

Inka Nyström

ESIMIESTYÖ JA AJANKÄYTÖN HALLINTA; CASE-
ESIMERKKEINÄ PANKKI- JA VAKUUTUSALAN ESIMIEHIÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
Henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
2014

ESIMIESTYÖ JA AJANKÄYTÖN HALLINTA; CASE-ESIMERKKEINÄ PANKKI- JA VAKUUTUSALAN ESIMIEHIÄ

Nyström, Inka
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2014
Ohjaaja: Heinonen, Eila
Sivumäärä: 53
Liitteitä: 3

Asiasanat: esimiestyö, esimies, ajankäyttö, ajanhallinta

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia esimiestyötä ja ajankäytön hallintaa. Tavoitteena oli kartoittaa esimiesten nykyistä ajankäyttöä ja löytää asioita, joiden avulla esimiehet pystyvät kehittämään ajankäyttöään tehokkaampaan suuntaan. Tutkimuksen ongelmia oli selvittää millaista on hyvä ajankäyttö esimiehen työssä sekä millaista on hyvä esimiestyö ja hyvä ajankäytön hallinta. Case-esimerkit poimittiin pankki- ja vakuutusalan esimiehistä. Tutkimus suoritettiin alkutalven 2013 ja kevään 2014 välisenä aikana.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa käsiteltiin esimiestyötä ja ajankäytön hallintaa. Keskeisiä asioita olivat delegointi, kiire ja stressi, ajanryöstäjät sekä itsensä johtaminen, jotka kaikki liittyvät oleellisesti esimiestyöhön ja esimiesten ajankäytön hallintaan.

Empiirisessä osiossa käytettiin menetelminä sekä haastattelua, kyselylomaketta että ajankäytön kirjaamista. Nämä kaikki toteutettiin tammikuun 2014 aikana. Kohderyhmä koostui Raumalla sijaitsevien pankkien ja vakuutusyhtiöiden erilaisissa esimiesasemissa toimivista henkilöistä. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi esimiestä.

Tutkimus osoitti, että esimiesten ajankäytön hallinta on melko hyvällä mallilla. Viisi tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kertoi tarkastelevansa ajankäyttöään säännöllisesti. Myös viisi kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä että heillä on tarpeeksi aikaa läheisilleen ja vapaa-ajan toimintaan. Kolmasosa kokee kuitenkin hieman syyllisyyttä ajankäytöstään. Suurimmiksi ajanryöstäjiksi koettiin haastattelujen perusteella puhelimen ja sähköpostin käyttö sekä ulkopuoliset häiriöt, kuten alaisten ja asiakkaiden tärkeät ja kiireelliset asiat. Kaikki esimiehet kertoivat nauttivansa työstään.

SUPERIORS AND TIME MANAGEMENT; CASE EXAMPLES BANKING AND INSURANCE INDUSTRY'S SUPERIORS

Nyström, Inka

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

March 2014

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 53

Appendices: 3

Keywords: superior, time management, leadership, management

The purpose of this thesis was to explore superiors work and time management. The goal was to survey superiors' current time management and find issues they could improve to be more efficient. The partial challenges of this study were to solve what is effective time management for superiors and what is good superiors' work and time management in general. Case examples used in this thesis were superiors from banking and insurance industry. The research was conducted between the early winter of 2013 and the spring of 2014.

The topics discussed in the theoretical part of the thesis include superiors' work and time management. Essential topics were delegation, rush and stress, time robbers and self-management which all affiliate substantially with superiors work and time management.

The information for the empirical part of the thesis was collected by interviews, questionnaires and superiors keeping record of spent time. All these were implemented during January 2014. The target audience consisted of superiors who all work in banking or finance industry in Rauma. In total, six people participated in this survey.

Based on the results of this research it looks like superiors' time management is quite good. Five of the participants of this research said that they review their time management regularly. Also five thought that they have enough time for family and friends and enough spare time. Third however feels slightly guilty about their use of time. Based on the interviews the biggest time robbers were using telephone and e-mail and external interruptions, like employees' and customers' important and urgent matters. All superiors said they enjoy their work.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ESIMIESTYÖ.....	6
2.1	Esimiestyön ominaispiirteitä.....	6
2.2	Esimiehenä menestyminen	10
2.3	Delegointi	14
3	AJANKÄYTTÖ	16
3.1	Ajankäytön hallinta	16
3.2	Ajankäytön tehostaminen	17
3.3	Kiire ja stressi	20
3.4	Ajanryöstäjät	23
3.5	Itsensä johtaminen.....	24
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS	26
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	26
4.2	Viitekehys	27
5	PANKKI- JA VAKUUTUSALA.....	28
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus.....	32
6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	34
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
7.1	Haastateltavien taustatiedot	35
7.2	Esimiesten ajankäyttö.....	36
7.2.1	Delegointi.....	37
7.2.2	Kiire ja stressi.....	38
7.2.3	Ajanryöstäjät.....	39
7.2.4	Itsensä johtaminen.....	40
7.3	Kehittämissuhteita	42
8	YHTEENVETO.....	48
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Aika on yksi työelämän tärkeimmistä resursseista 2010-luvun johtamisessa. Vaikka esimiestyö onkin usein positiivisesti haastavaa ja innostavaa, kokevat monet esimiehet elämänrytmin liian kiireisenä ja jatkuvat keskeytykset häiritsevinä. Nykyisin esimies- ja johtamistyössä suurimmaksi haasteeksi koetaankin ajanpuute. Usein jopa tärkeät esimiestehtävät jäävät hoitamatta kiireen vuoksi. Jokaisella on vuorokaudessa saman verran aikaa, eikä sitä voi hallita, vaan ainoastaan sitä, miten sen käyttää. (Salminen 2011, 197.)

Esimiehet kertovat usein kiireen johtuvan ulkoisista tekijöistä. Kysessä voi kuitenkin olla myös itsensä johtamisen ongelmat, jotka estävät esimiestä tehostamasta ajankäyttöään. Esimiehet tekevät usein pitkiä päiviä ja yleinen asenne nykypäivänä on että niin täytyykin olla. Vaikuttaa tehokkaalta, vaikka ei välttämättä tuota juuri mitään. (Salminen 2011, 194-195.)

Tässä opinnäytetyössä pohditaan jo olemassa olevan tiedon valossa, millaista on esimiestyö sekä hyvä ajankäytön hallinta. Työn tarkoituksena on löytää asioita, joiden avulla esimiehet pystyvät kehittämään ajankäyttöään tehokkaampaan suuntaan. Teoreettisessa osuudessa keskitytään esimiestyön ja ajankäytön hallinnan lisäksi delegointiin, kiireeseen ja stressiin, ajanryöstäjiin sekä itsensä johtamiseen, jotka kaikki vaikuttavat esimiesten ajankäyttöön.

Case-esimerkkeinä tässä työssä käytetään pankki- ja vakuutusalan esimiehiä. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistuvia esimiehiä oli kuusi kappaletta, ja he olivat viidestä eri yrityksestä Raumalta, kaikki joko pankki- tai vakuutusosalta. Empiirinen osa toteutettiin ajankäyttökyselyllä, johon esimiehet merkitsivät päivittäin käyttämänsä tunnit jaotellen eri sarakkeisiin. Tämän lisäksi he täyttivät rastitettavan kysymyslomakkeen koskien ajankäyttöään. Kaikki kuusi esimiestä täyttivät nämä molemmat lomakkeet. Haastattelin myös kolmea esimiestä kyselyjen täytön jälkeen.

2 ESIMIESTYÖ

Esimiestyön ominaispiirteet sekä esimiehenä menestyminen ovat molemmat mielestäni aihepiirin kannalta oleellisia, joten kerron tässä kappaleessa hieman niistä.

2.1 Esimiestyön ominaispiirteitä

Esimieheksi määritellään johtotehtäviä suorittava henkilö, yrityksen ylimmältä tasolta lähtien. Jo pelkästään yhden raportoivan alaisen pitäminen tarkoittaa esimiesvastuuta. Esimiehiä ovat johtajien lisäksi yksikön- ja tiiminvetäjät, vastuualueiden päälliköt sekä työnjohtajat, mutta myös muiden nimikkeiden taustalla voi olla esimiestehtäviä. Esimies on yleensä sen alan ammattilainen, jolla hän toimii esimiehenä. (Jalava 2001, 11.)

Kun henkilö nimitetään esimieheksi, tulee yleensä ensimmäiseksi mieleen uusi status tai kohonnut palkka ja ajatellaan että nimitys on palkkio hyvin tehdystä työstä. Nimitys on kuitenkin tehty haasteita varten. Tarkoitus on saada jotain uutta aikaan, kehittää, ratkaista ongelmia ja tehdä tulosta. (Salminen 2011, 20.)

Esimiesten merkitys jatkaa kasvamistaan, ja ihmisten johtaminen korostuu yritysten menestyksessä. Menestys riippuu yhä enemmän jatkuvasta kehittymisestä ja henkilöstön hyvinvoinnista. (Viitala 2003, 68-70.) Tehokkuus on nykyisin trendinä yrityksissä. Työyhteisö taas ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. On oltava henkilö, joka ylläpitää järjestystä, jotta työyhteisö voi toimia kunnollisesti. Viime vuosina hierarkiatasoja on purettu ja samalla johtajien välittömien alaisten määrä on lisääntynyt. Esimiehen vastuu on siis kasvanut, mutta samalla käytännön toiminnan osaaminen on vähentynyt. (Kostamo 2004, 29-33.)

Esimiehen tärkein tavoite työssään on vaikuttaa. Esimiehen on tärkeää olla itse hyvänä esimerkkinä, sillä se on tehokkainta johtamista. Sähköpostien ja muiden viestien lisäksi olisi myös tärkeää, että esimies vierailee silloin tällöin fyysisesti alaistensa parissa. Tämä viestii, että esimies ja ehkä jopa johtokin ovat kiinnostuneet alaisten työstä ja tekemisistä. (Moisalo 2010, 46-47.)

Esimiestyöhön kuuluu toiminta, jossa tuetaan alaisia tavoitteisiin pyrkiessä. Esimiestehtävissä korostuvat henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet ja roolit toimialasta tai yrityksestä riippumatta. (Viitala 2003, 68.) Johtaminen on toisten kautta toimimista. Esimiehen tehokkuus riippuu suuresti siitä, miten hyvin hänen alaisensa toimivat tehtävissään, ja yllättävän vähän siitä, miten hyvä esimies itse on. Ratkaisevaa siis on se miten esimies pystyy tukemaan alaistensa töitä. (Jalava 2001, 14.)

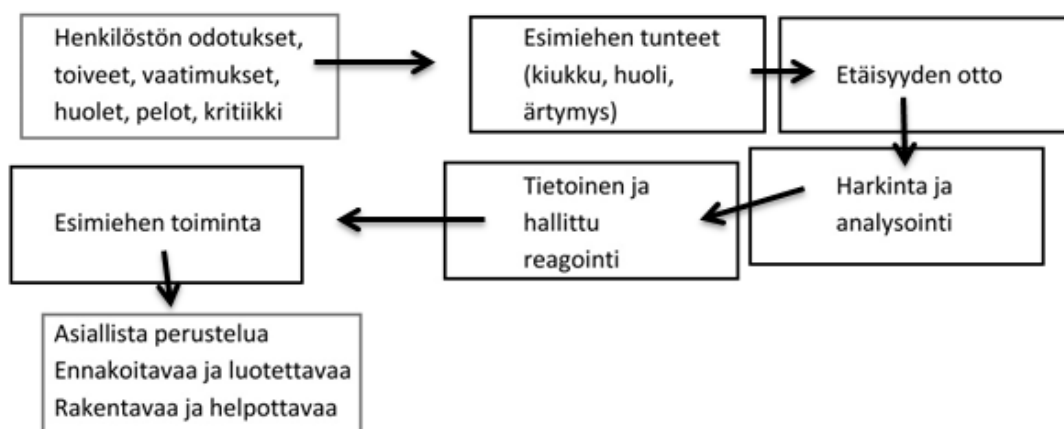
Esimies vastaa sekä tuotannosta ja toiminnasta että henkilöstönsä hyvinvoinnista, mutta päätehtävä kuitenkin on huolehtia toiminnan tuloksellisuudesta, ja tähän tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä vastuualueesta (Waris 2001, 43). Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että työntekijät tietävät perustehtävänsä, syyn, jota varten työpaikka on olemassa, ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. Asia ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen kuin miltä kuulostaa, sillä perustehtävä saattaa muuttua, joten sitä tulee tarkistaa ja selkeyttää jatkuvasti jotta yritys pärjää kilpailijoille. (Järvinen 2009a, 22.)

Esimiehen päivittäiseen työskentelyyn kuuluvat henkilöstön ohjaus, valvonta ja tukeminen. Henkilöstön täytyy olla motivoitunut ja sitoutunut työpaikkaansa sekä tietenkin hyvinvoiva. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös työnantajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja ylläpitäminen. Yrityksen näkökulmasta esimies toteuttaa yrityksen strategiaa ja toimii yrityksen edustajana alaisille. Samalla hän kuitenkin toimii alaisille suunnannäyttäjänä. Mikäli esimies ei ole tarpeeksi määrätietoinen, työntekijöiden energiaa ei pystytä hyödyntämään tarpeeksi hyvin. (Viitala 2003, 71-71.) Jos johtaminen ei ole kunnossa, menee työyhteisön energia väärin asioihin. Työyhteisön jäsenet alkavat taistella vallasta ja jotkut saattavat alkaa ohjailla koko työyhteisöä tai sen jäsenten toimintaa. He alkavat epävirallisiksi johtajiksi, joka ei ole hyväksyttävää. Seurauksena ilmapiiri tulehtuu ja riidat ja syyttely lisääntyvät. (Järvinen 2009a, 25.)

Kuka tahansa voi olla hyvä johtaja. Johtajan ei tarvitse omistaa mitään myyttisiä ominaisuuksia eikä johtajana onnistuminen riipu millään lailla ihonväristä, painosta, iästä tai sukupuolesta. Johtajia on monenlaisia, kuten tavallisia ihmisiäkin.

Johtajienkin tulisi muistaa, että kaikki ihmiset ovat erilaisia, mutta kaikkia tulisi kohdella yhtenäisellä kunnioituksella. Jokaisella ihmisellä on kuitenkin oma luonne, kyvyt ja tahto, siksi ihmisten johtaminen voi olla vaikeaa. Työntekijän tahto olisi alistettava organisaation tarpeisiin, mutta sitä ei saa murtaa eikä ärsyttää hyökkäykseen. (Lassila 2000, 12-14.)

Johtajilta vaaditaan selkeää ajattelua, mutta ajattelun olisi hyvä olla omintakeista. Lisäksi järjestyminen ja mielikuvitus ovat hyödyksi. Tärkeää johtajille on myös oppiminen (ymmärtäminen sekä itse oivaltaminen), keskittyminen ja sitoutuminen. Tunteiden tunnistaminen on tärkeää johtajille. Tunnistamisen lisäksi on tärkeää osata ilmaista eri tunteita, mutta kuitenkin tarvittaessa myös säädellä. (Kostamo 2004, 155-160.) Esimies selviää tehtävistään vain ensin miettimällä ja sitten vasta reagoimalla. Olisi hyvä pitää sydän lämpimänä, mutta pää kylmänä, eikä provosoitua saa vaikka provosoitaisiin. Tätä kutsutaan myös säiliötoiminnaksi (Kuvio 1). Säiliötoiminnassa on nimenomaan oleellista se, ettei esimies toimi samantien, vaan osaa ottaa etäisyyttä. Tällöin reaktioita eivät ohjaa tunteet vaan esimies itse oman harkintansa perusteella. Tämä kaikki kuitenkin edellyttää kärsivällisyyttä ja henkistä kypsyyttä. (Järvinen 2009b, 21-25.)



Kuvio 1. Esimiehen säiliötoiminta. (Järvinen 2009b, 22, muokattu.)

Esimiehen ammattitaito perustuu moniin eri asioihin, kuten esimerkiksi kykyihin, asenteeseen, ominaisuuksiin, tietoon ja taitoon. Esimies käyttää kahteen eri pääryhmään kuuluvia valmiuksia: ihmisten käsittelyä sekä ammattitaitoa ja asiantuntemusta. Mikäli esimies pitää itseään alan asiantuntijana, hän painottaa tehtävien suorittamista oikein sekä melko yksityiskohtaista opastusta ja valvontaa.

Näin esimies saa yleensä aikaan parhaat tulokset, mikäli työntekijät tarvitsevat paljon ohjausta ja seurantaa tai ovat suhteellisen ammattitaidottomia. Esimies voi myös painottaa enemmän ihmissuhdetaitoja, jolloin menestys perustuu vuorovaikutustaitoon, ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen ja kykyyn innostaa työntekijöitä. Esimies vaikuttaa tiimiinsä, jolloin työntekijät tekevät parhaansa yhteisen hyvän eteen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 70-73.)

