vaatii itsekuria ja asetettuja tavoitteita.

## 5.2 Aikavarkaat

Aikavarkailta tarkoitetaan tapoja ja toimintamalleja, jotka ovat esteenä ajan tehokkaalle käytölle. Aikavarkaat voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin aikavarkaisiin. Sisäiset aikavarkaat riippuvat yleensä aina omasta toiminnasta. Ulkoisiin aikavarkaisiin vaikuttavat ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi työkavereiden aiheuttamat häiritsevät katkot. (Aikavarkaat kuriin 2019, 3.) Hannus (2014) kertoo artikkelissaan, että työn toistuva keskeytyminen on yleisin aikavaras. Hänen mukaansa niistä kannattaa pyrkiä mahdollisuuksien mukaan pääsemään eroon. (Hannus, 2014.)

Kiire on yksi pahimmista aikavarkaistamme, josta on vaikea päästä eroon. Kiireellä tarkoitetaan jännitteistä ja ahdistavaa tunnetilaa, jolla ihminen tuntee tarvitsevänsä toimia liian nopeasti. Kiireen tunteen voimme asettaa itse itsellemme tai sen voi asettaa ulkopuolinen henkilö, kuten työnantaja tai asiakkaat. Kiire aiheuttaa stressiä ja liiallinen stressi taas kuormittaa tekijää, jolloin sillä on suora vaikutus tehokkuuteen. (Vakkuri 2013, 27-28.)

## 5.3 Ajankäytön suunnittelu ja kehittäminen

Ajankäytön suunnittelun ehto on, että osaa analysoida mihin aika kuluu juuri nyt. Mitkä asiat ajankäytössä hyväksyy, mitä pitäisi karsia, vähentää tai välttää. Tavoitteiden merkitys ajankäytön suunnittelussa on aivan olennainen. Aikaa ei edes kannata suunnitella, ellei ole tietoinen omista tavoitteistaan. Tavoitteisiin on taas puolestaan helpompi päästä suunnittelemalla ajan käyttämistä (Vakkuri 2013, 11-12). Ihminen, joka käyttää aikaansa suunnitteluun, ei tarvitse niin paljoa aikaa työn toteuttamiseen. Mitä monimutkaisempi työtehtävä tai projekti on, sitä enemmän tulisi käyttää aikaa suunnitteluun, sillä hyvin suunniteltu työ säästää aikaa toteutuksesta. Hyvin suunniteltu tehtävä tai toimenpide vähentää myös huomattavasti virheiden määrää. (Knoblauch & Wöltje 2004, 48-49.)

Työmäärän kasvaessa ja jatkuvan aikajänteen lyhentyessä työtehtävien luokittelu tärkeysjärjestykseen korostuu. Työntekijältä, kuin esimieheltäkin vaaditaan entistä enemmän itsenäistä kykyä työtehtävien priorisoinnissa. Tehtäviä voidaan esimerkiksi listata tärkeys- tai kiireellisyysjärjestykseen paperille, josta ne voidaan viivata ylitse

tehtävä kerrallaan, eikä näin ollen energiaa kulu asioiden muistamiseen. Toiset taas suunnittelevat työpäivän alussa työtehtäviään ja ajankäyttöään, tai tekevät seuraavan päivän suunnitelman päivän päätteeksi. Tämä helpottaa myös henkisesti töiden jättämistä työpaikalle, kun töistä on selkeä suunnitelma tai hahmotelma valmiiksi. Näitä on kuitenkin haastava toteuttaa työtehtävissä, joissa tulee jatkuvia muuttujia ja tehtäviä, joihin on mahdotonta varautua. Tällöin työntekijältä vaaditaan joustavuutta muuttamaan suunnitelmia, ja sen ymmärtämistä, että tilanteisiin joudutaan reagoimaan eteen tulevien asioiden mukaan. (Järvinen, 2016.)

#### 5.4 Ajankäytön tutkiminen ja analysointi

Tutkimusten mukaan ihminen muistaa jälkikäteen väärin mitä hän on oikeasti tehnyt. Ihmisen muistiin jää usein vain merkittävät tapahtumat, eikä taukoja, rutiinitehtäviä tai muitakaan häiriöitä rekisteröidä. Ihminen haluaa myös ajatella toimineensa tehokkaammin, kuin todellisuudessa on toimittu. Jotta näitä voitaisiin kehittää, tulee olla tietoinen mihin aika oikeasti kuluu. Ajankäytön seuranta tulisi tehdä päivittäin, viikoittain, mutta myös pidemmällä aikavälillä. (Salminen & Heiskanen 2009, 46.)

