



# Onnistunut esihenkilötyö Restel Liikenneasemilla

Jaana Mäkinen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Onnistunut esihenkilötyö Restel Liikenneasemilla

Jaana Mäkinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2022

Jaana Mäkinen

**Onnistunut esihenkilötyö Restel Liikenneasemilla**

Vuosi 2022 Sivumäärä 71

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan, Restel Liikenneasemat Oy:n liikenneasemilla esihenkilötyön nykytilaa työntekijöiden näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä erityisesti tulisi kehittää esihenkilötyöskentelyssä työyhteisön toimivuuden, henkilöstön sitouttamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin esihenkilötyötä ja siihen liittyviä haasteita sekä esihenkilön tehtäviä viestintää ja vuorovaikutusta, töiden organisointia ja resurssien jakamista, motivointia ja kannustamista, palautteenantoa ja palkitsemista sekä perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä. Tietoperustassa käsiteltiin myös esihenkilön itsensä johtamista ja kehittämistä.

Toiminnallisessa osassa aineisto kerättiin sähköisellä kyselytutkimuksella, jolla selvitettiin esihenkilötyöskentelyn nykytilaa toimeksiantajan liikenneasemilla. Kyselyyn vastasi 63 työntekijää ja vastausprosentti oli 11. Tutkimuksen vastausvaihtoehtoina käytettiin neliportaista Likert-asteikkoa. Tutkimusaineisto analysoitiin numeerisesti sekä vertailemalla osa-alueiden keskiarvoja. Tuloksissa kiinnitettiin erityistä huomiota vastauksiin, joiden keskiarvo oli alle kolmen sekä suuriin hajontoihin. Tuloksia analysoitiin myös ristiintaulukoinnin avulla, etsien samalla riippuvuuksia muuttujien väliltä. Kiiin neliö- testiä käyttäen. Kokoaikaiset työntekijät olivat tyytymättömämpiä esihenkilötyöskentelyyn kuin osa-aikaiset.

Kehittämistyön kyselyn tulosten pohjalta kehittämistä vaativia osa-alueita esihenkilötyössä olivat työntekijöiden motivointi, kannustaminen, palkitseminen ja esihenkilön vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Esihenkilön tulisi edistää toiminnallaan hyvän työilmapiirin kehittämistä, kannustaa työntekijöitä hyviin työsuorituksiin ja innostaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet. Esihenkilön on tärkeää kohdella työntekijöitä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti sekä toimia itse esimerkillisesti.

Esihenkilö luo puitteet hyvinvoivalle ja tasa-arvoiselle työyhteisölle, kannustaa ja tukee työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja motivoi työntekijöitä innostavalla asenteella saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Ne ovat edellytyksiä onnistuneelle esihenkilötyöskentelylle liikenneasemalla.

Asiasanat: esihenkilötyö, johtaminen, liikenneasematyö, kyselytutkimus

Jaana Mäkinen

Successful managerial work at Restel Service Station

Year 2022

Pages

71

---

The purpose of this functional thesis was to find out the current state of supervisor work at the service stations of the client, Restel Service Station limited company, from the employees' point of view. The aim of the work was to find out what should be developed especially in the work of supervisors in order to promote the functionality of the work community, the commitment of personnel and well-being.

The theoretical part of the thesis examined the supervisor's work and related challenges, as well as the tasks of the supervisor in communication and interaction, the organization of work and the sharing of resources, motivation and encouragement, feedback and rewarding, as well as orientation and competence development. The theoretical part also dealt with the management and development of the supervisor himself or herself.

In the functional part, the data was collected by means of an electronic survey to find out the current state of supervisor work at the client's service stations. A total of 63 employees replied to the questionnaire and the response rate was 11%. A four-tier Likert scale was used as response options for the study. The data was analyzed numerically and by comparing the averages of the sub-areas. The results paid particular attention to responses with an average of less than three and large deviations. The results were also analyzed using crosstabulation, while at the same time looking for dependencies between variables using the Chi square test. Full-time employees were more dissatisfied with managerial work than part-time employees.

Based on the results of the development survey, the areas requiring development in supervisor work included motivating, encouraging, rewarding employees and the interaction and communication skills of the supervisor. The supervisor should promote the development of a good working atmosphere, encourage employees to perform well and inspire employees to achieve their goals. It is important for the supervisor to treat employees equally and fairly and to act in an exemplary manner.

The supervisor creates a framework for a flourishing and equal work community, encourages and supports the development of employees' skills, and motivates employees with an inspiring attitude to achieve common goals. They are prerequisites for successful managerial work at a service station.

Keywords: supervisor work, management, service station work, survey

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Esihenkilötyö.....	8
2.1	Vuorovaikutus ja viestintä .....	16
2.2	Töiden organisointi ja resurssien jakaminen .....	17
2.3	Motivointi ja kannustaminen .....	18
2.4	Palautteenanto ja palkitseminen .....	20
2.5	Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen.....	21
3	Esihenkilön rooli .....	23
3.1	Itsensä johtaminen ja tunnetaidot .....	26
3.2	Oman osaamisen kehittäminen.....	29
4	Toiminnallisen kehittämistyön menetelmät .....	30
4.1	Kokonaistutkimus.....	30
4.2	Kyselytutkimus .....	31
4.3	Reliabiliteetti ja validiteetti .....	32
5	Toiminnallisen kehittämistyön prosessi .....	33
5.1	Aineiston keruu .....	33
5.2	Aineiston analysointi.....	35
5.3	Kehittämistyön reliabiliteetti ja validiteetti .....	36
6	Tulokset ja niiden analysointi .....	36
6.1	Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja kokonaisviestintä.....	37
6.2	Esihenkilön organisointi- ja työnhallintataidot .....	38
6.3	Esihenkilön motivoiva ja kannustava ote .....	39
6.4	Esihenkilön palautteenantotaidot ja työntekijöiden palkitseminen .....	40
6.5	Työntekijöiden osaamisen ja kehittymisen tukeminen .....	41
6.6	Avoimet kysymykset .....	42
6.7	Ristiintaulukointi .....	43
7	Luotettavuus ja eettisyys .....	53
8	Työn arviointi .....	54
	Kuviot .....	60
	Taulukot .....	60
	Liitteet .....	62

## 1 Johdanto

Työelämään kohdistuu jatkuvasti suuria muutospaineita suorittavan työn vähetessä automatisaation myötä. Teknologinen kehitys on nopeaa, ja ihmisen tekemä työ voidaan korvata yhä monimutkaisemmissa asioissa. Monet yritykset joutuvat pohtimaan toimintatapojaan, kun työn edellytykset ja rakenteet muuttuvat. Yritykset hakevat kilpailuetua joustavuudesta, tehokkuudesta ja innovaatioista. (Manka & Manka 2016, 13.) Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu liiketoiminnan, organisaation rakenteiden, resurssien, työvälineiden ja työmenetelmien, työtehtävien sisällön, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kannalta. Työnteon laatu- ja tulosvaatimusten kasvaessa esihenkilötyön merkitys kasvaa. (Järvinen 2014, 10.) Koronapandemian aikana osaavan, laadukkaan ja hyvän esihenkilötyön merkitys on korostunut (Viitala 2021, 4). Laadukas esihenkilötyö vaikuttaa yrityksen menestykseen, asiakaspalvelun laatuun ja henkilöstön viihtyvyyteen (Hyppänen 2013, 11).

On monta erilaista johtamistyyliä ja tapaa toimia esihenkilönä. Esihenkilötyötä ei ole aina määritelty organisaatioissa tarkasti, eikä sille ole annettu sisältöä. Monissa organisaatioissa haasteena on esihenkilötyön epätasalaatuisuus. (Aarnikoivu 2013, 78.) Esihenkilötyö on usein myös pirstaleista ja yksittäisten toisistaan irrallisten toimenpiteiden toteuttamista. Joissakin organisaatioissa esihenkilötyöstä puuttuu järjestelmällisyys ja kokonaisvaltaisesti toimiminen. (Aarnikoivu 2013, 13.)

Toisinaan esihenkilötehtävissä on myös ihmisiä, joiden ei kuuluisi olla siinä tehtävässä (Aarnikoivu 2013, 122). Monet esihenkilöt eivät ole myöskään saaneet esihenkilökoulutusta aloittaessaan työnsä esihenkilöinä, jolloin he toimivat kokemustensa, oppiansa ja parhaimmiksi kokemiansa tapojen kautta. Esihenkilötyön laatu riippuu siten yksittäisten esihenkilöiden käsityksestä esihenkilötyöstä ja taidoista sekä osaamisesta. (Aarnikoivu 2013, 78; Salminen 2017, 25.) Esihenkilötyötä voi oppia tekemällä, ja siinä voi kehittyä käytännön tilanteiden myötä. Esihenkilötyö vaatii kuitenkin halua ja tahtoa olla johtaja. (Lehto 2017, 1.) Esihenkilön on tärkeää uskaltaa koetella rajojaan, mennä epämukavuusalueelle ja havainnoida omaa toimintaansa ja sen vaikutuksia, jotta voi kehittyä esihenkilötyössä (Salminen 2017, 21).

Organisaatioiden tulisi määritellä arjen esihenkilötyö toimenpiteineen. Organisaatioissa on pohdittava, miten he varmistavat sen, että johtamisesta tulisi aito kilpailutekijä organisaatiolle. Laadukas esihenkilötyö mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Esihenkilöllä tulee olla tarvittavat konkreettiset työkalut ja toimintamallit onnistumiseen esihenkilötyössä. (Aarnikoivu 2013, 16.) Laadukas esihenkilötyö voi olla organisaatiolle iso voimavara, kun se on aidosti ihmisiä arvostavaa, vuorovaikutteista, tukee onnistumista, kehittyy jatkuvasti, rakentaa yhteistyötä ja selkiyttää yhteisiä tavoitteita (Viitala 2021, 44).

Organisaatioissa tulee ymmärtää esihenkilötyön tärkeys ja panostaa esihenkilötyöhön ja sen puitteisiin. Esihenkilöiksi tulee valita oikeat henkilöt, jotka haluavat toimia esihenkilöinä ja joilla on työhön riittävä osaaminen ja kyky. Konkreettisesti panostus näkyy esihenkilöiden rekrytoinnissa, perehdytyksessä sekä esihenkilön roolin ja tehtävän määrittelyssä, jotta esihenkilöt tietävät oikeutensa ja velvollisuutensa sekä tehtävään kohdistuvat odotukset. Lisäksi tarvitaan esihenkilöitä, jotka tekevät oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. (Aarnikoivu 2013, 33; Viitala 2021, 42.) Esihenkilötyöhön kannattaa panostaa, sillä se vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen jatkaa työssään. Usein puhutaankin työurien pidentämisestä. (Lehto 2017, 1.) Esihenkilöille on taattava myös työrauha ja mahdollisuus keskittyä olennaiseen (Aarnikoivu 2013, 121).

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Restel Liikenneasemat Oy. Työn tarkoitus on selvittää toimeksiantajan liikenneasemilla esihenkilötyöskentelyn nykytilaa työntekijöiden näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää, mitä erityisesti tulisi kehittää esihenkilötyöskentelyssä työyhteisön toimivuuden, henkilöstön sitouttamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Liikenneasemilla esihenkilö eli yksikön päällikkö vastaa koko toimipaikan henkilöstöstä, asiakaspalvelun laadusta ja yksikön tuloksesta. Hänen tehtävänä on myös johtaa Shell Helmisimpukka ketjun ja Restel Oy:n toimintatapoja saavuttaen myynti-, tehokkuus- ja asiakaspalvelutason sovitut tavoitteet sekä työntekijöiden arvostuksen parhaimpana työpaikkana. (Yksikön päällikön tehtävän vastuualueet 2019.)

Restel Liikenneasemat on suomalaisen ravintola-alan yrityksen Restel Oy:n tytäryhtiö. Yrityksen toimiala on huoltamo- ja ravintola-ala eli liikenneasemaravintoloina toimiva Shell Helmisimpukkaketju ja se on perustettu vuonna 2006. Yritys työllistää noin 660 henkilöä ja Restel Oy:n operoimia Shell Helmisimpukka liikenneasemaravintoloita on 47. (Suomen asiakastieto 2021.) Shell Helmisimpukka liikenneasemaravintolat tarjoavat monipuoliset palvelut ympäri Suomen. Ne sijaitsevat Shell- ja St1 huoltoasemien yhteydessä. Niistä löytyy ravintola tai kahvila sekä monipuolinen ja kattava myymälä. (Shell Helmisimpukka 2021.)

Esihenkilöllä on Shell Helmisimpukka liikenneasemaravintoloissa laaja tehtäväkenttä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsittelen yksikön päällikön työtä liikenneasemalla ja siihen liittyviä haasteita. Sen jälkeen käsittelen tarkemmin seuraavia osa-alueita: vuorovaikutusta ja viestintää, töiden organisointia ja resurssien jakamista, motivointia ja kannustamista, palautteenantoa ja palkitsemista sekä perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä. Teoriaosuudessa käsittelen myös esihenkilön itsensä johtamis- ja tunnetaitoja sekä oman osaamisen kehittämistä.

Kehittämisen osana opinnäytetyössä toteutin sähköisen kyselyn SurveyPal- kyselyalustalla työntekijöille selvittääkseni esihenkilötyöskentelyn nykytilaa. Tulokset analysoitiin numeerisesti ja niissä kiinnitettiin erityistä huomiota alle kolmen keskiarvoihin ja suuriin hajontoihin.

SPSS tilasto-ohjelmalla tehtiin saatujen tietojen pohjalta ristiintaulukointeja sekä khiin neliö-testi, joilla tarkasteltiin muuttujien eroja, olivatko ne todellisia vai johtuivatko ne sattumasta sekä tulosten luotettavuutta. Tuloksia esitellään ja havainnollistetaan työn loppupuolella kuvioilla ja taulukoilla. Tämän jälkeen pohditaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

Shell Helmisimpukaketjun missio, visio ja arvot on esitetty kuviossa 1. Henkilöstön on tärkeää ymmärtää, miten heidän työtehtävänsä liittyy yksikön tehtävään ja isompaan kokonaisuuteen organisaatiossa (Restel Liikenneasemat Oy 2021).



Kuvio 1: Shell Helmisimpukan missio, visio ja arvot (Restel Liikenneasemat Oy 2021).

## 2 Esihenkilötyö

Esihenkilönä on tärkeää ymmärtää oman tehtävänsä merkitys sekä osata käyttää tehtävän antamaa toimivaltaa oikein työtiimin ja organisaation parhaaksi. On tärkeää myös osata kuunnella työyhteisön jäseniä ja heidän ideoitaan, hyödyntää henkilöstön osaamista, mutta olla riittävän jämäkkä tekemään päätöksiä ja toimia ratkaisukeskeisesti. (Järvinen 2014, 13.) Esihenkilö tarvitsee tietynlaisia taitoja onnistuakseen työssään liikenneasemalla ja hänellä tulee olla halu toimia esihenkilönä. Esihenkilötyö on ajoittain haastavaa, mutta opettavaista ja palkitsevaa, kun saa ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Esihenkilön pitää osata johtaa niin ihmisiä kuin asioitakin. Esihenkilötyö koostuu monesta eri osa-alueesta, mutta esihenkilön keskeisin tehtävä on auttaa työntekijöitä menestymään tehtävässään mahdollisimman hyvin. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 5.)

Esihenkilön on tärkeää miettiä omaa rooliaan organisaatiossa ja ymmärtää, että esihenkilötyössä onnistuminen vaikuttaa koko työyhteisön menestykseen (Järvinen 2014, 13). Esihenkilöä tarvitaan johtamaan työtä tekeviä ihmisiä, ja esihenkilön on myös tärkeää tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa sekä omata riittävä osaaminen toimia esihenkilönä. (Surakka & Laine 2011, 9.) Esihenkilö tarvitsee työssä onnistuakseen myös tukea niin omalta esihenkilöltä kuin organisaatiolta. Usein organisaation henkilöstöosaston työntekijät tukevat esihenkilöitä henkilöstöjohtamistyössä. (Aarnikoivu 2013, 84.) Esihenkilö saa työyhteisön toimimaan, vastaa tiedonkulusta ja ohjaa työntekijöitä kohdistamaan tekemisensä oikeisiin asioihin. Onnistuneella esihenkilötyöllä organisaatiossa varmistetaan työntekijöiden, sidosryhmien ja koko organisaation resurssien hyödyntäminen oikealla tavalla. (Surakka 2011, 13.)

Esihenkilön, joka haluaa onnistua tehtävässään on tärkeää pohtia, onko hän aidosti kiinnostunut ihmisten johtamisesta, onko hänellä riittävä kiinnostus johtaa ihmisiä kohti organisaation tavoitteita, arvostaako hän johtamistyötä ja ymmärtää tehtävänsä tärkeyden, kokeeko hän tärkeäksi tukea ihmisten ja koko työyhteisön kehittämistä ja mahdollistaa onnistumisen työssä, onko hän valmis panostamaan erilaisiin henkilöstön ja työyhteisön ongelma- ja ristiriitatilanteisiin ja pohtimaan niihin ratkaisuja sekä onko hänellä halu oppia ja kehittyä esihenkilötyössä. (Järvinen 2014, 15.) Laadukas esihenkilötyö näkyy myös työnantajamaineessa, koska hyvän esihenkilön alaisuudessa olevat työntekijät kertovat asioista eteenpäin. Myös esihenkilöt itse kertovat positiivisia kokemuksiaan organisaatiosta ulkopuolelle, mikä vaikuttaa työnantajamaineeseen. Hyvä työnantajamaine on yksi yrityksen kilpailutekijä ja vetovoima tuoda organisaatioon hyviä, osaavia työntekijöitä. (Aarnikoivu 2013, 36.)

Liikenneasemalla esihenkilönä toimii yksikön päällikkö, joka vastaa koko yksikön toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja organisaatiossa määritetyn perustehtävän mukaisesti. Yksikön päällikkö vastaa myös henkilökunnasta. Tehtävässään hän toteuttaa käytännössä työntekoa koskevia lakeja ja asetuksia sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Yksikön päällikkö on tulosvastuussa oman yksikön toiminnasta vastaten polttoainevarastonhallinnasta, rahaliikenteestä, sisäisestä valvonnasta ja riskien hallinnasta, liikepaikan käyttö- ja vaihto-omaisuudesta, raportoinnista, varastohallinnasta ja tulos-, tehokkuus- ja laatu-tavoitteiden saavuttamisesta. Yksikön päällikön toimenkuvaan kuuluu myös suorittavaan asiakaspalvelu- ja myyntityöhön osallistuminen, henkilöstön rekrytointi ja henkilöstöasioiden hoitaminen, työntekijöiden perehdytys, valmennus ja osaamisen kehittäminen, sekä oman yksikön toiminnan kehittäminen. (Yksikön päällikön tehtävän vastuualueet 2019; Shell Helmisimpukka 2021.)

Yksikön päällikön työ on hyvin itsenäistä ja yrittäjähenkistä hektisessä toimintaympäristössä ja päätöksiä pitää pystyä tekemään nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Liikenneasemilla on laajat aukioloajat. Työtä tehdään kahdessa tai kolmessa vuorossa riippuen aseman

aukioloajoista. Tämä vaatii myös esihenkilöltä tavoitettavissa oloa melko laajasti vuorokauden ympäri. (Yksikön päällikön tehtävän vastuualueet 2019.)

Esihenkilön on hyvä oppia kuuntelemaan omaa kehoaan ja mieltään, jotta hän osaa pitää oman työkuorman sopivana ja huolehtia riittävästä levontarpeesta. Esihenkilönä tulee näyttää hyvää esimerkkiä huolehtimalla omalla kohdalla työn- ja vapaa-ajantasapainosta ja sitä kautta omasta työssä jaksamisesta sekä hyvinvoinnista. Esihenkilö tarvitsee myös oman esihenkilön ja organisaation tukea tehtävälleen. (Järvinen 2014, 123, 149.) Esihenkilön on hyvä tavata kollegoitaan organisaation järjestämissä palaverissa tai kokoontumisissa, koska niissä syntyy keskustelua, luodaan verkostoja ja saa vertaistukea omaan esihenkilöarkeen (Aarnikoivu 2013, 107).

Esihenkilö tarvitsee toimiessaan liikenneasemalla huoltamo- ja ravintola-alan ja liiketoiminnan tuntemusta, käytössä olevan tekniikan tuntemusta ja sen käytön osaamista, taloudellista ymmärrystä liiketalouden luvuista, laskentaosaamista ja tietoa työlainsäädännöstä sekä majoitus- ja ravitsemusalan työehtosopimuksen tuntemusta (Salminen 2017, 51; Yksikön päällikön tehtävän vastuualueet 2019). Esihenkilön työ liikenneasemalla on monipuolista sekä suoritettavaa asiakaspalvelu- ja myyntityötä, henkilöstön johtamista ja hallinnollisia töitä, esimerkiksi erilaista raportointia. Työ vaatii hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, paineensieto- ja ongelmanratkaisukykyä, pitkäjänteisyyttä, joustavuutta, kokonaisuuksien hahmottamista, tiiminjohtamistaitoja, ryhmädynamiikan ymmärrystä, asiakaslähtöistä ajattelua sekä tunnetaitoja. Johdettavana on hyvin eri-ikäisiä ihmisiä ja eri sukupolvilla on erilaisia odotuksia työtä kohtaan. (Yksikön päällikön tehtävän vastuualueet 2019; Savaspuro 2019, luku 1; Shell Helmisimpukka 2021.)

Eri-ikäiset työntekijät arvostavat erilaisia asioita työssä. Tämä asettaa johtamiselle haasteita, koska kaikkia tulee kohdella tasapuolisesti ja yksilöiden toiveita ja tarpeita tulisi huomioida. Esihenkilöillä on usein iso vaikutus nuoren ihmisen työuran alulle. Millenniaaleilla eli Y-sukupolvella tarkoitetaan vuonna 1981-1995 syntyneitä ja Z-sukupolvella vuonna 1995 ja sen jälkeen syntyneitä ihmisiä, jotka ovat parhaillaan työelämässä alkutaipaleella. (Alahuhta 2015, 99; Savaspuro 2019, luku 1; Gabrielova & Buchko 2021.) Eri sukupolvien välille voi syntyä konflikteja, koska heidän arvonsa, käyttäytyminen sekä käsitys, mitä johtajana oleminen tarkoittaa ja, mitä hyvä johtaminen vaatii eroavat toisistaan. Y-sukupolven ja Z-sukupolven työntekijät odottavat työnantajalta vapautta, luovuutta, luottamusta, vaikutusmahdollisuuksia, joustavuutta, jatkuvaa onnistumisen tunnetta, ja hyvää johtamista, mikä tarkoittaa heille johtamista ihmiset ja yrityskulttuuri edellä. (Savaspuro 2019, luku 1; Gabrielova ym. 2021.)

Useimmille Y- ja Z-sukupolven edustajista palkkaa tärkeämpi motivointikeino on työn merkityksellisyys, haasteellisuus, viihtyvyys, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, luovuus, hyvä yrityskulttuuri, tasa-arvoinen kohtelu sekä joustava ja reilu esihenkilö. He myös uskaltavat

sanoa vaatimuksensa ääneen, koska eivät siedä huonoa johtamista. Jos he kokevat lannistavaa johtamista, niin he vaihtavat työpaikkaa helposti. Ihmisten johtaminen onkin nykyään yksi esihenkilön keskeisimmistä tehtävistä. (Terävä 2011, 8; Leppänen & Rauhala 2015, 247.)

Työntekemisen ja työnteettämistapojen muutokset asettavat myös työntekijöille erilaisia vaatimuksia ja heiltä odotetaan hyviä työyhteisötaitoja: oma-aloitteisuutta, joustavuutta, itseohjautuvuutta, jatkuvan oppimisen valmiutta ja elämänhallintataitoja (Manka ym. 2016, 16). Työntekijät eivät nykyään sitoudu organisaatioon siten kuin aiemmin ja työpaikkaa vaihdetaan helpommin. Nuoret työntekijät arvostavat vapautta, vaihtelua ja vapaa-aikaa. (Lehto 2017, 2.)