Esimiehen on oltava samanaikaisesti monia eri asioita, hänellä on eri rooleja eri tilanteita varten. Joutsenkunnaksen ja Heikuraisen (1999, 52-60) mielestä esimiesten roolit ovat samoja riippumatta heidän asemastaan. Niitä ei kuitenkaan voi aina täysin erottaa toisistaan, vaan rooleja toteutetaan samanaikaisesti. Tällaisia rooleja ovat:

- esimies
- keulakuva
- yhdysmies
- tietokeskus
- tiedonvälittäjä
- tiedottaja
- aloitteentekijä
- häiriöiden käsittelijä
- voimavarojen jakaja
- neuvottelija.

Esimerkiksi voimavarojen jakajan rooli korostuu kireässä kilpailutilanteessa, jolloin esimiehen on huolehdittava että työvoimaa on käytettävissä silloin kun sitä tarvitaan. Työvoimaa ei kuitenkaan kannata hukata odotteluun tai työskentelyyn puoliteholla. Vaikkapa yhdysmiehenä toimiessaan esimies taas hoitaa suhteita, jotka ovat esimies-työntekijä –suhteen ulkopuolella. Näin hän saa hyödyllisiä tietoja ja levittää kuvaa itsestään.

Vaikka johtamisen merkitystä onkin vähätelty ja jopa kuviteltu, että tiimit pystyvät ohjautumaan itse, kaikki työyhteisöt kuitenkin kaipaavat ja tarvitsevat hyvää johtamista ja esimiestä. Johtamistyötäkin pitää johtaa, ja ylimmän johdon täytyy olla kiinnostunut esimiestyön laadusta (Järvinen 2009a, 13-18.) Yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa väheksyä johtamisen merkitystä (Järvinen 2009a, 27). Esimiehen tärkein

tukihenkilö on oma esimies. Aina olisi löydettävä mielenkiintoa ja aikaa paneutua alaistensa asioihin. Jokainen esimies on jonkun alainen. (Moisalo 2010, 77.) Esimiehellä on aina erityisrooli työyhteisössä. Siitä ei voi noin vain irrottautua ja siirtyä tavalliseksi jäseneksi työyhteisöön. Esimiesasema liittyy kaikkeen tekemiseen. (Moisalo 2010, 116.)

2.2 Esimiehenä menestyminen

Ennen hyvänä johtajana pidettiin vahvaa auktoriteettia, joka johtaa käskyttämällä ja valvomalla. Nykyään arvostetaan kuitenkin enemmän osaamisen kehittämistä sekä ihmissuhdetaitoja. Esimiehen täytyy osata kuunnella ja olla läsnä, jotta työntekijä tuntee olevansa arvokas muutenkin kuin vain työpanoksensa vuoksi. Taitava esimies yhdistääkin asioiden ja ihmisten johtamisen selkeäksi ja sujuvaksi kokonaisuudeksi. (Viitala 2003, 73.) Suomessa käytetään siis termejä asioiden ja ihmisten johtaminen, englanniksi management ja leadership, jotka tarkoittavat kahta erilaista johtajuutta. Asioiden johtaja eli manageri käyttää pääasiassa aivoja ja logiikkaa, kun taas ihmisten johtaja leaderi johtaa sydämellä ja aivoilla. Byrokratia suosii managereita, jotka saavat tuloksia hyvinä aikoina. Leadereita kuitenkin tarvitaan myös, erityisesti kun tulee huono ja tiukka aika. Leaderit luovat menestystä nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Hokkanen & Strömberg 2003, 105.) Ihmisten johtamisessa keskeistä on osaaminen, työssä jaksaminen sekä motivaatio. Esimiehen tulee pitää huolta kaikista näistä osa-alueista ja toteuttaa johtajuuttaan vuorovaikutuksen avulla, valmentavalla tavalla. (Piili 2006, 19.)

Esimiehellä tulisi olla mielessään hyvin sisäistetty johtamisfilosofia. Esimiehisyyden tulee perustua harkittuun linjaan ja toimintatapaan, jonka perusteella syntyy käytännön johtaminen. Hankalissa tilanteissa voi pysähtyä ja miettiä, verrata ongelmaa omaan johtamisfilosofiaan. (Moisalo 2010, 49.) Johtamistyylin valinta vaatii tilannetajua ja herkkyyttä. Johtamista on harjoitettava tilanteen mukaan, eri tilanteet vaativat siis erilaista johtamista. Sopiva johtamistyyli riippuu organisaatiosta sekä omasta persoonallisuudesta ja temperamentista. Organisaation tilanne saattaa myös muuttua, jolloin esimiehen on reagoitava. (Salminen 2011, 33.) Mikäli johtaja vetää ainoastaan opittua roolia eikä johtamistyyli perustu lainkaan hänen

persoonaansa, koetaan paineet suurempina ja ne kasaantuvat niin että aletaan tehdä virheitä. Jos taas johtaja toimii omana itsenään, näitä virheitä ei tapahdu. (Lassila 2000, 17.)

Hokkasen ja Strömbergin mukaan (2003, 105-106) johtamisen voi jakaa kolmeen eri lajiin. On autokraattista johtamista, jossa johtaja on aina oikeassa. Hän tekee päätökset ja määräälee sekä pitää yllä kuria. Hän käyttää usein valtaansa väärin ja aliarvioi alaisiaan. Alaiset tekevät koska on pakko. Demokraattisessa johtamisessa enemmistö on oikeassa ja työntekijät saavatkin osallistua päätöksentekoon. Seurauksena on yleensä joustava ja muutosvalmis organisaatio, mutta päätökset voivat olla hitaita ja ihmiset eivät osallistu tarpeeksi. Kolmas laji on tiimijohtaminen. Tällöin kaikki voivat osallistua ja tavoitteet ovat selkeitä ja yhdessä hyväksytyjä. Myös tuloksia arvioidaan jatkuvasti yhdessä. Tästä seuraa luottamusta ja yhteisymmärrystä.

Kaikki johtaminen on johtamista, mutta olennaista on se kuinka työntekijät saadaan näkemään asioita tuoreista näkökulmista. Kehittymismahdollisuuksia tulisi olla jatkuvasti kaikilla tasoilla. Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, joten on kannattavaa saada ihmiset voimaan hyvin ja tuottamaan. (Åhman 2004, 94-96.) Parhaiten johtajaksi oppii tekemällä. Jotta henkilöstä tulisi hyvä johtaja, vaaditaan paljon kokemusta. Tieto johtamisesta on vain lähtökohta, mutta kuitenkin välttämätöntä. Ennen kuin tietoa voi soveltaa käytäntöön, se täytyy sisäistää. Verrattuna teoreettiseen tietämiseen on johtamiskäytäntöjen käytännössä kokeminen paljon hyödyllisempää kuin pelkkä tieto. (Sydänmaanlakka 2004, 92-98.) Johtamisen osaamista voi olla sekä ammattimainen johtamisosaaminen että substanssiasioden osaaminen. Toimialan substanssiasioden osaaja tietää, miten käytettävissä olevat resurssit saadaan kannattavaksi liiketoiminnaksi ja ymmärtää markkinoita, tuotteita sekä vaikka asiakassuhteita. (Kostamo 2004, 17.)

Johtajuuteen suhtaudutaan liian usein kuin se olisi synnynnäinen ominaisuus. Joillakin voi tietysti olla paremmat edellytykset johtajuuteen kuin toisilla, mutta johtajaksi kasvetaan ja opitaan. Esimieheltä olisi löydyttävä johtajakoulutuksen lisäksi halua kehittyä tehtävässään. Esimiestehtävässä ei voi koskaan olla valmis tai täydellinen, mutta se on haastava ja kiitollinen tehtävä. (Järvinen 2009b, 139.)

Esimiehenä kehittymisen haaste on löytää lopulta tasapainoinen suhde omaan johtajuuteen. On tärkeää että esimies arvostaa itseään johtajana, kykenee toimimaan itsenäisesti ja uskoo omiin kykyihinsä, mutta kuitenkin kuuntelee alaisiaan, luottaa heihin ja arvostaa heitä. Hyvällä johtajalla on vahva realiteettien taju. (Järvinen 2009a, 39.)

Tehokas esimies viihtyy ihmisten kanssa ja luottaa työntekijöihinsä. Hän on realisti, spontaani ja intuitiivinen. Tehokas esimies on mukana aitona ihmisenä ja tietää, mitä todella arvostaa. Arvot ovat selkeässä järjetyksessä ja työllä ja tuloksilla on osuutensa. Hän myöskin haluaa saada aikaan tuloksia ja toimii siksi systemaattisesti. Näiden lisäksi esimiehellä on positiivinen käsitys itsestään ja hän luottaa omiin kykyihinsä. Kuitenkin häneltä löytyy myös kyky oppia negatiivisistakin kokemuksista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 230-231.)

Esimiehen henkilöityy usein vastuu. Esimies vastaa viime kädessä yksin projektin, osaston tai jopa koko yrityksen toiminnasta. Esimies saattaa olla ainoa, jonka tehtävänä on edustaa organisaation olemassaolon tarkoitusta ja työnantajaa. Esimies voikin joutua tekemään ikäviä päätöksiä, eikä välttämättä saa alaisiltaan ymmärrystä tähän. Esimiehen on pidettävä riittävä välimatka alaisiinsa, jotta kykenee toimimaan oikeudenmukaisesti, objektiivisesti ja harkiten. (Järvinen 2009a, 60-61.)

Esimies joutuu tasapainoilemaan riippuvuuden ja itsenäisyyden välillä. Hän ei pärjää yksin, vaan tarvitsee henkilöstöään, sen tukea ja osaamista. Esimiehenä onnistuminen on kiinni alaisista. Aina ei kuitenkaan voi toimia alaisten tarpeiden ja toiveiden mukaisesti, sillä esimiehen täytyy edustaa myös työnantajaa ja yritystä. Siksi joskus täytyy tehdä päätöksiä ja asioita, joita työyhteisö ei hyväksy. Esimiehen täytyy siis saavuttaa tasapaino näiden ääripäiden suhteen eikä kallistua liikaa jompaan kumpaan. (Järvinen 2009a, 53-54.) Esimies edustaa usein organisaatiota alaspäin, mutta hänen tulisi olla myös ylempänä olevien saatavilla. Hän edustaa sekä alaisiaan että ylempiään, ja aina tulisi edustaa sitä osapuolta, joka ei ole paikalla. Esimerkiksi kun esimies on johtoryhmän kokouksessa, hänen tulisi edustaa itseään ja alaisiaan, mutta tavatessaan alaisiaan hän edustaa johtoryhmän päätöksiä. (Mossboda, Peterson & Rönnholm 2008, 42.) Esimies saattaa kokea kuormittuvansa entisestään, kun toimintaan kohdistuu odotuksia molemmilta tahoilta, ja nämä

odotukset saattavat olla hyvinkin ristiriitaisia keskenään. Johto odottaa yrityksen edun mukaista ja tehokasta toimintaa, kun taas alaiset haluavat avoimuutta, tasapuolisuutta ja tukea. (Järvinen 2009b, 61.)

Esimiehet saattavat laiminlyödä johtamistehtäviään, joka vaikuttaa hyvin kielteisesti koko työyhteisöön. Esimiehen tulee ymmärtää oman tehtävänsä merkitys ja muodostaa itselleen käsitys siitä, mikä hänen tehtävänsä ja roolinsa työpaikalla on. Hänen olisi päätettävä kuinka paljon panostaa esimiestyöhön ja kuinka paljon muuhun toimintaan, esimerkiksi suorittavaan työhön. Näin hänen on helpompi käyttää tehtävänsä tuomaa valtaa koko työyhteisön hyväksi. Tärkein kysymys esimiehelle kuitenkin on, haluaako hän johtaa. Esimieheksi valikoituu usein kokeneita ja uutteria henkilöitä, sillä tärkein valitsemisperuste on se, miten henkilö on pärjännyt aiemmin työtehtävissään. Vaikkakin ammatillinen asiantuntemus on tärkeää, esimiehen tulisi myös keskittyä enemmän johtamiseen, ei pelkästään suorittavaan työhön. (Järvinen 2009b, 13-15.)

Esimiehen tulee varmistaa, että oikea henkilö tekee oikeat tehtävät. Työntekijöille on tarjottava mahdollisuus kehittää tehtävän vaatimia erityistaitoja sekä ohjaus, jolla autetaan ratkaisemaan ongelmia. Esimiehen tulee myös ymmärtää ja arvostaa erilaisia tapoja suhtautua työhön. Alaiset suoriutuvat kyllä töistään, kun he ovat asianmukaisen arvioinnin ja koulutuksen tuloksena oikeilla paikoilla sopivissa tehtävissä. (Keenan 1997b, 42-49.)

Esimiehen täytyy osata kuunnella alaisiaan ja ottaa eri näkemykset huomioon. Alaiset tietävät monista asioista enemmän kuin esimiehet ja heillä saattaa olla monia kontakteja ja taitoja, jotka esimieheltä puuttuvat. Hyvä esimies pystyy myöntämään ettei osaa kaikkea. On kuitenkin myös osattava tasapainoilla oman päättäväisyyden ja muiden kuuntelemisen välillä. (Salminen 2011, 35.) Tehokas esimies tietää vastuun olevan hänellä, mutta haluaa vahvoja alaisia (Drucker 2002, 214).

2.3 Delegointi

Delegointi on yksi johtamisen keskeisiä osa-alueita. Esimiehen tehtävien delegointi tarkoittaa hänen työtehtäviensä osittaista siirtämistä työntekijälle tehtäväksi. Delegointi on siis määräaikainen tehtävänsiirto, jossa kesto ja ehdot sovitaan aina erikseen esimiehen ja työntekijän välillä. (Perkka-Jortikka 2002, 115.) Delegointi on osa työtehtävien priorisointia ja tulosten aikaansaamista muiden avulla. Hyvä delegointi ei ole pelkästään tehtävän antamista jollekin muulle, vaan se myös kehittää työnjakoa ja johtajuuden jakamista. Delegointi sisältää organisointia ja toiminnan suunnittelua, työntekijöiden motivointia ja kontrollia sekä arviointia. Työntekijän oppiminen ja kehittyminen mahdollisesti lisääntyvät delegoinnin ansiosta ja esimiehellä on aikaa keskittyä toisiin tehtäviin. (Aarnikoivu 2010, 108; Perkka-Jortikka 2005, 184-185.)

Delegointia on sekä pitkä- että lyhytkestoista. Pitkäkestoisessa delegoinnissa tehtävät ja toimivalta on siirretty työntekijälle suhteellisen pysyvästi, kun taas lyhytkestoinen on kertaluonteista jolloin esimies antaa yleensä vain yksittäisen, tarkasti rajatun tehtävän. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 150-151.)

Ajan haaskaaminen on helppoa, eikä sitä välttämättä edes huomaa. Ihmiset tekevät usein tarpeettomia asioita, sekä asioita, jotka joku muu voisi hoitaa, ehkäpä jopa paremmin. Varsinkin esimiesten olisi hyvä ymmärtää, ettei kaikkea tarvitse eikä saakaan tehdä itse. Delegointi on tärkeää, jopa niiden töiden jotka itse mielellään tekisi. (Keenan 1997a, 6-12.) Delegointi on vaativampi ja monipuolisempi asia kuin monet luulevatkaan. Delegoinnin hoitaminen oikein on tärkeää, sillä se on esimiehen ja työntekijän välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen perusta. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 151.) Delegointi on hyödyllistä ainoastaan oikein toteutettuna, muuten se voi olla jopa haitallista (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 149).

Monet esimiehet kokevat delegoinnin vaikeaksi varsinkin alussa ja uskovat ettei kukaan muu pysty hoitamaan tehtävää yhtä hyvin. Jotkut myös päinvastoin pelkäävät, että alainen hoitaa homman paremmin. Esimiehen onkin ymmärrettävä, ettei kilpaile alaisten kanssa vaan alaistenkin menestyminen on esimiehelle kunniaksi. Töiden teettäminen alaisilla on yksi esimiesaseman eduista ja hyödyttää

sekä esimiestä että alaista. Ajan myötä delegointi helpottuu kun alaiset oppivat ymmärtämään esimiestä paremmin. (Salminen 2011, 204-205.)

Esimiehen on aina delegeoitaessa tehtävä selväksi alaiselleen muutamat asiat. Mikä on tehtävä, miksi se tehdään, millaista tasoa tehtävän suorittamiselta vaaditaan, milloin sen on oltava valmis sekä miten ja kuinka usein asiasta raportoidaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 153-156.) Esimiehen on tehtävä selväksi, että hän välittää tuloksista. Ennen delegeoimista on myös varmistettava, että henkilö jolle delegeoidaan on tarpeeksi kyvykäs ja halukas tehtäviin. (Keenan, 1997b, 31.) Delegointi onnistuu kun esimies sopii yhdessä alaisen kanssa töiden sisällöstä, resursseista ja ajasta. Alaisen on hyväksyttävä tuleva tehtävä täysin, jotta delegointi on onnistunutta. (Åberg 2006, 143.)

