



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

PASI KELLOKOSKI
TIIMIN AJANKÄYTÖN TEHOSTAMINEN
Projektityö

Ohjaaja: yliopistonlehtori Tomi Nokelainen

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO / EDUTECH

Ohjelmistoliiketoiminnan johtaminen

KELLOKOSKI, PASI: Tiimin ajankäytön tehostaminen

Projektityö, 20+1 sivua

Kesäkuu 2013

Ohjaaja: yliopistonlehtori Tomi Nokelainen

Avainsanat: Ajankäytön tehostaminen, tiimin tehokkuus, organisaation kehittäminen

Ajankäytön hallinta on yksi tärkeimpiä elämänhallintaan ja itsensä johtamiseen liittyviä taitoja. Ajankäytön hallinta ei ole tapa työskennellä kovemmin ja pitempään, vaan se on keino toimia nokkelammin sekä saada työ tehtyä helpommin ja nopeammin. Näin myös vapaa-aikaa jää enemmän.

Ajankäytön hallinnasta on kirjoitettu useita oppaita ja kurssit aiheesta ovat suosittuja. Harvoin kuitenkaan puhutaan tiimin ajankäytön tehostamisesta, vaikka työpaikoilla puhutaan usein kuinka töissä ei saa mitään aikaiseksi, koko ajan tulee keskeytyksiä, kaikki aika menee palavereissa jne. Projektityöni päätavoitteena on selvittää, millä keinoilla ajankäyttöä voitaisiin tehostaa tiimitasolla.

Työ jakaantuu kolmeen osaan. Käsittelen aluksi mitä ajankäytön hallinta, itsensä johtaminen, tiimin tehokkuus ja organisaation kehittäminen tarkoittavat. Sen jälkeen esittelen ajanhallinnan yleisiä periaatteita. Lopuksi käsittelen miten ajankäyttöä voidaan tehostaa tiimitasolla mm. hyvällä suunnittelulla, tehokkailla palaverikäytännöillä ja tiimikalentereilla.

SISÄLLYS

1 Johdanto.....	4
2 Määritelmät.....	5
2.1 Ajankäytön hallinta.....	5
2.2 Itsensä johtaminen.....	5
2.3 Tiimi.....	5
2.4 Tiimin tehokkuus.....	6
2.5 Organisaation kehittäminen.....	7
3 Ajankäytön tehostamisen yleisiä periaatteita.....	8
3.1 Tavoitteet.....	8
3.2 Suunnittelu.....	8
3.3 Priorisointi.....	9
3.3.1 Tärkeys-kiireellisyys-matriisi.....	9
3.3.2 80/20-periaate.....	9
3.4 5T-kiireentaltutusmalli.....	10
4 Tiimin ajankäytön tehostaminen.....	12
4.1 Häiriötekijöiden minimointi.....	12
4.2 Tehokkaat palaverikäytännöt.....	13
4.3 Keskittyminen vain yhteen asiaan kerrallaan.....	14
4.3.1 Pomorodo-tekniikka.....	14
4.3.2 Scrum.....	15
4.4 Tiimin viikkokalenteri.....	16
4.5 Tehokkaan ajankäytön kulttuuri.....	18
5 Yhteenveto.....	20

1 JOHDANTO

Ajankäytön hallinta on yksi tärkeimpiä henkilökohtaisia taitoja. Tämä taito on opeteltavissa, mutta se ei tule helposti ja vaatii suurta itsekuria.

Yksilön ajankäytön hallinnasta järjestetään paljon koulutuksia ja tietoa on runsaasti saatavilla. Olen itse havainnut ajankäytön hallinnan erityisen haastavaksi osa-alueeksi ja vuoden 2012 aikana olen kokeillut erilaisia menetelmiä ajankäytön hallintaan. Jo sillä pääsee pitkälle, että suunnittelee ajankäyttöään ja priorisoi tehtäviä. Turhat menot kannattaa karsia kalenterista pois ja erittäin tärkeää osata sanoa ”ei”. On myös tärkeää pitää asiat järjestyksessä ja hyvin organisoituina. Kalenteriin voi vaikkapa varata aikaa pelkästään suunnittelua ja organisointia varten. Mikäli tehtävien välillä tulee odotteluaikaa, sen voi käyttää hyväkseen vaikkapa sähköpostien lukemiseen. Kun kaikki pienet tehtävät hoitaa samantien edestä pois, niistä ei pääse kasaantumaan liian suurta vuorta. Monen asian tekeminen samaan aikaan on todettu tehottomaksi, joten kannattaa keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan. Sähköpostia ei tarvi vilkuilla koko ajan, vaan riittää jos sen purkaa vaikkapa kaksi kertaa päivässä. Esimerkkejä näistä ajankäytön tehostamisen nikseistä voisi jatkaa vaikka kuinka pitkälle.

Olen ihmetellyt miksi tiimien ajankäytön hallinnasta ei juurikaan puhuta. Monesti kyllä kuulee kommentteja siitä, että töissä ei saa mitään aikaiseksi, koska keskeytyksiä tulee niin paljon ja kaikki työaika menee palaverissa. Mielestäni tiimin ajankäytön tehostamisessa olisi valtava kehityspotentiaali. Tiimin tehokas ajankäyttö auttaa tiimiä kehittämään tehokkuuttaan ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin, ja sitä kautta taloudelliseen tehokkuuteen.

Projektityöni pääasiallinen tarkoitus tutkia miten tiimin ajankäyttöä voitaisiin tehostaa. Tässä voidaan hyödyntää osaksi samoja menetelmiä kuin yksilön ajankäytön tehostamisessa, tosin sovellettuna tiimin tarpeisiin.

2 MÄÄRITELMÄT

2.1 Ajankäytön hallinta

Wikipedia [1] antaa hyvän määrittelyn ajankäytön hallinnalle:

Time management is the act or process of planning and exercising conscious control over the amount of time spent on specific activities, especially to increase effectiveness, efficiency or productivity.

Time management may be aided by a range of skills, tools, and techniques used to manage time when accomplishing specific tasks, projects and goals complying with a due date. This set encompasses a wide scope of activities, and these include planning, allocating, setting goals, delegation, analysis of time spent, monitoring, organizing, scheduling, and prioritizing. Initially, time management referred to just business or work activities, but eventually the term broadened to include personal activities as well.

2.2 Itsensä johtaminen

Ajankäytön hallintaa pidetään osana itsensä johtamista. Tiivistettynä voidaan sanoa, että jokainen on oman elämänsä toimistusjohtaja. Pomopajan blogikirjoituksessa [2] on hyviä määritelmiä itsensä johtamiseen:

Hyvä itsensä johtaja on ihminen, joka tuntee itsensä ja tietää mitä haluaa. Hän on asettanut itselleen tavoitteita sekä päämääriä, joihin hän pyrkii elämänsä aikana. Itsensä johtamisen taito lisää elämän hallinnan tunnetta ja vähentää muun muassa stressiä. Asioiden ja ihmisten johtaminen voi olla vaikeaa tai lähes mahdotonta, jos ei osaa johtaa ensin itseään. Itsensä johtamisessa on kyse jatkuvasta päätösten tekemisestä ja kyvystä arvioida päätösten vaikutus tulevaan.

2.3 Tiimi

Tiimityö on nykyään erittäin suosittu työn organisointimuoto ja onkin vaikea edes kuvitella yritystä, jossa ei toimittaisi tiimeissä. Lähes kaikissa työpaikkailmoituksissa peräänkuulutetaan hyviä tiimi- ja ryhmätyötaitoja.

Tiimien perustana on Koppisen ja Pollarin [3] mukaan vuorovaikutus ja yhteistyö:

Ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tiimi koostuu erilaisista yksilöistä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja tietoja. Tiimin jäsenet sovittavat yhteen ja täydentävät toistensa ideoita ja ajatuksia. Tiimityö edellyttää selkeästi määriteltyjä päämääriä ja tavoitteita, joihin tiimi on sitoutunut. Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa tuloksesta. Tiimityöhön kuuluu myös yhteistoiminnan pelisäännöt.

Usein työelämässä törmää siihen, että tiimi ei olekaan tiimi, vaan enemmänkin ryhmä. Koppisen ja Pollarin [3] mukaan ryhmään pätevät seuraavat asiat:

Ryhmää ei kouluteta eikä sen jäseniä vaadita työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Ihmiset on jaettu ryhmiin puhtaasti hallinnollisista syistä, kuten tilankäytön vaatimuksista, johtamisrakenteiden takia tai siitä syystä, että heille on ryhmänä voitu antaa jokin selkeä nimike. Heidän ei tarvitse kommunikoida toistensa kanssa paljoakaan, heiltä ei odoteta ryhmäpäätöksiä eikä heidän ole pakko tulla hyvin toimeen toistensa kanssa.

Vaikka tiimityö on nykyään erittäin tavallista, tuntuu enenevässä määrin siltä että tiimityön saralla olisi huomattavasti parantamisen varaa. Lehdon ja Sutelan [15] tutkimuksen mukaan yhä harvempi työntekijä on tyytyväinen tiimimäiseen työskentelyyn. Yksi syy tähän voi olla se, että monesti tiimeillä ole mahdollisuuksia vaikuttaa itse toimintaansa ja tavoitteisiinsa. Myös nykyään erittäin tavalliset henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvat palkitsemisjärjestelmät voivat vaikuttaa negatiivisesti tiimityöskentelyyn.

2.4 Tiimin tehokkuus

Tiimin ajankäytön tehostaminen liittyy läheisesti tiimin tehokkuuteen. Koska resurssien lisääminen ei usein ole mahdollista eikä järkevää, on tärkeämpää käyttää yksittäisen työntekijän ja tiimin voimavarat mahdollisimman tehokkaasti. Tiimin tehokas ajankäyttö auttaa tiimiä kehittämään tehokkuuttaan ja pääsemään asetettuihin tavoitteisiin, ja sitä kautta taloudelliseen tehokkuuteen.

Miten tiimityön tehokkuus mitataan? Tehokkuudella voidaan tarkoittaa taloudellista tehokkuutta tai tiimin jäsenten omaa näkemystä siitä, miten tehokasta tiimin toiminta on ja miten tehokkaasti tiimi saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Hackman [4] määrittelee tiimin tehokkuuden kolmen eri kriteerin perusteella:

1. **Suorituskyky:** tiimi ylittää sille asetetut tavoitteet.
2. **Asenteet:** tiimin jäsenet ovat tyytyväisiä kuuluessaan tiimiin.
3. **Sitoutuminen:** tiimin jäsenten välinen yhteistyökyky on hyvällä tasolla.

Hackmanin [4] mukaan tiimi voi toimia tehokkaasti, jos nämä edellä mainitut kriteerit täyttyvät. Miten tällainen tiimi sitten saadaan muodostettua? Itse olen sitä mieltä, että tiimin itseohjautuvuus auttaa huomattavasti Hackmanin [4] kriteerien toteutumiseen. Itseohjautuvassa tiimissä vastuuta siirretään esimiehiltä tiimin jäsenille. Itseohjautuvuuteen liittyy myös tiimin jäsenten sitoutuminen ja vastuunkanto. Myöhemmin käsiteltävässä Scrum-viitekehyksessä toteutuvat mielestäni hyvin juuri nämä asiat ja varmasti tämä on ollut yksi syy Scrumin suosioon. Itse olen huomannut, että Scrum-viitekehyksen mukaan työskentelevissä tiimeissä korostuu lähes poikkeuksetta työntekijöiden tyytyväisyys, sitoutuminen ja hyvä motivaatio.

2.5 Organisaation kehittäminen

Ajankäytön tehostaminen organisaatiossa pitäisi tapahtua suunnitelmallisesti siten, että kehitetään jo olemassa olevia toimintoja. Miten tämä pitäisi tehdä käytännössä? Laitetaan työntekijät kurssille ja toivotaan että ajankäyttö tehostuu automaattisesti? Vai pitäisikö tehostaminen tulla enemmänkin esimiestoiminnan kautta tiimin ja projektin johtamisessa?

Honkanen [7] määrittelee organisaation kehittämisen seuraavasti:

Organisaation kehittämisellä (organization development, OD) tarkoitetaan organisaation suunnitelmallista muutosta, jolla pyritään kehittämään jo olemassa olevia toimintoja. Organisaatioissa muutosta tapahtuu ilman varsinaista kehitystyötäkin toimintaympäristön muuttuessa, mutta tällöin muutoksella ei ole selkeitä tavoitteita. Organisaation kehittämisellä pyritään esimerkiksi tuottavuuden, laadun tai tehokkuuden parantamiseen. Usein samalla pyritään siirtymään prosessi- tai tiimiorganisaatioon.

Nykyään liiketoimintaympäristö muuttuu erittäin nopeasti, joten jatkuva kehittäminen on organisaatioille elintärkeää. Kuitenkin kehittäminen on parhaimmillaan tavoitteellista ja projektinomaista toimintaa. Näillä kehitysprojekteilla yritykset vastaavat suurempiin muutonhaasteisiin. Normaalin jatkuvasti kehittyvän liiketoiminnan ja kehitysprojektien ero käykin käytännössä häilyvämmäksi.

3 AJANKÄYTÖN TEHOSTAMISEN YLEISIÄ PERIAATTEITA

Esittelen seuraavassa muutamia hyödyllisiä yleisiä ajanhallinnan periaatteita. Yksinkertaisuudessa ajankäytön tehostaminen voisi perustua **tavoitteisiin, suunnitteluun, priorisointiin ja suunnitelmien toteuttamiseen**.

Salminen ja Heiskanen [14] esittelevät kirjassaan *Taltuta kiire* viisiosaisen ”hoito-ohjeen”, joka perustuu pitkälti näihin samoihin periaatteisiin. Tätä kutsutaan nimellä 5T-kiireentaltutusmalli.

3.1 Tavoitteet

Menestymistä pidetään arvokkaan tavoitteen asteittaisena saavuttamisena. Kaarto [9] korostaa tavoitteita ja unelmia. Hänen mukaansa kaikki suuret saavutukset ovat lähteneet unelmista:

Ihmistä, joka unelmoi kuussa kävelemistä 100 vuotta sitten, pidettiin hulluna. Joku näistä ”hulluista” oli kuitenkin tarpeeksi hullu toteuttaakseen unelmansa ja vihdoinkin se saavutettiin.

Kaikki ihmiset haaveilevat. Kaikki haluavat saavuttaa jotakin. Harva ihminen asettaa nämä haaveet tavoitteiksi. Tutkimusten mukaan vain kolme prosenttia ihmisistä asettaa tavoitteita. Vielä harvempi saavuttaa ne.

Saavuttaakseen jotain on asetettava tavoitteita. Monesti tavoitteiden saavuttaminen on mennyt pieleen juuri siksi, että tavoitteet on asetettu väärin tai pahimmassa tapauksessa niitä ei ole asetettu ollenkaan. Kun tavoitteet on asetettu, on aika sitoutua niihin ja pitää niistä kiinni kunnes tavoite on saavutettu.

3.2 Suunnittelu

Ehkä tärkein asia ajankäytön hallinnassa on suunnitelmallisuus. Hoikkala [8] neuvoo katsomaan suunnitelmassa riittävän pitkälle eteenpäin ja käyttämään visuaalisia apuvälineitä tulevan ajan hahmottamiseen. Suunnitelmia voi tehdä päivätasolla, viikkotasolla, kuukausitasolla, vuositasolla ja jopa vielä ylemmällä tasolla, jolloin on kyse strategisesta suunnittelusta. Kun suunnitelma on kunnossa, ei tarvi miettiä mitä seuraavaksi tekee, vaan tietää koko ajan seuraavan tehtävän mihin pitää paneutua.

Viikoittaiseen suunnitteluun on hyvä käyttää puoli tuntia tai enemmän, riippuen tehtävien määrästä ja kompleksisuudesta. Paras aika tähän on yleensä viikon alussa tai viikon lopussa. Itse suosin perjantai-iltapäivää tähän tehtävään, koska maanantaina työviikon alussa voi alkaa heti toteuttamaan perjantaina tehtyä suunnitelmaa.

Suunnitteluun on hyvä käyttää kalenteria, johon merkitään pakolliset menot, varataan aikaa tehtävien suorittamiseen ja merkitään tehtävien deadlinet. Vaikka ajankäytölle tehdään selkeät raamit, niin täytyy ottaa huomioon että muutoksia tulee aina. Suunnitelmat tarkistetaan säännöllisesti ja niihin tehdään korjauksia mikäli muutoksia tulee. Kalenteriin voi jättää myös tyhjää tilaa odottamattomien tehtävien hoitamista varten.

3.3 Priorisointi

Ajankäytön suunnittelussa ehkä haastavin vaihe on priorisointi. Yleisohje tehtävien priorisointiin on se, että tunnistaa tavoitteiden kannalta tärkeimmät tehtävät ja käyttää suurimman osan ajasta niihin. Hyvä lähtökohta tähän ovat aiemmin mainitut tavoitteet, jotka antavat strategisen pohjan priorisoinnille.

3.3.1 Tärkeys-kiireellisyys-matriisi

Yksi suosituimmista priorisoinnin apuvälineistä on Coveyn [9] esittelemä tärkeys-kiireellisyys -matriisi. Tästä käytetään nimeä *Quadrant II Time Management* tai *K2-ajanhallinta*. Coveyn matriisissa on ajankäytön nelikenttä asioiden kiireellisyyden ja tärkeyden suhteen:

	Kiireellinen asia	Ei-kiireellinen asia
Tärkeä asia	<p>A. Kriisilohko</p> <p>Näitä kiireellisiä ja tärkeitä asioita pitää hallita.</p>	<p>B. Laatulohko</p> <p>Näitä tärkeisiin asioihin pitää keskittyä, vaikka eivät ole kiireellisiä.</p>
Ei-tärkeä asia	<p>C. Vaatii toimintaa, ei tärkeä</p> <p>Nämä asiat voi delegoida, koska eivät välttämättä tuota itselle hyötyä.</p>	<p>D. Hukkalohko</p> <p>Näitä asioita pitää välttää.</p>

3.3.2 80/20-periaate

Priorisoinnin yhteydessä on kannattaa muistaa 80/20-sääntö. Tämä tunnetaan myös Pareton periaatteena: 20% siitä mitä teet tuottaa 80% tuloksistasi. Ajankäytön yhteydessä tämä tarkoittaa sitä, että monesti pienemmällä työpanoksella pääsee hyviin tuloksiin, kunhan vain keskittyy oleelliseen. Kannattaa miettiä, mitkä asiat ovat oikeasti niitä asioita, mitkä ovat tärkeitä menestymiselle yksilötasolla.

80/20-periaatteen isänä pidetään Richard Kochia [10], joka kokosi eri näkökulmat yksien kansien sisään kirjassaan *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less*. Koch [10] vähätteli ajankäytön oppaita ja suositteli niiden tilalle ajan vallankumousta seuraavanlaisilla ohjeilla:

1. *erota toisistaan aherrus ja palkinto*
2. *luovu syyllisyydentunteesta*
3. *vapauta itsesi muiden asettamista velvoitteista*
4. *ole epäsovinnainen ja eksentrinen ajankäytössäsi*
5. *määritä se 20 prosenttia joka tuo 80 prosenttia tuloksista, tyydytyksestä, tai - mikä parasta – molemmista*
6. *moninkertaista 20 prosentin osuus*
7. *eliminoi tai vähennä vähäarvoisia aktiviteetteja*

3.4 5T-kiireentaltutusmalli

Salminen ja Heiskanen [14] esittelevät kiireen taltuttamiseen viisiosaisen hoito-ohjeen:

Ensiksi on oltava tarve, ymmärrys siitä miksi kiire kannattaa taltuttaa. Toiseksi meidän on kehitettävä tietoisuuttamme siitä miten käytämme aikaamme ja miksi toimimme kuten toimimme. Kolmanneksi vaaditaan tavoitteellisuutta: meidän on päätettävä mitä oikeasti haluamme elämältämme ja mistä olemme valmiit luopumaan. Neljäntenä tulevat varsinaiset toimenpiteet, eli erilaiset konkreettiset teot, joilla kiire saadaan hallintaan. Viidenneksi tarvitaan lujaa tahtoa, jotta käyttäytymisen muutokset saadaan myös pysyviksi.

Salminen ja Heiskanen [14] painottavat muutamaa ydintaitoa, jotka johdattavat kohti kiireettömyyden tilaa:

- *Itsensä energisoimisen taito. Aikaa ei tarvita lisää, vaan riittää että saa lisää energiaa kiireen taltuttamiseen sekä kykyä kohdistaa energia oikein .*
- *Rauhoittumisen ja läsnäolon taito. On tärkeitä välillä palautua ja ladata akkuja.*

- *Itsetuntemuksen vahvistaminen ja sisäisen todellisuuden muokkaamisen taito. Mieli vaikuttaa ulkoiseen todellisuuteen, ja ajatuksia voi mukata kiireisistä kiirettömiksi .*
- *Strategisen ajankäytön taito. Tämä syntyy kirkaasta päämääräs tä sekä kyvystä priorisoida tekemistä ja toimia omien tavoitteidesi suunnassa.*
- *Rohkeus. Tätä tarvitaan, kun uskaltaudutaan pois kiirearvon kiihdyttämästä oravanpyörästä, otetaan kiire hallintaan sekä alataan elää itsensä näköistä ja kokoista elämää.*

4 TIIMIN AJANKÄYTÖN TEHOSTAMINEN

On melko tavallista, että työpaikoilla järjestetään koulutuksia yksilön ajankäytön hallinnassa. Ajanhallintaan löytyy myös useita oppaita, jotka usein sisältävät suurinpiirtein saman kokoelman temppuja ajanhallinnan parantamiseen. Muutos tehokkaampaan ajankäyttöön ei kuitenkaan tapahdu helposti. Salminen ja Heiskanen [14] painottavat muutoksen hitautta. Yksilön nykyinen toiminta on seurausta perintötekijöistä, kasvatuksesta ja hankituista kokemuksista. Vuosien mittaan omaksutut tavat eivät ikinä muutu hetkessä.

Ajankäytön hallintaan tiimitasolla ei yleensä kiinnitetä huomiota. Yleensä ajatellaan, että tiiminvetäjä tai projektipäällikkö huolehtii projektitiimin töiden organisoinnista, antaa puitteet ajankäytölle ja seuraa säännöllisesti ajankäyttöä.

Tiimin tehokkaaseen työskentelyyn kuuluu Hoikkalan [8] mukaan seuraavia aihealueita: delegointi, motivointi, tiimityöskentely, projektityöskentely, kokouksien tehokas läpikäyminen, sisäinen viestintä sekä puhelimen käyttö. Itse lisäisin tähän listaan ajankäytön tehokkuuden näkökulmasta muitakin aihealueita: häiriötekijöiden minimoiminen, aikavarkaiden eliminoiminen, yhteen tehtävään keskittyminen kerrallaan ja työtehtävien joukottaminen.

Tiimin tehokkaasta ajankäytöstä puhuttaessa tulee mieleen onko tiimin ajankäytön tehokkuus itse asiassa summa tiimin jäsenten henkilökohtaisen ajankäytön tehokkuudesta. Toinen kysymys on se, ohjaako tehokas projektinhallinta tiimin ajankäytön tehokkaaseen suuntaan. Ainakin Scrum-viitekehyksessä on monia erittäin tehokkaan ajankäytön piirteitä, kuten selkeät tavoitteet, häiriöiden minimoiminen ja yhteen asiaan kerrallaan keskittyminen.

Käsittelen seuraavassa muutamia tiimin ajankäytön tehokkuuteen vaikuttavia asioita.

4.1 Häiriötekijöiden minimointi

Nykyajan tietotyössä on tyypillistä, että tiimit toimivat avokonttoreissa ja kommunikointi on runsasta. Tämä on siinä mielessä positiivista, että tiedonkulku tapahtuu luonnollisesti ja on helppo mennä kysymään toiselta neuvoa ongelmatilanteessa.

Negatiivista on se, että häiriötekijöitä on paljon. Keskeytyksiä yksilön työntekoon tulee useasti, kun tiimikaverit tulevat juttelemaan – joko työasioista tai sitten jostain muusta.

Taloussanomat [16] määrittelee aikavarkaaiksi tulevan työkaverin termillä *toimistokuukkelit*:

Toimistokuukkelit ovat hyvin ulospäinsuuntautuneita ja puheliaita eivätkä yleensä malta istua omassa työpisteessään. Toimistokuukkelille on ominaista, että se ilmaantuu viereen yllättäin ja pyytämättä. Kuukkeloiminen syö esimerkiksi paljon tehokasta työaika – eikä vain kuukkelin omaa työaika vaan kaikkien muiden. Lepistön mukaan työkaverit eivät useinkaan kohteliaisuuttaan huomautta viereen lehahtaneelle höpöttäjälle, että tässä olisi tehtävä töitäkin – vaan yhtyvät laulantaan.

Keskeytyksen jälkeen ajatuksen joutuu kokoamaan uudelleen ja mahdollinen flow-tila katkeaa. Avokonttoreissa useat työntekijät ovat puhelimessa jatkuvasti ja tämäkin voi häiritä muita työkavereita. Voi olla, että keskeytysten vuoksi mihinkään yksittäiseen asiaan ei ehdi kunnolla keskittyä koko päivän aikana.

Häiriöitä voidaan estää muutamalla yksinkertaisella keinolla:

- Työntekijä voi laittaa ”ei saa häiritä” -kytlin avokonttorissa oman työpisteensä kohdalle. Mahdollisesti tämän yhteyteen voi laittaa lapun, josta käy ilmi mihin saakka haluaa tehdä keskittymistä vaativaa työtä. Mikäli työnteko tapahtuu omassa huoneessa, niin häiriötekijöitä on helpompi välttää sulkemalla huoneen ovi ja laittamalla oveen lappu.
- Työnantajat voisivat myös tarjota avokonttoreissa toimiville tiimeille käyttöön erityisiä tiloja, jotka olisi tarkoitettu keskittymistä vaativaan työhön. Näissä tiloissa työntekijän häiritseminen olisi kielletty.
- Tiimi voisi myös sopia yhteisistä kalenteriajoista, jolloin tiimin jäsenet voisivat tehdä itsenäistä työtä ilman keskeytyksiä. Tätä käsitellään tarkemmin tiimin viikkokalenterin yhteydessä.

4.2 Tehokkaat palaverikäytännöt

Mitä isompi organisaatio, sitä enemmän aikaa käytetään erilaisissa palavereissa. Palaverikäytännöt eivät välttämättä ole tehokasta ajankäyttöä tukevia.

Onkin tavallista, että palaverit alkavat myöhässä, ei ole tarkkaa agenda, kukaan ei ole tutustunut etukäteismateriaaliin (tai materiaalia ei ole edes jaettu), osa osallistujista on kutsuttu mukaan ”varmuuden vuoksi”, keskustelu karkaa käsistä ja näin palaverien kesto venyy pitkäksi. Palaverin keskusteluista ei tehdä pöytäkirjaa ja jälkikäteen on vaikea sanoa mitä päätöksiä palaverissa tehtiin.

Hyvän palaverin tunnusmerkit ovat, että se on etukäteen **hyvin valmisteltu**, sille on määritelty **puheenjohtaja ja sihteeri**, ja palaverin keskusteluista tehdään **pöytäkirja**. Kun nämä toteutuvat, etenee palaveri tehokkaasti. Tunnissa ehtii käsittelemään

paljonkin asiaa, jos vain puheenjohtaja pitää huolta aikataulusta ja huolehtii keskustelun pysymisestä asiassa.

4.3 Keskittyminen vain yhteen asiaan kerrallaan

Työn eteneminen sujuu parhaiten silloin kun voi keskittyä vain yhteen tehtävään kerralla. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että samantyyppisiä työtehtäviä niputetaan yhteen. Suurella määrällä yhtäaikaista ja erilaisia töitä on tapana hidastaa kaikkien vaiheiden osien valmistumista. Ihmisen huomiokyky hajaantuu usean työn kesken ja tällöin kaikki työt tulevat huonommin suoritetuksi. Silti monissa työpaikoissa päällekkäisiä projekteja tehdään paljon ja oletetaan niiden nopeuttavan työn valmistumista. Stanfordin yliopiston tutkimuksen [13] mukaan työn jälki huononee sitä mukaan mitä enemmän ihminen ”multitaskaa”.

Mikäli joutuu työskentelemään useiden erilaisten projektien/tehtävien kanssa samaan aikaan, on seurauksena usein myös kiire. Salminen ja Heiskanen [14] ovat havainneet, että kiire heikentää tehokkuutta:

Kiire heikentää arviointikykyämme sekä hämärtää tekemisen suunnan ja tarkoituksen. Kiireessä emme esimerkiksi aina ehdi valita parasta ratkaisua vaan tyydymme siihen, joka auttaa meitä selviämään ongelmasta mahdollisimman nopeasti. Usein kiireessä tehty työ tuottaa keinoa jälkeä, jota pitää korjailta jälkikäteen.

4.3.1 Pomodoro-tekniikka

Pomodoro-tekniikka on erittäin tehokas tapa, joka auttaa keskittymään vain yhteen asiaan kerrallaan. Pomodoro-tekniikka perustuu tehtävien ja ajan pilkkomiseen 25 minuutin jaksoihin, eli ”tomaatteihin”. Tekniikan idea [11] on lyhyesti seuraava:

1. Valitse tehtävä
2. Säädä ajastimeen 25 minuuttia
3. Työskentele keskeytyksettä, kunnes ajastin soi
4. Kirjaa lyhyesti ylös, mitä teit tässä tomaatissa
5. Pidä viiden minuutin tauko
6. Jatka taas työskentelyä keskeytyksettä 25 minuuttia
7. Neljän tomaatin jälkeen pidä pidempi tauko (15-30 minuuttia)

Pomodoro-tekniikan selvästi paras puoli on se, että keskitytään vain yhteen asiaan kerrallaan täysillä ja vältetään ”multitaskaaminen”. Kun tietää, että tehtävä ei kestä kuin 25 minuuttia, niin se ei tunnu enää niin suurelta asialta ja siihen jaksaa motivoitua. On helpompaa ajatella ”Teen vielä kaksi 25 minuutin tomaattia” kuin esimerkiksi ”Teen vielä

kolme tuntia töitä”. Viiden minuutin tauko on sopivan lyhyt – sen aikana ehtii käydä nopeasti kahvilla, mutta ajatus ei ehdi harhautua kovin kauas.

Mikäli Pomorodo-tekniikan käytön haluaa viedä pidemmälle, voi koko päivän suunnitella tämän tekniikan avulla:

- Päivän aluksi käytetään yksi tomaatti päivän suunnitteluun ja mietitään, miten päivän työaika jaetaan tomaatteihin
- Seuraavaksi jokaiselle tomaatille annetaan tehtävä eli mietitään mitä se pitää sisällään
- Suunnitelmaa toteutetaan ja jokaisen tomaatin jälkeen kirjataan ylös mitä siinä tehtiin ja millaisia keskeytyksiä tuli

Tällä toimintatavalla voidaan seurata montako tomaattia jonkun isomman tehtävän tekeminen vaati ja voidaan pitää kirjaa keskeytyksistä. Tällaisella kirjanpidolla kerätään oppia omista työtavoista ja tehokkuudesta, varsinkin keskeytysten määrän seuraaminen antaa varmasti mielenkiintoista tietoa työnteon hektisyydestä.

4.3.2 Scrum

Keskittyminen vain yhteen asiaan kerrallaan toteutuu hyvin Scrumissa. Ahonen [12] määrittelee Scrumin seuraavasti:

Scrum on ketterä menetelmä, jonka lähtökohtana on ohjelmistokehitysprosessin hallinta muuttuvan ympäristön ja muuttuvien vaatimusten paineessa. Menetelmänä Scrum on yksinkertainen ja suoraviivainen, määritellen ainoastaan pienen, mutta riittävän määrän sääntöjä, sallien toteuttajille paremman mahdollisuuden keskittyä olennaiseen. Ketterille menetelmille ominaisesti Scrumissa määritellään vähemmän kerrallaan ja keskitytään kyseisen asian toteuttamiseen ja mahdollisten esiin tulevien esteiden poistamiseen. Scrumissa pyritään avoimeen suhteeseen asiakkaan ja kehittäjien välillä ilman arkojen asioiden salaamista.

Scrum tehostaa tiimin ajankäyttöä huomattavasti. Seuraavassa Scrumin ajankäyttöä parantavia ominaisuuksia:

- **Organisoituminen.** Tiimin ajankäytön hallinnassa yksi tärkeä tekijä on se, että toiminta on hyvin organisoitua. Scrumissa tämä toteutuu hyvin ja ihannetapauksessa työ etenee konemaisesti kohti valmista tuotetta. Scrumitiimin roolit on määritelty tarkasti ja toiminta perustuu ennaltasovittuihin palavereihin.
- **Häiriöiden poistaminen.** Scrummasterin tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia siitä, että tiimillä on työrauha. Scrummaster suojaa tiimiä ulkopuoliselta hälyltä, kuten kesken sprinttiä tulevilta uusilta vaatimuksilta ja korjauspyynnöiltä. Tämä tehostaa tiimin ajankäyttöä merkittävästi, koska ulkopuoliset häiriötekijät ovat

tehokkaan ajankäytön kannalta myrkkyä. Ajankäyttö on tehokasta, kun tiimi pääsee keskittymään vain niihin asioihin, jotka on määritelty kyseiseen sprinttiin.

- **Selkeät tavoitteet, aikataulu ja priorisointi.** Tiimi keskittyy sprintin aikana ainoastaan sprintin tehtävälistaan, eikä mihinkään muuhun. Edes tuoteomistaja ei voi muuttaa sprintin sisältöä.. Muutospyyntöjä otetaan kuitenkin vastaan ja ne huomioidaan sprinttien välissä. Tiimin ajankäyttö tehostuu, kun tavoitteet ja aikataulu ovat selkeät, ja niitä ei mennä muuttelemaan kesken sprintin.
- **Palaverit.** Scrumissa käytetään ennalta sovittuja tapahtumia luomaan säännöllisyyttä. Tällaisia palavereja ovat sprintin suunnittelupalaveri, päiväpalaveri, tuotteen kehitysjonon työstö, sprinttikatselmus ja sprintin retrospektiivi. Scrumin palaverit pysyvät tehokkaina, koska niille on aina määritelty maksimipituus ja ylimääräistä aikaa ei ole. Muille kuin Scrum-palavereille ei yleensä ole tarvetta. Tämäkin tehostaa hyvin tiimin ajankäyttöä.
- **Ajankäytön seuranta.** Scrumissa seurataan työmäärää edistymiskäyrällä, joka kuvaa tuotteen tai sprintin jäljellä olevaa työmäärää ajan funktiona. Tässä toteutuu hyvin ajankäytön seuranta ja tietoa voidaan käyttää tulevia sprinttejä suunniteltaessa.

4.4 Tiimin viikkokalenteri

Käytännössä tiimin ajankäyttöä voidaan tehostaa tiimin viikkokalenterilla. Tällä en tarkoita sitä, että on mahdollista nähdä kaikkien tiimin jäsenten menot samassa kalenterissa, vaan sitä että tiimin ajankäyttö suunnitellaan yhdessä, ja tämän pohjalta voi suunnitella oman kalenterinsa siten, että sopii hyvin tiimin tavoitteisiin.

Tiimin viikkokalenteri tarkoittaa käytännössä sitä, että tiimissä sovitaan yhteisistä kalenteriajoista, jolloin tiimi tekee yhteistä suunnittelua, hiljaista työskentelyä ja muuta työtä kuin projektityötä. Lisäksi voidaan hyödyntää tavoitteiden asettamisessa menetelmiä *Big Rock* ja *Most Important Task (MIT)*, jotka on esitelty Coveyn kirjassa *First Things First* [9]. Coveyn menetelmässä voidaan huomata yhteneväisyyttä Scrum-viitekehykseen: Big Rock on lähellä Scrumin tuotteen kehitysjonon vaatimusta, kun taas MIT on lähellä sprintin tehtävälistan tehtävää.

Salminen ja Heiskanen [14] kiinnittävät kirjassaan *Taltuta kiire* erityistä huomiota ihmisten erilaisiin tottumuksiin. Kun suunnitellaan tiimin viikkokalenteria, täytyy huomata että ihmisten vuorokausirytmieissä ja siten myös vireystiloissa on eroja. Joku tulee aamulla seitsemältä töihin ja joku toinen kymmeneltä. Joku saa aamuisin eniten aikaan, kun joku toinen pääsee vauhtiin vasta illemmalla. Kun nämä erot tunnistetaan, voidaan tiimin viikkokalenteria suunnitella niin, että tehokkaimmat tunnit voidaan

käyttää työhön, joka vaatii paljon keskittymistä, ja toisaalta vireystilan ollessa matala voidaan tehdä rutiinitöitä.

Tiimin työviikko voitaisiin suunnitella esimerkiksi seuraavasti:

- 1) Varataan **1 x puoli päivää työviikon suunnitteluun**. Tämä voisi olla maanantai-aamupäivä tai perjantai-iltapäivä. Tässä verrataan menneen viikon saavutuksia suunnitelmiin ja käydään läpi mahdolliset ongelmakohdat. Tämä vastaa siis aika hyvin sitä, mitä tiimin viikkopalaveri yleensä pitää sisällään.
- 2) Varataan **2 x puoli päivää hiljaiseen työskentelyyn**. Kahtena päivänä aamu- tai iltapäivä on varattu hiljaiseen työskentelyyn, jolloin keskeytyksiä pitää välttää. Tällöin jokainen oppii työskentelemään työhönsä keskittyen ja keräämään mieleen tulevat kysymykset ja kysymään ne kerralla toisilta keskeyttämättä toisia jatkuvasti. Samalla tulee selvää rytmitystä työpäivään. Toinen vaihtoehto on se, että määritellään tietty osa työtunnista rauhalliseksi työskentelyajaksi. Esimerkiksi kellosta alkaen tasan ja päättyen varttia vaille olisi varattu hiljaiseen työskentelyyn.
- 3) Otetaan kullekin viikolle yksi **Big Rock**. Tämä on tiimille viikon ensisijainen tavoitteesi, joka vie projektia eteenpäin ja joka pystytään tekemään viikon aikana valmiiksi. Mikäli tavoite on pieni, voidaan ottaa useampi Big Rock. Ohjelmistoprojekteissa on luonteva ottaa tavoitteeksi joku kokonaisuus, jota voi demota sidosryhmille. Näin tavoitteesta tulee konkreettinen ja sen toteutumista voidaan arvioida kyllä/ei -kysymyksellä.
- 4) Mikäli suunnittelussa halutaan mennä vielä tarkemmalle tasolle, voidaan työpäivälle suunnitella tärkein tehtävä **Most Important Task**. Niitä voi olla yhdestä muutamaan per päivä. MIT on tehtävä, joka vie lähemmäksi isomman tavoitteen eli Big Rockin toteutumista. MIT on hyvä työkalu priorisoimaan tekemisiä päivätasolla, mutta se voi mennä jo liian tarkalle tasolle tiimin ajankäytön suunnittelussa. MIT sopii mielestäni paremmin yksilön ajankäytön suunnitteluun päivätasolla.
- 5) Varataan **1 päivä viikosta puskuriajaksi**. Tämä on sellaista aikaa, jolloin voi tehdä jotain muuta kuin projektityöhön liittyviä tehtäviä. Puskuriajalla on luontevaa tutustua esimerkiksi organisaatiolta tulevaan tiedotusmateriaaliin ja muihin HR-puolen asioihin. Tämä aika voidaan käyttää myös opiskeluun tai työntekijän omiin projekteihin.

Googlessa on käytössä juuri tällainen malli, jossa on mahdollista käyttää työajastaan yhden päivän viikossa projekteihin, joihin kokee henkilökohtaista intohimoa. Tällaisista projekteista ovat syntyneet monet Googlen tuotteet, kuten Gmail, Google News ja Google Talk. Googlen työntekijät ovat havainneet, että

omien hankkeiden parissa työskentely innostaa ja antaa voimavaroja työskennellä normaalityöiden parissa.

4.5 Tehokkaan ajankäytön kulttuuri

Aikaisemmin olen käsitellyt ajankäytön tehostamista lähinnä työn organisoinnin ja tiimin kannalta. Parhaisiin tuloksiin päästään kun myös yksilön ajankäytön tehostamiseen luodaan selvä suunnitelma. Ajankäytön hallinnan taito ei tule helposti, vaan vaatii aluksi koulutusta ja sen jälkeen suurta itsekuria. Uusiin työtapoihin tarvitaan tukea organisaatiolta ja ihannetapauksessa käytäntöjä voisi kehittää yhdessä kollegoiden kanssa. Muuten muutos saattaa hiipua alkuinnostuksen jälkeen.

Salminen ja Heiskanen [14] huomauttavat, että muutos tehokkaampaan ajankäyttöön ei tapahdu hetkessä:

Aidot muutokset vaativat aina oman aikansa, ja muutosvastarinta on terveen ihmisen ominaisuus. Todellisten muutosten tekeminen onkin usein hidasta, syvällistä pohdintaa vaativaa ja askel askeleelta etenevää. Uuden, viisaan ja omarytmisen elämäntavan omaksuminen vaatii itsensä motivointia ja johtamista sekä sinnikkyyttä opettaa itsensä pois vanhoista tavoista – häsläämisestä ja suorittamisen pakon asenteesta.

Jos ajankäytön tehostaminen otetaan organisaatiossa vakavasti, on usein ensimmäinen askel tutkia organisaation ajankäytön nykytilaa. Taylor [17] on sitä mieltä, että ajankäytön seuraamiseen ei pitäisi ryhtyä ensimmäisenä toimenpiteenä ajankäyttöä tehostettaessa. Taylorin mukaan pitäisi ensiksi irrottautua kaikista rästitöistä, laatia hyvä järjestys ja tavoitteet, suunnitella ja aikatauluttaa toiminnot. Vasta kun kaikki puoli on kunnossa, voidaan keskittyä pitämään kirjaa ajankäytöstä.

Jos organisaatiossa kehitetään tehokkaan ajankäytön kulttuuria, se ei suinkaan tarkoita sitä, että koko ajan on kova kiire, työkavereiden kanssa ei saa jutella mistään muusta kuin työasioista ja kahvitauot/lounastauot ovat mahdollisimman lyhyitä. Päinvastoin, on tärkeää erottaa toisistaan työnteko ja tauot. Tehokkaan ajankäytön kulttuuri pyrkii siihen, että olisi enemmän aikaa epäformaaleihin keskusteluihin ja rentoutumiseen. Liian usein törmää työkulttuuriin, jossa pikaiset kahvi- ja lounastauot käytetään työasioista puhumiseen sen sijaan, että rentouduttaisiin ja mietittäisiin välillä jotain muutakin kuin työasioita.

Monella työpaikalla odotetaan, että hyvä työntekijä tekee pitkää päivää, vastaa iltaisinkin puhelimeen ja sähköposteihin, ja kaikki tämä ilman lisäkorvausta. Tämä johtaa siihen, että työn ja vapaa-ajan raja alkaa hämärtyä. Huomattavasti parempi vaihtoehto olisi se, että tehdään töitä tehokkaasti 8 tuntia päivässä ja käytetään vapaa-aika rentoutumiseen. On yleisesti tiedossaoleva asia, että jatkuva ylityö alkaa

nakertamaan työtehoa. Pitkää päivät tekevät työntekijät eivät välttämättä saa päivän aikana sen enempää aikaa kuin normaalia työpäivää tekevät.

Hyväksi ohjeeksi voisi sanoa, että silloin kun tehdään töitä, niin tehdään töitä – silloin kun rentoudutaan, niin rentoudutaan.

5 YHTEENVETO

Olen tässä projektityössä tutkinut ajankäytön tehostamisen työkaluja ja keskittynyt erityisesti tiimin ajankäytön tehostamiseen.

Yleisin ongelma tiimin ajankäytössä on se, että palaverissa kulutetaan liikaa aikaa. Palaverit on huonosti suunniteltu ja niihin on kutsuttu ihmisiä, joiden osallistuminen ei olisi tarpeellista.

Ajankäyttöä tiimityössä haittaa paljon se, että keskeytyksiä tulee liikaa ja työhön ei pysty keskittymään kunnolla. Keskeytykset ovat yleisiä nykyajan tiimikulttuurissa, jossa työskennellään avokonttoreissa.

Usein työntekijä joutuu työskentelemään useassa projektissa tai useiden tehtävien parissa samaan aikaan. Tutkimusten mukaan ”multitaskaaminen” heikentää työn tuloksia. Tehokkainta olisi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Tämä toteutuu hyvin Scrum-viitekehityksessä, jossa tiimit keskittyvät vain yhteen ominaisuuteen kerrallaan.

Olen projektityössäni esitellyt tiimin viikkokalenterin yhtenä tehokkaana tapana toteuttaa tehosta ajanhallintaa. Yhteisellä viikkokalenterilla sovitaan yhteiset pelisäännöt ajankäytölle, ottaen kuitenkin huomioon yksilölliset erot. Tiimin viikkokalenteriin merkitään ajat milloin tiimi tekee yhteistä suunnittelua, hiljaista työskentelyä ja muuta työtä kuin projektityötä. Erittäin suositeltavaa olisi käyttää yksi päivä viikosta muuhun työhön kuin projektityöhön.

Pidemmällä tähtäimellä parhaisiin tuloksiin päästään, kun yrityksessä aletaan kehittämään tehokkaan ajankäytön kulttuuria. Tämä voidaan toteuttaa siten, että työntekijöitä koulutetaan ajankäytön tehostamiseen ja myös tiimitasolla kehitetään käytäntöjä, joilla työaika saadaan tehokkaasti hyödynnettyä.

LÄHTEET

- [1] Wikipedia, Time Management. http://en.wikipedia.org/wiki/Time_management
- [2] Pomopaja, Itsensä johtaminen.
<http://blogit.kyamk.fi/pomopaja/tag/itsensa-johtaminen/>
- [3] Koppinen, M-L ja Pollari, J. 1993. Yhteistoiminnallinen oppiminen. WSOY, Juva.
- [4] Hackman, R. 1987. The design of work teams.
http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1987_1.pdf
- [5] Cohen, S. 1993. Designing Effective Self-Managing Work Teams.
<http://ceo.usc.edu/pdf/G939229.pdf>
- [6] Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen suuntauksia ja menetelmiä. Työterveyslaitos katsauksia 106. Kirja- ja offsetpaino Purhonen Oy, Helsinki.
- [7] Honkanen, L. 2006. Ajankäytön tehostaminen osana organisaation kehitystä.
<https://publications.theseus.fi/handle/10024/11889>
- [8] Hoikkala, A. 1998. Tehokkuutta tehtävien hoitoon. Time/system Finland Oy. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- [9] Covey, S. 1996. First Things First.
- [10] Koch, R. 2007. The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less.
- [11] Kokonaisvaltainen kirjoittaminen.
<http://www.kokonaisvaltainenkirjoittaminen.fi/2010/05/31/teoriaa-tomaatista/>
- [12] Ahonen, M. 2010. Tapaustutkimus: Soveltuuko Scrum vesiputousmallin korvaajaksi yrityksen sovelluskehitysprojekteihin?
<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/3221>
- [13] Study: Multitaskers Bad at Multitasking.
<http://www.cbsnews.com/stories/2009/08/25/tech/main5264503.shtml>
- [14] Salminen, J. ja Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire. Talentum.
- [15] Lehto, A-M. ja Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus.
<http://www.stat.fi/til/tyoolot/index.html>
- [16] Taloussanomat. 17.10.2007. Toimistokuukkelin höpöttää sinunkin työaikasi.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/toimistokuukkelin+hoppottaa+sinunkin+tyoaikasi/a2050094>
- [17] Taylor H. 1989. Tehokas ajankäyttö. Stoddart Publishing Co. / Bookman A/S. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.