Esihenkilöltä vaaditaan entistä yksilöllisempää ja inhimillisempää johtamista uusien sukupolvien myötä. Työntekijöitä tulee huomioida myös yksilöinä, esimerkiksi heidän elämäntilannettaan, sillä työskentely liikenneasemilla on kaksi- tai kolmivuorotyötä. (Leppänen ym. 2015, 246.) Yksilöllinen huomioiminen lisää työssä viihtyvyyttä. Jokaisen työntekijän persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten he esimerkiksi arvioivat esihenkilönsä työskentelyä. (Aarnikoivu 2013, 142.) Gabrielova ym. (2021) toteaa MCGahan (2018) tutkimuksen perusteella, että nuoremmat sukupolvet arvostavat esihenkilössä hyviä vuorovaikutus- ja tunneälytaitoja, osallistuvaa ja positiivista asennetta, aktiivisen kuuntelemisentaitoa, jatkuvaa mentorointia, ammattitaitoa ja tasa-arvoista kohtelua työpaikalla.

Esihenkilön on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa esihenkilön rooliin liittyvistä asioista, sillä jokaisen yksilön persoonallisuus vaikuttaa siihen, mitä he esihenkilöltään odottavat ja arvostavat. Keskustelu auttaa työntekijöitä hahmottamaan, millainen tehtävä esihenkilölle on määritelty organisaatiossa ja millaisia mahdollisuuksia hänellä on toimia. Työntekijän on tällöin helpompi ymmärtää esihenkilön tapaa toimia organisaatiossa, ja odotukset ovat realistisemmat. (Aarnikoivu 2013, 143.) Työntekijöillä saattaa olla esihenkilöstä ihannemielikuva, johon he vertaavat esihenkilöään. Työntekijöiden on tärkeää suhtautua esihenkilöön realistisesti tiedostaen, että esihenkilölläkin on rajalliset kyvyt ja mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. (Aarnikoivu 2013, 113.) Keskustelussa esihenkilön tulee sitoutua ratkaisukeskeiseen toimintatapaan. Keskustelu auttaa konkreettisesti määrittelemään, millainen on hyvä liikenneaseman esihenkilö ja mitkä ovat hyvän esihenkilön ominaisuudet. (Aarnikoivu 2013, 143.)

Esihenkilöosaaminen rakentuu erilaisista tiedoista, taidoista ja tahdosta. Perustana on halu toimia esihenkilönä. (Hyppänen 2013, 34.) Esihenkilön työ koostuu erilaisista työlainsäädäntöön ja liiketoiminnan tarpeisiin liittyvistä tehtävistä. Työ on myös vaativaa, koska esihenkilöltä odotetaan erilaisia asioita ja hänelle asetetaan eri tahoilta erilaisia vaatimuksia, joiden välimaastossa esihenkilön on tasapainoitava. Vaatimukset voivat olla ristiriidassa keskenään, mikä aiheuttaa esihenkilölle paineita. Toisaalta esihenkilö pääsee haastamaan itseään, ja onnistuessaan haastavissa tilanteissa, työ on palkitsevaa. (Lehto 2017, 16-18; Hyppänen 2015,

16.) Esihenkilötyöhön liittyvät odotukset kohdistuvat esihenkilön tehtäviin, käyttäytymiseen, johtamistyyliin, työyhteisön toimivuuteen, ilmapiiriin ja toiminnan tuloksellisuuteen (Lehto 2017, 6).

Esihenkilö on palvelutehtävässä suhteessa alaisiin, omaan esihenkilöön, kollegoihin, sidosryhmiin ja asiakkaisiin, mikä tarkoittaa sitä, että esihenkilö mahdollistaa, auttaa ja edistää eri sidosryhmien työntekoa kohti organisaation päämäärää. Esihenkilö tarvitsee työssään nöyryyttä, tunneälyä ja vahvuutta. (Surakka ym. 2011, 15; Hyppänen 2013, 33.) Esihenkilötyö on myös kontrollointia, vaikka tehtävän tarkoitus on mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen, kuuluu esihenkilön tehtäviin valvoa työntekoa sekä puuttua epäkohtiin. Keskeinen haaste onkin yhdistää palvelu ja kontrolli. Samaan aikaan pitäisi esihenkilönä olla empaattinen ja jämäkkä. On tärkeää kyetä arvioimaan, missä määrin kumpaakin ja milloinkin tarvitaan. (Lehto 2017, 10.)

Giles (2016) toteaa, että esihenkilön tärkeimmät taidot keskittyvät pehmeisiin arvoihin ja tunneälyyn. Turvallinen työympäristö, jossa esihenkilön toiminta perustuu oikeanmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen ja kaikki työyhteisön jäsenet noudattavat sovittuja pelisääntöjä, herättää työntekijöissä luottamusta esihenkilöä kohtaan. Silloin työntekijät tietävät, mitä esihenkilö odottaa heiltä ja he voivat keskittää voimavaroja oikeisiin asioihin ollen innovatiivisia, luovia ja tavoitteellisia. Hyppänen (2013, 31) toteaa, että esihenkilöltä odotetaan tulevaisuuden katsomista, tavoitteellisuutta, innostavuutta, itsenäisyyttä, hyviä vuorovaikutustaitoja, joustavuutta sekä kykyä tukea ja arvostaa työntekijöitä.

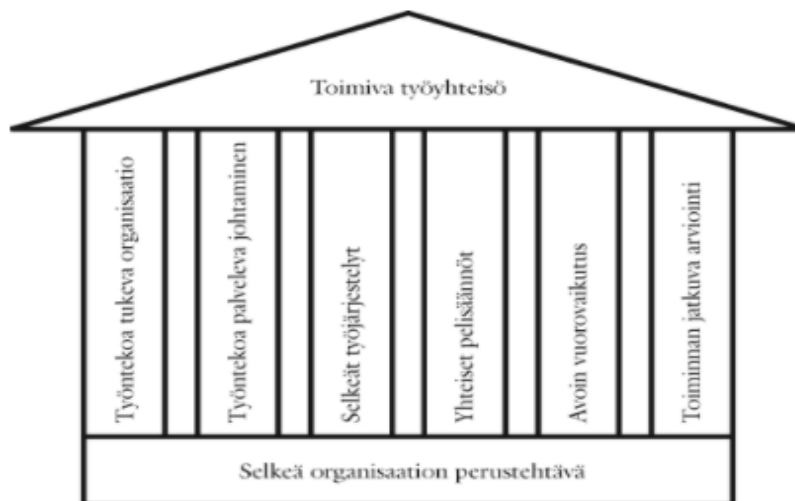
Olosuhteissa, joissa työntekijöiden voimavaroja kasvatetaan ja työntekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä, osaavansa työnsä ja olevansa riittävän motivoituneita esihenkilö luo lisäarvoa ja pohjaa sille, että työntekijät viihtyvät työssään ja sitoutuvat organisaatioon. Se lisää myös työtyytyväisyyttä. Esihenkilö vaikuttaa silloin myönteisesti organisaatiokulttuuriin. (Surakka ym. 2011, 13.) Laadukas esihenkilötyö rakentuu perusasioiden toteuttamisesta. Yksi tärkeimmistä esihenkilön tehtävistä on merkityksen luominen työntekijän työlle. Esihenkilön tulee saada työntekijä ymmärtämään, että kaikella, mitä työntekijä tekee sekä jättää tekemättä, on merkitystä organisaation menestykseen. (Aarnikoivu 2013, 139.)

Esihenkilö ohjaa tiimin toimintaa organisaation strategian mukaan, huolehtii resurssien riittävyydestä ja niiden oikeanlaisesta kohdentamisesta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Esihenkilön tulee kuunnella tiiminsä jäsenten ideoita, olla läsnä ja avoin uusille toimintatavoille. Toimissaan edellä kerrotulla tavalla, esihenkilö luo yrityskulttuuria, joka edistää työntekijöiden oma-aloitteisuutta, tuottavuutta, vastuullisuutta ja kehittymistä. (Giles 2016; Salminen 2017, 49.)

Työntekijöiden velvollisuutena on tehdä heille osoitetut tehtävät. Työntekijöiltä odotetaan oma-aloitteisuutta, oman osaamisen sekä työyhteisön kehittämistä. Toimivassa työyhteisössä

myös työntekijät tukevat esihenkilöä omalla toiminnallaan. (Surakka ym.2011,14.) Työyhteisötaitoisuutta lisää, kun työ koetaan mielekkääksi, työhön pystyy vaikuttamaan ja esihenkilön ja työntekijöiden välillä vallitsee luottamus (Lehto 2017, 5). Liikenneasematyössä työntekijöiden oma-aloitteisuus korostuu, sillä työ on monipuolista, myydään monenlaisia palveluita ja tarvitaan myös perehtyneisyyttä tuotteisiin. Työ on nopeatempoista, vaatii ennakkointia ja työnsuunnittelua. Oma-aloitteisuus, reipas asenne ja ongelmanratkaisukyky ovat tarpeen. Työntekijän tulee osata toimia haastavissa asiakastilanteissa organisaation ohjeistuksen mukaisesti. (Shell Helmisimpukka 2021.)

Jotta organisaatio voi menestyä, tulee esihenkilön jatkuvasti arvioida ja seurata työntekijöiden työskentelyä ja tiimille asetettujen tavoitteiden toteutumista (Hyppänen 2013, 140). Kuvio 2 selventää, miten toimiva työyhteisö rakentuu työntekoa tukevasta organisaatiosta, työntekoa palvelevasta johtamisesta, selkeistä työjärjestelyistä, yhteisistä pelisäännöistä, avoimesta vuorovaikutuksesta ja toiminnan jatkuvasta arvioinnista (Järvinen 2014, 28).



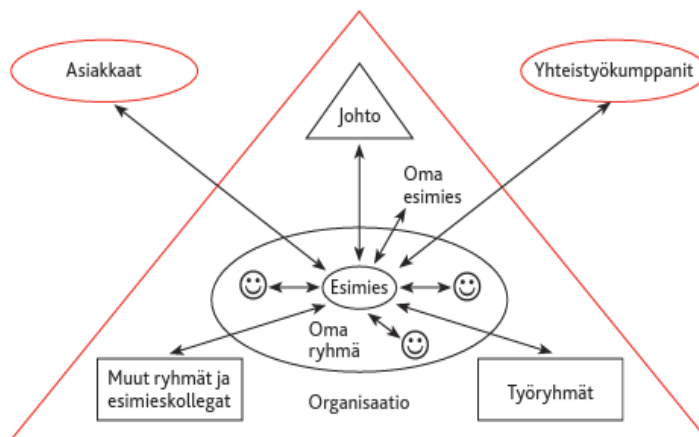
Kuvio 2: Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2014, 28).

Yksiköillä on organisaatiossa oma perustehtävänsä, jota ne toteuttavat. Esihenkilön tehtävä on huolehtia, että työntekijät tuntevat perustehtävänsä ja työskentelevät saavuttaakseen sen. (Järvinen 2014, 27.) Työntekijöille tekemänsä työn merkityksen ymmärtäminen edellyttää esihenkilöltä organisaation mission, vision, strategian ja arvojen kirkastamista. Esihenkilön tulisi saada työntekijät pohtimaan omaa työtään ja kirkastaa siten työn merkitystä sekä, mikä osa sillä on kokonaiskuvassa. Jos työtä ei koeta työntekijätasolla merkitykselliseksi, näkyy se usein motivaationpuutteena ja epätoivottuna käyttäytymisenä. (Aarnikoivu 2013, 139.)

Onnistuakseen esihenkilötehtävässä esihenkilön tulee hallita isoja kokonaisuuksia. Hänen on ymmärrettävä oman roolinsa merkitys, oma vastuualueensa tavoitteineen, osattava johtaa

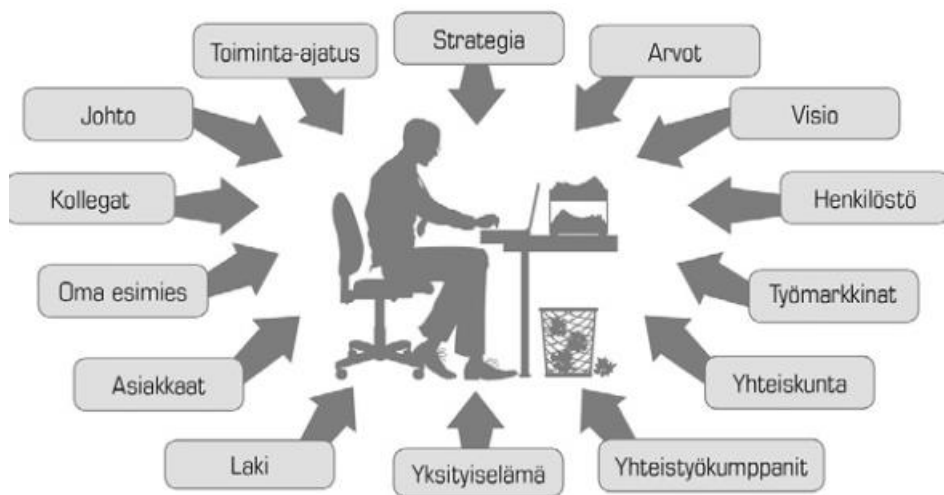
omaa yksikköään kehittämisen ja seuraten työntekijöiden toimintaa ja suunnitella tulevaa. Esihenkilön on osattava rekrytoida oikeita ihmisiä sekä huolehtia heidän hyvästä perehdytyksestä, osattava kuunnella ja antaa palautetta, ymmärrettävä työolainsäädännön rajoitukset ja mahdollisuudet. Hänen on ymmärrettävä myös motivaation ja hyvän työilmapiirin vaikutus organisaation menestykseen sekä osattava kannustaa työntekijöitä osaamisensa kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen työyhteisössä. Hänen on myös huolehdittava omasta jaksamisestaan ja tiedettävä, mistä ja keneltä saa tarvittaessa apua ja tukea työlleen. (Hyppänen 2013, 33-34.)

Esihenkilön työtehtävät jakaantuvat laajalle osa-alueelle. Esihenkilön tehtäviin kuuluu itsensä johtaminen, yksittäisen työntekijän tukeminen, esihenkilöalaisuuden hoitaminen, ryhmän johtaminen, yhteistyön edistäminen, oman esihenkilön ja kollegoiden kanssa työskentely, organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen ja siinä toimiminen sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kanssa työskentely. Kuvio 3 kuvaa esihenkilön työskentelykenttää (Surakka ym. 2011, 15).



Kuvio 3: Esihenkilön työskentelykenttä (Surakka ym.2011,15).

Esihenkilö edustaa työtehtävässään ensisijaisesti työnantajaansa, mutta on myös oman yksikön tiiminsä jäsen. Esihenkilötyö vaatii luottamuksellisuutta. Esihenkilön tulee oppia käyttämään esihenkilöasemansa suomaan valtaa koko työyhteisön ja organisaation parhaaksi. (Surakka ym.2011, 16.) Esihenkilötyössä onnistumisen edellytys on kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Esihenkilö on vuorovaikutuksessa monenlaisissa ryhmissä, joissa on erilaisia ihmisiä odotuksineen ja vaatimuksineen. Tämä voi aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita, josta seuraa esihenkilölle stressiä. (Järvinen 2014, 21.) Esihenkilötyö sisältää erilaisia tehtäviä, joihin kohdistuvia odotuksia eri tahoilta esitetään kuviossa 4 (Hyppänen 2013, 16).



Kuvio 4: Esihenkilötyöhön kohdistuvia odotuksia (Hyppänen 2013, 16).

Päivittäisissä tilanteissa voi syntyä ristiriitoja ja konflikteja, joihin esihenkilön on tartuttava rakentavasti ja ratkaistava ne. Esihenkilön taidot ratkaista konflikteja edistää organisaation tehokkuutta, toimintakykyä, ilmapiiriä ja hyvinvointia. (Lehto 2017, 12.) Ongelmatilanteissa yksi toimiva tapa on ratkaisukeskeinen työote. Siinä keskeistä on ratkaisujen hakeminen ja suuntautuminen tulevaisuuteen. Lähtötilanne käydään läpi, määritetään tavoitteet ja pyritään päämäärän saavuttamiseen. (Terävä ym. 2011, 27.)

Esihenkilö ohjaa tiimensä toimintaa ja on johtamansa tiimin jäsen. Esihenkilö ei voi liittoutua liiaksi johtamiensa ihmisten kanssa, koska silloin hän ei kykene ohjaamaan tiimin toimintaa yrityksen tavoittelemaan suuntaan. Vastaavasti jos hän edustaa toiminnallaan vain työnantajansa näkökulmia, hänen voi olla haasteellista pitää yhteys omaan tiimiinsä vastuualueellaan. Esihenkilön tulee yhdistää ajattelussaan ja toiminnassaan työnantajansa ja johtamansa tiimin näkemykset sopivalla tavalla yhteen. (Surakka ym. 2011, 16; Juuti ym. 2014, 152.)

Esihenkilön työ sisältää usein ongelmien ratkaisemista. Ristiriitojen ratkaisemisessa on merkityksellistä esihenkilön reagoitiherkkyys. Jos ristiriitoihin ei työyhteisössä puututa, ne usein paisuvat ja niistä saattaa muodostua ajansaatossa isoja ongelmia, joiden ratkaiseminen on työlästä ja selvittämiseen saatetaan tarvita myös ulkopuolista apua. (Terävä ym. 2011, 24.)

Esihenkilötyössä on tärkeää ymmärtää, mihin organisaation kannattavuus perustuu, ja osata tulkita keskeisiä talouden tunnuslukuja. Usein esihenkilötyöt voivat sisältää budjetointia, tuloksen analysointia, talouden mittarien ja erilaisten tunnuslukujen päivittäistä seuraamista. Esihenkilön tulee tähdätä siihen, että oma yksikkö toimii hyvin ja on tuottava, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat hyvin, ovat keskittyneet tekemään oikeita asioita ja saavat kokea onnistumisia taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Surakka ym. 2011, 135.)

Esihenkilön työ on itsenäistä, yksinäistä ja vastuullista. Esihenkilö joutuu usein kantamaan vastuun yksin. Esihenkilön tulee pystyä puuttumaan alaistensa heikkoon työsuoritukseen ja olla riittävän jäykkä vaikeissa tilanteissa, siksi alaisiin on pidettävä tietty etäisyys, jotta pystyy käsittelemään näitä hankalia tilanteita. Hänen on myös puututtava työntekijöiden tapaan toimia ja käyttäytyä. Hän joutuu ottamaan kaikki työntekijöiden tunteet vastaan, muttei voi itse purkaa omia tunteita eikä näyttää niitä. (Terävä ym. 2011, 12; Lehto 2017, 54.) Esihenkilö vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisöön ja näyttää tekemisillään, mikä esimerkiksi on työyhteisössä hyväksyttävää, mikä ei, esimerkiksi, jos esihenkilö jättää puuttumatta työntekijöiden myöhästelyihin töistä, niin se osoittaa myöhästelyn olevan sallittua työyhteisössä. (Surakka ym. 2011, 24.)

## 2.1 Vuorovaikutus ja viestintä

Esihenkilötyö on vaikuttamista muihin ihmisiin. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat ja kouluttajat korostavat esihenkilötyötä tekevien ihmisten ihmissuhdetaitojen tärkeyttä (Beenen & Pichler 2016). Beenen ym. (2016) mukaan esihenkilön ihmissuhdetaidot koostuvat itsetuntemuksesta, viestinnästä, kannustamisesta, motivoinnista ja ristiriitatilanteiden hallinnasta. Esihenkilötyössä kehittyäkseen keskeisimpänä taitona pidetään itsetuntemusta. Esihenkilö pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin sanoilla ja teoilla.

Nykyjohtamiseen kuuluu valmentava johtaminen, jossa esihenkilö pyrkii vaikuttamaan alaisiin oivalluttamalla, kyselemällä ja kuuntelemalla. Valmentavaa johtamista pitäisi nykyistä enemmän keskittää koko tiimin valmentamiseen yksilövalmentamisen sijaan. Esihenkilöllä on aikaa käytössään rajallinen määrä, ja samalla koko tiimi oppii sparrailemaan toisiaan ja yhdessä miettimään, mikä on tekemisessä olennaista. Se synnyttää työyhteisöön yhteisöllisyyden ja sparrailemisen kulttuurin. Ihmiset uskaltavat tehdä kokeiluja ja tuoda ideoitaan esille. Luottamuksellisesta ilmapiiristä syntyy onnistumisia ja virheistä opitaan. (Leppänen ym. 2015, 266.)

Esihenkilö voi ansaita johtajuutensa taitavalla vaikuttamisella. Työntekijät arvostavat esihenkilöä ja haluavat seurata hänen esimerkkiään. (Surakka ym. 2011, 140.) Esihenkilötyössä liikenneasemalla tarvitaan hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Liikenneasemalla esihenkilö toimii yhdessä tiimensä jäsenten kanssa päivittäin, työtä tehdään myös asiakkaiden, monien yhteistyökumppaneiden, oman esihenkilön ja kollegoiden kanssa. (Yksikön päällikön tehtävän vastualueet 2019.)

Esihenkilön tehtävä on kannustaa työyhteisön jäseniä avoimeen ja hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen (Hyppänen 2013, 130). Vuorovaikutustaidoista tärkein on aktiivisen kuuntelemisen taito. Sitä voi kehittää. Esihenkilön kyky osata kuunnella työntekijöitä auttaa häntä muokkaamaan omaa viestintäänsä työntekijöiden ajatteluun ja ominaisuuksiin sopivaksi. (Salminen 2017, 259.) Työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää, sillä tutkimusten mukaan suurin

syy, miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa on, ettei esihenkilö kuuntele heidän ideoitaan, onnistumisiaan, ajatuksiaan ja huoliaan (Leppänen 2015, 277).

Esihenkilöiden koulutuksessa organisaatioiden tulisi panostaa ihmissuhde-, tiimityö- ja vuorovaikutustaitoihin sekä itsetuntemuksen kehittämiseen. Esihenkilöiden on tärkeää omata kyky ymmärtää omia tunteitaan, asenteitaan, motiivejaan ja ajattelumallejaan sekä osata kehittää niitä. (Yeardley 2017.) Esihenkilön johtamis- ja vuorovaikutustaidoilla on iso vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja käyttäytymiseen. Organisaatioon sitoutunut työntekijä työskentelee tehokkaammin. (Hyppänen 2013, 130.) Esihenkilön vuorovaikutus- ja viestintätaidot vaikuttavat siihen, millaisena työntekijät esihenkilön kokevat. He muodostavat mielipiteensä sen kokemuksen pohjalta, millaisia kokemuksia he vuorovaikutustilanteissa saavat. (Surakka ym. 2011, 17; Juuti ym. 2014, 151.)

Esihenkilöllä tulisi olla hyvä tilannetaju ja ymmärrys, miten oma kehonkieli ja viestintä vaikuttavat työntekijöihin. Sitä sanotaan tunneälyksi. Tunneäly rakentuu itsetietoisuudesta, itsehallinnasta, sosiaalisesta tietoisuudesta ja ihmissuhteiden hallinnasta. (Gleeson & Crace 2014.) Esihenkilön ja työntekijöiden välinen suhde on erityisen tärkeä töiden sujuvuuden ja työssä viihtyvyyden kannalta. Kun suhde on kunnossa, työntekijä voi luottaa siihen, että saa esihenkilöltä tarvittaessa ohjausta ja vastaavasti esihenkilö luottaa työntekijän hyvään työsuoritukseen. (Hyppänen 2013, 35.)

Esihenkilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat työntekijöiden mielikuvaan esihenkilön empaattisuudesta, hyvántahtoisuudesta ja osaamisesta. On tärkeää ymmärtää työntekijöiden näkemyksiä asioista, ja osoittaa siten empaattisuutta. Työntekijöiden luottamusta voi vahvistaa toimimalla vilpittömästi ja huomioimalla päätöstenteossa myös työntekijöiden näkökannan. (Surakka ym. 2011, 140; Leppänen ym. 2015, 253.) On tärkeää, että työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan, etteivät he ole vain välineitä tavoitteiden saavuttamiseen. Työntekijöistä välittämistä ja turvallisuuden tunnetta edistää säännölliset kokoontumiset ja palaverit. (Lehto 2017, 41.)