Esimies ei saa antaa jatkuvasti neuvoja delegoidun tehtävän suorittamiseen, vaan luottaa työntekijäänsä. Kuitenkin olisi puuttettava asiaan jos työ lähtee heti alusta alkaen väärään suuntaan. Vaatiikin hyvää ihmistuntemusta esimieheltä löytää juuri oikeat henkilöt työntekijöistä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 158.)

On tärkeää, että esimies antaa alaiselleen rehellisen arvioinnin suoritetusta tehtävästä delegeoinnin jälkeen. Mikäli esimies ei ole suoritukseen tyytyväinen, olisi sekin uskallettava tuoda esiin. Työntekijän epäonnistuessa on myös esimiehen pohdittava mitä virheitä on itse tehnyt. Työelämän perussääntönä on, että työntekijän epäonnistuminen on myös esimiehen epäonnistumista. Delegeoinnissa vika onkin usein esimiehen ohjauksessa ja valvonnassa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 159.) Jos delegointi on onnistunutta, työntekijä kokee innostusta ja on motivoitunut tehtäväänsä. Delegointi voi olla mukavaa vaihtelua työtehtäviin ja mahdollisuus oppia uutta. Tärkeää on kuitenkin myös ilmapiiri, jossa delegointia arvostetaan, ja esimies voi auttaa sen luomisessa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 150.)

Jos delegointia hyödynnetään oikein, koko organisaatiosta tulee entistä tehokkaampi. Delegeoitaviksi eivät kuitenkaan sovi kaikki asiat, esimerkiksi henkilöstöasiat tai epämiellyttävät esimiespäätökset, jotka vaativat kokonaiskuvan ymmärtämistä (Mossboda ym. 2008, 57). Tyypillistä on myös se, että esimies pyytää alaistaan tekemään jonkun pienen tehtävän, jonka itse kuitenkin hoitaisi samantien

nopeammin. On olemassa myös juoksuttamista, jolloin tehtävän antamiseen, valvomiseen ja tulosten saamiseen menee enemmän aikaa kuin jos tekisi sen itse. (Jääskeläinen 1994, 117.) Esimies ei myöskään saa delegoida rangaistukseen, vaan työnjaossa on oltava oikeudenmukainen ja tasapuolinen. Tehtäviä kannattaakin jaella vaihtelevasti, jotta mielenkiinto säilyy. Täytyy kuitenkin muistaa että kaikki eivät osaa kaikkea, on tehtäviä joita toiset tekevät mieluummin ja paremmin kuin toiset, ja alaisten kyvyt tulee ottaa huomioon delegoidessa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 159; Perkkä-Jortikka 2002, 117.)

Delegoinnissa lopullinen vastuu on aina esimiehellä. Delegointi siis vähentää työtä, mutta ei vastuuta. (Mossboda ym. 2008, 59.) Alaisella on velvollisuus työn suorittamisesta, mutta esimiehellä säilyy velvollisuus tukea ja valvoa alaisen työtä. Esimiehillä tehtävät eivät vähene, mutta he voivat keskittyä enemmän työntekijöiden motivointiin ja töiden koordinointiin. (Åberg 2006, 142, 144.)

3 AJANKÄYTTÖ

3.1 Ajankäytön hallinta

Aika on erilainen resurssi kuin esimerkiksi raha. Sitä ei voi varastoida tai hankkia lisää. Aikaa saa lisää ainoastaan jonkin muun asian kustannuksella. (Jääskeläinen 1994, 9-10.) Kaikilla on täsmälleen saman verran aikaa, 24 tuntia päivässä. Aika itse ei ole ongelma, vaan se miten sitä hallitaan. (Pelín & Pelín 2000, 9.) Suuri ongelma on se, kuinka paljon ajankäyttöä pitäisi seurata. Mikäli ajankäyttöä seurataan liikaa, siitä voi muodostua itsetarkoitus ja jokainen hetki tuntuu korvaamattomalta, jolloin aika valvoo ihmistä eikä ihminen aikaa. Tällöin stressi lisääntyy ja elämänlaatu kärsii. Liian vähäisellä kontrollilla taas tärkeitä asioita jää tekemättä ja päivät kuluvat ohi ilman että ajankulkua huomataan. Ajankäyttöä on hyvä seurata kohtuullisella tasolla, mutta jokainen tarvitsee kuitenkin jonkin verran niin sanottua hyödyttöä aikaa, luovaa sekasortoa. (Jääskeläinen 1994, 20-21.)

Yleisesti ottaen ihmisillä on paljon aikaharhoja. Useimmat luulevat käyttävänsä aikansa oikein, arvioivansa tehtävien kestoja ja jakavansa aikansa hyvin. Kun ajankäyttöä aletaan tutkimaan, huomataan etteivät asiat olekaan näin. Ajankäyttöään ei voi parantaa, jollei ensin tutki sitä objektiivisesti. (Jääskeläinen 1994, 27.)

3.2 Ajankäytön tehostaminen

Ajankäytön tehostamisen tarkoituksena ei ole mennä lujempaa ja ottaa kaikesta kaikkea irti. Tavoite on saada enemmän irti samasta ajasta, vähemmällä kiireellä enemmän tuloksia, ja samalla nauttia elämästä. (Jääskeläinen 2005, 8.) Ihmisillä on aina aikaa sellaisille asioille, jotka koetaan todella tärkeiksi. Jokainen on itse vastuussa siitä, mihin aikansa käyttää. Ajankäytön suhteen tulisi siis tehdä viisaita ja tietoisia valintoja, sekä keskittyä olennaiseen. Myös yksityiselämässä on tärkeää keskittyä siihen, mikä todella on itselle tärkeää. Itsestään on pidettävä huolta, sillä kukaan muu ei siihen pysty. Tasapaino elämän eri osa-alueilla vaikuttaa sekä työhön että vapaa-aikaan. Keskeneräisyyttä, epäjärjestystä ja muutoksia on kuitenkin pakko sietää, niitä tulee aina olemaan. Kukaan ei ole täydellinen, joten itselleen tulee olla armollinen. Virheistä voi myös oppia. (Rytikangas 2008, 11-13.)

Ajankäytön suunnittelun avulla ihminen pystyy selvittämään itselleen, mikä työssä on oikeasti tärkeää ja pystyy näin keskittymään olennaiseen. Samalla voidaan havaita puutteita ja usein huomataan että joitakin töitä voi jättää kokonaan tekemättä, joka säästää lisää aikaa. Henkilön täytyy itse haluta saada ajastaan enemmän, jotta suunnittelu onnistuu. Mikäli halua löytyy, ihminen alkaa tuottamaan enemmän uusia ideoita ja mahdollisesti uusia toimintatapoja, eikä vain toimi suunnittelematta. Tämä edellyttää kuitenkin asennetta, jonka mukaan myös ajattelu on oikeaa työtä. Ajankäytön suunnittelun ansiota on, että työhön käytetty aika vähenee. Hyvän suunnittelun jälkeen on helpompi paneutua tärkeisiin töihin ja ajanryöstäjät vähenevät. Ihmisille jää näin myös enemmän vapaa-aikaa. (Keenan 1997a, 56-57.)

Jokainen vaikuttaa myös muiden ajankäyttöön, joten on hyödyllistä keskustella ajankäytöstä yhdessä. Jokaisella on omia tyynejä ja vinkkejä, miten parantaa ajankäyttöä, joista voidaan ottaa mallia tai keksiä yhdessä ratkaisuja. Esimerkiksi

alaisilta tai esimieheltä voi myös kysyä miten voisi parantaa heidän tai omaa ajankäyttöään, mihin asioihin muiden mielestä menee liikaa aikaa ja mihin liian vähän. (Jääskeläinen 1994, 79.)

Tärkeintä on ensin tiedostaa asioiden tärkeysjärjestys, jonka jälkeen asettaa ne siihen. Sen jälkeen pitäisi määrätietoisesti tehdä sitä, mikä on sillä hetkellä tärkeintä. (Rytikangas 2008, 11.) Vaikka yhtä ainoata määrittelytapaa tärkeysjärjestykselle ei olekaan, ei kiireellisistä tehtävistä kuitenkaan ole aina tärkein. Tärkeyden voi määrätä myös esimerkiksi laatu tai jopa raha, ja se on otettava huomioon järjestystä mietittäessä. (Jääskeläinen 1994, 65.)

Laatuaika ei synny kiireestä vaan pidemmän aikavälin asioiden suunnittelusta ja toteutuksesta, ja yksipuolinen tehokkuuden tavoittelu voi kääntyä yksilöä vastaan. Laadukas aika sisältää joustavaa aikataulusuunnittelua ja sen tulisi sisältää myös ennakoitua. (Salmimies & Ruutu 2009, 175.) Lähes kaikki on ennakoitavissa. Ennakointiin kuuluu etukäteen suunnittelun ja varautumisen lisäksi mm. projektien aikataulut, opiskelu, järjestyksen ylläpito, lähtemisen, ruuhkien sekä kiireen ennakointi sekä kalenterivaraukset. (Jääskeläinen 2005, 39-41.)

Aikataulua suunnitellessa ja kalenteria täytettäessä on siis hyvä jättää tilaa joustoille, yllätyksille ja hyvinvoinnille. Ihmiset usein merkitsevät vain kokoukset ja pakolliset menot, jolloin ei huomata jättää ollenkaan aikaa luovuudelle ja vapaalle ajalle. Myös tärkeät yksityiselämän menot voi merkitä kalenteriin. Aikaa olisi jätettävä myös pakollisiin, säännöllisiin tehtäviin, esimerkiksi suunnitteluun ja raportointiin. Mahdollisuuksien mukaan voi jättää kokonaisen yhden päivän tai jopa viikon täysin tyhjäksi tapaamisista. Näin saadaan yksi ylimääräinen päivä, jolloin voi rauhassa työskennellä, tai hätätapauksissa hoitaa vaikka tapaamisia. (Rytikangas 2008, 78-79.) Aikataulua suunnitellessa tulisi ottaa myös huomioon oman vireystilan vaihtelut. Tärkeimmät tehtävät kannattaa hoitaa silloin kun on energisimmillään, mutta on myös jätettävä aikaa palautumiselle. (Salminen & Heiskanen 2009, 118-119.)

Aikatauluttaminen on hyödyllistä, sillä määräaikoja käyttämällä ihminen tottuu työskentelemään tietyn ajan puitteissa ja saa sen ansiosta työn valmiiksi lyhyemmässä ajassa (Keenan 1997a, 23). Ajankäyttöä suunnitellessa olisi hyvä tehdä

erilaisia suunnitelmia. Pitkän aikavälin suunnitelman voi tehdä kerralla pitkäksi aikaa, mutta lähitulevaisuuden suunnitelma kannattaa tehdä kahdeksi viikoksi eteenpäin. Näiden kahden suunnitelman lisäksi on suositeltavaa suunnitella päivittäistä ajankäyttöä. Kannattaa kirjata asiat, joita haluaa saada päivän aikana aikaan, mutta jättää myös varaa yllätyksille. (Salminen & Heiskanen 2009, 119-120.)

Jos tärkeysjärjestys on selvä ja aikataulu laadittu, on seuraava askel keskittyminen. Monet virheet aiheutuvat keskittymisen puutteesta, mutta keskittymällä yhteen asiaan kerrallaan saadaan parempia tuloksia. Tätä kutsutaan myös ajan blokkaukseksi, eli tietty aika omistetaan täysin tietyille asioille, jolloin keskittyminen saadaan huippuunsa. (Jääskeläinen 1994, 50.) Blokki-periaate onkin erittäin tehokas ja kaikkien tulisi sitä silloin tällöin käyttää. Tällaisina hetkinä voi vaikka vetäytyä johonkin rauhalliseen paikkaan, jolloin harva tietää missä on, ja sulkea puhelimenkin. On tärkeää osata erottaa mitä asioita voi tehdä yhtä aikaa ja mitä ei. (Jääskeläinen 2005, 48.)

Usein esimiesten työssä tulee vastaan ennakoimattomia asioita, joihin ei voi varautua etukäteen. Liian usein ajatellaan, että jos suunnitelmia ei voi tehdä pitävästi, ei niitä kannata tehdä ollenkaan. Tällainen ajattelu voi kuitenkin johtaa jatkuvaan kriisien selvittelyyn sekä tekemättömien töiden kaaokseen. On viisasta ajatella että kaikki työt ovat suunniteltavissa, edes jossakin määrin. (Jalava 2001, 55-57.) Saamattomuus voi johtua siitä, ettei tiedetä mistä aloittaa. Suuri työ voi tuntua lannistavalta, joten se pitäisi jaotella pienempiin osioihin, laatia osioille aikataulu ja käsitellä osa kerrallaan. (Keenan 1997a, 23-24.)

Joskus on tärkeää mietiskellä asioita rauhassa tai tehdä se sopivampaan aikaan, mutta lykkäys ei ole ratkaisu. On tärkeää käydä asioiden kimppuun nopeasti, tehdä ne heti. Silloin tehtävä on myös nopeammin valmis eikä aikaa käytetä tekosyiden keksimiseen ja vitkutteluun. (Jääskeläinen 1994, 55.) Lykkääminen ja järkevä ajoitus ovat eri asioita. Kun lykkäys on kyseessä, tiedetään että asia olisi parempi hoitaa heti, mutta sitä ei tehdä. (Jääskeläinen 2005, 100.) Nyt ei oikein ole aikaa, teen tämän toisen asian ensin, odottelen lisätietoja, harkitsen asiaa... Lykkäykseen on monia tekosyitä. Usein kysymyksessä saattaa olla myös aikaharha, ja lykättyyn tehtävään ei menekään niin kauaa kuin luullaan. Kun työ saadaan alulle, on kaikki helpompaa.

Aloitettu työ motivoi ja saatetaan huomata ettei tehtävä olekaan niin ikävä, eikä siihen kulukaan niin kauan aikaa kuin oletettiin. Ikävääkin työtä voi lopulta unohtua tekemään pitkäksi aikaa. (Jääskeläinen 1994, 91-93.)

Tekemättömien töiden listaaminen saattaa auttaa aikatauluttamisessa. Se selkeyttää ja helpottaa ajan jakamisessa. Jotkut kokevat kuitenkin että tehtävien kirjaaminen vie liikaa aikaa. Mikäli tehtäviä on jo kertynyt liikaa ja työt ovat jatkuvasti jäljessä, ei aikatauluttaminen ja suunnittelu välttämättä onnistu. Kun ollaan pahasti jäljessä aikataulusta, tehokkain ratkaisu on pyytää tai vaatia joko lisää aikaa tai muuta apua tehtävien suorittamiseen. (Rytikangas 2008, 64-66.)

Järjestelmällisyyden puute syö paljon aikaa koko organisaation tasolla ja ylimitoitettu henkilöstö voi kuluttaa aikaa turhuuteen. Jos työvoimaa on tehokkuuden kannalta liikaa, ihmiset käyttävät liian paljon aikaa esimerkiksi rupatteluun eivätkä työntekoon. Tämä voi myös lisätä kiistoja ja ihmissuhderiitoja, joita esimies sitten joutuu selvittämään. (Drucker 2002, 188-190.)

3.3 Kiire ja stressi

Aikaa on aina liian vähän ja kiirettä liian paljon. Aikaa on kuitenkin riittävästi ja kiire voitettavissa. (Jääskeläinen 2005, 5.) Suomi on yksi EU:n neljästä kiireisimmästä maasta ja lähes kaikilla on nykyisin kiirettä, siitä puhutaan jopa kansantautina (Jääskeläinen 2005, 8). Kiire ei kuitenkaan kerro tehokkuudesta, vaan päinvastoin yleensä heikentää tehokkuutta (Salminen & Heiskanen 2009, 13).

Esimiehellä on yhä useammin työkuormitusta, joko jatkuvaa tai ajoittaista, joka luo kiirettä kiireen päälle. Kiire saattaa näkyä esimerkiksi virheinä tai ahdistuneena ilmapiirinä ja voi pahimmillaan syödä esimiehen arvostusta ja uskottavuutta. (Moisalo 2010, 111-112.) Kiire aiheuttaa tehottomuutta organisaatioissa ja johtajat siirtävät usein kiireen alaisilleen. Kiireestä syntyy kireää ilmapiiriä ja tukoksia työhön. (Lampikoski 2001, 23.)

Kiireessä myös tärkeysjärjestys hämärtyy ja asioita laiminlyödään. Delegointi unohtuu ja jokainen luulee olevansa korvaamaton. Kiire on nykyisin liiankin arvostettua ja sitä tarvitaan, jotta voidaan tuntea itsensä tarpeelliseksi. Laman seurauksena kehuskelu ja kiireen esille tuonti on jopa lisääntynyt. (Jääskeläinen 2005, 13-19.) Kilpailu työpaikoista ja kouluttautumisen tarve lisääntyvät koko ajan, ja henkilön tulee olla aina tavoitettavissa. Yhteiskunta ja organisaatiot luovat siis myös omat painetekijänsä kiireelle. Työpäivän pidentämistä pidetään ratkaisuna, vaikka se on täysin vastakkainen suunta, kuin mihin tulisi päästä. (Lampikoski 2009, 27-30.) Työpäivän pidentäminen ei ole tuloksellisuutta (Pelín & Pelín 2000, 48).

