

## **Tiedolla johtaminen esimiestyössä lentoaseman maapalveluissa**

Jenna Railovaara

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohto  
2021



<b>Tekijä(t)</b> Jenna Railovaara	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tiedolla johtaminen esimiestyössä lentoaseman maapalveluissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 26 + 10
<p>Tiedolla johtaminen on tänä päivänä nouseva johtamistapa työpaikoilla, jonka avulla pyritään johtamaan työntekijöitä tietä edellä niin, että he ymmärtävät päätöksen tekoon johtavien syiden taustat yhä paremmin. Tiedolla johtamisen tavoitteena on hyödyntää ratkaisussa enemmän dataa, analyysejä ja historiatietoa, jotta taustat olisivat kaikille yhä enemmän läpinäkyviä.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä on haluttu selvittää tiedolla johtamisen nykytilanne lentoaseman maapalveluiden esimiestyössä, ja miten sitä voitaisiin kehittää työntekijöiden näkökulmasta, jotta he olisivat työssään entistä motivoituneempia ja sen myötä työssään tehokkaampia. Kartoitusta nykytilanteesta ja kehitysehdotuksista tehdään kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuskyselyn avulla kohdennettuna maapalveluissa työskenteleville työntekijöille.</p> <p>Tutkimuksen vastaajat rajataan koskemaan matkustajapalveluvirkailijan tehtävissä toimivia työntekijöitä, sillä olen työskennellyt itse näissä tehtävissä ja vuoro-esimiehenä näissä tehtävissä toimiville henkilöille. Oman työni vuoksi tunnen prosessit näistä työtehtävistä. Tuloksia voidaan hyödyntää matkustajapalveluvirkailijoiden tiedolla johtamiseen esimiestehtävissä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosassa perehdytään tiedolla johtamiseen, esimiestyöskentelyyn ja maapalveluiden toimintaan nimenomaan tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin määrällistä tutkimusmenetelmää hyödyntäen strukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake luotiin Webropol-ohjelmaa apuna käyttäen, jonka kautta saatiin kerättyä tutkimusaineisto. Kyselyyn osallistui 84 maapalveluissa työskentelevää matkustajapalveluvirkailijaa.</p> <p>Kyselylomakkeen avulla saatiin käsitys tiedolla johtamisen nykytilanteesta esimiestyössä lentoaseman maapalveluissa, joka on tulosten perusteella hyvässä tilanteessa. Tuloksissa tuli selkeästi ilmi työntekijöiden motivaation lähteet omaan työhön, kuten työilmapiiri ja -ympäristö, tiukat säädökset ja määräykset sekä oman työn merkitys. Esimiestyössä motivoivat tiedon ja vastausten saanti esimiehiltä, työntekijöiden mielipiteiden kuuntelu ja arvostus sekä päätösten taustojen selvittäminen. Kehitettävät kohdat esimiestyössä oli työntekijöiden mielestä tiedonkulku, raportointi ja päätösten taustojen selvittäminen työntekijöille.</p>	
<b>Asiasanat</b> Tiedolla johtaminen, esimiestyö, maapalvelu, tietojohtaminen, lentoasema, matkailu	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Tiedolla johtaminen esimiestyössä .....	2
2.1 Mitä tieto on? .....	3
2.2 Tiedolla johtaminen .....	4
2.3 Mitä on esimiestyö? .....	6
3 Maapalvelut, viranomaismääräykset ja säädökset .....	10
4 Tiedolla johtaminen nyt ja tulevaisuudessa .....	13
5 Tulokset .....	15
6 Pohdinta .....	21
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat .....	23
6.2 Oman oppimisen arviointi .....	24
Lähteet .....	25
Liitteet .....	27
Liite 1. Kyselylomake .....	27
Liite 2. Analyysitulokset .....	30

# 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on tiedolla johtaminen esimiestyössä lentoaseman maapalveluissa. Tiedolla johtaminen on nykypäivän nouseva johtamistapa työpaikoilla, jonka avulla pyritään johtamaan työntekijöitä tieto edellä niin, että he ymmärtävät päätöksen tekoon johtavien syiden taustat yhä paremmin. Tiedolla johtamisen tavoitteena on hyödyntää ratkaisuihin enemmän dataa, analyysijä ja historiatietoa, jotta taustat olisivat kaikille yhä enemmän läpinäkyviä. Esimiestyö itsessään on valtava kokonaisuus, jossa esimies pyrkii tasapainoilemaan johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiehen tulee tietää lain ja säädösten määrittämät asiat sekä usein taloudelliset budjetit ovat ainakin osittain heidän hallinnassaan. Työsuhteet ja työhyvinvointi on suuri osa esimiehen päivittäistä työtä.

Maapalveluissa lentoasemalla työskennellään vuorokauden ympäri vuorotyössä, jossa työntekijät vaihtuvat pitkin päivää. Työ sisältää paljon kohtaamisia asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja viranomaisten kanssa. Työskentely erilaisissa maapalvelun työtehtävissä on monipuolista ja vaatii paljon itsenäistä työskentelyä, päätöksentekoa ja paineen sietokykyä. Aihe on kiinnostava sen monipuolisuuden vuoksi ja se on rajattu nimenomaan lähtöselvitys- ja tulopalveluvirkailijoihin sekä porttitoiminnoista vastaaviin virkailijoihin ja heidän esimiestyöhön.

Tavoitteena opinnäytetyössäni on selvittää tiedolla johtamisen nykytilanne esimiestyössä ja miten sitä voitaisiin kehittää työntekijöiden näkökulmasta, jotta he olisivat työssään entistä motivoituneempia ja sen myötä tehokkaampia. Tieto on alan suurimpia haasteita, että myös motivaation lähteitä, koen tärkeäksi kehittää sen merkitystä esimiestyössä. Työssäni aion saavuttaa tavoitteen määrällisen tutkimuskyselyn avulla kohdennettuna sen suoraan lentoaseman maapalveluissa työskenteleville henkilöille. Kyselylomakkeen avulla saan mahdollisimman suuren määrän vastauksia suoraan oikealta kohderyhmältä ja näin heillä on mahdollisuus myös itse vaikuttaa. Tutkimukseni käsittelee tiedolla johtamista tietojohdamisen sijaan, koska aihe on useissa yrityksissä ajankohtainen ja uusi johtamistapa, johon panostetaan esimiestyössä ja johtamisessa.

Työssäni pystyn hyödyntämään opiskelutaitojani muun muassa tiedonhaussa, analysoinnissa sekä raportoinnissa, että myös oppimiani tutkimus-, kehittämis- ja innovointimenetelmiä. Koen, että työ on tärkeä alalle esimiesten ammatillisen kehittymisen vuoksi, lisäksi on tärkeää tiedostaa, miten tiedolla johtaminen heijastuu suoraan työntekijöihin ja heidän motivaatioon ja tehokkuuteen.

Opinnäytetyössäni paneudun tiedolla johtamisen ja esimiestyön teoriaan, jonka kautta pystyn avaamaan näiden merkityksen juuri lentoaseman maapalveluissa työskenteleville esimiehille ja työntekijöille saavuttaen ymmärryksen sen merkityksestä tulevaisuudessa.

## 2 Tiedolla johtaminen esimiestyössä

Tässä opinnäytetyössä tulen käsittelemään tiedolla johtamista esimiestyössä maapalveluissa. Työn tavoitteena on selvittää miten työntekijät maapalveluissa kokevat tiedolla johtamisen tällä hetkellä. Päämääränä on saada tietoa työntekijöiltä, kuinka tiedolla johtamista voitaisiin omassa yrityksessä kehittää, jotta työntekijät olisivat työssään motivoituneempia ja samalla myös tehokkaampia. Samalla haluan selvittää työssäni millaiset asiat esimiehessä motivoivat ja kuinka työntekijät ymmärtävät tiedolla johtamisen työntekijän näkökulmasta. Aiheena tämä on tärkeä, koska maapalveluissa päätökset pohjautuvat hyvin paljon tietoon eli dataan, jonka johdosta esimiehet johtavat työntekijöitään tieto edellä. On tärkeää ymmärtää mitä ja miten työntekijät kokevat tämän johtamismallin, jotta ymmärretään miten ja millaisen tiedon kautta he ymmärtävät työnsä merkityksen. Oman työn merkittävyyden ymmärtäminen auttaa työntekijää motivoitumaan ja näin yritys saa työntekijöistä entistä tehokkaampia.

Tiedolla johtamista määritellään ja tulkitaan usealla tavalla, mutta ydin siinä on, että tietoa hyödynnetään organisaation toiminnan kehittämisessä ja päätöksen teon tukena. Prosessi tiedolla johtamisessa tulisi tukea organisaatiota ja sen tavoitteiden saavuttamista. Tiedolla johtamisen toimenpiteissä yksi tärkeimmistä näkökulmista on työntekijöiden jaksaminen ja työsuhteiden pidentäminen. (Laihonen & Lönnqvist 2013.) Tiedolla johtaminen vastaa seuraaviin kysymyksiin: Mitä on tapahtunut? Miksi on tapahtunut? Mikä on parasta tai pahinta mitä voi tapahtua seuraavaksi? Millaisiin toimiin pitäisi ryhtyä? (Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2009.)

Tietokiri (2021) kirjoittaa, ettei tiedolla johtaminen ole mitenkään yksiselitteistä, eikä siitä ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. He ovat määrittäneet sen tietoisiksi johtamis- ja toimintamalliksi, jossa osana päätöksentekoprosessia on hyödynnetty tietoa ja analysoitu tietoa, että dataa. (Tietokiri 2021.) Määritelmiä on siis useampia, ja sen myötä myös tulkintoja. On tärkeää ymmärtää, että tietojohdaminen ja tiedolla johtaminen ovat eri asioita, vaikka niissä on paljon päällekkäisyyksiä. Tässä työssä keskityn vain tiedolla johtamiseen.

Mitä sitten on tietojohdaminen? Se on suhteellisen uusi osa-alue johtamisessa ja sen taustalla on ajatus tiedon merkittävästä roolista organisaatioiden menestymisessä. Suomessa se on tullut esille johtamisessa 1990-luvulla. Tieto- ja viestintäteknologian nopea kehittyminen on ollut keskeistä alan kehittymiselle. Tämä on tarjonnut täysin uusia mahdollisuuksia datan ja informaation varastointiin, analysointiin ja välittämiseen. Tietojohdamisen ilmiöt ovat yleensä aineettomia, jonka vuoksi yksinkertaiset ja selkeät käsitteet ovat tärkeitä, jotta ne ymmärretään. Haasteena onkin se, että käsitteet eivät ole

vielä täysin vakiintuneita. Tietojohtamisessa on kaksi pääsuuntausta: liikkeenjohdollinen ja tietotekninen. Sen tavoitteena on pyrkiä esittämään työn sujuvuutta ja organisaatioiden suorituskykyä. Tietojohtaminen on jokaisen työntekijän työtä, koska kaikissa tehtävissä tietoa kerätään ja hyödynnetään. Tietojohtamisen tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva halussa olevasta tiedosta, jota organisaatiossa on ja sen myötä valjastaa tieto palvelemaan liiketoimintaa. (Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Laihonen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013.)

Lähiesimiestyössä maapalveluissa tiedolla johtaminen tulee esiin käytännön työssä juurikin lopullisten päätösten tekemisessä ja siitä tiedottamisessa työntekijöille, lisäksi raporttien laatimisessa ja uusien toimintatapojen jalkauttamisessa työntekijöille. Tiedon kulku on yksi alan tärkeimmistä ja myöskin haastavimmista asioista, ja tässä esimiehen on oltava erittäin johdonmukainen. Vallitseva COVID-19 maailmanlaajuinen pandemia, joka on järjestyttänyt ilmailua erityisen paljon seisauttamalla lentoliikenteen lähes kokonaan, on hyvä esimerkki siitä, kuinka koko ajan täytyy olla tietoinen viranomaismääräyksistä ja maahantuloon vaadittavista rajoitteista. Määräykset ja rajoitteet muuttuvat viikoittain, välillä lähes päivittäin, joten esimiesten täytyy huolehtia, että tieto saavuttaa jokaisen työtehtävässä olevan työntekijän. Esimiehen tehtävänä on tuoda raportit työntekijöille esille ymmärrettävästi ja kertoa heille niiden merkitys heidän omassa työssään ja työskentelyssään. On tärkeää, että esimies kertoo tulosten ja päätösten vaikutuksista selkeästi ja millaisten tulosten kautta päätöksiin ollaan päädytty.

## **2.1 Mitä tieto on?**

Tieto on faktatietoa, dataa ja historiatietoa, jota tiedolla johtamisessa hyödynnetään päätöksen teossa, koostuu monesta eri asiasta ja sen hyödyntäminen oikein ja tehokkaasti onkin haaste kokemukseni mukaan monessa yrityksessä. Juha Teljo (30.7.2020) toteaa hyvin, että jokaisessa yrityksessä muodostuu jonkinlaista dataa, kuten esimerkiksi maapalveluissa saadaan dataa muun muassa poikkeamajärjestelmästä, jonka kautta seurataan, millaisia poikkeamatilanteita päivittäisessä toiminnassa tapahtuu. Järjestelmän tietoa hyödynnetään maapalveluissa päätöksen teossa päätösten ratkaisemiseksi. Päätöksistä kootaan raportteja ja niitä hyödynnetään kokemukseni mukaan henkilöstölle parhaimman mukaan. Tiedolla johtamisessa lentoaseman maapalveluissa pyritään raportoinnin avulla läpinäkyvyyteen koko henkilöstölle.