Esihenkilön tulee toimia esimerkillisesti, koska työntekijät tarkkailevat hänen käyttäytymistään eri tilanteissa. Esimerkillä johtaessaan esihenkilö toimii aidosti omana itsenään tukien työyhteisön toimintaa. Esihenkilötyössä tarvitaan myös tilannetajua, koska erilaiset tilanteet vaativat erilaisia vaikuttamisen keinoja. Hankalissa tilanteissa tulee osata viestiä ymmärrettävästi, kiinnostavasti ja asiat perustellen. (Laine 2010, 14; Surakka ym. 2011, 141.)

## 2.2 Töiden organisointi ja resurssien jakaminen

Esihenkilö määrittää toiminnan päämäärät ja tavoitteet vaikuttaen siihen, millaista työtä kukin työntekijä työpaikalla tekee. Työn sisältö vaikuttaa jokaisen työntekijän tuntemuksiin työstä ja työyhteisöön suhtautumiseen. Työntekijöiden tietäessä tehtävänsä ja ymmärtäessä

hyödyn yhteisen tavoitteen saavuttamiseen, johtaa se harmoniaan työyhteisössä. (Gleeson ym. 2014.) Esihenkilötyö on ajoittain tasapainoilua työntekijämäärän, vaihtelevien työtilanteiden ja budjetin välissä. Töiden ja asiakaspalvelun sujumiseksi on liikenneasemalla esihenkilön varmistettava riittävä miehitys jokaisessa tilanteessa. (Hyppänen 2013, 69; Yksikön päällikön tehtävän vastuualueet 2019.) Tavoitteet tulee esittää työntekijöille riittävän konkreettisesti, jotta ne tulevat ymmärretyiksi. Silloin työntekijät sitoutuvat niihin ja motivoituvat tavoitteiden saavuttamiseen. (Leppänen ym. 2015, 256.)

Liikenneasemalla työ on hyvin nopeatempoista, joten töiden hyvä organisointi ja resurssien jakaminen oikein korostuu. Esihenkilön tehtävä on huolehtia työnteon edellytysten kunnossa olemisesta. Elämme yhteiskunnassa jatkuvan muutoksen alla, joten työn tekemisen aikajänne on lyhentynyt. Esihenkilön yksi keskeinen tehtävä on auttaa työntekijää hahmottamaan kokonaistilanne työyhteisössä. (Järvinen 2014, 27.) Työntekijän on tärkeää ymmärtää oman työnsä merkitys osa isompaa kokonaisuutta, sillä se vaikuttaa suoraan motivaatioon ja sitoutumiseen. (Aarnikoivu 2013, 43.)

Töiden organisoinnin lähtökohtana on perustehtävän ymmärtäminen; miksi työpaikka on olemassa ja mitä siellä kuuluu tehdä. Perustehtävä voi muuttua, koska kilpailu markkinoilla on kovaa ja yritys joutuu jatkuvasti arvioimaan, miten tuotteiden ja palveluiden kysyntä säilyy jatkossakin. Yrityksen on myös oltava muutoskykyinen ja pystyttävä vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja pysymään ajanhermoilla teknologisessa kehityksessä. (Järvinen 2014, 28.) Esihenkilö huolehtii työtehtävien selkeästä järjestelystä ja voimavarojen oikeanlaisesta jakamisesta. Töiden selkeä jakaminen vahvistaa työntekijöiden työnhallinnan tunnetta. On tärkeää, että työyhteisössä kaikki ovat selvillä toisten työtehtävistä ja vastuista, yhteisestä tavoitteesta ja pelisäännöistä. (Järvinen 2014, 33.)

Esihenkilöille työpaikan pelisäännöt ovat tärkeä työkalu ja työntekijöille ne tekevät konkreettiseksi sen, miten työyhteisössä toimitaan. Työyhteisön jäsenet koostuvat erilaisista ihmisistä, joilla on erilaisia odotuksia, kokemuksia ja käsityksiä asioista. Pelisäännöt selkeyttävät työyhteisön toimintatavat kaikille. (Aarnikoivu 2013, 135.) Esihenkilöltä vaaditaan rohkeutta pyytää ihmisiä toimimaan tiettyjen pelisääntöjen mukaan. Jos esihenkilö ei kerro, miten työyhteisössä toimitaan, saattaa vaarana olla, että jotkut työntekijät menevät rajan yli pois perustehtävästään. Tämä voi johtaa siihen, että toiset tekevät paljon töitä ja osa välttelee töitä. (Lehto 2017, 19.)

### 2.3 Motivointi ja kannustaminen

Työntekijän on tärkeää kokea työnsä merkitykselliseksi, sillä se vaikuttaa suoraan motivaatioon tehdä työ hyvin. Työelämä on tullut entistä vaativammaksi. Työtä tehdään usein kovassa kiireessä, tehokkuutta, tulosta ja laatua vaaditaan jatkuvasti kehitettävän paremmaksi. (Järvinen 2014, 31.) Työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita ja mieltymyksiä huomioivan johtajuuden

on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja halukkuuteen kehittää ammattitaitoaan. Se toimii myös välillisesti edistäen innovatiivista organisaatiokulttuuria kannustaen työntekijöitä tuomaan esille ideoitaan, rohkaisee aloitteellisuuteen ja omaperäisyyteen. (Yu 2017.)

Tukevan johtajuuden vaikutuksissa työntekijöihin on kuitenkin yksilöllisiä eroja ja esihenkilön tulee huomioida ne. Siihen, miten paljon tukeva johtajuus motivoi työntekijöitä parempiin suoriin ja oman osaamisen kehittämiseen, riippuu työntekijän suhtautumisesta auktoriteettiin eli mikä on kunkin yksilön käsitys ihanteellisesta esihenkilöalaissuhteesta. Työntekijät, jotka eivät ole innokkaita pyytämään apua tai tietoa hierarkiassa alempana olevilta, keskustelemaan yhdessä ideoista, huolenaiheista tai eivät ole halukkaita ilmaisemaan mielipiteitään tukeva johtajuus voi vaikuttaa negatiivisesti, koska he kokevat tällaisen käyttäytymisen heikkoudeksi tai tiedon puutteeksi. He eivät pidä tukevaa johtajuutta niin tärkeänä ja tarvitsevat esihenkilöltä enemmän määrätietoista johtamista. (Yu 2017.)

Keskeistä työntekijöiden motivoinnissa on, että esihenkilö huomioi työntekijänsä yksilöllisesti ja antaa henkilökohtaista ohjausta sekä tukea. Esihenkilö edistää työntekijää tunnistamaan omat voimavaransa ja ratkaisemaan työhönsä liittyvät ongelmat kysymällä ja kuuntelemalla antamatta valmiita vastauksia. Esihenkilön on tunnettava alaisensa ja heidän vahvuutensa sekä kehittämiskohteensa ja, millaisista asioista hän motivoituu. Motivaatiolla on iso merkitys työn laadulle ja tuloksellisuudelle. (Surakka ym. 2011, 18.) Työntekijän tulee kokea työnsä tärkeäksi, jotta hän on valmis ottamaan vastuun työnsä laadusta, oman osaamisen sekä oman työnsä kehittämisestä (Salminen 2017, 324).

Esihenkilön tulee huolehtia, että työnteon perusedellytykset ovat kunnossa, työssä on sopivasti haastetta työntekijälle hänen taitoihinsa nähden, antaa riittävästi palautetta onnistumisista ja, että työnteon tavoitteet ovat saavutettavissa, sillä ne edistävät työntekijöiden motivaatiota ja johtaa parempiin työsuorituksiin. (Järvinen 2014, 31; Surakka ym. 2011, 35.) Työntekijän taitojen ja työn riittävän haasteellisuuden kohdatessa motivaatio on korkealla ja työnteko koetaan mielekkääksi. Esihenkilön tavoitteena on toimiva ja hyvää yhteistyötä tekevä työyhteisö. (Surakka ym. 2011, 35.)

Työntekijän sisäisen motivaation kannalta on olennaista, että hän kokee omikseen organisaation arvot, tavoitteet, toimintatavat ja pelisäännöt. Esihenkilön tehtävä on huolehtia, että työntekijä omaksuu organisaation arvot ja tavoitteet sopiviksi hänen omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa. Jo rekrytointivaiheessa esihenkilön tehtävä on arvioida ja mitata, onko työntekijällä oikea motivaatio työtehtävään ja onko hän sopiva henkilö tiimiin. (Surakka ym. 2011, 37.)

Ihmistä motivoi työssä muutkin kuin ulkoiset tekijät, joilla tarkoitetaan esimerkiksi rahaa, palkkioita ja uraodotuksia. Maslowin teorian mukaan ihmistä ohjaa fysiologiset tarpeet,

turvallisuuden tunne, yhteenkuuluvuuden tunne, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Usein sisäiset motivaatiotekijät ovat perimmäinen syy ja tärkeämpiä tekijöitä tehdä työtä ja tehdä se hyvin. Ihmisiä motivoi työn merkityksellisyys, työssä onnistuminen, ammatillinen kehittyminen, työstä saatu hyvä palaute, mahdollisuus kuulua hyvää työyhteisöön ja kokemus oman työn hallinnasta. (Salminen 2017, 321-322.)

Esihenkilö voi vahvistaa työntekijöiden motivaatiota hoitamalla oman tehtäväalueensa hyvin. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö antaa työntekijöille riittävästi palautetta, kiittää hyvästä työsuorituksesta, delegoi tehtäviä rohkeasti ja luottaa tiiminsä jäseniin. On tärkeää myös kuunnella työntekijöitä, toimia päätöstenteossa jämäkästi, johtaa palavereita tehokkaasti ja noudattaa sekä edistää yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Esihenkilön tulee rekrytoida sopivia jäseniä tiimiin ja huomioida roolit valinnoissaan sekä toimia tiimin ja sen jäsenten onnistumisen mahdollistajana. (Salminen 2017, 328.) Jatkuvassa muutoksessa olevassa ympäristössä on entistä tärkeämpää, että esihenkilö rohkaisee ja voimaannuttaa työntekijöitä omalla esimerkillään luovuuteen, itsensä kehittämiseen ja ratkaisukeskeiseen ajatteluun (Lehto 2017, 28).

#### 2.4 Palautteenanto ja palkitseminen

Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä on tehokas tapa edistää yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Olennaista on, miten palkitsemisjärjestelmää käytetään esihenkilötyössä johtamisen välineenä. (Hyppänen 2013, 124.) Tiimin työnteolle on tärkeää asettaa tavoitteet. Ne ohjaavat työntekoa, edistävät keskinäistä vuorovaikutusta ja vähentävät ristiriitojen syntyä tiimin sisällä. Tavoitteet on hyvä asettaa koko tiimille sekä jokaiselle tiimin jäsenelle. Täsmälliset ja mitattavissa olevat tavoitteet auttavat työyhteisön jäseniä kehittymään ja mahdollistavat onnistumisen ilon, mikä edistää yhteisöllisyyttä. (Salminen 2017, 59.)

Jokainen työntekijä haluaa saada palautetta työstään ja kokea siten tulleen huomioduksi. Työstä saatu palaute ja tunnustus motivoivat ja ohjaavat ja on kehittymisen edellytys. (Salminen 2017, 63; Aarnikoivu 2013, 164.) Säännöllinen palaute tukee myös oppimista. Pienet onnistumiset kasvattavat työntekijän itseluottamusta. Esihenkilön tehtävä on tehdä onnistumisia näkyväksi. (Lehto 2017, 48; Leppänen ym. 2015, 71.) Hyvä esihenkilö uskalttaa antaa palautetta havaitsemistaan onnistumisista sekä reagoida virheisiin ja väärinkäytöksiin (Salminen 2017, 267).

Rakentava palaute on aina annettava henkilökohtaisesti. Hyvä palaute kohdistuu asiaan, ei syyllistä ketään, ei kysy, miksi näin tapahtui, koska tarkoituksena on kehittää toimintaa. Hyvä palaute kohdistuu tulevaisuuteen, hyvään yhteistyöhön ja pohdintaan, miten asia voitaisiin ratkaista. Se on suoraa ja aitoa. (Terävä ym. 2011, 11; Salminen 2017, 270.) Rakentavaa palautetta antaessa on hyvä tuoda esiin myös henkilön vahvuudet ja saavutukset.

Palautteenannon painopiste on onnistumisissa, sillä se kannustaa työntekijää kehittymään. On myös tärkeää, että työntekijä saa ensin itse kertoa oman näkemyksensä tilanteensa. Tämä auttaa työntekijää näkemään heikkoon suoriutumiseen vaikuttavat tekijät. (Salminen 2017, 269; Aarnikoivu 2013, 165.)

Työyhteisössä saadut sosiaaliset palkkiot: kiitos, hyvät sosiaaliset suhteet ja arvostus ovat keskeisiä työssä viihtymisen kannalta (Surakka ym. 2011, 35). Esihenkilön toimiessa oikeudenmukaisesti palkitsemisissa ja perustellen valinnat, synnyttää se työyhteisöön luottamusta esihenkilöä kohtaan (Juuti ym. 2014, 151). Useiden tutkimusten mukaan rahapalkkioilla on rajallinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Monet sisäiseen motivaatioon vaikuttavat palkkiot ovat tehokkaampia, esimerkiksi työtehtävän kiinnostavuus, työn tuottamat onnistumiset, työstä saatu kiitos, hyvän työsuorituksen huomioiminen sanallisesti, vaikutusmahdollisuudet työhön, ura- ja kehitysmahdollisuudet, mahdollisuus kuulua menestyvään organisaatioon, lisävastuu ja vastuullisempi rooli ja mahdollisuus saada tuoda ideoitaan esille tiimissä. (Salminen 2017, 64-65 ; Hyppänen 2013, 126.)

Pohdittavaa on myös siinä, miten tiimin yhteiset ja yksilöllisesti saadut palkkiot vaikuttavat. Yksilöpalkkiot saattavat toisinaan estää kannustamisen yhteistyöhön tiiminä ja vahvistaa työntekijöiden keskinäistä kilpailua. Palkitsemisessa on järkevää palkita myös osaamisen kehitymisestä, ei ainoastaan huippusuorituksista. (Salminen 2017, 65.) Työhönsä sitoutunut esihenkilö on läsnä työntekijöiden arjessa ja iloitsee koko tiimin mukana onnistumisista, kiittää ja kannustaa hyvistä työsuorituksista ja motivoi tiimiä yhä parempiin suorituksiin. Tiimin kohdassa haasteita esihenkilö auttaa ratkaisemaan niitä ja luo uskoa parempaan huomiseen. (Salminen 2017, 60.)

## 2.5 Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen

Esihenkilö on vastuussa työntekijöiden perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatii esihenkilöltä hyvää oman alan asiantuntemusta, hyviä vuorovaikutustaitoja, kehittävää otetta työhön sekä kykyä reflektoida omaa toimintaansa. (Hyppänen 2013, 109.) Kattavalla perehdytyksellä esihenkilö varmistaa työskentelyn oman tiiminsä ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilön tulee heti uuden työntekijän työsuhteen alussa panostaa perehdytykseen ja luottamussuhteen rakentamiseen. Perehdytys tulee toteuttaa suunnitelmallisesti ja siinä tulee ottaa huomioon työntekijän rooli, tehtävä, osaaminen ja aiempi kokemus. (Aarnikoivu 2013, 71-72.)

Esihenkilö voi delegoida perehdyttämistä osaaville ja kokeneille ihmisille. Silloin hänen tehtävänsä on luoda edellytykset nimeämiensä perehdyttäjien onnistumiselle ja varmistaa perehdytyksen toteutuminen järjestelmällisesti ja sovitusti. Esihenkilön tehtävä on työsuhteen alussa käydä työntekijän kanssa läpi työnkuva, vastuut, kehittymistavoitteet ja miten onnistumista työtehtävissä arvioidaan. Työntekijän tietäessä, mitä häneltä odotetaan, hän voi vastata

odotuksiin. Huolellinen perehdytys saa työntekijän sitoutumaan organisaatioon. (Surakka ym. 2011, 152-153.)

Liikenneasematyö on asiakaspalvelutyötä. Työntekijöiden ja esihenkilön toiminta vaikuttaa suoraan asiakaspalvelun laatuun. Esihenkilön tulee suunnitella, miten hän saa työntekijät toteuttamaan yrityksen palvelukonseptia ja erinomaista asiakaspalvelua joka hetki. Esihenkilön on syytä kiinnittää tähän huomiota jo työntekijän perehdytysvaiheessa. Asiakaspalvelun suunnittelu kuuluu henkilökunnan toiminnan suunnitteluun ja asiakaspalveluprosessien kehittämiseen. (Surakka ym. 2011, 126.)

Esihenkilöllä on monia keinoja työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Työntekijälle voi antaa uusia tehtäviä ja haasteita. Osaaminen kehittyy myös opastaessa tai perehdyttäessä työ-kavereita, sillä silloin työntekijä joutuu miettimään osaamistaan uudella tavalla ja kirkastamaan sitä. Esihenkilön on tärkeää olla tietoinen työntekijöiden osaamisesta, jotta hän osaa jakaa työtehtävät ja vastuut oikein. (Surakka ym. 2011, 130.) Työntekijät, joilla on hyvä itsetuottamus uskovat omiin kykyihinsä selviytyä haastavista tehtävistä. Heillä on rohkeutta tarttua uusiin tehtäviin ja mennä epämurkuvuusalueelle. He myös uskaltavat asettaa rohkeita tavoitteita, ovat oma-aloitteisia ja helposti innostuvia sekä omaavat korkean motivaation. (Lepänen ym. 2015, 60.)

Esihenkilö, joka tukee ja kannustaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä, hyödyntää heidän yksilöllisiä vahvuuksiaan, saa vastavuoroisesti sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, jotka usein ylittävät itsensä ja tekevät enemmän kuin esihenkilö on pyytänyt. Tämä on usein kiitollisuuden ja uskollisuuden ilmaisemista esihenkilöä sekä yritystä kohtaan. (Giles 2016.) Työn sisällöllä on iso merkitys siihen, miten työntekijä kokee työnsä. Työn hallinnan tunne lisää luottamusta itseä kohtaan, omiin kykyihin, itsenäiseen päätöksentekoon ja vastuunkantoon. (Lehto 2017, 42.)

Kehityskeskustelut ovat yksi työntekijöiden osaamisen kehittämisentapa. Esihenkilö on keskeisessä asemassa sovittaessaan kehityskeskustelussa työntekijän tavoitteita koko organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskusteluihin tulisi valmistautua hyvin. Myös niissä sovitut tavoitteet pitäisi viedä käytäntöön työn arjessa, jotta sovitulla tavoitteilla on merkitystä ja kehityskeskustelut koetaan mielekkäämmiksi, kun tavoitteita oikeasti seurataan. (Manka ym. 2016, 140.)

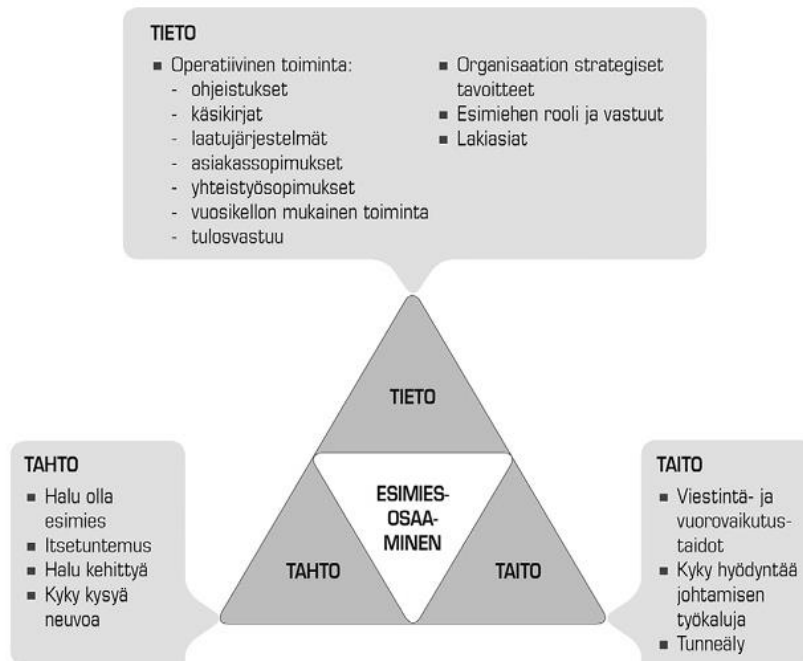
Hyvä ja onnistunut kehityskeskustelu luo perustan hyvälle yhteistyölle edistämällä esihenkilö-alaisuhdetta ja parantaa työhyvinvointia, kun keskustelu edistää työntekijää ottamaan työnsä paremmin haltuun sekä antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa esihenkilöönsä. (Surakka ym. 2011, 158; Aarnikoivu 2013, 170.) Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän tiedot ja taidot sen hetkisen työnkuvan suhteen, että vastaako ne toisiaan, vai vaatiiko taidot osaamisen päivittämistä tai lisäkoulutusta. Samalla luodaan tulevan kauden tavoitteita ja

kiinnostusta osaamisen kehittämiseen. (Surakka ym. 2011, 161.) Kehityskeskustelussa on luontevaa antaa palautetta puolin ja toisin. Kehittämisen lähtökohtana on antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. (Surakka ym. 2011, 162.)

### 3 Esihenkilön rooli

Alahuhdan (2015, 72) mukaan laadukas johtajuus rakentuu viidestä perusasiasta, joita ovat: luottamus, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky keskittyä oikeisiin asioihin ja tavoitteellisuus. Esihenkilö itse on tärkein työväline onnistumiseen työssä. Hän ymmärtää oman perustehtävänsä esihenkilönä ja suuntaa tekemisensä niihin asioihin, joilla mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen. (Aarnikoivu 2013, 207.) Esihenkilöillä on kaksi roolia: ammatillinen ja työjohtovastuullinen. Työnantajan edustajana hänelle on määritelty johtamistehtävä vastuineen ja työjohto-oikeutensa kautta hän voi määrätä alaisiaan tekemään erilaisia tehtäviä, joiden suhteen esihenkilöltä työntekijät odottavat oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta, avoimuutta, ja rehellisyyttä (Lehto 2017,19). Esihenkilöksi ei synnytä vaan esihenkilöosaamista voi oppia. Esihenkilöllä tulee olla halu kehittyä työssään, pyrkimys kasvaa ihmisenä sekä ammattilaisena. (Järvinen 2014, 13; Surakka ym. 2011, 17.)

Hyppänen (2013,35) kuvailee esihenkilöosaamisen kokonaisuuden koostuvan tiedosta, taidosta ja tahdosta. Kuvio 5 havainnollistaa esihenkilöosaamisen kokonaiskuvaa.



Kuvio 5: Esihenkilöosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 55).

Hyvä perusta onnistumiselle esihenkilötyössä on toisten ihmisten kunnioittaminen ja hyvät käytöstavat, sillä esihenkilöasemassa olevien ihmisten toiminta vaikuttaa isoon joukkoon. Esihenkilön roolissa on tärkeää, että hänellä on aikaa alaisilleen ja heidän kanssaan keskustele- miseen sekä kuuntelemiseen. Päätöksenteossa pitäisi olla puolueeton ja oikeudenmukainen ja päätökset pitäisi myös pystyä perustelemaan. Johdonmukainen esihenkilötoiminta osoittaa työntekijöille esihenkilön toiminnan ennustavuutta, mikä luo turvallisuudentunnetta työyhteisössä. (Terävä ym. 2011, 9.)

Luottamukseen ja positiivisuuteen rakentuvassa ilmapiirissä ihmisten energia fokusoituu oikeisiin asioihin, työ koetaan merkitykselliseksi ja jokainen työyhteisön jäsen kokee itsensä tärkeäksi. Positiivisuus tarkoittaa sitä, että esihenkilö näkee, miten vaikeudet käännetään voitoksi. (Alahuhta 2015, 72.) Hyvä esihenkilö keskittyy työntekijän mahdollisuuksiin, vahvuuksiin ja onnistumisiin rakentaen työyhteisön arkeen positiivista ilmapiiriä ja turvallisuudentunnetta. Hän luottaa työntekijöihinsä ja jakaa vastuuta, sallii virheitä ja ohjaa oppimaan niistä. Virheiden salliminen on tärkeää, sillä epäonnistumisen pelko saa aikaan ihmisissä passiivisuutta eikä ihminen saa silloin riittävästi aikaan. Esihenkilö luottaa, että työntekijät hoitavat vastuunalueensa tehtävät. Se edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja näkyy asiakaspalvelun laadussa sekä sitoutuneisuudessa työyhteisöön ja organisaatioon. (Giles 2016.)

