



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Finavian rooli turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa

Hildén, Sinikka

2012 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Finavian rooli turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa

Sinikka Hildén
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimuksen lähtökohdat.....	6
3	Tutkimuskohteena Helsinki-Vantaan lentoaseman turvatarkastuspalvelu	8
4	Päivittäisjohtamisen teoreettiset lähtökohdat	11
4.1	Johtaminen on työntekijöihin vaikuttamista	11
4.2	Suorituksen johtaminen.....	15
4.3	Päivittäisjohtaminen on työsuorituksen johtamista lähellä asiakasta	16
4.3.1	Strategiaan sitouttamalla syntyy tavoitteiden mukaista toimintaa	17
4.3.2	Esimies johtaa oppimisprosessia.....	20
4.3.3	Tavoitteisiin pääsy edellyttää tietoon perustuvia ohjaustoimia	23
4.3.4	Työntekijän motivaation kanavoiminen työtehtäviin	27
4.3.5	Päivittäisen toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen	31
4.4	Yhteenveto päivittäisjohtamisesta.....	34
5	Haastattelujen toteuttaminen ja aineiston laadukkuus.....	35
6	Teemahaastattelujen tulokset.....	37
7	Tutkimusaineiston analysointimenetelmät	38
8	Tutkimusaineiston analysoinnin tulokset	40
8.1	Palveluntoimittajien näkemys Finavian roolista.....	40
8.2	Tutkimusaineiston ääri-ilmiöitä	46
9	Yhteenveto	47
	Lähteet	49
	Kuvat	51
	Kuviot	52
	Taulukot	53
	Liitteet.....	54

Sinikka Hildén

Finavian rooli turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa

Vuosi

2012

Sivumäärä

72

Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, minkälaisena Helsinki-Vantaan lentoaseman turvatarkastuspalvelun toimittajat näkevät palvelun tilaajan eli Finavia Oyj:n roolin turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa. Tutkimustuloksia hyödynnetään päivittäisjohtamisen kehittämisessä. Päivittäisjohtamisen kehittäminen parantaa palveluketjun hallintaa ja tuloksellisuutta. Tehokas päivittäisjohtaminen lisää palveluketjun jäsenten välistä tiedonkulkua ja parantaa palveluketjuun kuuluvien työntekijöiden työsuorituksia. Heikko päivittäisjohtaminen alentaa asiakkaan saamaa lisäarvoa.

Tutkimusotteena oli tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen lähteitä olivat teoria-aineistot ja haastattelut. Teoreettinen viitekehys rakentui päivittäisjohtamisen ympärille. Päivittäisjohtaminen raamitettiin viiden osa-alueen ympärille, jotka olivat strategiaan sitouttaminen, oppimisprosessin johtaminen, toiminnan ohjaaminen, motivaation kanavoiminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Tutkimusaineistosta löytyneitä mielipiteitä ja niiden toistuvuuksia käytettiin analysoinnin perustana. Analyysimenetelmänä käytettiin yleistävää päättelyä.

Tehty tutkimus osoitti, että turvatarkastuspalvelun toimittajat näkevät Finavialla olevan taustavaikuttajan roolin turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa. Taustalla vaikuttamisen menetelmät vaihtelivat päivittäisjohtamisen osa-alueiden mukaan. Strategiaan sitouttamisessa Finavian odotetaan ylläpitävän kokonaiskuvaa ja tuottavan päätavoitteet. Oppimisprosessin johtamisen ja toiminnan ohjaamisen osalta Finavialta odotetaan osittaista osallistumista toimintaan. Turvatarkastajien motivaation kanavoimiseen sekä toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen liittyvän taustatyön osalta Finavialta odotetaan yhtä suurta työpanosta kuin palvelun toimittajilta.

Jatkotutkimusaiheena esitettiin tutkittavaksi, voiko tilaajalla olla vain yhdenlainen rooli monille toimijoille ulkoistamansa palvelun päivittäisjohtamisessa, vai tulisiko tilaajan luoda rooleja palveluntoimittajakohtaisesti. Kiinnostava tutkimuskohde olisi myös päivittäisjohtamisen kohteena olevien turvatarkastajien näkemyksen selvittäminen.

Asiasanat: johtaminen, suorituksen johtaminen, päivittäisjohtaminen

Sinikka Hildén

The Role of Finavia Corporation in the Daily Management of Security Staff

Year	2012	Pages	72
------	------	-------	----

The purpose of this study was to examine the role of Finavia Corporation in the daily management of the security staff at Helsinki-Vantaa Airport. Finavia's role was examined from the viewpoint of the security service providers. The research results provide information which Finavia can use to develop its daily management. Developing daily management improves service management and effectiveness. Effective daily management increases the flow of information between members of the service chain. It also improves their professional performance. Poor daily management reduces the added value for the customer.

The research method of the study was a case study. The research data was collected by using qualitative methods. The study was carried out by using already existing theory and conducted interviews. The theoretical context of this study was built on the field of daily management. The theoretical framework consisted of five elements which are employee engagement in strategy, management of the learning process, operational supervision, motivation channeling, and performance evaluation and development. The analysis was based on the interviewees' opinions, taking into consideration the frequency of repetitive opinions. The results were analyzed by using generalized reasoning.

The results of the study show that Finavia has an influential role in the background of the daily management of the security staff. Specific methods of influencing varied between the five elements of the daily management. When it comes to engaging employees in strategy, Finavia is expected to maintain a general appearance and to produce the main objectives. Concerning the management of the learning process and the operational supervision, partial participation is expected of Finavia. Concerning the motivation channeling and performance evaluation and development of the security staff, Finavia is expected to participate as extensively as the service provider.

A topic for further research might be to investigate whether Finavia can have just one type of role in the daily management of services which are outsourced to multiple companies, or whether Finavia should create tailored roles for each service provider. Another interesting research topic could be to focus on studying the viewpoint of security officers.

Keywords: management, performance management, daily management

1 Johdanto

Tutkimusaiheena on päivittäisjohtaminen. Hotelliketjun johtotehtävissä, konsulttina ja ammattikorkeakoulun opettajana toiminut Ben Laurent määrittelee päivittäisjohtamisen käytännönläheiseksi ja kokonaisvaltaiseksi johtamisen alueeksi, jonka tehtävänä on viedä yritysten strategia päivittäiseen toimintaan, kehittää lähellä asiakasta olevaa toimintaa ja välittää johdolle tietoa päivittäisestä toiminnasta (Laurent 2006, 4). Nykyaikana työntekijöiden merkittävimmät odotukset ja toiveet kohdistuvat nimenomaan päivittäisjohtamiseen, mutta samaan aikaan päivittäisjohtamisessa onnistuminen näyttää kuitenkin olevan haaste kaikilla johtajuustasoilla (Söyrinki 2010). Päivittäisjohtamisen heikkous tai puute vaikuttaa asiakkaan saamaan lisäarvoon. Esimerkiksi VR Yhtymä Oy ei pystynyt täyttämään vuonna 2010 junaliikenteen täsmällisyystavoitetta, koska valmistautumisessa talviliikenteen haasteisiin epäonnistuttiin. Tämän sanottiin johtuneen siitä, että koko päivittäistoimintojen johtaminen oli unohdettu. (Veturimiesten liitto 2010.) Hyvän päivittäisjohtamisen avulla pyritään saamaan johtaminen ja työilmapiiri pysyvästi paremmaksi ja arjen työ sujuvammaksi. Finnair Catering Oy pyrki tähän työhyvinvointihankkeen avulla, joka oli nimeltään ”Opit arjen teoksi”. Hankkeen avulla selkiytettiin päivittäisjohtamisen rakenteita ja vuorovaikutusta. Hankkeen johdosta yrityksessä otettiin käyttöön uusia työkaluja, joilla pyrittiin saavuttamaan tasalaatuinen ja systemaattinen päivittäisjohtaminen. (Metsola 2010, 15.) Päivittäisjohtamisen taitoja ei edellytetä ainoastaan operatiivisen toiminnan johtajilta, vaan sitä tarvitaan kaikilla johtajuustasoilla. Esimerkiksi liikemies Hjallis Harkimo etsi tunnetun Diili-televisio-ohjelman avulla toimitusjohtajaa, jonka keskeisiin tehtäviin kuului, myynti- ja markkinointitoimien johtamisen lisäksi, Hangon hankkeen päivittäisjohtaminen (Häkli 2010).

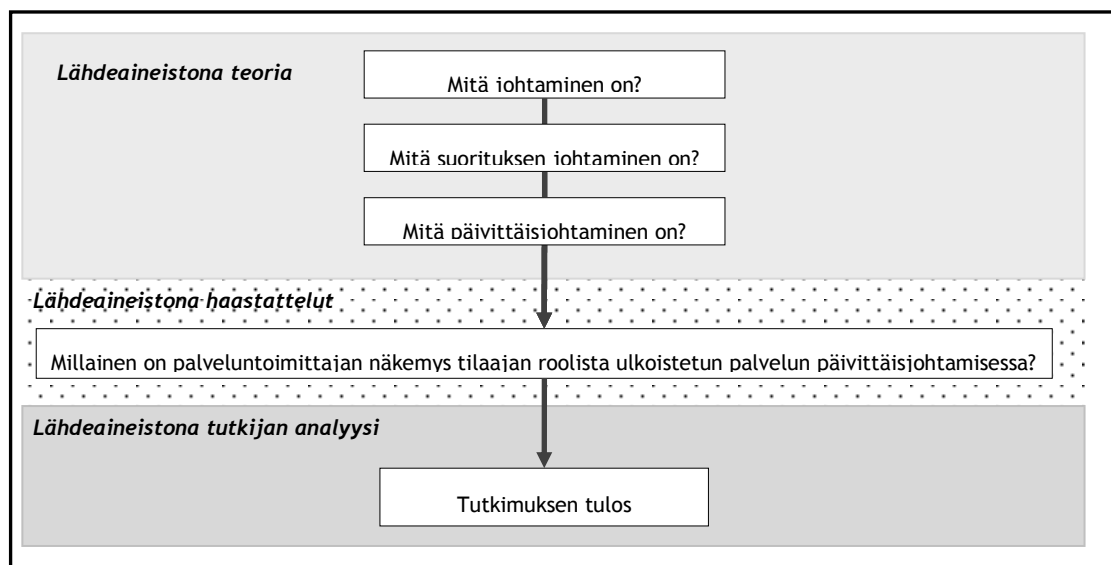
2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on täyttää ammattikorkeakoulun edellyttämän opinnäytetyön tavoite. Opinnäytetyön avulla osoitetaan opiskelijan valmiudet soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvässä käytännön asiantuntijatehtävässä. (Ammattikorkeakoululaki 2003, § 7.) Opinnäytetyö on työelämälähtöinen. Tutkimusympäristönä toimii Helsinki-Vantaan lentoasema ja tutkimuskohteena on Finavia Oyj:n (Liite 1: Finavia Oyj) tilaama turvatarkastuspalvelu. Palvelu tuotetaan Finavian liiketoimintaympäristössä ja Finavian osoittamilla työvälineillä. Tutkimushetkellä turvatarkastuspalvelua tuottavia yrityksiä on yhteensä kolme. Yritykset ovat Airpro Oy, SOL Palvelut Oy ja Turvatiimi Oyj (Liite 2: Yrityskuvaukset). Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää näiden palveluntoimittajien yhteinen näkemys tilaajan roolista ulkoistetun palvelun päivittäisjohtamisessa. Päivittäisjohtaminen kohdistuu asiakasrajapinnassa turvatarkastustoimenpiteitä suorittaviin työntekijöihin eli turvatarkastajiin. Tutkija toimii Finavialla asiantuntijatehtävissä. Syntyneitä aineistoa käytetään turvatarkastuspalvelun

päivittäisjohtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää yritykset, jotka ovat kiinnostuneet päivittäisjohtamisesta ja sen kehittämisestä.

Tutkimus on tieteellistä ongelmanratkaisua, jossa järjestelmällisesti pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma sekä tutkimuksen tavoite, lähestymistapa, näkökulma ja resurssit. Ensin valitaan teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä. Teoreettisessa tutkimuksessa hyödynnetään valmiina olevaa tietomateriaalia ja empiirisessä tutkimuksessa käytetään teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyjä menetelmiä. Näitä ovat esimerkiksi teoriasta johdetun oletuksen (hypoteesin) toteutumisen testaaminen tai ratkaisun etsiminen jonkin asian toteuttamiseksi. Seuraavaksi valitaan kvantitatiivisen (määrällisen) tai kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimusotteen välillä. Tämän jälkeen valitaan pitkittäis-, poikittais- ja tapaus-tutkimuksen välillä. Lopuksi valitaan eri tutkimustyyppien väliltä. Tutkimustyyppejä ovat esimerkiksi kartoittava, kuvaileva ja kokeellinen tutkimus. Menetelmien valinnasta syntyy tutkimusstrategia. Tässä opinnäytetyössä valitaan empiirisen tutkimuksen tekeminen, koska suuntaviivoja päivittäisjohtamisen kehittämiseen etsitään sekä teoriasta että haastattelemalla palveluntoimittajia. Työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta ja hyödynnetään tapaus-tutkimuksen menetelmiä. Näiden avulla saadaan parhaiten aineistoa, jonka avulla ymmärretään tutkimuskohdetta ja saadaan toiminnan kehittämisessä tarvittavaa tietoa. Tutkimustyyppinä on kartoittava tutkimus, koska tutkimuskysymykseen vastauksen saaminen edellyttää palveluntoimittajien mielipiteiden selvittämistä. (Heikkilä 2005, 13-21.)

Tutkimuksen lähdeaineistoina ovat teoria, haastattelut ja tutkijan analyysi (Kuva 1: Tutkimuksen lähdeaineistot). Teoreettinen viitekehys rakentuu johtamisen, suorituksen johtamisen ja päivittäisjohtamisen ympärille. Tutkimustyö aloitetaan käsitteellistämällä ensin pääkäsitteenä johtaminen, sitten johtamisen alakäsitteenä suorituksen johtaminen ja lopuksi päivittäisjohtaminen, joka on yksi suorituksen johtamisen osa-alue. Käsitteellistämisen lähdeaineistona käytetään alan koti- ja ulkomaista kirjallisuutta sekä korkeakoulujen opinnäytetöitä. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi muutoksen tutkimiseen sopiva eläytymismenetelmä, tapahtumahetken ilmiöiden tutkimiseen sopiva havainnointi, yksiselitteisten ilmiöiden tutkimiseen sopiva kysely tai monitahoisten tietojen keräämiseen sopiva haastattelu. Tässä työssä palveluntuottajien näkemyksen selvittämiseen tarvittava tutkimusaineisto kerätään haastattelumenetelmällä. (Heikkilä 2005, 13-18; Hirsjärvi & Hurme 2004, 35-36.) Tutkimusaineiston keruun jälkeen aineisto analysoidaan siten, että yksittäisen yrityksen antamat vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Tutkimusaineiston analysoinnin ydintavoitteena on muodostaa käsitys siitä, minkälaisena toimittajat näkevät tilaajan roolin päivittäisjohtamisessa.



Kuva 1: Tutkimuksen lähdeaineistot.

3 Tutkimuskohteena Helsinki-Vantaan lentoaseman turvatarkastuspalvelu

Helsinki-Vantaan lentoaseman avaintavoitteena on lähivuosina kehittyä huippuluokan vaihtolentoasemaksi koko maailmassa. Avaintavoitteessa onnistuminen näkyisi merkittävänä vaihtomatkestajien määrän kasvuna. Vuonna 2010 Helsinki-Vantaan 12,9 miljoonasta matkustajasta vaihtomatkestajien osuus oli noin 18 prosenttia. Avaintavoitteeseen pääsy edellyttää, että lentoyhtiöt ja lentomatkestajat valitsevat yhä useammin lentoreittinsä siten, että se kulkisi Helsinki-Vantaan lentoaseman kautta. Valinnan houkuttelevuus voidaan varmistaa tarjoamalla laadukkaita, varmoja, nopeita ja hintakilpailukykyisiä palveluja. Näistä toimenpiteistä Finavia on johtanut brändilupauksen "For smooth travelling" ja asettanut sen Helsinki-Vantaan lentoaseman lunastettavaksi. Brändilupauksen eli matkustamisen sujuvuuden toteutuminen edellyttää sitä, että kaikki matkustajaketjuun osallistuvat palvelut, välittämättä organisaatio-ajoista, sitoutuvat siihen. Matkustajaketju kattaa kaikki vaiheet matkustajan matkaan lähdön ja perille saapumisen väliltä. Turvatarkastus (Liite 3: Turvatarkastustoiminnan kuvaus) on yksi tämän ketjun monista vaiheista. Myös sen tavoite on varmistaa palveluidensa sujuvuus, jotta lentoasema saavuttaisi tavoitteensa. Tämän se tekee tuottamalla huippupalvelua. (Finavia Oyj 2011, 9, 16, 25-26.)

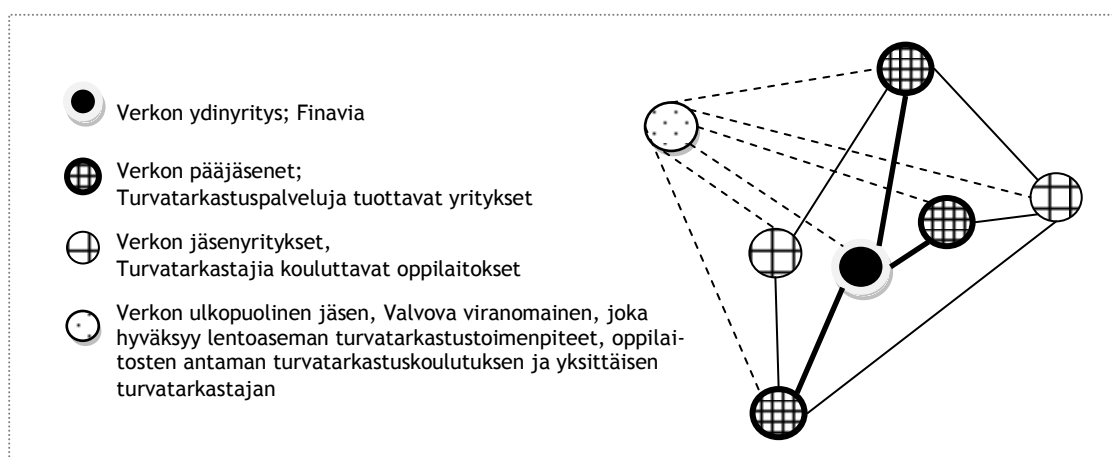
Huippupalvelun tuottamiseen ei turvallisuusosaaminen yksistään riitä. Asiakkaat eivät tyydy pelkästään siihen, että palvelun tuottama tulos, tässä tapauksessa matkustusturvallisuus, on erinomainen. Myös palvelun prosessin eli tarkastuksen suorittamisen tulee olla vaivatonta ja miellyttävää. Asiakas siis kiinnittää huomiota prosessiin ja tulokseen: Siihen mitä hän kokee ja saa. Vastaavasti ravintolassa asioivalle asiakkaalle ei enää riitä pelkästään erinomainen ateria, vaan myös aterian saamisen tulee olla helppoa ja vaivatonta. Asiakasta tyydyttävä palvelu saavutetaan vasta, kun sekä prosessi että tulos täyttävät asiakkaiden odotukset. Mikäli halu-

taan tarjota ylivertaista palvelua, tulee asiakkaiden odotukset vielä ylittää. (Bell & Zemke 2006, 52.) Huippupalvelua tuottavalla turvatarkastajalla on hyvät ihmissuhdetaidot, korkea stressinsietokyky ja kyky oppia jatkuvasti uutta. Ihmissuhdetaidoillaan hän kykenee valitsemaan kuhunkin tilanteeseen sopivan luontevan ja ystävällisen tyylin puhua ja kuunnella. Hän solmii jokaiseen asiakkaaseen ainutlaatuisen ja luontevan palvelusuhteen. Samalla hän osaa varoa myös liiallista tuttavallisuutta. Korkean stressinsietokyvyn johdosta turvatarkastaja kykenee hallitsemaan tunteensa ja pysyy tyynenä haasteellisissakin tilanteissa. Turvatarkastaja huomaa asiakkaiden huolenaiheet ja ilmaisee pyytämättä halunsa ratkaista ne. Oppimishaluinen turvatarkastaja on alati utelias keräämään tietoa ympäristöstään. Kehittymishaluinen turvatarkastaja on rohkea esittämään kysymyksiä ja selvittää oma-aloitteisesti työhönsä ja työympäristöön liittyviä asioita. (Bell & Zemke 2006, 15.)

Tarkasteltaessa turvatarkastuspalvelua tilaus-toimitusketjun näkökulmasta kuuluvat toimitusketjuun turvatarkastajia kouluttava, hyväksyvä, toimittava ja tilaava yritys sekä palvelua käyttävä asiakas. Turvatarkastuspalvelun tilaus-toimitusketjun hallinta tarkoittaa palveluketjun optimointia, eli kaikkien toimitusketjun osapuolien yhdistämistä, ja koko ketjun tehokasta hallinnointia. Hallinnoinnin tavoitteena on lisätä kaikkien ketjun jäsenten keskinäistä kommunikointia, alentaa kustannuksia, lisätä myyntiä ja tehostaa asiakaspalvelua. Käytännössä tilaustoimitusketjun hallinta on palvelun ja siihen liittyvän tieto- ja rahavirran ohjaamista ja toteuttamista. (Sakki 2009, 13, 21.) Tilaus-toimitusketjun näkökulmasta päivittäisjohtamisen tavoitteena on alentaa kustannuksia tehostamalla työtä ja pääoman, sekä tilan käyttöä. Toiminnasta etsitään ja poistetaan arvoa tuottamattomia suorituksia. Samalla pyritään jatkuvasti etsimään ratkaisuja, jotka varmistavat palveluketjun muokkaamisen mahdollisimman yksinkertaiseksi. Palvelun laadukkuus varmistetaan selvittämällä palveluun liittyviä pullonkauloja, valmistautumalla hankaliin tilanteisiin, varmistamalla riittävä osaaminen ja ylläpitämällä jatkuvaa keskustelua yhteisistä pelisäännöistä (Jylhä & Viitala 2008, 130, 176).

Turvatarkastuspalvelun tilaus-toimitusketju muodostaa yhden liiketoimintaverkon (Kuva 2: Turvatarkastuspalvelun liiketoimintaverkko). Finavia on verkon ydinyritys. Palvelua toimittavat yritykset ovat verkon pääjäseniä. Turvatarkastuskoulutusta tarjoavat yritykset ovat verkon jäsenyrityksiä. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi on verkon ulkopuolinen jäsen. Se ei osallistu päivittäiseen toimintaan, mutta sen toimenpiteillä on merkittävä vaikutus toimitusketjun hallintaan. Merkittävimpiä toimenpiteitä ovat lentoasemien turvatarkastustoiminnan minimivaatimuksien määrittely ja turvatarkastajia kouluttavien oppilaitosten, sekä yksittäisten turvatarkastajien pätevyyden hyväksyminen. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 172-173.) Turvatarkastusliiketoiminnan verkon ydinyrityksen ja sen pääjäsenten keskinäinen yhteistyösuhde on yksinkertainen ja lyhtyaikainen, lähinnä operatiivista kumppanuutta. Yhteistyösuhde perustuu kilpailutuksen jälkeiseen kirjalliseen sopimukseen eli helposti rakennettavaan ja purettavaan sopimukseen. Päivittäisjohtamisen tärkeimpinä tavoitteina on verkon kilpailukykyyn pa-

rantaminen ja kustannustehokkuus. Operatiivisessa yhteistyömuodossa yritysten väliset rakenteelliset, sosiaaliset, vaihdannalliset ja strategiset sidokset ovat kaikkien heikoimmat. Mikäli sidokset olisivat vahvempia, puhuttaisiin taktisesta kumppanuudesta, jossa pyrittäisiin mahdollisimman pitkäaikaiseen suhteeseen. Kaikkein syvin yhteismuoto olisi strategista kumppanuutta, jossa tavoitellaan ikuista suhdetta ja josta irtaantuminen olisi miltei mahdotonta. (Jylhä & Viitala 2008, 185-186; Kuitunen 2007, 13-19.)



Kuva 2: Turvatarkastuspalvelun liiketoimintaverkko (Mukailtu. Möller ym. 2004, 173).

Verkon tuottamalla arvolla tarkoitetaan sen tarjoaman arvoa asiakkaalle. Verkon yritykset ja niiden arvotoiminnot, joita tarvitaan tarjoaman kehittämiseen, tuottamiseen ja markkinointiin loppuasiakkaille, muodostavat yhdessä arvontuottamisjärjestelmän. Arvontuottamisjärjestelmän luonne vaikuttaa liiketoimintaverkon vaatimaan johtamismalliin. Liiketoimintaverkot voidaan luokitella perusliiketoiminta- ja uudistamisverkkoihin sekä täysin uutta liiketoimintaa kehittäviksi verkoiksi. Turvatarkastuspalvelun liiketoimintaverkko on luonteeltaan perusliiketoimintaverkko. Perusliiketoimintaverkko edellyttää selkeää johtamismallia, selkeitä johtamiskäytäntöjä ja verkon toiminnan tehokasta organisointia. Olennaista on ratkaista verkon jäsenten kesken, miltä osin verkon liiketoimintaprosesseja johdetaan keskitetysti ja miltä osin vetovastuu hajautetaan. Keskitetyn johtamis- ja informaatoratkaisun puolesta puhuvat tehokkuustavoitteet. Tällöin verkkoon liittyvien toimintojen, tietovirtojen ja materiaalivirtojen tulee olla vahvasti koordinoituja ja kontrolloituja. Toisaalta vastuiden hajauttamisella ja keskeisten kumppaneiden päätöksentekoon mukaan ottamisella edesautetaan verkon jäsenten motivoitumista omien arvotoimintojensa kehittämiseen. Samalla vahvistetaan heidän sitoutumistaan verkon toimintaa. Valittiinpa kumpi vaihtoehto tahansa, tulee johtamiskäytäntöjen ja roolijaon olla selkeä. (Möller ym. 2004, 29-35, 39-40, 65.)

Myös liiketoiminnan toimintamalli vaikuttaa päivittäisjohtamiseen. Toimintamalleja ovat asiakaspalvelu-, tuotanto- ja tuotekehityslähtöisyys sekä julkishallinnollinen toimintatapa. Turvatarkastuspalveluliiketoiminnassa sovelletaan sekä tuotantolähtöistä että asiakaslähtöistä toi-

mintamalla. Tuotantolähtöisessä yrityksessä asiakashyötynä on kokonaisedullisuus, vaivattomuus ja hintahyöty asiakkaalle, jolloin päivittäisjohtaminen painottuu jatkuvaan liiketoiminnan kehityksen tarkkaan seurantaan. Tällöin päivittäisjohtaminen tapahtuu pitkälti resurssien ohjaamisen kautta. Asiakslähtöisessä toimintamallissa etsitään ratkaisua asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen. Päivittäisjohtamisessa toteutetaan toimenpiteitä, joilla varmistetaan asiakkaan äänen kantautuminen esteettä verkon jäsenille. (Lecklin 2006, 64; Lindroos & Lohivesi 2010, 74, 94-95, 112, 138 & 157.) Asiakkaiden kuunteleminen kuuluu joka päivä jokaiselle palvelun tuottamiseen osallistuvalla työntekijällä. Kuunteleminen voi tapahtua kasvotusten, palautteita analysoimalla, yhteykskanavien avulla, asiakkaan kanssa yhteisissä koulutus- ja kehittämistilaisuuksissa tai virallisten tutkimusten lopputuloksia analysoimalla. Kuullun ymmärtämisen haasteena on se, että siitä on vaikea suodattaa ennakkoluulot ja etukäteisvastarinta. Toimintaa johtavat työntekijät ovat etäämpänä palvelutilanteesta, jolloin heillä on paremmat mahdollisuudet suhtautua kuulemaansa puolueettomammin, nähdä asiat laajemmasta näkökulmasta ja hahmottaa asiakaspalvelutilanteen taakse kätkeytyviä laajempia suuntauksia. Pelkkä kuunteleminen ja viestin ymmärtäminen on hyödytöntä, ellei aikaansaada myös toimintaa, jonka tarkoituksena on toteuttaa asiakkaiden toiveita tai korjata epäkohtia. Palveluliiketoiminnassa päivittäisjohtamisen päätehtävänä on näin ollen nähdä metsä puilta, ymmärtää näkemänsä ja toimia sen perusteella. (Bell & Zemke 2006, 29, 40-44.)

4 Päivittäisjohtamisen teoreettiset lähtökohdat

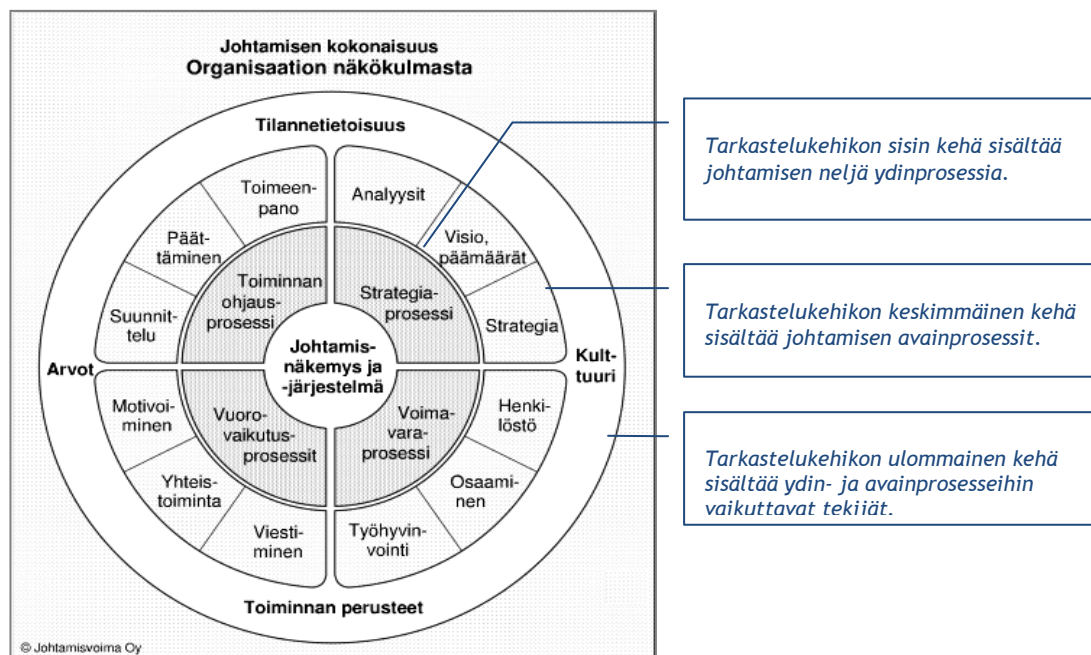
Tässä pääluvussa perehdytään päivittäisjohtamisen teoreettisiin lähtökohtiin. Aihetta lähestytään siten, että ensin käsitteellistetään yleisellä tasolla johtaminen. Tämän jälkeen käsitteellistetään lyhyesti suorituksen johtamisen johtamismalli, koska päivittäisjohtaminen on osa suorituksen johtamista. Johtamisen ja suorituksen johtamisen käsitteellistämisen jälkeen syvennyttään päivittäisjohtamisen tarkempaan määrittämiseen.