Ajankäytön hahmottamiseksi on olemassa erilaisia ajankäyttötutkimuksia, kaavakkeita sekä muun muassa ajankäyttöpöytä. Ajankäyttöpöytä kertoo ajankäytöstä hyvän yleiskuvan, mutta siitä ei ole apua päivittäisen ajankäytön kehittämisessä. Tarkempaan ajankäytön tutkimiseen on kehitetty malleja, jotka avaavat päivittäistä tekemistä tuntitarkkuudella. (Salminen & Heiskanen 2009, 52-53.) Salminen & Heiskanen (2009, 53) esittelevät yhden esimerkin tällaisesta ajankäyttötutkimuksesta. Tutkimuksen yhdellä sivulla on aika, välissä työtehtävien kuvaus ja toisella sivulla vireystila. Heidän mukaansa olisi tärkeää täyttää lomaketta jatkuvasti päivän edetessä, eikä vasta työpäivän päätteeksi. Huolellisesti täytetty tutkimus antaa tekijälleen arvokkaita tuloksia ja avaa ajankäytön ongelmakohtia esiin, kuten aikavarkaita. On myös tärkeää osata pohtia ja analysoida kriittisesti tutkimuksen tuloksia. Vastaavtko tulokset ajankäytön ihanteita ja tiedostetaanko, miksi toimitaan kuten toimitaan. Näitä ajankäytön herättämiä ajatuksia on hyvä kirjoittaa myös ylös analysoinnin helpottamiseksi. (Salminen & Heiskanen 2009, 57.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tarkoitus opinnäytetyölle johdetaan tutkimusongelmasta. Tutkimuksen tarkoitus on kartoittava ja kuvaileva, sillä tutkimusta suoritettiin havaintojen, haastatteluiden ja ajankäyttötutkimuksien kautta. Tutkimus sisältää myös selittävää otetta, sillä työn loppupuolella pyritään etsimään syy- seuraussuhteita.

Kartoittavalla otteella puolestaan pyritään etsimään uusia näkökulmia, selvittämään vähemmän tunnettuja ilmiöitä ja kehittämään hypoteeseja. Kuvailevalla otteella taas pyritään esittämään kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoimaan niiden keskeisiä piirteitä. (Opinnäytetyön suunnitelman laatiminen n.d.)

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kehitettyä Kuljetusliike Taipale Oy:n Jyväskylän toimipisteen kuljetustuotannon ajojärjestelijöiden lähiesimiestyötä tutkien heidän ajankäyttöään sekä kuvata johtamisjärjestelmä isossa kuvassa.

### 6.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmiksi valikoitui havainnointi, haastattelu ja ajankäyttötutkimus. Havainnointia tapahtui tutkijan työskenneltäessä opinnäytetyöprosessin aikana yrityksessä. Tutkija havainnoi myös ajojärjestelijöiden työtä muutamana päivänä ajotoimistossa. Ajotoimistolla tarkoitetaan työskentelytilaa, jossa ajojärjestelijät työskentelevät. Havainnointi siellä auttoi luomaan tutkijalle kuvan tutkittavasta lähtötilanteesta ja rakentamaan realistisen ajankäyttötutkimuksen ajojärjestelijöille. Havainnointi valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska se koettiin tehokkaaksi tutkimusmenetelmäksi tukien esimerkiksi muita tutkimusmenetelmiä. Havainnoidessa ajojärjestelijöiden työtä, saivat esimiehet keskittyä omaan työhönsä, kun tutkija hoiti aineiston keruuta.

Haastatteluilla tutkija pyrki saamaan tutkimustuloksia tutkittavalta joukolta mahdollisimman tehokkaasti. Tutkija rakensi haastattelupohjan etukäteen valmiiksi, jonka tutkija kävi vielä läpi yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa läpi. Edustaja ei kuullut tutkittavaan kohderyhmään. Toimeksiantajan edustajalta tutkija sai arvokkaita

kommentteja liittyen haastattelukysymyksiin. Haastattelut tutkija valitsi tutkimusmenetelmäksi, koska se menetelmänä sopi tähän tutkimuksen luonteeseen hyvin. Haastattelujen avulla tutkija pyrki saamaan sellaisia tutkimustuloksia, jotka vastaisivat analysoinnin jälkeen mahdollisimman hyvin ja kattavasti tutkimuskysymyksiin.

Ajankäyttötutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla pyrittiin saamaan tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa ajojärjestelijöiden ajankäytöstä, työmäärästä ja niiden jakautumisesta työpäivän aikana. Ajankäyttötutkimuksen tulokset tukivat myös haastatteluita ja päinvastoin.