Esihenkilö luo yhteisöllisyyttä ja rakentaa luottamuksellista, myönteistä, rehellistä, avointa ja arvostavaa ilmapiiriä. Esihenkilö huomioi sekä hyödyntää työntekijöiden osaamisen, yksilöllisyyden ja erilaisuuden sekä näkee työntekijät laajemmin kuin vain työroolin ja työtehtävän kautta ollen aidosti kiinnostunut työntekijöistä. Esihenkilö osoittaa empaattisuutta ja myötätuntoa ja on helposti lähestyttävä. Hän huolehtii työntekijöiden jaksamisesta, riittävästä resursseista töiden suorittamiseen sekä hyvinvoinnista. (Karatmaa 2019.)

Esihenkilö luo työntekijöille vaikutusmahdollisuudet omaan ja yhteiseen työhön ja mahdollistaa kehittymisen. Esihenkilö johtaa omalla esimerkillään ja hänen toimintaansa sekä käyttäytymistään ohjaavat arvot. Hyvä esihenkilö on riittävän jämäkkä ja hänellä on rohkeus tehdä vaikeitakin päätöksiä. Hän kohtelee työntekijöitä tasavertaisesti. Hän on läsnä kohtaamisissa ja kuuntelee kohdaten työntekijät avoimesti, myönteisesti ja arvostavasti. Esihenkilöllä on hyvä ihmistuntemus ja tilannetaju. (Fries 2018.)

Esihenkilö toimii vastuunalueellaan esimerkkinä työntekijöiden peilattaessa itseään suhteessa esihenkilöönsä omaksuen hänen toimintatavoistaan malleja, joita hyödyntää omassa toiminnassa. Esihenkilön työ ei aina ole helppoa vaan esimerkkinä oleminen asettaa suuria haasteita esihenkilön toiminnan eettisyydelle. Esihenkilö vaikuttaa työyhteisön ilmapiirin ratkaisevasti. Esihenkilö on oman vastuunalueensa ihannoinnin kohde, oikeudenmukaisten toimintatapojen toteuttaja ja työyhteisön tunnelman luoja. (Juuti ym. 2014, 151-152.)

Esihenkilön persoonallisuus, taidot, arvot ja asenteet vaikuttavat jokapäiväisessä työssä. Esihenkilön onkin tunnettavat omat vahvuutensa, voimavaransa ja kehittämiskohteensa. Esihenkilö joutuu myös toimimaan epämurkuvuusalueellaan, koska tilanteet ovat usein uusia ja niihin ei ole valmiita ratkaisuja. (Surakka ym. 2011,17.) Esihenkilön auktoriteettiasema suhteessa muihin työyhteisön jäseniin asettaa hänelle velvollisuuksia, mutta myös oikeuksia toteuttaa niitä. Esihenkilön tulee olla riittävän lähellä alaisiaan, muttei kuitenkaan liian lähellä, jotta työhön liittyvät asiat pystytään käsittelemään ammattimaisesti. (Terävä ym. 2011,20.) Laadukas esihenkilötyö vaikuttaa organisaation suoriutuskykyyn, tuloksellisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. (Manka ym. 2016, 140.)

Työyhteisössä jokainen ryhmän jäsen vaikuttaa käyttäytymisellään ryhmän toimintaan. Hyvässä tiimissä työntekijät tukevat omalla toiminnallaan esihenkilöä hänen esihenkilötehtävissään. Tukeminen näkyy hyvänä yhteistyönä, olemalla kohtuullinen esihenkilöä kohtaan vaatimatta täydellisyyttä, antamalla esihenkilölle palautetta, kertomalla esihenkilölle, missä mennään työtehtävien osalta sekä oman työhyvinvoinnin osalta, pyytää tarvittaessa apua eikä odota esihenkilön olevan ajatustenlukija. Hän myös jakaa osaamistaan ja tietoa, tuo esiin ongelmia. (Aarnikoivu 2013, 113.)

Esihenkilön rooli tehtävässään on pyrkiä palvelemaan muita ja edistämään tiimin toiminnan sujuvuutta. Silloin tiimi pystyy onnistuneesti toteuttamaan perustehtävänsä ja samalla esihenkilö luo työyhteisöön hyvää henkeä. Esihenkilön rooli on kuin nuoralla kävelemistä, sillä hänen on sovitettava yhteen työssään monien eri osapuolten odotukset, luomaan toiminnalleen linjat, jotka toteuttavat sen perustehtävän, jota hän edustaa. Esihenkilön on kyettävä sovittamaan yhteen esihenkilö asema ja toiminnan sujuvuuden tarvitsema palvelijan rooli. Osaava esihenkilö sovittaa eri sidosryhmien odotukset toimintaan ja muokkaa perustehtävää niin, että kunkin tahon odotukset saavat osansa perustehtävässä. Samalla hän luo työyhteisöön hyvän hengen, jossa jokainen jäsen kokee tulleen hyväksytyksi omana itsenään. (Juuti ym. 2014, 152-153.)

Esihenkilötyö voi olla myös henkisesti raskasta, koska on kuunneltava muita ja pidettävä paljon asioita sisällään. Esihenkilötyössä luotettavuus on sitä, että esihenkilö toimii avoimesti, vilpittömästi ja johdonmukaisesti. (Surakka ym. 2011, 21.) Esihenkilö rakentaa luottamusta osoittamalla työntekijöille tarvittaessa tukea, keskustelemalla työntekijöiden kanssa, olemalla empaattinen, järjestämällä aikaa ihmisten johtamiseen ja läsnäoloon ja kertomalla myös itsestään jotain. Se on tavallaan vastavuoroisuutta. Kiireessäkään esihenkilö ei saisi torjua työntekijää, kun hänellä on asiaa. Usein lyhyt keskustelu ei vie kuitenkaan montaa minuuttia ja saa aikaan luottamuksetunnetta. (Laine 2010, 52.)

Esihenkilö voi osoittaa empaattisuuttaan olemalla aidosti kiinnostunut työntekijöiden kuulumisista, esimerkiksi soittamalla työntekijälle, jos hän on pidempään poissa tai ennen

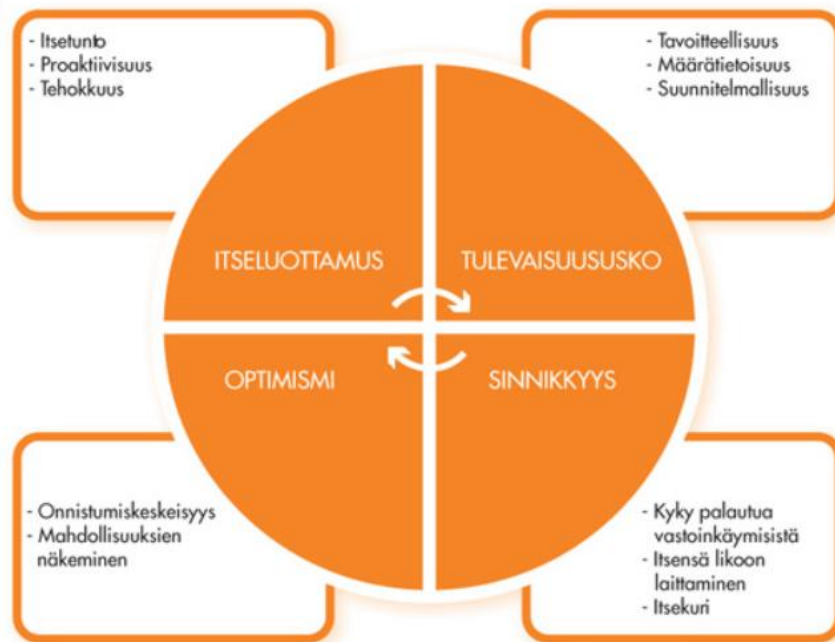
perhevapaalta paluuta. Se osoittaa välittämistä esihenkilöltä, kun hän on kiinnostunut työntekijän kuulumisista. Myös jos työntekijä kokee työkuorman liian isoksi, voi esihenkilö osoittaa empaattisuutta konkreettisesti vähentämällä työnkuormittavuutta. Empatia lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan ja jää työntekijän mieleen positiivisena muistona. Hyvä esihenkilö tuntee työntekijöiden työn vaatimukset, mutta antaa heille työrauhan eikä puutu liikaa yksityiskohtiin vaan omaa tilannetajua, milloin on tarpeen puuttua työntekijän työskentelytapoihin ja milloin voi jättää puuttumatta. (Laine 2010, 53-55.) Työntekijöiden luottaessa esihenkilöönsä, sitä helpompi heidät on saada toimimaan halutulla tavalla. Luottamus syntyy vähitellen vuorovaikutustilanteissa. (Salminen 2017, 54.)

### 3.1 Itsensä johtaminen ja tunnetaidot

Beenen ym. (2016) toteavat, että esihenkilöt, joilla on hyvä itsetuntemus ja jotka osaavat johtaa itseään, menestyvät paremmin vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja heillä on paremmat kyvyt motivoida muita ja ratkaista työyhteisössä syntyviä konflikteja. Organisaatioon sitoutunut esihenkilö tiedostaa itsensä johtamisen tärkeäksi esihenkilötehtäväksi muiden tehtävien lisäksi. Itsensä johtaminen on vastuullisuutta itseä sekä muita organisaation jäseniä kohtaan. Itsensä johtaminen kuuluu esihenkilön oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Esihenkilö toimii esimerkkinä alaisilleen, jolloin itsensä johtamisen tärkeys korostuu. (Aarnikoivu 2013, 123.)

Itsereflektio on oman toiminnan, sen perusteiden, seurannan ja vaikutusten arviointia ja analysointia sekä uudenlaisten toimintamallien suunnittelua (Haaranen 2021). Terve ja hyvä itsetunto rakentuu siitä, että esihenkilö luottaa itseensä, pitää itsestään ja arvostaa itseään. Hän on tietoinen omista kehityskohteistaan, mutta hyväksyy ne ja pyrkii kehittämään niitä. (Hypänen 2013, 243.)

Leppäsen ym. (2015, 60) mukaan esihenkilön psykologisella pääomalla on tärkeä merkitys itsensä johtamisessa (Kuvio 6).



Kuvio 6: Esihenkilön psykologisen pääoman osa-alueet (Leppänen ym. 2015, 60).

Cuellar-Molina, Garcia-Cabrera & Deniz-Deniz (2019) toteavat Zampetakisin & Moustakisin (2011) esihenkilöiden tunneälyä koskevan tutkimuksen mukaan, että esihenkilöt, jotka ovat emotionaalisesti älykkäitä ja hallitsevat hyvin omien tunteidensa säätelyn eri tilanteiden mukaan, vaikuttavat positiivisesti työntekijöihinsä. Vastaavasti esihenkilöt, jotka ovat omaavat heikommat kyvyt hallita omia tunnereaktioitaan, saattavat tiedostamattaan jättää huomioimatta omien tunteiden, eleiden ja ilmeiden vaikutuksia työntekijöihinsä. Silloin esihenkilöiden tunnereaktiot saattavat myös häiritä tehokasta toimintaa työyhteisössä.

Esihenkilön tulee pohtia, miten onnistuu tehtävässään, tuottaako työ mielihyvää sekä tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa (Aarnikoivu 2013, 124.) Itsetuntemuksen ja realistisen oman toiminnan tuntemuksen kautta esihenkilö edistää paremman suorituksen mahdollistamista ja se tukee myös omaa hyvinvointia ja mahdollistaa kehittymisen paremmaksi esihenkilöksi (Surakka ym. 2011, 30). Hyvä itsetuntemus ei rakennu pelkästään omien vahvuuksien tuntemisesta, vaan on myös realistista oman persoonan eri puolien tuntemista ja niiden hyödyntämistä ihmisten johtamisessa (Leppänen ym. 2015, 14).

Hyvä itsetuntemus tuo esihenkilötyöhön vakautta ja ennustettavuutta. Hyvä esihenkilö osaa käyttäytyä asiallisesti ja arvostavasti kaikissa tilanteissa. Esihenkilö, jolla on hyvä ja terve itsetunto, selviää myös vaikeista tilanteista ja hyväksyy sen, että joskus voi myös epäonnistua matkan varrella. Hyvä itsetunto auttaa kestäämään kritiikkiä ja rakentavaa palautetta. Esihenkilö tarvitsee päättäväisyyttä ja rohkeutta tehdä valintoja. Se luo hänestä uskottavan kuvan työyhteisössä. (Goldsmith 2008.)

Esihenkilön hyvät tunneälytaidot vaikuttavat hänen tekemiin päätöksiin, edistävät työntekijöiden suorituskkyä, sitoutuneisuutta ja kehittymistä. Hyvät tunneälytaidot omaava esihenkilö osaa myös haastavissa ja vaikeissa tilanteissa luoda positiivista ilmapiiriä ja antaa riittävästi tukea ja uskoa parempaan tulevaisuuteen. Hyvä itsetunto ja itsensä johtamisen taito edistävät esihenkilöä työssä johtaa muita ihmisiä. Omien käyttäytymismallien tunnistaminen ja tunnetilojen tiedostaminen eri tilanteissa auttavat toimivan työyhteisön luomisessa. (Cuelar-Molina ym. 2019.)

Guellar-Molina ym. (2019) toteavat, että Cherniss & Goleman (2001) jakaa tunneälytaidot tyyppillisesti neljään osa-alueeseen, jotka ovat itsetietoisuus, itsehallinta, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta. Esihenkilö tarvitsee hyviä tunneälytaitoja, jotka koostuvat omien tunteiden tunnistamisesta ja ymmärtämisestä, stressin hallinnasta ja tiedostamisesta sekä tietoisuudesta, miten sanojen, ilmeiden ja eleiden viestintä sekä teot vaikuttavat kanssaihmiin. (Gleeson ym. 2014.) Tunneälytaidoissa keskeisintä on tietoisuus omasta minästä ja omista tunteistaan. Tunneälytaitoja voi harjoittelun kautta kehittää. (Haaranen 2021.)

Hyvä esihenkilö hallinnoi omaa työkuormaansa ja osaa priorisoida ja jakaa vastuuta työntekijöilleen tehtävistä. Hän suhtautuu saamaansa palautteeseen rakentavasti ja ottaa opikseen. Vain palautetta saamalla on mahdollista kehittää omaa toimintaa. Hän huolehtii omasta palautumisesta sekä työn ja vapaa-ajan sopivasta suhteesta. Hän näyttää esimerkkiä lähtemällä ajoissa töistä ja kunnioittaa työntekijöidensä ja muiden organisaatiossa työskentelevien vapaa-aikaa eikä lähetä sähköposteja ja viestejä työajan ulkopuolella. (Surakka ym.2011, 141.)

Omasta hyvinvoinnista on tärkeää huolehtia, koska esihenkilötyöhön kohdistuu paljon odotuksia, vaatimuksia ja jopa kritiikkiä. Itsensä tunteminen auttaa ymmärtämään alaisten kohdistamaa kritiikkiä. (Lehto 2017, 53.) Vahva itsetunto auttaa selviytymään haasteista ja luo uskoa omaan kehittymiseen. Kun tunnistaa omat kehityskohteensa, niin oppii sietämään niitä ja kestää myös pettymyksiä. Hyvän itsetunnon omaava esihenkilö luottaa omiin kykyihinsä selviytyä työstä, suoriutua annetuista tehtävistä ja päästä tavoitteisiin, tunnistuen myös omat rajansa. (Lehto 2017, 54.)

Esihenkilön tulisi osata hallita stressiä, esimerkiksi huolehtimalla myös omista tauoista työpäivän aikana, harrastamalla vapaa-ajalla riittävästi liikuntaa ja osata jättää työasiat töihin. Nämä kaikki auttavat palautumiseen työpäivästä ja laskevat stressitasoa. (Surakka ym. 2011, 109.) Stressi voi olla myös positiivista, ja edistää henkisten voimavarojen käyttöönottoa yksittäisissä tilanteissa, esimerkiksi jossain suorituksessa tai tehtävässä (Haaranen 2021).

Esihenkilötyön perusta on hyvä ajanhallinta. Ajanhallinnassa on usein kyse työtehtävien tärkeyden priorisoinnista. (Aarnikoivu 2013, 123.) Esihenkilön täytyy osata priorisoida työtehtäviään ja myös delegoida niitä muille sekä huolehtia, että hän itse sekä työntekijät tekevät oikeita asioita. Työtehtävien delegointi kehittää työntekijöiden osaamista ja tekee työstä

monipuolisempaa. Esihenkilön tärkein tehtävä on johtaa tiimiä ja luoda työntekijöille työssä onnistumisen mahdollisuuksia. Toisinaan esihenkilön on hyvä pysähtyä pohtimaan, onko työtehtäviä, joita tehdään turhaan tai liian monimutkaisesti. (Surakka ym. 2011, 111-112.)

Joskus esihenkilöillä on haasteena voimavarojen riittävyys. Jaksaminen on tärkeää, jotta voi johtaa yksikköään menestyksekkäästi. Omista voimavaroista voi huolehtia pitämällä elämänhallinnan ja vaatimukset omasta suoriutumiskyvystä tasapainossa. Omaa jaksamista voi edistää itsetuntoa vahvistamalla, kirkastamalla itselle omat tavoitteensa, priorisoimalla, sietämällä keskeneräisiä asioita, luopumalla jostain asioista ja ottamalla vastaan apua. (Hyppänen 2013, 247.)

Aarnikoivu (2013, 123) toteaa, että esihenkilöt eivät useinkaan panosta itsensä johtamiseen ja syynä on usein ajan riittämättömyys. Esihenkilö unohtaa pitää huolta itsestään, kun aika menee alaisten johtamiseen ja erilaisten tilanteiden ratkomiseen. Toisinaan tapahtuu myös etääntymistä arkipäivän johtamisesta ja esihenkilöt kokevat, etteivät saa riittävästi palautetta työstään työntekijöiltä ja omalta esihenkilöltään. Esihenkilön tulee osata vetää rajoja ja tunnustaa oma rajallisuutensa sekä pyytää apua tarvittaessa organisaatioltaan, esihenkilöltään, kollegoiltaan ja alaisiltaan eikä sitoutua yksin pärjäämiseen. (Aarnikoivu 2013, 127.) Hyvä työyhteisö tukee esihenkilön kehittymistä. Tärkeää on myös ylemmältä johdolta saatu henkilökohtainen tuki ja arvostus sekä vertaistuki kollegoilta. Ne ovat tärkeitä resursseja esihenkilötyöhön. (Lehto 2017, 55-56.)

### 3.2 Oman osaamisen kehittäminen

Nopeasti ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja työelämän muutokset haastavat esihenkilön kehittämään itseään ja pitämään oman osaamisen ajan tasalla, miettimällä, mitä nykyisessä työtehtävässä onnistuminen voi vaatia tulevaisuudessa ja, että osaa muuttaa toimintatapojaan tarvittaessa. Esihenkilön on varattava aikaa myös itsensä kehittämiseen, jotta työ tarjoaa riittävästi haasteita ja mielekkyyttä. (Hyppänen 2013, 284.) Johtamistaitoja on hyvä kehittää ja ottaa esihenkilötyössä vastaan tulevat haasteet oppimiskokemuksena toimia vaatimissa esihenkilötehtävissä. Tärkeitä ominaisuuksia esihenkilöllä on tavoitteellinen johtamistaito, taito oman ajattelun reflektointiin ja muutoskyvykyys. Salminen 2017, 358-359.)

Omasta toimintakyvystään sekä riittävästä toimintavalmiudesta esihenkilö vastaa itse. Esihenkilöllä tulee olla halu ottaa vastuu omasta elämästä, esimerkiksi kehittämällä omaa ammattitaitoaan järjestelmällisesti. Toimintavalmius vaatii työn ja levon oikean suhteen hallintaa, jotta energia kohdistuu omien tavoitteiden kannalta oikeisiin asioihin. Joskus päämäärien saavuttaminen vaatii kovaakin ponnistelua, mutta on sen arvoista. Työn tarjoamista haasteista voi oppia nauttimaan, kun elämänhallinta on kunnossa. (Salminen 2017, 361.) Esihenkilötyö on tehtävä, jossa ei koskaan voi olla valmis tai onnistua täydellisesti, siksi se on haastavaa ja kiihtollista, kun aina on kehitettävää (Järvinen 2014, 139).

#### 4 Toiminnallisen kehittämistyön menetelmät

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja vaativat yrityksiltä ennakointia ja varautumista muutoksiin. Yritykset joutuvat myös pohtimaan, miten muutokset vaikuttavat niiden toimintaan. Yritysten tarve innovatiivisiin, jatkuvasti osaamistaan kehittäviin ja muutoskykyisiin ihmisiin on kasvanut. Innovatiivisuudesta on kehittynyt merkittävä kilpailutekijä organisaatioille, siksi tarvitaankin jatkuvaa kehittämistyötä ja uudistautumista. Ammattikorkeakoulusta valmistuva saa opiskeluaikana oppia, jota voi hyödyntää työelämässä työyhteisön jäsenenä kehittämällä yrityksen toimintaa ja omaa työtään. Kehittämistyö antaa opiskelijalle valmiuksia suunnitelmallisuuteen, järjestelmällisyyteen, itsenäiseen ajatteluun ja kriittisyyteen. Kehittämistyö kehittää ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, sekä rohkeutta tarttua asioihin ja saattaa ne päätökseen. (Ojasalo ym. 2018, 11-14.)

Opinnäytetyöni on toteutettu toiminnallisena kehittämistyönä. Toiminnallisen kehittämistyön tarkoituksena on löytää kehittämistehtävän taustalla olevat asiat ja ongelmat sekä kehittää opinnäytetyön avulla kyseistä asiaa (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56). Opinnäytetyöni aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeesta kehittää esihenkilötyöskentelyä liikenneasemilla työyhteisön toimivuuden, henkilöstön sitouttamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Työn tarkoitus on selvittää toimeksiantajan liikenneasemilla esihenkilötyöskentelyn nykytilaa työntekijöiden näkökulmasta. Työn tavoitteena on selvittää, mitä erityisesti tulisi kehittää esihenkilötyöskentelyssä. Kehittämistyössä olennaista on, että se kehittää työelämää käytännönläheisellä tavalla. Siinä yhdistetään teorian tieto käytäntöön. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ote on tutkiva ja kehittävä. Tutkiva ote näkyy teoreettisessa lähestymistavassa tutkimuksen ollessa lähinnä selvityksen tekemistä. (Vilkkä ym. 2003, 56; Ojasalo ym. 2018, 18.)

##### 4.1 Kokonaistutkimus

Kokonaistutkimuksessa kohteena on jokainen perusjoukon jäsen, joista tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Yleensä kokonaistutkimuksen kohteena on pieni perusjoukko alle 100 yksikköä, mutta kyselytutkimuksessa tulee kysymykseen isompikin perusjoukko. (Heikkilä 2014, 31; Jyväskylän yliopisto 2022.) Perusjoukolla tarkoitetaan kaikkien havaintoyksiköiden muodostama kokonaisuutta (Tietoarkisto 2022; Jyväskylän yliopisto 2022). Perusjoukon koko määrittelee, tehdäänkö kokonaistutkimus vai otantatutkimus. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä, jos otantatutkimuksen kooksi tulisi yli puolet perusjoukosta. (Heikkilä 2014, 42; Vilkkä 2021, luku 4.)

Kokonaistutkimus on mahdollista tehdä, jos perusjoukko ei ole liian suuri ja sen jokaisen havaintoyksikön tutkiminen on mahdollista. Kokonaistutkimusta pidetään usein kalliina menetelmänä, ja voi vaatia aikaa, laitteistoa ja matkustamista. Digitalisaation kehittyminen on kuitenkin mahdollistanut ketterästi sähköiset verkkokyselyt. (Taideteollinen korkeakoulu 2022.)