Kokemukseni mukaan maapalveluissa ilmailun lait ja säädökset määrittelevät paljon päätöksen teossa ja on apu esimiestyössä päätösten ratkaisussa. Jokaisella lentoyhtiöllä on oma Ground Operation Manual eli GOM, jossa on tietoa eri tilanteita varten, joita lentoyhtiö on määrittänyt. Tätä on esimiesten johtamisessa osattava hyödyntää, soveltaa ja tulkita päätösten apuna. Dataa saadaan myös asiakaspalautteiden ja

henkilöstökyselyiden kautta. Näistä on osattava poimia oikea data, jota voidaan tehokkaasti hyödyntää tulevaisuudessa. Historia on myös tiedonlähde raportoinnissa, mutta pääasiassa tiedolla johtamisessa pyritään katsomaan tulevaisuuteen historiaa hyödyntäen. Juha Teljo (30.7.2020) kirjoittaa osuvasti, että datan parhaita ominaisuuksia on se, että data paranee käyttämällä, mitä enempi ymmärtää dataa puuttuvan tai olevan pielessä, sitä paremmin ymmärtää kuinka prosesseja tulee korjata.

## 2.2 Tiedolla johtaminen

Erilaiset päivittäiset päätökset ohjaavat yhteiskuntaamme useilla eri tasoilla ja näitä päätöksiä yhdistää tarve luotettavasta tiedosta. Kaikissa asioissa toivomme läpinäkyvyyttä tänä päivänä yhä enemmän, joten toivomme päätöksissä enemmän tietoa faktoista, ennusteista ja analyyseistä, jolloin tulokset ja päätökset ovat perustellumpia. (Nurminen 13.10.2020.) Liiketoiminta ja sen kehittäminen ei perustu arvailuun, tuuriin tai mielipiteisiin, kun se on tiedolla johdettua, vaan sen taustalla on aina dataa ja se täytyy vain jalostaa ymmärrykseksi, josta päätös perustuu. (Advian 2021.) Tärkeää on ymmärtää, että määrä ei korvaa tiedolla johtamisessa laatua, vaan pitämällä tiedon määrä kohtuullisena saavutetaan mahdollisesti merkittävämpiä hyötyjä, kertoo Antti Eerola ja Maria Uuskoski (27.3.2019) blogissaan. Tiedolla johtamisesta saadaan eniten irti, kun se on osa organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja. Tiettyjen mittareiden tai asioiden on seurattava työntekijöiden arjessa mukana, jolloin jokainen tuntee yhteiset mittarit ja osaa tulkita niitä käytännössä. Näin ymmärretään niiden merkitys arjessa ja osataan toimia mittareiden mukaisesti. (Eerola & Uuskoski 27.3.2019.)

Menneisyydestä oppiminen, nykytilan ymmärtäminen ja tulevaisuuteen vaikuttaminen päätöksenteossa ovat kolme asiaa, jotka tiedolla johtamisen tarve täyttää. Tiedon määrästä harvemmin on pulaa, mutta haaste onkin erottaa olennainen kaikesta tiedosta niin, että se tukee, niin suuria kuin pieniä päätöksiä. (Nurminen 13.10.2020.) Liiketoiminnan taustatieto historiasta ja ymmärrys siitä, mikä on toiminut ja mikä ei, auttaa päätöksenteon ohjautumaan tunnepohjaisesta faktapohjaiseen tietoon, jolloin päätösten osumatarkkuus parantuu ja näin liiketoiminta on tuloksellisempaa. (Advian 2021.)

Tiedolla johtamisen rinnalla tänä päivänä auttaa paljon älykäs teknologia. Teknologian avulla voidaan saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia, korkeampaa laatua sekä tarkempia ennusteita, mutta näihin yhdistettynä vielä ihmisen tulkinta- ja päättelykyky. Veli-Matti Nurminen (13.10.2020) toteaa artikkelissaan hyvin, että tiedolla johtaminen on vastuullista ja tulevaisuuden kestävä. Tiedon avulla ihmiset ja organisaatiot tekevät parempia valintoja, kantaen seuraamukset vastuullisemmin (Nurminen 13.10.2020). Lisäksi tiedolla johtamisen avulla voidaan tarjota liiketoiminnalle enemmän

lisämyyntimahdollisuuksia ja tehostetumpia prosesseja tai luoda täysin uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tuoda huomattavia säästöjä (Advian 2021).

Advian (2021) on koonnut myös perinteisen tiedolla johtamisen kompastuskivet, joihin usein törmätään:

- Vanhentunut data, jota tarkastellaan liian harvoin
- Kerätty data hyödynnetään vain dashboardien laatimiseen, eikä dataa hyödynnetä johtamiseen
- Ihminen tekee päätökset vaikkei se olisi aidosti aina järkevää
- Ulkoinen ja avoin data jätetään hyödyntämättä, käytettäessä vain sisäistä dataa aktiivisesti
- Katsotaan kristallipallon sijaan vain enimmäkseen peruutuspeiliin

Moderni tiedolla johtaminen vaatii onnistuakseen organisaatiolta kykyä muuntautua ja kehittyä monipuolisesti. Tiedolla johtamisen kulttuurin avainaseman luomisessa on se, että henkilöstö kokee hyötyvänsä analytiikasta ja kokevat sen osaksi työtään. Tärkeää tiedolla johtamisessa on se, että ymmärretään liiketoimintaa ja sitä, miksi data kerätään ja mitä tavoitellaan analytiikalla? Lisäksi organisaatorakenteen tulisi olla sellainen, että analytiikasta vastaa henkilö, joka pystyy rakentamaan yhteistä data-alustaa, ettei data leviä vain organisaation yksittäisissä silloissa. Tärkeässä osassa on myös teknologia, jotka tulisi valita tilanteen ja liiketoiminnantarpeen mukaisesti, huomioiden olemassa olevat ratkaisut. (Advian 2021.)

Tiedolla johtaminen on yrityksissä vielä kovin eri tasolla. Osalle on itsestään selvää, että dataa hyödynnetään toiminnassa tehokkaasti ja se on ajettu sisään toimintaa, ja toiset luottavat perusraportointiin. Useat organisaatiot eivät osaa kuvailla omaa tiedolla johtamisensa tasoa, eikä suhteuttaa sitä kilpailijoihinsa. Advian (2021) on luonut tiedolla johtamisen maturiteettimallin, joka mittaa tiedolla johtamisen kypsyyttä viidellätoista erilaisella mittarilla. Ne jakautuvat kolmeen kategoriaan: Teknologia ja arkkitehtuuri. Ihmiset, organisaatio ja prosessit. Onnistuakseen tiedolla johtamisessa, on tärkeää uskaltaa ja omata ennakkoluuloton asenne, jotta uskaltaa kokeilla, epäonnistua, oppia virheistä ja skaalata onnistumiset liiketoiminnan prosesseihin. (Advian 2021.)

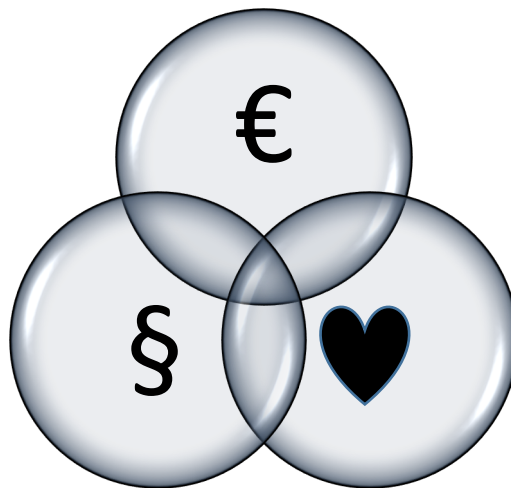
Tietokiri (2021) tulkitsee tiedolla johtamisen taas eräänlaisena prosessina, johon kuuluu kuusi päävaihetta. Ensimmäisenä vaiheena on kysymyksen/tutkimusongelman määrittäminen, jossa päätettävä asia tunnistetaan vastattavissa olevaksi kysymykseksi. Toisessa vaiheessa kysymykseen vastaamiseen vaadittavan tiedon määrittäminen ja hankinta eli data/tiedon hankinta tai kerääminen, joka vaaditaan tunnistetun kysymyksen vastaamiseen. Kolmannessa vaiheessa on tiedon arviointi ja analyysi, jossa kerätyn tiedon, analyysitulosten ja asiaan liittyvän tutkimuksen luotettavuuden ja merkityksen tarkastelu kriittisesti suhteutettuna tutkimuskysymykseen. Neljännessä vaiheessa on

yhteenveto ja johtopäätösten muodostaminen, joka muodostuu oleelliseksi määritellyn tiedon analyysin ja tutkimustiedon perusteella. Viidennessä vaiheessa on todisteiden lisääminen, jossa todennetaan johtopäätösten ja suositusten perustana olevien tietojen ja tutkimuslähteiden dokumentointi, ja näin kuinka johtopäätöksiin ollaan päädytty. Viimeisenä kuudentena vaiheena on tehdyn päätöksen tuloksen arviointi, jossa arvioidaan lopputulosten oppimista ja tulevia päätöksentekotilanteita.

### 2.3 Mitä on esimiestyö?

Esimies työssään auttaa henkilöstöä näkemään kokonaisuuden organisaatiossa ja auttaa heitä onnistumaan työssään. Esimiehen on omassa tehtävässään tunnettava ja ymmärrettävä työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Työntekijöiden tulee tietää tehtävänsä ja roolinsa sekä tietää mihin heidän on pyrittävä ja kuinka heidän tulee kehittyä, jotta voivat onnistua tehtävässään. (Hyppänen 2013.)

Esimiestyöhön kuuluu paljon velvollisuuksia ja vastuita, mutta myös asiakas- ja verkostosuhteista vastaaminen. Esimiehen täytyy osata luovia johtamisessaan lakipykälien, liiketoiminnan paineiden ja erilaisten muutostilanteiden parissa, joka kiteytyy hyvin alla olevassa kuvassa 1. Kuvassa on tuotu esille esimiestyön kolme näkökulmaa, jotka on huomioitava jokapäiväisessä työssä. € -merkki kuvaa kuvassa 1 liiketoimintaa, § -merkki kuvaa lakipykälää ja sydän muutostilanteita ja suhteita, joita esimiestyössä vaaditaan. (Hyppänen 2013.)



Kuva 1. Esimiestyön ja johtamisen näkökulmat (mukaillen Hyppänen 2013)

Pääsääntöisesti esimiestyö on johtamista, joka on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin tai ryhmiin. Erilaiset tilanteet ja tehtävät vaativat esimieheltä erilaisia tapoja toimia ja myös erilaisia rooleja. Roolit korostuvat tilanteiden mukaisesti, onko esimies enemmän valmentaja, sparraaja, tiiminvetäjä, ongelmanratkaisija,

perehdyttäjä, projektipäällikkö, työnjohtaja vai työhönottaja. Esimies on aina työnantajan roolissa, riippumatta miten oman roolinsa mieltää. Hän vastaa oman yksikkönsä toiminnasta asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja annetun perustehtävän mukaan. Esimies on yksikkönsä johtaja, joka huolehtii yksikkönsä käytännön työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Johtamistilanteissa on aina kolme eri tekijää: vaikuttaja eli esimies tai johtaja, vaikutettavat eli henkilöstö sekä liiketoiminnan ja työyhteisön tavoitteet. Esimiehen tulee korostaa aina asiakasnäkökulmaa ja tarkastella organisaationsa toimintaa palveluiden tai tuotteiden käyttäjien näkökulmasta. Häneltä odotetaan myös taloudellisten ja toiminnalliset tunnuslukujen seuranta, että toimenpiteitä, joita ne vaativat. Esimies ei aina myöskään tee itse asiakastyötä, mutta siinäkin tapauksessa on hän vastuussa asiakaslupauksista, asiakassuhteista, sopimusten mukaisesta toiminnasta sekä toiminnan kannattavuudesta ja laadusta. (Hyppänen 2013.)

Alla olevassa kuvassa 2 on kuvattu monipuolisen esimiestyön tehtäviä. Tehtäviin kuuluu muun muassa: Varmistaa tiedonkulku, työntekijöiden tukeminen, osaamisen arviointi ja kehitys, kannustus ja motivointi, työhyvinvointi, henkilöstön sitoutuminen, toiminnan kehittäminen, tavoitteiden asettaminen. Esimiestyön tehtävälista on pitkä ja vaativa, mutta apuna hänellä on oma esimies, kollegat ja organisaation johto. (Hyppänen 2013.)