### 6.3 Tutkimuksen toteutus



Kuvio 1. Johtamisjärjestelmän tutkimuksen toteutuksen vaiheet

**Johtamisjärjestelmän** tutkimuksen aluksi tutkija perehtyi laajasti johtamisjärjestelmän viitekehyksen teemoihin. Viitekehykseen perustuen tutkija laati haastattelupohjan (liite 4) yrityksen toimitusjohtajan haastattelua varten. Tätä haastattelua käytettiin pohjana johtamisjärjestelmän kuvaamisessa ja tutkimisessa. Haastattelu nauhoitettiin ja nauhoituksesta tehtiin osittainen litterointi pohjautuen haastattelurunkoon. Haastattelun runko sisälsi johtamisjärjestelmään liittyviä haastattelukysymyksiä, kuvauksen nykyisestä Kuljetusliike Taipale Oy:n johtamisjärjestelmän kuvauksesta ja Kaukokiito-ketjun johtamisjärjestelmän kuvauksesta. Haastattelutilanne oli vapaa-  
muotoinen ja avoin, eikä haastattelurunko määrännyt sen etenemistä vaan antoi enemmänkin tukea haastatteluun. Litteroinnissa tutkija nosti haastattelussa esiin nousseita teemoja, jonka jälkeen tutkija muodosti tutkimusaineistoon perustuen johta-

misjärjestelmän kuvauksen. Kuvauksen oltua valmis, tutkija tarkistutti sen vielä yrityksen toimitusjohtajalla, jotta väärinymmärrykset ja muut asiavirheet voitiin sulkea pois.



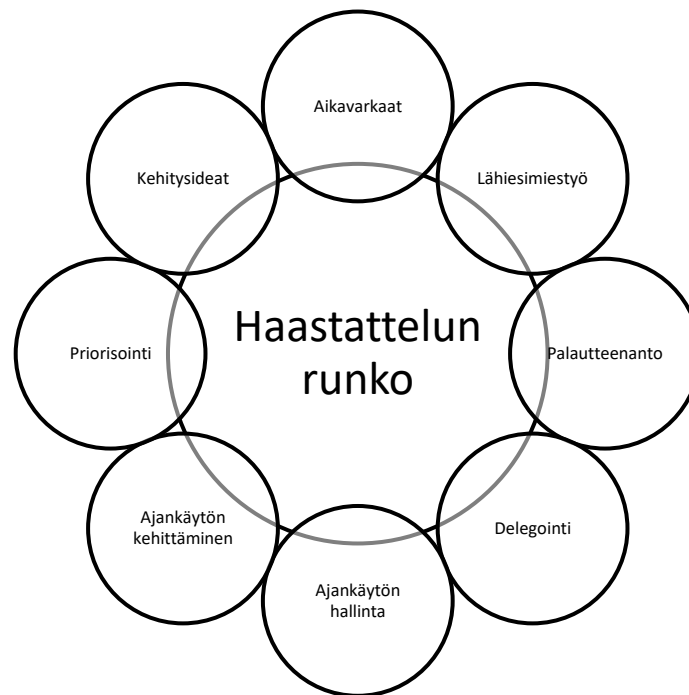
Kuvio 2. Ajankäytön tutkimisen vaiheet

**Ajankäytön** tutkiminen aloitettiin suoralla havainnoinnilla ajotoimistossa, kun tutkittava aihe ja tavoitteet sekä tutkittava kohde oli käyty läpi toimeksiantajan kanssa. Suoralla havainnoinnilla tarkoitetaan fyysisesti paikan päällä tehtävää havainnointia niin, että siitä tietää tutkittava kohderyhmä. Kun havainnointia oli suoritettu ja tiedonkeruuta harjoitettu, aloitettiin tutustuminen laajasti teoreettiseen viitekehykseen. Teoriapohja auttoi tutkijaa ymmärtämään paremmin tutkittavaa ilmiötä ja tutkimuksen aikana nousevia tutkimustuloksia.

Tutkija laati ajankäyttötutkimuksen alusta loppuun asti yksilöiden sen tutkittavalle ryhmälle. Valmista pohjaa ei ajankäyttötutkimuksessa käytetty, vaan tutkija muodosti havainnointiin ja teoriataustaan perustuen ajankäyttötutkimuksen käyttäen apunaan tietokoneen Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Ajankäyttötutkimuksen ollessa ”viittä vaille” valmis, kävi tutkija sen vielä läpi toimeksiantajan edustajan kanssa. Toimeksiantajan kommenttien pohjalta tutkija teki vielä viimeiset muutokset ajankäyttötutkimukseen. Ajankäyttötutkimuksesta (liite 1) muodostui yhden A4-paperiarkin kokoinen, jonka kääntöpuolelle tutkija kirjasi selkeät ohjeistukset sekä tutkijan yhteystiedot mahdollisia ongelmatilanteita varten. Ajankäyttötutkimuksen teemat linkittyivät ajojärjestelijöiden työtehtäviin, aikavarkaisiin, lähiesimiestyöhön ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksen kääntöpuolelle koottiin myös lyhyt yhteenveto tapahtuvasta tutkimuksesta, sen tarkoituksesta, aikataulusta ja tulevista haastatteluista (liite 2). Tutkimuksen ohjeistuksen myötä tutkimukset voitiin jakaa tutkittavalle kohderyhmälle toimeksiantajan johdosta. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että tutkimuksen syvempi pohjustus ja siihen osallistumisen motivointi jää täysin toimeksiantajan vastuulle.