4.1 Johtaminen on työntekijöihin vaikuttamista

Johtaminen syntyy, kun tietty joukko organisoituu ja samassa yhteydessä joku ottaa johtajan valta-aseman. Valta-asema voi perustua demokratiaan tai voimaan. Demokratiaan perustuvassa vallassa johtaja johtaa yhteisön hyväksi ja on vastuussa hänet valinneelle yhteisölle. Voimaan perustuvassa vallassa johtaja on yksinvaltiainen, jonka johtaminen perustuu valta-aseman säilyttämiseen ja sen lujittamiseen. Esimerkiksi yrityksen osakkeiden pääomistaja voi olla yksinvaltiainen, jolla on apunaan demokratialla valittuja johtajia. Johtamisen perusjännite syntyy juuri siitä, kuinka paljon johdetaan yhteisön ja kuinka paljon oman valta-aseman hyväksi. Organisoitumiseen johtaneet syyt määrittelevät syntyneen organisaation tarkoituksen. Esimerkiksi Finavian organisoitumiseen johtaneet syyt ovat valtion määrittelemät erityistehtävät, joita ovat esimerkiksi 25 lentoaseman muodostaman verkoston ja koko maan kattavan lennon-

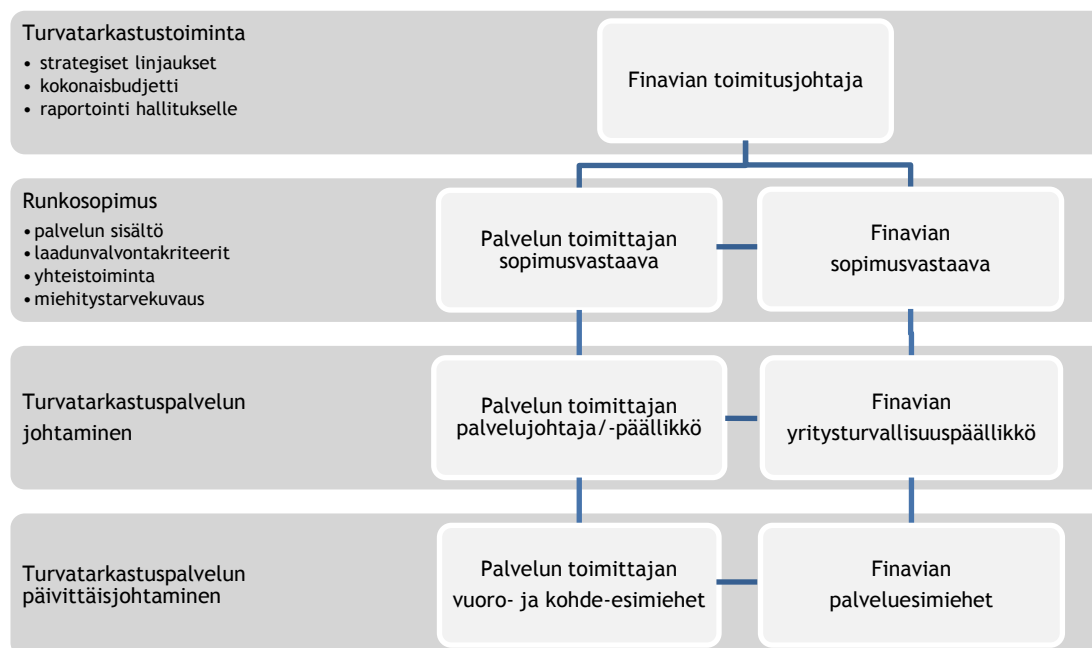
varmistusjärjestelmän ylläpitäminen ja kehittäminen. Johtajan tehtäväkohteita ovat yrityksen tarkoitus, toiminta ja tulos. Johtaja vastaa kokonaisuuksien ymmärtämisestä, toiminnan järjestämisestä ja sen kehittämisestä. Johtaja jakaa työt johdettavilleen, mutta kantaa silti itse vastuun töiden toteutumisesta. Töiden jakaminen edellyttää riittävän toimivallan, resurssien ja päätösvallan antamista töiden suorittamiseen. Johtaja arvioi työntekijöidensä toimintaa ja koordinoi sitä siten, että yrityksen tavoitteet saavutetaan. Itse työn osaaminen on johdettavien vastuulla, eli he ovat omien tehtäviensä ammattiosaajia ja asiantuntijoita. Johdettavien tottelevaisuus perustuu johtajan vallan lähteeseen. Näitä ovat palkitsemis-, pakko- ja asiantuntijavalta sekä laillistettu ja arvostukseen perustuva valta. Johdettava siis suostuu johdettavaksi saadakseen johtajansa päätösvallassa olevia palkkioita, välttääkseen rangais- tuksen, tehdäkseen velvollisuutensa, hyväksyessään johtajuuden tai saavuttaakseen johtajan hyväksynnän. (Hyppänen 2007, 71, 280; Jokinen, Jäntti & Kostamo 2004, 14-16; Jylhä & Viitala 2008, 253; Kostamo 2004, 9-11, 14-15; Laurent 2006, 8; Liikenne - ja viestintäministeriö 2011; Pellinen 2005, 45.)

Johtamisvoimakonseptin avulla kuvataan johtamisen kokonaisuus. Sen ydinajatuksen mukaan johtaminen on vaikuttamista työntekijöihin yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi. Vaikuttaminen tapahtuu henkisen voiman avulla, jolloin johtamisen olennaisimpia tekijöitä ovat voiman määrä (johtajien ja johdettavien työkyky sekä sen jakaminen), voiman kohdentaminen (strategia ja suunnan näyttäminen), voiman siirtomekanismi (vuorovaikutus) ja voiman hallinta (toiminnan ohjaaminen). Nämä olennaisimmat tekijät muodostavat johtamisen kokonaisuuden neljä ydinprosessia (Kuva 3: Johtamisen kokonaisuus). Jokainen ydinprosessi voidaan jakaa lukuisiin yrityksittäin vaihteleviin tekijöihin ja näiden osatekijöihin, mutta näillä ei ole merkitystä johtamisen kokonaiskuvan saamisen kannalta. Kokonaiskuva voidaan muodostaa avainprosessien avulla. Vuorovaikutuksen avainprosessit ovat motivoiminen, yhteistoiminta ja viestiminen. Voimavaran avainprosessit ovat henkilöstö, osaaminen ja työhyvinvointi. Strategian avainprosessit ovat strategia, visio ja analyysit. Toiminnan ohjauksen avainprosessit ovat suunnittelu, päättäminen ja toimeenpano. Perusteet, tilannetietoisuus, arvot ja kulttuuri vaikuttavat ydin- ja avainprosesseihin. Toiminnan perusteet sisältävät tiedon siitä, miksi yritys on perustettu, mikä sen keskeinen tehtävä on, mitä sen on tarkoitus saada aikaan ja mihin se pyrkii vaikuttamaan. Tilannetietoisuus omasta ympäristöstä, oman yrityksen tilasta ja toiminnan sujuvuudesta vaikuttaa kykyyn valita toiminnassa selviytymiseen ja menestymiseen parhaiten vaikuttavat toimet. Arvot osoittavat toiminnan rajat, ohjaavat yhteisön toimintaa ja valintoja, sekä muodostavat yrityksen eettisen perustan. (Jokinen ym. 2004, 8, 15; Jokinen ym. 2006, 6-7, 11-12; Kostamo 2004, 77; Laurent 2006, 40-42.)



Kuva 3: Johtamisen kokonaisuus (Jokinen ym. 2006, 7).

Valvontajänne (span of control), toiselta nimeltään johtamisjänne (span of management) kuvaa yrityksen hierarkian korkeutta eli käskylinjaa. Valvontajänne määrittellään yrityksissä tapauskohtaisesti. Määrittelyyn vaikuttavat valvottavien tehtävien suorittamisen rutiininomaisuus, esimiesten ja johdettavien tietojen väliset erot, käytettävissä olevat työnjohtovälineet ja niiden tehokkuus sekä yritykselle määritellyt menestystekijät. Valvontajänteen määrittelyminen lyhyeksi synnyttää runsaslukuisen keskijohdon, jolloin ilmenee helposti päätöksentekotasojen ohittelu ja epäselvyyttä siitä, kuka on kenenkin johtaja ja johdettava. Tällainen moniportainen käskylinja hidastaa yrityksen reagoitokykyä ja joustavuutta. Toisaalta, valvontajänteen määrittelyminen pitkäksi, saattaa vuorostaan paisuttaa johdettavien määrän hallitsemattomaksi ja johtaa tehostamaan valvontaan. (Jylhä & Viitala 2008, 198-199; Pellinen 2005, 37-38.) Turvatarkastuspalvelun valvontajänne muodostuu neljästä tasosta (Kuva 4: Lentotoaseman turvatarkastuspalvelun johtamiseen osallistuvat tahot). Ylin valta-asema on Finavian toimitusjohtajalla. Hän vastaa turvatarkastustoiminnan asianmukaisesta järjestämisestä strategisten linjausten mukaan sekä toimintaa koskevasta raportoinnista hallitukselle. Finavia ja palveluntuottajat ovat nimenneet omista organisaatioistaan sopimusvastaavat, operatiivisen toiminnan johtajat ja päivittäisjohtamisesta vastaavat esimiehet. Sopimusvastaavat neuvottelevat tarvittaessa sopimuksen sisällöstä. Palveluntoimittajien nimeämät palvelujohtajat ja palvelupäälliköt sekä Finavian yritysturvallisuuspäällikkö vastaavat turvatarkastuspalvelun operatiivisesta johtamisesta. Päivittäisjohtamisesta vastaavat palveluntoimittajan puolella vuoro- tai kohde-esimiehet ja tilaajan puolella palveluesimiehet. Palveluntoimittajan oikeutus päivittäisjohtamiseen tulee työnantajan työnjohto-oikeuden kautta ja tilaajan päivittäisjohtamisen oikeutus toimivallasta, säännöksistä ja sopimusten puitteista.



Kuva 4: Lentoaseman turvataarkastuspalvelun johtamiseen osallistuvat tahot.

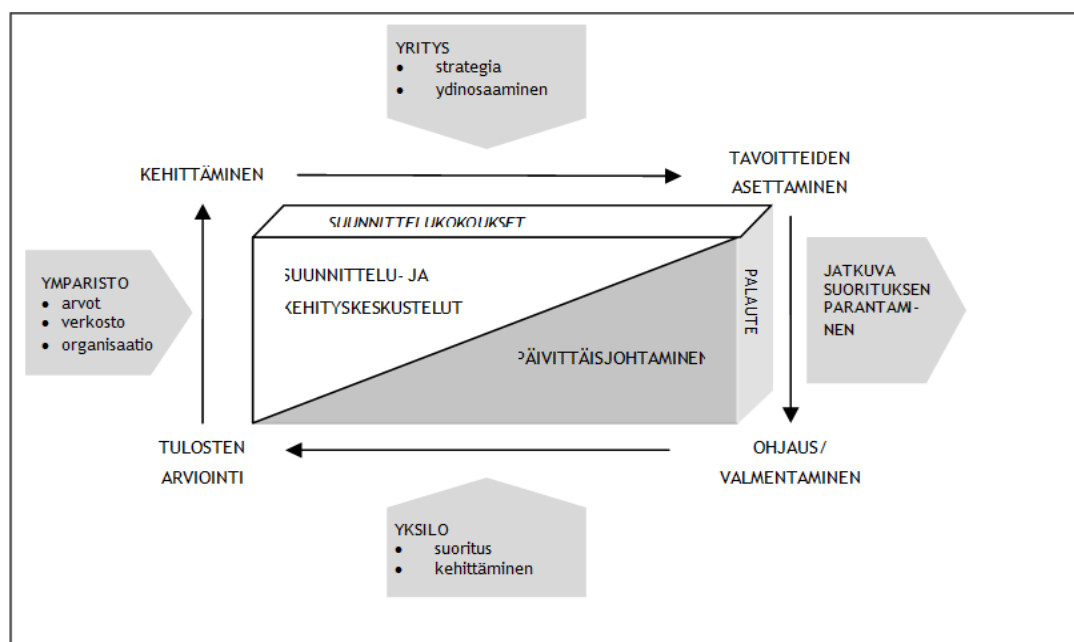
Johtaminen on toimintaa, jossa asioita pyritään tekemään todeksi ihmisten kautta (Jylhä & Viitala 2008, 250). Johtaminen kohdistuu asioihin (management) ja ihmisiin (leadership). Management keskittyy tuloksen saavuttamiseen käyttämällä ja valvomalla mahdollisimman tehokkaasti kaikkia vaadittavia resursseja. (Armstrong 2008, 18.) Leadership on jatkuvaa vision kehittämistä, siihen sitouttamista ja siitä keskustelua (Kermally 2004, 73, 91). Managerin johtaminen perustuu vakanssiin kuuluvaan toimivaltaan, kun taas leaderillä ei välttämättä tarvitse olla valtuuksia tai asemaa. Tyypillisiä management-asioita ovat tulosten saavuttaminen, kannattavuus, tuotteiden ominaisuudet, laatu, logistiikka ja jakelukanavat. Leaderille ominaista on ihmisten kykyjen, pyrkimyksien, tarpeiden ja tunteiden huomioiminen. (Kostamo 2004, 11.) Onnistuneella asioiden johtamisella toimintaan luodaan järjestystä ja ennakoivuutta. Tällöin hyvin organisoitu sisäinen toiminta jättää esimiehille riittävästi aikaa myös ihmisten johtamiseen. (Laurent 2006, 30.) Turvataarkastuspalvelussa asioiden johtaminen tarkoittaa esimerkiksi liiketoiminnan kannattavuuden varmistamista, palvelun kehittämistä asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja lainsäädännön edellyttämien toimenpiteiden toteutumisen varmistamista. Asioiden johtaminen tarkoittaa myös palveluntuottamiseen tarkoitettujen tilojen, kalusteiden, turvalaitteiden, järjestelmien, työ- ja suojavaatetuksen, sekä sosiaalitulojen järjestämistä ja ylläpitämistä. Turvataarkastuspalvelussa ihmisten johtaminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla turvataarkastuspalvelun päämäärä pysyy kirkkaana jokaisella palvelun tuottamiseen osallistuvalla työntekijällä. Lisäksi siihen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joilla varmistetaan työntekijän osaaminen ja halu käyttää osaamista yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtamisen määrittelemisen yksiselitteisesti ja tarkoin ei käytännössä ole mahdollista, koska käytössä ei ole yhtä yhteisesti hyväksyttyä johtajuuden määritelmää, johtamisen teoriaa tai johtamismallia. Merkittävimpiä johtamisoppeja ovat olleet tieteellinen liikkeenjohto, hallinnollinen koulukunta ja ihmissuhdekoulukunta. Tieteellinen liikkeenjohto näkee yritykset teknisesti toimivina kokonaisuuksina, joiden suorituskykyä pyritään tieteellisin keinoin parantamaan. Hallinnollinen koulukunta pitää tärkeänä komentoketjua, kuria ja oman aseman tiedostamista yrityksessä. Ihmissuhdekoulukunnassa hyvinvoiva työntekijä nähdään työyhteisön kannalta tehokkaana työntekijänä. Johtamisoppien osalta näyttää painopiste siirtyneen innovaatio-, verkosto-, teknologia- ja arvoketjujohtamiseen. (Hietala & Kangasniemi 2011, 15; Kostamo 2004, 18-19.) Johtajuuden jatkuvaan kehittymiseen ja muuttumiseen vaikuttavat olennaisesti, johtamisen ammatillisen kehittymisen lisäksi, yritysten, ympäristötekijöiden ja yhteiskunnan kehitys. Nämä kehitysvaiheet tuovat jatkuvasti omia vaatimuksiaan johtamiselle ja johtajille. Näin ollen myös johtamisen tarve muuttuu alati ja tätä kautta myös johtamiseen liittyvät käsitteet, teoriat ja mallit muuttuvat. Jatkuvan muutostilan johdosta tänään sovellettavat johtamismallit ovat jo huomenna todennäköisesti vanhentuneet. Johtajuuden yksiselitteisen määrittämisen sijaan on ennemminkin pyrittävä erottamaan se, mikä johtajuudessa on yleispätevää ja mikä riippuu olosuhteista ja tilanteesta. Yleispätevät asiat voidaan määritellä ja kuvata melko tarkasti, mutta olosuhde- ja tilannetasolla johtaminen ei ole samoin määriteltävissä. (Kostamo 2004, 18-19.)

4.2 Suorituksen johtaminen

Tuottavuusnäkökulman ydinajatuksena on se, että yritys saavuttaa kilpailuetua toimimalla tehokkaammin kuin kilpailijansa. Tehokkuus saavutetaan parantamalla tuottavuutta. Tuottavuus paranee, kun entisillä panoksilla saadaan aikaan aiempaa enemmän tuotteita tai palveluja. Vaihtoehtoisesti nykyinen tuotemäärä tai palvelu saavutetaan aikaisempaa pienemmillä kustannuksilla. Tuottavuuden osalta keskeistä on yrityksessä toimivien ihmisten kyky toimia sekä organisoida ja kehittää toimintaa tehokkaasti. Tuottavuusnäkökulman korostuminen on johtanut suorituksen johtamisen johtamismallin (performance management) leviämiseen. Suorituksen johtamisen päämääräksi on muotoutunut yrityksen tuloksellisuuden parantaminen parantamalla siellä toimivien ihmisten suorituksia. Lähtökohtana on ajatus siitä, että hyvät ja oikeat suoritukset johtavat hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Suorituksen johtamisen viitekehyksessä (Kuva 5: Suorituksen johtamisen viitekehys) kuvataan tämän johtamismallin keskeisimmät kiintopisteet. Ne ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus tai valmentaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen. Suorituksen johtamisen näkökulmasta esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijät tietävät tavoitteensa ja työtehtävät on organisoitu vastaamaan yksikön liiketoiminnallisia tehtäviä. Esimies kommunikoi ja viestii työn kannalta oleellisista asioista, sekä tukee ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. Esimiehen vastuulla on myös työn tekemisen seuraaminen, aikaansaatuisten tulosten arviointi ja palautteen antaminen. Esi-

mies osallistuu työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja osaamisen hyödyntämiseen liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti sekä huolehtii työyhteisön toimivuudesta tuloksen teon mahdollistamiseksi. Suorituksen johtaminen on osa kaikkien esimiesasemassa toimivien työtä ja mitä lähempänä asiakkaita se tapahtuu, sitä enemmän se painottuu päivittäisjohtamiseen. (Hyppänen 2007, 54-55; Laurent 2006, 8; Viitala 2009, 132.)



Kuva 5: Suorituksen johtamisen viitekehys (Hyppänen 2007, 55).

4.3 Päivittäisjohtaminen on työsuorituksen johtamista lähellä asiakasta

Päivittäisjohtaminen on käytännönläheinen ja kokonaisvaltainen johtamisen alue, jossa vietään yrityksen strategia päivittäiseen toimintaan, kehitetään lähellä asiakasta olevaa toimintaa ja välitetään johdolle tietoa päivittäisestä toiminnasta. Päivittäisjohtamisen avulla selkiytetään työntekijälle perustehtävät, toimintaa ohjaavat mallit ja tiedonvälityskanavat. Päivittäisjohtaminen on jokapäiväistä työsuorituksen ohjaamista ja osallistumista työntekoon asiakasrajapinnassa. Päivittäisjohtamisesta vastaava esimies opettaa perusasioita, kehittää tiimityöskentelyä, arvioi ja mukauttaa, tukee ja motivoi ja on jatkuvasti tavoitettavissa taustalla. Esimies tasapainoilee jatkuvasti toiminnan tehokkuusvaatimusten sekä asiakkaiden ja työntekijöiden odotusten kanssa. Esimiehen taito päivittäisjohtaa vaikuttaa ryhmän sisäiseen ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen. Näillä puolestaan on yhteys ryhmän suorituskykyyn ja tuottavuuteen. (Bell & Zemke 2006, 125; Laurent 2006, 4, 7-8, 32, 55; Pakarinen, 2011.) Tässä pääluvussa päivittäisjohtaminen määritellään tarkemmin viiden osa-alueen avulla. Nämä osa-alueet ovat 1) strategiaan sitouttaminen, 2) oppimisprosessin johtaminen, 3) toiminnan ohjaaminen, 4) motivaation kanavoiminen ja 5) toiminnan arviointi ja kehittäminen.

4.3.1 Strategiaan sitouttamalla syntyy tavoitteiden mukaista toimintaa

Kaikilla johtajuuden tasoilla on harrastettava strategista ajattelua. Strategisella ajattelulla tavoitellaan herkkyyttä havainnoida ja ennakoita heikkoja signaaleja, joiden perusteella on mahdollisuus nopeaan reagointiin. Strategia sisältää yrityksen määrittelemät valinnat, joilla se aikoo saavuttaa tavoitteensa. Strategia luodaan toiminta-ajatuksen, arvojen ja visioiden pohjalta. Toiminta-ajatus kiteyttää yrityksen olemassaolon perusteen suhteessa asiakkaisiin, arvot ovat organisaation toimintaa ohjaavia periaatteita ja visio kuvaa sitä, miltä yrityksen halutaan näyttävän tulevaisuudessa. (Hyppänen 2007, 42-43, 280, 284; Laurent 2006, 30; Sydänmaanlakka 2009, 17.) Strategisesti kyvykäs johtaja tekee nykyhetkessä päätöksiä ja toimenpiteitä tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Strategisen johtamisen avulla yrityksen toiminnalle määritellään suunta, merkitys, haasteet ja päämäärät. Klassisen strategian avulla pyritään parantamaan ulkoista tehokkuutta ja kilpailukykyä. Kyvykkyystrategiassa luodaan edellytykset ulkoisen tehokkuuden parantamiseen kehittämällä jatkuvasti vähin erin sisäistä tehokkuutta. Kilpailustrategiassa tavoitellaan operatiivista erinomaisuutta, asiakaslähtöisyyttä tai palvelujohtajuutta. (Laurent 2006, 8-9, 20-24.) Finavian kasvustrategia keskittyy Aasian yhteyksien tuoman matkustajavirran kasvattamiseen. Tähän pyritään muun muassa kehittämällä Finavian yhtä tulosityksikköä eli Helsinki-Vantaan lentoasemaa huippuluokan vaihtolentoasemaksi. Koko Suomessa lentoliikenteen matkustajamääriä pyritään kasvattamaan panostamalla terminaaleihin, kehittämällä palveluita sekä toimimalla yhteistyössä eri alueiden toimijoiden kanssa. Finavian palvelustrategiana on olla Pohjois-Euroopan halutuin toimija. Tämä edellyttää kykyä reagoida ketterästi asiakastarpeisiin sekä rahoittaa kilpailukykyinen, laadukas palvelukapasiteetti. (Finavia Oyj 2011, 11, 13, 16, 20.)

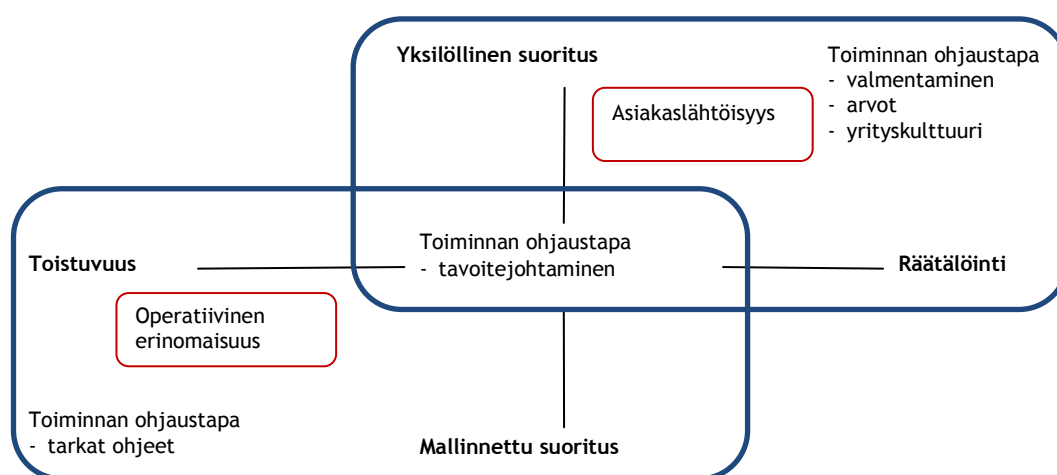
Onnistuneella päivittäisjohtamisella sitoutetaan työntekijät yrityksen strategiaan. Tämä edellyttää päivittäiseen toimintaan luotua johtamisjärjestelmää, jolla varmistetaan toiminnan ja johtamisen kannalta tärkeän tiedon välittyminen jokaiselle työntekijälle. Johtamisjärjestelmän merkitys kasvaa sitä tärkeämmäksi, mitä suuremmaksi johdettavien määrä kasvaa ja mitä kauempana johdosta he ovat. Hyvä johtamisjärjestelmä sisältää yrityksen arkikielelle muuttetun strategian ja selvityksen johdettavan ryhmän perustehtävästä osana yritystä sekä toimintaa ohjaavat mallit. Se sisältää myös toimintaan, työprosessiin tai tuloksiin liittyvät tavoitteet ja tavoitteisiin liittyvät ymmärrettävät mittarit. Johtamisjärjestelmän on annettava työntekijöilleen tietoa siitä, mihin yritys pyrkii olemassaolollaan ja toiminnallaan. Lisäksi järjestelmän tulee asettaa toiminnalle tavoitteita, ohjata käytännön toimintaa, huolehtia toimivasta työnjaosta ja koota tietoa toiminnasta päätöksentekoa varten. Hyvän johtamisjärjestelmän avulla päivittäisjohtaja voi keskittyä palveluyrityksessä olennaiseen eli ihmisten johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen pienin askelin. Mitä huonompi johtamisjärjestelmä on, sitä enemmän esimies joutuu korvaamaan johtamisjärjestelmän puutteita johdettavien suo-

ralla johtamisella. Tämän seurauksena päivittäisjohtaja ryntäilee itse johtotilanteista toiseen. Johdettavat vuorostaan eivät osaa toimia ilman esimiehen jatkuvaa ohjausta ja heidän omatoimisuutensa alenee. Epäselvät tavoitteet ja toimintatavat aiheuttavat ristiriitoja johdettavien keskinäiseen toimintaan, jolloin heidän huomionsa kääntyy helposti pois työstä ja kohdistuu enemmän esimerkiksi ihmisten välisiin ristiriitoihin. Näissä tilanteissa myös toiminnan tulokset ovat sattumanvaraisia ja toiminnan kehittämiseen ei tahdo enää riittää energiaa. (Laurent 2006, 9, 54-55.)

Johtamisjärjestelmän sisältämät perustehtäväkuvaukset kertovat, mitä tehtävää ja päämäärää varten johdettavat ovat yrityksessä. Perustehtävä on eräänlainen visio, jossa johdettavien on toteutettava jokin yrityksen toiminto siten, että palvelu vastaa asiakkaan odotuksia, asetettuja laatuvaatimuksia ja määriteltyjä tuottavuustavoitteita. Yrityksen ydintoiminnoista vastaavien perustehtävät on yleensä helppo ja selkeä kuvata. Ydintoiminnot ovat yrityksen päätehtäviä, jotka tuottavat asiakkaalle välittömästi lisäarvoa. Tukitoimintojen perustehtävien kuvaaminen on huomattavasti haasteellisempaa, koska niiden osalta roolit saattavat hämärtyä ja helposti valua ydintoimintojen puolelle. Tukitoiminnoilla tarkoitetaan toimintoja, jotka ovat välttämättömiä ydintoimintojen suorittamiseksi (luovat ydinpalveluiden toteuttamiselle edellytykset), mutta eivät tuota palveluja suoraan asiakkaille. Huolimaton perustehtävien määrittely aiheuttaa sekaannusta, hämärtää yrityksen esimies- ja alaisuhteita sekä heikentää toiminnan tehokkuutta. Perustehtävien selkiyttämiseen voidaan käyttää esimerkiksi kirjallisia toimenkuvia, joissa on kuvattu pääpiirteittäin kunkin työntekijän tehtävät ja vastuut. (Hyppänen 2007, 72; Laurent 2006, 56-57.)

Johtamisjärjestelmän sisältämät toimintamallit kuvaavat yleisiä käytänteitä, joiden avulla yrityksen strategia ja toimintaperiaatteet viedään käytäntöön ja työsuorituksiin asti. Mallintamisella tarkoitetaan työsuorituksien ja tavoitteiden kirjallista kuvaamista. Päivittäisen toiminnan mallintamisella ohjataan johdettavien suoritusta. Toiminnan mallintamisen tavoitteena on laadun ja tuottavuuden turvaaminen, turvallisuuden valmistaminen, perehdyttämisen ja valmentamisen tehostaminen, toiminnasta oppimisen tukeminen ja perustan luominen jatkuvalle kehittämiselle. Lisäksi mallintamisen tavoitteena on esimiehen suoran ohjauksen tarpeen vähentäminen. Yrityksen valitsema strategia vaikuttaa mallintamistapaan. Asiakslähtöisyyden strategiaa (Kuva 6: Toiminnan ohjaustapoja) soveltava yritys mallintaa tukitoiminnot tarkasti, jotta toiminta olisi tuottavaa. Yksilöllisiä palvelutilanteita ei voida kuitenkaan mallintaa tiukoilla työohjeilla, joten niiden osalta mallintamisessa jätetään johdettaville liikkumavaraa. Tällöin johdettavien tulee olla hyvin ammattitaitoisia. Esimies käyttää ohjauskeinoja perehdytystä ja valmentamista. Näiden avulla juurrutetaan yrityksen kulttuuri ja toimintatavat. Perehdytystä ja valmentamista tehostetaan arvo- ja tavoiteajattelulla siten, että luodaan sellainen yhteinen näkemys hyvää laatua tuottavasta toiminnasta, johon itsenäinen toiminta voidaan perustaa. Operatiivista erinomaisuutta (Kuva 6: Toiminnan ohjaustapoja) ta-

voitteleva yritys mallintaa kaikki sellaiset toiminnot, joiden avulla se hallitsee kustannuksia. Tällöin esimiehen ohjauskeinoina ovat toiminnan luonteen mukaiset, yksityiskohtaiset ohjeet ja tavoitteilla johtaminen. Mallintamisella lisääntyvä toistuvuus opettaa johdettavia ja parantaa sitä kautta toiminnan laatua ja tuottavuutta. Tuote- tai palvelujohtajuutta kilpailustrategiana käyttävä yritys soveltaa sekä asiakaslähtöisen että operatiivisen erinomaisuuden ohjauskeinoja. Tällöin esimies voi esimerkiksi johtaa standardivalmistuksessa tarkasti ohjeiden mukaan, suunnitteluosastolla improvisoinnin periaatteita noudattaen ja tuotekehityksessä jatkuvan uuden luomisessa kapinallisuuden ja säännöistä piittaamattomuuden keinoin. (Laurent 2006, 58-62.)



Kuva 6: Toiminnan ohjaustapoja (Laurent 2006, 60).