Kuva 2. Esimiestyön tehtävät (mukaillen Hyppänen 2013)

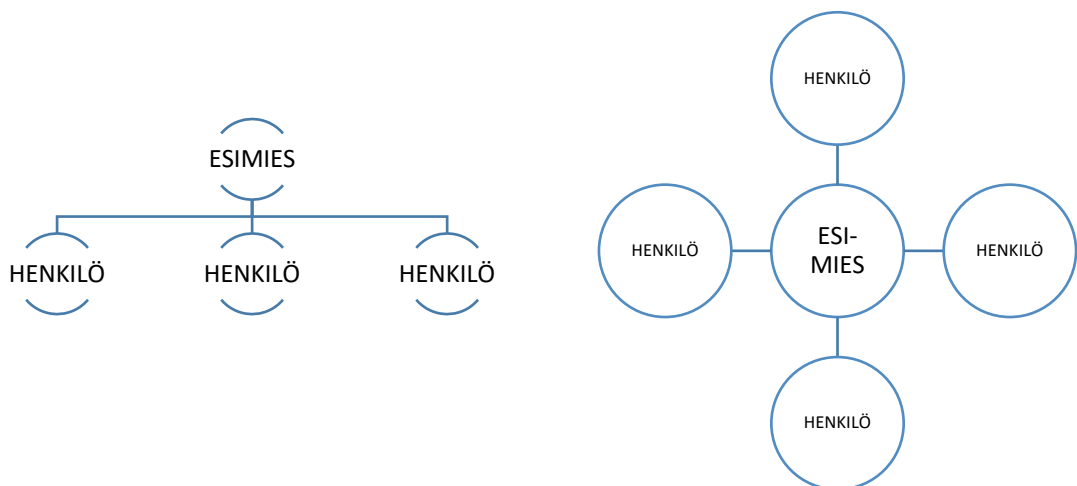
Esimiehen tehtävät ovat monipuolisia, mutta perusasioiden sitkeä toteuttaminen tekee siitä laadukasta. Tärkeimpiä tehtäviä on merkityksen luominen alaisen työlle, jolloin alainen ymmärtää työnsä tekemisen ja tekemättömyyden organisaation tulokseen. Hyvä suoriutuminen työssä vaatii sen, että alainen ymmärtää työnsä merkityksen. Esimiehen tehtävänä on tuoda mission, vision, strategian ja arvojen kirkastamisen ja niiden

tekemisen ymmärrettäväksi alaisille. Tämän vuoksi esimiehen tulee käydä keskusteluja alaitensa kanssa näistä asioista ja haastaa heitä pohtimaan oman työnsä merkitystä. (Aarnikoivu 2013.)

Esimiestyön ”pyhä kolminaisuus” rakentuu tavoitteista, tuesta ja haastamisesta sekä suorituksen arvioinnista. Näiden perusasioiden lisäksi esimiestyöhön voi sisällyttää esimiestyön V10-mallin eli ”esimiehen kymmenen käskyä.” V10-malli sisältää seuraavat toimenpiteet, joiden avulla esimies johtaa yksikköään:

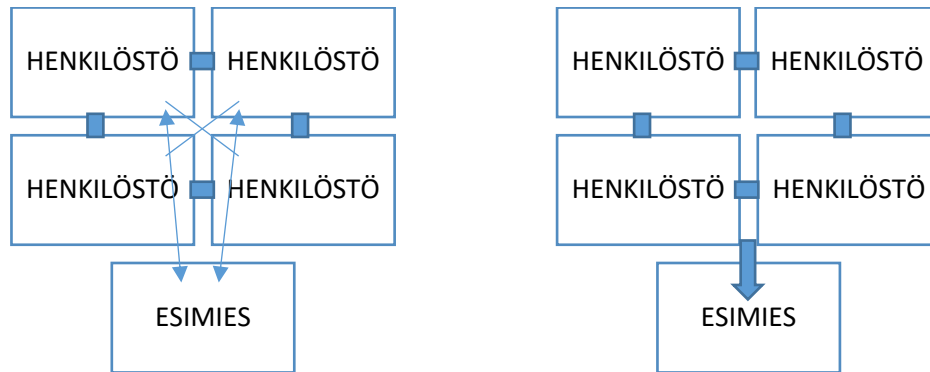
- Valmenna
- Välitä
- Vaadi
- Vaihda
- Viritä
- Vahvista
- Vastuuta
- Viesti
- Vuorovaikuta
- Voimaannuta (Aarnikoivu 2013.)

Johtamistyyli on esimiehillä hyvin erilaisia, ja se riippuu usein oman tiimin kyvystä toimia yhdessä, niiden itsenäisyydestä sekä heidän ohjauksen tarpeesta. Alla olevissa kuvissa 3 ja 4 on esitetty erilaisia johtamistapoja esimiehen roolissa. Kuvassa 3 on esitetty esimiehen rooli johdettuna ryhmässä ja tiimissä, joissa esimies selkeästi johtaa.



Kuva 3. Esimies johtaa tiimiänsä (mukaillen Hyppänen 2013)

Alemmassa kuvassa 4 on kuvattu esimiehen rooli osittain itseohjautuvassa tiimissä, joka on kuvattu alla oikealla sekä täysin itseohjautuvassa tiimissä, joka on kuvattu alla vasemmalla. Itseohjautuvassa tiimissä haetaan apua ja ratkaisuja ensisijaisesti pyytäen apuja toisilta, eikä aina tarvita ensimmäisenä apua esimieheltä.



Kuva 4. Esimiehen erilainen rooli itseohjautuvissa tiimeissä (mukaillen Hyppänen 2013)

### 3 Maapalvelut, viranomaismääräykset ja säädökset

Maapalvelut eli ground handling tarkoittaa lentoasemalla työskenteleviä työntekijöitä. Maapalveluihin kuuluvat työntekijät vastaavat seuraavista toiminnoista: Ilma-alusten eli lentokoneiden vastaanottamisesta ja niiden kuormauksesta, että niiden lähettämisestä matkaan. Ground handlingiin kuuluvat lisäksi lähtöselvitys- ja tulopalvelu sekä porttipalvelut. (Airpro Oy 2021.) IAU (2017) määrittelee lisäksi aulatoiminnot, jäänpoiston, cateringin ja rahdin maapalveluihin. Toimintoja, joita lentokentällä maapalveluiden lisäksi tarjotaan, on muun muassa bussitoiminnot, turvatarkastus, siivous ja matkatavaroiden toimitus. Edellä mainittuja maapalveluita tuottavat lentoasemilla seuraavat kolmesta yritystä:

- Aeroflot
- Airpro Oy
- Aviator Finland Oy
- Finnair Oyj
- Finnair Cargo Oy
- HUB Logistitics Aviation Oy
- Inland De-Icing Services Finland Oy
- Lassila & Tikanoja Oyj
- Nordic Regional Airlines
- RTG Ground Handling Oy
- Swissport Finland Oy
- Turkish Airlines
- Vantaa Catering Services (IAU 2017.)

Tässä opinnäytetyössä käsittelen nimenomaan matkustajapalveluvirkailijan työtä eli lähtöselvitys- ja tulopalvelua sekä porttitoimintoja ja niiden tiedolla johtamista esimiestyössä. Aihe on rajattu näihin tehtäviin, koska tehtävät ovat minulle henkilökohtaisesti tuttuja ja pystyn antamaan näihin omia näkemyksiä ja pohdintoja, koska olen toiminut itse matkustajapalveluvirkailijan tehtävissä lentoaseman maapalveluissa ja myös heidän vuoro esimiehen tehtävissä. Olen selventänyt alla työnkuvia ja rooleja, jonka kautta on helpompi hahmottaa työtehtäviä, nämä kuvaukset perustuvat omaan tietämykseeni.

Lähtöselvitysvirkailijan tehtäviin kuuluu matkustajan ja matkatavaroiden lähtöselvitys lennolle sekä asianmukaisten dokumenttien tarkistaminen kohdemaahan. Lähtöselvitysvirkailijan tulee tietää, tarkistaa ja selvittää kohdemaahan vaadittavat dokumentit.

Porttiovirkailijat vastaavat saapuvan lennon vastaanottamisesta ja saapuvien matkustajien ohjaamisesta. Vastaava porttiovirkailija kommunikoi lentävän miehistön kanssa siivouksesta, saapuvan ja lähtevän lennon matkustajista ja matkatavaroista sekä muista lentoon liittyvistä asioista. Portilla virkailijat tiedottavat matkustajia lennosta ja sen boardingista sekä pitävät huolen, että oikeat matkustajat ovat lennolla. Vastaava

porttivirkailija on yhteydessä aktiivisesti lennosta vastaavaan Load Masteriin, joka huolehtii, että kone lastataan oikein.

Tulopalveluvirkailija huolehtii saapuvien matkustajien matkatavaroista. Hän ohjaa ja opastaa, sekä kirjaa esimerkiksi ilmoitukset rikkoutuneista ja hävinneistä matkatavaroista. Tulopalveluvirkailija jäljittää kadonneita matkatavaroita ja huolehtii niiden kuljetuksesta matkustajille. Virkailijoiden tulee olla tietoisia erilaisista tulli määräyksistä käsitellessä matkatavaroita.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että virkailijat tietävät työnkuvansa ja osaavat löytää erilaisiin tilanteihin ratkaisuja itsenäisestikin. Esimiehen tehtävässä toimii pääsääntöisesti vuoro esimies ja tiimin esimies. Vuoro esimies vastaa päivän kulusta ja huolehtii, että virkailijat ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja, että heitä on riittävästi vuorossa. Hän auttaa virkailijoiden kanssa ratkomaan ongelmatilanteita. Vuoro esimies huolehtii myös tiedonkulusta, että vaihtuvat tiimin jäsenet ovat ajan tasalla päivän tilanteesta vuoroon tullessa. Tiimin esimies on enemmän vastuussa hallinnollisista asioista eikä niin mukana operatiivisissa tehtävissä. Hän huolehtii muun muassa raportoinnista ja tarveselvityksistä sekä on yhteyshenkilönä lentoyhtiöitä koskevissa asioissa.

Lentoliikenne on erittäin vahvasti säädeltyä. Lentoliikenteen, -yhtiöiden ja lentoasemien toimintaa ohjaa useat kansainväliset ja kansalliset lait ja säännökset. Erityisen tarkasti on säänneltyä muun muassa ilmailun ja lentomatkustuksen turvallisuus, palveluiden hinnoittelu, ympäristöasiat sekä lisäksi henkilöstön osaaminen ja pätevyys. Viestintävirasto Traficom valvoo Suomen lentoturvallisuutta, ja vastaa lisäksi turvatarkastusta koskevista määräyksistä ja ohjeista, jotka perustuvat kansainvälisiin ilmailun säännöksiin ja EU-lainsäädäntöön. Suomessa lentokentän turvallisuudesta vastaavat myös Poliisi, Rajavartiolaitos ja Tulli. Lentoaseman henkilöstöltä vaaditaan useissa tehtävissä, kuten lähtöselvityksessä, portti- ja tulopalvelutoiminnoissa jatkuvaa kouluttautumista ja kelpoisuuksien ylläpitämistä. (Finavia 2021.)

Kokemukseni mukaan esimiestyössä tulee ottaa huomioon eri säädökset ilmailussa, kun ohjeistetaan ja ohjataan työntekijöitä. Turvallisuus on ilmailun ykkönen, joka tulee huomioida kaikissa tilanteissa. Rikkeet ja tiedottaminen muun muassa korjaavista toimenpiteistä tulee tehdä aina huomioiden mitä lait ja säädökset kertovat. Esimiehen tulee olla tietoinen budjeteista ja sopimuksista, mitkä liittyvät kassavirtaan. Erilaiset lait ja säädökset myös työntekijöiden suhteen tulee olla hallussa sekä tietenkin suhteet työntekijöihin ja erilaisiin muuttuviin tilanteisiin ihmisten kanssa.

Tiedolla johtamisessa päätökset perustuvat tietämykseni mukaan pitkälti historiaan, tietoon, joka meillä on ja faktoihin, joten voidaan todeta ilmailun olevan hyvä esimerkki siitä, kuinka tiedolla johtaminen on yksi merkittävimpiä johtamistapoja alalla. Esimiehen tulee perustella päätökset hyvin selkeästi ja alalla päätöksiä ohjaa erittäin selkeästi lait, säädökset ja erilaiset säännökset, joihin on myös hyvä päätöksissä nojata. Toimintaa tulisi kehittää alalla paljon lisää ja tuoda päätösten taustat enemmän esille työntekijöille, jolloin he ymmärtäisivät päätökset paremmin.

## 4 Tiedolla johtaminen nyt ja tulevaisuudessa

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää tiedolla johtamisen nykytilanne lentoaseman maapalveluissa ja se, miten työntekijät ymmärtävät, että kokevat tiedolla johtamisen omasta näkökulmastaan tällä hetkellä. Lisäksi halusin selvittää, miten tiedolla johtamista voitaisiin kehittää työntekijöiden näkökulmasta, mikä saisi heidät työssään motivoituneemmiksi ja sen kautta myös tehokkaammiksi sekä selvittää mikä esimiehessä motivoi. Opinnäytetyössäni tein kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimustyyppisen menetelmän avulla strukturoidun kyselyn lentoaseman maapalveluissa työskenteleville työntekijöille. Valitsin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska koin, että se antaisi parhaiten vastauksia tutkimusongelmiini.