Tutkittavalle ryhmälle annettiin kaksi viikkoa aikaa täyttää kahdelta eri työvuorolta kullekin oma ajankäyttötutkimuksensa. Tutkimukset tuli täyttää toinen aamuvuorosta ja toinen iltavuorosta, poikkeuksena yksi tutkittava, joka teki pelkästään yövuoroa. Kahden viikon tutkimusjakson jälkeen pidettiin toimeksiantajan neuvottelutilassa haastattelut tutkittavalle kohderyhmälle. Tutkittavat henkilöt palauttivat täyttäneensä ajankäyttötutkimukset haastattelun yhteydessä tutkijalle.

Haastattelut järjestettiin jokaisen omalla työajallaan. Haastattelun ajan toimeksiantaja sijaisti tutkittavaa henkilöä hänen työtehtävässään. Sijaistamalla pyrittiin minimoimaan tutkittavalle henkilölle haastattelusta aiheutuva työmäärän kasvu ja antamaan haastattelulle rauha niin tutkijan kuin tutkittavankin näkökulmasta. Haastattelut suoritettiin ennalta tehdyn haastattelulomakkeen (liite 3) mukaisesti, mutta vapaamuotoisesti keskustellen. Lomakkeessa käsiteltiin muun muassa taustatiedot, lähiesiemiestyöhön ja ajankäytön hallintaan liittyviä asioita (kuvio 1). Haastattelulomaketta ei lähetetty haastateltaville etukäteen, vaan haastateltavat kuulisivat kysymykset ensimmäisen kerran haastattelutilanteessa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta väärinmuistamisilta vältyttäisiin. Nauhoittaminen antoi myös paremmat lähtökohdat haastattelun onnistumiselle, sillä tutkija pystyi keskittymään itse haastateltavaan paremmin, kun vastauksia ei tarvinnut samassa yhteydessä kirjoittaa muistiin. Haastattelut kestivät 45 minuutista 1,5 tuntiin per haastateltava. Ajankäyttötutkimuksien ja haastatteluiden ajankohdaksi valittiin kesän sijasta syksy, koska kesän aiheuttamat vaikutukset tavaramääriin ja toiminnan hiljaisuuteen olisivat saattaneet vääristää tutkimustuloksia.



Kuvio 3. Haastattelun runko

Haastatteluiden jälkeen tutkija alkoi analysoida tutkimustuloksia. Ajankäyttötutkimusten sisältö kirjattiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaan, josta tutkimustulosten analysointi helpottui muun muassa käyttäen ohjelman erilaisia funktioita. Haastattelujen sisällöt tutkija kirjasi ylös Word-tekstinkäsittelyohjelmaan tehdyille kysymysrungolle käyden jokaisen haastattelun nauhoituksen läpi. Nauhoitteita ei tutkija litteroinut sanasta sanaan, vaan pyrki poimimaan sieltä olennaiset vastaukset haastattelurungolle. Haastatteluiden analysoinnissa pyrittiin nostamaan esiin muun muassa haastatteluissa ilmenneitä toistuvia ilmiöitä ja ajatuksia.

## 7 Pohdinta

Tutkija oli suunnitellut opinnäytetyön tekemistä kesälle tai syksylle 2020, sillä korkeakouluopinnot olivat jo niin hyvällä tasolla, että opinnäytetyötä oli mahdollista alkaa kirjoittamaan hieman etuajassa. Opinnäytetyön toimeksiannon sai tutkija hieman yllättäen alkuvuodesta 2020. Opinnäytetyön aihe muuttui alkuperäisestä prosessin aikana vallitsevan koronatilanteen myötä, mutta muuttunut aihe oli tutkijalle hyvin mielenkiintoinen ja opinnäytetyön aikataulu täytti tutkijan toiveet opinnäytetyön etenemisen kulusta. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen ja toimeksiantajalle merkityksellinen. Tämä motivoi myös työn tekijää työhön panostamiseen ja laadukkaan kokonaisuuden tuottamiseen.