Päivittäisjohtamisessa oleellisinta on ohjata arkipäivän töitä yrityksen strategiassa ja sen osastrategioissa määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti sekä seurata yrityksen määrittämien tavoitteiden kehittymistä. Päivittäisjohtaja tekee siis jatkuvasti töitä sen eteen, että strategia on osa jokaisen johdettavan päivittäistä työtä. Käytännössä tämä tarkoittaa yksittäisen työntekijän strategiatietoisuuden varmistamista, henkilökohtaisten mittaristojen kuvaamista ja palkkioiden perusteiden selvittämistä. Päivittäisjohtajan ohjenuorina toimivat päästrategiasta laaditut tarkennetut osastrategiat, esimerkiksi henkilöstö-, myynti-, tuote-, teknologia- ja kansainvälistymisstrategiat. Päivittäisjohtaja kerta säännöllisesti johdettavilleen yrityksen toiminta-ajatuksen, arvot, vision ja strategian sekä harrastaa jatkuvaa dialogia näistä aiheista. Jatkuvan dialogin avulla annetaan työntekijälle mahdollisuus saavuttaa syvä ymmärrys yrityksen tavoitteista. Ymmärryksen kautta työntekijä muodostaa mielipiteitä. Vasta mielipiteiden muodostumisen kautta syntyvät edellytykset varsinaiselle strategiaan sitoutumiselle. Sitoutumisen kautta syntyy yrityksen tavoitteiden mukaista toimintaa. (Hyppänen 2007, 45-46, 48, 51, 53.) Jotta yrityksen strategia on osa jokaisen johdettavan päivittäistä työtä, esimiehen tulee jatkuvasti varmistaa sääntöjen, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen

ajantasaisuus sekä päivittää niitä tarvittaessa. Erityisesti päivittäisjohtamisesta vastaavan esimiehen tulee aktiivisesti seurata toimintajärjestelmien tehokkuutta varmistuakseen siitä, että ne toimivat työntekijöiden renkeinä eikä isäntinä. Isäntäjärjestelmästä seuraa se, että työntekijät keskittyvät enemmän järjestelmän tuomiin rajoittaviin tekijöihin kuin itse työtehtäväänsä. Erityisesti palvelutehtävissä toimivilla pitäisi olla valta soveltaa toimintajärjestelmiä joustavasti. (Bell & Zemke 2006, 79.)

4.3.2 Esimies johtaa oppimisprosessia

Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tätä osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta (Viitala 2009, 170). Valittaessa kilpailustrategiaksi esimerkiksi asiakaskeskeisyys, jonka tyypillisiä piirteitä ovat herkkyyks kuunnella asiakkaan tarpeita ja ennakoita niitä, osaamishaasteeksi muodostuu asiakkaan alan tunteminen. Kun kilpailustrategiaksi valitaan esimerkiksi verkostojen tehokkuus, osaamishaasteeksi muodostuu pk-yritysten osaamisen ja verkossa oppimisen kehittäminen. (Kauhanen 2009, 145.) Yrityksen kilpailukykyyn kannalta ratkaisevaa osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi tai ydinkyvykkyudeksi. Ydinkyvykkyudellä tarkoitetaan osaamista, joka on valitun kilpailustrategian elinehto eli tuottaa asiakkaalle lisäarvon. Perusosaaminen käsittää kyseisellä toimialalla tarvittavan välttämättömän osaamisen, joka ei kuitenkaan ole ratkaisevaa osaamista asiakkaan saaman lisäarvon kannalta. Samalla toimialalla toimivilla on myös niin sanottua keskenään samankaltaista kynnysosaamista. Tällä tarkoitetaan toimintaa tukevaa osaamista, joka ylipäättään mahdollistaa toimimisen kyseisellä liiketoiminta-alueella. Kynnysosaamisella palvellaan lähinnä yrityksen sisäistä toimintaa (esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto). (Viitala 2009, 170, 173, 177.)

Osaamisen johtamisella varmistetaan, että yritys kehittää strategisten tavoitteiden kannalta kriittisiä osaamisalueita. Mitä paremmin osaamisen johtaminen nivotaan strategiseen johtamiseen, sitä paremmin pystytään ennakoimaan tulevia osaamistarpeita. Sitä tehokkaammin hankitaan myös oikeaa osaamista ja hyödynnetään olemassa olevaa osaamista. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tavoitteena on tehostaa toimintaa ja parantaa palvelun laatua. Tällöin asiakasuskollisuus kasvaa. Asiakasuskollisuuden kautta syntyy liikevaihtoa ja kannattavuutta. Osaamisen johtamisen kokonaisuus sisältää yrityksen toiminnan tavoitteiden selkiyttämisen, osaamistarpeiden ja haasteiden tunnistamisen, osaamisstrategian laatimisen tavoitteineen, kehittämissuunnitelmien laatimisen, osaamisstrategian toteuttamisen sekä tuloksellisuuden mittaamisen ja arvioinnin. Yritystä, joka osaa sopeutua nopeasti ja ennakoivasti toimintaympäristössä ja asiakkaissa tapahtuviin muutoksiin, hyödyntäen samalla yrityksensä kaikkien jäsenten osaamisen, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Oppiva organisaatio pysyy jatkuvasti kilpailukykyisenä, uudistuvana ja innovatiivisena. (Hyppänen 2009, 96, 98-99; Ojala 2008, 78-79, 82, 87.)

Oppiva organisaatio ei ole sama asia kuin oppivista työntekijöistä muodostuva yritys. Vaikka yrityksen kaikki työntekijät oppisivat koko ajan, ei yritys välttämättä kehity eteenpäin. Oppivasta organisaatiosta voidaan puhua vasta sitten, kun yksilöt oppivat toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. (Kauhanen 2009, 159.) Oppivalle organisaatiolle on ominaista yhteistä näkemystä luova, oppimista suuntaava ja sitä virittävä visio- ja strategiaprosessi. Sen johtamiskulttuuri osallistaa kaikkia yrityksen jäseniä. Oppivan organisaation johtajille on ominaista jatkuva innostaminen oppimiseen ja kehittymiseen sekä johtaminen vision avulla. Tiedonkulku on avointa ja tehokasta. Oppivassa organisaatiossa käytetään systemaattista oppimista tukevia käytäntöjä (esimerkiksi parhaista käytännöistä oppimista tai ongelmaratkaisukäytäntöä). Tarkastelutapa on prosessilähtöinen ja systeeminäkemykseen nojaava. Käytössä on oppimista virittäviä ja suuntaavia mittareita. Palkitsemisjärjestelmä on toimiva ja kannustava. Organisaatorakenne on joustava ja hyödyntää tehokkaasti tiimitoimintaa. (Viitala 2009, 172-173.) Oppivan organisaation toteuttamispyrkimykset johtavat usein siihen, että organisaatiossa vähennetään, koska työntekijät toimivat itsenäisesti. Tällöin voidaan työnjohdoporras monissa tapauksissa poistaa osin tai kokonaan. (Lecklin 2006, 234.) Huippupalvelua tuottaville yrityksille oppiminen on jo lähes elämäntapa. Nämä yritykset käyttävät 3-5 prosenttia kokonaispalkkasummasta niin kokeneiden kuin uusienkin työntekijöiden jatkuvaan kouluttamiseen. (Bell & Zemke 2006, 109.)

Päivittäisjohtajan keskeinen vastuualue on työntekijöiden oppimisprosessin johtaminen. Päivittäisjohtaja muuttaa työntekijän osaamisen yrityksen osaamiseksi. Osaaminen on yritykselle pääomaa. Osaamispääoma muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhddepääomasta. Henkilöpääoma koostuu ihmisistä ja heidän osaamisestaan ja heidän halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jokaisen ihmisen yksilöllinen osaaminen muodostuu kyseisen henkilön tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kyvystä toimia toisten osajien kanssa yhteistyössä sekä asenteista ja halusta oppia jatkuvasti uutta. Rakennepääoman eli fyysisten ja henkisten rakenteiden, teknologian, järjestelmien, toimintatapojen ja kulttuurin avulla ihmisten osaamista kehitetään siten, että se vastaa yrityksen tarpeita ja luo yhteistä osaamista. Suhddepääoman eli osaamiskumppanien avulla täydennetään tai kehitetään yrityksen omaa osaamista. (Ojala 2008, 47.) Osaamisen johtamisen näkökulmasta päivittäisjohtajalla on neljä päätehtävää, jotka ovat suunnan näyttäminen, kehittymisen tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen ja esimerkin näyttäminen. Päivittäisjohtaja näyttää suunnan kertomalla, mille asioille on kysyntää, mihin organisaatio on menossa ja mikä on tärkeää jatkossa. Kehittymisen tukemisen merkittävin muoto on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelussa nivotaan yhteen työntekijän kehittymisvaivat ja yrityksen kehittämistarpeet, arvioidaan menneen kauden suorituksia, annetaan palautetta sekä viestitään yrityksen strategiasta. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittämisen osalta päivittäisjohtajan tulee toimenpiteillään edistää avointa, luottamuksellista, turvallista ja myönteistä ilmapiiriä. Päivittäisjohtajat aktivoivat

johdettaviaan oppimiseen parhaiten omalla esimerkillään eli kehittämällä jatkuvasti myös omaa osaamistaan organisaation hyväksi. (Bell & Zemke 2006, 120-121; Hyppänen 2007, 56, 122-123.)

Uuden työntekijän oppimisprosessi käynnistyy perehdytyksessä. Perehdyttäminen sisältää ennalta suunnitellut toimenpiteet työsuhteen alussa. Tällöin uutta työntekijää neuvotaan ja opastetaan uuden työpaikan tavoille sekä uuden tehtävän kannalta keskeisiin asioihin. Tavoitteena on hallitusti ja sovitussa aikataulussa saavuttaa uuden työntekijän osalta osaaminen, joka hyödyttää sekä häntä itseään että koko organisaatiota. (Hyppänen 2007, 194-197, 282.) Perehdytysprosessiin kuuluvat tiedottaminen ennen työhöntuloa (esimerkiksi ennakolta toimitetun perehdytysmateriaalin muodossa), työntekijän vastaanotto, yritykseen perehdyttäminen, työsuhderehdyttäminen, käytännön työnopastus ja perehdyttämisen onnistuneisuuden arviointi. Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta yli kymmenen prosenttia. Tämä perustuu siihen, että uusien työntekijöiden nopea vaihtuvuus on osin riippuvainen uuden työpaikan antamista ensimmäisistä kokemuksista. Oikein organisoitu perehdytysprosessi sitouttaa jo organisaatiossa olevia kokeneita työntekijöitä. Kokeneet työntekijät tulkitsevat perehdytyksen kautta oman työnsä arvoa. Lisäksi onnistuneella perehdytyksellä varmistetaan vakaa työyhteisö ilman sisäisiä häiriötekijöitä, jotka voivat aiheutua esimerkiksi osaamattomuudesta. Hyvin organisoitu perehdytys lyhentää merkittävästi aikaa, jona uudet työntekijät yltyvät täyteen tuottavuuteen. (Bell & Zemke 2006, 111.) Perehdyttäminen on onnistunut, kun perehdytettävä on säädettyssä ajassa omaksunut opittavat kokonaisuudet ja tuntee yleiset toimintaperiaatteet. Hän tuntee työhön liittyvät asiat ja niiden väliset yhteydet sekä osaa soveltaa näitä tietoja käytännön tilanteissa. Lisäksi hän on motivoitunut ja valmis itsenäiseen oman toiminnan kehittämiseen. (Hyppänen 2007, 194-199.)

Työntekijän lähin esimies, riippumatta esimiehen asemasta organisaation hierarkiassa, vastaa johdettavansa perehdytysohjelman suunnittelusta, työtilojen ja välineiden järjestämisestä ja tehtävien jaosta perehdytykseen osallistuville. Esimiehen kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä kokeneita työntekijöitä, jotta hiljaista tietoa saadaan siirrettyä uudelle työntekijälle. Hiljainen tieto siirtyy vain työskentelemällä, keskustelemalla ja havainnoimalla yhdessä pitkään talossa olleiden kanssa. Esimies vastaa uuden työntekijän vastaanottamisesta ja keskustelusta tulokkaan kanssa sekä työkavereiden esittelystä. Työntekijän vastaanottamisen suunnitteleminen on tärkeää, koska työntekijä on parhaiten opetukselle avoin ensimmäisenä työpäivänään. Tästä syystä työntekijän lähimmän esimiehen tulisi itse perehdyttää uutta johdettavaansa vähintään tämän oppimisen kannalta arvokkaimman päivän ajan. Esimies vastaa uudelle työntekijälle annetuista yrityseshittelystä, työsuojelun ja yhteyshenkilöiden selvittämisestä sekä työhön opastuksesta. (Hyppänen 2007, 194-199.) Käytännön työn opastamista suunniteltaessa on huomioitavaa se, että nykyään huippupalvelua tarjoavat yritykset eivät sijoita uusia työntekijöitään kylmiltään asiakasrajapintaan käytännönkoulutukseen tai muutoinkaan

kouluta työn ohessa. Nämä yritykset tiedostavat sen, että ainutlaatuista palvelua vaativa asiakas ei tätä enää hyväksy. (Bell & Zemke 2006, 109.) Esimies vastaa perehdytyksen seuraamisesta ja sen onnistuneisuuden arvioinnista. Arviointi ei sisällä pelkästään työntekijän perehtyneisyyden onnistumista. Samalla tulee arvioida myös perehdyttämishojelman onnistuneisuutta ja siihen osallistuneiden toimintaa sekä esimiehen omaa toimintaa perehdytyksessä. (Hyppänen 2007, 194-199.)

Perehdytyksen yhtenä tavoitteena on luoda työntekijälle realistiset odotukset työstä. Realististen odotusten avulla hänellä on paremmat edellytykset päättää siitä, onko kyseinen työpaikka hänelle oikea. Vastaavasti esimies arvioi perehdytyksen aikana valitun työntekijän osalta rekrytoinnin onnistuneisuutta. Tästä syystä perehdytysvaihe usein suunnitellaan yhtä pitkäksi kuin koeaika, vaikka muutoin perehdytyksen kesto onkin riippuvainen työn vaativuudesta ja laajuudesta. Koeajan puitteissa molemmat osapuolet voivat irtisanoutua työsuhteesta ilman irtisanomisaikoja tai erikoisperusteita. (Hyppänen 2007, 194-199.) Esimiehen tekemä päätös työsuhteen jatkamisesta on taloudellisesti merkittävä. Kokoaikaisen työntekijän kustannukset vaihtelevat tehtävästä riippuen useimmiten 25 000-65 000 euron välillä vuodessa. Valitun työntekijän tulisi menestyä tehtävässään niin hyvin, että hän tuottaa vähintään kustannuksiaan vastaavan tuoton yritykselleen. (Viitala 2009, 102-103.) Taitava esimies ei pelkästään huolehdi vastuustaan perehdyttämisen aikana, vaan osaa myös hyödyntää uuden työntekijän arvokasta panosta kriittisenä arvioijana. Uusi työntekijä pystyy arvioimaan uutta työympäristöään ja sen toimintaa ulkopuolisen silmin noin vuoden ajan. Tämän jälkeen hän tottuu yrityksen tapoihin. Uuden työntekijän kriittisiä havaintoja voidaan käyttää koko organisaation oppimisen lähteenä. Parhaimmillaan uusi työntekijä voi omalla panoksellaan tuottaa yritykselle suurta taloudellista hyötyä. Esimiehen tulisikin perehdytyksen aikana varmistaa, ettei uuden työntekijän avoimesti esittämiä havaintoja ja ehdotuksia tyrmätä vetoamalla uuden työntekijän vähäiseen kokemukseen tehtävässään, vaan ne analysoitaisiin yhdessä. (Viitala 2009, 103.) Hyvä päivittäisestä johtamisesta vastaava esimies kouluttaa asiakasrajapinnassa olevat johdettavansa niin hyvin, että voi itse siirtyä sivuun ja antaa johdettavien hoitaa työnsä. Sivuuun siirtyminen ei kuitenkaan tarkoita laiskottelua. Esimies tekee kaikkensa sen eteen, että työntekijät kokisivat olevansa esimiehellensä kollegoita tai jopa asiakkaita. Menestyvän esimiehen motto onkin ”Jos et palvele asiakasta, tehtäväsi on palvella jotakuta, joka palvelee”. (Bell & Zemke 2006, 109.)

4.3.3 Tavoitteisiin pääsy edellyttää tietoon perustuvia ohjaustoimia

Päivittäisjohtajan tekemät toiminnanohjaustoimenpiteet perustuvat strategiaan. Toiminnan ohjaaminen koostuu tilannetietoisuudesta, päättämisestä ja toimeenpanosta. Laajimmillaan tilannetietoisuuteen kuuluu tietoisuus globaalisti kaikesta, mikä voi jollakin tavalla vaikuttaa omaan organisaatioon tai mihin oman organisaation toiminta puolestaan voi vaikuttaa. Rajoi-

tetumpi tilannetietoisuus sisältää organisaation toimintaan välittömästi liittyvän tietouden. Tällöin tilannetuntemus sisältää tietämyksen esimerkiksi oman toimialan yleistilanteesta, toimintaan vaikuttavan teknologian kehittymisestä tai alaa koskevan viranomaissääntelyn muuttumisesta. Vieläkin rajoitetumpi tilannetietoisuus sisältää tietämyksen organisaation sisäisestä tilasta ja omasta vastuualueesta. Rajatuin tilannetietoisuus sisältää tietouden henkilön omasta tilanteesta. Päivittäisjohtamisessa tilannetietoisuutta tarvitaan päätöksenteossa. Päätttäminen on vaihtoehtoista valitsemista ja ratkaisujen tekemistä. Päätttäminen on myös määräaikojen, vastuiden, voimavarojen ja toimintavaltuuksien osoittamista sekä osapuolten informointia päätöksistä. Olennaista on päätöksentekokyky, päätösten valmisteleminen ja niiden oikein ajoittaminen sekä riskien punnitseminen ja toimeenpaneminen. Toimeenpanemisella tarkoitetaan hyväksytyin toiminnan käynnistämistä, käynnissä pitämistä, ohjaamista ja viemistä päätökseen. Toimeenpanemisella toteutuu päivittäisjohtamisen tarkoitus eli tavoitteena olleen asian aikaansaaminen. (Jokinen ym. 2004, 18-25.)

Tavoitteeseen pääsy alati muuttuvissa työolosuhteissa edellyttää päivittäisjohtajalta jatkuvia ohjaustoimia. Ohjaustoimi on aina tietoon perustuvaa. Ohjaamisessa tarvittavat tiedot voidaan jaotella kolmeen luokkaan: asioita kuvaaviin (deklaratiivinen tieto), toimintaa tai toteutusta kuvaaviin (proseduraalinen tieto) ja selittäviin (kausaalitieto) tietoihin. Asioita kuvaavia tietoja ovat esimerkiksi tavoitteet, asiakkaiden tarpeet tai laadun kriteerit. Toimintaa tai toteutusta kuvaavia tietoja ovat toimintatapakuvaukset ja ohjeet. Selittäviä tietoja ovat esimerkiksi visio- ja strategiakuvaudet. (Jylhä & Viitala 2008, 291.) Ohjaustoimessa käytetty tieto voi perustua esimerkiksi määräaikaiseen mittaukseen tai pelkästään kokemukseen. Se voi perustua rutiininomaiseen tai vaihtelevaan tiedonhankintatapaan. Tietoa voidaan hankkia muodollisissa tai epämuodollisissa tilanteissa. Hankintavasta riippumatta, käytettävän tiedon on oltava luotettavaa ja eheää. Vain luotettavan ja eheän tiedon avulla kyetään aidosti havainnoimaan työtilannetta ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tämä on perusedellytys ohjaustoimenpiteiden onnistumiselle. Päivittäisjohtajan on myös kyettävä vertailemaan saamiensa tietoja toivottuun tavoitetilään ja käynnistämään vertailutulosten edellyttämät toimenpiteet. Käytännössä päivittäisjohtajan on osattava ylläpitää työolosuhteita hyväksi havaitussa tilassa ja tarvittaessa tehdä ohjaustoimia, jotka muuttavat toimintaa kohti haluttua tavoitetilää. Toimintakokonaisuuden voidaan sanoa olevan ohjatun, kun

- ohjauksen kohde tunnetaan niin hyvin, että vaihtoehtoisten toimintatapojen seuraukset voidaan ennustaa,
- toiminnan tavoitteet ovat yksiselitteiset ja selvästi määritellyt,
- toiminnan tuloksia pystytään mittaamaan ja vertaamaan asetettuihin tavoitteisiin ja
- toimintaan vaikuttaminen on mahdollista.

(Jokinen ym. 2004, 17; Pellinen 2005, 23, 49-50, 56.)

Tiedonhankinta ja sen välittäminen edellyttävät viestintää. Ulkoinen viestintä käsittää ulkopuolisten sidosryhmien kanssa käytävän viestinnän ja sisäinen viestintä yrityksen työntekijöiden keskuudessa tapahtuvan viestinnän. (Jylhä & Viitala 2008, 263-264.) Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa merkittävästi päivittäisjohtamiseen. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on muun muassa pitää henkilöstö tietoisena organisaation strategiasta, tuotteista, palveluista, toiminnan muutoksista, taloudellisesta tilasta ja yhteistyökumppaneista. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on myös henkilöstön yhteistoiminnan edistäminen. Onnistunut sisäinen viestintä luo hyvää työilmapiiriä. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja asenteisiin. Onnistunut motivaation kanavointi työtehtäviin heijastuu asiakaspalveluun. Onnistunut palvelu näkyy vuorostaan kyseisen yrityksen menestyksenä. (Kauhanen 2009, 174-178.) Sisäinen viestintä ei tapahdu ainoastaan päivittäisjohtajalta johdettavalle tai johdettavien kesken, vaan myös päinvastaiseen suuntaan. Johdettavien tehtävänä on välittää riittävästi tietoa omasta toiminnastaan, jotta päivittäisjohtajalla on mahdollisuus luoda vastaanottamiensa tietojen perusteella oikea tilannekuva. Virheellisen tilannekuvan johdosta tehdyt päätökset ja niiden toimeenpano heikentävät toimintaa tai pahimmillaan vaarantavat koko toiminnan olemassaolon. (Jokinen ym. 2004, 17-25.) Näin ollen sisäinen viestintä kuuluu kaikille yrityksen työntekijöille. Jokaisen vastuulla on informaation kerääminen, tutkiminen ja käyttäminen niin, että työssä oppimista tapahtuu jatkuvasti. Sanoman perillemenon ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi on yrityksen eri tasoilla osattava valita kyseessä olevalle kohdejoukolle sopiva viestintäkanava ja -kieli. Kanavien valinnassa on kuitenkin muistettava, että työntekijän omaa työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde on lähin esimies. (Jylhä & Viitala 2008, 263-264; Kauhanen 2009, 174-178.)

Päivittäisjohtajan arkinen viestintä on päivittäistä tiedonvaihtoa. Sen tavoitteena on luoda ja ylläpitää yhteistä tietämystä ja ymmärrystä. Arkiseen viestintään kuuluu asioiden pohdinta yhdessä johdettavien kanssa. (Juholin 2003.) Asioista ääneen puhumisella hyödynnetään oppimisen sosiaalisia, vuorovaikutuksellisia ja yhteistoiminnallisia prosesseja. Avoimen vuorovaikutuksen kautta tieto on aina yksilön tai yhteisöjen itsensä rakentamaa ja tällöin myös sen hyväksymää. (Viitala 2009, 203.) Päivittäisjohtaja toimii välittävänä linkkinä johdettaviensa ja muun organisaation välillä. Hän kuljettaa tietoa organisaatiossa sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. Tiedon kuljettamisen lisäksi päivittäisjohtaja kääntää välittämänsä tiedon aina kulloisenkin kohdejoukon mukaan ymmärrettävään muotoon. (Juholin 2003.) Päivittäisjohtajan perustehtäviä sisäinen tiedonkulun osalta on varmistaa, että jokaisella johdettavalla on aina luettavanaan ajantasainen organisaation strategia, henkilöstöpolitiikka, toimintakäsikirja, organisaatiokaavio ja omaa työtä koskeva tehtävänkuvaus. Päivittäisjohtajan perustehtäviin kuuluu yhteisten vuorovaikutustilanteiden järjestäminen. Tapauksia tulisi järjestää säännöllisesti, vaikka joka kerta ei olisi erityistä asiaa, koska tapaamisten avulla mahdollistetaan myös ennalta tiedostamattomien asioiden esille tulo. Tärkeitä vähintään kerran kuukaudessa käsiteltäviä asioita ovat muun muassa organisaation tila, merkit-

tävimmät saavutukset, mahdolliset huolenaiheet ja henkilöstömuutokset. Tapaamisia järjestetään myös merkittävimpien saavutusten juhlimiseksi. Erityishuomion kohdistaminen saavutuksille auttaa johdettavia ymmärtämään, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja mihin suuntaan omaa toimintaa kannattaa kehittää. Päivittäisjohtajan perustehtäviin sisäisen viestinnän osalta kuuluu tiedon vaatiminen johdettaviltaan. Hän voi esimerkiksi edellyttää työntekijältä säännöllisesti raporttia, jossa kuvataan edellisen viikon suoritukset ja tulevan viikon suoritus suunnitelmat. (Free management library 2011.)

Järkevien ohjaustoimien valinta riippuu siitä, kuinka hyvin ohjauksen edellytykset täyttyvät. Ohjauksen edellytykset toteutuvat tilanteissa, joissa tavoitteet ovat selvät, tuotokset ovat mitattavia, toiminnan vaikutukset tunnetaan ja toiminta on jatkuvaa. Mikäli kaikki edellä mainitut edellytykset toteutuvat, on rutiiniohjaus mahdollista. Mikäli ohjausta vaativa toiminta ei toistu aina samanlaisena, mutta tavoitteet ovat tunnettuja, tulokset mitattavia ja toiminnan vaikeutuksia koskeva ennustusmalli on tiedossa, voidaan käyttää asiantuntijaohjausta. Tällöin ohjauksessa on eniten hyötyä toimintaa koskevien teorioiden ja ohjeiden tuntemuksesta. Kun toiminnan tavoitteet ovat yksiselitteisiä, tulokset mitattavia ja toistuvuutta ilmenee, mutta vaikutusmahdollisuuksia ei tunneta, on tarkoituksenmukaisempaa käyttää uusissa tilanteissa kokeilevaa ohjausta. Hallittu kokeileva ohjaus toistuvissa tilanteissa mahdollistaa oppimisen, kunhan kaikki yritykset ja erehdytykset analysoidaan jälkikäteen perinpohjaisesti. Ainutkertaisissa tilanteissa esimiehellä ei ole käytettävissään ohjeita tilanteen hallintaan, jolloin ainoaksi mahdollisuudeksi jää intuitioon luottaminen. Intuitiivinen ohjaus onärkevin mahdollisuus, kun tavoite on selvä ja tulokset mitattavia, mutta toiminnan vaikutuksia koskeva teoria ja sen luomisen edellytykset puuttuvat. Tilanteissa, joissa tunnetaan vain organisaation tavoite (tuloksia ei voida mitata eikä ole mahdollisuutta saada palautetta toiminnan vaikutuksista), on esimiehen luotettava subjektiivisen arvioonsa toimenpiteiden vaikutuksista ja toiminnan tuloksellisuudesta. Tällöin puhutaan arvionvaraisesta ohjauksesta, johon vaikuttaa merkittävästi esimiehen oma osaaminen ja hänen arvostuksensa. Poliittista ohjausta käytetään tilanteissa, joissa organisaation tavoitteet ovat epäselvät ja ohjauksella halutaan hillitä organisaation päämääriä koskevia ristiriitoja. Poliittinen ohjaus perustuu vallan käyttöön, neuvotteluprosesseihin, niukkojen voimavarojen hallintaan, organisaatioin symboleihin ja rituaaleihin. (Pellinen 2005, 58-60.)

Päivittäisjohtaja ohjaa johdettaviensa työsuorituksia parhaiten auttamalla heitä tekemään työnsä paremmin eli rohkaisemalla heitä erinomaisuuteen. Lisäksi päivittäisjohtaja antaa alaisille jatkuvasti selvän kuvan siitä, kuinka hyvin yritys menestyy. Vaikka yritys ei menestyisi, tulisi tilanteesta kertoa työntekijöitä arvostavalla tavalla. Päivittäisjohtaja rakentaa voimakkaamman ja läheisemmän suhteen johdettaviinsa kuuntelemalla heitä, hyväksymällä mahdolliset palautteet ja eliminoimalla väärinkäsitykset. (Reddin 2000, 339.) Yksittäinen päivittäisjohtaja ei pysty ohjaamaan toimintaa ilman työntekijöiden osallistumista ja tukea. Tämä taas

on mahdollista vain, jos työntekijät ovat tietoisia toiminnan päämääristä ja tavoitteista. Yhteisen tahdon ja tavoitteiden syntyminen ei voi tapahtua mitään muuta kautta kuin viestimällä eli synnyttämällä yhteistä keskustelua, luomalla yhteistä tietopohjaa ja rakentamalla näkemystä toiminnan perustaksi. Viestintä on onnistunutta, kun organisaatiossa tarpeellinen, eheä ja oikea tieto liikkuu tehokkaasti ja se on nopeasti kaikkien sitä tarvitsevien hyödynnettävissä. Tällöin sekä esimiehillä että työntekijöillä on käytössään oikeata tietoa yhteisistä tärkeistä asioista ja näistä käydään avointa sekä osallistavaa vuoropuhelua. (Jylhä & Viitala 2008, 263-264.)

4.3.4 Työntekijän motivaation kanavoiminen työtehtäviin

Työhyvinvoinnista huolehtimisen tavoitteena on parantaa työtehoa, työkykyä ja elämän laatua. Työhyvinvoinnin ylläpitämisellä vaikutetaan myönteisesti työilmapiiriin ja vähennetään esimerkiksi työtapaturmia, sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä. (Kauhanen 2009, 201.) Työhyvinvoinnista huolehtimisen avulla varmistetaan, että johdettavat eivät ole ainoastaan tehokkaita ellettävänä vuonna, vaan myös tulevina vuosina (Sydänmaanlakka 2009, 150). Työhyvinvointi vaikuttaa välillisesti liiketoiminnallisiin tuloksiin, koska työyhteisön toimivuus korreloi työhyvinvoinnin kanssa (Hyppänen 2009, 154, 172-173). Työhyvinvoinnista huolehtiminen sisältää kaikki ne työntekijää ja yritystä tyydyttävät toimenpiteet, joiden avulla työoloja kehitetään, työn sisältöä rikastutetaan, töitä järjestetään ja toimintaa johdetaan (Kauhanen 2009, 201). Työkyvyn perustana on terveys. Tämän jälkeen tulee ammatillinen osaaminen. Ammatillista osaamista seuraavat arvot, asenteet ja motivaatio. Näitä seuraavat työolot, työn sisältö, työyhteisö ja esimiestyö. Taustalla työkykyyn vaikuttavat työterveyshuolto ja työsuojelu. Työyhteisön ulkopuolelta työkykyyn vaikuttavat perhe, lähiyhteisö ja yhteiskunta. (Hyppänen 2009, 164.) Hyvin toimivassa organisaatiossa, jokainen sen jäsen on vastuussa työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Painotukset ovat kuitenkin erilaiset. Yrityksen johto huolehtii siitä, että yrityksen rakenteet ja johtamistavat tukevat työssä suoriutumisesa. Yrityksen johto vastaa työterveyshuollon organisoimisesta ja työhyvinvointipolitiikan laatimisesta. Päivittäisjohtaja vuorostaan huolehtii muun muassa työyhteisöjen turvallisuudesta, työaikojen seuraamisesta, taukojen ja vapaiden pitämisestä, vuosilomien sijoittamisesta, työsuojeluvälvoitteiden noudattamisesta ja tasa-arvon toteutumisesta. Työntekijä puolestaan huolehtii omasta fyysisestä, sosiaalisesta, psyykkisestä, henkisestä ja ammatillisesta kunnostaan. (Hyppänen 2009, 152, 155-156.)