Tämän menetelmän avulla saadaan pääosin selville vastauksia lukumääriin ja prosenttiosuuksiin. Menetelmä vaatii edustavaa ja riittävän suurta otosta. (Heikkilä 2014.) Koin, että otos perusjoukosta toimisi parhaiten, koska olisi ollut mahdotonta saada koko perusjoukkoa vastaamaan kyselyyn. Hyvällä ja harkitulla otoksella voidaan tehdä yleistyksiä tilastollisesti koko perusjoukkoon (Tietoarkisto 2021). Perusjoukko koostuu lentoaseman maapalveluissa työskentelevistä matkustajapalveluvirkailijoista. Otos koostuu harkitusti valituista lentoaseman maapalveluissa eri yrityksissä työskentelevistä matkustajapalveluvirkailijoista. Kyselyn lomake on standardisoitu ja vastaukset ovat valmiita vaihtoehtoja. Määrällisessä tutkimuksessa pystytään selvittämään usein hyvin olemassa oleva tilanne (Heikkilä 2014). Kvantitatiivinen tutkimus vastaa parhaiten kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein (Heikkilä 2014)?

Kyselyn kysymykset on mietitty tutkimusongelmien kautta tietoperustaa hyödyntäen, jolloin vastaukset kysymyksiini tuli mahdollisimman selkeästi ja totuudenmukaisesti. Kysymyksissä tiedolla johtamisen ymmärrys ja se, tekeekö esimies päätöksen tieto edellä, on johdettu suoraan tietoperustasta, ja mietitty sen kautta tiedolla johtamisen nykytilannetta. Mission, vision, strategian ja arvojen kysyminen perustuu tietoperustassa esimiestyöhön ja sen tehtäviin. Omaan työskentelyyn, tietoon ja sen etsimiseen ja löytämiseen esitetyt väittämät auttavat hahmottamaan nykytilaa ja ovat tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksissä, missä vastaajat voivat valita sopivimmat vaihtoehdot koskien motivaatiota, esimiestyötä ja sen kehittämistä, on johdettu myös suoraan tietoperustasta ja vastausvaihtoehdot mietitty tietoperustan kautta nimenomaan tiedolla johtamisen näkökulmasta. Näiden kysymysten kautta saadaan myös suoraan vastaukset tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin eli miten työntekijät ymmärtävät ja kokevat tiedolla johtamisen omasta näkökulmastaan tällä hetkellä, sekä miten tiedolla johtamista voitaisiin kehittää työntekijöiden näkökulmasta, jotta saataisiin heidät työssään motivoituneemmiksi ja sen kautta tehokkaammiksi, lisäksi mikä esimiehessä motivoi.

Kysely oli anonyymi, eikä siitä voinut tunnistaa vastaajaa tai yritystä, missä vastaaja työskentelee. Lomake luotiin Webropol-ohjelman kautta, jotta sain suoran vastauslinkin vastaajille. Tärkeää kyselyn luomisessa oli sen selkeys ja siisteys sekä, että se on aseteltu hyvin. Vastaajalle ohjeet täytyi olla selkeästi luettavissa ja vastausten antamisen tuli olla yksinkertaista. Kysymyksistä tein väittäminä, joihin pystyi vastaamaan asteikolla yhdestä viiteen eli ei lainkaan samaa mieltä ja ääripäänä täysin samaa mieltä. Väittämät kategorioin otsikoiden alle, jotta se ryhmittää kysymykset kokonaisuuksiksi. Kyselylomake sisälsi niin sanottuja kontrollikysymyksiä muutaman, jotta luotettavuus vastauksissa varmistui. Ensimmäiset kysymykset olivat helppoja, jolloin vastaaja pääsi hyvän alkuun. Ennen kyselyn lähettämistä vastaajille, lähetettiin se testihenkilöille, jotka varmistivat kyselyn toimivuuden ja sujuvuuden käytännössä. Testasin kyselylomakkeen myös itse, jonka jälkeen testivastaukset poistettiin. Kysely toimi moitteettomasti eikä siihen tarvinnut tehdä korjauksia. Kyselylomake löytyy liitteenä 1, kyselylomake. (Heikkilä 2014.)

Kohderyhmälle lähetettiin sähköpostitse linkki kyselyyn sekä ohjeistus kyselyn vastaamiseen. Lisäksi sama info jaettiin Facebookin suljetuissa ryhmissä, joissa työskentelee vain kohderyhmässä olevia. Ryhmän nimiä ei voida tuoda ilmi, jottei vastaajia voida yhdistää työskentelevään yritykseen. Vastausaikaa vastaajilla oli 10 päivää eli kyselylomake oli avoinna vastaajille 20.4-29.4.2021. Muistutusviesti lähti vastaajille 26.4.2021. Facebookissa tein infojulkaisun ryhmän sivustolle, jossa kerroin kyselyn tavoitteista ja jaoin suoran linkin kyselyn tekemiseen. Sähköpostitse sain jaettua saman infon kohdennetuille työntekijöille, johon sain luvan yrityksen taholta. Lisäksi jaoin linkin omille kontakteilleni suoraan Facebookin kautta.

Kyselyn määräajan päättyessä sain kootut tulokset suoraan Webropol-ohjelmasta. Webropolista pystyin kyselyn ollessa avoinna seuraamaan suoraan annettujen vastausten määrää sekä lopuksi annetut vastaukset. Tulokset analysoin pääosin tilastollisella kuvavalla analyysillä, jossa hyödynsin vastausten keskiarvoa, mediaania ja keskihajontaa, jotka on selitetty seuraavassa luvussa 5 tulokset. Vastaukset saa vietyä Webropol-ohjelmasta suoraan Word- ja Excel-tiedostoon, jolloin niitä pystyi tarkastelemaan hieman eri muodoissa, lisäksi taulukoita ja kuvia pystyi hyödyntämään erilaisissa kaavioissa, mikä auttoi hahmottamaan tuloksia paremmin. Vastausajan päättyttyä vastauslinkki suljettiin, jolloin vastauksia kyselyyn ei voinut enää antaa.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen tuloksia, jotka sain kyselylomakkeen avulla kerättyä vastaajilta. Vastaajia oli kaiken kaikkiaan 84. Tilastolliset tulokset sain suoraan Webropol-ohjelman kautta. Tulokset löytyvät lisäksi koottuna analyysituloksina liitteessä 2.

Kyselyn alussa ensimmäiset kysymykset selvittivät vastaajan ikää ja työsuhdetta. Vastaajien ikäjakauma oli hyvin tasainen. Alle 20-vuotiaita vastaajissa ei ollut lainkaan, kun taas yli 36-vuotiaita vastaajista oli 18%. Eniten vastauksia antoi 31-35-vuotiaat ja 21-25-vuotiaat molemmat 28,6%. Vastaajista 25% oli 26-30-vuotiaita. Vastauksia kyselyyn annettiin yhteensä 84 kappaletta. Tulosten perusteella 32% oli työskennellyt maapalveluissa 3-5 vuotta, 25% 6-8 vuotta ja 1-2 vuotta että yli 9 vuotta jakautui molemmat 21,4% vastaajista. Selkeästi suurin osa 64% työskenteli kokoaikaisessa työsuhteessa, kun taas 29% oli osa-aikaisessa työsuhteessa ja 7% työhön kutsuttavia.

Kyselyllä kartoitin työntekijöiden ymmärrystä tiedolla johtamisesta asteikolla yhdestä viiteen. Tässä hajontaa tuli huomattavasti, koska vastausten perusteella vastaukset olivat yhdestä viiteen, kuten alla oleva taulukko 1 kertoo minimiarvo ja maksimiarvo. Vastausten keskiarvo eli kaikkien vastausten yhteen laskettu arvo jaettuna vastaajien lukumäärällä oli kuitenkin 4,1 eli ymmärrys tiedolla johtamisesta on suhteellisen hyvä, vaikka selkeästi osalle tämä on aivan uudenlainen johtamistapa eikä tietoa ollut (Tilastokeskus 2021c). Vastausten mediaani oli 4 eli piste, joka jakaa vastaukset kahteen osaan niin, että molemmissa puolissa on puolet vastauksista (Tilastokeskus 2021c). Keskihajonta oli 0,9 eli se kertoo vastausten keskittyneisyyden eli miten kaukana vastausten arvot ovat keskiarvosta. Suurempi keskimääräinen etäisyys tarkoittaa vähemmän keskittyneitä jakaumaa eli vaikka jakauman vaihteluväli olisikin suuri, voi keskihajonta olla pieni. (Tilastokeskus 2021d).

Taulukko 1. Vastaajien ymmärrys tiedolla johtamisesta, n=84.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
1	5	4,1	4	0,9

Samoilla arvoilla vastaajat vastasivat kysymykseen viisi, jossa kartoitettiin vastauksia samoin asteikoin kuin edellisessä eli väittämänä: Esimieheni johtaa ja tekee päätökset tietä edellä. Edelliseen verrattuna keskiarvo oli aavistuksen matalampi eli 3,9. Mediaani oli sama eli 4 ja keskihajonta hieman pienempi 0,7.

Vastaajien mielestä väittämässä: Esimieheni tuo mielestäni yrityksen mission, vision, strategian ja arvot työssään työntekijöille esille, vastauksissa hajonta arvoissa oli yhdestä viiteen, mutta keskiarvo 3,8 eli hieman matalampi kuin aiemmissa väittämässä. Mediaani 4 ja keskihajonta 0,8.

Seuraavissa väittämässä halusin selvittää työntekijöiden ymmärryksen omasta työnkuvas- taan ja olennaisesta tiedosta. Väittämässä: Tiedän mitä minulta vaaditaan työtehtävissäni ja tiedän mikä tieto on työni kannalta olennaista, oli vastaukset jakaantunut täysin samoin. Vastauksien arvojen hajonta oli kolmen ja viiden välillä, keskiarvo 4,6, mediaani 5 ja keski- hajonta 0,6.

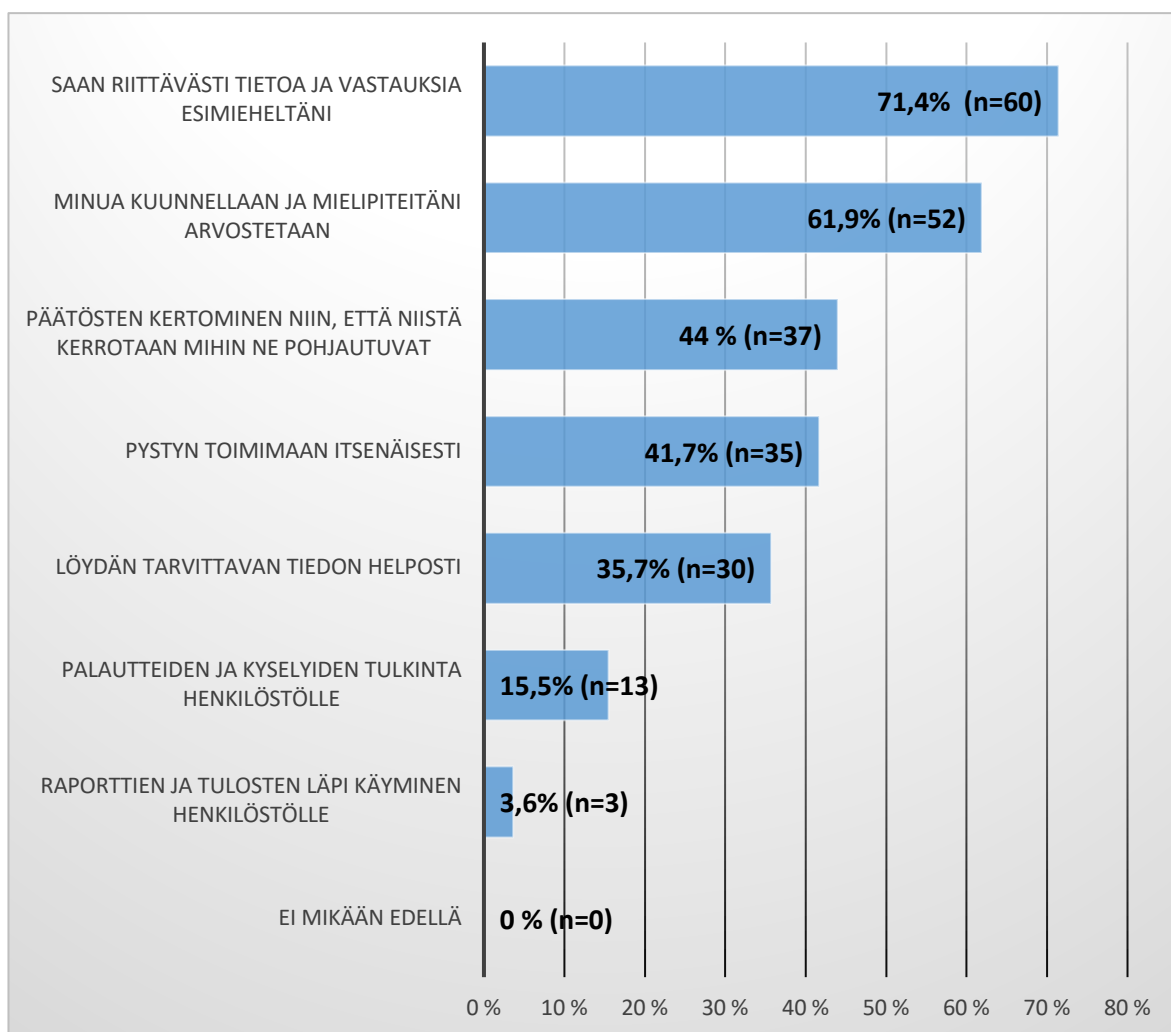
Tiedon löytämistä tiedusteltiin väittämällä: Tiedän mistä löydän työni kannalta oleellisen tiedon sekä osaan hakea ja etsiä työni kannalta oleellisen tiedon. Arvot jakaantuivat myös tässä kolmen ja viiden välille, mutta keskiarvo oli hieman matalampi kuin edellä eli 4,4. Mediaani molemmissa 4 ja keskihajonta 0,6.

Ground Operation Manual (GOM) on maapalveluissa erittäin tärkeä osa työtä. Vastaukset yllättivät hieman siinä, että arvojen jakauma oli tässäkin kolmen ja viiden välillä, keskiarvo 4,9, mediaani 5 ja keskihajonta 0,4, kun haluttiin tietää tietävätkö vastaajat mikä on GOM. Se, kuinka tärkeänä työntekijät sitä pitivät, jakaantui arvosta kaksi alkaen arvoon viisi, keskiarvo 4,5, mediaani 5, keskihajonta 0,8.

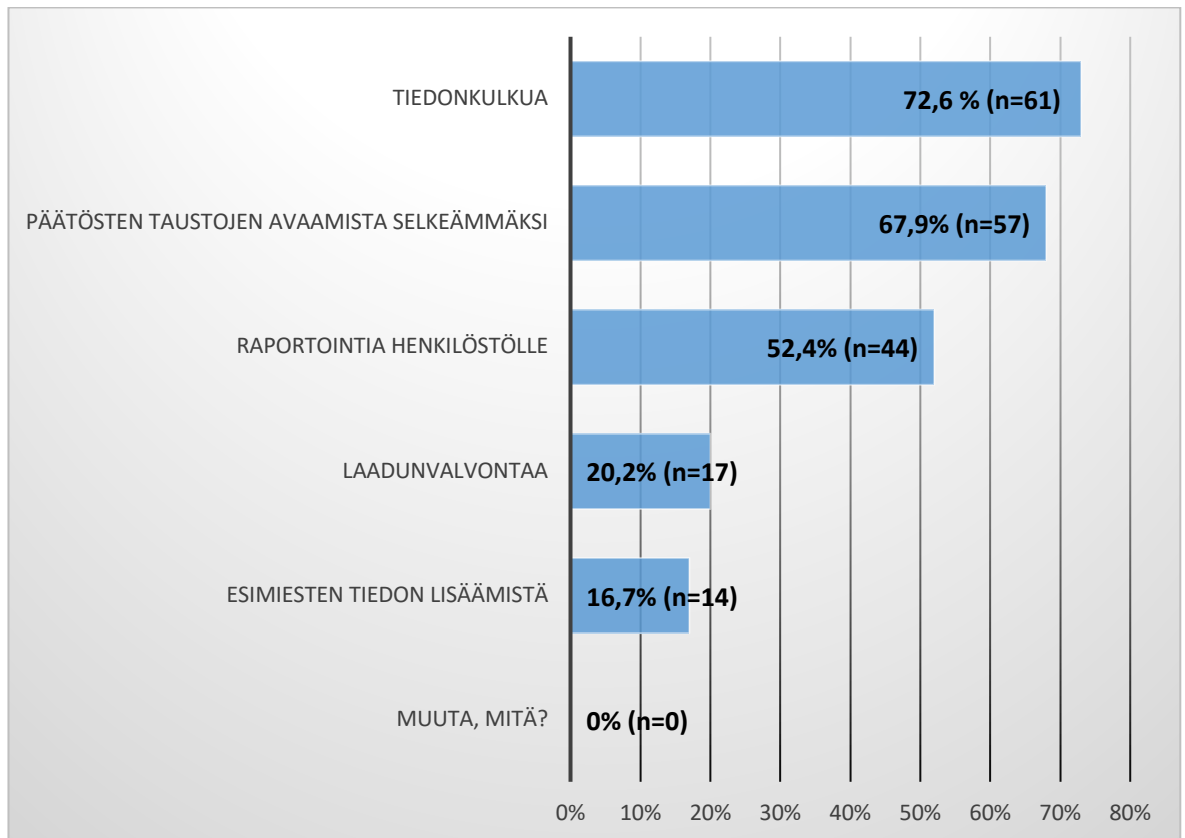
Seuraavat väittämät käsittelivät tiedon hyödyntämistä ja itsenäistä työskentelyä sekä omaa suoriutumista työtehtävissä. Tiedon hyödyntämisessä omassa työssä oltiin hyvin yksimielisiä ja lähes kaikki kokivatkin, että osaavat hyödyntää tietoa työssään. Asteikolla arvot jakaantuivat kolmen ja viiden välille, keskiarvo oli 4,8, mediaani 5, keskihajonta 0,5 eli työntekijät kokevat osaavansa hyödyntää hyvin tietoa työssään. Myös työssä toimiminen itsenäisesti jakaantui samoille arvoille, keskiarvo aavistuksen matalampi 4,6, medi- aani 5, keskihajonta 0,6. Työntekijät kokevat osaavansa toimia itsenäisesti, mikä on työn luonteen vuoksi tärkeää, koska useissa tilanteissa vaaditaan tätä. Se, että he kokevat, että saavat toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä oli keskiarvoltaan hieman matalampi 4,3 arvot jakaantuen kuitenkin kuten edelliset eli kolmen ja viiden välille, mediaani oli 4 ja kes- kihajonta 0,6.

Työntekijät kokevat suoriutuvansa työtehtävistään odotusten mukaisesti, keskiarvolla 4,5. Mediaani 5 ja keskihajonta 0,7. He kokevat vastausten perusteella suoriutuvansa vähin- tään hyvin, ellei erinomaisesti.

Tutkimuskyselyssä oli erittäin mielenkiintoista katsoa ja huomata mitä työntekijät ajattelet tiedolla johtamisesta ja erityisesti sen myötä, mikä heitä omassa työssään motivoi esimiehensä työskentelyssä. Kuvassa 5, näemme selkeästi, että eniten motivaatiota omaan työhön tulee siitä, että esimiehet jakavat tietoa työntekijöilleen riittävästi 71,4%. Toiseksi tärkeimpänä työntekijät kokevat, että he tulevat kuulluiksi ja heidän mielipiteitä arvostetaan 61,9%. Kolmantena, päätösten kertominen, niin, että niistä kerrotaan mihin ne pohjautuvat 44% ja lähes samoilla prosenteilla itsenäisesti toimiminen 41,7%. 35,7% arvosti tarvittavan tiedon löytämistä helposti. Palautteiden ja kyselyiden tulkinnasta esimiesten johtamisessa motivoitui 15,5% ja raporttien ja tulosten läpikäynnistä 3,6%.



Kuva 5. Asiat, jotka motivoivat työntekijöitä esimiestensä johtamistyylissä, n=84.



Kuva 6. Työntekijöiden näkökulma esimiestyön kehityskohdista, n=84.

Kuvassa 6 on tutkittu, mitä asioita yrityksen esimiestyössä tulisi kehittää. 73% vastaajista kokivat, että tiedonkulkua tulisi parantaa. Toisena nousi esille päätösten taustojen avaaminen 67,9%, mikä nousi esille jo edellisessä kuvassa 5. Selkeästi myös raportointia haluttiin enemmän 52,4% eli yli puolet vastaajista. Laadunvalvonta 20,2% ja esimiesten tiedon lisääminen 16,7% saivat myös kannatusta.

Omassa työssään työntekijät kokivat, että heitä eniten motivoi työympäristö ja ilmapiiri 88,1%, kuten voimme taulukossa 2 todeta, on esimiesten tärkeää huolehtia siitä, että työilmapiiriin panostetaan. Tarkat toimintatavat ja säädökset tulivat sijalla kaksi 57,1%. Tämä tuo varmuutta työhön, kun tietää, että ei voida soveltaa vaan säädöksiä on noudatettava. Kolmantena oli tieto ja ymmärrys oman työn merkityksestä 50,0%, joka on esimiehelle tärkeä huomio. Neljäntenä tuli vapaus tehdä päätöksiä työssä 35,7%, joka on suuri asia itsenäisessä työskentelyssä. Työympäristö vaatii tekijältään paineensietokykyä ja kykyä nopeisiin ratkaisuihin. Esimiehet motivoivat 10,7% vastaajista. Avoimissa vastauksissa tuli esille työyhteisö ja sen kehittäminen, joka on vahvasti liitoksissa juurikin työympäristöön ja ilmapiiriin.

Taulukko 2. Työntekijöiden motivoivimmat asiat omassa työssään

	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Työympäristö ja ilmapiiri	74	88,1%
Tarkat toimintatavat ja säädökset	48	57,1%
Tiedän ja ymmärrän työni merkityksen	42	50 %
Minulla on vapaus tehdä päätöksiä työssäni	30	35,7%
Esimieheni	9	10,7%
Jokin muu, mikä?	3	3,6%
Ei mikään edellä	0	0 %

Tiedon merkitys työssä on alalla suuri, kun tiedusteltiin, kuinka paljon tieto motivoi työssä niin, keskiarvo oli asteikolla yhdestä viiteen 4,7%. Alan ihmiset haluavat ja tarvitsevat työssään paljon tietoa, jotta selviytyvät päivittäisistä tehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla.

Yhteenvetona kyselytutkimuksen tuloksista vastaajat ymmärtävät tiedolla johtamisen merkityksen esimiesten työssä hyvin ja kokevat, että he myös johtavat tieto edellä suurimaksi osaksi. Yrityksen mission, vision, strategian ja arvojen esiin tuomisessa oli hieman parantamisen varaa esimiehillä.

Oman työtehtävän vaatimukset olivat työntekijöille hyvinkin selkeät ja he kokivat hyvin vahvasti tietävänsä, millainen tieto on heille työn kannalta tärkeää. Tiedon saaminen ja etsiminen oli myös erityisen hyvällä tasolla. Työntekijät ymmärsivät työnsä kannalta tärkeiden manuaalien merkityksen ja kokivat, että osaavat hyödyntää hakemaansa tietoa työssään erityisen hyvin.

Työn itsenäisyys nousi asteikolla selkeästi esille, ja lähes kaikki arvostivatkin sitä enemmän kuin hyvin. Kyky ja mahdollisuus tehdä itse päätöksiä motivoi työntekijöitä ja he kokivatkin saavansa toimia hyvin sen mukaan. Se, kuinka he kokivat suoriutuvansa tehtävistä, jakaantui yhden ja viiden välille eli osa koki selkeästi tarvitsevan tähän apuja, kun toisille se oli itsestäänselvyys mitä odotetaan.

Kehityskohteita esimiehille työntekijöistä oli selkeästi tiedonkulun parantaminen ja päätösten ja raporttien taustojen tulkitseminen henkilöstölle selvemäksi. Nämä kehityskohteet ovat verrattavissa selkeästi siihen mitkä asiat työntekijöitä motivoi omassa työssään. Työympäristö ja ilmapiiri oli ehdottomasti motivoivinta, mutta myös tarkat toimintatavat ja säädökset sekä oman työn ymmärtäminen ja merkitys, mihin erityisesti tämä linkittyy.

Esimiesten johtamisessa työntekijöitä eniten motivoi esimiesten tiedon ja taidon määrä, avunanto sekä se, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi esimiestensä silmissä. Nämä asiat tekevät työntekijät motivoituneiksi omassa työssään ja samalla entistä tehokkaammiksi.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten työntekijät lentoaseman maapalveluissa kokevat tiedolla johtamisen tällä hetkellä ja kuinka tiedolla johtamista voitaisiin kehittää, jotta työntekijät olisivat työssään motivoituneempia ja tehokkaampia. Lisäksi millaiset asiat esimiehessä motivoivat ja kuinka työntekijät ymmärtävät tiedolla johtamisen omasta näkökulmastaan.

## 6 Pohdinta

Kyselylomake ja sen tiedon keruu onnistui mielestäni hyvin, odotettua paremmin. Olin myös yllätynyt siitä, miten hyvin työntekijät tuntuivat tietävän tiedolla johtamisen tarkoituksen ja miten se toteutuu heidän omalla työpaikallaan. Tiedolla johtaminen on käsitteenä kuitenkin suhteellisen uusi ja sen määrittely on ollut hieman hankalaa, kuten tietoperustassa käy ilmi. Keskiarvo vastauksissa oli neljän molemmin puolin väittämässä neljästä kuuteen, jotka kuvasivat nimenomaan tiedolla johtamista ja sitä, miten esimies tuo tiedolla johtamisen, vision, strategian ja mission työssään esille työntekijöille. Vaikka hajonta oli yhdestä viiteen, niin vain pienellä osalla ei ollut täysin käsitystä johtamistavasta, ja pieni osa koki, ettei esimies tuo edellä mainittuja asioita työssään esille. Uskon tämän eron johtuvan paljon siitä, miten kauan työntekijä on ollut työssään ja myös siitä kuinka monipuolinen hänen työkuvansa on. Vision, strategian ja mission esiin tuomiseen esimiesten kuitenkin tulisi kiinnittää hieman enemmän huomiota, jotta ne olisivat selviä kaikille työntekijöille.

Väittämät, joissa arvioitiin omaa ajatusta työkuvasta ja sen sisällöstä, oli erittäin hyvällä tasolla, keskiarvo 4,4-4,6 välillä. Työntekijöillä on selvä käsitys omista työtehtävistään ja vastuistaan, mikä mielestäni kertoo hyvin siitä, että esimies on onnistunut johtamisessa ja osoittanut tehtävät selkeästi. Samaan keskiarvoon 4,4 ylsi tärkeän tiedon saanti, etsiminen ja löytäminen. Tämä on arvolta hyvä, mutta toki sen eteen voisi tehdä lisää työtä tulevaisuudessa, jotta olisi enemmän ”itsestänselvyys” työntekijälle, mistä tiedon löytää. Tämä yllätti kuitenkin positiivisesti, koska usein työntekijät näkevät, ettei tietoa löydä helposti tai se on puutteellista, tämä oma käsitykseni asiasta. Mielestäni seuraava kuvaa hyvin edellä mainittua asiaa: Tiettyjen mittareiden tai asioiden on seurattava työntekijöiden arjessa mukana, jolloin jokainen tuntee yhteiset mittarit ja osaa tulkita niitä käytännössä. Näin ymmärretään niiden merkitys arjessa ja osataan toimia mittareiden mukaisesti (Eerola & Uuskoski 27.3.2019.)

Tiedon hyödyntämisen osaaminen ja itsenäisten päätösten tekeminen oli erityisen hyvällä tasolla, keskiarvo 4,6-4,8 välillä. Tähän varmasti vaikuttaa työn luonne ja se, että tilanteisiin on reagoitava nopeasti ja varmuudella. Työssä tulee olla hyvä paineensietokyky ja on osattava etsiä vastauksia. Tämä kertoo myös siitä, että työ motivoi hektisyydellään työntekijöitä. Tämä esimiesten on tärkeää ymmärtää, jotta motivaatio säilyy. Tuloksista kävi hyvin ilmi se, että työntekijät arvostavat juurikin sitä, että he saavat osallistua päätöksiin ja saavat tehdä niitä myös itse. Keskiarvo ja mediaani oli kuitenkin hieman matalampi siinä, että saa toimia työssä itsenäisesti ja tehdä päätöksiä kuin siinä, että osaa toimia työssä itsenäisesti, joten jää hieman mietityttämään millaisissa asioissa he kokevat rajoituksia.

Tiedon hyödyntämisen hyvissä tuloksissa vaikuttaa varmasti myös jälleen työntekijöiden työtehtävien monipuolisuus ja se, mitä pidempi työsuhde, sitä enemmän historiatietoa kertyy. Pitkä työhistoria tuo tietoa lisää ja auttaa itsenäisessä työskentelyssä.

Eniten työntekijöitä motivoi esimiehissä se, että he saavat heiltä riittävästi tietoa ja vastauksia kysymyksiinsä. Lisäksi he kokevat, että esimiehet kuuntelevat ja arvostavat työntekijöidensä mielipiteitä sekä kertovat päätösten taustoja mihin ne perustuvat. Tämä on tiedolla johtamisessa erityisesti tärkeää, juurikin, että esimiehet avaavat mahdollisimman läpinäkyvästi lopputulokset työntekijöille, arvostavat heitä ja auttavat tiedon saannin kanssa. Nämä asiat onnistuneessa esimiestyössä tuovat mielestäni tehoa työntekijöiden työhön ja pitävät motivaation yllä. Esimiehen näkökulmasta katsottuna nämä ovat erittäin hyviä asioita ja näihin esimiesten tulisikin tulevaisuudessa kiinnittää erityistä huomiota, jotta saavat työntekijöiden motivaation pidettyä yllä. Kuvassa 5 näkee selkeästi, että raportit ja palautteet eivät ole suurimpia motivaation lähteitä työntekijöille. He pitävät tärkeänä, että tieto löytyy vaivattomasti eikä sitä tarvitse etsiä hankalimman kautta.

Tiedonkulkua oli selvästi kehitettävä asia esimiestyössä, mikä on haaste varmasti jokaisessa yrityksessä. Alalla haastetta tähän tuo niemenomaan vuoro työ ja usein päivän aikana vaihtuvat työtoverit sekä nopeasti vaihtuvat tilanteet, joihin vaikuttaa paljon muun muassa tiukat säännöt ja säädökset, jotka myös samalla motivoi työntekijöitä. Alalla muuttuva säätilanne maailmalla voi saada aikaan hurjasti muutoksia hetkessä. Lisäksi kehitystä kaivattiin päätösten ja raporttien läpikäyntiin ja avaamiseen työntekijöille, joka liittyy suoraan tiedolla johtamiseen. Tähän esimiesten ja johdon tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Kun työntekijät tietävät ja ymmärtävät päätösten taustat, niin ymmärtävät he lopputulokset paremmin, lisäksi mitä enemmän raportoidaan, kuitenkin kohtuullisessa määrin, on mahdollisuus saavuttaa tiedonkulkua ja päätösten avaamista samalla paremmaksi. Laadunvalvonta 20,2% ja esimiesten tiedon lisääminen 16,7% oli myös kehityskohteita, jossa voi olla huomattavia eroja esimiesten välillä, riippuen kuinka paljon aikaa he käyttävät esimerkiksi laadunvalvontaan ja tiedon suhteen siinä, kuinka kauan ovat olleet tehtävässä.

Työntekijät kokivat tiedon motivoivan heitä työssään keskiarvolla 4,7, eli tietoa tulisi jakaa heille mahdollisimman selkeästi. Tiedolla johtamisessa esimiesten tulee miettiä, mikä tieto on tärkeää jakaa, koska helposti tietoa jaetaan paljon, mutta ei aina mietitä mikä on oikeasti tärkeää ja olennaista.

Mielestäni sain kyselylomakkeen avulla kartoitettua hyvin työntekijöiden näkemyksen esimiesten tiedolla johtamisen nykytilanteesta lentoaseman maapalveluissa. Kysely vastasi hyvin siihen mikä ja millaiset asiat motivoivat työntekijöitä, niin työssä kuin esimiesten

työskentelyssä. Se toi hyvin myös esille kehitettävät kohdat, jotka parantaisivat työn tehokkuutta. Koen, että sain vastaukset tutkimusongelmiini kysymysten ja väittämieni kautta onnistuneesti.

Tutkimusta voisi kehittää haastattelemalla esimiehiä, että työntekijöitä, jolloin saataisiin vielä yksityiskohtaisempia tietoja tilanteesta ja ehdotuksista tulevaisuutta ajatellen. Jatko-tutkimusehdotuksena olisi kehittää opas esimiehille tiedolla johtamisesta, joka antaisi esimiestyöhön tiedolla johtamisen perusteet. Olisi myös mielenkiintoista teetää kysely uudelleen esimerkiksi vuoden päästä ja katsoa kuinka kehitettävät asiat ovat toteutuneet ja miten esimiesten työskentely tiedolla johtamisen parissa on edistynyt.

### **6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat**

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla lentoaseman maapalveluissa työskenteleville. Kyselyn kohderyhmä oli tarkkaan rajattu. Tavoitteena oli saada vastauksia 100 kappaletta määräajassa, vastausaikaa vastaajilla oli 10 päivää. Lomake testattiin ennen lähettämistä, jotta voitiin olla varmoja, että se toimii johdonmukaisesti eikä virheellisiä vastauksia tulisi. Kaikki lomakkeen kysymykset olivat pakollisia. Suurimpaan osaan kysymyksistä vastattiin asteikolla 1-5. Kolme kysymyksistä oli sellaisia, joissa pystyi antamaan 1-3 sopivinta vaihtoehtoa tai mahdollisesti kirjoittamaan avoimen vastauksen. Virhevastauksia pystyttiin mielestäni myös välttämään ensimmäisillä taustatieto kysymyksillä, missä tuli määrittää iän lisäksi työsuhteen pituus ja tyyppi.

Vastauksia tuli kaikkiaan 84 kappaletta, joka on mielestäni erityisen hyvä näin COVID-19 pandemian aikana, jolloin suurin osa maapalveluiden henkilöstöstä on lomautettuna eikä aktiivisesti operatiivisessa työssä. Kysymysten avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joilla kartoitettiin tutkimusongelmaa, joten mielestäni tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pitää hyvänä. Reliabiliteetti ilmaisee miten luotettavasti ja toistettavasti mittari mittaa haluttua ilmiötä. (Tilastokeskus 2021a.) Validiteetti ilmaisee tutkimuksessa käytetyn mittausmenetelmän oikeellisuutta juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuuteen. (Tilastokeskus 2021b.) Mielestäni tutkimus kuvasi hyvin työntekijöiden näkemystä tiedolla johtamisesta tämänhetkisessä esimiestyössä ja antoi myös hyvin työntekijöiden näkemystä siihen, miten tiedolla johtamista esimiestyössä voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

Tutkimuksen aihe oli mietinnässä pitkään ja mietin aihetta mikä toisi hyötyä lentoaseman maapalveluissa työskenteleville esimiehille ja työntekijöille. Tämä vaati erityisesti työntekijöiden vastaamista kyselyyn mahdollisimman rehellisesti. Kyselyn tavoitteena olikin kehittää ja tehostaa molempien ryhmien työskentelyä.

Kysely oli vapaaehtoinen kaikille vastaajille, eikä siitä voitu tunnistaa vastaajaa eikä yritystä, jossa vastaaja työskentelee. Tutkimuksen tavoitteesta ja sisällöstä annettiin tieto vastaajille ja kerrottiin sen myös olevan anonyymi. Tuloksista ja niiden käsittelystä ei ole aiheutunut haittaa vastaajille.

## **6.2 Oman oppimisen arviointi**

Prosessina opinnäytetyö oli mielestäni opettavainen ja kokosi hyvin asioita, joita olemme opiskelleet ammattikorkeakoulutuksen aikana. Tietoperustan luonti ja lähteiden etsiminen vaatii aikaa ja tarkastelua niiden luotettavuuden analysoinnissa. Menetelmän valinta, siihen perehtyminen ja kyselylomakkeen luonti olivat työläisiä osuuksia tietoperustan lisäksi ja vaati paneutumista. Eheän kokonaisuuden luominen hyödyntäen tietoperustaa, tuloksia ja omaa näkemystä oli haastavaa ja vaati paljon työn läpikäyntiä.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin aiheestani paljon ja uskon sen tuovan arvoa omaan työhöni esimiehenä. Työn suunnitteluosuus oli itselle haastava ja tämän saatua valmiiksi mielestäni työn alulle saaminen helpottui ja aikataulu oli helpompi luoda. Aikatauluttamisessa olisin voinut onnistua paremmin ottaen huomioon paremmin itsestään riippumattomat asiat. Mielestäni onnistuin opinnäytetyöni kokonaisuudessa hyvin ja olen tyytyväinen lopputulokseen.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Luettavissa:

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521419874>. E-kirja. BALTO PRINT. Liettua. Luettu: 1.3.2021.

Advian 2021. Mitä on tiedolla johtaminen? Luettavissa: <https://www.advian.fi/mita-on-tiedolla-johtaminen>. Luettu: 19.2.2021.

Aipro Oy 2021. Airpro – Palvelua koko lentomatkan varrelle. Ainutlaatuisen kattava palveluvalikoima. Luettavissa: <https://airpro.fi/palvelut/>. Luettu: 11.2.2021.

Eerola, A. & Uuskoski, M. 27.3.2019. Kuinka ottaa kaikki irti tiedolla johtamisesta tilitoimistossa? Luettavissa: [https://blog.finago.com/fi/kuinka-ottaa-kaikki-irti-tiedolla-johtamisesta-tilitoimistossa?utm\\_campaign=59b2523794a3260a1d01dac0&utm\\_content=6033879a0b159d0001d6997f&utm\\_medium=smarpshare&utm\\_source=linkedin](https://blog.finago.com/fi/kuinka-ottaa-kaikki-irti-tiedolla-johtamisesta-tilitoimistossa?utm_campaign=59b2523794a3260a1d01dac0&utm_content=6033879a0b159d0001d6997f&utm_medium=smarpshare&utm_source=linkedin). Luettu: 1.3.2021.

Finavia 2021. Tietoa lentoliikenteestä. Lentoliikenne ja ilmasto. Luettavissa: <https://www.finavia.fi/fi/tietoa-finaviasta/tietoa-lentoliikenteesta>. Luettu: 1.3.2021.

Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Laihonon, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, .V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampereen tekninen yliopisto – Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>. Luettu: 23.4.2021.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 17.5.2021.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. E-kirja. Luettu: 22.2.2021.

IAU 2017. Yhtiöt. Maapalvelut. Luettavissa: <https://www.iau.fi/yhtiot/>. Luettu: 11.2.2021.

Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. 2009. Onko tiedolla johtaminen saavuttamaton ihanne. Hallinto 2009, 2; Laihonon, H. 6.4.2009. Luettavissa: <https://tietovirta.wordpress.com/2009/04/06/onko-tiedolla-johtaminen-saavuttamaton-ihanne/>. Luettu: 22.2.2019.

Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2013. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä. Luettavissa: <https://tietovirta.wordpress.com/2013/11/06/tiedolla-johtaminen-tarkoittaa-tiedon-hyodyntamista/>. Luettu: 19.1.2021.

Nurminen, V-M. 13.10.2020. Tiedolla johtaminen on vastuullista tulevaisuuden johtamista. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/kumppaniblogit/pinja/tiedolla-johtaminen-on-vastuullista-tulevaisuuden-johtamista/651c30a9-1fa1-4d43-a894-69dd7332af53>. Luettu: 18.2.2021.

Teljo, J. 30.7.2020. Tiedolla johtaminen: hyödyt ja haasteet. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/laadukas-data-mahdollistaa-tiedolla-johtamisen.html>. Luettu: 9.3.2021.

Tietoarkisto 2021. Otos ja otantamenetelmät. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>. Luettu: 24.5.2021.

Tietokiri 2021. Mitä on tiedolla johtaminen? Luettavissa: <https://tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>. Luettu: 19.1.2021.

Tilastokeskus 2021a. Käsitteet. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu 10.5.2021.

Tilastokeskus 2021b. Käsitteet. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 20.5.2021.


Tilastokeskus 2021c. Tilastokoulu. Tilastojen ABC. Luettavissa: [https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu\\_v2.xql?course\\_id=tkoulu\\_tlkt&lesson\\_id=4&subject\\_id=4&page\\_type=sisalto](https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=4&page_type=sisalto). Luettu: 25.5.2021.

Tilastokeskus 2021d. Tilastokoulu. Tilastojen ABC. Luettavissa: [https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu\\_v2.xql?page\\_type=sisalto&course\\_id=tkoulu\\_tlkt&lesson\\_id=4&subject\\_id=5](https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=5). Luettu: 25.5.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

# Tiedolla johtaminen esimiestyössä lentoaseman maapalveluissa

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

## Taustatiedot

### 1. Ikä: \*

- Alle 20-vuotta
- 21-25-vuotta
- 26-30-vuotta
- 31-35-vuotta
- Yli 36-vuotta

### 2. Olen työskennellyt maapalveluissa: \*

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-8 vuotta
- Yli 9 vuotta

### 3. Työskentelen: \*

- Kokoaikaisena
- Osa-aikaisena
- Työhön kutsuttavana

## Tiedolla johtaminen esimiestyössä

Tässä kyselyssä tiedolla tarkoitetaan faktatietoa, dataa ja historiatietoa, jota tiedolla johtamisessa hyödynnetään päätöksen teossa, esim. poikkeamaportit, palautet, GOM, kyselyt)

Vastaa seuraavin kysymyksiin asteikolla 1-5:

1 En lainkaan samaa mieltä, 2 hieman eri mieltä, 3 en samaa eikä eri mieltä, 4 jonkin verran samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä

### 4. Ymmärtään mitä tiedolla johtaminen on. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 5. Esimieheni johtaa ja tekee päätökset tieto edellä. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 6. Esimieheni tuo mielestäni yrityksen mission, vision, strategian ja arvot työssään työntekijöille esille. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 7. Tiedän mitä minulta vaaditaan työtehtävissäni. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 8. Tiedän mikä tieto on työntä kannalta olennaista. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 9. Tiedän mistä löydän työntä kannalta oleellisen tiedon. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 10. Osaan hakea ja etsiä työntä kannalta oleellisen tiedon. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 11. Tiedän mikä on Ground Operation Manual. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 12. Ground Operation Manual on tärkeä osa työtäni. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

### 13. Osaan hyödyntää tietoa työssäni. \*

 1  
 2  
 3  
 4  
 5

14. Koen, että osaan toimia työssäni itsenäisesti. \*

1  
 2  
 3  
 4  
 5

15. Koen, että saan toimia työssäni itsenäisesti ja tehdä päätöksiä. \*

1  
 2  
 3  
 4  
 5

16. Suorittuun työhöhtävistäni odotusten mukaisesti. \*

1  
 2  
 3  
 4  
 5

17.

Mikä seuraavista esimiehesti johtamista voitista motivoi sinua työssäsi? (Voit valita 1-3 vaihtoehtoa) \*

- Saan riittävästi tietoa ja varauksia esimieheltäni
- Päätösten kertominen min, että mitisi kerrotaan muhin ne pohjautuvat
- Raporttien ja tulosten lpi käytminen henkilöstölle
- Palauteiden ja kyselyiden tulkinia henkilöstölle
- Löydän tarvittavan tiedon helposti
- Pysyn toimimaan itsenäisesti
- Minua kuunnellaan ja mielipiteitäni arvostetaan
- Ei mikään edellä

**Motivaatio**

18. Motivoiko tieto sinua työssäsi?

Valitse asteikolla 1-5 sopivin vaihtoehto. 1 ei lainkaan - 5 erittäin paljon \*

1  
 2  
 3  
 4  
 5

19. Mikä seuraavista asioista motivoi sinua omassa työssäsi? (Voit valita 1-3 vaihtoehtoa) \*

- Tiedän ja ymmärtän työni merkityksen
- Työympäristö ja ilmapiti
- Tärkeät toimintatavat ja säädökset
- Esimieheni
- Minulla on vapaus tehdä päätöksiä työssäni
- Jokin muu, mikä?
- Ei mikään edellä

20. Mitä seuraavista asioita esimiestyössä tulisi yrityksessä kehittää? (Voit valita 1-3 vaihtoehtoa) \*

- Esimiesten tiedon lisäämistä
- Tiedonkulkua
- Päätösten tasehojen avaamista selkämukaisesti
- Raportointia henkilöstölle
- Laadunvalvontaa
- Muuta, mikä?

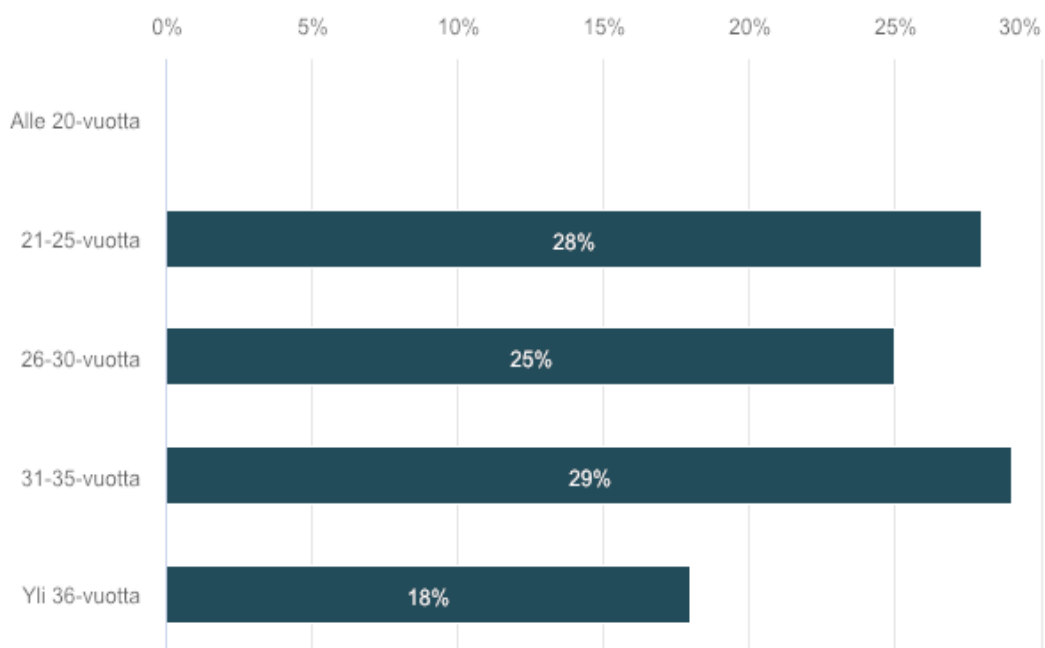
## Liite 2. Analyysitulokset

# Perusraportti Tiedolla johtaminen esimiestyössä lentoaseman maapalveluissa

Vastaajien kokonaismäärä: 84

### 1. Ikä:

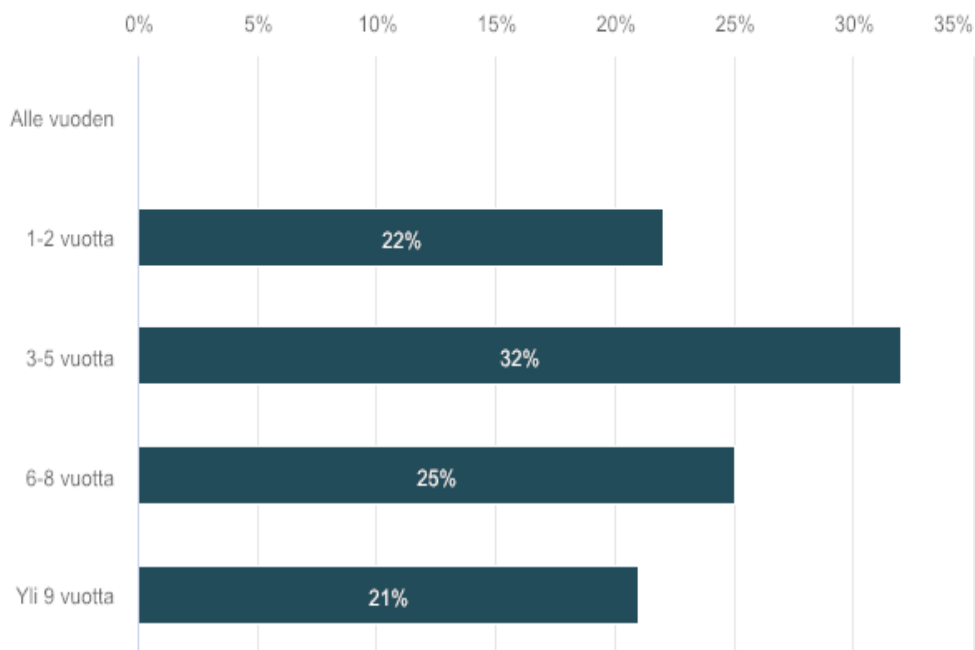
Vastaajien määrä: 84



	n	Prosentti
Alle 20-vuotta	0	0%
21-25-vuotta	24	28,6%
26-30-vuotta	21	25%
31-35-vuotta	24	28,6%
Yli 36-vuotta	15	17,8%

## 2. Olen työskennellyt maapalveluissa:

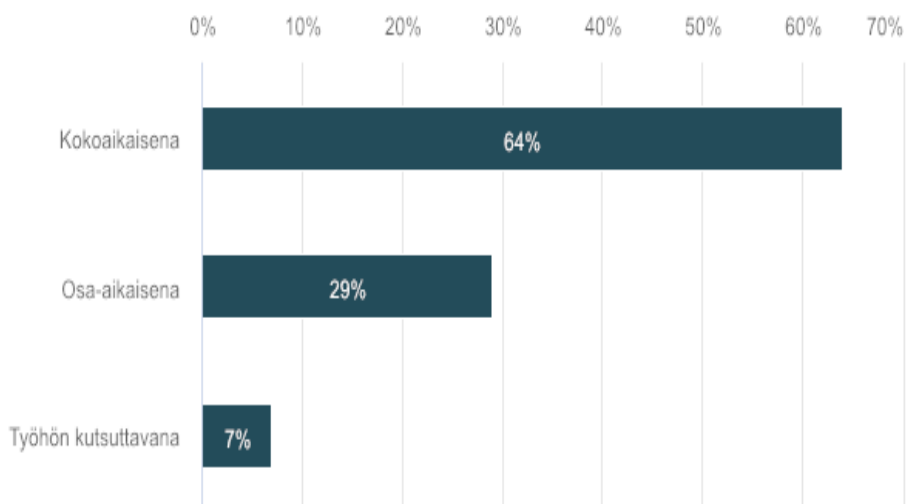
Vastaajien määrä: 84



	n	Prosentti
Alle vuoden	0	0%
1-2 vuotta	18	21,4%
3-5 vuotta	27	32,2%
6-8 vuotta	21	25%
Yli 9 vuotta	18	21,4%

## 3. Työskentelen:

Vastaajien määrä: 84



	n	Prosentti
Kokoaikaisena	54	64,3%
Osa-aikaisena	24	28,6%
Työhön kutsuttavana	6	7,1%

#### 4. Ymmärrän mitä tiedolla johtaminen on.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
1	5	4,1	4	343	0,9

#### 5. Esimieheni johtaa ja tekee päätökset tieto edellä.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
1	5	3,9	4	329	0,7

#### 6. Esimieheni tuo mielestäni yrityksen mission, vision, strategian ja arvot työssään työntekijöille esille.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
1	5	3,8	4	316	0,8

#### 7. Tiedän mitä minulta vaaditaan työtehtävissäni.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,6	5	383	0,6

#### 8. Tiedän mikä tieto on työni kannalta olennaista.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,6	5	383	0,6

#### 9. Tiedän mistä löydän työni kannalta oleellisen tiedon.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,4	4	366	0,6

#### 10. Osaan hakea ja etsiä työni kannalta oleellisen tiedon.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,4	4	366	0,6

#### 11. Tiedän mikä on Ground Operation Manual.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,9	5	412	0,4

## 12. Ground Operation Manual on tärkeä osa työtäni.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
2	5	4,5	5	375	0,8

## 13. Osaan hyödyntää tietoa työssäni.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,8	5	405	0,5

## 14. Koen, että osaan toimia työssäni itsenäisesti.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,6	5	383	0,6

## 15. Koen, että saan toimia työssäni itsenäisesti ja tehdä päätöksiä.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,3	4	359	0,6

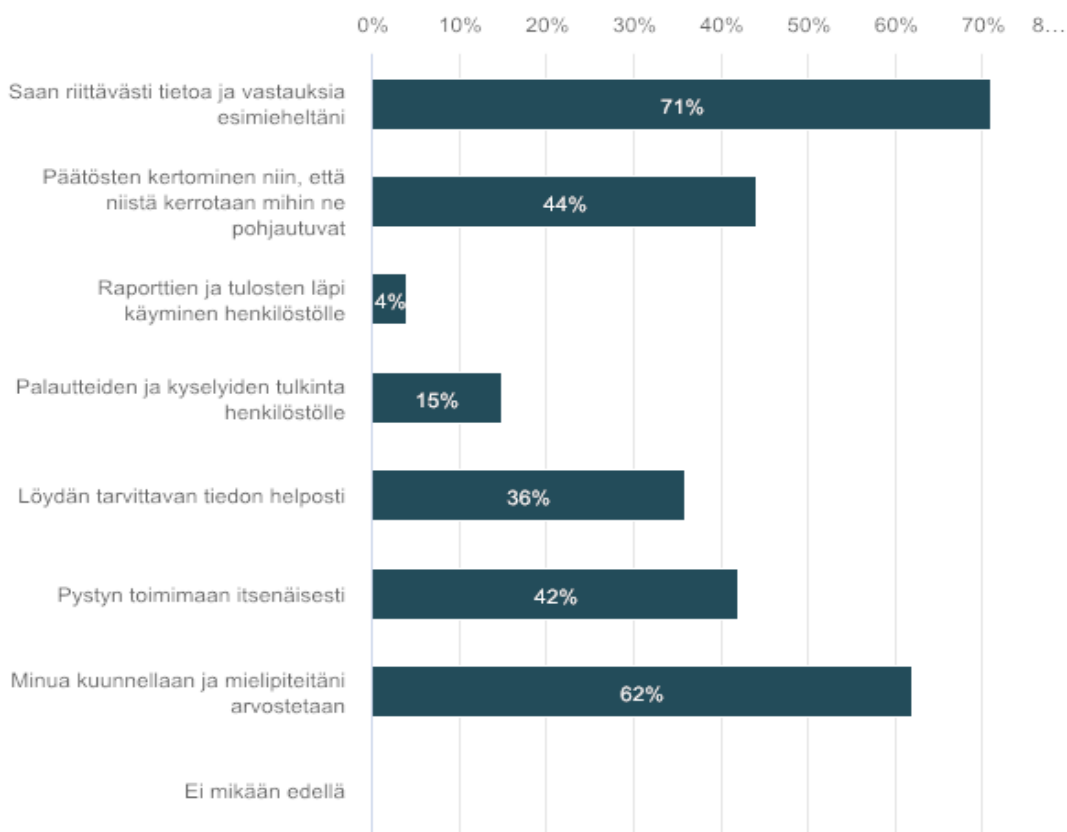
## 16. Suoriudun työtehtävistäni odotusten mukaisesti.

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
1	5	4,5	5	380	0,7

## 17. Mikä seuraavista esimiehesi johtamistavoista motivoi sinua työssäsi? (Voit valita 1-3 vaihtoehtoa)

Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 230



	n	Prosentti
Saan riittävästi tietoa ja vastauksia esimieheiltäni	60	71,4%
Päätösten kertominen niin, että niistä kerrotaan mihin ne pohjautuvat	37	44%
Raporttien ja tulosten läpi käyminen henkilöstölle	3	3,6%
Palautteiden ja kyselyiden tulkinta henkilöstölle	13	15,5%
Löydän tarvittavan tiedon helposti	30	35,7%
Pystyn toimimaan itsenäisesti	35	41,7%
Minua kuunnellaan ja mielipiteitäni arvostetaan	52	61,9%
Ei mikään edellä	0	0%

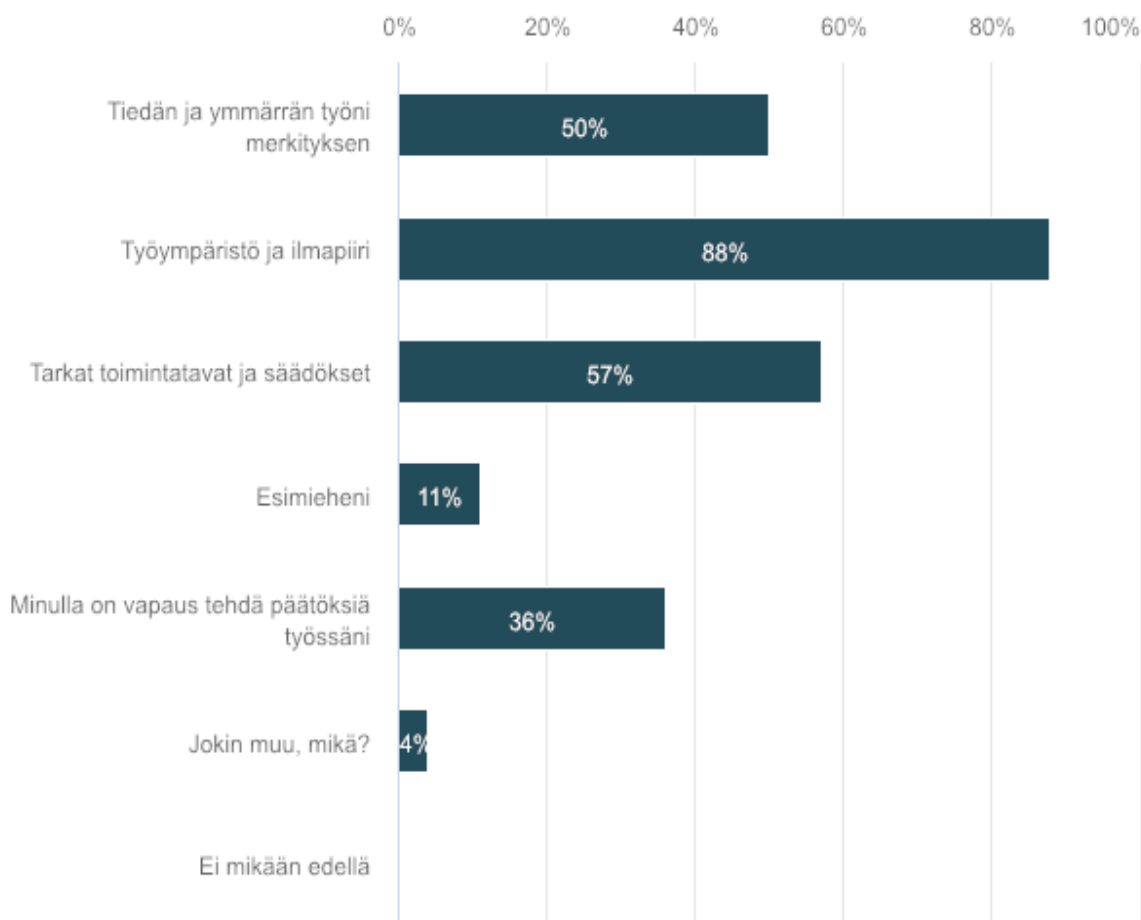
## 18. Motivoiko tieto sinua työssäsi? Valitse asteikolla 1-5 sopivin vaihtoehto, 1 ei lainkaan - 5 erittäin paljon

Vastaajien määrä: 84

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
3	5	4,7	5	391	0,6

## 19. Mitkä seuraavista asioista motivoi sinua omassa työssäsi? (Voit valita 1-3 vaihtoehtoa)

Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 206



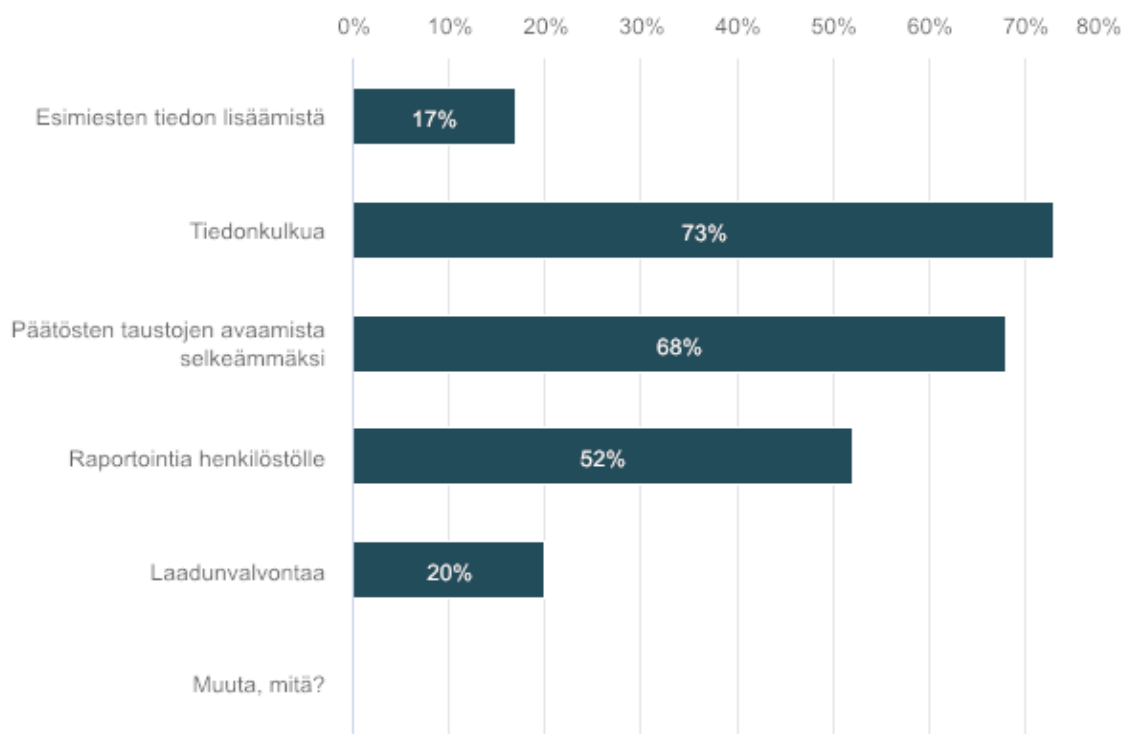
	n	Prosentti
Tiedän ja ymmärrän työni merkityksen	42	50%
Työympäristö ja ilmapiiri	74	88,1%
Tarkat toimintatavat ja säädökset	48	57,1%
Esimieheni	9	10,7%
Minulla on vapaus tehdä päätöksiä työssäni	30	35,7%
Jokin muu, mikä?	3	3,6%
Ei mikään edellä	0	0%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Jokin muu, mikä?	Työyhteisö ja sen kehittäminen
Jokin muu, mikä?	Työyhteisö ja sen kehittäminen
Jokin muu, mikä?	Työyhteisö

## 20. Mitä seuraavista asioita esimiestyössä tulisi yrityksessä kehittää? (Voit valita 1-3 vaihtoehtoa)

Vastaajien määrä: 84, valittujen vastausten lukumäärä: 193



	n	Prosentti
Esimiesten tiedon lisäämistä	14	16,7%
Tiedonkulkua	61	72,6%
Päätösten taustojen avaamista selkeämmäksi	57	67,9%
Raportointia henkilöstölle	44	52,4%
Laadunvalvontaa	17	20,2%
Muuta, mitä?	0	0%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

**Vastausvaihtoehdot** | **Teksti**