Opinnäytetyön teoriataustan määrittelyssä ja tutkimustyössä esiin tulleisiin teemoihin oli ajoittain haasteellista löytää ja rajata lähdemateriaaleja. Opinnäytetyön ohjaajat tukivat ja ohjasivat kuitenkin näissä asioissa tutkijaa. Tutkimusmenetelmissä havainnoinnin haasteina tutkijalla oli asioiden neutraalinen lähestymiskulma, johon hän pyrki kiinnittämään parhaansa mukaan huomiota. Ajoittain tutkijan oli myös haasteellista tietää mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota. Haastattelurungon ja ajankäyttötutkimuksen rakentamisessa oli haasteellista muodostaa tutkimuskysymyksiä vain opinnäytetyön rajatusta aihealueesta. Opinnäytetyön aikataulu ei noussut työssä suureksi haasteeksi, koska tutkija pyrki alusta asti suunnittelemaan ajankäyttöä ja opinnäytetyön eri vaiheiden etenemistä erilaisten suunnitelmien avulla. Myös opinnäytetyön selkeällä rajauksella pyrittiin pitämään työ tutkijan hallinnassa. Tutkija järjesti kesätyön ohelle riittävästi aikaa teoriataustaan tutustumiseen sekä syksyn vähäiset kurssit mahdollistivat opinnäytetyön tekemisen muiden opintojen yhteydessä. Opinnäytetyö eteni suunnitellussa aikataulussa ja valmistui suunniteltuun päivään mennessä.

Yhteistyö opinnäytetyöprosessin aikana sujui toimeksiantajayrityksen kanssa moitteitta koko prosessin ajan. Tutkija sai toimeksiantajalta työhön aina tarvittavaa tukea ja yrityksen henkilökunta oli hyvin yhteistyökykyinen tutkijalle. Viestintä ja vuorovaikutus toimi tutkijan ja yrityksen välissä aukottomasti, eikä koronaepidemian vaikutukset estäneet palavereita, sillä ne pidettiin tarvittaessa etänä verkkoympäristössä.

Tutkija sai työhön tarvittavaa tukea ja ohjausta myös opinnäytetyönohjaajilta. Opinnäytetyön aikana tapaamiset ohjaajien kanssa pidettiin verkossa ja yhteyden pitämiseen pidettiin hyvin matalaa kynnystä.

Opinnäytetyön aihe ja tutkittavien työympäristö eivät olleet tutkijalle entuudestaan täysin vieraita. Tutkijalla oli entuudestaan kokemusta eri logistiikka-alan yrityksistä ja hän oli toiminut muun muassa tutkittavan ammattiryhmän alaisena. Nämä auttoivat tutkijaa ymmärtämään tutkittavien työtä ja taustoja paremmin. Tutkija oppi tästä työstä paljon, niin ajankäyttöön, johtamiseen kuin tutkimukseen liittyen. Ajankäytön hallinnan, suunnittelemisen ja kehittämisen opittuja arvokkaita taitoja tutkija voi hyödyntää tulevaisuudessa omassa työssään ja vapaa-ajallaan. Johtamisen ja esimiestyön taidot valmistavat tutkijaa paremmin työuralla tuleviin esimiestehtäviin. Opinnäytetyön tutkimus valaisi tutkijalle, kuinka yksittäisellä tutkimuksella voidaan saada arvokkaita tuloksia yrityksen kehittämisen ja lisäarvon tuottamisen näkökulmista.

Toimeksiantaja ei ollut tutkijalle entuudestaan tuttu. Yritys tuli tutuksi työn edetessä, koska tutkija työskenteli myös kesätöissä kyseisessä yrityksessä opinnäytetyöprosessin aikana. Tämän seurauksena tutkija pääsi tutustumaan yritykseen todelliselta aitopaikalta ja kesätö antoi myös opinnäytetyöhön arvokkaita oppeja. Opinnäytetyöllä tavoiteltiin ajojärjestelijöiden ajankäytön ja lähiesimiestyön kehittämistä ja tutkija onnistui vastaamaan omasta mielestään työn tavoitteisiin, niin sisällöllisestikin kuin aikataulullisestikin.

### **Luotettavuus ja eettisyys**

Kehittämisprosessissa luotettavuudella tarkoitetaan lähinnä sitä, miten syntynyt tutkimustieto on käyttökelpoinen. Käyttökelpoisuutta on mahdollista lähestyä prosessin tai kehittämistulosten näkökulmasta. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan puolestaan tulosten hyödynnettävyyttä. (Mykkänen 2013.) Tässä opinnäytetyössä käyttökelpoisuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimukseen osallistui se kohderyhmä, jota tutkittava ilmiö koskee sekä tutkimusmenetelmiä työssä käytettiin laajasti. Tutkija käytti työssään myös laajasti eri lähdemateriaaleja ja tutkija pyrki valitsemaan ensisijaisesti

vain luotettavia lähteitä. Tutkija suhtautui eri lähdemateriaalien luotettavuuteen kriittisesti ja luotettavuutta on tarkasteltu ja arvioitu läpi opinnäytetyön tämän kapaleen lisäksi.