Päivittäisjohtaja edistää työhyvinvointia järkevällä päivittäisten töiden organisoinnilla, selkeiden pelisääntöjen luomisella ja niiden asianmukaisella noudattamisella. Tällöin jokainen työntekijä tietää, mitä hänen kuuluu tehdä ja millä tavoin töitä tehdään. Päivittäisjohtajan johtamistapa edistää työhyvinvointia, kun hän kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, pitää säännöllisesti kehityskeskusteluja, järjestää yhteisiä palavereita, kehiti-

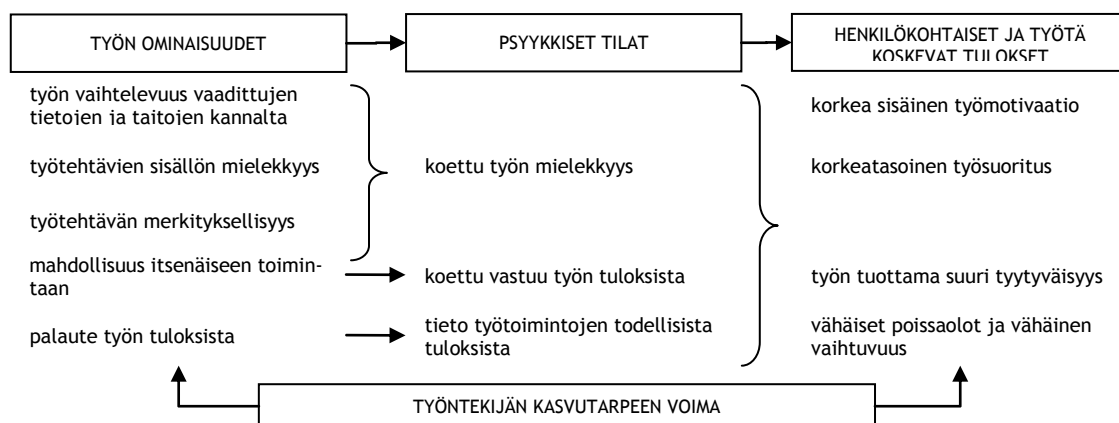
tää yhdessä toimintaa, seuraa toiminnan kehittymistä ja seuraa työn kuormittavuutta. (Hyppänen 2009, 152.) Työn kuormittavuuden osalta on muistettava, että työn kuormitustekijät johtuvat itse työstä tai työympäristöstä. Tällöin ei ole merkitystä sillä, kuka työtä tekee. Työssä kuormittumiseen taas vaikuttavat työntekijän yksilölliset ja tilannekohtaiset tekijät. Liiallinen henkinen kuormitus saattaa johtaa vakavaan työuupumukseen. Työuupumus on häiriötila, joka syntyy pitkäaikaisen työstressin tuloksena. (Jylhä & Viitala 2008, 243.) Päivittäisjohtajan tulisi osata tunnistaa jokaisen johdettavansa yksilöllinen stressinsietokyky, voidakseen ajoissa estää työuupumuksen syntyminen (Hyppänen 2009, 160). Jokainen työyhteisön jäsen voi osallistua omalta osaltaan uupumuksen ennaltaehkäisyyn, esimerkiksi tarjoamalla tukea ja ohjausta työtehtävissä, käsittelemällä avoimesti työhön liittyviä asioita ja kantamalla vastuun omasta työstään. Yhtä lailla uupumuksen ennalta ehkäisyyn kuuluvat toisten kunnioittaminen ja arvostaminen, yhteistyö, rakentava ristiriitojen käsittely ja toimiminen sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. (Hyppänen 2009, 162.)

Liiketoiminnan menestymisen ja työyhteisön toimivuuden kannalta päivittäisjohtaja seuraa, havainnoi ja arvioi työyhteisön toimintaa. Tällöin hänellä on mahdollisuus tarpeen mukaan puuttua myös työhyvinvointiin vaikuttaviin tilanteisiin. Mikäli johdettavien keskuudessa esiintyisi työtytymättömyyttä, tulee päivittäisjohtajan selvittää tähän johtaneet syyt ja rajata ongelmaa, jotta siihen voitaisiin tarttua. Työtytymättömyyttä aiheuttaneesta ongelmasta on puhuttava työyhteisössä ääneen ja perusteltava johdettaville, miksi ongelman selvittäminen on tärkeää. Tällöin korostuu päivittäisjohtajan vuorovaikutustaitojen tärkeys. Ongelmaa käsitellessään hänen on muistettava korostaa ratkaisukeskeisyyttä eli ratkaisujen etsimistä syiden pohtimisen sijaan. Samalla hänen tulisi kannustaa työyhteisönsä jäseniä avoimeen ja hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen. Avoimen keskustelun avulla myös työyhteisön jäseniltä voi löytyä ratkaisuehdotuksia. Päivittäisjohtajan tulee sopia toimenpiteistä ja vastata toimenpiteiden toteutumisen aktiivisesta seurannasta. (Hyppänen 2009, 152, 158-159, 164.) Kaikki työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttaneet tilanteet tulee analysoida hyvin. Lisäksi koulutuksen, ohjeistuksen ja menetelmien kehittämisen avulla on pyrittävä ehkäisemään niiden toistuminen. (Lecklin 2006, 227.)

Työtytymättömyyden yhtenä syynä voi olla alentunut motivaatio. Yleisesti motivaatiolla tarkoitetaan motiivien (eli syitä tiettyjen asioiden tekemiseen) aikaansaamaa psyykkistä tilaa. Psyykkinen tila määrää yksilön vireyden eli aktiivisuuden, ahkeruuden ja yksilön toiminnan suunnan. (Kauhanen 2009, 112; Wikipedia 2011.) Sisäisesti motivoitunut tulee tyytyväiseksi itse tekemisestä. Sisäisiä motivaatitekijöitä ovat tarkoituksellisuuden tunne ja itsensä toteuttaminen, vapauden tunne, dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksen kautta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Ulkoisesti motivoitunut tulee tyytyväiseksi itsensä ulkopuolelta tulevasta tekijästä, kuten esimerkiksi rahasta, eduista ja asemasta. (Hyppänen 2007, 130.) Motivaatitekijät vaihtelevat esi-

merkiksi eri-ikäisten, eri sukupolviin kuuluvien, eritasoisen koulutuksen saaneiden ja eri kulttuuritaustat omaavien keskuudessa. Lisäksi aika, arvostusten muutos ja taloudellisen toimeentulon paraneminen vaikuttavat ja muuttavat koko ajan motivaatioperusteita. (Kauhanen 2009, 112-114.)

Amerikkalaistutkijat Hackman ja Oldham esittivät jo 1970-luvun loppupuolella työn ominaisuuksien vaikutusta motivaatioon laatimansa ominaispiirteiden mallin avulla (Kuva 7: Työn ominaispiirteiden malli). Heidän esittämänsä malli perustuu työtehtävän kuvaamiseen viiden keskeisen ulottuvuuden avulla. Nämä keskeiset ulottuvuudet ovat tarvittavien tietojen ja taitojen erilaisuus, työtehtävien sisällön mielekkyys, työtehtävien merkittävyys, itsenäisyys ja palaute. Tarvittava erityisosaamisen taso, työtehtävien merkittävyys ja merkityksellisyys vaikuttavat työntekijän psyykkiseen tilaan siten, että näistä muodostuu työntekijän kokema työn mielekkyys. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan vaikuttaa työntekijän kokemaan vastuuseen työn tuloksista. Palaute työn tuloksista antaa työntekijälle tietoa tekemänsä työnsä todellisista tuloksista. Kaikki nämä yhdessä vaikuttavat työmotivaatioon, työsuoritukseen, työntekijän tyytyväisyyteen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Kasvutarpeen voima syntyy työntekijän kokemuksesta siitä, millaiset edellytykset työpaikalla on luotu työntekijän kasvulle ja toiminnan kehittämiseksi. Työn kannustearvo sisältää työntekijän käsityksen työn haasteellisuudesta, monipuolisuudesta ja saatavista taloudellisista eduista. (Kauhanen 2009, 47.) Työmotivaatioon vaikuttaa työympäristö, joka sisältää taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset ympäristötekijät. Persoonallisuustekijöiden ja työnominisuuksien lisäksi työmotivaatiota selittäviä tekijöitä ovat tarpeet, kannusteet ja odotukset. Tarpeet jaotellaan kasvu- ja liittymistarpeisiin sekä toimeentulotarpeisiin. Käytännössä näitä ovat esimerkiksi pätemisen, kilpailun tai turvallisuuden tarve. Kannusteet jaotellaan vuorovaikutuksen ja ympäristön kannusteisiin sekä tehtäväkannusteisiin. Näitä ovat esimerkiksi työn vaativuus, ryhmätoiminta ja työturvallisuus. Odotukset jaotellaan odotusarvoon, välinearvoon ja yllykearvoon. Näitä ovat esimerkiksi odotukset työn asettamista vaatimuksista tai todennäköisyys saada palkkio. (Huttunen 2011.)



Kuva 7: Työn ominaispiirteiden malli (Kauhanen 2009, 47).

Eri motiivien voimakkuus määrittelee työmotivaation tason. Työmotivaation taso vuorostaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti työntekijät käyttävät voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseen ja näin ollen yltyvät parempiin suorituksiin. Paremmat suoritukset näkyvät menestyksenä liiketoiminnassa. Amerikkalaisen tutkijan William Jamesin mukaan motivoitunut työntekijä kykenee hyödyntämään omista kyvyistään 80-90 prosenttia, mutta motivoitumaton vain 20-30 prosenttia. (Hyppänen 2007, 128, 130.) Päivittäisjohtaja ei voi suoranaisesti itse antaa työmotivaatiota työntekijälle. Päivittäisjohtaja ennemminkin järjestää edellytykset, jossa työntekijän omaa motivaatiota on mahdollista kanavoida työtehtäviin ja mahdollisesti myös lisätä. Päivittäisjohtaja siis motivoi kehittämällä johdettavien omia kykyjä ja taipumuksia, jotka sitten yhteen sovitetaan työtehtäviin. (Jokinen ym. 2004, 40-41.) Päivittäisjohtaja lisää työmotivaatiota johtaessaan vilpittömästi, oikeudenmukaisesti, ajantasaisesti, joustavasti ja johdonmukaisesti. Hän huolehtii sellaisten tavoitteiden asettamisesta, jotka merkitsevät jokaiselle työntekijöille jotakin. (Kermally 2004, 34, 63.) Muita työmotivaation lisäämisen keinoja ovat esimerkiksi työn tärkeyden osoittaminen, etenemismahdollisuuksien tarjoaminen, vallan ja vastuun lisääminen omaan työympäristöön liittyvissä päätöksissä ja palkitseminen (Lecklin 2006, 119-220).

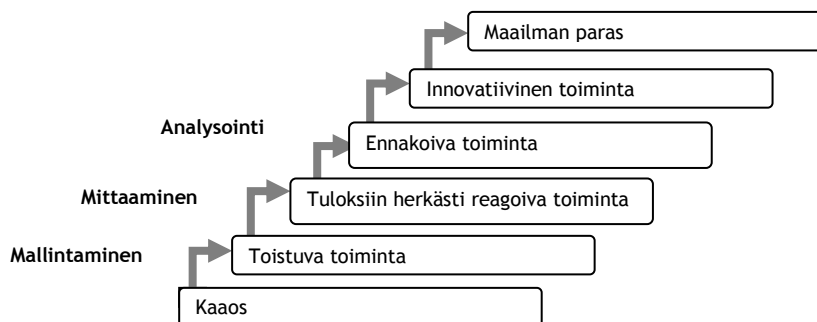
Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen on hyvin hienovarainen ja herkkä väline. Palkitsemista soveltavalla tulee olla laaja-alaista tietämystä ja tuntemusta yksilöiden käyttäytymisestä ja motivaatiosta, jotta palkitsemistoimenpiteet onnistuisivat. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen voidaan jakaa sekä taloudellisiin että aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Suoraa palkitsemista ovat peruspalkka, suorituspalkka ja taitolisä. Epäsuoraa palkitsemista ovat lakisääteiset tai vapaaehtoiset vakuutukset, lakisääteistä kattavampi työterveydenhuolto ja erilaiset edut. Aineetonta palkitsemista ovat urapalkkiot (työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja urakehitys) ja sosiaaliset palkkiot (statussymbolit, kiitos ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit ja julkinen tunnustus). Yrityksen näkökulmasta palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Panostus on kuitenkin turha kuluera, mikäli työntekijä ei arvosta kyseistä etua. Tällöin ei työntekijä eikä yritys saa toivomaansa vastinetta palkitsemiskeinolle. Oikein valitut palkitsemisperusteet tukevat yrityksen menestystä, koska yrityksen on helpompi saavuttaa strategiset tavoitteensa motivoituneen henkilöstön avulla. (Kauhanen 2009, 109-110, 116-117, 120, 135.)

Motivointi vaikuttaa ratkaisevasti työntekijän halukkuuteen sitoutua yritykseen. Työntekijän sitoutuminen työnantajaansa voidaan jaotella kolmeen eri syyhyn. Ensimmäinen sitoutumisen syy on ahdinko eli työntekijä ei katso voivansa tehdä muuta työtä. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työpaikan vaihto koetaan liian stressaavaksi tapahtumaksi. Toinen sitoutumisen syy on velvollisuudentunne. Tällöin työntekijä kokee velvollisuudekseen tai työyhteisön pai-

nostuksesta pakolliseksi yhteisön jäsenenä toimimisen. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun työnantaja on sijoittanut merkittävästi sponsorirahaa tai koulutusresursseja työntekijään. Kolmas sitoutumisen syy on tunnepohjainen. Se syntyy tilanteissa, missä työntekijä kokee yrityksen strategian omakseen ja haluaa olla mukana sitä toteuttamassa. Näistä kolmesta perusteesta vain tunnepohjainen sitoutuminen on todellista sitoutumista työnantajaansa. Sitä voidaan lisätä kehittämällä työntekijän lahjakkuutta. Työntekijään luottaminen ja työntekijän valtuuttaminen lahjakkuuden kehittämisessä edistää sitoutuneisuutta ja saa työntekijän tekemään parhaansa. Lahjakkaiden työntekijöiden pysyvyys yrityksen palveluksessa varmistaa hiljaisen tiedon säilymisen. Se vähentää myös rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia. Lahjakkaiden työntekijöiden sitouttamisella saavutetaan kilpailuetua, kasvatetaan yrityksen kyvykkyyttä ja tehostetaan tiedonsiirtoa. (Kermally 2004, 13-16, 22.) Hyvän päivit- täisjohtajan tunnistaa siitä, että hän osaa ammattimaisesti omassa organisaatiossaan poistaa työmotivaatiota alentavia seikkoja ja vastaavasti lisätä motivaatiota kasvattavia toimenpiteitä (Kauhanen 2009, 112).

4.3.5 Päivittäisen toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen

Toiminnan vaiheittaisessa kehittämisessä (Kuva 8: Toiminnan vaiheittainen kehittäminen) päi- vitteisjohtajan tärkeimpiä työvälineitä ovat toimintamallit ja mittarit. Toimintamallien ja mittareiden avulla esimies perehdyttää ja ohjaa työntekijöitä sekä analysoi ja kehittää toi- mintaa. Päivittäistä toimintaa ohjataan toimintamalleilla ja ohjeilla, jotka sisältävät yksi- tyiskohtaiset kuvaukset toiminta- ja työprosesseista. Mallintaminen aloitetaan analysoimalla prosessin eri vaiheita ja näiden vaiheiden keskinäisiä yhteyksiä sekä vaikutuksia lopputulok- seen. Mallintamisella synnytetään kyseisen prosessin toimintamalli. Toimintamallin avulla luodaan toimintaan toistuvuutta ja vähennetään mahdollisia sekaannuksia. Sitä käytetään työvälineenä prosessin kehittämisessä ja ohjaamisessa sekä toimintaohjeiden laatimisessa. Toimintaohjeiden avulla vuorostaan perehdytetään ja valmennetaan työntekijät toimimaan halutulla tavalla. Toimintamallit ja ohjeet eivät yksistään riitä toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan kehittämiseen tarvitaan tietoa toimintamallin soveltamisen tuloksista ja näin ollen toimintaa pitää voida mitata. Mittaamisen avulla toimintaprosesseista saadaan käytännön ko- kemuksia tukevaa tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan arvioinnissa ja toiminnasta oppi- misessa. Mittauksen avulla saatu tieto parantaa organisaation kykyä ennakoita toimintaansa. Hyvin luodun arviointiperustan avulla ohjataan työyhteisön oivaltavaa ja luovaa ajattelua koh- ti maailman parasta toimintaa. (Laurent 2006, 27-29.)



Kuva 8: Toiminnan vaiheittainen kehittäminen (Laurent 2006, 28).

Mittariksi voidaan nimittää mitä tahansa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla voidaan kuvata jonkin menestystekijän suorituskykyä. Mittarin ei siis tarvitse välttämättä olla tunnusluku. Se voi yhtä hyvin olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ilmaiseva selvitys, jossa lopputulos esitetään laatusanoilla. Mittarit voidaan luokitella taloudellisiin mittareihin, eitaloudellisiin, koviin yksiselitteisiin numeraalisiin, pehmeisiin, suoriin ja epäsuoriin mittareihin. Mittareita voivat olla esimerkiksi myyntituotot, läpimenoaika, liikevaihto, työkyky, käytetty aika ja laatu. Mittareilla on viisi käyttötarkoitusta. Käyttötarkoitukset ovat päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle. (Jylhä & Viitala 2008, 276; Viitala 2009, 134.) Mittaaminen kytetään tarkoitukseen eli keskitytään toiminnan kannalta tärkeiden asioiden mittaamiseen. Näitä ovat asiakkaan kokema laatu ja suorituksen tekninen laatu. Asiakkaan kokema laatu tarkoittaa palvelun toimitusjärjestelmän tuloksien mittaamista asiakkaan näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi yhteydenoton helppous, palvelun oikeellisuus, palvelun täydellisyys ja palvelun saamisen aika. Asiakkaan laatua mitanneiden mittareiden tulokset ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden, asiakkaiden säilyttämisen ja järjestelmien asiakaslähtöisen toiminnan parantamisen kannalta. Suorituksen teknisen laadun mittarit mittaavat kaikkia mekaanisia ja menettelytapoihin liittyviä seikkoja, jotka vaikuttavat järjestelmän toimivuuteen tuloksellisesti ja tehokkaasti. Näihin käytettävät mittarit ovat organisaation sisäisiä mittareita. Ne ovat tärkeitä ongelmien havaitsemiseksi ja ratkaisemiseksi sekä järjestelmän moitteettoman ja taloudellisen toiminnan varmistamiseksi. (Bell & Zemke 2006, 87-88.) Mittaamisessa keskeistä on kiinnittää huomiota mittaamisen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetti toteutuu, kun mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti toteutuu, kun mittaus antaa toistettunakin saman tuloksen. (Kauhanen 2009, 104-105.)

Organisaation johto ratkaisee koko organisaation tasolla tärkeinä pidettävät asiat eli mittarit ja mittaustavat. Tulosityksikön vetäjä määrittelee, johdon määrittelemien mittareiden lisäksi, omalle vastuualueelleen tärkeät seurattavat asiat. (Jylhä & Viitala 2008, 276.) Koko henkilöstö saadaan parhaiten sitoutumaan mittareiden ilmentämien asioiden kehittämiseen ja niiden seuraamiseen, kun jokainen organisaation jäsen osallistuu mittariston kokoamiseen (Viitala 2009, 132-134). Vaikka päivittäisen työn arviointi on lähinnä esimiehen tehtävä, voivat siihen

ottaa osaa myös muut tahot. Näitä ovat esimerkiksi arvioitava itse, kollegat, arvioitavan alaiset, asiakkaat, projektipäällikkö, ulkopuolinen arvioija ja tietojärjestelmät. (Kauhanen 2009, 105.) Joskus voi olla työntekijän kannalta parempi, että osan suoritustiedosta työntekijä saisi anonyymisti organisaation sisäisistä tietojärjestelmistä (Reddin 2000, 88). Mittarin ja mittaus-tavan valinnan lisäksi on aina määriteltävä seurannan aikajänne. Eripituiset seurannan aika-jännteet vaikuttavat oikean tilannekuvan saamisessa ja kehityksen suunnan arvioimisessa. (Jylhä & Viitala 2008, 276.) Seurannan aikajänne on riippuvainen tavoitteiden asettamisen aika-välistä. Tavoitteiden asettamisen aikavälin määrittelyssä varotaan liian lyhyen aikajakson määrittämistä, koska lyhyellä aikavälillä ei yleensä pystytä tekemään merkittäviä toimenpi- teitä toiminnan muuttamiseksi. Liian lyhyen aikajakson määrittämisen johdosta tavoite jää helposti pelkäksi ennusteeksi. Vastaavasti liian pitkän aikavälin asettamisen johdosta tavoite jää usein pelkäksi toiveeksi, koska liian moni valvonnan ulkopuolella oleva asia ehtii tapahtua ja vaikuttaa arviointitulokseen. Yleisimmät seurannan aikajännteiden pituudet ovat koko orga- nisaatiotasolla yhdestä viiteen vuotta, osasto- tai yksikkötasolla noin yhden vuoden ja yksilö- tasolla kolmesta kuukaudesta yhteen vuoteen. (Reddin 2000, 212.) Mittaamisella saatujen tulosten arvioinnin yhteydessä analysoidaan aina myös käytettyjen mittareiden, mittausapo- jen ja aikajännteiden vaikutukset tulokseen (Jylhä & Viitala 2008, 276).

Päivittäisjohtamisen ollessa työsuorituksen johtamista lähellä asiakasta on luonnollista käyt- tää arvioinnin menetelmänä suoritusarviointia. Tällöin suorituskyvyllä asennetaan tavoitteet, joita seurataan dynaamisesti kvantitatiivisten, yksiselitteisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla (Lecklin 2006, 63). Suoritusarvioinnin tavoitteena on johdettavien suorituksien paran- taminen niin, että koko yrityksen suoritus paranee. Työntekijät, joilla on jatkuvasti täsmälli- nen tieto aikaisemmasta suorituksensa tasosta ja laadusta, ovat yleensä motivoituneempia suoriutumaan paremmin tehtävistään kuin henkilöt, joilla tätä tietoa ei ole käytettävissään. Suorituksen arviointi perustuu tehtävään liittyvien täsmennettyjen aikaansaamisvaatimuksien keskinäiseen vertaamiseen sekä selviin mittausalueisiin. (Reddin 2000, 87-88, 226, 336-337.) Suorituksen johtamiselle saadaan uskottava kiintopiste, kun tavoitteet onnistutaan määritte- lemään SMART-periaatteen mukaisesti. Tällöin tavoitteet ovat yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä (Specific), mitattavissa ja todennettavissa (Measurable), mahdollisia saavuttaa käytettävissä olevin valtuuksin ja välinein (Achievable), mahdollisia saavuttaa yrityksen ja sen toimintaym- päristön vallitsevassa tilanteessa (Realistic) ja niillä on aikataulu, jossa tavoitteet on määrä saavuttaa (Time based). (Viitala 2009, 136.) Suoritusarviointimenetelmän valinta riippuu sii- tä, mitä henkilöstöryhmää arvioidaan, kuka arvioinnin tekee ja miten järjestelmällisesti arvi- ointi yleensäkin halutaan tehdä. Esimerkiksi absoluuttista arviointijärjestelmää käytetään sil- loin, kun halutaan vertailla työntekijä suoriutumista useista eri asioista. Suhteellista arviointi- järjestelmää käytetään, kun halutaan vertailla samaa työtä tekeviä keskenään. (Kauhanen 2009, 103.)

Päivittäisjohtajan ydintehtävä toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä on ylläpitää työntekijöiden keskuudessa käsitystä organisaation kokonaisuudesta. Jokaisella johdettavalla tulisi olla samanlainen käsitys siitä, mikä on organisaatiolle tärkeää. Esimiehen tulisi auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation toimintaperiaatteiden taustoja ja antaa heille sitä kautta itseluottamusta ratkaista ongelmia ainutlaatuisissa ja epätavallisissa tilanteissa. Esimiehen tulisi yhdessä johdettaviensa kanssa säännöllisesti kartoittaa, mitä asioita ei enää kannattaisi tehdä, mitä tulisi ryhtyä tekemään ja miten toiminnan mittareita tulisi päivittää. Päivittäisjohtajan tulisi myös säännöllisesti tarkastaa, mitä nykyinen mittaaminen antaa ja miten näitä tietoja organisaatiossa hyödynnetään. Päivittäisjohtajan velvollisuus on esittää perusteltu ratkaisu mittaamistapojen muuttamiseen, mikäli mittaustuloksia ei hyödynnetä, ne ovat toimintaan nähden vääränlaisia tai jopa virheellisiä. (Bell & Zemke 2006, 63-64, 90.) Tilanteissa, joissa tavoitteet eivät täyty, on päivittäisjohtajan tehtävä tunnistaa tilanteeseen johtaneet syyt. Syyt voivat olla esimerkiksi liian korkea tavoite, liian monta tavoitetta, liian vähäiset resurssit, toteutuksen epäonnistuminen, riittämätön työnjohto, odottamattomasti muuttuneet olosuhteet, riittämätön motivaatio tai henkilöstömuutokset. Kehittääkseen toimintaa, päivittäisjohtajan tulee vähintäänkin selvittää, mitä tehtiin, mitä ei tehty, miten korjataan ja mitä vältetään tulevaisuudessa. (Reddin 2000, 223.)

4.4 Yhteenveto päivittäisjohtamisesta

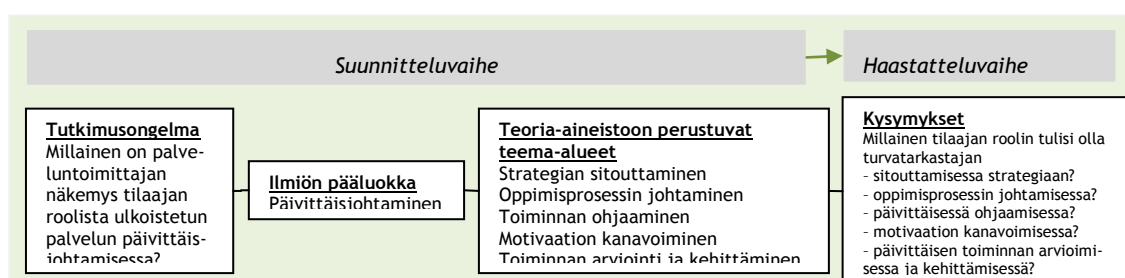
Päivittäisjohtaminen on suorituksen johtamista lähellä asiakasta. Tavoitteena on organisaation tuloksellisuuden parantaminen parantamalla siellä toimivien ihmisten suorituksia. Suorituskyvyn johtamiselle tärkeitä elementtejä on useita. Ensinnäkin tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sitä, että organisaatiossa kaikilla on yhteinen näkemys päämääristä ja tavoitteista. Toiseksi yksilölle asetettujen tavoitteiden tulee olla yhteydessä sekä yksikön että organisaation tavoitteisiin. Kolmanneksi tavoitteiden saavuttamista on seurattava säännöllisesti ja määrämuotoisesti. Keskeinen asia tuottavuuden ja kehittymisen kannalta on myös työntekijöiden kyky toimia tehokkaasti ja kyky organisoida ja kehittää toimintaa niin, että yritys on koneistona yhä tehokkaampi. Näin ollen neljäntenä elementtinä päivittäisjohtamisessa on työntekijöiden auttaminen. Päivittäisjohtaja auttaa työntekijöitään saavuttamaan tavoitteensa, asettamalla johtamistoimenpiteet siten, että merkittävä painoarvo on organisaation jäsenten henkilökohtaisella kehitymisellä. Päivittäisjohtamisessa olennaista on valmentaminen, rohkaistaminen ja motivoiminen. (Viitala 2009, 132-134.)

Päivittäisjohtamisen tyyli ratkaisee, millaisia johdettavien palvelusuoritukset ovat ja yrityksen palvelutyyli vuorostaan määrää asiakassuhteen säilymisen. Asiakkaiden kokema kohtelu heijastaa usein sitä kohtelua, jota työntekijät saavat esimiehiltään. Työntekijä, joka kokee esimiehen toiminnan negatiiviseksi, laittaa helposti vahingon kiertämään. Tällöin kohteena voivat olla muut työntekijät, perheenjäsenet tai asiakkaat. Asiakkaat vuorostaan olettavat,

että tapa, jolla asiakaspalvelija suhtautuu heihin ja kohtelee heitä, kuvastaa tarkasti tapaa, jolla kyseinen organisaatio haluaa asiakkaitaan kohdeltavan. Yleensä työntekijät haluavat palvella hyvin ja saada asiakkailta siitä kiitosta. Työolosuhteiden estäessä tämän, tulee työntekijöistä kireitä ja piikikkäitä. Parhaita palvelua sekä työntekijän että asiakkaan näkökulmasta on arvioitu saatavan yrityksissä, joissa vallitsee innostunut palveluasenne, esimiestyössä korostetaan palvelun tärkeyttä menestymisen kannalta, toiminnassa panostetaan aktiivisesti kaikkiin asiakkaisiin, paikalla on riittävästi hyvin koulutettuja asiakaspalvelijoita tarjoamassa hyvää palvelua, työvälineitä huolletaan hyvin, työvälineitä on riittävästi ja työntekijät uskovat, että heillä on kohtuulliset etenemismahdollisuudet organisaatiossa. (Bell & Zemke 2006, 25-26, 28.)

5 Haastattelujen toteuttaminen ja aineiston laadukkuus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua sen selvittämiseksi, millainen on palveluntoimittajien yhteinen näkemys tilaajan roolista palveluntoimittajille ulkoistetun palvelun päivittäisjohtamisessa. Teemahaastattelun tavoitteena oli kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoimaton menetelmä. Strukturointiaste kuvaa sitä, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija itse jäsentää tilannetta. Täysin strukturoitu menetelmä on lomakehaastattelu, jossa kysymyksillä on tarkka muoto ja järjestys. Täysin strukturoimaton menetelmä on syvähaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoimaton menetelmä, koska se on kohdennettua haastattelua eli se etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mutta sen kysymysten muoto ja järjestys vaihtelevat haastateltavien mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48, 66-67.) Tässä tutkimustyössä tutkittava ilmiö on päivittäisjohtaminen. Teoria-aineiston tulosten perusteella tutkittavan ilmiön teemoiksi määräytyivät strategiaan sitouttaminen, oppimisprosessin johtaminen, toiminnan ohjaaminen, motivaation kanavoiminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen. Näiden teemojen avulla määriteltiin viisi pääkysymystä (Kuva 9: Tutkittavan ilmiön pääluokka ja teemat). Lisäksi käsitellyn teorian avulla laadittiin jokaiselle pääkysymykselle muistilistan omainen apuluettelo (Liite 4: Haastattelukysymykset), joiden tarkoituksena oli auttaa haastattelun ohjaamisessa tavoitteeseensa. Teemahaastattelun kysymykset hyväksytettiin työnantajalla ja ammattikorkeakoululla.