Kiire ja stressi voivat johtua esimerkiksi kiristyneestä kilpailusta, täydellisyyden tavoittelusta tai sähköpostin käytön ja informaatioähkyn lisääntymisestä. Nykyisin on myös tärkeää olla jatkuvasti tavoitettavissa, vaikka näin ei tarvitse olla. Sähköposteihin täytyy vastata heti ja tietoa tulvii joka suunnasta. Elämme kilpailuyhteiskunnassa, jossa kaikesta on enemmän tarjontaa kuin kysyntää. Yritysten täytyy olla äärimmäisen kustannustehokkaita, joka tarkoittaa että henkilöstöltä vaaditaan aina yhä enemmän. (Rytikangas 2008, 16.) Kiirettä ja stressiä luovat myös ylityöt ja pitkät päivät, ruuhkat ja jonot, yllätykset ja aikataulumuutokset, jatkuvat muutokset tai työsuhteen epävarmuus (Jääskeläinen 2005, 106).

Kiireen tunne saattaa johtua omaksutusta ajatusmallista. Kiire on noussut 1990- ja 2000-luvuilla hyvän työntekijän ominaisuudeksi ja se liitetään usein itsensä tärkeäksi tuntemiseen. Myös ympäristön paineet vaikuttavat, sillä kun muut ympärillä menevät lujaa, on itsekkin lisättävä tahtia. Myös tulevaisuuden suunnitelmien puuttuminen ja puutteellinen ajankäytön suunnittelu lisäävät kiirettä. Jos henkilö ei tiedä, mihin on menossa ja miksi, luo suunnan puuttuminen kiirettä. Jos ajankäyttöä ei suunnitella kunnolla, tehdään asioita, joihin kuluu liikaa aikaa. (Lampikoski 2009, 27-30.)

Kiire on sekä fakta että tunne. Kun kiire on fakta, on vain ryhdyttävä töihin ja ehkä hetkellisesti kiihdytettävä tahtiakin. Kiire voi olla myös tunne, joka ei välttämättä liity mitenkään tekemisen määrään tai tehokkuuteen. Kiireinen voi olla vaikei tekisi mitään. Tällainen tunne kertoo usein vain suunnittelemattomuudesta, ja mitä enemmän kiirettä miettii ja siitä puhuu, sitä enemmän tunne vahvistuu. (Salminen &

Heiskanen 2009, 14-15.) Joskus on vaikeaa erottaa onko kyseessä ainoastaan omaksuttu tapa suhtautua asioihin vai todellinen kiire. Kiireen tunne on monimutkainen asia, joka vaihtelee. Henkilö saattaa kokea kiireen tunnetta, vaikka hänellä ei olisikaan paljoa tekemistä, kun taas oikeassa kiireessä aikaa on niukasti ja tehtävää paljon. Kiire välittyy muillekin jäsenille työyhteisössä, jonka vuoksi esimiehillä on tärkeä rooli kiireen hallinnassa ja organisoimisessa. Esimieheltä on löydettävä ajankäytön hallinnan taitoja, mutta myös oman työnsä organisointia, jotta henkilöstöä voidaan johtaa onnistuneesti. (Salminen 2011, 194-196.)

Jos asioita jätetään viime tippaan, saattaa kiireessä syntyä virheitä, joita joudutaan korjaamaan, josta taas syntyy lisää kiirettä. Pieni kiire saattaa vain patistaa eteenpäin ja asiat tehdään ripeästi ja aikataulussa. Kiire on kuitenkin eri asia kuin stressi. Jatkuva kiire voi toki aiheuttaa stressiä, mutta ei ole ainoa aiheuttaja. (Rytikangas 2008, 20.) Kiireen tuntu ja stressi liittyvät siis usein yhteen. Pieni määrä stressiä on hyväksi, sillä se vain parantaa ihmisen suorituskykyä hetkellisesti. Pitkäaikainen stressi vähentää kuitenkin hyvinvointia. (Salmimies & Ruutu 2009, 100.) On tärkeää erottaa hyvä ja huono stressi toisistaan (Jääskeläinen 2005, 106). Stressi synnyttää ongelmia jaksamiseen ja hyvinvointiin, ja pitkään jatkuessa saattaa ilmetä monia sairauksia, joiden kaikkia syitä ei vielä edes tiedetä. (Salminen & Heiskanen 2009, 24.)

Vaikka satunnainen pieni kiire onkin vain hyvästä, saa kiireen kanssa olla tarkkana, ettei se pääse pahenemaan. Alussa työsuoritukset ovatkin todella hyviä ja henkilöllä menee hyvin. Pian saattaa kuitenkin ilmaantua sekä fyysisiä että henkisiä ongelmia ja suoritukset heikkenevät. Kiireeseen saattaa liittyä liiallista kunnianhimoa, josta voi syntyä työnarkomania (Kuvio 2). Tämä johtaa yleensä epäjärjestykseen, josta taas syntyy kaaos. Lopulta seurauksena voi olla erittäin paha työuupumus. Nykyisin yhä nuoremmat sairastuvat tähän loppuunpalamiseen, burnoutiin. (Jääskeläinen 2005, 106; Lampikoski 2001, 20.)



Kuvio 2. Kiireen noidankehä. (Lampikoski 2001, 21, muokattu.)

Pienikin työstressi vaikuttaa usein vapaa-ajalla negatiivisesti. Aikaa ja energiaa ei enää riitä tarpeeksi perheelle ja ongelmat esimerkiksi parisuhteessa kasaantuvat, joka taas vaikuttaa töissä jaksamiseen. Kierteestä saattaa olla vaikea päästä irti, mutta tällaisessa tilanteessa olisi tehtävä päätös muuttaa elämänsä rytmiä, tarkastella omia prioriteettejaan ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen. (Rytikangas 2008, 23-24.) Myös vapaa-ajalla käyttämäänsä aikaa kannattaa siis hieman miettiä, sekin saattaa tarvita priorisointia. Vapaa-aikaa ei kuitenkaan kannata aikatauluttaa samalla lailla eikä tietenkään yhtä tiukasti kuin työaikaa. Kuitenkin saattaa löytyä rutiineja, joissa aikaa hukataan, eikä vapaa-aikaa käytetä niin kuin haluttaisiin. (Pelín & Pelín 2000, 77.) Mikäli vapaa-ajallaan palautuu hyvin, jaksaa taas töissäkin paremmin (Lampikoski 2001, 82).

3.4 Ajanryöstäjät

”Ajanryöstäjillä tarkoitetaan sellaisia tehtäviä ja asioita, joihin menee liikaa aikaa saatuun tulokseen nähden” (Jääskeläinen 1994, 73).

Nykyisin esimies- ja johtamistyössä suurimmaksi haasteeksi koetaan ajanpuute. Ihmiset käyttävät usein huomaamattaan enemmän aikaa tiettyihin asioihin kuin huomaavatkaan. Tällaisia ajanryöstäjiä ovat esimerkiksi puhelimen turha käyttö, turhat kokoukset, asioiden lykkääminen, huono tiedonhaku ja arkistointi, sotkuinen työpöytä, keskittymisen puute tai sähköpostin jatkuva vilkuilu. On tärkeää tehdä yksi asia kerrallaan ja keskittyä siihen kunnolla. (Rytikangas 2008, 74-75; Salminen 2011, 197.) Esimiehet kokevat usein jatkuvia keskeytyksiä, jotka häiritsevät tärkeisiin asioihin keskittymistä (Pelín & Pelín 2000, 62). Aina kun ajatus keskeytyy, kuluu aikaa, jotta päästään uudelleen kunnolla mukaan työhön. Kun ajatus katkeaa, työn laatu heikkenee. Kaikkia keskeytyksiä ei tietenkään voi välttää, osa keskeytyksistä

kuuluu normaaliin työntekoon tai saapuva tieto on tärkeää, mutta osan pystyy ehkäisemään, ja kannattaakin. (Jääskeläinen 2005, 83; Pelin & Pelin 2000, 93.)

Ajanryöstäjistä on siis mahdollista päästä eroon. Ajanryöstäjiä on sekä itse aiheutettuja että muiden aiheuttamia. Mikäli oma työtapa on keskeyttäjänä, tulee omaa ajankäyttöään tarkkailla ja miettiä, mihin kaikki aika todella kuluu. Ihminen ei välttämättä huomaakaan kaikkia pieniä asioita, joista muodostuu suuria kokonaisuuksia. Tehoton ajankäyttö tulee tunnistaa, jotta asialle voi tehdä jotain. Korjaustoimet tulee toteuttaa yksi kerrallaan. Tapojen muuttaminen ei ole helppoa, mutta pienikin parannus tuo jo lisää aikaa. (Pelin & Pelin 2000, 62-66.)

Jos muiden aiheuttamat keskeytykset ovat suuressa osassa, tulee ensin tiedostaa itse ongelma ja sitten etsiä siihen käytännön ratkaisu. Monet pitävät rupatteluhetkistä, mutta nekin venyvät helposti ja syövät esimiehen aikaa. On tärkeää mennä suoraan asiaan ja lopettaa jutustelu ajoissa. Tietyt asiat voidaan pyytää kirjallisina, jolloin säästytään jaarittelulta. Esimies voi pitää oveaan kiinni, mikäli jokin tehtävä todella vaatii keskittymistä, tai vain ystävällisesti kertoa, että on kiire. Esimies voi myös yrittää siirtyä itse rauhallisempaan paikkaan. (Jääskeläinen 1994, 75-78.) Parhaiten esimies kuitenkin pystyy vastustamaan aikavarkaita suunnittelemalla kunnolla, systemaattisella mutta joustavalla toteutuksella sekä huumorilla (Moisalo 2010, 110).

3.5 Itsensä johtaminen

Oman hyvinvoinnin kannalta on tärkeää keskittyä paitsi asioiden ja ihmisten, myös itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen on henkistä kasvua, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, ja etenkin esimiestyössä on tärkeää hallita omaa elämänlaatuaan. (Sydänmaanlakka 2006, 36.) Koska aikaa ei oikeastaan voi johtaa, on johdettava itseään (Salmimies & Ruutu 2009, 174). Johtaminen tulisikin aina aloittaa itsestään (Sydänmaanlakka 2006, 5). Ensimmäinen on osattava tuntea ja ohjata itseään, jonka jälkeen voi vasta johtaa muita (Sydänmaanlakka 2006, 60-61).

Mitä kaaottisempaa elämä on, sitä tärkeämpää on osata ohjata itseään. Jollei henkilö johda itseään, johtavat asiat häntä, ja ne ovat vaikeammin hallittavissa. Silloin on

vaikeampaa käyttää kaikkia kykyjä ja menestys ei ole yhtä todennäköistä. Itsensä johtamisen avulla elämästä voi saada enemmän irti. (Keenan, 1997c, 55.)

Omien arvojen tiedostaminen on tärkeää itsensä johtamisen kannalta. Arvot ovat tunteita ja ajatuksia, jotka ohjaavat käyttäytymistä. Ne voivat perustua sekä tunteisiin että järkeen. Arvojen ja tekojen on oltava sovussa keskenään, jotta voidaan elää tasapainoista elämää. On tärkeää osata soveltaa omia arvojaan käytäntöön. Se voi kuitenkin olla haastavaa ulkoisten paineiden takia. (Sydänmaanlakka 2006, 207-209.)

Itsensä johtamiseen liittyy oleellisesti kehon hyvinvointi. Oikeanlainen ravinto, liikunta ja lepo ovat tärkeitä jokaiselle. Tarvittavan unen määrän lisäksi on huolehdittava myös unen laadusta. Myös hetken hiljentyminen päivittäin, säännöllinen taukojen pitäminen tai vaikka pieni taukojumppa auttavat. Vaikka kaikki varmasti tietävät näiden vaikutukset omalle hyvinvoinnille, saattavat kiireiset aikataulut karsia hyvinvoinnin kannalta tärkeitä hetkiä. Hyväkuntoinen ihminen kuitenkin kestää paremmin paineita, joka vähentää stressiä ja kiireen tunnetta tulevaisuudessa. (Rytikangas 2008, 138-145.) Fyysisellä kunnolla on suora yhteys hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Sydänmaanlakka 2006, 97).

Kehon hyvinvoinnin lisäksi myös mielen hyvinvoinnista on huolehdittava. Mikäli mieli ei pääse tarpeeksi lepäämään, saattaa aiheutua muistiongelmia ja oppimisvaikeuksia. Omista psyykkisistä voimavaroista on tärkeää huolehtia, sillä ylirasittuneena kärsivät sekä työtehtävät että jopa normaali arki. (Rytikangas 2008, 25.) Jotta mieli pysyy virkeänä, sitä on hoidettava kuten kehoakin. Kannattaa siis harrastaa ja opetella uusia asioita mutta myös pohtia ja rauhoittua säännöllisesti. (Salminen & Heiskanen 2009, 47.)

Pitkällä aikavälillä on erityisen tärkeää, että elämän eri osa-alueet ovat tasapainossa, työ, perhe, vapaa-aika ja oma aika (Mossboda ym. 2008, 31). Mieluisia harrastuksia tulisi jokaisella olla ja niille täytyy järjestää aikaa. Jokaisen pitäisi tehdä enemmän asioita, joista saadaan iloa ja energiaa. Perheelle ja ystäville on tärkeää olla tarpeeksi aikaa, mutta silti myös omaa aikaa pitää löytyä, jolloin voi keskittyä vain itseensä. Myöskään vapaapäiviä tai lomia ei pidä unohtaa. (Rytikangas 2008, 149.) Laiskottelu ilman aikataulua silloin tällöin on erittäin tärkeää (Lampikoski 2001, 95). Suomessa

erityisesti kaamosaikaan olisi osattava hiukan hidastaa ja rentoutua vapaa-ajalla kunnolla (Lampikoski 2001, 99). Rentoutuminen ei ole tekemättömyyttä tai tekemistä, vaan mielentila. Kehon ja mielen on toimittava yhteisymmärryksessä, jotta rentoutumisella saadaan palautettua fyysinen ja psyykinen tasapaino. Rentoutuminen lataa kehon energiavaroja. (Sydänmaanlakka 2006, 120-123.)

Vaikka ajan järjestäminen itselleen tuntuisi vaikealta, on kuitenkin erittäin tärkeää saada säännöllisiä hengähdystaukoja. Esimiehen hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisöön. Kireys voi aiheuttaa ahdistusta työntekijöillekin, mikä taas vaikuttaa tulokseen. On tärkeää pohtia ja analysoida omia arvoja ja toimintaa. Oman elämän ymmärtäminen ja ohjaaminen helpottuvat, ja toimintojen syyt ja seuraukset voivat selkiytyä. Myös saamaamme palautetta olisi hyvä käsitellä ja prosessoida, ja samalla rehellisesti pohtia omia saavutuksia ja heikkouksia. Itsensä johtamiseen tarvitaan itsensä tuntemista. Oma toimintaansa tiedostamalla ja itseään kehittämällä on mahdollista asettaa tavoitteita ja laatia suunnitelmia, sekä itselleen että alaisilleen. (Sydänmaanlakka 2006, 31.)

Tärkein hetki on kuitenkin nyt. Ihmiset pohtivat usein aivan liikaa tulevaa tai mennyttä, eivätkä ole läsnä tässä hetkessä, jolloin mieli harhailee ja energiatasot putoavat. Vain tämä hetki on se, jota voimme muuttaa. (Rytikangas 2008, 162-163.) Tätä kutsutaan myös tietoiseksi läsnäoloksi (mindfulness), jolloin tarkkaavaisuus suunnataan juuri tähän hetkeen. Mindfulnessin tavoitteena onkin oppia rentoutumaan ja pysymään läsnä nykyhetkessä.

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaista on esimiesten hyvä ajankäytön hallinta. Tavoitteena on kartoittaa esimiesten nykyistä ajankäyttöä ja löytää asioita, joiden avulla esimiehet pystyvät kehittämään ajankäyttöään tehokkaampaan suuntaan. Case-esimerkkeinä toimii kuusi esimiestä Raumalla sijaitsevista pankeista

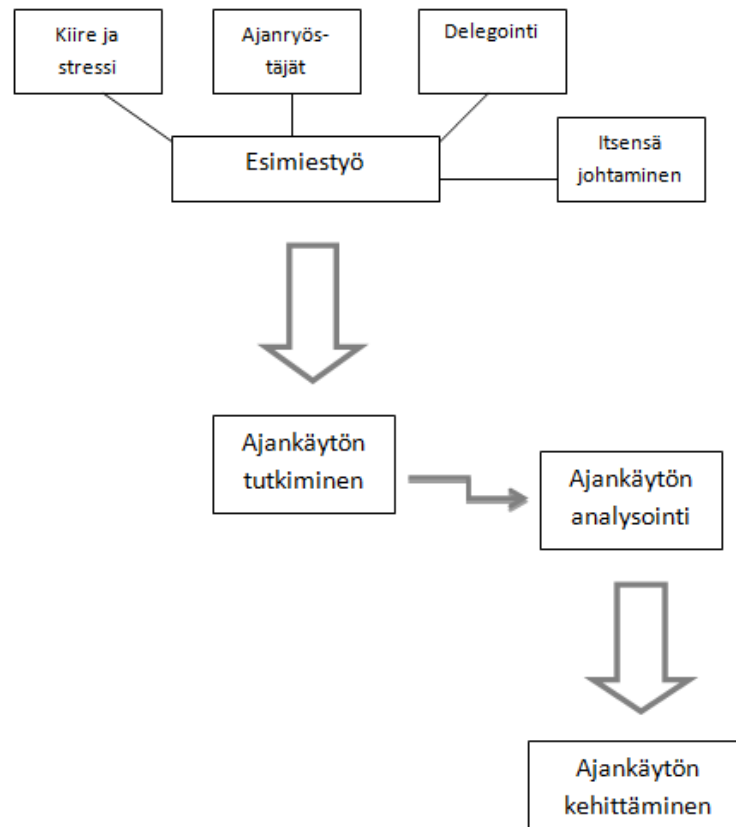
ja vakuutusyhtiöistä. Haastattelujen ja kyselyiden perusteella pyritään analysoimaan esimiesten nykyistä ajankäytönhallintaa ja löytämään kehitysmahdollisuuksia. Työssä pohditaan lähinnä delegoinnin, kiireen ja stressin, ajanryöstäjien sekä itsensä johtamisen vaikutusta esimiestyön tuloksellisuuteen sekä esimiesten ajankäyttöön.

Tutkimuksen pääongelma on:

- Millaista on hyvä ajankäyttö esimiehen työssä?
 - Millaista on hyvä esimiestyö?
 - Mitkä siinä ovat oleellisia toimintoja ajankäytön kannalta?
 - Millaista on hyvä ajankäytön hallinta?

4.2 Viitekehys

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (Kuvio 3) rakentuu ajankäytön kehittämisen eri vaiheista. Tässä työssä tutkitaan esimiestyön lisäksi ajankäyttöä esimiesten näkökulmasta, analysoidaan sitä, sekä pohditaan kuinka esimiehet voisivat parantaa ajankäytön hallintaansa. Esimiestyöhön ja esimiesten ajankäytön hallintaan vaikuttavat esimerkiksi kiire ja stressi, ajanryöstäjät, delegointi sekä itsensä johtaminen, joita kaikkia on tarkemmin tarkasteltu tässä työssä.



Kuvio 3. Viitekehys. (Itse laadittu 2014.)

5 PANKKI- JA VAKUUTUSALA

Tutkimuksessa case-esimerkkeinä toimii kuusi pankki- ja vakuutusosalalla työskentelevää esimiestä. Case-esimerkki valittiin sillä perusteella, että olen itse työskennellyt alalla vuosina 2012-2013 ja ymmärrän työn taustoja. Kerron lyhyesti pankki- ja vakuutusalan toiminnasta taustoittaakseni haastatteluja ja muuta empiriaani. Kerron alasta myös siksi, että varsinaista kohdeorganisaatiota ei tässä työssä ole.

Pankkitoiminnan pääidea on rahoituksen välitys. Toinen tehtävä on maksujen välitys. Myös riskienhallintapalvelujen tuottaminen kuuluu pankkien päätehtäviin. Pankit siis kanavoivat talletukset niille, jotka tarvitsevat rahoitusta, hoitavat maksuja pankkien

järjestelmien välityksellä sekä arvioivat asiakkaiden maksukykyä ja eri liiketoimien rahoitusten riskejä. (Kontkanen 2011, 12-13.)

Keskeistä pankkitoiminnassa on maturiteettitransformaatio. Tämä tarkoittaa velkojen ja saamisten sovittamista yhteen. Asiakkaiden talletukset ovat pankille velkaa, jolla pankki rahoittaa omaa toimintaansa. Pankki kerää talletuksia, jotka siirretään eteenpäin lainaksi. Pankit ovat siis riippuvaisia siitä, että asiakas tallettaa heille rahaa. Myös vakuutusallalla maturiteettitransformaatiota tapahtuu, mutta toisin päin eikä niin yksinkertaisesti. Pankilla on yleensä pitkäaikaisia saamia ja lyhytaikaisia velkoja, mutta vakuutus otetaan usein pidemmäksi ajaksi ja maksuja kertyy tasaisin väliajoin. (Alhonsuo, Nisén & Pellikka 2009, 76.)

Pankkitoiminnalla on pitkät juuret, nykyaikaisen pankkijärjestelmän muodostuminen alkoi Suomessa jo 1800-luvulla (Kontkanen 2011, 10). 1990-luvulla pankkitoiminta koki rajun rakennemuutoksen johtuen tietoteknisestä kehityksestä, verkkoyhteyksien määrän kasvusta ja kansainvälistymisestä. Lisäksi pankkitoimintaan on vaikuttanut vakavaraisuusvaatimusten uudistuminen, jolloin riskit on täytynyt huomioida tarkemmin. (Kontkanen 2011, 16.)

Viime vuosikymmenten aikana pankkipalvelujen käytöstä on tullut osa jokapäiväistä taloudenpitoa. Globalisaation lisääntyessä pankkien välinen kilpailu tuotteiden ja palveluiden tarjoamisessa on kiristynyt huomattavasti viime vuosina. Asiakaskäyttäytymisen muutos ja kustannusten karsiminen on vaikuttanut konttorien ja toimihenkilöiden vähenemiseen. Aina vain suurempi osa asioista hoidetaan internetissä ja myös esimerkiksi maksukorttien käyttö on jatkuvassa nousussa. Riskienhallinnan merkitys onkin korostunut viime vuosina. (Kontkanen 2011, 15.) Etenkin rutiininomaiset työt ovat karsiutuneet pankeista. Pankkialalla työskentely on entistä haastavampaa, sillä se edellyttää syvällistä erityisosaamista ja laaja-alaista palveluneuvonnan hallintaa. Alan keski-ikä on melko korkea, sillä 1990-luvulla ei juurikaan palkattu uusia työntekijöitä. Suomalaiset pankit panostavat kuitenkin paljon henkilöstön kouluttamiseen, kehittämiseen ja osaamiseen. (Kontkanen 2011, 70-71.)

Myös vakuutusyhtiöillä on suuri rooli rahoitusmarkkinoilla. Pankkienkin valikoimissa on entistä enemmän myös vakuutuksia. Asiakas voi ostaa pankista joko erillisen vakuutuksen tai esimerkiksi luottoon liitetyn. Kuitenkaan vaikkapa lainan myöntämisen ehtona ei saa olla, että asiakas käyttää tietyn vakuutusyhtiön palveluja. (Kontkanen 2011, 21-22.)

Vakuutukset juontavat juurensa peräti muinaisen Babylonian ajalle, noin 2000-3000 eKr., jolloin vakuutettiin karavaanilaivoja (Rantala & Pentikäinen 2009, 19). Ensimmäinen suomalainen merivakuutusyhtiö perustettiin 1850. Sekin vakuutti oikeastaan vain purjelaivoja. (Rantala & Pentikäinen 2009, 24.)

Vakuuttaminen on tietyn riskin siirtämistä itseltä vakuutusyhtiölle. Vakuutusyhtiön ja vakuutuksenottajan välille syntyy tällöin sopimus, jonka perusteella vakuutusyhtiö on valmis korvaamaan ehtojen puitteissa sattuneet vahingot. Vakuuttaminen perustuu riskin jakautumiseen vakuutuksenottajien kesken. (Rantala & Pentikäinen 2009, 60.) Vakuutusala poikkeaa muista toimialoista, sillä turvallisuuden eli riskin kantamisen hinta, vakuutusmaksu, peritään etukäteen ja korvaus suoritetaan ainoastaan mikäli vakuutustapahtuma sattuu (Rantala & Pentikäinen 2009, 66).

Vakuutusyhtiöt käsittelevät riskejä rahallisesti mitattavina vaaroina. Esimerkiksi moraalisia riskejä ei pysty vakuuttamaan. Riskin suuruutta kuvataan vahinkopromilleina. Vahinkopromille saadaan kun vahinkojen yhteenlaskettu rahamäärä jaetaan kaikkien riskisummien yhteenlasketulla rahamäärällä. (Alhonsuo ym. 2009, 81.)

Koska vakuutus liittyy aina riskiin, siihen kuuluu sattumanvaraisuus. On siis ennalta tietämätöntä toteutuuko riski tai kuinka suurena se toteutuu. Vakuutustoiminnan perusteena on, että riski vastaa vakuutusmaksun suuruutta. Esimerkiksi vanhemman ihmisen henkivakuutuksen on oltava kalliimpi kuin nuoren ja arvokkaan rakennuksen vakuutusmaksun korkeampi kuin halvemman rakennuksen. (Rantala & Pentikäinen 2009, 62-63.) Yleensä riskin alainen henkilö ottaa itselleen vakuutuksen, mutta esimerkiksi työnantaja ottaa eläkevakuutuksen työntekijöilleen, eli kolmannen henkilön hyväksi. Liikennevakuutuksessa korvaus saatetaan suorittaa vaikka jalankulkijalle, joka on jäänyt auton alle. (Rantala & Pentikäinen 2009, 65.)

Erilaisia vakuutuksia ovat esimerkiksi henkivakuutus, tapaturmavakuutus, sairausvakuutus, matkustajavakuutus, liikennevakuutus ja kodin, metsän, veneen tai seuraeläinten vakuuttaminen. Vakuutusyhtiöt jaetaan henki-, vahinko- ja työeläkeyhtiöihin. Sama yhtiö ei voi harjoittaa esimerkiksi sekä vahinko- että työeläkevakuutustoimintaa. (Kontkanen 2011, 22.)

Finanssialalla harjoitetaan toimintaa, joka vaikuttaa suuresti koko yhteiskuntaan, sekä positiivisesti että negatiivisesti. Alan yritysten tekemät päätökset vaikuttavat sekä muihin yrityksiin että yksityisiin ihmisiin. (Alhonsuo ym. 2009, 103.) Finanssialan keskusliitto edustaa lähes kaikkia Suomessa toimivia pankkeja ja vakuutusyhtiöitä ja tavoitteena on turvata alalle hyvä toimintaympäristö, tehokas maksujenvälitysjärjestelmä ja toimivat finanssimarkkinat sekä edistää turvallisuutta ja vahingontorjuntaa. (Rantala & Pentikäinen 2009, 112.)

Sekä pankki- että vakuutusalaan kohdistuu erittäin paljon valvontaa ja säätelyä. Euroopan unionin säädökset ja kansallinen lainsäädäntö säätelevät runsaasti rahoitus- ja vakuutusmarkkinoita. Finanssialalla noudetaan sopimus-, velvoite- ja kuluttajaoikeuden yleisiä säännöksiä. (Alhonsuo ym. 2009, 109.) Kuviossa 4 on lueteltu tärkeimpiä finanssialaa sääteleviä normeja.

YLEISIÄ OIKEUSNORMEJA

Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista eli oikeustoimilaki (13.6.1929/228)
 Velkakirjalaki (31.7.1947/622)
 Laki takauksesta ja vierasvelkapanttauksista (19.3.1999/361)
 Korkolaki (20.8.1982/633)
 Kauppalaki (27.3.1987/355)
 Kauppakaari (31.12.1734/3)
 Maakaari (12.4.1995/540)
 Asuntokauppalaki (23.9.1994/843)
 Laki kilpailunrajoituksista (27.5.1952/480)
 Kuluttajansuojalaki (20.1.1978/38)
 Henkilötietolaki (22.4.1999/523)
 Laki tietoyhteiskunnan palvelujen tarjoamisesta 5.6.2002/458
 Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä ja selvittämisestä (18.7.2008/503)

ARVOPAPERIMARKKINAT

Osakeyhtiölaki (21.7.2006/624)
 Arvopaperimarkkinalaki (26.5.1989/495)
 Laki sijoituspalveluyrityksistä (26.10.2007/922)
 Laki ulkomaisen sijoituspalveluyrityksen oikeudesta tarjota sijoituspalveluja Suomessa (26.7.1996/580)
 Sijoitusrahastolaki (29.1.1999/48)
 Laki kaupankäynnistä vakioituilla optioilla ja termineillä (26.8.1988/772)
 Laki arvo-osuusjärjestelmästä (17.5.1991/826)
 Laki arvo-osuustileistä (17.5.1991/827)
 Kiinteistörahostolaki (19.12.1997/1173)

FINANSSIVALVONNAN STANDARDEJA

1.1 Toimiluvat ja notifikaatiot, 4/120/2006
 2.1 Rahoituspalvelujen tarjoamisessa noudatettavat menettelytavat, 6/120/2006
 2.2 Rahoituspalvelujen ja rahoitusvälineiden markkinointi, 7/120/2006
 2.3 Rahoituspalvelusopimukset, 1/120/2006
 2.4 Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen, 6/121/2005
 5.1 Säännöllinen tiedonantovelvollisuus, 1/120/2008
 5.2a Arvopaperien tarjoaminen ja listalleotto, 6/120/2004
 5.2b Liikkeeseenlaskijan ja osakkeenomistajan tiedonantovelvollisuus, 7/120/2004
 5.5 Sijoitusosuustukset ja hyväksyttävät markkinatavat, 5/120/2005

PANKKITOIMINTA

Laki luottolaitostoiminnasta (9.2.2007/121)
 Laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista (28.12.2001/1501)
 Säästöpankkilaki (28.12.2001/1502)
 Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista (28.12.2001/1504)
 Laki ulkomaisen luotto- ja rahoituslaitoksen toiminnasta Suomessa (30.12.1993/1608)
 Kiinnitysluottopankkilaki (23.12.1999/1240)
 Laki hypoteekkiyhdistyksistä (8.12.1978/936)
 Laki valtion vakuusrahastosta (30.4.1992/379)
 Tilisiirtolaki (28.7.1999/821)

VAKUUTUSTOIMINTA

Vakuutusyhtiölaki (18.7.2008/521)
 Laki työeläkevakuutusyhtiöistä (25.4.1997/354)
 Laki ulkomaisista vakuutusyhtiöistä (17.3.1995/398)
 Vakuutusyhdistyslaki (31.12.1987/1250)
 Laki vakuutusedustuksesta (15.7.2005/570)
 Vakuutusopimuslaki (28.6.1994/543)
 Liikennevakuutuslaki (26.6.1959/279)
 Potilasvahinkolaki (25.7.1986/585)
 Laki ympäristövahinkovakuutuksesta (30.1.1998/81)
 Tapaturmavakuutuslaki (20.8.1948/608)

FINANSSITOIMINNAN VALVONTA

Laki finanssivalvonnasta (19.12.2008/878)
 Laki rahoitus- ja vakuutusryhmittymien valvonnasta (30.7.2004/699)

Kuvio 4. Finanssialan tärkeimmät normit. (Alhonsuo ym. 2009, 109.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja toteutus

Kun tehdään tutkimusta on tärkeää valita sopiva menetelmä tutkimusongelmaan nähden, jolloin tutkimukselle asetetut tavoitteet on helpompi saavuttaa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, jota tyypillisesti tarvitaan päätöksenteon tueksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137.)

Tutkimus voi olla joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Ne eroavat toisistaan analyysimenetelmien, käytettyjen aineistojen ja

tutkimusstrategioiden suhteen. Kvantitatiivisella menetelmällä on tarkoitus selvittää esimerkiksi lukumääriä kysymysten avulla ja usein käytetään valmiita kysymyskaavakkeita, joissa vastausvaihtoehdot on valmiiksi määritelty. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana taas on kuvata todellista elämää. Aineiston kerääminen tapahtuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja se on yleensä joko verbaalista tai visuaalista. Tapauksia pyritään käsittelemään ainutlaatuisina ja kohdeotos valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä vain pieneen joukkoon tapauksia, mutta ne yritetään analysoida mahdollisimman hyvin. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2008, 16.)

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Laadullisella tutkimuksella pyrittiin saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa esimiesten ajankäytöstä. Mikäli olisi valittu kvantitatiivinen tutkimustyyppi, vastaukset olisivat varmasti olleet suppeampia ja tulos hyödyttömämpi.

Tutkimukseen osallistui kaksi vakuutusalan esimiestä ja neljä pankkialan esimiestä. Osan esimiehistä löysin käymällä henkilökohtaisesti eri konttoreilla kyselemässä asiasta, osan taas tavoitin sähköpostitse kysymällä halukkuutta osallistua. Lähetin tammikuussa 2014 esimiehille täytettäväksi ajankäyttökaavioita (Liite 1), joihin he merkitsivät muutaman päivän ajan eri asioihin käyttämänsä ajan. Ajankäyttökaavioon merkittiin tunnit/ minuutit päivä kerrallaan, ja yksi päivä oli jaettu neljään eri osaan: työaikaan, ihmissuhteisiin, virkistäytymiseen sekä uneen. Näiden osioiden alta löytyi vielä alaasioita, esimerkiksi työajan alta kokoukset ja palaverit sekä sähköposti ja puhelin. Tämän kaavion lisäksi esimiehet vastasivat ajankäyttökyselyyn (Liite 2), johon he rastittivat kuinka hyvin kyselyn väittämät kuvaavat heidän ajankäyttöään.

Kolmelle esimiehelle pidin vielä täsmentävät yksilöhaastattelut (Liite 3), jotka olivat melko vapaamuotoista keskustelua haastattelurungon ympärillä. Haastattelut olivat melko lyhytkestoisia, n. 15-20 minuuttia. Kaikki kolme haastattelua pidettiin 27.1.2014 jokaisen esimiehen omassa toimistossa. Tätä ennen olin lähettänyt täytettävät kaaviot kaikille. Haastateltavat eivät saaneet haastattelukysymyksiä etukäteen vaan kuuluivat ne ensimmäistä kertaa haastattelutilanteessa, ne toki

käsittelivät samoja asioita kuin aiemmin lähetetty kyselylomake. Tutkimuksen kyselyiden ja haastattelun runko suunniteltiin opinnäytetyön teoriaosaa mukaillen.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen teon yhteydessä pyritään aina arvioimaan sen luotettavuutta. Virheitä pyritään välttämään, mutta luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ovat kaksi eri mittaria, joilla tutkimuksen luotettavuutta pyritään testaamaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä olikin tarkoitus mitata, eli pätevyyttä. Kysely- ja haastattelututkimuksessa validiuden määrää lähinnä se, miten onnistuneita kysymykset ovat. Tutkimustulos ei ole validi mikäli haastateltava ymmärtää kysymykset väärin tai eri tavalla kuin haastattelija on tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tämän tutkimuksen validiteettia lisää se, että saavutin itse asettamani tavoitteet tavalla, johon olin pyrkinyt. Validiteettia parantaa myös tutkimuksen teoriaosan ja viitekehäyksen yhteneväisyys empirian kanssa sekä haastattelujen, kyselyn ja ajankäyttömittauksen tulosten samankaltaisuus.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tuloksen toistettavuutta. Tulosten ei tulisi olla sattumanvaraisia. Laadullista tutkimusta toteutettaessa tämä tarkoittaa että analyysi täytyy olla toistettavissa, mikäli tarve vaatii. Reliabiliteetti voidaan siis todeta esimerkiksi siten, että kun tutkitaan kaksi kertaa samaa henkilöä, saadaan sama tulos. Kuitenkin mikäli kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet, tämä ei päde. Jokainen yksilö tekee myös omat päätelmänsä asioista, joten tulkinta voi olla harhaanjohtava. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää reliabelina, sillä tutkimustulos olisi luultavasti melko samanlainen mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen. Kaikki kolme haastateltavaa osallistuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen, jonka lisäksi kolme henkilöä halusi osallistua pelkästään kirjallisiin kyselyihin. Case-esimerkkejä saatiin mielestäni

riittävä ja tavoiteltu määrä. Vaikka haastatteluja olisi ollut enemmän, ei luultavasti olisi tullut sen ihmeellisempiä lisähavaintoja.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui kaksi vakuutusalan esimiestä ja neljä pankkialan esimiestä Raumalta. Näistä haastattelin kolmea esimiestä; Erjaa, Pirjoa ja Reijoa. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden nimet on muutettu. Ikäjakauma oli melko suppea, 41 – 50 vuotta, ja puolet oli miehiä, puolet naisia. Alaisten määrät vaihtelivat 3 – 13 alaisen välillä ja kokemusvuodet esimiestöistä 2 – 20 vuoden välillä. Tutkimukseen osallistuneiden taustatiedot on esitelty alla taulukkomuodossa (Taulukko 1 ja 2).

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Asema	Ikä	Yritys
Anja	palvelupäällikkö	49	Vakuutusyhtiö A
Erja	asiakkuusjohtaja	46	Pankki B
Pirjo	rahoituspäällikkö	50	Pankki B
Kalle	liiketoimintajohtaja	41	Vakuutusyhtiö C
Reijo	pankinjohtaja	41	Pankki D
Seppo	konttorinjohtaja	43	Pankki E

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava	Alaisia	Ollut yrityksessä (v.)	Ollut esimiehenä (v.)
Anja	10	26	20
Erja	3	13	7
Pirjo	12	2,5	2
Kalle	3	15	15
Reijo	13	7	5
Seppo	6	1	11

7.2 Esimiesten ajankäyttö

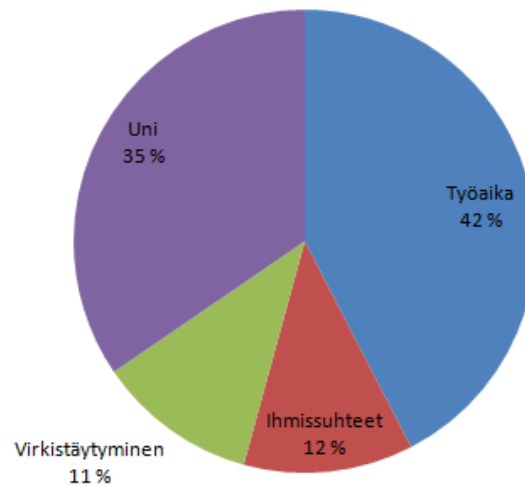
Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneista kuudesta esimiehestä tutkivat ja tarkistavat ajankäyttöään säännöllisesti, ainoastaan Seppo ei osannut vastata tähän. Kun kyselyssä kysyttiin osaavatko esimiehet laittaa asiat tärkeysjärjestykseen, kaikki olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Neljä esimiehistä sanoi myös pystyvänsä noudattamaan luomiansa aikatauluja melko hyvin, myöskin neljä vastasi vievänsä asioita määrätietoisesti eteenpäin. Kaikki kuitenkin asettavat itselleen konkreettisia tavoitteita ja päämääriä. Kaikki hallitsevat hyvin töissään tarvitsemiensa järjestelmien ja teknisten välineiden käytön, mikä helpottaakin itse työn tekemistä huomattavasti.

Erja pankista B pyrkii koko ajan tarkastelemaan ajankäyttöön kriittisesti sekä ennen kaikkea rehellisesti, ja näin myös kehittämään sitä. Erja laatii paljon aikatauluja ja pystyykin niitä hyvin noudattamaan, sillä se on nykyään jo luontaista toimintaa hänelle. Myös Pirjo samasta pankista laatii usein aikatauluja ja kokeekin aikataulutuksen auttavan paljon. Hän ei kuitenkaan aina kykene noudattamaan luomiaan aikatauluja.

Pankissa D saa jokainen laatia itse omat aikataulunsa, jolloin joustavuuskin on mahdollista. Konttorissa ei sen suuremmin vahdita alaisten tekemisiä. Yrityksessä on viime aikoina pyritty yhtenäistämään kalenterointia ja alettu käyttämään yhteisiä värikoodeja erilaisista tehtävistä, jolloin jokainen tarvittaessa tietää millaisia töitä muilla on. Oman ajankäytön suunnittelua yritetään siis kehittää, ja konttorissa pyritään suunnittelemaan aikataulut tarpeeksi ajoissa, esimerkiksi viimeistään torstaina pitäisi olla jo seuraavan viikon aikataulut selvillä.

Erja on käynyt monissa eri koulutuksissa viimeisen kahden vuoden aikana ja osa niistä onkin liittynyt juuri ajankäytön parantamiseen. Hän oli jo aiemmin pitänyt samantyylistä kirjaa ajankäytöstään kahden kuukauden ajan ja kokenut sen erittäin silmiä avaavaksi. Toki kirjanpito tuntui alussa työläältä ja hän vähätteli joihinkin asioihin kulunutta aikaa eikä välttämättä merkinnyt kaikkea totuudenmukaisesti, mutta pian ymmärsi rehellisen ajankäytön kirjaamisen hyödyttävän suuresti.

Ajankäyttökaavioista kävi ilmi että esimiesten työpäivän pituus oli keskimäärin 9,5 tuntia. Matka-aika oli keskimäärin hiukan alle tunnin. Nämä vievät siis yhteensä 42 % päivän tunneista. Kuviosta 5 käy ilmi esimiesten keskimääräinen ajankäytön jakautuminen. Unelle suodaan keskimäärin 35 % päivästä, kun ihmissuhteet ja virkistäytyminen saavat yhteensä 23 %.



Kuvio 5. Ajankäytön jakautuminen.

7.2.1 Delegointi

Reijo pyrkii nopeasti tunnistamaan asiat, jotka voi delegoida eteenpäin. Delegoituaan hän ei suuremmin valvo tehtävän suorittamista vaan luottaa suuresti alaisiinsa. Pankissa D on kuitenkin erittäin selkeät työnjaot, jolloin asiat yleensä menevät alunperinkin oikealle ihmiselle eikä delegoinnille ole niin paljon tarvetta. Kyseessä on myös pieni organisaatio, jolloin kaikki tekevät vähän kaikkea. Pankinjohtajan mielestä kaikilla on kuitenkin sopiva määrä töitä.

Erja on alkanut oikeastaan vasta viime vuosina harrastamaan delegointia kunnolla ja opettanut itsensä siihen, ettei kaikkea tarvitse aina tehdä itse. Alussa hän valvoi työn toteutumista enemmän mutta nykyisin luottaa alaisiinsa lähes poikkeuksetta ja valvonta on jäänyt vähemmälle. Pirjo kertoi delegoivansa melko vähän.

7.2.2 Kiire ja stressi

Neljä kuudesta esimiehestä vastasi joutuvansa usein kiirehtimään töissä. Kuitenkin ainoastaan kolme sanoi että töitä on hieman liikaa. Kolmen mielestä taas töitä ei oikeastaan ole liikaa ja vain kaksi oli sitä mieltä että kiirettä ei ole. Tästä voidaan siis päätellä että vaikka joutuisi kiirehtimään töissä, se ei tarkoita että töitä olisi liikaa. Kiirettä voi olla vaikka töitä on sopivasti. Osa esimiehistä nauttii pienestä ja ajoittaisesta kiireestä ja kiire antaakin vain sopivasti vauhtia työnteolle.

Reijon mielestä työaika pääsääntöisesti riittää tehtävien hoitamiseen ja pankissa D onkin melko tarkkaa ettei ylitöitä kerry liikaa, vaan kaikkien oletetaan lähtevän viimeistään viideltä. Työt eivät kuitenkaan lopu koskaan, joten ne täytyy tehdä huolellisesti ja ”täysillä”. Reijo joutuukin silloin tällöin kiirehtimään työssään. Reijo tekee myös satunnaisesti viikonloppuisin kotona töitä, lähinnä tarkistaa sähköpostia, pohtii, suunnittelee ja valmistele tulevaa. Sunnuntai-iltaisina on hyvä valmistautua tulevaan viikkoon ja käydä esimerkiksi maanantaiaamun palaverin asiat läpi. Pankinjohtajana Reijo kuitenkin kokee edustavansa pankkia vapaa-ajallakin.

Erja vastasi myös joutuvansa joskus kiirehtimään ja kertoi kiireen kulkevan sykleissä ja projektien usein kasaantuvan. Esimerkiksi raporteissa on yleensä liian lyhyet palautusajat. Hän on kuitenkin laittanut itselleen jämäkät rajat ja pyrkii aina priorisoimaan. Erja teki ennen lähes joka päivä töitä kotona, mutta huomasi ettei se vaikuttanut työn vähenemiseen lainkaan ja pyrkiikin nykyisin välttämään töiden viemistä kotiin. Hän on ”siivonnut” päiviänsä niin, että ehtii tekemään kaiken tärkeän. Usein Erja kuitenkin tulee töihin aamulla aikaisin, joskus jopa tunteja ennen kuin pankin ovet avataan asiakkaille, jolloin hän pystyy rauhassa keskittymään. Aamutunneista kertyy kuitenkin salakavalasti ylityötunteja. Pirjo tekee harvoin ylitöitä, sillä on päättänyt ettei sellaista harrasta. Hän kuitenkin kokee usein kiirettä työssään ja hänen mielestään töitä on hieman liikaa.

7.2.3 Ajanryöstäjät

Puolet esimiehistä sanoi pystyvänsä torjumaan ajanryöstäjiä melko hyvin, puolet taas melko huonosti. Aikataulujen paine ja jatkuvat keskeytykset eivät kuitenkaan suuremmin häirinneet kuin yhden keskittymistä tärkeisiin asioihin.

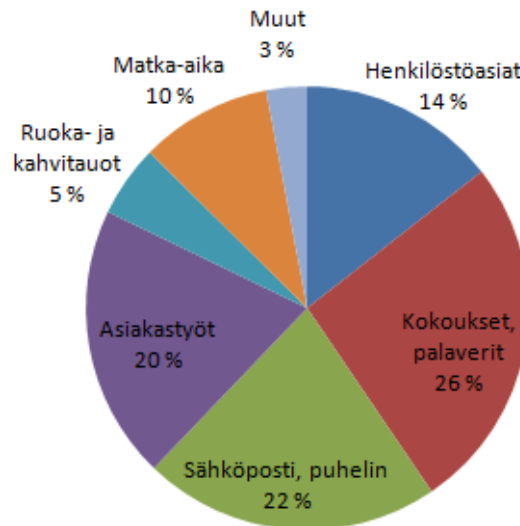
Reijon mielestä pankissa D suurin ajanryöstäjä on rupattelu. Nopeat kuulumisten vaihdot kuuluvat työpaikalle, mutta usein aikaa kuluu tähän liikaa eikä rupattelua saada katkaistua tarpeeksi nopeasti. Ajankäyttömittauksen avulla Reijo huomasi myös kuinka puhelimen ja sähköpostin käyttöön meni luultua enemmän aikaa. Hän kuitenkin vastasi osaavansa torjua hyvin ajanryöstäjiä.

Pahin ajanryöstäjä Erjalle on ulkopuoliset vieraat, ”ovi käy koko ajan”. Vierailut ovat hallitsemattomia eikä niihin voi vaikuttaa, vaan esimiehen on otettava vieraat vastaan. Alaiset tarvitsevat usein apua, päätöksiä tai lupia Erjalta, jolloin asiat on hoidettava heti. Erja ei myöskään asemansa johdosta ole ajanvarausjärjestelmässä kuten useimmat muut pankissa B. Asiakkaat siis tulevat yleensä yllättäen ja odottavat heille löytyvän aikaa. Hän vastasikin osaavansa melko huonosti torjua ajanryöstäjiä.

Myös Pirjo kokee osaavansa torjua ajanryöstäjiä melko huonosti. Hänkin kokee ulkopuolisia häiriöitä melko usein, ja niille ei välttämättä voi tehdä mitään. Pirjon mielestä myös nykyisin sähköposteihin odotetaan samantien vastausta ja reagointia, joka asettaa paineita ja luo kiirettä. Esimiehiltä vaaditaan päätöksiä heti. Pirjo kokee suureksi ongelmaksi kieltäytymisen, sillä hän ottaa liian kiltisti eri tehtävät vastaan ja samalla työntää omiaan kauemmas. Jämäkkyudessa olisi siis parantamisen varaa. Pirjo hoitaa usein myös muiden asiakkaita sen sijaan että keskittyisi vain omiinsa, ja tätä hän yrittääkin jatkossa parantaa. Ajankäyttömittauksesta Pirjokin huomasi että sähköposti vie aivan liian paljon aikaa, kun taas henkilöstön asiat jäivät liian vähälle huomiolle.

Kuviosta 6 selviää tutkittavien esimiesten keskimääräinen työajan jakautuminen. Kokoukset ja palaverit söivät eniten aikaa, päivittäin keskimäärin kaksi tuntia ja 20 minuuttia. Muutamalla esimiehellä saattoi mennä palavereihin päivän aikana jopa kuusi tuntia. Toiseksi eniten aikaa meni sähköpostin ja puhelimen käyttöön, noin

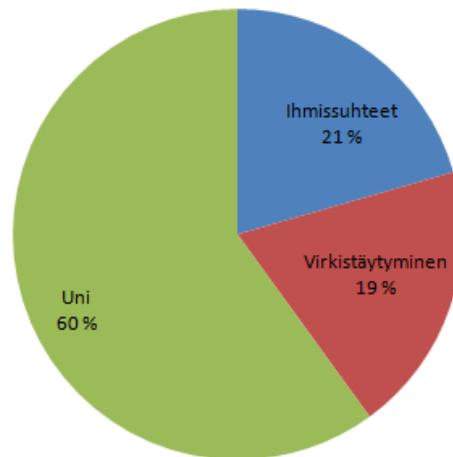
kaksi tuntia joka päivä. Esimerkiksi henkilöstöasioiden hoitoon esimiehillä meni päivässä keskimäärin hieman päälle tunti, kun taas asiakastöihin meni hiukan alle kaksi tuntia päivässä.



Kuvio 6. Työajan jakautuminen.

7.2.4 Itsensä johtaminen

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneista esimiehistä kertoivat varaavansa mielestään tarpeeksi aikaa perheelle, läheisille ja ystäville, ainoastaan yksin hieman liian vähän. Myös vain yksi oli sitä mieltä ettei hänellä ole tarpeeksi aikaa harrastuksiin ja muuhun vapaa-ajan toimintaan. Ihmissuhteille esimiehillä on keskimäärin aikaa 2,5 tuntia päivässä. Tähän laskettiin mukaan perhe, suku, ystävät sekä kotityöt. Virkistäytymiseen eli liikuntaan, opiskeluun, television katseluun, lukemiseen ja muuhun rentoutumiseen meni keskimäärin myöskin noin 2,5 tuntia päivässä. Tämä tekee vapaa-aikaa yhteensä viisi tuntia päivässä, lisäksi tietysti uni. Jokainen esimies nukkui tarpeeksi, keskimäärin 8 tuntia yössä. Kuviosta 7 käy ilmi esimiesten keskimääräinen vapaa-ajan jakautuminen.



Kuvio 7. Vapaa-ajan jakautuminen.

Reijo pyrkii noudattamaan 8+8+8 –sääntöä, jota myös esimerkiksi poliitikko Alexander Stubb on kertonut noudattavansa. Se tarkoittaa kahdeksaa tuntia töitä, kahdeksaa tuntia vapaa-aikaa ja kahdeksaa tuntia lepoa. Vapaa-aikansa Reijo pyrkii käyttämään urheiluun ja rentoutumiseen. Mikäli tätä 8+8+8 –sääntöä verrataan kaikkien haastateltavien keskimääräiseen ajankäyttöön, se ei aivan toteudu. Jokaisen osa-alueen pitäisi siis viedä aikaa n. 33 % päivästä, nyt ainoastaan unen osuus täyttyy ja työaika vie 9 prosenttiyksikköä liikaa aikaa (42 %), jolloin vapaa-aikaa ei jää tarpeeksi, ainoastaan 23 %.

Pirjolle esimiestyö ei ole koskaan ollut mikään suurin intressi, mutta työtä ei kuitenkaan voi tehdä aivan miten sattuu, joten hänen täytyy panostaa siihen. Eri ihmisiltä saatu palaute auttaa Pirjoa suuresti työssään ja siinä kehittämisessä ja hän vastasi kaikesta huolimatta nauttivansa työstään. Onkin tärkeää käydä saamaansa palautetta läpi ja tunnustaa itselleen sekä saavutuksia että heikkouksia, jotta pystyy kehittymään ja kasvattamaan osaamistaan.

Erja kokee että liian usein esimiehiä ei johda kukaan, sillä esimiesten esimiehet eivät hoida tehtäviään yhtä hyvin. Erja kokee myös asioiden usein vain vievän häntä. Esimiehen täytyy koko ajan olla valmis reagoimaan, jolloin hyvätkin suunnitelmat saattavat mennä sekaisin. Tällöin syntyy helposti kaaos ja esimiehen perustehtävä jää hoitamatta. asiat tulisikin vain hoitaa määrätietoisesti ja systemaattisesti. On myös

tärkeää nähdä itse tärkeät asiat ja osata kieltäytyä muista. ”*Enitenhän tässä on kyse itsensä johtamisesta, silloin homma pysyy kasassa.*”

Kaksi esimiehistä kokee hieman syyllisyyttä ajankäytöstään. Esimerkiksi Erja kertoi kokevansa usein syyllisyyttä ajankäytöstään ja hänestä tuntuu usein että asiat voisi tehdä vielä paremmin. Esimerkiksi keskustellessaan asiakkaan kanssa hän saattaa miettiä mitä kaikkea muuta olisikaan jo ehtinyt tehdä keskustelun aikana. Hän pyrkii kuitenkin katkaisemaan tällaista ajattelua. Kaikki esimiehistä kertoivat silti nauttivansa työstään, neljä paljon ja kaksi hieman. Kaikki vastasivat olevansa tyytyväisiä elämäänsä, parhailla mahdollisilla pisteillä. ”*Ajankäyttö on kuitenkin jokaisesta ihan itsestä kiinni.*”

7.3 Kehittämisehdotuksia

Tässä kappaleessa pohditaan kehittämisehdotuksia, joiden avulla esimiehet voivat parantaa ajankäyttöään. Yhdistelen tässä jo olemassa olevaa tietoa eri lähteistä sekä sitä tietoa, jota empiirinen osio tuotti. Kappaleen tarkoitus on antaa esimiehille neuvoja heidän toimintansa tehostamiseksi.

Omassa ajanhallinnassa on suurelta osin kyse henkilökohtaisesta arvomaailmasta ja käsityksistä siitä, mikä on tuottoisaa ja tehokasta. Jokainen päättää itse mihin aikansa käyttää, ja aina on aikaa asioille, jotka koetaan itselle tärkeiksi. Ajanhallinta ja sen suunnittelu on välttämätöntä jokaiselle, joka pyrkii työskentelemään tuloksellisesti. Ei ole oikeaa tapaa hallita aikaa, vaan jokaisen on löydettävä itselleen parhaiten sopiva tapa. Ajankäytön kehittäminen on pitkä prosessi, joka vaatii omien toimintatapojen arviointia. Esimiesten tulisi jatkuvasti tarkastella tapojaan kriittisesti ja jopa kyseenalaistaa omia toimiaan.

Vaikka esimiehet usein tiedostavatkin ajan riittämättömyyden ja ajankäytön tehottomuuden, he silti kuvittelevat pystyvänsä hallitsemaan aikaansa hyvin, tutkimatta asiaa tarkemmin. Ajankäyttötutkimuksen tekeminen saattaa kuulostaa vaikealta ja suuritöiseltä, mutta saavutettu hyöty on yleensä kuitenkin sen arvoista. Mikäli esimiehet kokevat ajankäytön hallinnan puutteelliseksi, he voivat jatkaa

ajankäyttöpäiväkirjan pitämistä pidempään. Pitämällä kirjaa saadaan tietoa siitä, mihin kaikki aika todella kuluu, jolloin sitä on helpompi analysoida objektiivisesti. Se mihin aikaa kuvitellaan käytettävän, poikkeaa usein paljon siitä mihin sitä todella käytetään. Ajatus on selvittää lähtökohdat ajankäytön suunnittelulle ja tehostamiselle.

Jalava (2001, 51-52) on sitä mieltä että kun esimiesroolin toimivuutta tarkastellaan ajan näkökulmasta, ensimmäisen askel on pohtia mikä on tärkeintä omassa työssä. Mitä tuloksellinen esimiestyö edellyttää ja mikä on vähemmän tärkeää. Tätä on hyvä miettiä ja samalla ymmärtää että vastausta ei välttämättä löydy samantien. Toimivat tavat löytyvät usein vasta monien kokeilujen, onnistumisten ja erehdysten jälkeen.

Jalavan (2001, 53) mielestä myös esimiestyölle on varattava riittävästi aikaa ja rauhaa ajatella. Tärkeät päätökset tarvitsevat aikaa, sillä nopeat päättäjät eivät yleensä menesty pitkään, vaan tekevät virheitä koska eivät ehdi perehtyä asiaan tarpeeksi. Vaikka neljä kyselyyn vastanneista sanoi joutuvansa usein kiirehtimään töissä, vain puolet oli sitä mieltä että töitä on liikaa.

Esimiesten työpäivät, keskimäärin 9,5 tuntia, ovat normaalia pidempiä. On toki esimiesasemassa ymmärrettävää että päivät venyvät, mutta jatkuvia ylitöitä on tarpeellista kitkeä ja pohtia yhä enemmän omaa ajankäyttöään. Osa haastateltavista kertoi myös tekevänsä silloin tällöin kotona töitä, joten siihen käytetty aika tulee vielä tuohon päälle. Olisi siis hyvä miettiä miten jatkuvilta ylitöiltä ja töiden kotiin viemisiltä voitaisiin välttyä. Ajankäyttöä tehostamalla voidaan työskennellä ilman kiirettä ja stressiä sekä vähemmän rasittavasti. Esimies pystyy saavuttamaan haluamansa tulokset oikeassa ajassa, ilman ylitöitä. Jos aika ei tunnu riittävän työtehtäville, ei vapaa-ajallakaan välttämättä pysty rentoutumaan, jolloin seuraavasta työpäivästä tulee entistä stressaavampi.

Juuri esimerkiksi ajanryöstäjien vähentämisellä ja delegoinnin lisäämisellä saadaan työajasta tehokkaampaa. Delegointi kuuluu olennaisesti esimiestyöhön. Kun töitä mietitään rehellisesti, löytyy aina tehtäviä jotka joku muu hoitaisi paremmin. Jokainen on hyvä eri asioissa ja on hyvä löytää henkilö, joka pystyy tehokkaimmin hoitamaan tietyn työn tai tehtävän. Delegointi ei välttämättä tapahdu aina esimieheltä

alaiselle, vaan se voi tapahtua myös toisinpäin, tai vaikka kollegalta kollegalle tai kokonaan organisaation ulkopuolelle. Delegoinnin on kuitenkin oltava suunnitelmallista. Kaksi kolmesta haastattemastani esimiehestä kertoi delegoivansa.

Puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä sanoi pystyvän torjumaan ajanryöstäjiä melko hyvin. Suurimmaksi ajanryöstäjäksi haastatteluissa mainittiin puhelimen ja sähköpostin käyttö sekä ulkopuoliset häiriöt. Näihin häiriöihin kuuluu lähinnä sekä asiakkaiden että alaisten yllättävät ja usein kiireelliset vierailut esimiesten huoneisiin, sekä venyvät kuulumisten vaihdot. Haastateltujen esimiesten ajanryöstäjät olivat sellaisia että ne ikään kuin kuuluvat työhön, varsinkin alaisten ja asiakkaiden yllättävät vierailut, ja niitä on vaikea tai jopa mahdoton vähentää, eivätkä esimiehet tuntuneet haluavan sellaista tehdäkään, vaan ajanryöstäjät hyväksytään. Esimiehet eivät kokeneet näitä niin häiritseviksi.

Ajankäyttömittauksen mukaan kokoukset ja palaverit söivät eniten aikaa työpäivän aikana, keskimäärin kaksi tuntia ja 20 minuuttia. Esimerkiksi säännöllisistä viikkokokouksista saattaakin tulla täysin turhia ja liian aikaavieviä kenenkään edes huomaamatta. Jos esimies on itse vastuussa kokouksesta, kannattaa pohtia onko kokousta järkevä ja tuottava järjestää, sekä kenen kaikkien on tarpeellista osallistua, mistä aiheista keskustellaan ja mitä tuloksia kokoukselta halutaan.

Ajanryöstäjien kuvitellaan usein olevan välttämättömiä, mutta tiedostamalla ne niiden vaikutusta voidaan vähentää. Useimmiten ajanryöstäjät johtuvat vain huonosta suunnittelusta. Ympäristön luomiin ajanryöstäjiin on toki vaikeampi vaikuttaa, mutta niitäkin voi vähentää esimerkiksi ajoittamalla tehtäviä oikein tai sulkemalla häiriötekijät työhuoneen ulkopuolelle vaikkapa vain tietyiksi ajoiksi.

Koska aikaa ei voi hallita, tulee hallita sitä miten käytettävissä oleva aika kulutetaan. Ajankäyttöä pystyy parhaiten tehostamaan oman työn organisoinnilla ja tehokkaalla työskentelyllä. Oman työn organisointiin kuuluu tavoitteellinen toiminta, tehtävien ryhmittely, tehtävien suunnittelu, päivän suunnittelu ja henkilökohtainen järjestys.

Suunnitelmallisuuden tarkoituksena ei ole aikatauluttaa elämää täyteen vaan nimenomaan aikatauluttaa niin että aikaa jää elämälle kaikkien deadlinejen ja tapaamisten jälkeen. Etukäteen tehdyn suunnitelman avulla kaikki tehtävät tulevat hoidetuiksi ja niiden tekeminen nopeutuu. On tärkeää suunnitella pieniäkin rutiinitöitä ja karsia turhia tehtäviä ja häiriötekijöitä. Aina saattaa kuitenkin tulla yllätyksiä, jolloin aikataulun noudattaminen ei onnistu. Ajankäytön tehostaminen ei tarkoita, että oltaisiin jatkuvasti varattuja, vaan myös joustavuutta on oltava. Myös tyhjää tilaa tulee siis jättää kalenteriin sekä mahdollisuuksien mukaan ennakoita, jolloin yllättävät tehtävät eivät aiheuta ylitsepääsemätöntä kiirettä ja kaaosta. Suunnittelu on valmistautumista toimintaan. Jos suunnitelma on tehty huolellisesti, päästään samantien tärkeiden asioiden kimppuun eikä aikaa kulu päivän tehtävien miettimiseen.

Ajankäytön tehostaminen on hyvin yksilöllinen asia. Kaikille sopivaa ohjeistusta ei voida antaa, vaan jokaisen on aktiivisesti itse kehitettävä omaan työtapaansa pohjautuvat tehostuskeinot. Mahdollisia tehostuskeinoja kuitenkin ovat esimerkiksi vaikeiden ja epämiellyttävien töiden hoitaminen sellaiseen aikaan, jolloin työskentelee parhaiten tai tärkeimpien asioiden käsitteleminen ensimmäiseksi. Yleensä aamupäivät ovat tehokkainta työskentelyaikaa, joten tärkeimmät tehtävät kannattaa sijoittaa siihen. Myös päivän vaikeimman tehtävän voi hoitaa ensin. Samankaltaiset tehtävät voi niputtaa yhteen tai käsitellä kutakin paperia vain kerran ja päättää silloin samantien mitä sille tehdään. Kokouksiakin pystyy usein lyhentämään tai tehostamaan. Päiväsuunnitelma saattaa olla hyödyllinen, jolloin sähköposti, puhelin tai rupattelijat eivät pääse liiaksi häiritsemään. Delegointia ei tule unohtaa. Ajankäytön kehittämistä on myös hyvä keskustella muiden kanssa.

Muutamia tutkimuksen avulla löytyneitä vinkkejä, joiden avulla voi koettaa parantaa ajankäyttöään:

- Työtehtävien suunnittelu etukäteen
- Sähköpostin suunnitelmallinen käyttäminen
- Aloitetun työn tekeminen samantien loppuun
- Keskittyminen vain yhteen asiaan kerrallaan ja kunnolla
- Ennakointi ja joustavuus

- Delegointi
- Kokousten tehostaminen
- Etätyöpäivien pitäminen mahdollisuuksien mukaan, esim. kerran kuussa
- Kommunikointi alaisten kanssa omasta aikataulusta
- Kommunikointi oman esimiehen kanssa ajankäytöstä

Myös Joutsenkunnas ja Heikurainen (1999, 228) antavat muutamia yleispäteviä vinkkejä ajankäytön hallintaan:

- Tee tärkein, älä kiireellisintä
- Aina ei tarvitse pyrkiä täydellisyyteen
- Pyri uusiin tavoitteisiin
- Opi pettymyksistä
- Katso työtä kokonaisuutena ja koeta nähdä hyvät puolet
- Huolehdi terveydestäsi
- Nuku tarpeeksi
- Tunne itsesi, sekä heikkoudet että vahvuudet

Esimies itse on paras suunnittelemaan omaa ajankäyttöään, kukaan muu ei voi sitä hänen puolestaan tehdä. Olisi ihanteellista jos organisaatiot järjestäisivät erilaisia koulutuksia, jotta ajanhallinnan haasteiden kanssa työskentelevät esimiehet saisivat todellista tukea ja käytännön työkaluja ajanhallinnan parantamiseen. Tällaisia koulutuksia yleisempiä ovat kuitenkin tuloksellisuuteen ja tavoitteelliseen johtamiseen pyrkivät koulutukset.

Esimiehet tarvitsevat myös innostusta ja suorituskykyä, joilla toteuttaa tehtävät tehokkaasti. Kaikki esimiehet kertoivat kyselyssä nauttivansa työstään. Työstä nauttiminen parantaa jaksamista, mutta ylitöitä saattaa kertyä huomaamatta. Sekä fyysisestä että henkisestä hyvinvoinnista on pidettävä huolta. Työn olisi tarjottava mahdollisuuksia toteuttaa omia tarpeita ja odotuksia, mutta myös työn ulkopuolinen elämä on tärkeää. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 224-225.)

Jokaisella tutkimukseen osallistuneista esimiehistä oli edes jonkin verran vapaa-aikaa, jota viettää perheen kanssa ja rentoutuen. Vapaa-aikaa olisi kuitenkin hieman

lisättävä, jotta saadaan vuorokausi tasapainoon työn, unen ja vapaa-ajan suhteen. Viisi kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä että heillä on tarpeeksi aikaa läheisilleen ja vapaa-ajan toimintaan, mutta kolme kokee hieman syyllisyyttä ajankäytöstään. Ihmissuhteet eivät kuitenkaan saa tuntua pakollisilta velvollisuuksilta tai ne menettävät tehtävänsä tuottaa iloa ja energiaa.

Myös liikunnalle on tärkeää järjestää riittävästi aikaa, jotta keho voi hyvin. Liikunta on hyvä keino purkaa stressiä ja paineita. Kyselyissä ei erikseen kysytty liikunnan tai muiden harrastusten määrää, vaan ne laskettiin ajankäyttökyselyssä virkistäytymiseen, johon merkittiin samaan myös opiskelu, television katselu, lukeminen ja muu rentoutuminen. Keskimäärin näitä kaikki tehtiin yhteensä 2,5 tuntia päivässä.

Unen määrä oli loistava kaikilla kyselyyn osallistuneilla, mikä toki tukee työssä jaksamista. Lepo on tärkeää, sillä mitä väsyneempi ihminen on, sitä enemmän menee aikaa hukkaan eikä tehtäviä hoideta kunnolla. Riittävällä levon ja unen määrällä on vaikutusta työpäivän laadulle. Etenkin raskaiden työpäivien jälkeen sekä keho että mieli tarvitsevat lepoa palautuakseen suorituksesta ja valmistautuakseen seuraavaan päivään.

Ajankäytön hallinta vaatii itsekuria, tavoitteiden asettamista sekä niissä pysymistä. Onnistumisten jälkeen on hyvä palkita itsensä, mutta epäonnistumisten jälkeen ei kannata masentua, vaan yrittää suunnitella jatkossa paremmin. Sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteet ovat tärkeitä. Ajankäytön kehittymiseen tarvitaan jatkuvaa ajankäytön tarkkailua, ja se on pitkä prosessi, jossa ei ole oikoteitä (Pelin & Pelin 2000, 57.) Tavoitteita ei saavuteta itsestään, vaan ne vaativat aina uhrauksia ja ponnistelua. Päämäärät saavutetaan kuitenkin helpommin kun asetetaan välitavoitteita, eikä isokaan tavoite tunnu enää niin ylivoimaiselta. Tavoitteiden tulee olla tarpeeksi haastellisia ja mitattavia, jotta tiedetään milloin ne on saavutettu. Myös ajallinen raja on hyvä tehdä. Ajankäytön ongelmassa on usein kyse vanhoista tavoista, joten oman ajankäytön parantaminen ei ole helppoa. Muutos vaatii yrittämistä, aikaa ja motivaatiota. (Pelin & Pelin 2000, 34-35.)

8 YHTEENVETO

Tässä työssä haluttiin selvittää ajankäytön hallintaan liittyviä kysymyksiä esimiestyössä. Aluksi pohdittiin esimiestyön keskeisiä seikkoja nimenomaan ajankäytön kannalta. Sitten pohdittiin varsinaisia ajankäytön hallintaan liittyviä seikkoja.

Esimiehen tulisi olla tasapainoinen henkilö, joka arvostaa itseään ja omaa työtään sekä tuntee sekä heikkoutensa että vahvuutensa. Esimiehenä onnistuminen ei ole milloinkaan helppoa. Esimies näyttää aina omalla esimerkillään millaista on hyvä ajankäyttö ja kiireinen ilmapiiri saattaa levitä vahvasti koko työyhteisöön. Mikäli esimies ei ole aidosti läsnä, ei hän voi olla hyvä johtaja. Parhaiten johtajaksi oppii tekemällä. Tieto johtamisesta on välttämätöntä, mutta vain lähtökohta. Tieto täytyy myös sisäistää, jotta sitä voi soveltaa käytäntöön. Ajankäytön suunnittelun avulla esimies pystyy selvittämään itselleen, mikä työssä on oikeasti tärkeää ja pystyy näin keskittymään olennaiseen.

Teoriaosuudessa esille tuli vahvasti se, miten paljon delegointi, kiire ja stressi, ajanryöstäjät sekä itsensä johtaminen vaikuttavat erityisesti esimiesten ajankäytön hallintaan. Esimiesten on tärkeää ymmärtää, että kaikkea ei voi eikä tarvitse tehdä itse. Delegoinnin avulla työtehtäviä priorisoidaan ja tuloksia saadaan muiden avulla. Se voi olla erittäin hyödyllistä, sekä esimiehen että alaisten kannalta, mutta huonosti toteutettuna saattaa olla haitallista. Hyvä delegointi kehittää työnjakoa ja johtajuuden jakamista. Mikäli delegointia hyödynnetään oikein, koko organisaatiosta tulee tehokkaampi.

Esimiehillä on usein työkuormitusta, joka esimerkiksi lisää kiirettä. Kiire ei kerro tehokkuudesta, vaan päinvastoin yleensä heikentää tehokkuutta. Kiire saattaa olla ilman että olisi paljonkaan tekemistä. Esimiehillä on erittäin tärkeä rooli kiireen hallinnassa ja organisoimisessa ja heiltä täytyy löytyä ajankäytön hallinnan taitoja. Yleisimpiä ajanryöstäjiä esimiesten työssä ovat esimerkiksi puhelimen turha käyttö, turhat kokoukset, keskittymisen puute tai sähköpostin jatkuva vilkuilu. On tärkeää tehdä yksi asia kerrallaan ja keskittyä siihen kunnolla. Tehoton ajankäyttö tulee

tunnistaa, jotta asialle voi tehdä jotain. Oman hyvinvoinnin kannalta on tärkeää keskittyä myös itsensä johtamiseen, asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi. Koska aikaa ei voi johtaa, on johdettava itseään. Ensin on osattava tuntea ja ohjata itseään, jonka jälkeen voi vasta johtaa muita. Pitkällä aikavälillä on erityisen tärkeää, että elämän eri osa-alueet ovat tasapainossa, työ, perhe, vapaa-aika ja oma aika.

Tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että tutkimukseen osallistuneiden esimiesten ajanhallinta on melko hyvällä mallilla yleisesti ottaen. Viisi kuudesta tutkimukseen osallistuneesta kertoi tarkastelevansa ajankäyttöään säännöllisesti. Kaikki asettavat itselleen tavoitteita. Kaikki osaavat myös laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja suurin osa pystyy noudattamaan luomiaan aikatauluja. Työ vei esimiesten päivistä keskimäärin 9,5 tuntia (42 %) ja unen jälkeen vapaa-ajalle jäi viisi tuntia vuorokaudesta. Viisi kyselyyn vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä että heillä on tarpeeksi aikaa läheisilleen ja vapaa-ajan toimintaan. Kolme kokee kuitenkin hieman syyllisyyttä ajankäytöstään. Kaikki esimiehet vastasivat kuitenkin nauttivansa työstään.

Vaikka neljä kyselyyn vastanneista sanoi joutuvansa usein kiirehtimään töissä, vain kolme oli sitä mieltä että töitä on liikaa. Kiireinen voi siis olla vaikka töiden määrä olisikin sopiva. Haastatellut esimiehet tekevät silloin tällöin töitä kotona, vaikka pyrkivät sitä yleensä välttämään. He olivat huomanneet että töiden vieminen kotiin ei kuitenkaan vähentänyt työtaakkaa. Kaksi haastattelemistani esimiehistä kertoi delegoivansa, mutta he eivät suuremmin valvo tehtävien suorittamista delegoinnin jälkeen. Kolmas haastateltava ei toistaiseksi delegoi.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet jakoutuivat puoliksi kun kysyttiin osaavatko he torjua ajanryöstäjiä, puolet mielestään osasi ja puolet taas ei. Ajankäyttömittauksen mukaan kokoukset ja palaverit söivät eniten aikaa työpäivän aikana, keskimäärin kaksi tuntia ja 20 minuuttia. Toiseksi eniten aikaa meni sähköpostin ja puhelimen käyttöön, noin kaksi tuntia joka päivä. Suurimmaksi ajanryöstäjäksi haastatteluissa mainittiinkin puhelimen ja sähköpostin käyttö, joka vei luultua enemmän aikaa, sekä ulkopuoliset häiriöt. Näihin häiriöihin kuuluu sekä asiakkaiden että alaisten yllättävät ja usein kiireelliset vierailut esimiesten huoneisiin, sekä pitkäksi venähtäneet

rupattelutuokiot. Esimiehiltä vaaditaan siis jäämäkkyyttä ja nopeaa päätöksentekokykyä.

Vaikka tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivatkin melko samanikäisiä, heillä kaikilla oli eri pituinen kokemus esimiestehtävistä, 2 – 20 vuotta. Esimiestaidot ja ajankäytön hallinta varmasti kehittyvät ajan myötä, esimies kehittyy jatkuvasti työssään ja oppii tuntemaan työyhteisöään sekä ehtii kokeilemaan ja kehittämään itselleen sopivat tavat. Uuden esimiehen on kuitenkin saatava enemmän tukea työhönsä kuin kokeneemman.

Opinnäytetyön aloittaminen syksyllä 2012 tuntui vaikealta ja lopulta kunnolla aloitettuani kohtasinkin paljon ongelmia, jouduin esimerkiksi muuttamaan aiheen täysin. Samalla työ unohtui lähes vuodeksi, kunnes kirjoittamisen taas uudelleen aloitettuani innostuin uudesta kiinnostavasta aiheesta ja työn tekeminen tuntui jo oikein mukavalta ja motivaatio oli suuri.

Valitsemani aihe oli omasta mielestäni erittäin mielenkiintoinen ja muutkin kuin esimiehet voivat hyötyä tästä työstä. Aihe on varmasti ajankohtainen monelle ja jokainen voi pohtia omaa ajankäytön hallintaansa ja koettaa sitä parantaa, sekä työelämässä että vapaa-ajalla. Harmillista oli että kaikki esimiehet eivät ehtineet osallistumaan haastatteluihin. Ilmeisesti siis ajankäytön hallinnassa tosiaan on hiukan paranneltavaa. Onneksi tavoiteltu määrä esimiehiä ehti kuitenkin vastaamaan kirjallisiin kyselyihin. Raumalla on kuitenkin rajoitettu määrä sekä pankkeja että vakuutusyhtiöitä sekä näissä esimiesasemassa toimivia henkilöitä. Muutama kyselyihin osallistuneista henkilöistä työskenteleekin myös Porissa.

Halusin saada esimiehiltä monipuolista tietoa, joten käytin tiedon keräämiseen kolmea eri tapaa; ajankäyttökaavion täyttöä, kyselylomaketta ja täydentäviä yksilöhaastatteluja. Haastatteluihin ei kaikilla ollut aikaa ja ne jäivät muutenkin melko pintapuolisiksi ja lyhyiksi, vaikka sainkin erittäin hyviä lisäkommentteja ja mielipiteitä. Muuten sain tutkimukseen osallistuneita tavoitellun määrän. Huomasin itse työn edetessä pieniä puutteita ajankäyttökaaviossa ja kyselyssä, mutta niitä oli jo myöhäistä korjata. Kaikki ajankäyttökaavion täyttäneet esimiehet eivät merkinneet kaikkia vuorokauden 24 tuntia kaaviossa mainittuihin toimiin, jonka vuoksi kaavion

prosentit eivät välttämättä vastaa vuorokauden tunteja. Muuten työ sujui suunnitellusti ja lopulta myös aikataulun mukaisesti. Tutkimusongelmat saavutettiin mielestäni melko hyvin. Ongelmat käsittelivät sitä, millaista on hyvä esimiestyö ja millaista hyvä ajankäytön hallinta, ja millaista siis on hyvä ajankäyttö esimiehen työssä.

Jatkotutkimusideana voisi olla tutkia tarkemmin tässä työssä käsiteltyjä alaosioita, esimerkiksi selvittää lisää delegoinnin mahdollisuuksia esimiehen työn tehostamisessa tai tutkia itseohjautuvien tiimien vaikutusta tiimin esimiehen ajankäyttöön, toimintaan ja toimenkuvaan.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot : menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOY.
- Alhonsuo, S., Nisén, A. & Pellikka, T. 2009. Finanssitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finva.
- Drucker, P. 2002. Druckerin parhaat. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PorrasPaino.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö : valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2009a. Ammattina esimies. 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2009b. Onnistu esimiehenä. 8. painos. Helsinki: WSOY.
- Jääskeläinen J. 1994. Aikamme kallis : opas ajankäytön tehostamiseksi. Helsinki: TJS.
- Jääskeläinen, J. 2005. Aikaa enemmän – kiirettä vähemmän : opas parempaan ajankäyttöön. Helsinki: TJS.
- Keenan, K. 1997a. Opas ajanhallintaan. Espoo: Suomen Atk-kustannus.
- Keenan, K. 1997b. Opas johtamiseen. Espoo: Suomen Atk-kustannus.
- Keenan, K. 1997c. Opas itsensä johtamiseen. Espoo: Suomen Atk-kustannus.
- Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3. uud. p. Helsinki: Finva.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus : Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.
- Lampikoski T. 2009. Hidasta! : ajankäytön valinnat arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lampikoski, T. 2001. Vähemmän on enemmän : tasapainoisen ajankäytön opas. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lassila, I. 2000. Oivaltava johtaja. Jyväskylä: Gummerus.

- Moisalo, V. 2010. Arjen johtaminen : käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Mossboda, B., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOY.
- Pelin, A. & Pelin, R. 2000. Ajankäytön opas : Miten opin hallitsemaan aikaani ja elämäni. 2. uud. p. Jyväskylä: Projektijohtaminen.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen: vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet : ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Rantala, J. & Pentikäinen, T. 2009. Vakuutusoppi. 11. uud. p. Helsinki: Finva.
- Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö : vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. Helsinki: Helsingin kamari.
- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2009. Myönteisen muutoksen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Salminen, J. & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire : viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen : näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Waris, K. 2001. Kuormittuminen voimavaraksi : näköaloja työelämään. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! : esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen : haasta itsesi. Helsinki: WSOY.

AJANKÄYTTÖKAAVIO

Päivä:		Käytetty aika:	
TYÖAIKA	yhteensä:		
	Henkilöstöasiat		
	Kokoukset, palaverit		
	Sähköposti, puhelin		
	Asiakastyöt		
	Ruoka- ja kahvitaumat		
	Matka-aika		
	Muut		
IHMISSUHTEET			
	Perhe, kotityöt, suku, ystävät		
VIRKISTÄYTYMINEN			
	Liikunta, opiskelu, tv, lukeminen, rentoutuminen yms.		
UNI			

Itse laadittu 2013.

AJANKÄYTTÖKYSELY								
<i>Lyhyitä väittämiä ajankäyttöön liittyen.</i>								
Laita rasti (x) ruudukkoon itsellesi sopivan väittämän kohdalle.								
5=täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä								
				5	4	3	2	1
1. Tutkin/tarkistan ajankäyttöäni säännöllisesti								
2. Osaan mielestäni laittaa asiat tärkeysjärjestykseen								
3. Kun luon aikataulun, kykenen noudattamaan sitä								
4. Vien asioita määrätietoisesti eteenpäin								
5. Asetan itselleni konkreettisia tavoitteita ja päämääriä								
6. Joudun usein kiirehtimään työssäni								
7. Minulla on liikaa töitä								
8. Osaan torjua aikaa ja energiaani syövä "aikavarka"t								
9. Aikataulujen paine ja jatkuvat keskeytykset häiritsevät keskittymistäni tärkeisiin asioihin								
10. Hallitsen hyvin työssäni tarvittavien järjestelmien ja teknisten välineiden käytön								
11. Varaan riittävästi aikaa ja huomiota perheelle, läheisille ja ystäville								
12. Minulla on mielestäni tarpeeksi aikaa harrastuksiin muuhun vapaa-ajan toimintaan								
13. Nukun riittävästi (väh. 7-8 tuntia/yö)								
14. En koe syyllisyyttä ajankäytöstäni								
15. Nautin työstäni								
16. Olen tyytyväinen elämääni								

Itse laadittu 2013.

HAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Yritys?

Ikä?

Asema?

Kauanko ollut yrityksessä?

Kauanko esimiesasemassa?

Montako alaista?

Ajankäyttö:

Riittääkö säännöllinen työaika työtehtävien hoitamiseen? Onko usein kiirettä?

Laatiiko säännöllisesti aikatauluja töiden hoitamiseksi?

Pahimmat ajanhukkaajat töissä? Miten niitä voisi vähentää?

Delegoiko paljon alaisille/työtovereille? Pyrkiikö ensin itse tekemään? Miten/kuinka paljon valvoo toteutumista delegoinnin jälkeen?

Mitä mieltä ajankäytön kirjaamisen jälkeen? Oliko haastavaa/vaikeaa? Hyödyttikö?

Miten omaa/koko yrityksen ajankäyttöä voisi omasta mielestä parantaa?