Opinnäytetyön eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkija toimii toiminnassaan puolueettomasti, luotettavasti ja vastuullisesti eri toimijoita kohtaan. Tutkittavien kulttuureja, yksityisyyttä, ihmisoikeutta ja oikeutta itsemääräämiseen tulee kunnioittaa. Eettisten periaatteiden mukaan tutkimuksessa tulee välttää tutkimuskohteille koituvia haittoja, vahinkoja tai muita riskejä. Lähdetiedot tulee merkitä, eikä tutkimustuloksia saa yleistää, harhaanjohtaa taikka väärentää. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2018.) Tässä opinnäytetyössä tutkija pyrki kaikessa toiminnassaan toimimaan edellä mainittujen eettisten periaatteiden mukaisesti. Tutkija muun muassa suhtautui kriittisesti eri lähdemateriaalien luotettavuuteen.

## Lähteet

Aarresola, E. N.d. Tulokset, johtopäätökset ja pohdinta. Oppimateriaali. JAMK. Viitattu 20.10.2020.

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

Aikavarkaatsuriin. 2019. Työyhteisötaidot. Viitattu 1.10.2020. <https://www.heuristica.fi/wp-content/uploads/2019/11/avk.pdf>

Hannus, T. 2014. Aikavaras uuvuttaa työntekijän. Viitattu 1.10.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-7639264>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.9.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:ESIPUHE\(\(20\)/piste:b148](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:ESIPUHE((20)/piste:b148)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2018. Asiakirja. Viitattu 2.11.2020. <https://opinto-opaat.jamk.fi/globalassets/opinto-opas-amk/opiskelu/pedagogiset-ja-eettiset-periaatteet/eettiset-periaatteet-11122018.pdf>

Järvinen, P. 2016. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 30.9.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/CACBXXUBGAJ#kohta:MENESTYV\(\(c4\)N\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)N\(\(20\)PELIS\(\(c4\)\(\(c4\)NN\(\(d6\)T\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/CACBXXUBGAJ#kohta:MENESTYV((c4)N((20)TY((d6)YHTEIS((d6)N((20)PELIS((c4)((c4)NN((d6)T((20)/piste:b0)

Järvinen, R. 2017. Resurssien hallinta organisaation menestystekijänä. Dovre Group. Viitattu 29.10.2020. [https://camakoepm.com/wp-content/uploads/2017/11/Strategista\\_osaamisen\\_hallintaa.pdf](https://camakoepm.com/wp-content/uploads/2017/11/Strategista_osaamisen_hallintaa.pdf)

Knoblauch, J. & Wöltje, H. 2004. Ajanhallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Laatujärjestelmät. N.d. Talentree. Viitattu 29.10.2020. <https://talentree.fi/aihe/laatu-jarjestelma/>

Liikennöitsijät. N.d. Kaukokiito. Viitattu 17.8.2020. <https://www.kaukokiito.fi/fi/tu-tustu-meihin/liikennöitsijat/>

Manninen, O. 2019. Hyvä vuosisuunnitelma tunnistaa yrityksen kasvun mahdollisuudet ja päivittyy jatkuvasti. Op.media. Blogi, yrittäjyys. Viitattu 29.10.2020. <https://op.media/yrityselama/yrittajyys/hyva-vuosisuunnitelma-tunnistaa-yrityksen-kasvun-mahdollisuudet-ja-paivittyy-jatkuvasti-554c79d354894a3097eeba3b866717ec>

Mikä on johtamisjärjestelmä? N.d. QL Laatu toiminta. Viitattu 31.8.2020. <https://www.ql.fi/missiomme/mika+on+johtamisjarjestelma/>

Mistä riskienhallinnassa on kysymys. N.d. Suomen Riskienhallintayhdistys. Viitattu 29.10.2020. <https://pk-rh.fi/riskienhallinta.html>

Mitä johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan? N.d. Pro Pilvipalvelut. Viitattu 31.8.2020. <https://www.propilvipalvelut.fi/johtamisjarjestelma/>

Mykkänen, E. 2013. AJANKÄYTTÖ HALLINTAAN! – Ajankäytön hallinnan työpaja maatalousyrittäjille. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toimintaterapeutin koulutusohjelma. Viitattu 2.11.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69174/Ajankayton%20hallinnan%20tyopaja%20maatalousyrittajille.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, H. 2008. Strategiasta tuloksiin. Helsinki: WSOYpro.

Opinnäytetyön suunnitelman laatiminen. N.d. JAMK. Viitattu 5.10.2020. <https://oppi-materiaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/opinnaytetyo-prosessina/opinnaytetyon-suunnitelman-laatiminen/>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Tietosanoma.

Politiikat ja ohjeistukset. N.d. Ensto. Viitattu 29.10.2020.