Otantamenetelmän ja havaintoyksikön koon valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoitteet, ongelmanasettelu, tutkimukset strategiset valinnat ja resurssit, esimerkiksi tietojen keräämiseen ja analysointiin käytettävissä oleva aika. Kokonaistutkimuksen tekeminen isolle joukolle vie aikaa ja resursseja, koska käsiteltävää ja analysoitavaa tietoa on paljon (Tietoarkisto 2022; Jyväskylän yliopisto 2022; Saunders, Lewis & Thornhill 2015, luku 7). Saunders ym. (2015) toteavat, että Barnett (2002) väittää otannan mahdollistavan paremman tarkkuuden tuloksissa kuin ottaessa tutkimuskohteeksi koko perusjoukon. Tärkeintä on kuitenkin pitää otannan valintakriteerinä sitä, että saadaan vastauksia tutkimuksen tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Jos tutkimuksen tavoite ja tarkoitus edellyttävät tulosten tilastollista arviointia, on järkevintä tehdä kokonaistutkimus, jotta tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. (Saunders ym. 2015, luku 7.)

#### 4.2 Kyselytutkimus

Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoite vaikuttavat aineistonkeruutavan valintaan. Kyselyssä valitulta ihmisjoukolta kysytään vastauksia samoihin kysymyksiin, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyn tekemisessä tärkeää on ajankohta. (Vilkkä 2021, luku 2.) Kysely voidaan toteuttaa useammalla eri tavalla, esimerkiksi postitse, sosiaalisessa mediassa, kasvokkain, puhelimitse tai sähköisesti. Kyselyn toteuttamistavan, kysymysten muotoilun ja sisältöjen valintaan vaikuttaa tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, mitä tutkimuksella halutaan saada selville. Kyselyn tuloksiin, vastausten informatiivisuuteen, vastausprosenttiin ja luotettavuuteen vaikuttavat monet tekijät, mitkä pitää ottaa huomioon jo kyselyn suunnitteluvaiheessa. (Vilkkä 2021, luku 2; Jyväskylän yliopisto 2022.)

Kysely sopi hyvin opinnäytetyöhöni, koska se tehdään kokonaisotantana ja vastaajat sijaitsevat eri puolella Suomea. Kyselyllä on myös helppoa, nopeaa ja vaivatonta kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. (Vilkkä 2017, luku 2.) Kyselylomakkeelle tehdään esitestaus ennen varsinaista aineistonkeruuta. Esitestaukseen riittää, että muutama perusjoukkoon kuuluva ihminen arvioi kyselylomaketta kriittisesti. Esitestauksessa tulee tarkastella kysymysten sekä vastausohjeiden selkeyttä, vastausvaihtoehtojen sopivuutta kysymyksiin, kyselyn pituutta sekä kyselyyn vastaamiseen kuluvan ajan kohtuullisuutta. (Vilkkä 2021, luku 4.)

Kysely sopii kuvaileviin tai selittäviin tutkimuksiin, koska kuvaileva tutkimus mittaa ihmisten asenteita ja mielipiteitä tutkittavasti asiasta tai ilmiöstä, ja sen avulla voi selvittää ja tunnistaa eri ilmiöiden vaihtelua. Selittävä tutkimus taas sopii, kun halutaan selvittää muuttujien välisiä suhteita, erityisesti syy-seuraussuhteita. (Saunders ym. 2015, luku 11.)

Kyselyä suunnitellessa saatekirje on tärkeä. Saatekirjeen tulisi herättää kyselyyn osallistujien kiinnostus ja motivaatio vastata kyselyyn. Saatekirjeellä voi olla iso merkitys kyselyn onnistumiselle, sillä saatekirje vaikuttaa vastausprosenttiin. (Vilkkä 2021, luku 7; Ojasalo ym. 2018,

133.) Saatekirjeestä tulee käydä ilmi tutkimuksen tavoite ja tausta sekä vastaajien anonymiteetin turvaaminen (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 30).

Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa numeroidaan kysymykset, annetaan muuttujille arvot ja suunnitellaan tulosten analysointitapa. Hyvä suunnitelma nopeuttaa vastausten käsittelyä ja tulosten analysoinnin alkuun pääsemistä. Muuttujia voivat olla henkilöä koskeva asia, esimerkiksi mielipide tai ominaisuus, esimerkiksi työsuhteen muoto. Määrällisessä menetelmässä tarkoituksena on, että muuttujia koskevia väitteitä perustellaan numeroilla ja tilastollisilla yhteyksillä. (Vilkkä 2021, luku 4; Vilkkä 2007, 14.)

Kyselylomakkeen kysymykset tulee määritellä tarkasti, koska kyselyllä on vain yksi mahdollisuus kerätä tietoja, koska vastaajien tunnistaminen tai lisätietojen kerääminen vastauksiin ei ole jälkeenpäin mahdollista. Tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen saavuttamisen suhteen on tärkeää suunnitella kysymykset tarkasti, ja pohtia, mitä tietoa tulee kerätä ja miten vastaukset analysoidaan. (Saunders ym. 2015, luku 11.)

Sähköisessä kyselyssä jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla tulee olla mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vaatii toimivan internetyhteyden. Sähköisen kyselylomakkeen tekeminen vaatii tutkijalta asiantuntemusta, myös tekninen toteutus tulee olla sujuva, jotta kysely onnistuu mahdollisimman hyvin. Joskus voi olla ongelmallista kohdentaa kysely kaikille perusjoukkoon kuuluville. Tutkijan tulisi myös estää kyselyyn vastaaminen useampaan kertaan, jotta tulokset eivät vääristy. (Heikkilä 2014, 17.) Sähköisen kyselyn etuna on, ettei vastaaja voi valita kuin yhden vastausvaihtoehdon, jolloin tulosten analysoinnissa ei jää virhemahdollisuutta vastausvaihtoehdon tulkitsemiseen (Valli 2015, 50).

#### 4.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön luotettavuus tarkoittaa sitä, että raportoidaan tarkasti ja yksityiskohtaisesti kehittämistyön prosessi, sen eteneminen ja kuvataan täsmällisesti, miten aineistonkeruu eli kysely onnistui. Kyselylomake, mitta- ja asenneasteikot sekä otantamenetelmä tulee suunnitella huolellisesti ja tarkasti, jotta saadaan täsmällistä tietoa ja luotettavia tuloksia. (Ojasalo ym. 2018, 121; Vilkkä 2021, 25.) Koko kehittämistyöprosessin aikana pitää olla tarkka ja huolellinen, erityisesti tietoja kerätessä, niitä syöttäessä, käsiteltäessä ja tuloksia analysoitaessa. Tulosten analysointiin tulee tutkijan käyttää vain sellaisia ohjelmia, jotka hän hallitsee hyvin. (Heikkilä 2014, 28.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa opinnäytetyössäni tulosten tarkkuutta eli mittarien kykyä antaa oikeita tuloksia ja tulosten toistettavuutta. Jos sama kysely tehtäisiin uudestaan samalle kokonaisjoukolle tekijästä riippumatta sekä sitä, saatiinko kyselyllä mitattua sitä, mitä oli tarkoitus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Heikkilä 2014, 178.)

Tutkitun perusjoukon edustaessa kokonaisotosta on mittaamisessa mahdollisimman vähän satunnaisuutta ja kyselyn kokonaisluotettavuus on silloin hyvä. Opinnäytetyön luotettavuutta voi heikentää kyselyä tehdessä, esimerkiksi jos vastaaja ymmärtää kysymyksen eri lailla kuin tutkija on tarkoittanut. On myös tärkeää saada vastauksia riittävästi kokonaisjoukosta, jotta otos on edustava ja vastausprosentti mahdollisimman korkea. (Vilkkä 2021, luku 7; Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Toiminnallisen kehittämistyön luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuuden ja validiteetin eli mittarin tarkkuuden avulla, millä tavalla kyselyyn vastanneet ovat ymmärtäneet kysymykset. On tärkeää, että kysymykset on laadittu niin, että vastaajat ovat ymmärtäneet ne oikein, jotta vältetään vääristymiltä tuloksissa. Valitun mittarin antamat tulokset pitää olla tarkkoja, ei sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 28; Vilkkä 2021, luku 7.)

Validiutta on pohdittava jo kyselylomaketta suunniteltaessa. Kyselylomakkeen kysymyksillä tulee saada vastauksia ratkaista käytännössä ilmennyt ongelma ja saavutetaan opinnäytetyölle asetettu tavoite ja tarkoitus. (Ojasalo ym. 2018, 104-105; Vilkkä 2021, luku 7.) Kyselyä tehdessä tulee varmistua kysymysten oikeasta muodosta, että niillä saadaan mitattua ja selvitettyä työntekijöiltä, millä osa-alueilla esihenkilötyössä on onnistuttu ja millä osa-alueilla on kehitettävää (Valli 2015, 139). Tässä korostuu myös kyselyn esitestauksen tärkeys väärinymmärrysten ja kysymysten päällekkäisyyden kannalta. Kyselyyn vastaamiseen pitää varata myös riittävästi aikaa. (Vilkkä 2021, luku 4).

## 5 Toiminnallisen kehittämistyön prosessi

Opinnäytetyöhöni valitsin määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska aineisto kerättiin kyselylomakkeella, mikä toimii kehittämistyössäni mittarina. Tutkimuksen kohteena oli iso vastaajajoukko, jotka sijaitsivat eri puolella Suomea. Tärkeää oli myös vastauksien pysyminen tunnistamattomina, jotta sain mahdollisimman rehellisiä vastauksia kysymyksiini. Määrällisellä menetelmällä saadaan vastauksia kysymyksiin: kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein. (Vilkkä 2007, 13-14.)

### 5.1 Aineiston keruu

Toteutin aineistonkeruun kokonaistutkimuksena, koska tutkimuksen kohteena oli koko perusjoukko, sillä jokaisen vastaus oli yhtä tärkeä ja mielenkiintoinen kehittämistyöni näkökulmasta sekä toimeksiantajalle tarkoituksenmukaisin. Määrällistä menetelmää käyttäessä aihealueeseen liittyvä teoria pitää tuntea hyvin ja tutkittavasta ilmiöstä tulee olla riittävästi tietoa, jotta sitä voi alkaa kontrolloidusti mittaamaan (Ojasalo ym. 2018, 104-105). Organisaatioita koskevassa tutkimuksessa täytyy ymmärtää organisaation konteksti. Määrällinen menetelmä sopii kehittämistyöhön, kun halutaan selvittää, millaisia mielipiteitä, käsityksiä ja

kokemuksia ihmisillä on tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. (Vilka 2021, 23; Saunders ym. 2015, luku 11.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin strukturoidun kyselylomakkeen, mikä tarkoittaa sitä, että kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman (Heikkilä 2014, 48). Kyselyllä on tarkoitus mitata teorian paikkaansa pitävyyttä. Kyselyllä kerätty aineisto analysoidaan numeerisesti ja saatu tieto yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Määrällisellä menetelmällä tutkija saa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien asioiden välisistä suhteista ja eroista. (Ojasalo ym. 2018, 104-105; Vilka 2021, 23; Vilka 2007, 13.)

Kehittämistyön aineiston keruu toteutettiin sähköisellä kyselyllä Surveypal-alustalla. Kyselylomake suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan henkilöstöosaston kanssa. Kyselyssä kysyttiin vastaajilta joitakin taustatietoja: sukupuoli, ikä, työsuhteen kesto ja muoto sekä tehtävänimike. Taustatiedoille oli valmiit vastausvaihtoehdot, ja niihin vastaaminen oli laitettu pakolliseksi. Kysely sisälsi 40 monivalintakysymystä, jotka oli jaettu opinnäytetyön teoriaosuuden mukaisesti osa-alueisiin: vuorovaikutus ja viestintä, töiden organisointi ja resurssien jakaminen, motivointi ja kannustaminen, palautteenanto ja palkitseminen sekä perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen. Monivalintakysymykset oli laitettu pakollisiksi vastattaviksi, jotta saisin vastauksen jokaiseen kysymykseen ja se vaikutti myös kyselyn luotettavuuteen.

Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joista toisessa kysyttiin neljää tärkeintä tekijää onnistuneelle esihenkilötyölle liikenneasemalla ja toisessa, miten vastaaja on auttanut ja tukenut esihenkilöään hänen työssään. Niiden etu on, että saatetaan saada selville hyviä ideoita tai kehitysehdotuksia, kun vastaaja saa kirjoittaa vastauksen vapaammin kuin strukturoidussa kyselylomakkeessa. Avoimilla kysymyksillä saadaan selvitettyä lisäksi vastaajan mielipidettä asiasta tarkemmin. Huonona puolena on, ettei kaikki kyselyyn osallistujat välttämättä vastaa niihin. Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida numeerisesti luokittelemalla niiden vastauksia ryhmiin. (Heikkilä 2014, 48; Valli 2015, 70-71.)

Kyselyn mitta-asteikkona käytettiin 4-portaista Likert-asteikkoa 1= Täysin eri mieltä, 2 = Jotseenkin eri mieltä, 3 = Jotseenkin samaa mieltä ja 4 = Täysin samaa mieltä. Likert-asteikolla koin saavani kattavasti selvitettyä vastaajien asenteita ja mielipiteitä esihenkilötyöskentelyn nykytilasta liikenneasemalla sekä kyllä- ja ei- vastauksien sijaan monipuolisempia ja tarkempia vastauksia mielipiteiden eri asteista sekä selvittämään kehitystä vaativia osa-alueita esihenkilötyöskentelyssä. Nimeämällä vastausvaihtoehdot, olivat ne selkeämpiä vastaajille pelkkien numeroiden sijaan, että kumpi asteikon pää on positiivisempi ja kumpi negatiivisempi.

Likert-asteikolla vastaaja valitsee parhaiten omaa käsitettä vastaavan vastausvaihtoehdon. Vastausvaihtoehdot tulee nimetä huolellisesti, jotta vastauksissa löytyy sopiva vastausvaihtoehto jokaiselle vastaajalle. (Heikkilä 2014, 51.) Likert-asteikkoa käytettävissä väittämien tutkimuksissa ne samaistetaan usein välimatka-asteikkoihin muuttujiin. Ne täyttävät jossain

määrin välimatka-asteikkoisen mittarin kriteerit, koska niiden tulosten analysoinnissa on mahdollista käyttää monia tilastollisia analyysimenetelmiä. Loppujen lopuksi se on tutkijan päätettävä tulkintakysymys. (Tähtinen ym. 2020, 33.)

Toimeksiantajan henkilöstöosasto lähetti kyselyn ja saatekirjeen jokaisen työntekijän työsähköpostiin. Kysely lähetettiin 589 henkilölle. Kyselyn kokonaisotantaan kuuluivat kaikki toimeksiantajayrityksen huoltamokahvilatyöntekijät, palvelumestarit, esimiesharjoittelijat, vuoropäälliköt ja keittiöpäälliköt. Kysely toteutettiin 3.1.2022-16.1.2022. Vastausaikaa oli 2 viikkoa. Ensimmäisen viikon jälkeen kyselystä lähti sähköisesti muistutusviesti kaikille, koska anonymiteetin takia sitä ei voi erotella, ketkä eivät ole kyselyyn vielä vastanneet.

## 5.2 Aineiston analysointi

Kvantitatiivisella menetelmällä saatuja tuloksia voidaan analysoida ja havainnollistaa taulukoilla, kaavioilla ja tilastoilla. Ne auttavat kuvaamaan, esittämään ja tutkimaan saadun tietojen pohjalta muuttujien välisiä tilastollisia suhteita ja eroja sekä trendejä. Numeeristen tietojen kvantifiointi auttaa saamaan vastauksia kehittämistyön tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Kvantitatiivisella menetelmällä saatuja tuloksia analysoidaan käyttämällä analyysiohjelmistoja, esimerkiksi laskentataulukko-ohjelmistoa Excel tai edistyneempää tiedonhallinta- ja tilastoanalyysiohjelmistoa IBM SPSS. (Saunders ym. 2015, luku 12.)

Likertin asteikon sanallisia vastausvaihtoehtoja vastaavat suoraan numerot Surveypal-alustalla. Mitä korkeampi numero vastaa vastausta, sitä positiivisempi on vastaus. Kyselyn tuloksia voidaan Surveypal- alustalla analysoida visuaalisesti tai muodostaa erilaisia raportteja, esimerkiksi Power Pointiin, Exceliin tai Wordiin tulosten esittämistä varten. Lisäksi tiedot voidaan viedä suoraan SPSS-tilasto-ohjelmistoon ja analysoida niitä erilaisilla todennäköisyyslaskelmilla, esimerkiksi ristiintaulukoinnilla sekä selvittää muuttujien välisiä suhteita ja tulosten luotettavuutta Khiin neliö- testillä. (Surveypal 2022.)

Surveypal- alustalta kyselyn tulokset vietiin Power Pointiin ja Exceliin, jotta tuloksia voitiin havainnollistaa ja esittää visuaalisesti. Aineiston analysoinnissa kiinnitettiin huomiota alle kolmen keskiarvoihin ja suurin hajontoihin. Hyödynsin tulosten analysoinnissa myös SPSS- tilastolaskentaohjelmistoa viemällä datan Surveypal- alustalta SPSS- ohjelmistoon ja tein ristiintaulukointeja selvittääkseni muuttujien välisiä suhteita ja eroja työsuhteen keston, muodon, vastaajan iän ja tehtävänimikkeen suhteen. Vastausten todennäköisyyttä ja tulosten luotettavuutta arvioin Khiin neliö- testillä. Tuloksista muodostettiin erilaisia havainnollistavia kuvioita sekä taulukoita. Khiin neliö- testillä arvioin, johtuivatko erot sattumasta vai ovatko erot todellisia ja minkä suuruisia.

### 5.3 Kehittämistyön reliabiliteetti ja validiteetti

Kyselytutkimuksen kysymysten suunnittelu, kyselylomakkeen rakenne ja esitestauksen tarkkuus vaikuttavat saatujen vastausten validiteettiin, luotettavuuteen ja saavutettuun vastausprosenttiin. Hyvin suunniteltu ja muotoiltu kyselylomake edistää tarkan tiedon keräämistä johdonmukaisesti ja sillä saadaan mitattua sitä, mitä pitikin kehittämistyön tavoitteen ja tarkoituksen mukaisesti. Kysymysten muotoilussa tulee kiinnittää huomiota yksittäisten kysymysten sanamuotoon ja niiden esittämisjärjestykseen. Järjestyksen tulee olla looginen vastajalle. Myös kyselyn visuaalinen ulkonäkö tulee olla houkutteleva ja tekstin selkeää sekä helpoluista. (Saunders ym. 2015, luku 11; Tähtinen ym. 2020, 28-30.) Saunders ym. (2015, luku 11) toteaa, että Foddy (1994, 17) korostaa kyselyssä tärkeintä on tulosten luotettavuuden kannalta, että vastaaja ymmärtää kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla ja, että tutkija ymmärtää vastaukset vastaajan tarkoittamalla tavalla.

Toisinaan puhutaan myös sisällön validiteetista, millä tarkoitetaan sitä, missä määrin kyselylomakkeen kysymykset sisältävät riittävästi aiheutta tutkivia kysymyksiä. Kyselyn suunnitteluvaiheessa onkin tärkeää perehtyä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen hyvin, jotta varmistetaan kyselylomakkeen jokaisen kysymyksen tarpeellisuudesta. (Saunders ym. 2015, luku 11.)

## 6 Tulokset ja niiden analysointi

Määrällistä tutkimusaineistoa voi analysoida tekemällä kuvailevia tilastoanalyysieja tai tekemällä tilastollista päättelyä. Kuvailevalla tilastoanalyysillä pyritään kuvailemaan jonkin määrällisen muuttujan jakaumaa tai useamman määrällisen muuttujan yhteisvaihtelua tekemättä yleistyksiä perusjoukkoon. Kun tarkastellaan yhtä muuttujaa, voidaan kuvailuun käyttää keskilukuja tai hajontalukuja. Muuttujien keskimääräistä suuruutta kuvataan keskiluvuilla ja muuttujien arvojen vaihtelua hajontaluvuilla. Sopivan keski- ja hajontaluvun valintaan vaikuttaa muuttujan mittausaste. Aritmeettista keskiarvoa käytetään välimatka- ja suhteasteikolla. Aritmeettinen keskiarvo saadaan laskemalla kaikki havaintojen arvot yhteen ja jakamalla saatu summa havaintojen määrällä. Hajontaluvut tarkoittavat sitä, että kuinka muuttujien arvot vaihtelevat käytetyn keskiluvun ympärillä. Keskihajonta on yleisimmin käytetty hajontaluku, mikä kuvaa sitä, kuinka kaukana yksittäiset muuttujan arvot ovat keskimääräin muuttujan aritmeettisesta keskiarvosta. (Tietoarkisto 2022.)

Tutkimuksen perustuessa otantaan ollaan kiinnostuneita perusjoukon ominaisuuksista. Tilastollisen päättelyn avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin saadut tulokset pitävät paikkansa perusjoukossa eli kuinka todennäköisesti saadut tulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoa koskeviksi tuloksiksi. (Tietoarkisto 2022.) Tilastollisesti analysoitavassa aineistossa ollaan kiinnostuneita eri muuttujien välisistä yhteyksistä (Tähtinen ym. 2020, 165).

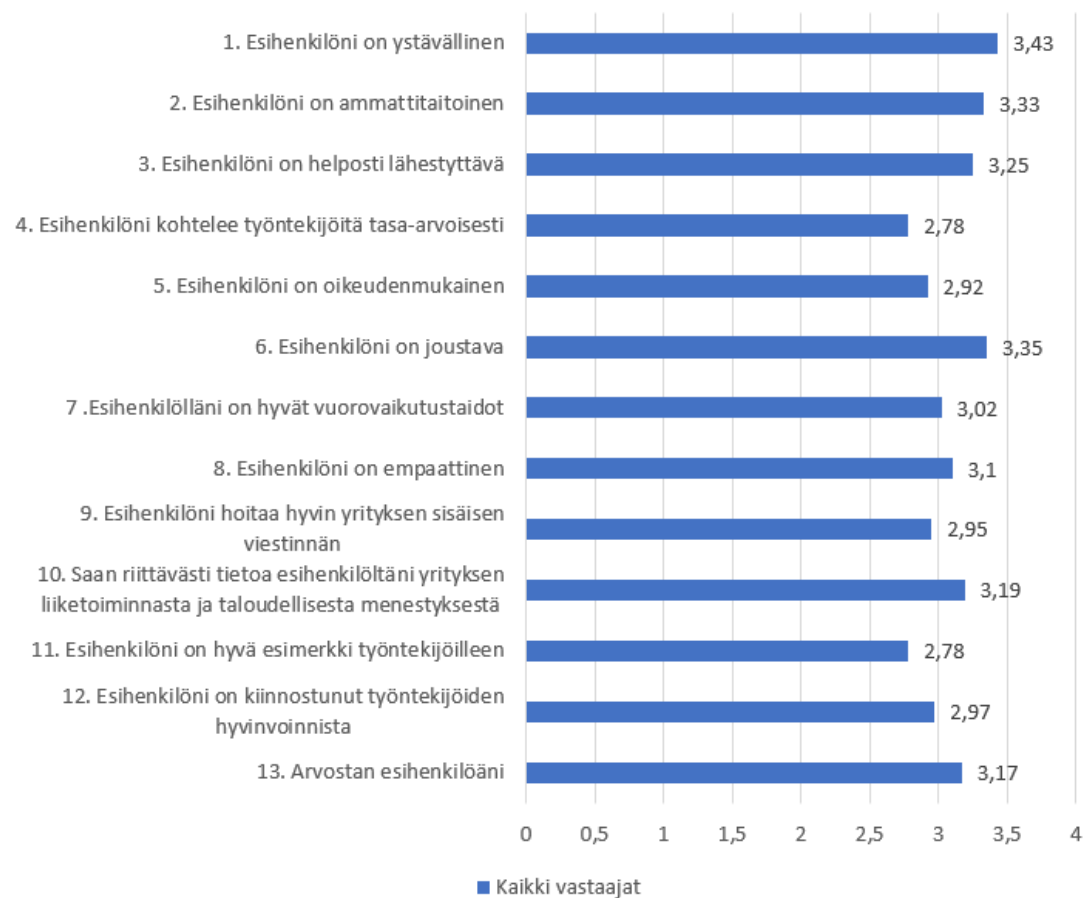
Kyselyyn vastasi 63 työntekijää ja vastausprosentti oli 11. Kyselyssä käytettiin vastausvaihtoehtona 4-portaista Likert-asteikkoa, jossa vastausvaihtoehdot oli kirjoitettu sanallisesti. Vastajaat valitsivat omaa mielipidettään lähimpänä olevan vastausvaihtoehdon 1= Täysin eri mieltä, 2= joikeenkin eri mieltä, 3= joikeenkin samaa mieltä tai 4 = Täysin samaa mieltä.

Kyselyn ensimmäinen osa koostui vastaajien taustatiedoista, jossa kysyttiin sukupuolta, ikää, työsuhteen muotoa ja kestoä sekä tehtävänimikettä. Kyselyyn vastanneista miehiä oli 14,3 %, naisia 84,1 % ja muun sukupuolisia 1,6 %. Vastaajista 35 % oli 35-44-vuotiaita, 24 % 45-54-vuotiaita, 21 % 25-34-vuotiaita, 16 % 55-64-vuotiaita ja 5 % 18-24-vuotiaita. Vastaajista 60 % eli 38 henkilöä työskentelee kokoaikaisesti ja 40 % eli 25 henkilöä osa-aikaisesti. Vastaajista 49 % on työskennellyt toimeksiantajan palveluksessa yli 10 vuotta, 21 % 5-10 vuotta, 16 % 1-3 vuotta, 10 % 3-5 vuotta ja 5 % alle vuoden. Vastaajista 51 % työskentelee huoltamokahvila-työntekijöinä, 33 % vuoropäälliköinä, 10 % keittiöpäälliköinä, 5 % palvelumestareina ja 2 % esimiesharjoittelijoina.

#### 6.1 Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja kokonaisviestintä

Monivalintakyselyn ensimmäisen osan kysymyksillä mitattiin vastaajan mielipidettä oman esihenkilön vuorovaikutus- ja viestintäidoista. Kysymyksistä pienimmät keskiarvot saivat: esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti 2,78, esihenkilöni on hyvä esimerkki työntekijöilleen 2,78 ja esihenkilöni on oikeudenmukainen 2,92 (Kuvio 7).

Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Vastaajista 29 % koki, että esihenkilö kohtelee heitä tasa-arvoisesti, 30 % oli joikeenkin samaa mieltä, 32 % joikeenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä. Esihenkilön oikeudenmukaisuutta käsittelevässä kysymyksessä oli jonkin verran hajontaa. Vastaajista 33 % oli täysin samaa mieltä, että esihenkilö toimii oikeudenmukaisesti, 37 % joikeenkin samaa mieltä, 19 % joikeenkin eri mieltä ja 11 % täysin eri mieltä. Esihenkilön esimerkkinä toimimisesta 27 % oli täysin samaa mieltä, 38 % joikeenkin samaa mieltä, 21 % joikeenkin eri mieltä ja 14 % täysin eri mieltä.



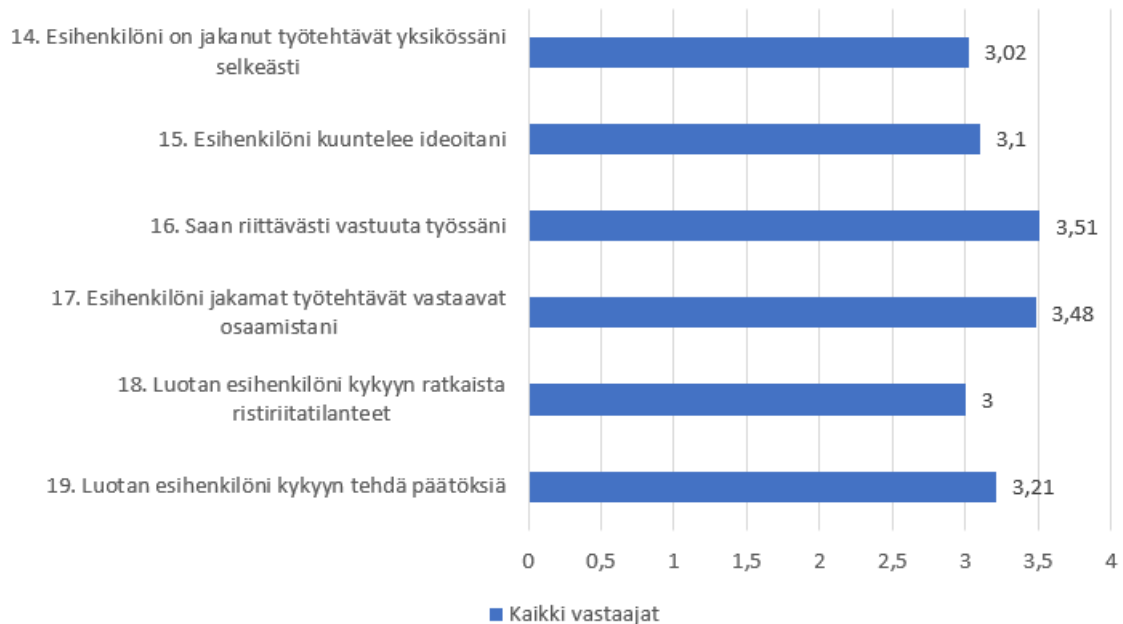
Kuvio 7: Vuorovaikutus ja viestintä

Erot vastauksissa voivat johtua esihenkilöiden erilaisista johtamistyyleistä, taustasta ja kokemuksesta esihenkilötyöstä. Jokaisen esihenkilön persoona vaikuttaa tapaan johtaa ja toimia työyhteisössä, ja miten hän kunkin yksilön kohtaa ja viestii sanoillaan, ilmeillään, eleillään ja käytöksellään. Työntekijöiden arvot, odotukset, kokemukset ja mielikuvat vaikuttavat siihen, millainen on hyvä liikenneaseman esihenkilö ja miten he kokevat esihenkilönsä viestinnän. Aarnikoivu (2013,113) toteaa, että työntekijöillä voi olla ihannekuva esihenkilöstä, johon he vertaavat mielikuvaansa. Työntekijöiden tulisi ymmärtää, että esihenkilölläkin on rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa asioihin.

## 6.2 Esihenkilön organisointi- ja työnhallintataidot

Kyselyn toisen osan kysymyksillä mitattiin esihenkilön töiden organisointia ja resurssien jakamista työpaikalla. Pienimmät keskiarvot saivat: luotan esihenkilöni kykyyn ratkaista ristiriitaitilanteet 3 ja esihenkilöni on jakanut työtehtävät yksikössäni selkeästi 3,02 (Kuvio 8). Tällä osa-alueella esihenkilöt menestyivät hyvin, kun yhdenkään kysymyksen keskiarvo ei ollut alle 3, mikä vastasi kyselyssä vastausta jokseenkin samaa mieltä. Vastauksissa ei ollut merkittävää

hajontaa. Vastauksiin voi vaikuttaa esihenkilöiden reaktioherkkyys ja jämäkkyys puuttua epäkohtiin ja konflikteihin sekä ratkaisukeskeinen tapa toimia.

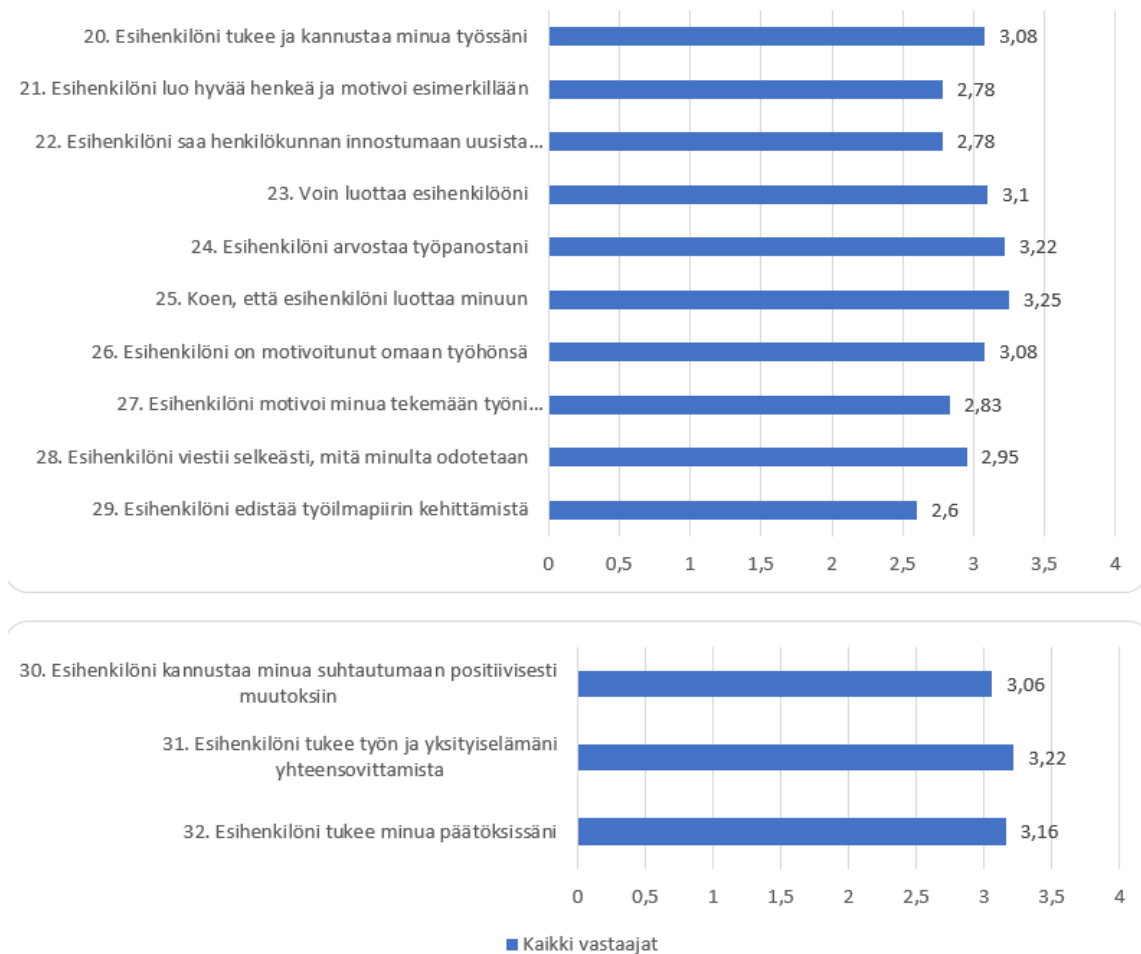


Kuvio 8: Töiden organisointi ja resurssien jakaminen

### 6.3 Esihenkilön motivoiva ja kannustava ote

Kyselyn kolmannessa osassa mitattiin vastaajien mielipidettä esihenkilön motivoivasta ja kannustavasta työotteesta. Pienimmät keskiarvot saivat: esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä 2,6, esihenkilöni luo hyvää henkeä ja motivoi esimerkillään 2,78 ja esihenkilöni saa henkilökunnan innostumaan uusista asioista 2,78 (Kuvio 9).

Vastauksissa oli jonkin verran hajontaa. Vastaajista 27 % koki, että esihenkilö luo hyvää henkeä ja motivoi esimerkillään, 37 % oli jokseenkin samaa mieltä, 24 % jokseenkin eri mieltä ja 13 % täysin eri mieltä. Vastaajista 19 % koki esihenkilön edistävän työilmapiirin kehittämistä, 35 % oli jokseenkin samaa mieltä, 33 % jokseenkin eri mieltä ja 13 % täysin eri mieltä. Vastaajista 21 % koki, että esihenkilö saa heidät innostumaan uusista asioista, 46 % oli jokseenkin samaa mieltä, 24 % jokseenkin eri mieltä ja 10 % täysin eri mieltä.



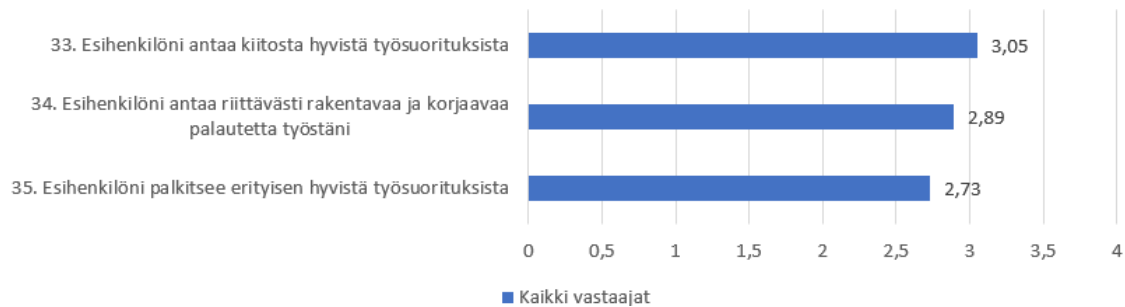
Kuvio 9: Motivointi ja kannustaminen

Erot vastauksissa esihenkilön motivointi- ja kannustustaidoista voivat johtua yksilöiden erilaisista motivointitekijöistä, ohjaavatko heitä enemmän sisäiset vai ulkoiset motivaatiotekijät ja millainen sitoutuminen on työhön sekä luottamussuhteesta esihenkilöön sekä miten esihenkilö on huomionnut työntekijöitä yksilöllisesti. Esihenkilön ollessa kannustava, valmentava, innostava, tukeva ja aidosti läsnä, saa työntekijöiltä arvostusta. Esihenkilön tulee näyttää myös itse hyvää esimerkkiä, se saa työntekijät innostumaan ja työskentelemään tehokkaasti kohti tavoitetta.

#### 6.4 Esihenkilön palautteenantotaidot ja työntekijöiden palkitseminen

Kyselyn neljännessä osassa mitattiin esihenkilön palautteenantotaitoja ja työntekijöiden palkitsemista. Pienimmän keskiarvon kysymyksistä sai: esihenkilöni palkitsee erityisen hyvistä työsuorituksista 2,73 (Kuvio 10). Hajontaa oli vain yhdessä kysymyksessä. Vastaajista 30 % koki esihenkilön palkitsevan erityisen hyvistä työsuorituksista, 32 % oli jokseenkin samaa mieltä, 19 % jokseenkin eri mieltä ja 19 % täysin eri mieltä. Erot vastauksissa voivat johtua siitä, että erilaiset palkkiot motivoivat yksilöitä eri lailla, ja miten esihenkilö osaa hyödyntää

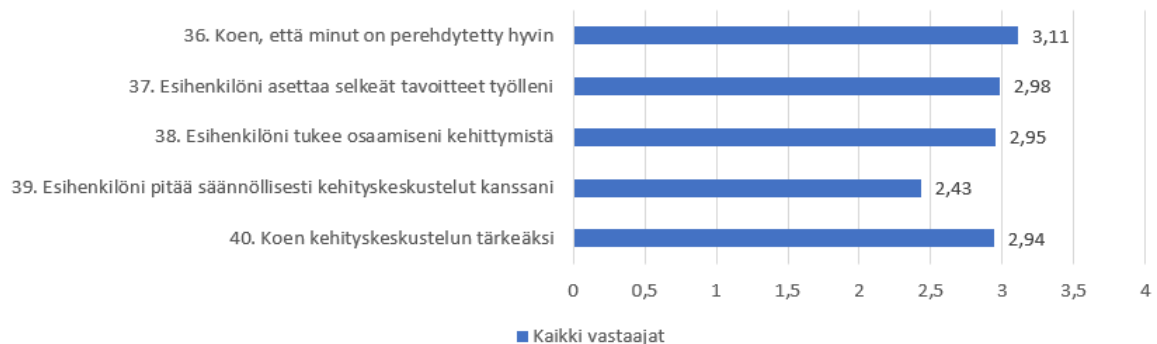
organisaation palkitsemisjärjestelmää. Myös työssä kehittymisestä tulisi palkita, ei pelkästään parhaasta suorituksesta.



Kuvio 10: Palautteenanto ja palkitseminen

## 6.5 Työntekijöiden osaamisen ja kehittymisen tukeminen

Kyselyn viidennessä osassa mitattiin esihenkilön työntekijöiden osaamisen ja kehittymisen tukemista. Pienimmät keskiarvot saivat: esihenkilöni pitää säännöllisesti kehityskeskustelut 2,43 (Kuvio 11). Vastauksissa oli hajontaa vain yhdessä kysymyksessä. Vastaajista 25 % oli sitä mieltä, että esihenkilö pitää säännöllisesti kehityskeskustelut, 19 % oli jokseenkin samaa mieltä, 29 % oli jokseenkin eri mieltä ja 27 % täysin eri mieltä.

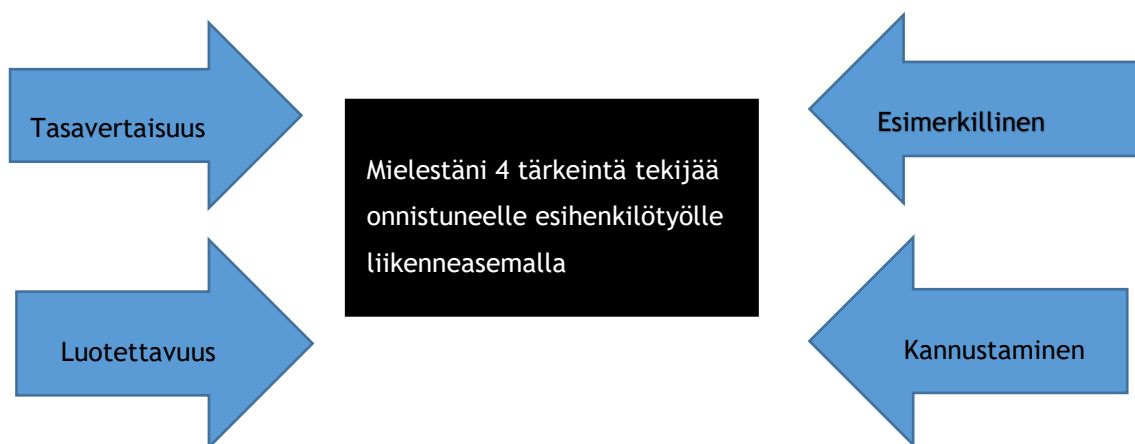


Kuvio 11: Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen

Erot voivat johtua esihenkilöiden erilaisista näkemyksistä, mikä koetaan tärkeäksi, kun esihenkilö joutuu priorisoimaan työtehtäviä aikapuutteen takia. Toisena syynä voi olla koronapandemia, että keskustelut ovat jääneet pitämättä. Kolmannes vastaajista ei kokenut kehityskeskusteluita tärkeäksi, mikä voi johtua siitä, että niitä ei ole pidetty, niitä ei ole suunniteltu hyvin tai niissä sovittuja tavoitteita ei ole seurattu ja viety arkeen. Silloin työntekijät eivät välttämättä koe, että asetetuilla tavoitteilla olisi merkitystä.

## 6.6 Avoimet kysymykset

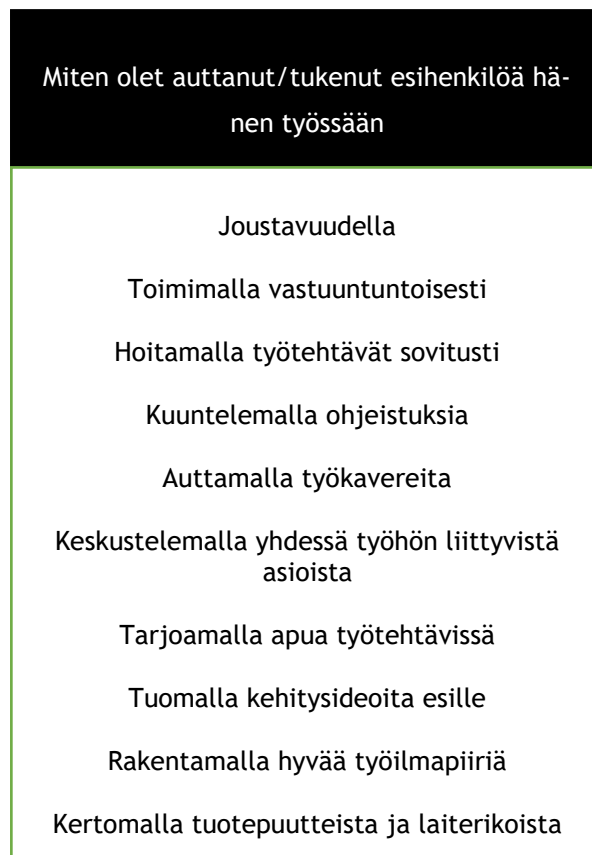
Kyselylomakkeen viimeinen osa koostui kahdesta avoimesta kysymyksestä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista. Ensimmäisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä olivat työntekijöiden mielestä neljä tärkeintä tekijää onnistuneelle esihenkilötyölle liikenneasemalla. Kysymykseen vastasi 43 vastaajaa kokonaisjoukosta. Vastauksista koottiin 4 tärkeintä tekijää onnistuneelle esihenkilötyölle liikenneasemalla sen mukaan, mitkä 4 tekijää esiintyivät eniten vastauksissa. Tärkeimmiksi tekijöiksi muodostuivat tasavertaisuus, luotettavuus, kannustaminen ja esihenkilön esimerkillinen toiminta (Kuvio 12).



Kuvio 12: Mielestäni 4 tärkeintä tekijää onnistuneelle esihenkilötyölle liikenneasemalla?

Vastausten perusteella voidaan tulkita, että ne olivat hyvin yhdenmukaiset monivalintakysymysten vastausten suhteen. Monivalintakysymyksissä samat ominaisuudet saivat pienimmät keskiarvot. Näillä osa-alueilla oli eniten kehittämistä esihenkilötyössä. Voidaan todeta niiden olevan työntekijöille tärkeimpiä tekijöitä onnistuneessa esihenkilötyössä liikenneasemalla.

Toisella avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää, miten työntekijät kokivat auttaneensa ja tukeneensa esihenkilöä työssään. Kysymykseen vastasi 39 vastaajaa kokonaisjoukosta. Toisen avoimen kysymyksen pienemmän vastausmäärän syy voi olla se, etteivät kaikki työntekijät koe, että heidän tarvitsisi auttaa tai tukea esihenkilöään työssään. He saattavat ajatella, että esihenkilön kuuluisi hoitaa omat työtehtävänsä itsenäisesti ja tukea työntekijöitä onnistumaan työssään. Kysymyksellä saatiin työntekijät pohtimaan, miten he olivat auttaneet tai tukeneet esihenkilöä. Onnistunut esihenkilötyö ja hyvinvoiva työyhteisö vaatii molempien osapuolten panostusta ja osallistumista. Kysymyksistä koottiin 10 eniten vastauksissa esiintyvää arvoa (Kuvio 13).



Kuvio 13: Miten olen auttanut/tukenut esihenkilö hänen työssään?

Työntekijät kertoivat vastauksissaan tukevansa esihenkilöään olemalla joustavia, esimerkiksi työvuorojen vaihdoissa ja jos joku työyhteisössä on poissa töistä tai on tarve jäädä ylitöihin tai vastaavasti lähteä aikaisemmin kotiin. Myös oman työvuoron tehtävät pyritään hoitamaan hyvin olemalla vastuuntuntoisia, auttamaan työkavereita ja siten helpottamaan oman esihenkilön työtä. Töiden sujumuuden kannalta työntekijöiden vastauksissa tuli ilmi, että tuotepuutoksista ja epäkohdista pyrittiin kertomaan esihenkilölle heti. Esihenkilöä autetaan myös kuuntelemalla ohjeistuksia, tarjoamalla apua työtehtävien hoidossa ja moni kertoi, että yksikön työtehtäviin liittyviä asioita pohditaan yhdessä ja tuodaan kehitysideoita esille yhteisissä keskusteluissa. Kokonaisuutena myös pyrittiin rakentamaan hyvää työilmapiiriä. Avointen kysymysten vastaukset tukivat monivalintakysymysten vastausten tuloksia.

## 6.7 Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnilla tutkitaan muuttujien välisiä suhteita ja riippuvuuksia, jossa tarkastelun kohteena on selitettävän muuttujan jakauman erilaisuus selittävän muuttujan eri luokissa. Tilastollisella päättelyllä mielenkiinnon kohteena on, voidaanko havaittuja eroja yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. P- arvo kertoo todennäköisyyden, jolla havaittua vastaava yhteys löydetäisiin. P- arvon tulkitsemisessa käytetään merkitsevyys tasoja 5 %, 1 % tai 0,1 %,

esimerkiksi P- arvon ollessa alle 0,05 on voitu todeta eron olevan tilastollisesti melkein merkitsevä. Jos  $p > 0,05$  tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ei ole, vaan on yli 5 % riski, että riippuvuus johtuu sattumasta. Jos  $p < 0,05$ , niin riippuvuus on tilastollisesti merkitsevä ja voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 185.)

Ristiintaulukointi on selkeä ja tehokas analysointimenetelmä. Sen avulla on helppo hahmottaa muuttujien suhteita ja jatkoanalysoinnin tarpeita. Tyypillisimpiä ristiintaulukoitavia muuttujia ovat erilaiset asenne- ja preferenssimuuttujat. Tyypillisesti ristiintaulukoinnissa tarkastelun kohteena on kaksi muuttujaa, joiden välistä yhteyttä halutaan selvittää. (Tähtinen ym. 2020, 165-166.) Khiin neliö- testiä käytetään riippuvuustestinä tarkasteltaessa, onko muuttujat riippuvaisia toisistaan toisin sanoen, onko niiden välillä yhteyttä vai ei (Tähtinen ym. 2020, 167).

Ristiintaulukoinnissa tilastollisen merkitsevyyden testaus kertoo vain erojen suuruudesta tilastollisesti, mutta se ei kerro ristiintaulukoinnin sisältämien erojen sisällöllisestä merkityksestä. On tärkeää ottaa huomioon pohdinnoissa myös eroavaisuuksien suuruuden sisällöllistä merkitystä ja välttää uskomasta täysin orjallisesti merkitsevyystasojen tulkintaan. Lopullinen vastuu on aina tutkimuksen tekijällä itsellään. (Tietoarkisto 2022.)

SPSS-ohjelma ilmoittaa satunnaisriskin arvona sig (P). Aineistoa käsiteltäessä SPSS-ohjelmalla testataan usein, onko keskiarvojen välillä eroja tai onko muuttujien välillä riippuvuutta. Merkitsevyytaso kertoo, kuinka suuri riski on, että ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Saatua eroa tai riippuvuutta pidetään tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos  $p < 0,001$ , merkitsevä, jos  $0,001 < p < 0,01$ , melkein merkitsevä, jos  $0,01 < p < 0,05$  ja suuntaa- antavana, jos  $0,05 < p < 0,1$ . (Heikkilä 2014, 185.)

Kyselytutkimuksen tulokset siirrettiin Surveypal- alustalta SPSS tilasto-ohjelmaan, tehtiin ristiintaulukointeja ja tutkittiin muuttujien välisiä riippuvuuksia sekä tulosten luotettavuutta Khiin neliö- testin avulla. Muuttujina tässä kehittämistyössä olivat vastaajien tehtävänimike, työsuhteen kesto, työsuhteen muoto ja työntekijöiden ikä.

#### 4. Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti \* Työsuhteen muoto

Crosstab					
			Työsuhteen muoto		
			osa-aikainen	kokoaikainen	Total
4. Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti	Täysin eri mieltä	Count	1	5	6
		% within Työsuhteen muoto	4,0%	13,2%	9,5%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	8	12	20
		% within Työsuhteen muoto	32,0%	31,6%	31,7%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	8	11	19
		% within Työsuhteen muoto	32,0%	28,9%	30,2%
	Täysin samaa mieltä	Count	8	10	18
		% within Työsuhteen muoto	32,0%	26,3%	28,6%
Total	Count	25	38	63	
	% within Työsuhteen muoto	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 1: Ristiintaulukointi tasa-arvoisesta kohtelusta ja työsuhteen muodosta

Kysymyslomakkeen kysymyksessä 4 kysyttiin vastaajien mielipidettä, kohteleeeko esihenkilö työntekijöitä tasa-arvoisesti. Taulukosta (Taulukko 1) voidaan tulkita, että vastaajista 25 työsuhteen muoto on osa-aikainen ja 38 kokoaikainen. Osa-aikaisista työntekijöistä yli kolmasosa koki, ettei esihenkilö kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti, kun kokoaikaisista työntekijöistä lähes puolet koki näin. Osa-aikaisista reilusti yli puolet koki esihenkilön kohtelevan heitä tasa-arvoisesti, kun kokoaikaisista näin koki hieman yli puolet. Erot osa-aikaisten ja kokoaikaisten työntekijöiden mielipiteiden välillä eivät ole tilastollisesti merkitseviä vaan on 67,2 % todennäköisyyttä sille, että erot johtuvat sattumasta (Taulukko 2).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,546 <sup>a</sup>	3	,672
Likelihood Ratio	1,713	3	,634
Linear-by-Linear Association	,883	1	,347
N of Valid Cases	63		
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,38.			

Taulukko 2: Khiin neliö- testi työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista

4. Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti \* Työsuhteen kesto

Crosstab								
			Työsuhteen kesto					Total
			alle 1 vuosi	1-3 vuotta	3-5 vuotta	5-10 vuotta	yli 10 vuotta	
4. Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti	Täysin eri mieltä	Count	0	1	0	1	4	6
		% within Työsuhteen kesto	0,0%	10,0%	0,0%	7,7%	12,9%	9,5%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	0	4	1	5	10	20
		% within Työsuhteen kesto	0,0%	40,0%	16,7%	38,5%	32,3%	31,7%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	0	3	3	2	11	19
		% within Työsuhteen kesto	0,0%	30,0%	50,0%	15,4%	35,5%	30,2%
	Täysin samaa mieltä	Count	3	2	2	5	6	18
		% within Työsuhteen kesto	100,0%	20,0%	33,3%	38,5%	19,4%	28,6%
	Total	Count	3	10	6	13	31	63
		% within Työsuhteen kesto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 3: Ristiintaulukointi tasa-arvoisesta kohtelusta ja työsuhteen kestosta

Työntekijät, joiden työsuhde oli kestänyt alle vuoden, kokivat kaikki esihenkilön kohtelevan heitä tasa-arvoisesti. Työntekijöistä, joiden työsuhde oli kestänyt 1-3 vuotta, 5-10 vuotta tai yli 10 vuotta puolet kokivat esihenkilön kohtelevan heitä tasa-arvoisesti ja puolet kokivat, ettei esihenkilö kohdellut heitä tasa-arvoisesti. Vastaavasti työntekijät, joiden työsuhde oli kestänyt 3-5 vuotta suurin osa koki esihenkilön kohtelevan heitä tasa-arvoisesti, vain vajaa viides osa koki ettei kohtelu ollut tasa-arvoista (Taulukko 3). Työsuhteen kestolla ei ole vaikutusta, miten tasa-arvoiseksi esihenkilön kohtelu koetaan, vaan on 36,8 % todennäköisyys sille, että erot johtuvat sattumasta (Taulukko 4).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,010 <sup>a</sup>	12	,368
Likelihood Ratio	13,791	12	,314
Linear-by-Linear Association	2,250	1	,134
N of Valid Cases	63		
a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.			

Taulukko 4: Khiin neliö- testi työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun ja työsuhteen keston ristiintaulukoinnista

#### 4. Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti \* Ikä

Crosstab								
			Ikä					Total
			18-24 vuotta	25-34 vuotta	35-44 vuotta	45-54 vuotta	55-64 vuotta	
4. Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti	Täysin eri mieltä	Count	1	1	3	1	0	6
		% within Ikä	33,3%	7,7%	13,6%	6,7%	0,0%	9,5%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	2	5	8	3	2	20
		% within Ikä	66,7%	38,5%	36,4%	20,0%	20,0%	31,7%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	0	3	6	5	5	19
		% within Ikä	0,0%	23,1%	27,3%	33,3%	50,0%	30,2%
	Täysin samaa mieltä	Count	0	4	5	6	3	18
		% within Ikä	0,0%	30,8%	22,7%	40,0%	30,0%	28,6%
	Total	Count	3	13	22	15	10	63
		% within Ikä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 5: Ristiintaulukointi työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta ja iästä

Nuoremmat työntekijät olivat vanhempia työntekijöitä tyytymättömämpiä esihenkilön tasa-arvoisen kohteluun (Taulukko 5). Erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä vaan johtuivat 59,4 % todennäköisyydellä sattumasta (Taulukko 6).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,247 <sup>a</sup>	12	,594
Likelihood Ratio	11,836	12	,459
Linear-by-Linear Association	4,273	1	,039
N of Valid Cases	63		
a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.			

Taulukko 6: Khiin neliö- testi tasa-arvoisen kohtelun ja iän ristiintaulukoinnista

**11. Esihenkilöni on hyvä esimerkki työntekijöilleen \* Työsuhteen muoto**

Crosstab					
			Työsuhteen muoto		
			osa-aikainen	kokoaikainen	Total
11. Esihenkilöni on hyvä esimerkki työntekijöilleen	Täysin eri mieltä	Count	4	5	9
		% within Työsuhteen muoto	16,0%	13,2%	14,3%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	1	12	13
		% within Työsuhteen muoto	4,0%	31,6%	20,6%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	10	14	24
		% within Työsuhteen muoto	40,0%	36,8%	38,1%
	Täysin samaa mieltä	Count	10	7	17
		% within Työsuhteen muoto	40,0%	18,4%	27,0%
Total	Count	25	38	63	
	% within Työsuhteen muoto	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 7: Ristiintaulukointi esihenkilön esimerkillisyydestä ja työsuhteen muodosta

Kysymyslomakkeen kysymyksessä 11 kysyttiin esihenkilön esimerkillisestä toiminnasta. Osa-aikaisista työntekijöistä suurin osa koki esihenkilön olevan hyvä esimerkki työntekijöilleen, kun kokoaikaisista työntekijöistä näin koki hieman yli puolet. Osa-aikaisista työntekijöistä viides koki, ettei esihenkilö toiminut esimerkillisesti, kun kokoaikaisista näin koki vajaa puolet työntekijöistä (Taulukko 7). Työsuhteen muodon vaikutus esihenkilön toiminnan kokemiin esimerkillisenä oli tilastollisesti merkitsevä  $p = 0,04$  (Taulukko 8).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,285 <sup>a</sup>	3	,040
Likelihood Ratio	9,582	3	,022
Linear-by-Linear Association	2,810	1	,094
N of Valid Cases	63		
a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,57.			

Taulukko 8: Khiin neliö- testi esihenkilön esimerkillisyyden ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista

**21. Esihenkilöni luo hyvää henkeä ja motivoi esimerkillään \* Työsuhteen muoto**

Crosstab					
			Työsuhteen muoto		
			osa-aikainen	kokoaikainen	Total
21. Esihenkilöni luo hyvää henkeä ja motivoi esimerkillään	Täysin eri mieltä	Count	3	5	8
		% within Työsuhteen muoto	12,0%	13,2%	12,7%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	2	13	15
		% within Työsuhteen muoto	8,0%	34,2%	23,8%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	8	15	23
		% within Työsuhteen muoto	32,0%	39,5%	36,5%
	Täysin samaa mieltä	Count	12	5	17
		% within Työsuhteen muoto	48,0%	13,2%	27,0%
Total	Count	25	38	63	
	% within Työsuhteen muoto	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 9: Ristiintaulukointi motivoinnista ja työsuhteen muodosta

Kysymyslomakkeen kysymyksessä 21 kysyttiin esihenkilön toiminnasta luoda hyvää henkeä ja motivoiva esimerkillään. Osa-aikaisista työntekijöistä suurin osa koki esihenkilön luovan hyvää henkeä ja motivoivan esimerkillään, kun kokoaikaisista työntekijöistä näin koki hieman yli puolet. Osa-aikaisista työntekijöistä viidennes koki, ettei esihenkilö luonut hyvää henkeä ja kannustanut esimerkillään, kun kokoaikaisista näin koki vajaa puolet työntekijöistä (Taulukko 9). Työsuhteen muodon vaikutus esihenkilön luovan hyvää henkeä ja kannustavan esimerkillään oli tilastollisesti merkitsevä  $p = 0,01$  (Taulukko 10).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,382 <sup>a</sup>	3	,010
Likelihood Ratio	11,952	3	,008
Linear-by-Linear Association	6,166	1	,013
N of Valid Cases	63		
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,17.			

Taulukko 10: Khiin neliö- testi motivoinnin ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista

**22. Esihenkilöni saa henkilökunnan innostumaan uusista asioista \* Työsuhteen muoto**

Crosstab					
		Työsuhteen muoto			
			osa-aikainen	kokoaikainen	Total
22. Esihenkilöni saa henkilökunnan innostumaan uusista asioista	Täysin eri mieltä	Count	1	5	6
		% within Työsuhteen muoto	4,0%	13,2%	9,5%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	4	11	15
		% within Työsuhteen muoto	16,0%	28,9%	23,8%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	9	20	29
		% within Työsuhteen muoto	36,0%	52,6%	46,0%
	Täysin samaa mieltä	Count	11	2	13
		% within Työsuhteen muoto	44,0%	5,3%	20,6%
	Total	Count	25	38	63
		% within Työsuhteen muoto	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 11: Ristiintaulukointi kannustamisesta ja työsuhteen muodosta

Kysymyslomakkeen kysymyksessä 22 kysyttiin esihenkilön toiminnasta innostaa työntekijöitä uusiin asioihin. Osa-aikaisista työntekijöistä suurin osa koki esihenkilön saavan työntekijät innostumaan uusista asioista, kun kokoaikaisista työntekijöistä näin koki hieman yli puolet. Osa-aikaisista työntekijöistä viidennes koki, ettei esihenkilö saanut työntekijöitä innostumaan uusista asioista, kun kokoaikaisista näin koki vajaa puolet työntekijöistä (Taulukko 11).

Työsuhteen muodon vaikutus esihenkilön työntekijöiden innostamiseen uusista asioista oli tilastollisesti merkitsevä  $p = 0,003$  (Taulukko 12).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,261 <sup>a</sup>	3	,003
Likelihood Ratio	14,744	3	,002
Linear-by-Linear Association	9,370	1	,002
N of Valid Cases	63		
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,38.			

Taulukko 12: Khiin neliö- testi kannustamisen ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista

29. Esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä * Työsuhteen muoto Crosstabulation					
			Työsuhteen muoto		
			osa-aikainen	kokoaikainen	Total
29. Esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä	Täysin eri mieltä	Count	4	4	8
		% within 29. Esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Työsuhteen muoto	16,0%	10,5%	12,7%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	4	17	21
		% within 29. Esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä	19,0%	81,0%	100,0%
		% within Työsuhteen muoto	16,0%	44,7%	33,3%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	7	15	22
		% within 29. Esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä	31,8%	68,2%	100,0%
		% within Työsuhteen muoto	28,0%	39,5%	34,9%
	Täysin samaa mieltä	Count	10	2	12
		% within 29. Esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä	83,3%	16,7%	100,0%
		% within Työsuhteen muoto	40,0%	5,3%	19,0%
Total	Count	25	38	63	
	% within 29. Esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä	39,7%	60,3%	100,0%	
	% within Työsuhteen muoto	100,0%	100,0%	100,0%	

Taulukko 13: Ristiintaulukointi ilmapiirin kehittämisestä ja työsuhteen muodosta

Kysymyslomakkeen kysymyksessä 29 kysyttiin esihenkilön toiminnasta edistää työilmapiirin kehittämistä. Osa-aikaisista työntekijöistä reilusti yli puolet koki esihenkilön edistävän työilmapiirin kehittämistä, kun kokoaikaisista työntekijöistä näin koki alle puolet. Osa-aikaisista työntekijöistä kolmannes koki, ettei esihenkilö edistänyt ilmapiirin kehittämistä, kun kokoaikaisista näin koki yli puolet työntekijöistä (Taulukko 13). Työsuhteen muodon vaikutus esihenkilön ilmapiirin kehittämisen edistämiseen oli tilastollisesti merkitsevä  $p = 0,003$  (Taulukko 14).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,213 <sup>a</sup>	3	,003
Likelihood Ratio	14,759	3	,002
Linear-by-Linear Association	4,683	1	,030
N of Valid Cases	63		
a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,17.			

Taulukko 14: Khiin neliö- testi työilmapiirin kehittämisen ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista

### 35. Esihenkilöni palkitsee erityisen hyvistä työsuorituksista \* Työsuhteen muoto

Crosstab					
		Työsuhteen muoto			
			osa-aikainen	kokoaikainen	Total
35. Esihenkilöni palkitsee erityisen hyvistä työsuorituksista	Täysin eri mieltä	Count	2	10	12
		% within Työsuhteen muoto	8,0%	26,3%	19,0%
	Jokseenkin eri mieltä	Count	5	7	12
		% within Työsuhteen muoto	20,0%	18,4%	19,0%
	Jokseenkin samaa mieltä	Count	9	11	20
		% within Työsuhteen muoto	36,0%	28,9%	31,7%
	Täysin samaa mieltä	Count	9	10	19
		% within Työsuhteen muoto	36,0%	26,3%	30,2%
	Total	Count	25	38	63
		% within Työsuhteen muoto	100,0%	100,0%	100,0%

Taulukko 15: Ristiintaulukointi palkitsemisesta ja työsuhteen muodosta

Kysymyslomakkeen kysymyksessä 35 kysyttiin, että esihenkilö palkitsee erityisen hyvistä työsuorituksista. Osa-aikaisista työntekijöistä suurin osa koki esihenkilön palkitsevan erityisen hyvistä työsuorituksista, kun kokoaikaisista työntekijöistä näin koki hieman yli puolet. Osa-aikaisista työntekijöistä hieman yli neljännes koki, ettei esihenkilö palkinnut erityisen hyvistä työsuorituksista, kun kokoaikaisista näin koki hieman alle puolet työntekijöistä (Taulukko 15). Erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, vaan johtuivat 9,1 % todennäköisyydellä sattumasta (Taulukko 16).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,381 <sup>a</sup>	3	,337
Likelihood Ratio	3,708	3	,295
Linear-by-Linear Association	2,515	1	,113
N of Valid Cases	63		
a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,76.			

Taulukko 16: Khiin neliö- testi palkitsemisen ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista

## 7 Luotettavuus ja eettisyys

Kyselyn tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, koska alhainen vastausprosentti ei edusta riittävän suurta osaa kokonaisjoukosta. Kato oli 89 %. Vastaukset olisivat saattaneet olla hieman toisenlaiset korkeammalla vastausprosentilla. Toisaalta vastauksissa ei ollut suurta hajontaa monenkaan kysymyksen kohdalla. Kysely ja saatekirje lähetettiin vastaajien työ sähköpostiin, mikä saattaa vaikuttaa vastausten määrään, koska kaikki työntekijät eivät välttämättä lue työ sähköpostia vapaa-ajalla. Työntekijöillä työ sähköposti ei ole päivittäisessä työ käytössä. Moni heistä ei myöskään välttämättä ole ladannut työ sähköpostia omaan henkilökohtaiseen puhelimeensa. Nuoret työntekijät myös käyttävät enemmän viestimiseen pikaviestimiä, eikä sähköpostia, joten kysely on voinut jäädä huomaamatta.

Kyselystä ei tiedotettu vastaajia etukäteen. Ennakoon tiedottaminen kyselystä olisi saattanut lisätä vastausten määrää. Yrityksessä oli myös 2 kk aikaisemmin tehty koko organisaatiota eli Restel Oy:tä koskeva henkilöstökysely, mikä on voinut vaikuttaa vastausinnokkuuteen. Kyselyn oli nähnyt 97 henkilöä, joten vaikuttaa siltä, etteivät kaikki olleet sähköpostia lukeneet. Osa kokonaisjoukosta on myös mahdollisesti ollut talvilomalla, kun kysely toteutettiin. Isossa

joukossa olisi mahdotonta ajoittaa kysely niin, ettei kukaan olisi lomalla. Työsuhteiden osa- ja kokoaikaisuudella voi olla vaikutusta kyselyyn vastaamiseen, koska osa-aikaisille ei välttämättä ole yhtään työvuoroa kahden viikon aikana. Kokoaikaisia työsuhteita on enemmän esimiestehtävissä työskentelevillä vuoro- ja keittiöpäälliköillä, osa-aikaisia taas huoltamokahvilatyöntekijöillä.

Kysely ei vaadi tutkimuslupaa, koska kyselyn lähettämiseen käytettiin toimeksiantajan henkilöstörekisteriä, jota käsitteli vain organisaation henkilöstöosasto, ei opinnäytetyöntekijä. Lisäksi taustatiedoissa olleena vastausvaihtoehtona ollut alle 18 vuotta ei vaadi lupaa tutkimuseettiseltä neuvottelutoimikunnalta, koska kokonaistutkimuksen perusjoukossa ei ollut alle 15-vuotiaita vastaajia (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen...2019,9).

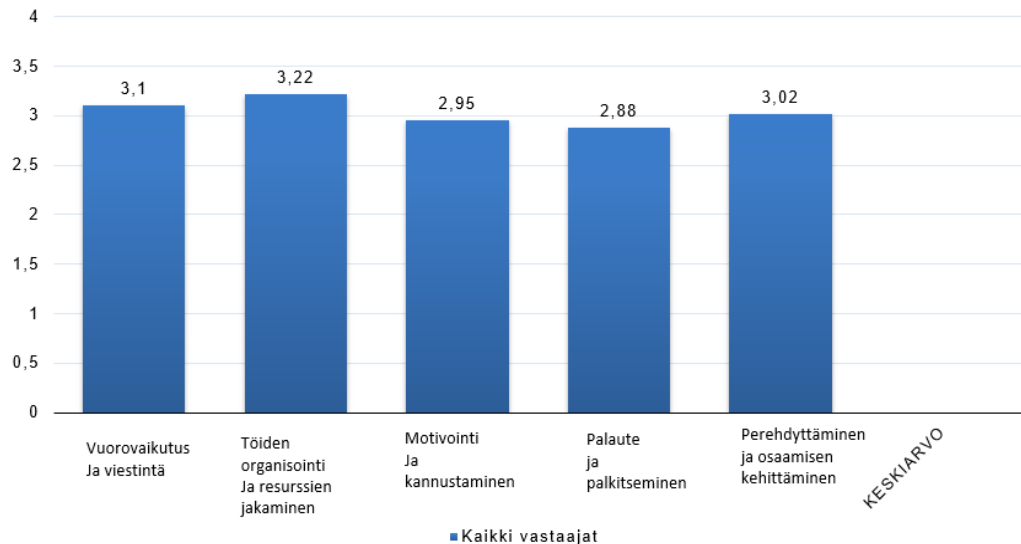
Kysely olisi voinut olla hieman lyhyempi. Kyselyn toteutuneita vastausaikoja tarkastellessa vaikutti, että monella vastaamiseen oli mennyt yli 5 minuuttia. Vastausaikoja ei voi pitää luotettavina, koska vastaaja on voinut jättää kyselyn auki jonkun keskeytyksen vuoksi. Pitkä kysely ei välttämättä houkuta vastaamaan, kun ei ollut mahdollisuutta tarjota palkintoa vastaamisesta, koska kyselyssä haluttiin pitää anonyymius vastauksissa, jotta kysymyksiin saatiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Tuloksia julkaistaessa on huolehdittu, että tilastoyksiköt pysyvät tunnistamattomina.

## 8 Työn arviointi

Opinnäytetyöni tarkoitus oli selvittää esihenkilötyöskentelyn nykytilaa toimeksiantajan eli Restel Liikenneasemat Oy:n liikenneasemilla työntekijöiden näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä erityisesti tulisi kehittää esihenkilötyöskentelyssä työyhteisön toimivuuden, henkilöstön sitouttamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Teoriaosuudessa tarkasteltiin esihenkilötyötä ja sen haasteita toimeksiantajan liikenneasemilla sekä esihenkilön tehtäviä ja toimenkuvaa osa-alueittain: vuorovaikutusta ja viestintää, töiden organisointia ja resurssien jakamista, motivointia ja kannustamista, palautteenantoa ja palkitsemista sekä perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä. Laadukas esihenkilötyö vaatii myös esihenkilöltä taitoja johtaa itseään ja hyvää itsetuntemusta sekä omien johtamistaitojen kehittämistä. Niitä on

käsitelty teoriaosuuden lopussa.

### Esihenkilötyön osa-alueiden keskiarvot



Kuvio 14: Esihenkilötyön osa-alueiden keskiarvot

Kyselyn tuloksia analysoimalla saatiin selville esihenkilötyön kehittämistä vaativat osa-alueet ja millä osa-alueilla esihenkilötyöskentelyssä on onnistuttu. Työntekijöiden vastauksista laadittiin kokonaiskuva (Kuvio 14), minkä avulla selvitettiin esihenkilön onnistuminen eri osa-alueilla.

Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivisella kyselytutkimuksella kerätty aineisto osoitti, että toimeksiantajan liikenneasemilla esihenkilöt olivat kokonaisuudessaan onnistuneet esihenkilötyössä melko hyvin kolmen osa-alueen keskiarvon ollessa yli 3. Esihenkilöiden suurimmat kehitysalueet olivat, että esihenkilöiden pitäisi hyödyntää organisaation palkitsemisjärjestelmää tehokkaammin ja palkita myös erityisen hyvistä työsuorituksista sekä kehittymisestä. Esihenkilöiltä odotettiin myös panostusta tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun ja esimerkiksi toimintaan. Työntekijöiden voi olla joskus vaikea havaita, mitä kaikkea työtehtäviä esihenkilön toimenkuvaan kuuluu, sillä osa työstä on ns. näkymätöntä työtä ja odotukset esihenkilötyöstä saattavat olla epärealistiset. Esihenkilön tehtäväkenttä on laaja liikenneasemalla.

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvoinnissa ja kehittämisessä (Lehto 2017, 55). Onnistuneen esihenkilötyön edellytyksiä toimeksiantajan liikenneasemalla on, että esihenkilö luo puitteet hyvinvoivalle ja tasa-arvoiselle työyhteisölle, kannustaa ja tukee työntekijöiden osaamisen kehittymistä, palkitsee erityisen hyvistä työsuorituksista ja motivoi työntekijöitä

innostavalla asenteella saavuttamaan yhteiset tavoitteet toimien itse esimerkillisesti esihenkilötyössä.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite saavutettiin, ja saatiin vastauksia, mitä osa-alueita erityisesti tulisi kehittää toimeksiantajan liikenneasemilla ja missä asioissa esihenkilöt ovat onnistuneet. Kyselyn tuloksia toimeksiantaja voi hyödyntää esihenkilötyötä kehittäessä. Kyselyn tulosten pohjalta voidaan kehittää itsearviointityökalu yksikön päälliköille, jotka toimivat esihenkilöinä liikenneasemilla ja saada yksikön päälliköt pohtimaan omaa esihenkilötyöskentelyään, tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Surakan ym. (2011, 17) mukaan esihenkilö vaikuttaa persoonallaan, taidoillaan, arvoillaan ja asenteellaan jokapäiväiseen työhön yksikössä, siksi onkin tärkeää, että esihenkilöllä on hyvä itsetuntemus, tieto omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan.

Opinnäytetyö kehitti minua ammatillisesti pohtimaan omaa esihenkilötyöskentelyä, kehitti itsetuntemustani ja reflektointikykyäni. Työn tekeminen oli uudenlainen kokemus, koska en ole aiemmin tehnyt opinnäytetyötä. Siihen liittyi myös haasteita. Aihe oli laaja ja sen rajaaminen tuntui alussa vaikealta. Myös korona-aika toi omat haasteensa työn tekemiseen, kun kaikki toiminta tapahtui etänä.

## Lähteet

### Painetut

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Grano Oy.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Painosalama Oy.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

### Sähköiset

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Kokemuksia ja näkemyksiä johtamisesta Koneen ja Nokian vuosilta. E-kirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Beenen, G. & Pichler, S. 2016. A discussion Forum on managerial interpersonal skills. Journal of Management Development, 35 (5), 706-716. Viitattu 21.1.2022. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-08-2015-0118/full/html>
- Cuellar-Molina, D., Garcia-Cabrera, AM., & Deniz-Deniz, MdC. 2019. Emotional intelligence of HR decision-maker and high-performance HR practices in SMEs. European Journal of Management and Business Economics 28 (1), 52-89. Viitattu 22.1.2022. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-10-2017-0033/full/html#sec002>
- Fries, K. 2018. 8 Essential qualities that define great leadership. Forbes 8.2.2018. Viitattu 9.11.2021. <https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2018/02/08/8-essential-qualities-that-define-great-leadership/?sh=13f9f0443b63>

- Gabrielova, K. & Buchko, A. 2021. Here, comes Generation Z. Millennials as managers. Business Horizons, 64 (4), 489-499. Viitattu 21.1.2022. <https://www.sciencedirect.com/neli.lau-rea.fi/science/article/pii/S000768132100015X>
- Gleeson, B. & Crace, D. 2014. The Use of Emotional Intelligence for Effective Leadership. Forbes 29.12.2014. Viitattu 9.11.2021. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2014/12/29/the-use-of-emotional-intelligence-for-effective-leadership/?sh=7bfc43186d1e>
- Haaranen, M. 2019. Itsensä johtamisella tuloksiin. Viitattu 3.11.2021. <https://www.maijahaa-ranen.com/itsensa-johtamisen-kurssi>
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 6.2.2022. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Jyväskylän yliopisto. 2022. Kokonaistutkimus, otanta ja harkinnanvarainen näyte. Viitattu 15.3.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/kokonaistutkimus-otanta-ja-harkinnanvarainen-naeyte>
- Karatmaa, J. 2019. Pomoksi ei synnytä vaan opitaan. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 1.2.2019. Viitattu 31.10.2021. <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/pomoksi-ei-synnyta-vaan-opitaan-nama-10-asiaa-tekevat-hyvan-esimiehen-testaa-onko-sinussa-pomoainesta/>
- Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti. Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopisto. Viitattu 29.12.2021. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2015. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Marshall Goldsmith 2008. 7 Steps to Boost Your Leadership Self-Confidence. Harvard Business Review 18.5.2008. Viitattu 9.11.2021. <https://hbr.org/2008/05/7-steps-to-boost-your-leadership>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2015. Research methods for business students. E-kirja. Harlow: Pearson.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Shell Helmisimpukka. 2021. Viitattu 6.10.2021. <https://www.helmisimpukka.fi/restelliikenne-asetat>
- Shell Helmisimpukka. 2021. Viitattu 30.12.2021. <https://www.helmisimpukka.fi/ajankoh-taista/helmisimpukka/rajoitukset-kiristyyvat-mutta-helmisimpukat-ovat-auki-ja-palvelevat>
- Shell Helmisimpukka. 2021. Viitattu 30.12.2021. <https://www.helmisimpukka.fi/toihinmeille>
- Sunnie Giles 2016. The most important leadership competencies according to leaders around the world. Harvard Business Review 15.3.2016. Viitattu 9.11.2021. <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>

Suomen asiakastieto. 2021. Viitattu 30.12.2021. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/restel-liikenneasemat-oy/20405582/yleiskuva>

Surveypal. 2022. Yksi alusta kaikkiin palautetarpeisiin. Viitattu 3.1.2022. <https://support.surveypal.com/hc/fi>

Taideteollinen korkeakoulu. 2022. Tutkimusmenetelmät. Otantatutkimus. Viitattu 15.3.2022. [http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/133\\_empiir.html](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/133_empiir.html)

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Viitattu 1.11.2021. [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf)

Tietoarkisto. 2022. Hajontaluvut. Viitattu 17.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hajontaluvut/hajontaluvut/>

Tietoarkisto. 2022. Keskiluvut. Viitattu 17.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/keskiluvut/keskiluvut/>

Tietoarkisto. 2022. Otos ja otantamenetelmät. Viitattu 15.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Tietoarkisto. 2022. Ristiintaulukointi. Viitattu 15.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/>

Tietoarkisto. 2022. Tilastollinen päättely. Viitattu 17.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/paattely/paattely/>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yardley, T. 2017. Training of new managers: Why are we kidding ourselves? Industrial and Commercial Training 49 (5), 245-255. Viitattu 20.1.2022. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/ICT-12-2016-0082/full/html>

Yu, P-L. 2017. Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. International Journal of Manpower 38 (2), 198-214. Viitattu 21.1.2022. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/IJM-10-2014-0214/full/html>

Julkaisemattomat

Shell Helmisimpukan missio, visio ja arvot. 2021. Restel Liikenneasemat Oy. Helsinki.

Yksikön päällikön tehtävän vastuualueet. 2019. Restel Liikenneasemat Oy. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Shell Helmisimpukan missio, visio ja arvot (Restel Liikenneasemat Oy 2021).....	8
Kuvio 2: Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2014, 28).....	13
Kuvio 3: Esihenkilön työskentelykenttä (Surakka ym.2011,15).....	14
Kuvio 4: Esihenkilötyöhön kohdistuvia odotuksia (Hyppänen 2013,16). ....	15
Kuvio 5: Esihenkilöosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013, 55). ....	23
Kuvio 6: Esihenkilön psykologisen pääoman osa-alueet (Leppänen ym. 2015, 60). ....	27
Kuvio 7: Vuorovaikutus ja viestintä .....	38
Kuvio 8: Töiden organisointi ja resurssien jakaminen .....	39
Kuvio 9: Motivointi ja kannustaminen .....	40
Kuvio 10: Palautteenanto ja palkitseminen.....	41
Kuvio 11: Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen .....	41
Kuvio 12: Mielestäni 4 tärkeintä tekijää onnistuneelle esihenkilötyölle liikenneasemalla? ....	42
Kuvio 13: Miten olen auttanut/tukenut esihenkilö hänen työssään? .....	43
Kuvio 14: Esihenkilötyön osa-alueiden keskiarvot .....	55

## Taulukot

Taulukko 1: Ristiintaulukointi tasa-arvoisesta kohtelusta ja työsuhteen muodosta .....	45
Taulukko 2: Khiin neliö- testi työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista .....	46
Taulukko 3: Ristiintaulukointi tasa-arvoisesta kohtelusta ja työsuhteen kestosta .....	46
Taulukko 4: Khiin neliö- testi työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun ja työsuhteen keston ristiintaulukoinnista .....	47
Taulukko 5: Ristiintaulukointi työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta ja iästä .....	47
Taulukko 6: Khiin neliö- testi tasa-arvoisen kohtelun ja iän ristiintaulukoinnista.....	48
Taulukko 7: Ristiintaulukointi esihenkilön esimerkillisyydestä ja työsuhteen muodosta .....	48
Taulukko 8: Khiin neliö- testi esihenkilön esimerkillisyyden ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista .....	49
Taulukko 9: Ristiintaulukointi motivoinnista ja työsuhteen muodosta.....	49
Taulukko 10: Khiin neliö- testi motivoinnin ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista .....	50
Taulukko 11: Ristiintaulukointi kannustamisesta ja työsuhteen muodosta.....	50
Taulukko 12: Khiin neliö- testi kannustamisen ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista...	51
Taulukko 13: Ristiintaulukointi ilmapiirin kehittämisestä ja työsuhteen muodosta.....	51
Taulukko 14: Khiin neliö- testi työilmapiirin kehittämisen ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista .....	52

Taulukko 15: Ristiintaulukointi palkitsemisesta ja työsuhteen muodosta .....	52
Taulukko 16: Khiin neliö- testi palkitsemisen ja työsuhteen muodon ristiintaulukoinnista ....	53

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje .....	63
Liite 2: Kyselylomake .....	64
Liite 3: Taustatiedot .....	70

## Liite 1: Saatekirje

Hyvä Restel Liikenneasemien työntekijä!

Olen Laurea Ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä toimeksiantona Restel Liikenneasemat Oy:lle. Työn tarkoituksena on selvittää esihenkilötyön onnistumista henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä erityisesti tulisi kehittää esihenkilötyössä. Kyselyn tuloksia tullaan hyödyntämään koko työyhteisön toimivuuden kehittämisessä.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä sekä pari avointa kysymystä, joihin vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Yksittäisen vastaajan vastaukset eivät tule esille. Vastauksesi on erittäin tärkeä, koska sillä pystyt vaikuttamaan esihenkilötyöskentelyn kehittämiseen Restel Liikenneasemilla.

Pyydän sinua vastaamaan kyselyyn 16.1.2022 mennessä. Vastaamaan pääset alla olevan linkin kautta.

<https://q.surveypal.com/Onnistunut-esihenkilotyo>

Lämmin kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Jaana Mäkinen

[jaana.makinen@student.laurea.fi](mailto:jaana.makinen@student.laurea.fi)

## Liite 2: Kyselylomake



## Esihenkilötyöskentely Restel liikenneasemilla

Arvoisa työntekijä,

Tämän kyselyn tarkoituksena on kehittää esihenkilötyöskentelyä Restel Liikenneasemilla. Onnistunut esihenkilötyöskentely vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin.

Antamasi tiedot ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään vain tutkimustarkoitukseen. Kyselyyn vastataan nimettömästi, joten henkilöllisyys ei tule esiin vastauksista. Jokainen vastaus on tärkeä esihenkilötyöskentelyn kehittämistyökalu.

Vastaaminen vie aikaa n. 5 minuuttia.

Kysely on auki 3.1. – 16.1. välisen ajan.

### Sukupuoli\*

- ☐ Mies  
☐ Nainen  
☐ Muu

### Ikä\*

- ☐ alle 18 vuotta  
☐ 18–24 vuotta  
☐ 25–34 vuotta  
☐ 35–44 vuotta  
☐ 45–54 vuotta  
☐ 55–64 vuotta

**Työsuhteen muoto\***

- ☐ osa-aikainen
- ☐ kokoaikainen

**Työsuhteen kesto\***

- ☐ alle 1 vuosi
- ☐ 1–3 vuotta
- ☐ 3–5 vuotta
- ☐ 5–10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

**Työtehtävänimike\***

- ☐ Huoltamokahvilatyöntekijä
- ☐ Palvelumestari
- ☐ Esimiesharjoittelija
- ☐ Keittiöpäällikkö
- ☐ Vuoropäällikkö

## Vuorovaikutus ja viestintä

\*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Esihenkilöni on ystävällinen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Esihenkilöni on ammattitaitoinen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Esihenkilöni on helposti lähestyttävä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Esihenkilöni kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Esihenkilöni on oikeudenmukainen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Esihenkilöni on joustava*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Esihenkilölläni on hyvät vuorovaikutustaidot*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Esihenkilöni on empaattinen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esihenkilöni hoitaa hyvin yrityksen sisäisen viestinnän*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Saan riittävästi tietoa esihenkilöltäni yrityksen liiketoiminnasta ja taloudellisesta menestyksestä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Esihenkilöni on hyvä esimerkki työntekijöilleen*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Esihenkilöni on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Arvostan esihenkilöäni*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Töiden organisointi ja resurssien jakaminen

\*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
14. Esihenkilöni on jakanut työtehtävät yksikössäni selkeästi*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Esihenkilöni kuuntelee ideoitani*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Saan riittävästi vastuuta työssäni*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Esihenkilöni jakamat työtehtävät vastaavat osaamistani*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Luotan esihenkilöni kykyyn ratkaista ristiriitatilanteet*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Luotan esihenkilöni kykyyn tehdä päätöksiä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Motivointi ja kannustaminen

\*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
20. Esihenkilöni tukee ja kannustaa minua työssäni*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Esihenkilöni luo hyvää henkeä ja motivoi esimerkillään*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Esihenkilöni saa henkilökunnan innostumaan uusista asioista*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Voin luottaa esihenkilöni*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Esihenkilöni arvostaa työpanostani*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Koen, että esihenkilöni luottaa minuun*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Esihenkilöni on motivoitunut omaan työhönsä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Esihenkilöni motivoi minua tekemään työtä saavuttaakseni tavoitteet*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Esihenkilöni viestii selkeästi, mitä minulta odotetaan*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Esihenkilöni edistää työilmapiirin kehittämistä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Esihenkilöni kannustaa minua suhtautumaan positiivisesti muutoksiin*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Esihenkilöni tukee työn ja yksityiselämäni yhteensovittamista*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Esihenkilöni tukee minua päätöksissäni*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Palautteenanto ja palkitseminen

\*

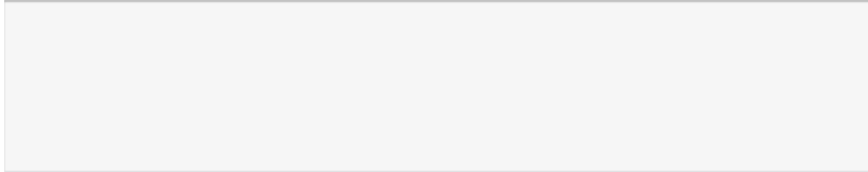
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
33. Esihenkilöni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Esihenkilöni antaa riittävästi rakentavaa ja korjaavaa palautetta työstäni*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Esihenkilöni palkitsee erityisen hyvistä työsuorituksista*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen

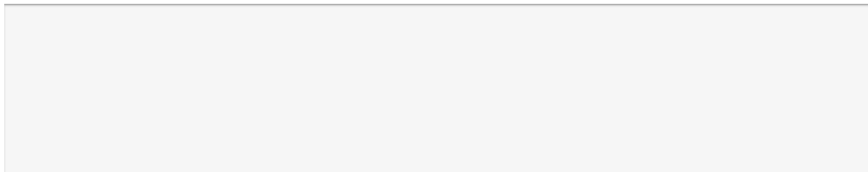
\*

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
36. Koen, että minut on perehdytetty hyvin*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Esihenkilöni asettaa selkeät tavoitteet työlleni*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Esihenkilöni tukee osaamiseni kehittymistä*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Esihenkilöni pitää säännöllisesti kehityskeskustelut kanssani*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Koen kehityskeskustelun tärkeäksi*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mielestäni 4 tärkeintä tekijää onnistuneelle  
esihenkilötyölle liikenneasemalla

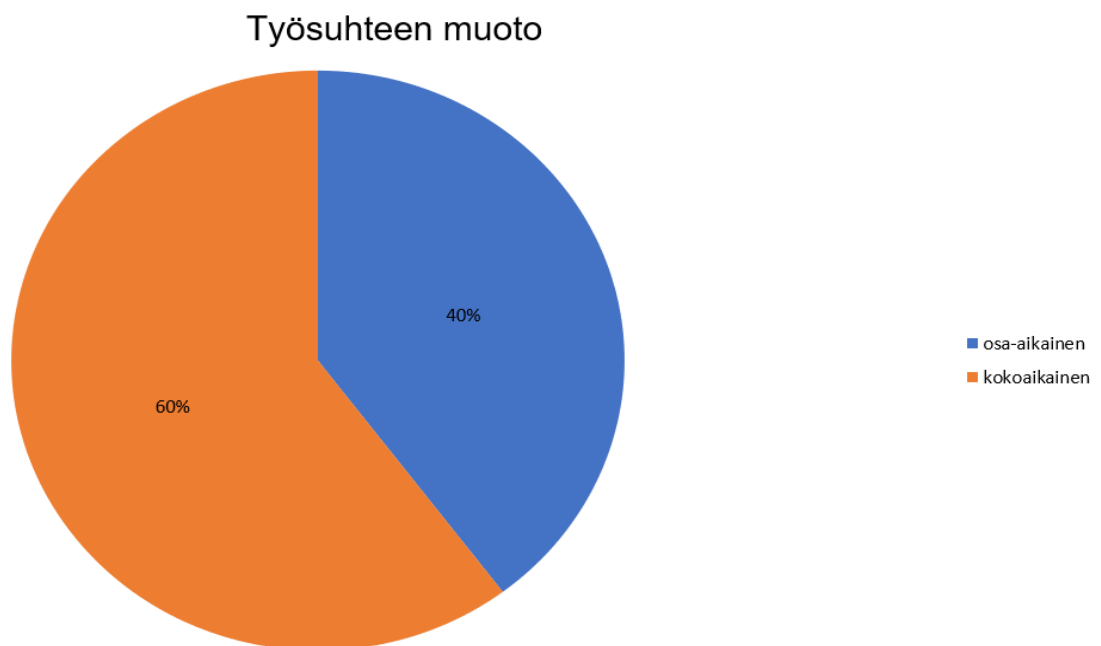
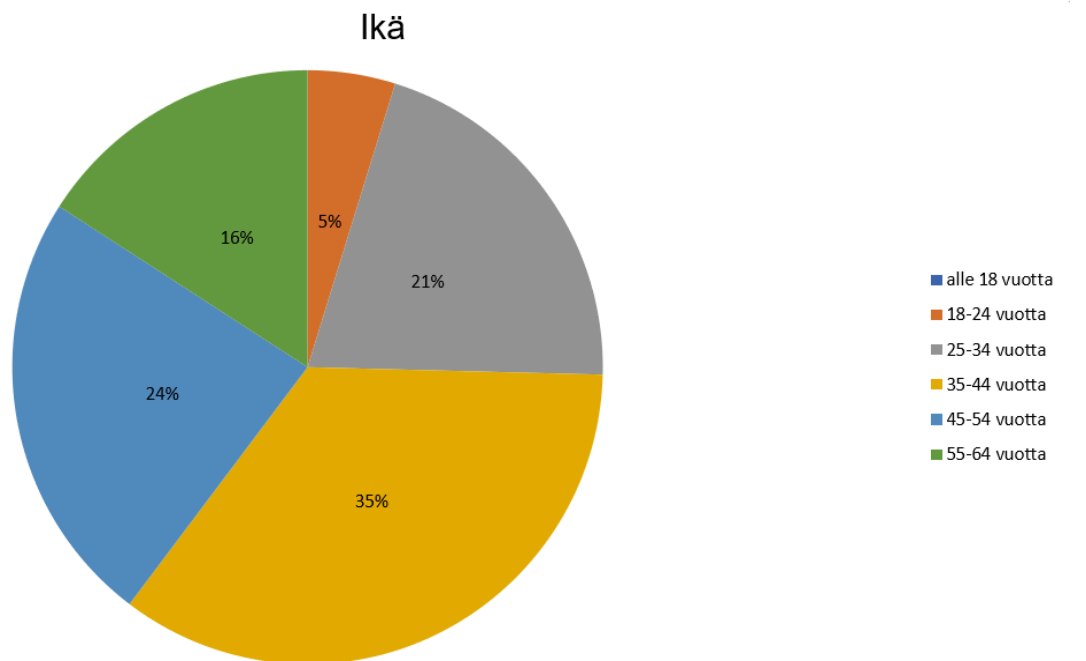


Miten olet auttanut/tukenut esihenkilöäsi hänen  
työssään?

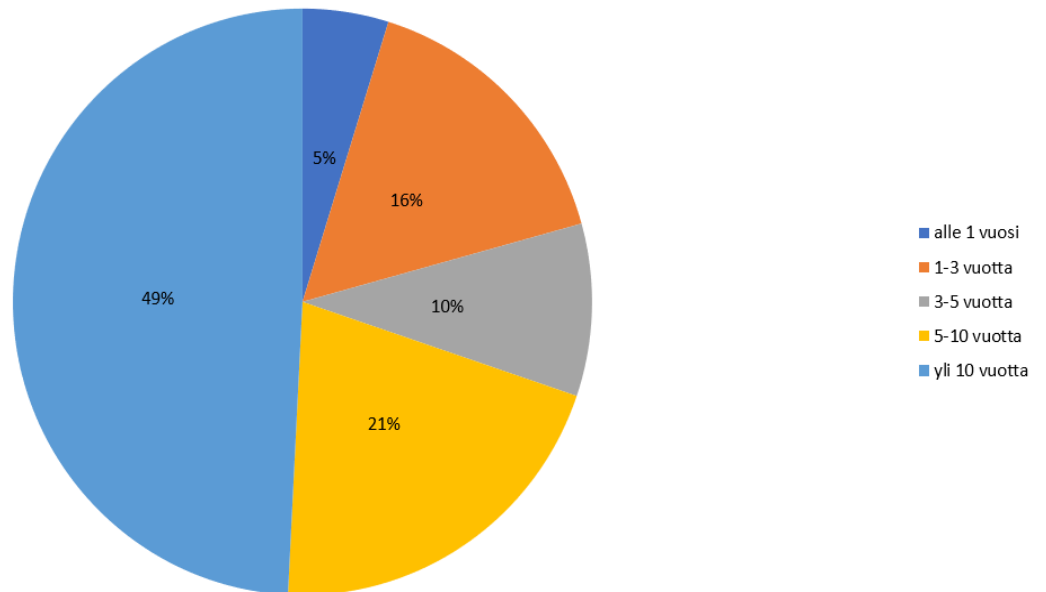


**Kiitos osallistumisestasi !**

## Liite 3: Taustatiedot



Työsuhteen kesto



Työtehtävänimike