Kuva 9: Tutkittavan ilmiön pääluokka ja teemat (Muokattu. Hirsjärvi & Hurme 2004, 67).

Palveluntuottajat saivat itse valita parhaaksi katsomansa edustajat maaliskuussa 2012 pidettyihin haastatteluihin. Edellytyksenä kuitenkin oli, että haastateltavien tehtäväkuvaan kuuluu turvatarkastajien päivittäisjohtaminen. Lisäksi rajattiin haastateltavien määrä enintään kolmeen henkilöön palveluntuottajaa kohden, jotta haastattelutilanteessa syntyisi syvällisempää keskustelua ja se olisi tutkijan kannalta helpommin hallittavissa. Varsinaiset haastattelupyynnöt lähetettiin ennakolta sähköpostitse siten, että liitteenä toimitettiin tilaisuudessa esitettävät kysymykset. Samassa yhteydessä lähetettiin taustatietoa tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä palveluntuottajia koskevat lyhyet yrityskuvaukset (Liite 2: Yrityskuvaukset) tarkastettavaksi. Näin toimimalla haastateltavilla oli mahdollisuus ennakolta valmistautua haastatteluihin, jolloin itse haastattelutilanteet olivat tutkimuksen ja ajankäytön kannalta tehokkaampia ja sisältörikkaampia. Jokaiselle palveluntuottajalle varattiin oma haastattelutilaisuus, jotta yksittäisen palveluntuottajan näkemys ei rajoittaisi toisten palveluntuottajien näkemysten esiin tuloa. Kahdelta palveluntuottajalta osallistui haastatteluihin yksi edustaja ja yhdeltä kolme edustajaa eli yhteensä viisi haastateltavaa. Näistä neljä oli miehiä ja yksi nainen. Haastateltavista kolme oli vastuussa kokonaisvaltaisesti päivittäisjohtamisen järjestämisestä, ylläpidosta ja kehittämisestä. Haastateltavista kaksi päivittäisjohti päätyökseen turvatarkastajia. Jokaisella haastateltavalla oli useamman vuoden kokemus esimiestyöstä turvatarkastustoiminnassa. Haastattelutilaisuudet pidettiin lentoasemaympäristössä tilaisuutta varten varatussa neuvotteluhuoneessa. Haastattelut kestivät kahdesta ja puolesta tunnista kolmeen tuntiin. Kaikki kolme toimijaa vastasivat jokaiseen teemakysymykseen.

Tutkimusaineiston laadukkuus varmistettiin siten, että tutkimuskysymykset laadittiin ennalta teoriaan pohjautuen. Viiden teeman ja näihin liittyvien teemakohtaisten muistilistojen avulla varmistettiin hyvä haastattelurunko. Haastattelutilaisuuksissa vastaukset kirjattiin sähköisesti valmiisiin vastauspohjiin ja heijastettiin haastattelujen edetessä seinälle. Näin muistiinpanot olivat heti haastateltavien kommentoitavissa ja hyväksyttävissä. Muistiinpanoja ei pyritty kirjaamaan kovin yksityiskohtaisesti, koska sanatarkkaan kirjoitetulla tai muilla tilanteessa tapahtuvilla seikoilla (esimerkiksi äänensävyjen käytöllä, sanavalinnoilla tai käyttäytymisellä) ei nähty tässä tutkimuksessa saatavan merkittävää lisäarvoa. Muistiinpanot sisältävät pääkohdat haastateltavien vastauksista. Tutkija yhdisti myöhemmin toimijoiden vastaukset yhdeksi kokonaisuudeksi (Liite 5: Haastattelukysymysten vastaukset). Teemahaastattelun vastaukset selvitettiin tiivistämällä muistiinpanojen olennaiset pääkohdat. Vastausten määrä on riittävä nykyisten toimijoiden näkemyksen selvittämiseen, mutta sen perusteella ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tutkimusaineiston laadukkuus on sidoksissa tutkijan ja haastateltavien yksilöllisiin ominaisuuksiin ja heidän keskinäiseen suhteeseensa. Voimassa olevan toimeksiantosopimuksen sisältö vaikuttaa toimijoiden näkemykseen toivotusta rooliasta. Toimeksiantosopimuksen sisällön muuttuessa myös näkemys päivittäisjohtamisen rooliasta todennäköisesti muuttuu. Lisäksi palveluntoimittajien sisäiset organisaatioiden rakenteet vaikuttavat näke-

myksiin. Finavian tytäryhtiö Airpro eroaa muista toimijoista sen ollessa yksi Finavian liiketoimista. Näin ollen sen strategiset linjaukset ovat jo valmiiksi yhteneväiset Finavian kanssa. Airprolla on myös osin käytössään samoja työkaluja ja tietolähteitä kuin emoyrityksellä. Haastattelutulosten toistettavuuteen vaikuttavat myös aineiston keruun aikana tapahtuneet tulokset. Tulkintaa tapahtui tutkimuskysymysten esittämisessä, tutkimuskysymyksiin vastatessa, vastausten pääkohtien muistiin kirjoittamisessa ja tiivistettäessä haastattelutulokset. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 12, 58, 184-189.)

6 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelujen avulla tuotettu tutkimusaineisto sisälsi yhteensä 84 vastausta. Yksittäinen vastaus on osoitettu muistiinpanoissa luetelmaviivalla (Liite 5: Haastattelukysymysten vastaukset). Teemahaastattelun vastaukset voidaan jakaa seuraavasti

1. teema: Strategiaan sitouttaminen	18 vastausta
2. teema: Oppimisprosessin johtaminen	21 vastausta
3. teema: Toiminnan ohjaaminen	15 vastausta
4. teema: Motivaation kanavoiminen	15 vastausta
5. teema: Arviointi ja kehittäminen	15 vastausta

Seuraavaksi esitellään teemoittain ja luettelomaisesti vastausten sisältämät avainsanat, jotka määrittelevät Finavian roolia. Luettelon esittämisjärjestys ei sisällä arvojärjestystä. Luettelo ei myöskään sisällä kuvauksia siitä, kuinka paljon avainsanojen sisällöstä nähdään kuuluvan Finavialle.

Vastausten sisältö:

- Finavian rooli turvatarkastajan *sitouttamisessa strategiaan*
 - yhteisen roolin toteuttaja, ohjausryhmään osallistuja, parityöskentelijä
 - strategian ja pääsanoman tuottaja, kokonaiskuvan ylläpitäjä
 - esilläolija, läsnäolija, osallistuja,
 - havainnoija, palautteenantaja, keskustelija, tukija
 - sitouttamis- ja ohjausmateriaalin tuottaja

- Finavian rooli turvatarkastajien *oppimisprosessin johtamisessa*
 - yhteisen roolin toteuttaja, yhteistyöntekijä
 - kokonaistilannekuvan ylläpitäjä ja tiedonvälittäjä
 - esilläolija, ennakoija, varmistaja, myyjä, muutosjohtaja, osallistuja
 - rohkaisija, arvioija, palautteenantaja, palkitsija, kouluttaja
 - esimerkin näyttäjä, tilaisuuksien järjestäjä, ryhmähaastattelija
 - perehdytysmateriaalin tuottaja, työvälineiden kouluttaja ja ohjeistaja

- Finavian rooli turvatarkastajien *toiminnan ohjaamisessa*
 - kokonaistilannekuvan ylläpitäjä ja tiedonvälittäjä
 - vastuiden ja tavoitteiden määrittäjä
 - perusteiden esittäjä, vastuunjakaja, yhteistyöntekijä, markkinoija
 - esilläolija, ohjaaja, testaaja, rohkaisija, vuorovaikuttaja, viestijä
 - tilaisuuksien järjestäjä, ohjausmateriaalin tuottaja

- Finavian rooli turvatarkastajien *motivaation kanavoimisessa*
 - ohjaaja, tukija, kuuntelija, osallistuja,
 - vuorovaikuttaja, motivoija, palkitsija
 - oikeudenmukainen johtaja, markkinoija, yhteistyöntekijä
 - toiminnan tärkeyden korostaja, tavoitteiden määrittäjä
 - ohjeistaja, perusteiden esittäjä, tilaisuuksien järjestäjä

- Finavian rooli turvatarkastajien *toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä*
 - yhteisen roolin toteuttaja, yhteistyöntekijä, viranomaistoiminnan kehittäjä
 - laadunvalvoja, tasapuolisuuden varmistaja, laadunvalvonnan kehittäjä
 - palautteenantaja, tilannetiedon välittäjä, vuorovaikuttaja
 - valmentaja, suunnittelija, osallistuja, ohjausryhmään osallistuja
 - arviointimateriaalin toimittaja, tilaisuuksien järjestäjä

Tutkimusaineiston sisältämät palautteet ja kehitysideoita, jotka eivät vastaa tutkimuskysymykseen, käsitellään Finaviassa osana normaalia toiminnan palautekäsitelyä.

7 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Tutkimusaineistosta etsittiin mielipiteitä, jotka käsitelivät Finavian roolia turvatarkastuspalvelujen päivittäisjohtamisessa. Etsintä tapahtui lukemalla tutkimusaineisto useaan kertaan. Samalla etsittiin toistuvuuksia, joiden perusteella aineistoa voitaisiin luokitella. Aineistosta löydettiin mielipiteitä, jotka määrittivät suoraan tai epäsuorasti Finavian roolin olemassaoloa, roolin toteuttamispaikkaa ja käytettävää menetelmää. Nämä havainnot valittiin aineiston luokittelun perusteeksi (Kuva 10: Aineiston luokittelu ja koodaaminen). Roolin olemassaolo jaettiin seuraaviin alaluokkiin ^{a)} Finavialla ei ole roolia, ^{b)} Finavian rooli on pienempi kuin palveluntoimittajan rooli, ^{c)} Finavian ja palveluntoimittajan roolit ovat yhtä suuret, ^{d)} Finavian rooli on suurempi ja ^{e)} vain Finavialla on rooli. Luokituksen avulla selvitettiin, näkivätkö palveluntoimittajat Finavialla olevan yleensäkin roolia turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa. Samalla selvitettiin, kuinka merkittävä rooli on verrattuna palveluntoimittajiin. Sijainti jaettiin kolmeen alaluokkaan, jotka olivat ^{a)} Finavia on läsnä taustalla (esimerkiksi pääsanoman ja

strategian tuottamisessa, ohjausryhmätoiminnassa, erilaisten materiaalien ylläpitämisessä tai tuottamisessa, parityöskentelyssä, palautteiden annossa), ^{b)} Finavia on läsnä perehdyttäjille, esimiehille tai turvatarkastajille järjestetyissä tilaisuuksissa, ^{c)} Finavia on läsnä turvatarkastuspisteessä. Luokituksen avulla selvitettiin, miten palveluntoimittajat näkivät Finavian roolin olevan sidoksissa turvatarkastajiin. Menetelmä jaettiin kolmeen alaluokkaan, jotka olivat ^{a)} kokonaiskuvan ja pääsanoman luoja, ^{b)} osallistuja ja ^{c)} yhteistyö. Luokituksen avulla selvitettiin Finavialta toivottua menetelmää, jolla se osallistuu turvatarkastajien päivittäisjohtamiseen. Kokonaiskuvan ja pääsanoman luojan rooli käsittää lähinnä tukitoimintojen toteuttamisen. Osallistujan rooli on merkittävämpi. Se tarkoittaa satunnaista osallistumista tai muulla tavoin rajoitettua osallistumista. Yhteistyön rooli on merkittävin. Se tarkoittaa kokonaisvaltaista osallistumista, jossa vastuu jaetaan puoliksi.

Tutkimusaineiston sisältämien mielipiteiden luokittelu ja koodaaminen		
Pääloukka	B = Sijainti	C = Menetelmä
A = Roolin olemassaolo		
Alaluokka		
a = Finavialla ei ole roolia	a = Finavia on läsnä taustalla	a = Kokonaiskuvan ja pääsanoman luoja
b = Finavian rooli on pienempi	b = Finavia on läsnä perehdyttäjille, esimiehille tai turvatarkastajille järjestetyissä tilaisuuksissa	b = Osallistuja
c = Finavian ja palveluntoimittajan roolit ovat yhtä suuret		c = Yhteistyö
d = Finavian rooli on suurempi	c = Finavia on läsnä turvatarkastuspisteessä	
e = Vain Finavialla on rooli		

Kuva 10: Aineiston luokittelu ja koodaaminen.

Luokittelun perusteella tutkimusaineisto koodattiin. Koodaaminen perustui tutkijan intuitioon. Mikäli tutkija analysoi vastauksen tarkoittavan sitä, että Finavialta odotetaan pienempää roolia, läsnäoloa tilaisuuksissa ja osallistumista päivittäisjohtamiseen, sai se koodikseen AbBbCb. Isot fontit määrittävät pääluokan ja pienet fontit alaluokan (Kuva 10: Aineiston luokittelu ja koodaaminen). Koodaamisen jälkeen aineistosta muodostettiin taulukoita (Liite 6: Tutkimusaineiston taulukointi). Taulukointiperusteina käytettiin haastatteluteemoja ja luokkia. Ensin laadittiin jokaiselle pääluokalle oma taulukko (Taulukot 1-3). Taulukoissa merkintä ”x” tarkoitti yhtä tutkimusaineiston vastausta, joka sijoitettiin vain yhteen luokkaan. Tulkinanvaraisissa tilanteissa vastaus sijoitettiin siihen luokkaan, mihin se tutkijan mielestä eniten kuului. Tämän jälkeen näistä taulukoista valittiin teemoittain eniten mielipiteitä keränneet luokat, joiden avulla muodostettiin neljäs taulukko, jossa kuvataan roolinäkemyksiä teemoittain ja pääluokittain (Taulukko 4). Syvällisemmän näkemyksen saamiseksi, tutkimusaineisto luokiteltiin myös teemojen osa-alueiden perusteella (Taulukot 5-9). Taulukoita hyödynnettiin aineiston analysoinnissa ja analysointitulosten havainnollistamisessa. Analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista päättelyä eli pyrittiin tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella.

8 Tutkimusaineiston analysoinnin tulokset

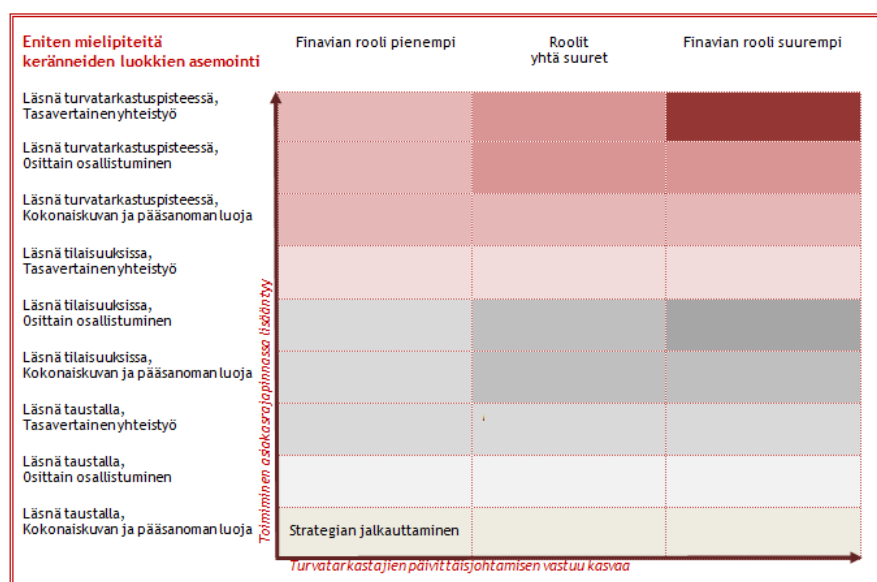
Tutkimusaineiston analysoinnin tuloksena syntyi vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana oli selvittää: ”Millainen on palveluntoimittajan näkemys Finavian roolista turvatarkastuspalvelun päivittäisjohtamisessa?” Palveluntoimittajan näkemyksen mukaan Finavialla on rooli turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa, mutta se on pienempi kuin palveluntoimittajan. Finavia ei vaikuta turvatarkastajien päivittäisjohtamiseen asiakasrajapinnassa vaan toiminnan taustalla. Taustalla toimiessaan Finavian käyttämät menetelmät vaihtelevat päivittäisjohtamisen sisältämien teemojen mukaan. Finavian odotetaan turvatarkastajien strategiaan sitouttamisessa ylläpitävän kokonaiskuvaa ja tuottavan päätavoitteet. Finavia osallistuu turvatarkastajien oppimisprosessien johtamiseen ja toiminnan ohjaamiseen, mutta suurimmalta osalta palveluntoimittaja vastaa näistä. Finavia vastaa puoliksi palveluntoimittajan kanssa turvatarkastajien motivaation kanavoimisesta sekä heidän toimintansa arvioimisesta ja kehittämisestä. Tässä pääluvussa esitetään, miten tutkimustulokseen päästiin, esittelemällä tutkimusaineiston analysoinnin tulokset teemoittain.

8.1 Palveluntoimittajien näkemys Finavian roolista

Palveluntoimittajat näkevät Finavian roolin strategian jalkauttamisessa olevan pienemmän kuin omansa, kun tarkastellaan tutkimustuloksia eniten vastauksia keränneiden luokkien perusteella. Tällöin Finavian rooli painottuu vahvasti toiminnan kokonaiskuvan ylläpitämiseen ja strategisten päälinjausten tekemiseen. Finavian tulisi toteuttaa kyseistä roolia toiminnan taustalla (esimerkiksi ohjausryhmätyöskentelyyn osallistujana), mutta ei suoranaisesti asiakasrajapinnassa työskennellen. (Kuva 11: Finavian rooli strategian jalkauttamisessa.) Verrattaessa syntynyttä tulosta muihin vastaavalla tavalla analysoituihin päivittäisjohtamisen teema-alueisiin havaitaan strategian jalkauttamisessa Finavialla olevan kaikkein pienin rooli (Kuva 15: Finavian roolin asemoituminen teemoittain). Palveluntoimittajien näkemys Finavian roolista muuttuu hieman, kun tutkimustuloksia tarkastellaan strategian jalkauttamisen osa-alueiden perusteella. Tällöin Finavialla nähdään muutoin olevan taustavaikuttajan rooli, mutta kahden osa-alueen osalta sillä on, joko osallistujan tai yhteistyön tekijän rooli. Osallistujan roolia odotetaan työsääntöjen, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen varmistamisessa sekä toimintajärjestelmien tehokkuuden aktiivisessa seuraamisessa. Yhteistyöroolia odotetaan turvatarkastajien strategiatietoisuuden varmistamisessa ja heidän kanssaan käytävissä strategiakeskusteluissa. (Taulukko 5: Strategiaan sitouttamisen osa-alueet.)

Palveluntoimittajat eivät ehdota hajautettua vastuunjakoja strategian jalkauttamisessa. Hajautuksen etuna olisi se, että kaikki palveluun tuottamiseen osallistuvat jäsenet sitoutettaisiin voimakkaammin toimintaan. Toisaalta hajautus saattaisi aiheuttaa turvatarkastajien kes-

kuudessa helposti epäselvyyttä siitä, kuka heitä johtaa. Palveluntoimittajat näkevät itselleen keskitetyn johtamisratkaisun todennäköisesti toiminnan kannalta tehokkaampana ratkaisuna. Nykyinen, kilpailutukseen perustuva muutaman vuoden yhteistyösuhde, saattaa rajoittaa palveluntoimittajien halukkuutta rakentaa vahvempia strategisia sidoksia. Palveluntoimittajille keskitetty johtamisratkaisu edellyttää Finavialta kuitenkin vahvaa toimintojen, tietovirtojen ja materiaalivirtojen koordinoimista, jotta sillä säilyisi edellytykset valvoa omien tavoitteidensa toteutumista. Liaksi taustalle jääminen vaarantaa Finavian kykyä havainnoida herkästi toiminnassa ilmeneviä muutossignaaleja. Tällöin se menettää mahdollisuuden johtaa ketterästi. Ketteryyttä Finavia tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa Pohjois-Euroopan halutuimpana toimijana. Taustavaikuttajan roolissakin Finavian tulisi kyetä jatkuvaan liiketoiminnan kehityksen tarkkaan seurantaan ja varmistamaan asiakkaidensa äänen kantautuminen korviinsa. Vaikka kukin palveluntoimittaja johtaisi turvatarkastajia omien johtamisjärjestelmiensä avulla, tulisi Finavian olla niistä selvillä. Olennaisinta olisi varmistaa, että järjestelmien avulla välittyvä turvatarkastajille tärkeää tietoa lentoaseman pyrkimyksistä ja tavoitteista.

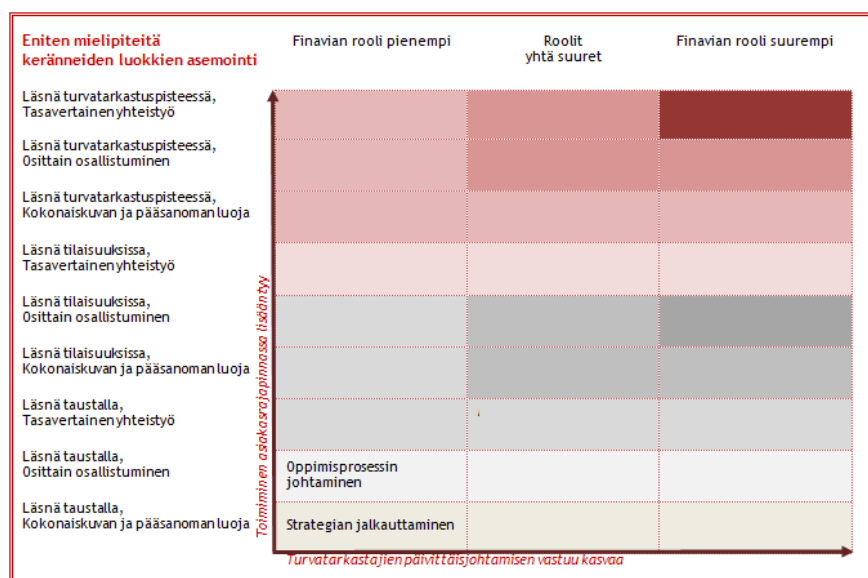


Kuva 11: Finavian rooli strategian jalkauttamisessa.

Eniten mielipiteitä keränneiden luokkien perusteella Finavian rooli oppimisprosessin johtamisessa on pienempi kuin palveluntoimittajien rooli. Edelleenkin Finavian ei toivota vaikuttavan suoraan asiakasrajapinnassa tai edes erikseen järjestettyjen tilaisuuksien muodossa, vaan toiminnan taustalla. Oppimisprosessin johtamisen rooli poikkeaa strategian jalkauttamisesta roolista siinä, että Finavialta ei odoteta pelkästään päälinjauksien tekemistä, vaan myös osallistumista itse toimintaan. (Kuva 12: Finavian rooli oppimisprosessin johtamisessa.) Finavian rooli oppimisprosessin johtamisessa on isompi kuin strategian jalkauttamisessa, mutta pienempi kuin muissa päivittäisjohtamisen teemoissa (Kuva 15: Finavian roolin asemoituminen teemoittain). Tarkasteltaessa palveluntoimittajien mielipiteitä oppimisprosessin johtamisen

osa-alueiden perusteella kasvaa Finavian rooli perehdytysmateriaalin suunnittelussa ja oppimista edistävän ilmapiirin ylläpitämisessä. Tällöin Finavian odotetaan olevan läsnä erilaisien tilaisuuksien muodossa (esimerkiksi rekrytoinnin onnistumisen arviointitilaisuuksissa tai koulutustilaisuuksissa). Lisäksi palveluntoimittajat näkevät Finavian rooliin kuuluvan enemmän myös rakennepääomasta vastaamisen (esimerkiksi teknologia ja järjestelmät), mikä on luonnollista, koska palvelua tuotetaan Finavian tiloissa ja sen työvälineillä. Yhteistyötä odotetaan esimerkkinä toimimisessa ja oman osaamisen jatkuvassa kehittämisessä lentoasemapalvelujen hyväksi. (Taulukko 6: Oppimisprosessin johtamisen osa-alueet.)

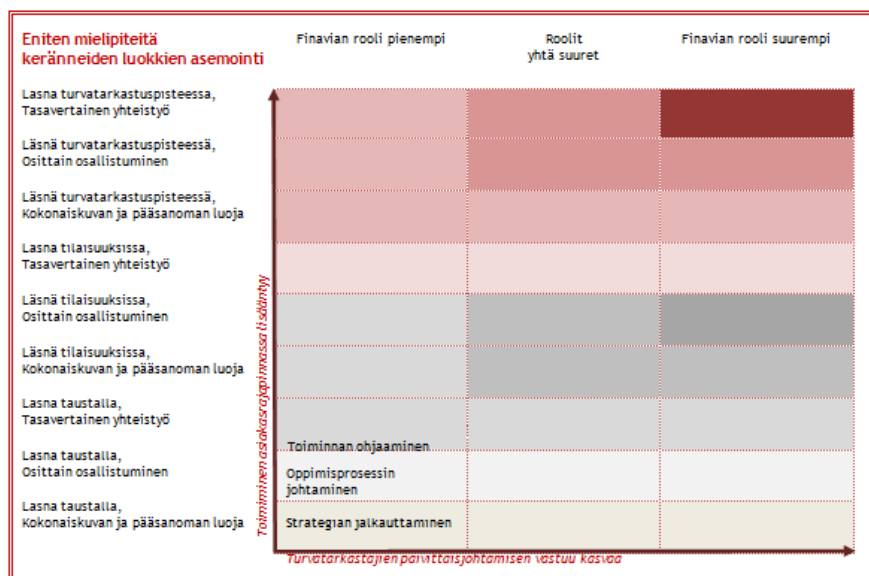
Oppimisprosessin johtaminen nivoutuu strategiseen johtamiseen. Näin ollen sekä strategisen että oppimisprosessin johtamisen roolit menevät osin päällekkäin. Osaamisen johtamisella varmistetaan ydinkyvykyys eli sellainen osaaminen, jolla tuotetaan asiakkaalle lisäarvo. Finavian etujen mukaista on olla vaikuttavassa roolissa oppimisprosessia johdettaessa. Mitä paremmin osaamisen johtaminen nivotaan lentoaseman tavoitteisiin, sitä paremmin sekä Finavia että palveluntoimittaja pystyvät ennakoimaan tulevia osaamistarpeita. Sitä tehokkaammin molemmat hankkivat oikeaa osaamista sekä hyödyntävät olemassa olevaa osaamista. Syy siihen, miksi palveluntoimittajat eivät näe Finavian roolia tässä yhteydessä vieläkin suurempana, voi johtua turvatarkastajien perehdytyksistä. Toimittajat eivät todennäköisesti koe saavansa riittävästi lisäarvoa siitä, että Finavia osallistuisi näihin. Lisäksi Finavian osallistuminen perehdytyksiin toisi toimittajille yhden uuden prosessin hallittavaksi, jolloin näiden tilaisuuksien järjestämisen tehokkuus saattaisi alentua. Palveluntoimittajat näyttävät arvostavan enemmän sitä, että Finavia valmentaisi palveluntoimittajien perehdytyksistä vastaavia. Bellin ja Zemken sanoja lainaten Finavian tehtävänä näyttäisi olevan perehdyttäjien palveleminen, perehdyttäjien tehtävänä vuorostaan turvatarkastajien palveleminen ja turvatarkastajien tehtävänä matkustajien palveleminen.



Kuva 12: Finavian rooli oppimisprosessin johtamisessa.

Palveluntoimittajat näkevät itsellään olevan isomman roolin kuin Finavialla turvatarkastajien työn ohjaamisessa, kun vertailuperusteena käytetään eniten mielipiteitä keränneitä luokkia. Edelleen Finavian tulisi enemmänkin vaikuttaa taustalla. Toimittajien mielipiteet jakaantuvat tasan sen suhteen, miten taustalla vaikuttaminen tulisi toteuttaa. Puolet vastaajista näyttäisi olevan sitä mieltä, että Finavian tulisi puoliksi palveluntoimittajien kanssa vastata työn ohjaamisesta. Puolet vastaajista taas näkisi satunnaisen osallistumisen olevan riittävää. (Kuva 13: Finavian rooli päivittäisen toiminnan ohjaamisessa.) Työn ohjaamisessa Finavialla olisi kolmanneksi suurin rooli, kun sitä verrataan muihin, vastaavalla tavalla analysoituihin teema-alueisiin (Kuva 15: Finavian roolin asemoituminen teemoittain). Verrattaessa mielipiteiden jakaumaa ohjaamisen osalta osa-alueittain, muuttuisivat tulokset huomattavista. Tällöin esimerkiksi viidestä osa-alueesta kolmessa nähdään Finavialla olevan vähintään yhtä iso rooli kuin palveluntoimittajalla. Yhden osa-alueen (asioiden pohdinta turvatarkastajien kanssa) osalta kenellekään ei olisi riittänyt se, että Finavia olisi vain taustavaikuttaja. (Taulukko 7: Päivittäisen toiminnan ohjaustoimenpiteiden osa-alueet.)

Palveluntoimittajat, jotka eivät näe ensisijaisesti yhteistyön mahdollisuutta päivittäisessä toiminnan ohjauksessa, todennäköisesti tavoittelevat tehokasta rutiiniomaista ohjausta. Tällöin Finavian tulisi panostaa voimakkaasti siihen, että toiminnan tavoitteet ovat selvät, tuotokset ovat mitattavia, toiminnan vaikutukset tunnetaan ja toiminta on jatkuvaa. Ilman näitä edellytyksiä ei rutiiniohjaus olisi mahdollista. Niiden palveluntoimittajien näkemys, jossa toiminnan ohjaus kuuluu puoliksi molemmille osapuolille, saattaa perustua juuri siihen, että heidän mielestään rutiiniohjauksien edellytykset eivät täyty. Toinen syy yhteistyörooliin voi olla tilannetietoisuuden vastuun jakaminen. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että Finavia vastaisi globaalimmasta ja palveluntoimittajat välittömästi oman organisaation toimintaan liittyvästä tilannetietoisuudesta. Molempia tilannetietoisuuden tasoja tarvitaan päätöksenteossa, jotta päättäminen perustuisi tietoon. Valitsipa Finavia osallistujan tai yhteistyön roolin, kuuluu sille joka tapauksessa vastuu omalta osaltaan turvatarkastusliiketoiminnan sisäisestä viestinnästä, koska lentoaseman yhteinen tahto ja tavoitteet syntyvät vain kaikkien toimijoiden keskinäisen vuoropuhelun tuloksena. Mahdollisesta roolijaosta huolimatta asiakkaiden kuunteleminen kuuluu, joka päivä, jokaiselle palvelun tuottamiseen osallistuvalla työntekijällä.

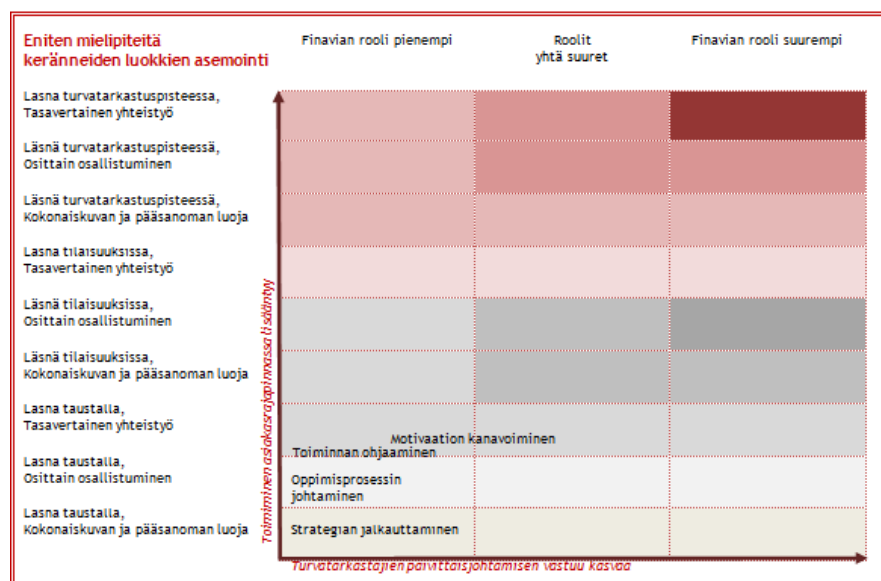


Kuva 13: Finavian rooli päivittäisen toiminnan ohjauksessa.

Eniten mielipiteitä keränneiden luokkien perusteella puolet palveluntoimittajista näkee Finavian roolin olevan yhtä suuri motivaation kanavoimisessa. Toinen puoli näkee sen olevan pienempi. Vaikka Finavia nähdään edelleen taustavaikuttajana, odotetaan siltä taustatoimintojen osalta kuitenkin yhteistyötä palveluntoimittajien kanssa. (Kuva 14: Finavian rooli motivaation kanavoimisessa.) Palveluntoimittajien näkemyksen perusteella Finaviolla on isompi rooli motivaation kanavoimisessa kuin strategian jalkauttamisessa, oppimisprosessin johtamisessa tai toiminnan ohjauksessa (Kuva 15: Finavian roolin asemoituminen teemoittain). Tarkasteltaessa tuloksia motivaation kanavoimisen osa-alueiden perusteella lievenee Finavian rooli yhteistyöroolista osallistujan tasolle kahden osa-alueen osalta. Nämä osa-alueet liittyvät työhyvinvoinnin ylläpitoon ja turvatarkastajia motivoivien tavoitteiden asettamiseen. (Taulukko 8: Motivaation kanavoimisen osa-alueet.)

Työhyvinvointia edistetään esimerkiksi järkevällä päivittäisten töiden organisoinnilla, selkeiden pelisääntöjen luomisella ja niiden asianmukaisella noudattamisella, oikeudenmukaisella ja tasapuolisella johtamisella, yhdessä kehittämällä ja arvioimalla. Tämän perusteella motivaation kanavoiminen nivoo yhteen eri päivittäisjohtamisen teema-alueet, jolloin on luonnollista, että molemmilla osapuolilla on tämän osalta muita teemoja isompi rooli. Hyvin toimivassa liiketoimintaympäristössä jokainen sen jäsen, yritysrajoista välittämättä, on vastuussa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä. Painotukset ovat kuitenkin erilaiset. Palveluntoimittajien näkemyksen mukaan Finavian rooli painottuu toiminnan kehittämiseen turvatarkastajien kanssa, turvatarkastajan vallan ja vastuun lisäämiseen, kykyjen ja taipumusten kehittämiseen, työn kuormittavuuden valvomiseen sekä palkitsemiseen. Palveluntoimittajien kahtia jakaantuminen, määriteltäessä Finavian roolin suuruutta suhteessa heidän omaansa, selittyy eri menetelmänäkökulmilla. Osa näkee Finavian roolin motivaation kanavoimisessa

olevan enemmän oikeaan suuntaan ohjaamista, kun taas osan mielestä myös Finavialta odotetaan vastaavaa panosta kuin toimittajilta.

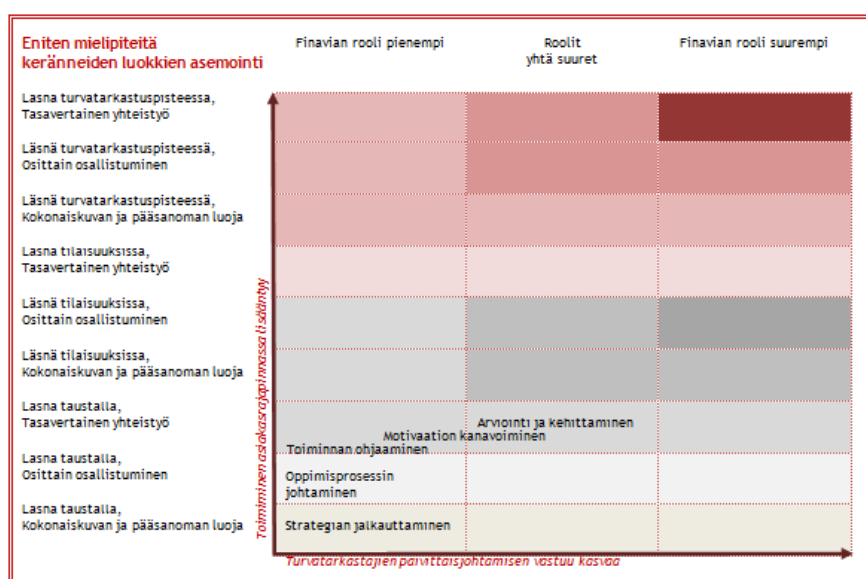


Kuva 14: Finavian rooli motivaation kanavoimisessa.

Eniten mielipiteitä keränneiden luokkien perusteella Finavian rooli turvatarkastajien toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä on yhtä suuri kuin palveluntoimittajien. Finavian odotetaan kuitenkin myös tämän osalta vaikuttavan vain taustalla. Taustalla toimiessa siltä odotetaan yhteistyötä palveluntoimittajien kanssa. Palveluntoimittajien näkemyksen mukaan Finavialla on isoin rooli turvatarkastustoiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä, kun tätä verrataan muihin päivittäisjohtamisen teema-alueisiin (Kuva 15: Finavian roolin aseoituminen teemoitain). Palveluntoimittajien näkemys Finavian roolista muuttuu, kun tutkimustuloksia tarkastellaan arvioinnin ja kehittämisen osa-alueiden perusteella. Tällöin Finavia ei olisi pelkästään taustavaikuttajan roolissa. Sen tulisi ottaa osaa tilaisuuksiin, joissa turvatarkastajien kanssa yhdessä kartoitetaan toiminnan tilaa ja tulevaisuutta sekä käydään läpi arviointimenetelmiä. Osa-alueita tarkastelemalla havaitaan myös lievennys Finavian roolissa, kun puhutaan arviointitulosten välittämisestä turvatarkastajille. Tässä yhteydessä Finavian rooli näyttää olevan pienempi kuin palveluntoimittajien ja yhteistyön sijaan riittäisi osallistuminen. (Taulukko 9: Toiminnan arvioimisen ja kehittämisen osa-alueet.)

Palveluntoimittajien näkemyksen mukaan Finavialla on kaikkien isoin rooli päivittäisjohtamisen osalta arvioinnissa ja kehittämisessä. Tämän näkemyksen syntymiseen todennäköisesti vaikuttavat sekä palvelusopimuksen täyttymisen valvontaan liittyvät syyt että Finavialle määrätty lainsäädännölliset valvontavastuut. (Lainsäädäntö edellyttää Finavialta tiettyjen laadunvalvontatoimenpiteiden toteuttamista, joita se ei voi siirtää kolmannen osapuolen toteutettavaksi.) Näkemys tasavertaisesta yhteistyöstä perustuu siihen, että vain siten voidaan huomioida molempien osapuolten tavoitteet. Finavian on siis ratkaistava koko lentoasemapalve-

luketun tasolla tärkeinä pidettävät asiat eli mittarit ja mittaustavat. Palveluntuottaja määrittelee, lentoaseman määrittelemien mittareiden lisäksi, omalle toiminnalleen tärkeät seurattavat asiat. Henkilöstö saadaan parhaiten sitoutumaan molempien osapuolten mittareiden ilmentämien asioiden kehittämiseen ja seuraamiseen, kun jokainen turvatarkastaja osallistuu mittariston kokoamiseen. Tällöin jokaiselle turvatarkastajalle muodostuu samanlainen käsitys siitä, mikä on turvatarkastusliiketoiminnalle tärkeää. Syy siihen, että Finavia on kuitenkin edelleen vain taustavaikuttajan roolissa, on todennäköisesti siinä, että palveluntoimittajat eivät näe Finavialla suurta roolia käytännön arviointityön tekemisessä asiakasrajapinnassa.

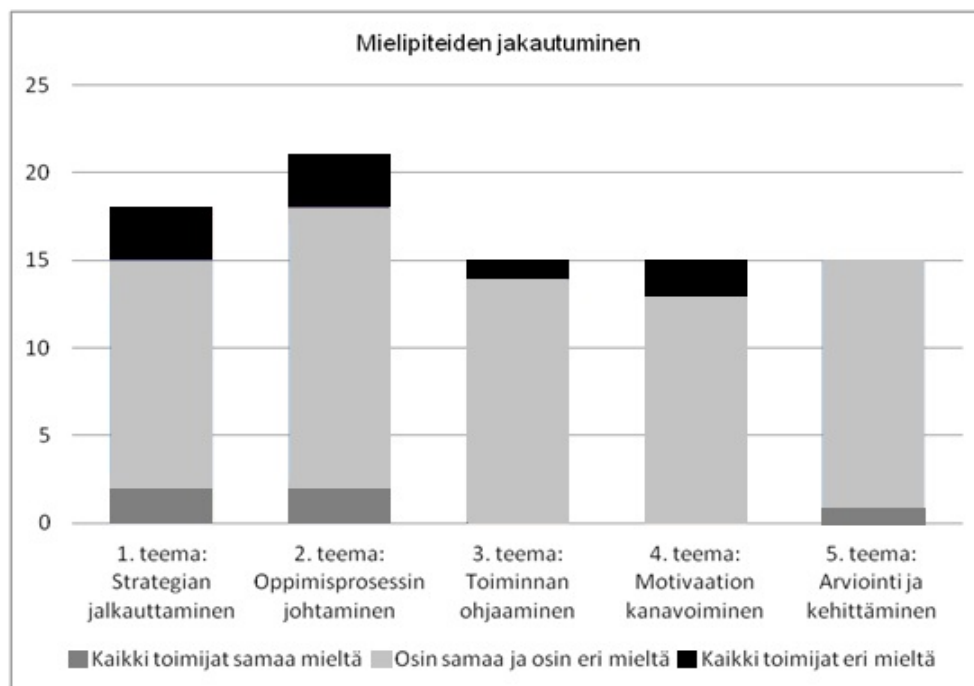


Kuva 15: Finavian roolin asemoituminen teemoittain.

8.2 Tutkimusaineiston ääri-ilmiöitä

Tutkimusaineiston ääri-ilmiöitä ovat Finavian roolin määrittäminen suuremmaksi kuin palveluntuottajan rooli sekä palveluntoimittajien antamien vastausten täysi eroavaisuus tai yhtäläisyys keskenään. Finavian rooli voidaan tulkita palveluntoimittajan roolia isommaksi vain kuuden yksittäisen vastauksen osalta. Nämä vastaukset kattavat noin seitsemän prosenttia tutkimusaineistosta. Finavian rooli nähdään isommaksi palveluntoimittajan ja Finavian strategian yhteensovittamisessa, yleisten toimintaperiaatteiden kuvaamisessa, tiedonvälityslinkkinä toimimisessa, turvatarkastuspalvelun tärkeyden korostamisessa ja nykyisten arviointimenetelmien toimivuuden varmistamisessa. Täysin saman näkemyksen sisältäviä vastauksia on yhteensä viisi kappaletta eli noin kuusi prosenttia aineistosta. Nämä vastaukset liittyvät perustehtävän selkiyttämiseen, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen ajantasaisuuden varmistamiseen, esimerkin näyttämiseen, uuden työntekijän vastaanottamiseen sekä arviointitietojen välittämiseen yksittäiselle työntekijälle. Täysin toisistaan eroavia vastauksia on yhteensä yhdeksän kappaletta eli noin 11 prosenttia mielipiteiden kokonaismäärästä. Eniten näitä löytyy strategian jalkauttamisen ja oppimisprosessin johtamisen teemoista. (Kuvio 1: Mielipiteiden jakau-

tuminen.) Ääri-ilmiöt todennäköisesti selittyvät palveluntoimittajien omien organisaatioiden ja sopimusten suuruusluokkien (suuruusluokalla viitataan tarvittavaan henkilöstömäärään) erilaisuudella. Ääri-ilmiöitä on merkittävä määrä, suhteessa tutkimusaineiston lähteisiin (kolme toimittajaa) ja kokoon (84 mielipidettä), joten niitä ei voi jättää huomioimatta. Kehitettäessä Finavian roolia turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa tulee ääri-ilmiöiden syitä selvittää tarkemmin. Mikäli tietyt ilmiöt koskettavat vain tiettyjä toimijoita, saatetaan esimerkiksi joutua harkitsemaan eri johtamismallien luomista palveluntoimittajakohtaisesti.



Kuvio 1: Mielipiteiden jakautuminen

9 Yhteenveto

Tämä tutkimustyö tehtiin aitoon työympäristöön. Tutkittavana kohdeilmionä oli päivittäisjohtaminen ja tutkimuskohteena Finavian turvatarkastuspalvelut Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Tutkimusaihe ja -kohde ovat Finavian hyväksymiä. Tutkimustyön tarkoituksena oli osoittaa tutkijan valmiudet soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattiopintoihin liittyvässä käytännön asiantuntijatehtävässä. Tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, minkälaisena palveluntoimittajat näkevät Finavian roolin turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa. Tutkimustuloksia käytetään Finavian turvatarkastuspalvelujen päivittäisjohtamisen kehittämisessä. Aihe on Finavialle ajankohtainen, koska sen tavoitteena on kuluvan vuoden aikana kehittää päivittäisjohtamisen avulla turvatarkastuspalvelua. Päivittäisjohtamisen ajankohtaisuudesta yleisesti kertoo se, että aiheesta tarjotaan korkeakoulutasoista koulutusta ja se on useamman opinnäytetyön aiheena. Myös yritykset panostavat päivittäisjohtamisen parantamiseen. Päivittäisjohtamisen merkitys tulee kasvamaan organisaatioiden ohentuessa ja tiimien itseohjautu-

vuuden kehittyessä, jolloin päivittäisjohtaminen tulee pysymään esimiesten yhtenä keskeisenä haasteena.

Teoreettisen viitekehyksen avulla rakennettiin päivittäisjohtamisen teema-alueet, jotka olivat strategiaan sitouttaminen, oppimisprosessin johtaminen, päivittäisen toiminnan ohjaaminen, motivaation kanavoiminen sekä päivittäisen toiminnan arviointi ja kehittäminen. Teoreettisen viitekehyksen luomisessa käytetyt lähteet olivat tuoreita ja palvelivat tutkimuksen tarkoitusta. Lähteitä hyödynnettiin monipuolisesti. Haastattelututkimus oli tässä tutkimuksessa menetelmänä toimiva ratkaisu. Loogisuus varmistettiin selkeällä sisällysluettelolla ja johdonmukaisella raportoinnilla. Tutkimustyö tuotti uutta tietoa, koska Finavian turvatarkastuspalvelujen päivittäisjohtamista ei ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimusongelmaan esitetty ratkaisu perustui tutkimuksen aikana syntyneeseen kokemustietoon ja analysointiaineistoihin. Tutkimustyön tuloksena selvitettiin palveluntoimittajien näkemys Finavian roolista palveluntoimittajille ulkoistetun turvatarkastuspalvelun päivittäisjohtamisessa. Näkemys Finavia roolista vaihtelee päivittäisjohtamisen teemojen mukaisesti. Vaihtuvat roolit ovat kokonaiskuvan ylläpitäjä, osallistuja ja yhteistyön tekijä. Finavian toivottiin vaikuttavan turvatarkastajien päivittäisjohtamiseen mieluummin taustalla kuin toimimalla asiakasrajapinnassa. Palveluntoimittajien mukaan Finavian rooli on heidän rooliaan pienempi.

Tutkimustulokset eivät olleet yllättäviä. Ennemminkin ne vahvistivat jo työympäristössä aistittavissa olleiden kehitystarpeiden olemassaolon. Näitä ovat olleet esimerkiksi roolien selkiyttämistarpeet ja valmentavan johtamisotteen löytäminen. Tutkimustulokset toimivat hyvänä pohjana jatkotutkimukselle. Seuraavaksi tulisi tutkia sitä, voiko Finavialla olla yleensäkin vain yhdenlainen rooli turvatarkastajien päivittäisjohtamisessa vai tulisiko sen räätälöidä oma roolinsa aina palveluntoimittajien mukaan. Räätälöinnin seurauksena saattaa olla esimerkiksi tarpeen, että Finavian palveluesimiehet nimikoidaan toimittajakohtaisesti ja toimenkuvat päivitetään yhteistyössä palveluntoimittajan kanssa, jotta Finavian päivittäisjohtaminen vastaisi palveluntoimittajan tarpeita. Edellä mainitun lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, mikä on turvatarkastajien näkemys Finavian ja palveluntoimittajan roolijaosta päivittäisjohtamisen osalta.

Lähteet

Teokset

- Armstrong, M. 2008. How to manage people. India: Replika Press Pvt Ltd.
- Bell, C.R. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor.
- Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5.-6.painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Jokinen, J., Jäntti, J. & Kostamo, E. 2004. Johtamisen taskuopas. Kokonaisuus hallintaan. 4. painos. Espoo: Johtamisvoima.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY.
- Kermally, S. 2004. Developing and managing talent. How to match talent to the role and convert it to strength. A blueprint for business survival. London: Thorogood.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Helsinki; Kauppakaari Oyj.
- Laurent, B.2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Porvoo: WSOY.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Juva: WSOY
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. 3.painos. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Esa Print Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki; WSOYpro.
- Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Reddin, W. 2000. Selvät työroolit - tee oikeita asioita. Jyväskylä: Gummerus.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B - Vähemmällä enemmän. 7.uud.painos. Helsinki: Hakapaino.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.

Internet lähteet

Ammattikorkeakoululaki. Viitattu 31.11.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030351>

Free management library. 2011. Basics in Internal Organizational Communications. c/o Authenticity Consulting, LLC. Minneapolis, Minnesota. Viitattu 28.11.2011
<http://managementhelp.org/organizationalcommunications/internal.htm>

Häkli, V. 2010. Uutta diiliä pukkaa. Katso 16.2.2010. Uutiset. Tulostettu 28.10.2011.
http://www.telvis.fi/katso/tvuutiset/_a107389/uutta+diilia+pukkaa/

Jokinen, J., Jäntti, J. & Kostamo, E. 2006. Johtamisen taskuopas. Uudistettu 4.painos. Espoo: Johtamisvoima. Viitattu 10.10.2011.
<http://publishing.yudu.com/Freedom/A9xch/Taskuopasversio2007/resources/4.htm>

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Yhteisöviestinnän perusteet. Verkko- opintomateriaali. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.11.2011.
http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html

Liikenne - ja viestintäministeriö. Finavian omistajastrategia allekirjoitettu. 2011. Viitattu 2.10.2011. <http://www.lvm.fi/web/fi/tiedote/-/view/1235579>

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. 2009. Matkustajien turvatarkastukset. Viitattu 4.10.2011.
<http://www.ilmailuhallinto.fi/matkustajienturva>.

Veturimiesten liitto. Kannanotto 14.1.2010. VR:n muutosohjelma syrjäyttää päivittäisjohtamisen. Viitattu 28.10.2011.
<http://www.veturimiesliitto.fi/fi/ajankohtaista/?a=viewItem&itemid=248>

Wikipedia. 2011. Motiivi. Viitattu 30.10.2011. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Motiivi>.

Muut lähteet

Finavia Oyj. 2011. Vuosikatsaus - 365 mahdollisuutta. Vuosikertomus 2010. 2011. Helsinki: Libris Oy.

Hietala K. & Kangasniemi, T. 2011. Ikäjohtaminen ammattikorkeakoulun esimiestyössä. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Rovaniemi. Opinnäytetyö.

Huttunen, T. 2011. Mitä teidän mielestänne tarkoitetaan käsitteillä motivaatio tai työmotivaatio? Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Kerava. Kerava. Luentomateriaali 17.10.2011.

Kuitunen, H. 2007. Kahden yrityksen välisen yhteistyösuhteen analysointi. Case: Yritys A ja Yritys B. Kauppatieteiden kandidaatin tutkielmaseminaari. Johtaminen ja organisaatiot. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Metsola, A. 2010. Jokainen voi kehittää työhyvinvointia. Okay. Finnair-konsernin henkilöstölehti 2010 nro 1-2, 15. Helsinki: Edita

Pakarinen, T. 2011. Henkilöstöjohtamisen toiminnot ja HR -roolit. Koulutusmateriaali. Kunnallinen työmarkkinalaitos.

Söyrinki, T. 2010. Varhaiskasvatuksen johtajuus - yhteinen prosessi. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajankoulutuslaitos. Varhaiskasvatuksen yksikkö. Kasvatustieteen, erityisesti varhaiskasvatuksen Pro Gradu - tutkielma.

Haastattelut. Airpro Oy, SOL Palvelut Oy ja Turvatiimin Oyj. Maaliskuu 2012. Vantaa.

Kuvat

Kuva 1: Tutkimuksen lähdeaineistot.....	8
Kuva 2: Turvatarkastuspalvelun liiketoimintaverkko (Mukailtu. Möller ym. 2004, 173).....	10
Kuva 3: Johtamisen kokonaisuus (Jokinen ym. 2006, 7).	13
Kuva 4: Lentoeseman turvatarkastuspalvelun johtamiseen osallistuvat tahot.	14
Kuva 5: Suorituksen johtamisen viitekehys (Hyppänen 2007, 55).	16
Kuva 6: Toiminnan ohjaustapoja (Laurent 2006, 60).	19
Kuva 7: Työn ominaispiirteiden malli (Kauhanen 2009, 47).	29
Kuva 8: Toiminnan vaiheittainen kehittäminen (Laurent 2006, 28).	32
Kuva 9: Tutkittavan ilmiön pääluokka ja teemat (Muokattu. Hirsjärvi & Hurme 2004, 67). ..	35
Kuva 10: Aineiston luokittelu ja koodaaminen.	39
Kuva 11: Finavian rooli strategian jalkauttamisessa.....	41
Kuva 12: Finavian rooli oppimisprosessin johtamisessa.	42
Kuva 13: Finavian rooli päivittäisen toiminnan ohjaamisessa.....	44
Kuva 14: Finavian rooli motivaation kanavoimisessa.	45
Kuva 15: Finavian roolin asemoituminen teemoittain.....	46

Kuviot

Kuvio 1: Mieliteiden jakautuminen	47
---	----

Taulukot

Taulukko 1: Roolin olemassaolo (Haastattelut 2012).	1
Taulukko 2: Sijainti (Haastattelut 2012).	1
Taulukko 3: Menetelmä (Haastattelut 2012).	1
Taulukko 4: Roolinäkemys mielipiteiden enimmäismäärän mukaan (Haastattelut 2012).	1
Taulukko 5: Strategiaan sitouttamisen osa-alueet (Haastattelut 2012).	2
Taulukko 6: Oppimisprosessin johtamisen osa-alueet (Haastattelut 2012).	2
Taulukko 7: Päivittäisen toiminnan ohjaustoimenpiteiden osa-alueet (Haastattelut 2012). .	3
Taulukko 8: Motivaation kanavoimisen osa-alueet (Haastattelut 2012).	3
Taulukko 9: Toiminnan arvioimisen ja kehittämisen osa-alueet (Haastattelut 2012).	4

Liitteet

Liite 1: Finavia Oyj	1
Liite 2: Yrityskuvaukset	1
Liite 3: Turvatarkastustoiminnan kuvaus	1
Liite 4: Haastattelukysymykset.....	1
Liite 5: Haastattelukysymysten vastaukset.....	1
Liite 6: Tutkimusaineiston taulukointi	1

Liite 1: Finavia Oyj



Finavian historia yltää aina 1920-luvulle, Suomen ilmailuhallinnon syntyvuosiin. Vuosina 1991 - 2005 se tunnettiin nimellä Ilmailulaitos. Vuonna 2006 Ilmailulaitos otti aputoiminimen Finavia käyttöön. Vuoteen 2010 Finavia oli valtion liikelaitos nimellä Ilmailulaitos Finavia, jonka jälkeen se muuttui liikelaitoksesta valtion kokonaan omistamaksi osakeyhtiöksi Finavia Oyj:ksi. (Finavia Oyj. Media. Tiedotearkisto. 2011.) Finavia ylläpitää Suomessa 25 lentoaseman verkkoa ja koko maan kattavaa lennonvarmistusjärjestelmää. Sen asiakkaita ovat lentoyhtiöt, lentomatkatustajat, elinkeinoelämä, yleisilmailu, sekä sotilas- ja valtionilmailu. Se on liikenne- ja viestintäministeriön omistajaohjauksessa oleva valtion kokonaan omistama erityistehtäväyhtiö. Liikenne- ja viestintäministeriö on määritellyt Finavia Oyj:n erityistehtävät omistajastrategiassa. Omistajastrategiassa korostetaan Finavia Oyj:n asemaa valtion erityistehtäväyhtiönä ja painotetaan yhtiön keskeistä roolia Suomen lentoasema- ja lennonvarmistusjärjestelmän ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Omistajastrategiaan on koottu liikenne- ja viestintäministeriön keskeiset linjaukset Finavia Oyj:n palveluodotuksista, liiketoiminnasta ja muusta omistajapolitiikan toteuttamisesta yhtiössä. Erityistehtävien avulla luodaan edellytykset suomalaisten ja suomalaisen yhteiskunnan kilpailukyvyille, liikkumiselle ja kansainvälisyydelle. (Liikenne - ja viestintäministeriö. Finavian omistajastrategia allekirjoitettu. 2011.)

Finavian tavoitteena on olla asiakaskeskeinen, kannattavasti kasvava ja uudistuva palveluyritys, jolla on osaava, motivoitunut ja palvelusuuntautunut henkilöstö. (Liikenne - ja viestintäministeriö. Finavian omistajastrategia allekirjoitettu. 2011.) Finavia haluaa olla Pohjois-Euroopan halutuin lentoasemien ylläpitäjä, tarjoamalla kansainvälisesti kilpailukykyisiä, turvallisia ja luotettavia lentoasema- ja lennonvarmistuspalveluja. Se tiedostaa toimivansa tulevaisuudessa yhä tiukemmassa kilpailutilanteessa, josta voittajana selviytyminen edellyttää toiminnan jatkuvaa kehittämistä tehokkaammaksi ja ketterämmäksi. Toiminnan kulmakiviä ovat turvallisuus ja sujuvuus. (Finavia Oyj. 2011. Vuosikatsaus - 365 mahdollisuutta, 11, 12, 16, 20 & 27.) Finavian arvot ovat turvallisuus, asiakashyöty, tehokkuus ja uudistumiskyky, yhteistyö, sekä ympäristö- ja yhteiskuntavastuu. Turvallisuus taataan varmistamalla järjestelmien ja inhimillisen toiminnan laadukkuus. Asiakashyöty varmistetaan kehittämällä toimintaa asiakkaiden tarpeiden perusteella. Tehokkuus ja uudistumiskyky turvataan varmistamalla kannattavuus. Yhteistyö varmistetaan aktiivisilla tapaamisilla kumppaneiden kanssa. Ympäristö- ja yhteiskuntavastuuta toteutetaan huomioimalla ympäristöasiat vastuullisessa toiminnassa. (Finavia Oyj. 2011. Vuosikatsaus - 365 mahdollisuutta, 13.)

Finavia konsernin palveluksessa on noin 2500 henkilöä. Henkilöstöstrategian painopiste on asiakaskeskeisessä palveluliiketoiminnassa. Muita yhtiön toimintaa kuvaavia tunnuslukuja vuodelta 2010 ovat:

- liikevaihto, milj. euroa	318
- tulos, milj. euroa	36,4
- omavaraisuusaste	44,3 %
- sijoitetun pääoman tuotto	7,1 %
- säännöllistä reittiliikennettä operoivien yhtiöiden määrä	32
- säännöllisten reittiliikennekohteiden määrä	92
- matkustajamäärät, liikenneilmailu yhteensä	16 458 182 (+1,6 %)
- lentojen määrä yhteensä	309 664
- rahtimäärä, tonnia	156 849
- kuljetetun postin määrä, tonni	11 778
- lentokoneiden paikoituspaikkoja	199
- lentoasemien pinta-ala, ha	10 291

(Finavia Oyj. 2011. Vuosikatsaus - 365 mahdollisuutta, 21, 58, 62.)

Lähteet

Finavia Oyj. Media. Tiedotearkisto. 2011. Viitattu 2.10.2011.

http://www.finavia.fi/medialle/tiedotearkisto/finavia_tiedotteet/finavia_tiedote?id=1885219

Finavia Oyj. 2011. Vuosikatsaus - 365 mahdollisuutta. Vuosikertomus 2010. Helsinki: Libris Oy.

Liikenne - ja viestintäministeriö. Finavian omistajastrategia allekirjoitettu. 2011. Viitattu 2.10.2011. <http://www.lvm.fi/web/fi/tiedote/-/view/1235579>

Liite 2: Yrityskuvaukset

Airpro Oy

Airpro tuottaa ja kehittää ammattitaitoisesti monipuolisia lentoliikenteen maa- ja matkustajapalveluita Suomen lentoasemilla kotimaisille ja ulkomaisille lentoyhtiöille sekä yrityksille ja yhteisöille. Se tarjoaa myös korkealaatuisia ja kattavia turvatarkastuspalveluita liikenteen ja matkailun toimijoille, sekä erilaisten tapahtumien järjestäjille. Airpron liiketoiminta ryhmitellään kolmeen palvelutuoteryhmään, jotka ovat lentoliikenteen maapalvelut, turvatarkastuspalvelut ja lentokenttäpalvelut. Vuonna 2009 Airpron liikevaihto oli 31 miljoonaa euroa. Se on Finavian kokonaan omistama tytäryhtiö, joka työllistää maanlaajuisesti yli 700 lentoasemapalvelujen ammattilaista.

Lähde: Airpro Oy. Yritys. Viitattu 1.12.2011. <http://www.airpro.fi/yritysinfo>.

SOL Palvelut Oy

SOL on osaava ja innovatiivinen suomalainen palvelualan perheyritys. Konsernin emoyhtiönä toimii SOLEMO Oy. Suomen tytäryhtiöt ovat koti-, kiinteistö-, siivous-, toimitila-, turva- ja vartiointipalveluja tarjoava SOL Palvelut Oy, pesulapalveluja tarjoava SOL Pesulapalvelut Oy ja henkilöstöpalvelualalla toimiva SOL Henkilöstöpalvelut Oy. SOL Henkilöstöpalvelut Oy toimii myös kansainvälisesti Virossa, Latviassa ja Venäjällä. SOL Palvelut Oy tarjoaa yrityksille monipuolisia siivous-, toimitila, kiinteistö- ja turvapalveluita. Vuonna 2010 SOL-konsernin liikevaihto oli 190 miljoonaa euroa. SOL työllistää yli 9000 työntekijää.

Lähde: SOL Konserni. Tietoja yrityksestä. 2011. Viitattu 1.12.2011.
<http://www.sol.fi/Palvelumme>.

Turvatiimi Oyj

Turvatiimi on kotimainen turvallisuuspalveluja tuottava yritys. Yhtiö tarjoaa räätälöityjä turvallisuuspalveluja, turvateknisiä ratkaisuja ja turva-asiantuntijapalveluja toimipisteissään eri puolilla Suomea. Turvatiimin toiminta perustuu aktiiviseen asiakaskumppanuuteen eri muodoissaan, mikä mahdollistaa turvallisuuspalveluiden pitkäjänteisen kehittämisen. Turvatiimi haluaa toimia joustavasti tilanteen mukaan ja tarpeiden muuttuessa sopeuttaa toiminnan uusiin tilanteeseen. Turvatiimin liikevaihto oli vuonna 2010 yli 32,3 miljoonaa euroa. Yhtiö työllistää yli 1000 henkilöä. Turvatiimi Oyj:n emoyritys on Atine Group Oy, joka kuuluu Virala - konserniin.

Lähde: Turvatiimi Oyj. Tietoa turvatiimistä. Viitattu 1.12.2011.
<http://www.turvatiimi.fi/fi/tietoaturvatiimista/yritysesittely.html>

Liite 3: Turvatarkastustoiminnan kuvaus

Säännölliset turvatarkastukset aloitettiin Suomessa vuonna 1975. Turvatarkastusvastuu oli ensin poliisilla. Vuonna 1994 voimaan tullut turvatarkastuslaki siirsi turvatarkastusvastuun asteittain poliisilta Ilmailulaitokselle, joka tunnetaan nykyisin nimellä Finavia. Finavian lentoasemilla turvatarkastetaan matkustajat, matkustajin käsi- ja ruumamatkatavarat, rahti- ja posti, lentoasemien työntekijät ja heidän mukana kuljettamansa tavarat, tavarantoimitukset, sekä lentokenttäalueelle pyrkivät ajoneuvot. (Liikenteen turvallisuusvirasto, 2010). Turvatarkastuksen tarkoituksena on varmistaa, että lentokoneisiin ei päädy esineitä tai aineita, jotka voisivat aiheuttaa lennolla vaaraa. (Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi 2009.) Turvatarkastuksen asiakkaita ovat matkustajat, sekä lentoasemalla toimivat yritykset ja yhteisöt henkilöstöineen. Turvatarkastustoiminnan tasoa ja lentoasemalla työskentelevien turvatarkastajien koulutusta valvoo ja ohjaa Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Vuodesta 2002 lähtien Finavian lentoasemien turvatarkastus on ollut yhtenäinen Euroopan muiden lentoasemien kanssa. (Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi 2009.)

Finavia järjestää lentoasemiensa turvatarkastukset, joko omin, tai ulkopuolisin voimin. (Ilmailulaitoksen vuosikertomus 1995.) Helsinki-Vantaan lentoaseman osalta Finavia ostaa turvatarkastuspalvelut ulkopuolisilta yrityksiltä. Palvelu kuitenkin tuotetaan Finavian liiketoimintaympäristössä eli lentoasemalla ja Finavian tarjoamilla työvälineillä. Turvatarkastuspalvelu kilpailutetaan määräväliajoin. Kilpailutuksen avulla muodostetaan runkosopimukset voittaneiden palveluntarjoajien kanssa. Runkosopimuksissa määritellään tuotettavan palvelun sisältö, laadunvalvontakriteerit, yhteistoimintamenetelmät ja suuntaa antava miehitystarve turvatarkastuspisteissä. Tarkempi miehitys tilataan yhteisesti sovituisissa ajanjaksossa aina tiettyyn määräaikaan mennessä. Palveluntoimittaja suunnittelee tilauksen perusteella tarvittavat henkilöstöresurssit ja työvuorolistat. Työvuorolistojen laatimisessa huomioidaan muun muassa työntekijöiden esittämät toiveet, työehtosopimuksen vaatimukset, turvatarkastajan pätevyysluokat, pätevyyden ylläpidon edellyttämät toimenpiteet ja sukupuoli jakauman toteutuminen. Yksittäisen turvatarkastuspisteen miehitys voi vaihdella vuorokaudenajoista, vuodenaajoista, ruuhka-ajoista ja kausiluontoisista tapahtumista riippuen yhdestä turvatarkastajasta noin neljäänkymmeneen turvatarkastajaan. Palveluntuottajilla on Finavian Helsinki-Vantaan lentoaseman toimeksiannossa yhteensä noin 600 turvatarkastajaa palveluksessaan.

Lähteet

Ilmailulaitos. Vuosikertomus 1995. 1996. Edita: Helsinki.

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. 2009. Matkustajien turvatarkastukset. Viitattu 4.1.2012. <http://www.ilmailuhallinto.fi/matkustajienturva>.

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. 2010. Siviili-ilmailun turvaamiseen liittyvät palvelukseen ottamis- ja koulutusvaatimukset. Ilmailumääräys SEC M1-1.

Liite 4: Haastattelukysymykset

1. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan sitouttamisessa strategiaan?

- palveluntoimittajan oma ja lentoaseman strategia yhteensovittaminen
- strategian muuntaminen turvatarkastajan arkikielelle
- turvatarkastuksen perustehtävän selkiyttäminen osana lentoasemapalveluja
- turvatarkastajan toimintaa ohjaavien yleisten toimintaperiaatteiden kuvaaminen ja laatiminen
- toiminnan, työprosessin tai tuloksiin liittyvien tavoitteiden kuvaaminen turvatarkastajalle
- turvatarkastajien työsääntöjen, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen jatkuva ajantasaisuuden varmistaminen, toimintajärjestelmien tehokkuuden aktiivinen seuraaminen
- jatkuvan strategiaan liittyvän keskustelun ja tiedonvaihdon ylläpitäminen, sekä strategian säännöllinen kertaaminen turvatarkastajien keskuudessa, yksittäisen työntekijän strategiatietoisuuden varmistaminen

2. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan oppimisprosessin johtamisessa?

- suunnan näyttäminen eli mille asioille on kysyntää, mihin lentoasemapalvelut ovat menossa ja mikä on tärkeää jatkossa
- turvatarkastustyössä kehittymisen tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen eli avoimen, luottamuksellisen, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin edistäminen
- esimerkin näyttäminen ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen lentoasemapalvelujen hyväksi perehdyttäminen
 - perehdytysohjelman suunnitteleminen ja perehdyttämiseen liittyvien tehtävien jakaminen
 - uuden turvatarkastajan vastaanottaminen ja työkaverien esittely, turvatarkastajan opastaminen työhön ja realististen odotusten luominen työstä, toiminnan kannalta tarpeellisten yhteyshenkilöiden selvittäminen, työtilojen ja välineiden järjestäminen, työsuojelun kuvaaminen, yritysesittelyn pitäminen omasta työnantajasta ja lentoasemasta, kokonaiskuvan luominen turvatarkastajalle
 - turvatarkastajan rekrytoinnin onnistumisen arvioiminen
 - uuden turvatarkastajan hyödyntäminen kriittisenä turvatarkastustoiminnan arvioijana ja työntekijän mukanaan tuoman uuden tiedon hyödyntäminen

3. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan päivittäisessä ohjaamisessa?

- turvatarkastajiin kohdistuvien ohjaustoimenpiteiden suorittaminen
- turvatarkastajien rohkaiseminen omassa työssään erinomaisuuteen, tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen ja huippupalvelun luominen, mahdollisimman tehokas turvatarkastajien kykyjen ja taitojen hyödyntäminen palvelun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi
- jatkuva kuvan luominen turvatarkastajille siitä, kuinka hyvin palvelu menestyy osana lentoasemapalveluja ja suhteessa tavoitteisiinsa
- jatkuva toimintaan liittyvä asioiden pohdinta yhdessä turvatarkastajien kanssa (yhteisten vuorovaikutustilanteiden järjestäminen ja arkisen viestinnän ylläpitäminen päivittäin turvatarkastajien kanssa)

- sen varmistaminen, että jokaisella turvatarkastajalla on aina luettavanaan ajantasainen strategia, henkilöstöpolitiikka, toimintakäsikirja ja organisaatiokaavio, sekä omaa tehtävää koskeva tehtäväkuvaus
- toimiminen välittävänä tiedonvälityslinkkinä turvatarkastajien ja muiden organisaatioiden välillä, sekä välitettävän tiedon kääntäminen ymmärrettävään muotoon (joko turvatarkastajilta muille tai muilta turvatarkastajille)

4. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan motivaation kanavoimisessa?

- työhyvinvoinnin edistäminen järkevällä päivittäisten töiden organisoinnilla, selkeiden pelisääntöjen luomisella ja niiden asianmukaisella noudattamisella, työhyvinvointiin vaikuttaviin tilanteisiin puuttumisella (esimerkiksi huolehtimalla, että vuorossa on aina riittävä määrä hyvin koulutettuja asiakaspalvelijoita tarjoamassa hyvää palvelua, ja joilla on käytössään riittävät työvälineet)
- turvatarkastuspalvelun tärkeyden korostaminen lentoasemapalvelujen menestymisen kannalta
- sellaisten tavoitteiden asettamisesta huolehtiminen, jotka merkitsevät jokaiselle turvatarkastajalle jotakin (tavoitteet ovat ymmärrettäviä, niiden tavoittelu mahdollista ja tavoite motivoi turvatarkastajaa itseään)
- erityishuomion kohdistaminen turvatarkastajiin, jotka onnistuvat erityisesti työssään, turvatarkastajien palkitseminen (sisältäen turvatarkastajiin tutustumisen niin hyvin, että voidaan valita juuri heille sopivia motivoimis- ja palkitsemiskeinoja)
- turvatarkastustoiminnan kehittäminen yhdessä turvatarkastajien kanssa, turvatarkastajan vallan ja vastuun lisääminen omaan työympäristöön liittyvissä päätöksissä
- turvatarkastajien kykyjen ja taipumusten kehittäminen, sekä näiden kykyjen ja taitojen yhteensovittaminen työtehtävien kanssa, säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen, työn kuormittavuuden valvominen, turvatarkastajien usko kohtuullisiin etenemismahdollisuuksiin

5. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan päivittäisen toiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä?

- turvatarkastajan toiminnan arviointiin osallistuvat tahojen tai järjestelmien määrittäminen
- tavoitteiden asettaminen suorituskyvylle
- toiminnan seuraaminen dynaamisesti kvantitatiivisten, yksiselitteisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla
- sen varmistaminen, että turvatarkastajalla on jatkuvasti täsmällinen tieto aikaisemmasta suorituksensa tasosta ja laadusta,
- turvatarkastajan auttaminen organisaation toimintaperiaatteiden taustojen ymmärtämisessä ja tätä kautta itseluottamuksen lisääminen, jotta mahdollisuus yhä enemmän itsenäisesti ratkaista yksilöllisiä palvelutilanteita
- turvatarkastajien kanssa säännöllinen yhteinen kartoitus siitä, mitä asioita ei enää kannattaisi tehdä, mitä tulisi ryhtyä tekemään ja miten toiminnan mittareita tulisi päivittää
- nykyisten mittaustulosten annin ja näiden hyödyntämisen säännöllinen varmistaminen (mitä nykyinen mittaaminen antaa ja miten näitä tietoja organisaatiossa hyödynnetään)
- selvitystyön tekeminen, mikäli tavoitteisiin ei päästy (mitä tehtiin, mitä ei tehty, miten korjataan, mitä vältetään tulevaisuudessa)

Liite 5: Haastattelukysymysten vastaukset

1. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan sitouttamisessa strategiaan?

- palveluntoimittajan oma ja lentoaseman strategia yhteensovittaminen
 - *"Finavialta tultava pääsanoma. Palveluntuottajille olisi tärkeää tuottaa tietoa siten, että heillä on kokonaiskuva strategiasta." AbBaCa*
 - *"Jos meillä on yksi yhteinen tavoite, ei voi olla kahtiajakoja rooleissa eli tämä on teidän tehtävä ja tämä meidän.. eli molemmat toteuttavat samaa roolia! kaikki tekee voitavansa yhteisen tavoitteen eteen." AcBaCc*
 - *"Tilaajan rooli normaalia toimeksiantoa suurempi, jolloin myös strategian määrittämisessä myös isompi rooli verrattuna palveluntoimittajan muihin toimeksiantoihin. Näkisin olevan jopa isompi kuin toimittajan rooli." AdBaCa*
- strategian muuntaminen turvatarkastajan arkikielelle
 - *"Finavialta odotetaan "läsnäoloa" puhuttaessa arkisen viestinnän ylläpitämisestä päivittäin turvatarkastajien keskuudessa." AbBcCb*
 - *"Strategian jalkauttaminen tulisi tapahtua niin sanotun ohjausryhmän avulla. Ohjausryhmä koostuisi sekä tilaajan, että toimittajan jäsenistä. Ohjausryhmän tulisi kertoa ikään kuin yhdestä suusta, ei voi olla kahdesta eri suunnasta omaa viestiä. Vaikka sanoma olisi sama, ei voi olla kaksi eri sanojaa. Ohjausryhmä ei puhuisi teoreettisilla käsitteillä, vaan pureksisi asiat arkikielelle. Finavialta odotetaan ennemminkin kiteytettyä viestiä päämääristä eli yksiselitteistä strategiakuvausta ja tavoitetta seinälle laitettavaksi. Sen ei välttämättä tarvitse olla luettelo asioista (ovat raameja ja löydettävissä), vaan koko kokonaisuutta kuvaava iso kuva, johon luetteloidut asiat kuuluvat. Tämä voisi olla yksi ohjausryhmän tehtävistä." AbBaCa*
 - *"Finavian tulisi osallistua (joko turvatarkastajalta muille tai muilta turvatarkastajalle) välitettävän tiedon kääntämiseen ymmärrettävään ja positiiviseen muotoon. Palveluntoimittajan kautta löydetään menetelmät oikean viestin perille viemiseksi." AbBaCb*
- turvatarkastuksen perustehtävän selkiyttäminen osana lentoasemapalveluja
 - *"Finavialta tultava pääsanoma. Auditoinnit eivät ole strategian jalkauttamisen väline" AbBaCa*
 - *"Sisäinen viestintä tapahtuu oman ekstranetin avulla, johon Finavian ei haluta osallistuvan. Enemmän Tuttiin (Tutti = Finavian tarjoama työväline ohjeistamiseen ja raportointiin) turvatarkastajan näkökulmasta "Mitä Finavia haluaa turvatarkastajalta?" AbBaCa*
 - *"Aiemmin mainitun ohjausryhmän tehtävä." AbBaCa*
- turvatarkastajan toimintaa ohjaavien yleisten toimintaperiaatteiden kuvaaminen ja laatiminen, toiminnan, työprosessin tai tuloksiin liittyvien tavoitteiden kuvaaminen turvatarkastajalle
 - *"Finavialta päällinjaukset, me vastaamme yksityiskohtaisemmista ohjeista." AbBaCa*
 - *"Toivotaan yhdessä laadittua turvatarkastajan toimintaa ohjaavien yleisten toimintaperiaatteiden kuvaamiseen ja laatimiseen liittyvää rautalankamallia, siitä miten puhutaan, käyttäydytään ja toimitaan palvelutilanteissa. Rautalankamallin luonti perustuisi strategiaan. Tällä hetkellä kokonaiskuva on sekava." AcBaCc*
 - *"Työntekijällä tulisi olla hallussaan Finavian laatima tietopaketti, jolla mahdollisuus toimia tilanteessa kuin tilanteessa.. Materiaaliin voidaan aina palata esimerkiksi pitkän poissaolon jälkeen. Toimittaja vastaisi siitä, että paketin jalkauttamisesta." AdBaCb*
- turvatarkastajien työsääntöjen, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen jatkuva ajantasaisuuden varmistaminen, toimintajärjestelmien tehokkuuden aktiivinen seuraaminen
 - *"Finavialta toivotaan enemmän myös yleisellä tasolla palautetta, eikä vain säädellyn toiminnon osalta.. Ei toivota Finavian oman henkilön läsnäoloa pisteessä koko ajan, mutta ennemminkin toivotaan enemmän yhteistä parityöskentelyä ja näkyvyyttä yhdessä toimimiseen." AbBaCb*

- *"Palautteet voisi näkyä myös tutissa kaikille turvatarkastajille, eikä vain käsiteltynä palaverissa... Tutin sisältö tulisi kehittää kokonaan uudestaan." AbBaCb*
- *"Enemmän omien esimiesten tehtävä, Finavian tulisi kuitenkin tukea." AbBaCb*
- jatkuvan strategiaan liittyvän keskustelun ja tiedonvaihdon ylläpitäminen, sekä strategian säännöllinen kertaaminen turvatarkastajien keskuudessa, yksittäisen työntekijän strategiatietoisuuden varmistaminen
 - *Strategian jalkauttamisessa tulisi Finavian osallistua enemmän havainnointiin ja keskusteluun yhdessä turvatarkastajien ja toimijoiden kanssa – tätä työtä sen pitäisi tehdä eniten!" AcBcCc*
 - *"Henkilöstötutkimuksen perusteella päämäärät ovat selkeitä henkilöstölle. Turvatarkastajan tasolla tulisi viedä yhdessä strategia, ei niin että jalkautus päättyy esimiestasoon. Ei välttämättä kuitenkaan juuri työtunteina, mutta esimerkiksi eri tilaisuuksiin osallistuminen eri muodoissaan." AbBbCc*
 - *"Molempien tulisi vastata yhdessä, mutta ei välttämättä turvatarkastuspisteessä tapahtuvana. Tämän hetken ilmiö turvatarkastajien keskuudessa viittaa siihen, että he eivät koe olevansa osa lentoasemaa. Tämä tunne korostuu lentoaseman muun henkilökunnan käytöksessä turvatarkastajia kohtaan. Finavian tulisi vaikuttaa tähän käytökseen. Toinen merkittävä syy on palautteiden anto. Negatiivisten palautteiden antoa kehitettävä molempien tahon, jotta lieventyisi "pelon ilmapiiri", joka syö hyvää työilmapiiriä." AcBaCc*

2. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan oppimisprosessin johtamisessa?

- suunnan näyttäminen eli mille asioille on kysyntää, mihin lentoasemapalvelut ovat menossa ja mikä on tärkeää jatkossa
 - *"Finavian ja tilaajan tulisi yhdessä varmistaa, että turvatarkastajalla on kokonaiskuva siitä, mikä osa palveluketjua ollaan, mitkä toiminnot linkittyvät turvatarkastajan työhön. Finavialta ei kuitenkaan odoteta esimerkiksi specifistä tietoa esim. yhteyshenkilöistä tai yksittäisistä toiminnoista. Ennenminkin riittää tieto siitä, mistä apua saa tarvittaessa. Muutoin vaarana tiedon ähky, jolloin olennainen katoaa. Käytännössä riittää yksinkertainen kuvaus, jossa turvari keskipisteessä ja siihen päivittäin linkittyvät konkreettiset toiminnot.." AbBaCa*
 - *"Molempien, niin Finavian kuin toimittajan, toiminnassa ydinajatuksena tulisi olla - turvatarkastajien rohkaiseminen omassa työssään erinomaisuuteen, tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen ja huippupalvelun luominen ja - jatkuva kuvan luominen turvatarkastajille siitä, kuinka hyvin palvelu menestyy osana lentoasemapalveluja ja suhteessa tavoitteisiinsa. Molempien tulisi yhdessä ratkaista, kuinka yksittäiselle turvatarkastajalle parhaiten kerrotaan, miten hänen päivittäinen työ vaikuttaa "isoon kuvaan", millä se voidaan todentaa ja miten siitä jatkuvasti kerrotaan (Teitte hyvää työtä – > iso kuva muuttui näin, teitte vielä parempaa työtä – > iso kuva muuttui noin.)" Molempien osapuolien tulisi kokonaisvaltaisesti panostaa "myyntityöhön" ja muutosjohtamiseen enemmän. Useammin pitäisi pysähtyä neuvottelemaan siitä, miten asia markkinoidaan tai myydään. Myyntityötä olisi tarvittu esimerkiksi sen selvittämisessä turvatarkastajille, miksi evakuointikoulutusta jouduttiin odottelemaan tai miksi FST:tä koulutti ulkopuolinen kouluttaja – eikä oma väki?" AcBaCc*
 - *"Meillä on omia tilaisuuksia, joissa käsitellään kuinka hyvin palvelu menestyy osana lentoasemapalveluja ja suhteessa tavoitteisiinsa. Tähän Finavialla ei ole tarvetta ottaa osaa – mutta esimerkiksi muissa yhteisissä tilaisuuksissa olisi hyvä olla molemmat edustajat. Näissä tilaisuuksissa onnistumisista palkittaisiin yhdessä, ei yksistään Finavia tai toimittajan nimissä." AbBbCb*
- turvatarkastustyössä kehittymisen tukeminen, oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen eli avoimen, luottamuksellisen, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin edistäminen
 - *Mieluummin vuoro-esimiehelle kuin yksittäiselle turvatarkastajalle säännönmukaisesti tietoa toimintaan liittyvistä muutoksista, ohjeista, yhteyshenkilöistä etc. Vuoro-esimiehet linjaavat ja suodattavat tiedot tarvittaessa turvatarkastajille sopimaksi katsomassaan muodossaan AbBbCb*

- *"Finavialla ja toimittajalla olla tulee olla yhteinen rooli. Oppimisprosessin haasteena on tällä hetkellä se, että aina kun tapahtuu poikkeama, kirjoitetaan aina vain yksityiskohtaisempia ohjeita. Tällöin ennemmin tai myöhemmin seuraa se, että liian yksityiskohtaisista ohjeista haetaan vain porsaanreikiä.. alentaa motivaatiota, koska antaa kuvan että ei luoteta asiantuntijuuteen – ohjeistuksen lisääminen tai muuttaminen ei ratkaise ongelmaa, ennemmin etsiä tilanteeseen johtaneet syyt ja keskittyä opettamiseen/valmentamiseen. Jos on selkeät vastuut ja tavoitteet kirkkaita, ei yksityiskohtaisia satasivuisia ohjeita tarvita." Yhteistyössä tulisi löytää keinoja, miten hyödyntää myös loistavaa tiimimahdollisuutta, koska työkohteissa aina useampia työntekijöitä." AcBaCc*
- *"Finavia voisi järjestää myös kertaavia tilaisuuksia talossa pidempään olleille. Tilaisuudet tulisi kuitenkin suunnitella yhteistyössä hyvin siten, että niistä ei tule tarpeettomasti taloudellisesti merkittäviä kustannuksia toimittajille. Esimerkiksi tilaisuuden järjestäminen hyvissä ajoin siten, että se voidaan huomioida työvuoroja suunniteltaessa." AbBbCc*
- esimerkin näyttäminen ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen lentoasemapaalvelujen hyväksi
 - *"Esimerkin näyttäminen kuuluu molemmille osapuolille." AcBaCc*
 - *"Tämä kuuluu kaikille lentoasemalla toimiville tahoille" AcBaCc*
 - *"Tämän pitäisi olla itsestään selvyyttä kaikille työntekijöille, ei sidoksissa rooliin." AcBaCc*
- perehdyttäminen
 - perehdytysohjelman suunnitteleminen ja perehdyttämiseen liittyvien tehtävien jakaminen
 - *"Finavian tulisi järjestää toimittajan perehdytyksestä vastaaville työntekijöille säännöllisesti tilaisuuksia, joissa annetaan kokonaiskuva lentoaseman sen hetkisestä tilanteesta, toiminnasta ja merkittävimmistä muutoksista. Tässä tilaisuudessa ei käsiteltäisi laatuvaatimuksia tai muita sopimuksella valvottua. Pääpaino olisi lentoaseman strategiassa ja siinä ketä lentoasemalla toimii, minkälaisia toimijoita ovat etc." AbBbCa*
 - *"Finavian tulisi lisätä omaa näkyvyyttään. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi 3-4 kuukauden välein tapahtuvalla "uusien" tervetulo-tilaisuudella tms. Siitä ei ole välttämättä merkittävää hyötyä tai edes toiminnan kannalta tehokasta, että Finavia ottaisi osaa jokaiseen turvatarkastajien koulutukseen tai perehdytykseen." AbBbCb*
 - *"Perehdytys nivoutuu strategiaan eli perehdytyksessä sekä Finavian ja toimittajan pitäisi toimia yhtenä yhteisenä hahmona puhumassa tavoitteista. Finavian tulisi osallistua aktiivisesti, käydä tapaamassa uutta turvatarkastajaa ja tulla mukaan myös työntekijän arviointiin soveltuvuudesta." AcBcCc*
 - uuden turvatarkastajan vastaanottaminen ja työkaverien esittely, turvatarkastajan opastaminen työhön ja realististen odotusten luominen työstä, toiminnan kannalta tarpeellisten yhteyshenkilöiden selvittäminen, työtilojen ja välineiden järjestäminen, työsuojelun kuvaaminen, yritysesittelyn pitäminen omasta työnantajasta ja lentoasemasta, kokonaiskuvaan luominen turvatarkastajalle
 - *"Finavian ei tarvitse olla perehdytyksessä läsnä, mutta Tutista tulisi löytyä tarvittava materiaali, esimerkiksi "Uuden turvatarkastajan aloituspaketti, joka sisältäisi lentoaseman / Finavian odotukset." AbBaCb*
 - *"Vastamme itse perehdytyksestä, mutta Finavian vastattava määräämiensä työvälineiden kouluttamisesta ja ohjeistamisesta. Työvälineiden käyttökoulutuksessa ja ohjeistamisessa nykyinen toimintamalli on riittävä." AbBaCb*
 - *"Ei nähdä merkittävää roolia jatkuvalla läsnäololla. Finavian tulisi panostaa ennakkointimien sopimiseen, esimerkiksi järjestäessään työtiloja ja välineitä." AbBaCb*
 - turvatarkastajan rekrytoinnin onnistumisen arvioiminen
 - *"Kaikkien osapuolten tulisi ottaa osaa rekrytoinnin onnistumisen arviointiin." AcBbCc*

- *"Rekrytointivaiheessa voisi olla ryhmähaastattelu, jossa molempien edustajat olisivat paikalla. Finavia osallistuisi ryhmähaastatteluissa pidettäviin tehtävänantoihin ja tehtävien toteutuksen seuraamiseen. Molempien edustus ja yhteisrintaman leimautuminen alkaisi jo rekrytointivaiheessa. Ei haeta työntekijöitä vain yritys x:lle, vaan lentoasemalle." AbBbCb*
- *"Rekrytoinnista vastaamme itse. Rekrytoinnin onnistumisen arvioinnissa tärkeää, että Finavia tekee havaintoja terminaalissa liikkuessaan ja toimittaa asianmukaista palautetta välittömästi, jotta palaute ehditään käsittelemään ajoissa. Ei muutoin tarpeen ottaa osaa loppuarviointiin." AbBcCb*
- uuden turvatarkastajan hyödyntäminen kriittisenä turvatarkastustoiminnan arvioijana ja työntekijän mukanaan tuoman uuden tiedon hyödyntäminen
 - *Käytössä ei ole varsinaisesti menetelmää, jossa kerättäisiin uusilta turvatarkastajilta tietoa tai kehitysideoita perehdytyksen aikana tai sen päätyttyä. Eikä ole tarpeen myös Finavialta – parempi vaihtoehto olisi, että pidettäisiin uusille niin sanottuja "Tervetuloa Taloon" - tyyppisiä tilaisuuksia, heidän jo jonkin aikaa työskenneltyään, ja tässä tilaisuudessa kerättäisiin palautetta." AbBbCb*
 - *"Puhuttaessa työntekijän mukanaan tuoman uuden tiedon hyödyntämisestä, Finavia voisi osallistua kyselyjen laatimiseen. Muutoin ei tarpeen ottaa osaa. Kyselyt jaoteltaisiin kahteen osaan – uudet työntekijät kontra vanhat työntekijät." AbBaCb*
 - *Tämän pitäisi tapahtua yhteistyössä, kuuluu yhtäläisesti molempien rooliin. AcBcCc*

3. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan päivittäisessä ohjaamisessa?

- turvatarkastajiin kohdistuvien ohjaustoimenpiteiden suorittaminen
 - *"Pitäisi olla selkeämpi rajaveto siinä, mihin Finavia puuttuu ja mihin ei, ja miltä osin luotetaan toimittajan esimiehiin. Päivittäisessä ohjauksessa osin päällekkäisyyttä, ohjaamisen vastuunjako tulisi selkiyttää. Vastuujaon selkiyttäminen koskee myös resurssitilauksia. Finavian näkyvyyden ja ohjaamisen tulisi tarkoittaa myös muutakin, kuin jatkuvaa testaamista." AbBcCc*
 - *"Ohjaustoimissa toivotaan suurempaa luottamusta yhtiön omiin esimiehiin. Finavian tulisi ennemminkin ohjata näitä esimiehiä. "Finavia voi suorittaa ohjaamista satunnaisesti tilanteissa, joissa se näkee ohjaamisen tarvetta, mutta muutoin toivotaan säännöllisesti yhdessä suunniteltuja "ohjauskierroksia" mieluummin kuin Finavian yksin tekemiä. Finavialla niin monen osallistuessa päivittäiseen toiminnan ohjaamiseen, tulisi heidän muistaa osata korrekti esittäytyminen turvatarkastajalle, ennen käskyjen antamista. Finavian linjasiirrot itsessään eivät ole ongelma, mutta siirtojen perusteista tulisi keskustella ja arvioida yhdessä niiden tarve ja ajankohta (joskus ihmetellään, miksi ei ole siirretty – oma ruuhka päällä kontra joskus siirrytään tyhjän pantiksi..)" AbBaCb*
 - *"Finavian tulisi selvittää, kuka heillä vastaa mistäkin tai nimetä vain yksi yhteyshenkilö, jonka kautta kaikki hoidetaan. Nyt pyöritetään henkilöltä toiselle. Jopa palveluesimiesten kesken esiintyy pallottelua. Ohjaustyön tulisi tapahtua mieluummin meidän esimiesten kautta, aina kun mahdollista... paitsi laittomuudet etc. Tällöin työnjohdolla säilyisi kokonaiskuva omista työntekijöistään." AbBaCb*
- turvatarkastajien rohkaiseminen omassa työssään erinomaisuuteen, tavoitteena jatkuva suorituksen parantaminen ja huippupalvelun luominen, mahdollisimman tehokas turvatarkastajien kykyjen ja taitojen hyödyntäminen palvelun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, jatkuva kuvan luominen turvatarkastajille siitä, kuinka hyvin palvelu menestyy osana lentoasemapalveluja ja suhteessa tavoitteisiinsa
 - *"Pitäisi olla molempien tahojen ohjaamisen ydin, ohjattiin sitten turvatarkastajia tai heidän esimiehiään." AcBaCb*
 - *"Yhdessä sovittava kuinka yksittäiselle turvatarkastajalle kerrotaan, miten hänen päivittäinen työ vaikuttaa "isoon kuvaan" millä se voidaan todentaa ja jatkuva kertominen. (Teitte hyvää työtä – iso*

- kuva muuttui näin Teitte näin – iso kuva muuttui noin.). Yhdessä tulisi toteuttaa. Finavian tulisi laittaa Tuttiin tämän tyyppistä materiaalia. AcBaCb*
- *Toivotaan suurempaa luottamusta omiin esimiehiin, ennemminkin esimiesten tukemista. Finavialta pitäisi tulla säännönmukaisesti tietoa kokonaiskuvasta, eli missä lentoaseman näkökulmasta mennään.” AbBaCa*
 - jatkuva toimintaan liittyvä asioiden pohdinta yhdessä turvatarkastajien kanssa (yhteisten vuorovaikutustilanteiden järjestäminen ja arkisen viestinnän ylläpitäminen päivittäin turvatarkastajien kanssa)
 - *”Myös Finavian tulisi ottaa osaa yhtäläillä tähän.” AcBcCc*
 - *”Järjestämme säännöllisesti omia tilaisuuksia, mutta pitäisi olla myös turvatarkastajille suunnattuja tilaisuuksia, joissa myös Finavia mukana. Ei välttämättä aina yritysturva, vaan myös lentoaseman muita edustajia.” AbBbCb*
 - *Finavian tulisi ottaa osaa enemmän tähän. AcBcCc*
 - sen varmistaminen, että jokaisella turvatarkastajalla on aina luettavanaan ajantasainen strategia, henkilöstöpolitiikka, toimintakäsikirja ja organisaatiokaavio, sekä omaa tehtävää koskeva tehtäväkuvaus
 - *”Tämän osalta on muistettava jo oppimisprosessin haasteena esitelty haaste, eli aina kun tapahtuu poikkeama, kirjoitetaan aina vain yksityiskohtaisempia ohjeita. Tällöin ennemmin tai myöhemmin seuraa se, että liian yksityiskohtaisista ohjeista haetaan vain porsaanreikiä.. alentaa motivaatiota, koska antaa kuvan että ei luoteta asiantuntijuuteen – ohjeistuksen lisääminen tai muuttaminen ei ratkaise ongelmaa, ennemmin pitäisi etsiä tilanteeseen johtaneet syyt ja keskittyä yhdessä opettamiseen / valmentamiseen. Jos Finavia määrittelee toiminnalle selkeät vastuut ja tavoitteet ja tekee töitä sen eteen, että ne ovat kirkkaita, ei siltä kaivata yksityiskohtaisia satasivuisia ohjeita tai muita toimenpiteitä.” AbBaCa*
 - *”Finavialta pitäisi tulla materiaali, jonka avulla voidaan toimia tilanteessa kuin tilanteessa. Materiaaliin voidaan aina palata esimerkiksi pitkän poissaolon jälkeen.” AbBaCb*
 - *”Finavian ei tulisi palvelua tilatessaan sortua liialliseen ohjeistamiseen, miten se teknisesti tehdään, vaan keskittyä siihen, mitä palvelulla halutaan. Ei taksia tilatessakaan neuvota kuskia ajamisessa, vaan kerrotaan määränpää, mihin halutaan.” AbBaCa*
 - toimiminen välittävänä tiedonvälityslinkkinä turvatarkastajien ja muiden organisaatioiden välillä, sekä välitettävän tiedon kääntäminen ymmärrettävään muotoon (joko turvatarkastajilta muille tai muilta turvatarkastajille)
 - *”Yhteistyössä keskinäinen viestiminen. Finavialla on tärkeä rooli markkinoida turvatarkastuspalvelua muille toimijoille ja henkilöstölle yhtenä lentoaseman palvelukonseptin vaiheena.” AdBaCb*
 - *”Molempien tulisi ylläpitää keskinäistä vuorovaikutusta, erityisesti esimiesten välillä tulisi olla jatkuvaa vuorovaikutusta molempiin suuntiin. Finavialla isompi vastuu muiden suuntaan.” AcBaCc*
 - *”Finavialla on näissä isompi rooli ja paremmat vaikutusmahdollisuudet. Me vastaamme omalta osaltamme tiedon välittämisestä teille ja teiltä tulleen tiedon jalkauttamisesta turvatarkastajille.” AdBaCc*

4. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan motivaation kanavoimisessa?

- työhyvinvoinnin edistäminen järkevällä päivittäisten töiden organisoinnilla, selkeiden pelisääntöjen luomisella ja niiden asianmukaisella noudattamisella, työhyvinvointiin vaikuttaviin tilanteisiin puuttumisella (esimerkiksi huolehtimalla, että vuorossa on aina riittävä määrä hyvin koulutettuja asiakaspalvelijoita tarjoamassa hyvää palvelua, ja joilla on käytössään riittävät työvälineet)

- *"Finavian rooli korostuu siinä, että se pyrkii ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Roolina on tällöin kiinnostus tuloksista ja toiminnan muuttamisen tukeminen."* AbBaCa
- *"Finavian tulisi osallistua henkilöstötilaisuuksiin etc. jossa käsiteltäisiin koko lentoasemaa.. Ei välttämättä tarvetta osallistua suorassa toiminnassa, jotta säilytettäisiin työrauha."* AbBbCb
- *"Finavian toivotaan lisäävän yhteistä keskustelua tilanteisiin puuttumisien osalta, ei vain sen suhteen, mihin puututaan, vaan myös miten puututaan. Tämän osalta on havaittavissa eroavaisuuksia, riippuen mistä tahosta Finavialla on kyse. Toivomuksella halutaan Finavialta oikeudenmukaisempaa johtamista."* AcBaCb
- turvatarkastuspalvelun tärkeyden korostaminen lentoasemapalvelujen menestymisen kannalta
 - *"Finavian tulisi ennemminkin tehdä markkinointityötä sen puolesta, että kaikki lentoaseman palveluketjuun kuuluvat työntekijät ymmärtäisivät palveluketjukokonaisuuden ja arvostaisivat kaikkia tähän palveluketjuun kuuluvia jäseniä. Henkilökunnan arvostavampi käytös turvatarkastajia kohtaan lisäisi työmotivaatiota. Myös muille kuin turvatarkastajille on tuotava kokonaiskuvaa esiin."* AbBaCa
 - *"Sekä Finavian, että palveluntoimittajan tehtävä."* AcBaCc
 - *"Finavialla isompi rooli."* AdBaCc
- sellaisten tavoitteiden asettamisesta huolehtiminen, jotka merkitsevät jokaiselle turvatarkastajalle jotakin (tavoitteet ovat ymmärrettäviä, niiden tavoittelu mahdollista ja tavoite motivoi turvatarkastajaa itseään)
 - *"Molempien osapuolien tulisi etsiä motiivintekinoja, myös niiden työntekijöiden osalta, jotka ovat sitoutuneet tehtäviin määrääjäksi (ikään kuin "läpikulkumatalla opiskelun tai muun syyn johdosta) ja jotka eivät välttämättä ole kovin kiinnostuneista toiminnan päämääristä. Finavia voi vaikuttaa työolosuhteisiin ja välineisiin - sen tulisi näiden osalta tehostaa reagointiaikaansa, koska usein ilmenevä odottelu turhauttaa."* AcBaCb
 - *"Motiivointia lisäisi se, että Finavian ohjeistuksissa etc. kuvattaisiin myös miksi työ tehdään, ei pelkästään itse työhjetta! Tällöin myös turvatarkastajalla on mahdollisuus selvittää asiakkaalle paremmin, mistä on kysymys, jolloin myös palvelun laatu paranisi. Turvatarkastajan ymmärtäessä kokonaisuutta paremmin, on hänellä myös paremmat mahdollisuudet raportoida havaitsemistaan epätai kehityskohdista, myös sellaisista asioista, joita kukaan muu ei ole havainnut olemassa olevan. Työvälineiden osalta toimittajan tehtävänä on antaa indikaatio ja Finavia toimittava sen perusteella."* AbBaCb
 - *"Finavian tulisi ottaa osaa turvatarkastajille merkityksellisten tavoitteiden määrittelyssä yleistasolla yhdessä toimittajan päivittäisjohtamisesta vastaavien kanssa. Finavian mahdollisesti laatima/vaatima materiaali tulisi toimittaa etukäteen ja käsitellä yhdessä toimittajien päivittäisjohtajien kanssa siten, että materiaali on yhteisesti hyväksyttyä ja että sitä osataan myös tulkita."* AbBaCc
- erityishuomion kohdistaminen turvatarkastajiin, jotka onnistuvat erityisesti työssään, turvatarkastajien palkitseminen (sisältäen turvatarkastajiin tutustumisen niin hyvin, että voidaan valita juuri heille sopivia motivoimis- ja palkitsemiskeinoja)
 - *"Tulisi etsiä yhdessä sellaista erikoisosaamista, josta voitaisiin luoda näkyvä arvostaminen ja joka ei kuitenkaan aiheuttaisi hierarkkista luokittelua lentoaseman työntekijöiden keskuudessa. Onnistumista kuvaavan merkin tulisi liittyä lentoasemaan, ei tilaajaan tai toimittajaan. Esim. kerran vuodessa onnistuneet työntekijät palkittaisiin ko. merkillä lentoaseman edustajan ojentamana. Kuka tahansa, merkin nähdessään tietäisi, mikä se on ja mitkä siihen liittyvät ansiot lentoaseman hyväksi ovat. Tärkeätä julkisuutta. kuka tahansa lentoaseman työntekijävoisi onnitella toista lentoaseman työntekijää välittämättä yritysrajoista."* AcBaCc
 - *"Pitäisi olla yhteisesti sovitut palkitsemiskäytännöt ja yhteiset palkitsemistilaisuudet".* AcBaCc
 - *"Meillä on käytössä toimiva palkitsemisjärjestelmä, mutta lentoaseman toimeksiantoon liittyen, strategisen tavoitteen mukaiset palkitsemisperusteet yhteisesti sovittava. Yrityksellä on itsellään myös lisäksi käytössään omia palkitsemisperusteita muista syistä."* AbBaCa

- turvatarkastustoiminnan kehittäminen yhdessä turvatarkastajien kanssa, turvatarkastajan val-
lan ja vastuun lisääminen omaan työympäristöön liittyvissä päätöksissä, turvatarkastajien kyky-
jen ja taipumusten kehittäminen, sekä näiden kykyjen ja taitojen yhteen sovittaminen työteh-
tävien kanssa, säännöllisten kehityskeskustelujen pitäminen, työn kuormittavuuden valvomi-
nen, turvatarkastajien usko kohtuullisiin etenemismahdollisuuksiin
 - *"Finavian tulisi yhdessä toimittajien kanssa järjestää turvatarkastajille yhteisiä tilaisuuksia, esimer-
kiksi ulkoilutilaisuus tms."* AcBbCc
 - *"Jos toiminnan tavoitteet ovat epäselvät, ei motivointitekijöilläkään saavuteta tulosta. Mikäli tavoit-
teasetanta on kunnossa – edelleen yhteinen rooli, eli yhteistä ylläpitoa, aktiivista viestintää etc. aja-
tuksena jatkumo. Molemmille osapuolille kuuluu työntekijöiden jatkuva kuuntelu, intuitioihin luotta-
minen etc. ennakoiva "haistelu" mahdollisista tulevista haasteista."* AcBcCc
 - *"Finavian osallistuttava ja tuotettava päälinjat."* AbBaCa

5. Millaisen tilaajan roolin tulisi olla turvatarkastajan päivittäisen toiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä?

- turvatarkastajan toiminnan arviointiin osallistuvat tahojen tai järjestelmien määrittäminen, ta-
voitteiden asettaminen suorituskyvylle, toiminnan seuraaminen dynaamisesti kvantitatiivisten,
yksiselitteisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla
 - *"Laadunseurantajärjestelmä (sopimus) ja asetus kattavat koko kokonaisuuden, joten ei nähdä tar-
vetta muutokselle. Finavialta toivotaan tasapuolisuutta omaan laaduntestaamiseen, ei saisi kohdis-
tua vain tiettyihin työpisteisiin."* AbBcCb
 - *"Nykyiset mittarit ja sanktiot luovat pääpainon miehityksen oikean määrän seurantaan – toimien
näin ollen viestinä myös yksittäiselle turvatarkastajalle – eli mitä eniten seurataan ja sanktioidaan,
siellä on pääpaino ... tämän perusteella palvelu tai turvatekninen suoritus ei olisi ytimessä... Joku
päivä tekninen ja palvelusuuritus saattaa olla 10+, mutta kun vahvuustavoite ei täyty, tulee tunne,
että myös muillakaan onnistumisilla ei ole merkitystä. Mittareita ja laadunvalvontaa tulisi yhdessä
kehittää turvatarkastajaa motivoivammaksi."* AcBaCc
 - *"Toiminnan arviointi kuuluu molemmille osapuolille, koska asetus edellyttää tiettyjä toimenpiteitä
molemmilta. Eryyksen tärkeää olisi kuitenkin sopia menetelmistä yhdessä, niiden tulisi olla selkeitä,
aikataulutettuja etukäteen, molempien pitää tietää toistensa arviointitoimenpiteet.. Kuitenkin niin, et-
tä suunnitelmallisuutta – molempien tuloksia voidaan peilata keskenään ja mahdollisesti tulkita tu-
loksista jotain."* AcBaCc
- sen varmistaminen, että turvatarkastajalla on jatkuvasti täsmällinen tieto aikaisemmasta suori-
tuksensa tasosta ja laadusta,
 - *"Meillä on toimiva palkitsemisjärjestelmä, mutta turvatarkastajan näkökulmasta myös Finavian osal-
ta suoraan yksittäiselle henkilölle annettu palaute on tärkeää."* AbBaCb
 - *"Finavia voisi laittaa esimerkiksi hallinnoimaansa Tuttiin kaikkien luettavaksi yhteisiä tilastoja kuu-
kauden positiivisista onnistumisista ja kaikista täydet pisteet saaneista auditoinneista."* AbBaCb
 - *"Finavian toimitettava vastaanottamansa palautteet välittömästi."* AbBaCb
- turvatarkastajan auttaminen organisaation toimintaperiaatteiden taustojen ymmärtämisessä ja
tätä kautta itseluottamuksen lisääminen, jotta mahdollisuus yhä enemmän itsenäisesti ratkaista
yksilöllisiä palvelutilanteita
 - *"Finavian tehtäviin kuuluu myös osallistuminen arkisen viestinnän ylläpitämiseen päivittäin turvatark-
astajien kanssa, jotta se madaltaisi kynnystä yleensäkin keskinäisessä asiointissa – ei jää vaiku-
telmaa Finaviasta pelkkänä pelotteena, eli voidaan siis asioida muulla tavalla kuin rankaisun pelos-
sa."* AcBcCc

- *"Kuuluu yhtäläisesti molemmille. Finavialla enemmän valmennuksen ja materiaalin muodossa"*
AcBbCc
- *"Finavialta odotetaan tämän osalta taustatyötä ja materiaalia."* AbBaCb
- turvatarkastajien kanssa säännöllinen yhteinen kartoitus siitä, mitä asioita ei enää kannattaisi tehdä, mitä tulisi ryhtyä tekemään ja miten toiminnan mittareita tulisi päivittää
 - *"Finavia tulisi järjestää yhdessä toimittajien kanssa säännöllisiä tapaamisia, joihin myös turvatarkastajilla mahdollisuus osallistua. Näissä yhteisesti kartoitettaisiin sitä, mitä asioita ei enää kannattaisi tehdä, mitä tulisi ryhtyä tekemään ja miten toiminnan mittareita tulisi päivittää -> Tämä sopisi aikaisemmin oppimisprosessissa viitattuun vanhemmille työntekijöille tarkoitettuun tilaisuuteen."*
AcBbCc
 - *"Esimerkiksi nestekokeilun aikainen yhteistyö turvatarkastajien kanssa toimiva, tämän kaltaista toimintamallia Finavialta lisää."* AcBbCc
 - *"Teemme tätä itse, mutta Finavian olisi hyvä osallistua myös siihen muutaman kerran vuodessa".*
AbBbCb
- nykyisten mittaustulosten annin ja näiden hyödyntämisen säännöllinen varmistaminen (mitä nykyinen mittaaminen antaa ja miten näitä tietoja organisaatiossa hyödynnetään), selvitystyön tekeminen, mikäli tavoitteisiin ei päästy (mitä tehtiin, mitä ei tehty, miten korjataan, mitä vältetään tulevaisuudessa)
 - *"Ohjausryhmäajattelua esitetään myös toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Tietty ydinryhmä ja vaihtuvat asiantuntijat molemmilta sopimuskumppaneilta. Jokaiselle prosessille pitäisi löytyä tarkoin nimetty "omistaja". Jokaiselle tapaamiselle selkeä yksinkertainen tavoite – ei tapaamista vain sopimusveloitteen tai määräysten vuoksi. Jokaisessa palaverissa on, heti alussa, korostettava palaverin tarkoitus, ja pitäydyttävä siinä. Tavoitteena olisi nykyisten rönsyjen pois plokkaaminen. Lisäksi voitaisiin edellyttää ennakkomateriaalin toimittamista tapaamisten tehostamiseksi."* AcBaCc
 - *"Tämä kuuluu molempien työnjohdolle ja tässä tulisi tehdä jatkuvaa yhteistyötä."* AcBaCc
 - *Yhteistyössä toimittajien johdon kanssa. Lisäksi Finavian tulisi tehdä viranomaisten kanssa yhteistyötä, heidän määräämien mittareiden kehittämiseksi."* AeBaCc

Lähde

Turvatarkastajien päivittäisjohtamisesta vastaavien haastattelut. Airpro Oy, SOL Palvelut Oy ja Turvatiimin Oyj. Maaliskuu 2012. Vantaa.

Liite 6: Tutkimusaineiston taulukointi

Roolin olemassaolo Päivittäisjohtamisen teemat	a) Finavialla ei roolia	b) Finavian rooli pienempi kuin palveluntoimittajan	c) Tilaajan ja palveluntoimittajan roolit yhtä suuret	d) Finavian rooli suurempi kuin palveluntoimittajan	e) Vain Finavialla rooli
1. Strategiaan sitouttaminen	-	xxxxx xxxxx xx	xxxx	xx	-
2. Oppimisprosessin johtaminen	-	xxxxx xxxxx xxx	xxxxx xx	-	-
3. Toiminnan ohjaaminen	-	xxxxx xxx	xxxxx	xx	-
4. Motivaation kanavoiminen	-	xxxxx xx	xxxxx xx	x	-
5. Arviointi ja kehittäminen	-	xxxxx x	xxxxx xxx	-	x

x = Yksi vastus. Tutkimusaineistossa yksittäiset vastaukset on eroteltu luettelomaviivalla (liite 5).

Taulukko 1: Roolin olemassaolo (Haastattelut 2012).

Sijainti Päivittäisjohtamisen teemat	a) Läsnä taustalla	b) Läsnä tilaisuuksissa	c) Läsnä turvatarkastuspisteessä
1. Strategiaan sitouttaminen	xxxxx xxxxx xxxxx	x	xx
2. Oppimisprosessin johtaminen	xxxxx xxxxx x	xxxxx xx	xxx
3. Toiminnan ohjaaminen	xxxxx xxxxx x	x	xxx
4. Motivaation kanavoiminen	xxxxx xxxxx xx	xx	x
5. Arviointi ja kehittäminen	xxxxx xxxxx	xxxx	xx

x = Yksi vastus. Tutkimusaineistossa yksittäiset vastaukset on eroteltu luettelomaviivalla (liite 5).

Taulukko 2: Sijainti (Haastattelut 2012).

Menetelmä Päivittäisjohtamisen teemat	a) Kokonaiskuvan ja pääsanoman luoja	b) Osallistuminen	c) Yhteistyö
1. Strategiaan sitouttaminen	xxxxx xx	xxxxx x	xxxxx
2. Oppimisprosessin johtaminen	xx	xxxxx xxxxx	xxxxx xxxxx
3. Toiminnan ohjaaminen	xxx	xxxxx x	xxxxx x
4. Motivaation kanavoiminen	xxx	xxxx	xxxxx xxx
5. Arviointi ja kehittäminen	-	xxxxx x	xxxxx xxxxx

x = Yksi vastus. Tutkimusaineistossa yksittäiset vastaukset on eroteltu luettelomaviivalla (liite 5).

Taulukko 3: Menetelmä (Haastattelut 2012).

Roolinäkemys	Strategiaan sitouttaminen	Oppimisprosessin johtaminen	Toiminnan ohjaaminen	Motivaation kanavoiminen	Arviointi ja kehittäminen
1. Roolin olemassaolo	Finavian rooli pienempi kuin palveluntoimittajan	Finavian rooli pienempi kuin palveluntoimittajan	Finavian rooli pienempi kuin palveluntoimittajan	Finavian rooli pienempi / yhtä suuri	Tilaajan ja palveluntoimittajan roolit yhtä suuret
2. Sijainti	Läsnä taustalla	Läsnä taustalla	Läsnä taustalla	Läsnä taustalla	Läsnä taustalla
3. Menetelmä	Kokonaiskuvan ja pääsanoman luoja	Osallistuminen	Osallistuminen / Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö

Taulukko 4: Roolinäkemys mielipiteiden enimmäismäärän mukaan (Haastattelut 2012).

Strategiaan sitouttaminen	Roolin olemassaolo	Sijainti	Menetelmä
Palveluntoimittajan oma ja lentoaseman strategia yhteensovittaminen	1 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret 1 kpl d) rooli suurempi	3 kpl a) taustalla	2 kpl a) kokonaiskuvan luoja 1 kpl c) yhteistyö
Strategian muuntaminen turvatarkastajan arkikielelle	3 kpl b) rooli pienempi	2 kpl a) taustalla 1 kpl c) pisteissä	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 2 kpl b) osallistuminen
Turvatarkastuksen perustehtävän selkiyttäminen osana lentoasemapalveluja	3 kpl b) rooli pienempi	3 kpl a) taustalla	3 kpl a) kokonaiskuvan luoja
Yleisten toimintaperiaatteiden kuvaaminen ja laatiminen, toiminnan, työprosessin tai tuloksien tavoitteiden kuvaaminen	1 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret 1 kpl d) rooli suurempi	3 kpl a) taustalla	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 1 kpl b) osallistuminen 1 kpl c) yhteistyö
Työsääntöjen, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen ajantasaisuuden varmistaminen, toimintajärjestelmien tehokkuuden aktiivinen seuraaminen	3 kpl b) rooli pienempi	3 kpl a) taustalla	3 kpl b) osallistuminen
Jatkuvan strategiaan liittyvän tiedonvaihdon ylläpitäminen, strategian säännöllinen kertaaminen, strategia-tietoisuuden varmistaminen	1 kpl b) rooli pienempi 2 kpl c) roolit yhtä suuret	1 kpl a) taustalla 1 kpl b) tilaisuuksissa 1 kpl c) pisteissä	3 kpl c) yhteistyö

Taulukko 5: Strategiaan sitouttamisen osa-alueet (Haastattelut 2012).

Oppimisprosessin johtaminen	Roolin olemassaolo	Sijainti	Menetelmä
Suunnan näyttäminen	2 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret	2 kpl a) taustalla 1 kpl b) tilaisuuksissa	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 1 kpl b) osallistuminen 1 kpl c) yhteistyö
Kehittymisen tukeminen ja oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen	2 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret	1 kpl a) taustalla 2 kpl b) tilaisuuksissa	1 kpl b) osallistuminen 2 kpl c) yhteistyö
Esimerkin näyttäminen ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen lentoasemapalvelujen hyväksi	3 kpl c) roolit yhtä suuret	3 kpl a) taustalla	3 kpl c) yhteistyö
Perehdytysohjelman suunnitteleminen ja perehdyttämiseen liittyvien tehtävien jakaminen	2 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret	2 kpl b) tilaisuuksissa 1 kpl c) pisteissä	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 1 kpl b) osallistuminen 1 kpl c) yhteistyö
Uuden turvatarkastajan vastaanotto	3 kpl b) rooli pienempi	3 kpl a) taustalla	3 kpl b) Osallistuminen
Rekrytoinnin onnistumisen arvioiminen	2 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret	2 kpl b) tilaisuuksissa 1 kpl c) pisteissä	2 kpl b) osallistuminen 1 kpl c) yhteistyö
Uuden turvatarkastajan hyödyntäminen kriittisenä turvatarkastustoiminnan arvioijana ja hänen mukanaan tuoman uuden tiedon hyödyntäminen	2 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret	1 kpl a) taustalla 1 kpl b) tilaisuuksissa 1 kpl c) pisteissä	2 kpl b) osallistuminen 1 kpl c) yhteistyö

Taulukko 6: Oppimisprosessin johtamisen osa-alueet (Haastattelut 2012).

Päivittäiset toiminnan ohjaustoimenpiteet	Roolin olemassaolo	Sijainti	Menetelmä
Turvataarkastajiin kohdistuvien ohjaustoimenpiteiden suorittaminen	3 kpl b) rooli pienempi	2 kpl a) taustalla 1 kpl c) pisteissä	2 kpl b) osallistuminen 1 kpl c) yhteistyö
Rohkaisu erinomaisuuteen, kykyjen ja taitojen hyödyntäminen palvelun ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, jatkuva tilannekuvan ylläpitäminen	1 kpl b) rooli pienempi 2 kpl c) roolit yhtä suuret	3 kpl a) taustalla	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 1 kpl b) osallistuminen 1 kpl c) yhteistyö
Jatkuva toimintaan liittyvä asioiden pohdinta yhdessä turvatarkastajien kanssa	1 kpl b) rooli pienempi 2 kpl c) roolit yhtä suuret	1 kpl b) tilaisuuksissa 2 kpl c) pisteissä	1 kpl b) Osallistuminen 2 kpl c) yhteistyö
Ajantasaisen toimintaa ohjaavan materiaalin ylläpitäminen	3 kpl b) rooli pienempi	3 kpl a) taustalla	2 kpl a) kokonaiskuvan luoja 1 kpl b) osallistuminen
Toimiminen välittävänä tiedonvälityslinkkinä turvatarkastajien ja muiden organisaatioiden välillä, sekä välitetävän tiedon kääntäminen ymmärrettävään muotoon	1 kpl c) roolit yhtä suuret 2 kpl d) rooli suurempi	3 kpl a) taustalla	3 kpl c) yhteistyö

Taulukko 7: Päivittäisen toiminnan ohjaustoimenpiteiden osa-alueet (Haastattelut 2012).

Motivaation kanavoiminen	Roolin olemassaolo	Sijainti	Menetelmä
Työhyvinvoinnin edistäminen järkevällä päivittäisten töiden organisoinnilla, selkeiden pelisääntöjen luominen ja niiden asianmukainen noudattaminen, työhyvinvointiin vaikuttaviin tilanteisiin puuttuminen	2 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret	2 kpl a) taustalla 1 kpl b) tilaisuuksissa	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 2 kpl b) Osallistuminen
Turvataarkastuspalvelun tärkeyden korostaminen lentoasemapalvelujen menestymisen kannalta	1 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret 1 kpl d) rooli suurempi	3 kpl a) taustalla	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 2 kpl c) yhteistyö
Sellaisten tavoitteiden asettamisesta huolehtiminen, jotka merkitsevät jokaiselle turvatarkastajalle jotakin	2 kpl b) rooli pienempi 1 kpl c) roolit yhtä suuret	3 kpl a) taustalla	2 kpl b) osallistuminen 1 kpl c) yhteistyö
Erityishuomion kohdistaminen turvatarkastajiin, jotka onnistuvat erityisesti työssään, turvatarkastajien paljauttaminen	1 kpl b) rooli pienempi 2 kpl c) roolit yhtä suuret	3 kpl a) taustalla	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 2 kpl c) yhteistyö
Toiminnan kehittäminen turvatarkastajien kanssa, turvatarkastajan vallan ja vastuun lisääminen, kykyjen ja taipumusten kehittäminen ja niiden yhteen sovittaminen työtehtävien kanssa, kehityskeskustelujen pitäminen, työn kuormittavuuden valvominen, kohtuullisten etenemismahdollisuuksiin järjestäminen	1 kpl b) rooli pienempi 2 kpl c) roolit yhtä suuret	1 kpl a) taustalla 1 kpl b) tilaisuuksissa 1 kpl c) pisteissä	1 kpl a) kokonaiskuvan luoja 2 kpl c) yhteistyö

Taulukko 8: Motivaation kanavoimisen osa-alueet (Haastattelut 2012).

Toiminnan arviointi ja kehittäminen	Roolin olemassaolo	Sijainti	Menetelmä
Turvataarkastajan toiminnan arviointiin osallistuvat tahojen tai järjestelmien määrittäminen, tavoitteiden asettaminen suorituskyylylle, toiminnan seuraaminen dynaamisesti kvantitatiivisten, yksiselitteisten tunnuslukujen ja mittareiden avulla	1 kpl b) rooli pienempi 2 kpl c) roolit yhtä suuret	2 kpl a) taustalla 1 kpl c) pisteissä	1 kpl b) Osallistuminen 2 kpl c) yhteistyö
Sen varmistaminen, että turvatarkastajalla on jatkuvasti täsmällinen tieto aikaisemmasta suorituksensa tasosta ja laadusta	3 kpl b) rooli pienempi	3 kpl a) taustalla	3 kpl b) Osallistuminen
Turvataarkastajan auttaminen organisaation toimintaperiaatteiden taustojen ymmärtämisessä ja tätä kautta itseluottamuksen lisääminen	1 kpl b) rooli pienempi 2 kpl c) roolit yhtä suuret	1 kpl a) taustalla 1 kpl b) tilaisuuksissa 1 kpl c) pisteissä	1 kpl b) Osallistuminen 2 kpl c) yhteistyö
Turvataarkastajien kanssa säännöllisesti yhteinen kartoitus siitä, mitä asioita ei enää kannattaisi tehdä, mitä tulisi ryhtyä tekemään ja miten toiminnan mittareita tulisi päivittää	1 kpl b) rooli pienempi 2 kpl c) roolit yhtä suuret	3 kpl b) tilaisuuksissa	1 kpl b) Osallistuminen 2 kpl c) yhteistyö
Nykyisten mittaustulosten annin ja näiden hyödyntämisen säännöllinen varmistaminen, selvitystyön tekeminen, mikäli tavoitteisiin ei päästy	2 kpl c) roolit yhtä suuret 1 kpl d) rooli suurempi	3 kpl a) taustalla	3 kpl c) yhteistyö

Taulukko 9: Toiminnan arvioimisen ja kehittämisen osa-alueet (Haastattelut 2012).