<https://www.ensto.com/fi/yhtio/yritys/politiikat-ja-ohjeistukset/>

Puttonen, S. 2017. Aikaa ei voi hallita, mutta kiirettä voi. Työterveyslaitos. Viitattu

6.10.2020. <https://www.ttl.fi/blogi/aikaa-ei-voi-hallita-mutta-kiiretta-voi/>

Salminen, J. & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire. Helsinki: Talentum Media.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: J-Impact Oy.

Salminen, J. 2020. Esimiesten työajan jakautuminen. Tutkimusraportti. Brik. Viitattu

23.10.2020. <https://www.brik.fi/wp-content/uploads/2020/03/Tutkimus12020.pdf>

Tolvanen, V. 2014. Menestyvän yrittäjän matkaopas. Blogi, johtaminen. Viitattu

29.10.2020. <https://www.villetolvanen.com/2014/01/15/menestyvan-yrittajan-matkaopas/>

Työhyvinvointi on yhteinen asia. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 1.10.2020

<https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

Vakkuri, K. 2013. Aika – Ajan lyhyt muistikirja. Helsinki: BSV Kirja.

Vallila, K. 2015. Tapaustutkimus myyjien ajankäytöstä. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma. Viitattu 6.10.2020.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101911/tapaustutkimus-myyjien-ajankaytosta-ont-vallila-2015-theseus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yrityksen viestintä. N.d. OAMK. Viitattu 29.10.2020. [http://www.oamk.fi/~thopeavu/kurssipaivakirjat/kurssisivuja/yrityksen\\_viestinta.html](http://www.oamk.fi/~thopeavu/kurssipaivakirjat/kurssisivuja/yrityksen_viestinta.html)

[http://www.oamk.fi/~thopeavu/kurssipaivakirjat/kurssisivuja/yrityksen\\_viestinta.html](http://www.oamk.fi/~thopeavu/kurssipaivakirjat/kurssisivuja/yrityksen_viestinta.html)

Yritys. N.d. Taipale. Viitattu 17.8.2020. <http://taipale.net/yritys/>



## Liite 2. Ohjeet ajankäyttötutkimukseen

### Ohjeet ajankäyttötutkimukseen:

- Kirjaa tukkimiehen kirjanpidolla työvuoron tapahtumat omiin lokeroihin.
- Ole tarkka, että tukkimiehen merkit tulevat myös oikeille tunneille.
- Yksi viiva tarkoittaa yhtä tilannetta, kuten esimerkiksi puhelinsoitto. Mikäli puhelin soi kolmesti peräkkäin, merkataan kolme viivaa.
- Kirjaa sarakkeeseen/lokeroon myös arvio ajasta/kestosta, mikäli se kestää yli 15 min.
- Pyri kirjaamaan täsmällisesti ja rehellisesti aina tapahtuneen tilanteen jälkeen, ei päivän päätteeksi.
- Pyri siistiin käsialaan.
- Täytä ajankäyttötutkimus **kahdelta eri työvuorolta** ajanjaksolla 7.9 - 17.9
- Henkilötietoja ei tulla luovuttamaan eteenpäin. Tutkimukseen osallistujan yksityisyydensuojaa kunnioitetaan. Raportissa tullaan mainitsemaan korkeintaan henkilön tunniste seuraavasti. Henkilö X tai Henkilö Y.



### Homman juoni:

Tämä ajankäyttötutkimus on yksi osa ammattikorkeakouluopintojen lopputyön kokonaisuudesta, jolla pyritään kehittämään esimiestyötä yrityksessä.

Ajankäyttötutkimuksen jälkeen tulen pitämään haastattelut aiheeseen liittyen yrityksen tiloissa Perjantaina 18.9

Työn toimeksiantaja on Kuljetusliike Taipale Oy.

Suuri kiitos jo etukäteen tutkimukseen osallistumisesta.

Mikäli tutkimuksesta herää kysyttävää, ota yhteyttä:

Puhelimitse: 8-16      Tekstiviestitse: 8-22      Tai      Sähköpostitse: 24h

Tutkijan yhteystiedot salattu

### Liite 3. Ajojärjestelijöiden haastattelun runko

#### Haastattelun runko:

##### Tausta

##### Ikä:

alle 30  30-39  40-49  50-59  yli 60

##### Sukupuoli:

Mies  Nainen  Muu

##### Ammattiryhmä:

Työntekijä  Toimihenkilö  Ylempi toimihenkilö   
Yrityksen johtokuntaan kuuluva

##### Kokemus nykyisessä työssä:

alle 5 vuotta  yli 5 vuotta mutta alle 10 vuotta  yli 10 vuotta

##### Alaiset:

alle 10  yli 10 mutta alle 50  yli 50 mutta alle 100  yli 100

##### Kokemukset (hyvät ja huonot puolet) työstä:

##### **Työpäivä**

Tyypillinen työpäiväsi:

Suunnitteletko työpäivääsi ja ajankäyttöä etukäteen, jos kyllä niin miten, jos et niin miksi?

Millaisena koet työmäärän suhteen työaikaasi?

(kuormittavat työtehtävät, jotka koetaan turhaksi, ylimääräiseksi jne)

Venyvätkö työsi yli säännöllisen työajan, jos kyllä niin kuinka usein?

Millaisia rutiineja työpäivässäsi toistuu?

Millaista ja miten annat palautetta alaisilleen? Kiittävää ja korjaavaa palautetta vai pelkääntään toista?

##### **Ajankäyttö**

Mielipiteet ajankäyttötutkimuksen täyttämisestä?

Koetko ajankäytön riittävyyden haasteelliseksi työssäsi?

Pyritkö kehittämään ajankäytön tehokkuutta päivittäisessä työskentelyssäsi?

Käytätkö jotain apuvälineitä ajankäytön hallintaan ja suunnitteluun, kuten kalenteria tai TODO- listaa?

Luokitteletko töitä tärkeysjärjestyksen ja painoarvojen mukaan?

Kuinka paljon delegoit työtehtäviä ja millaisia ne ovat?

Työtehtäviä, joita voisit delegoida ja toimia entistä tehokkaammin?

**Aikavarkaat** *”..joka kerta kun työ keskeytyy, se joudutaan käynnistämään uudestaan ja tämä vie aikaa..”*

Mitä ja millaisia **muiden** aiheuttamia aikavarkaita työssäsi toistuu päivittäin? (esim. häiritsevät katkot)

Mitä ja millaisia **itse** aiheuttamia aikavarkaita työssäsi toistuu päivittäin? (esim. fyysinen epäjärjestys, tupakkatauot jne)

Oletko pyrkinyt päästä aikavarkaista eroon, jos olet niin miten?

### **Lähiesimiestyö**

Mitä on mielestäsi lähiesimiestyö?

Haasteita lähiesimiestyössä?

Mitä esimiestyössä voitaisiin kehittää (kehitysehdotuksia)?

### **Kehitys**

Miten yritys voisi auttaa/mahdollistaa sinun kehittymistä työssäsi? (kurssit, koulutukset, perehdytys jne)

Huomioiko yritys teidän kehitysehdotuksianne?

Huomioitteko te alaistenne huomioita kentältä ja muita kehitysehdotuksia?

## Liite 4. Toimitusjohtajan haastattelun runko

### Kysymyksiä haastatteluun:

#### Johtamisjärjestelmä:

Mistä Kuljetusliike Taipale Oy:n johtamisjärjestelmä koostuu?

Eroaako Taipaleen järjestelmä Kaukokiito-ketjun johtamisjärjestelmästä?

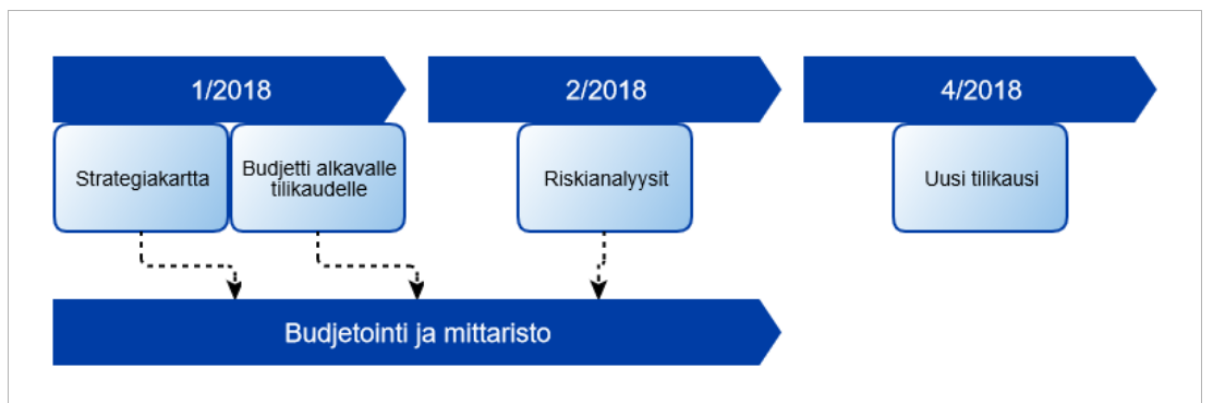
Mistä johtamisjärjestelmä yrityksessä haluttaisiin koostuvan?

Mitä yritys haluaa painottaa johtamisjärjestelmässä? (esim. henkilöstön hyvinvointi, ympäristöasiat, työturvallisuus, tietosuoja jne.)

Millainen on hyvä johtamisjärjestelmä?

Johtamisjärjestelmän merkitys yritykselle?

#### Johtamisjärjestelmän kuvaus nyt:



#### Kaukokiidon johtamisjärjestelmän kuvaus:

