

Eva-Maria Kiekkinen

PALAUTE JA ITSEARVIOINTI TAVOITEASETANNAN TUKENA

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

2020



## PALAUTE JA ITSEARVIOINTI TAVOITEASETANNAN TUKENA

Kiekkinen, Eva-Maria  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
Maaliskuu 2020  
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Minkkinen, Eila  
Sivumäärä: 69  
Liitteitä: 3

Asiasanat: palaute, itsearviointi, tavoitteet, tavoiteasetanta

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Satakunnan Osuuskaupan Sale-ketjun palautetta ja itsearviointia osana tavoiteasetantaa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten palautetta ja itsearviointia voidaan kehittää tukemaan tavoiteasetantaa kohdeorganisaatiossa. Tavoitteena oli saada kehittämissuhteita organisaation käyttöön.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen ja lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytettiin kyselyä ja teemahaastattelua. Kyselyn kohderyhmänä olivat Sale-ketjun työntekijät pois lukien päällikkövas-  
tuissa olevat esimiehet ja kysely toteutettiin marraskuussa 2019. Kyselyn jälkeen myymäläpäälliköille toteutettiin ryhmäteemahaastattelu myös marraskuussa 2019.

Tutkimustuloksista nousi esille asioita kehittämissuhteita varten, ja ne koottiin kohdeorganisaatiolle hyödynnettäväksi tiivistettyyn ja selkeään muotoon. Tärkeimpänä tuloksista esille nousi palautteen antamiseen liittyvät asiat. Tuloksista esille tuli muun muassa tarve vertaispalautteelle ja ylipäättään tarve saada palautetta. Tämä tarve ilmeni niin työntekijöiden kuin esimiestenkin keskuudessa. Organisaatiomuutoksen myötä myymäläpäällikön työnkuvassa tapahtuneen muutoksen koettiin myös vaikuttaneen palautteen antamiseen, ja tässä yhteydessä kehittämissuhteeksi nostettiin kyselyssä ilmi tullut ehdotus viikkoviestin käytöstä.

Kohdeorganisaation käyttöön tiivistettiin lisäksi palautteen antamisen huoneentaulu, jolla voidaan tukea ja rohkaista jokaisen työntekijän palautteen antamista, sillä palautteen antamisen ja saamisen katsottiin olevan merkityksellisessä asemassa työssä onnistumisessa ja siinä kehittämisessä.

## FEEDBACK AND SELF-EVALUATION SUPPORTING THE TARGET SETTING

Kiekkinen, Eva-Maria

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

March 2020

Supervisor: Nokkonen, Sirpa & Minkkinen, Eila

Number of pages: 69

Appendices: 3

Keywords: feedback, self-evaluation, targets, target setting

---

The purpose of this thesis was to develop feedback and self-evaluation to support the target setting in Satakunnan Osuuskauppa's Sale-chain. The main research question was how to develop feedback and self-evaluation in order to support the target setting in the target organization. The purpose of this thesis was to get development ideas for the organization to use in the future.

The research was qualitative and research method used was case study. The information was gathered by using a questionnaire and a theme interview. The questionnaire's target group were the employees of the Sale-chain excluding the store managers. The questionnaire was sent in November 2019. The theme interview was also held in November 2019 and the target group were the store managers.

Some development ideas rose from the questionnaire and the theme interview. A summary was made from these ideas for the organization to use in the future. The most obvious thing in the research results were the things concerning the feedback. For example, the need for feedback between co-workers and receiving feedback in general. The need for feedback appeared as well in the answers of the employees as in the answers of the store managers. The change in the store manager's job description was perceived to have affected in giving feedback. One of the development ideas was a weekly message from the store manager.

A summary of the golden rules of feedback was also made for the organization to use in the future. The golden rules of feedback were gathered to support and encourage employees' ability to give feedback because that ability was perceived as a meaningful matter in succeeding and making progress at work.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET .....	7
2.1	Kohdeorganisaatio .....	7
2.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	9
3	TUTKIMUSMETODIT .....	10
3.1	Määrällinen ja laadullinen tutkimus.....	10
3.2	Lähestymistapana tapaustutkimus .....	12
3.3	Tiedonkeruumenetelmät .....	13
4	VALMENTAVA JOHTAJUUS JOHTAMISMALLINA HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA .....	16
4.1	Valmentava johtajuus johtamismallina.....	17
4.2	Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset .....	18
4.3	Hajautettu organisaatio toimintaympäristönä ja etäjohtamisen kulmakivet	19
5	TAVOITTEET ANTAVAT KEHITTYMISSUUNNAN.....	22
5.1	Tavoitteiden asettaminen .....	23
5.2	Hyvät ja huonot tavoitteet.....	25
5.3	Menestys syntyy henkilökohtaisten tavoitteiden kautta .....	26
6	PALAUTE OHJAA TOIMINTAA .....	27
6.1	Palaute, palautekäsitys, palautetyylit ja palautteen hyödyt.....	27
6.2	Myönteinen ja korjaava palaute .....	29
6.3	Palautteen antamisen pelisäännöt .....	32
6.3.1	Syy palautteen antamiselle .....	32
6.3.2	Havainnon viestiminen selkeästi .....	33
6.3.3	Palautteen rehellisyys, ajantasaisuus ja kahdenkeskisyys .....	34
6.4	Horizontaalinen palaute tavaksi .....	35
7	ITSEARVIOINNILLA JA -REFLEKTOINNILLA KOHTI TAVOITTEITA ....	36
7.1	Itsearviointi ja -reflektointi kehittymisen keinoina.....	37
7.2	Toimiva itsearviointi ja itsearvioinnin hyödyt.....	38
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	41
8.1	Aineiston kerääminen .....	41
8.2	Aineiston analysointi .....	43
8.3	Tutkimuksen arviointi.....	45
9	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	47

9.1	Kyselyn tulokset.....	48
9.1.1	Tavoitteet työpaikalla .....	48
9.1.2	Osaamiskeskustelut palautteen keinona ja arjen vuorovaikutus .....	52
9.1.3	Itsearviointi kyselyssä .....	55
9.1.4	Toimintaympäristö .....	57
9.2	Teemahaastattelu.....	58
9.2.1	Tavoitteet työpaikalla .....	58
9.2.2	Osaamiskeskustelut ja palaute .....	59
9.2.3	Itsearviointi teemahaastattelussa .....	60
9.2.4	Toimintaympäristö .....	61
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	62
	LÄHTEET .....	67
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tutkia itsearviointia ja palautetta tavoiteasetannan tukena osana valmentavaa johtamista kohdeorganisaatiossa. Valmentava johtajuus on suunnatus, joka on vähitellen saanut enemmän jalansijaa. Työelämän vaatimukset ja edellytykset muuttuvat jatkuvasti ja muutos pakottaa tarkastelemaan toimintatapoja uudelleen, ja työntekijöiltä edellytetään kykyä tarkastella omaa toimintaansa ja asettaa kehittymistavoitteita. Vuoropuhelu työntekijöiden kanssa on tärkeää, onnistumisia ja epäonnistumisia on pystyttävä käsittelemään. Organisaatiossa esimiehellä on vastuunsa työntekijän kehittämisestä, mutta myös työntekijän on huolehdittava omasta ammatillisesta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. Palaute ja oman toiminnan kriittinen tarkastelu ovat olennainen osa kehittymistä. Palautteen merkitys työelämässä on aina ajankohtainen, sillä taitavalla palautteen käytöllä esimies pystyy ohjaamaan toimintaa. (Kupias, Peltoja & Saloranta 2014, 13-14.)

Valmentava johtaminen on melko uusi johtamismalli kohdeorganisaatiossa ja sen pohjalta työntekijöistä halutaan valmentaa aiempaa parempia ja osaavampia. Tavoitteena on tutkia, miten itsearviointi ja palaute tukevat tavoiteasetantaa, ja miten niitä voisi kehittää. Uuden johtamismallin lisäksi muutoksena organisaatioon on tullut myös esimiestyön kokema muutos, kun hajautetussa organisaatiossa yhden esimiehen vastuulle on tullut useampi yksikkö. Esimies ei ole päivittäin fyysisesti paikalla ja työntekijät työskentelevät melko itsenäisesti. Työntekijöiden osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä ja sille halutaan luoda hyvät edellytykset. Nämä muutokset tekevät tutkimuksesta ajankohtaisen.

## 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

### 2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyö tehdään Satakunnan Osuuskaupan Sale-ketjulle, jossa myymälöitä on 11 ja esimiesten lisäksi henkilökuntaa on noin 4-7 henkilöä/myymälä. Jokaisessa myymälässä toimii myyntipalveluvastaava ja myymäläpäällikköjä Sale-ketjussa on viisi. Yhdellä myymäläpäälliköllä on siis vastuullaan 1-3 myymälää. Myymäläpäälliköiden esimiehenä toimii ryhmäpäällikkö. (Perttula-Vuori henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2018.)

Salen ryhmäpäällikkö, Merja Perttula-Vuori kertoo (henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2018), että valmentava johtajuus on jalkautunut Satakunnan Osuuskauppaan pikkuhiljaa ja tulee keväällä 2019 osaksi myös Sale-ketjua. Vuonna 2018 ketju koki organisaatiomuutoksen, kun yhden myymäläpäällikön vastuulle tuli useampi myymälä, ja esimies on paikalla pari päivää viikossa. Jokaisessa myymälässä on myyntipalveluvastaava, joka toimii työssä esimiehen eli myymäläpäällikön tukena. Ketjussa on otettu käyttöön tavoitetaulu, jonka avulla jokainen työntekijä saa jokaiseen työvuoroonsa tavoitteen. Tähän tavoitetauluun työntekijä kommentoi työpäivän päätteeksi, miten hän on mielestään tavoitteensa suhteen onnistunut. Joulukuussa 2018 tavoitetaulu oli ollut käytössä noin kuukauden verran joka päivä, mutta oli kuitenkin vielä harjoitteluvaiheessa. Esimies antaa työvuorossaan yksikössä palautetta sekä saman päivän että pidemmän ajanjakson onnistumisesta.

Valmentavassa johtamisessa johtaja ei suoranaisesti kehitä johdettaviaan, vaan pikemminkin johdettavia varustetaan oikein ja heidän kasvuaan yksilöinä ja ammattilaisina tuetaan (Ristikangas & Ristikangas 2013b, 13). Kohdeorganisaatiossa valmentavan johtamisen keskiössä ovat tavoitteet, itsearviointi ja keskusteleva palaute. Organisaatiossa halutaan tukea työntekijöiden kehittymistä, ja jo tapahtuneita sekä tulevia muutoksia silmällä pitäen halutaan löytää keinoja kehittää itsearviointia ja palautteen antamista. On tarpeellista selvittää, miten työntekijät kokevat oman onnistumisensa arvioimisen ja miten organisaatiossa voitaisiin tukea henkilökunnalta odotettavaa itsearviointia.

Esimies ei ole päivittäin paikalla, ja monessa Sale-myyvälässä työskennellään myös yksin, joten työntekijöiden itseohjautuvuus korostuu. Myös palautteen antaminen ja saaminen on tässä tilanteessa haastavaa. Jotta palaute olisi mahdollisimman reaaliaikaista, tarvitaan erilaisia palautekeskustelutapoja.

## 2.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on tutkia ja kehittää itsearviointia ja palautetta kohdeorganisaatiossa. Työllä tavoitellaan ensisijaisesti kehittämisehdotuksia tavoiteasetantaa tukeviin keinoihin, mutta myös konkreettisen tuotoksen, kuten itsearviointilomakkeen tai palautekeskustelumallin, tuottaminen on mahdollista kehittämisehdotusten pohjalta. Kehittämisen tueksi tarkastellaan palautteenannon ja itsearvioinnin nykytilaa kohdeorganisaatiossa.

Työn päätutkimuskysymys on:

- Miten palautetta ja itsearviointia voidaan kehittää tukemaan tavoiteasetantaa kohdeorganisaatiossa?

Tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä työntekijät toivovat palautteenannolta ja arjen vuorovaikutukselta sekä itsearvioinnilta?
- Miten työntekijät kokevat organisaatiomuutoksen vaikuttaneen palautteen antamiseen ja itsearviointiin?
- Miten työntekijät ja esimiehet asettavat tavoitteita kohdeorganisaatiossa?
- Miten hajautettu organisaatio ja valmentava johtaminen vaikuttavat palautteenantoon ja itsearviointiin kohdeorganisaatiossa esimiesten näkökulmasta?

Työelämässä tarvitaan yhä enemmän kykyä arvioida, pohtia ja reflektoida omaa toimintaansa, kun ihmisiltä odotetaan itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista. Reflektion käsite liittyy ajatteluun ja merkitsee mietiskelyä, harkintaa tai heijastamista. Oppimisessa reflektio on välttämätöntä. (Surakka & Laine 2013, 107.) Itsearviointi on tärkeä kehittämistyökalu työelämässä, mutta sen rinnalle tarvitaan palautetta kertomaan,



missä ihminen onnistuu ja missä on kehittämistarvetta. Palaute auttaa näkemään, missä ihminen on tällä hetkellä osaamisensa kanssa ja se pitää oikeassa suunnassa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.)

Organisaatiossa on käytössä tavoitetaulu, ja opinnäytetyössä tutkitaan muun muassa sitä, millaiseksi tavoiteasetannan työkaluksi käytössä oleva tavoitetaulu koetaan, ja miten palaute sekä itsearviointi toimivat tavoiteasetannan tukena kohdeorganisaatiossa. Se, että esimies on paikalla parina päivänä viikossa, vaikuttaa olennaisesti palautteen antamiseen.

### 2.3 Teoreettinen viitekehys

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat itsearviointi, palaute, tavoite, tavoiteasetanta ja valmentava johtaminen. Valmentavasta johtamisesta on tullut vaihtoehto vanhan aikaiselle autoritääriselle johtamiselle. Se on melko nuori ilmiö Suomessa, mutta hyvää vauhtia juurtumassa meillekin. Valmentava johtaminen uskoo muun muassa ihmisarvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn, ja siinä keskitytään alaisten tukemiseen oppimisessa ja kannustetaan heitä löytämään ja toteuttamaan parhaita kykyjään. (Moksi 2016, 11.)

Työelämässä itsensä johtaminen ja oman toimintansa arviointi on tärkeää. Pentti Sydänmaanlakka on kirjoittanut paljon itsensä johtamisesta. Sydänmaanlakan mukaan (2006, 7) johtamista ei voi jättää vain johtajille, vaan älykkäässä organisaatiossa itsensä johtaminen nähdään olennaisena osana johtamista. Kun ihminen pystyy tarkastelemaan kriittisesti omaa toimintaansa, hahmottamaan vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan, on hänellä mahdollisuus asettaa itselleen tavoitteita ja kehittyä. (Sydänmaanlakka 2006, 89.)

Itsearviointi ei kuitenkaan yksin riitä ihmisen kehittymiseen, vaan ihmisen on saatava työstään palautetta. Palautteen avulla ihminen saa tietoa vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan, ja palaute kasvattaa itsetuntemusta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13-14.) Palautetta antamalla osoitetaan kiinnostusta siihen, mitä ihminen tekee ja sen avulla on mahdollista asettaa ymmärrettävästi tavoitteita, jotka haastavat, mutta ovat

kuitenkin saavutettavissa olevia. Kun työssä asetetaan tavoitteita, on niiden saavuttamisesta tärkeää saada palautetta. Palautteen merkitys työelämässä on suuri, sillä kannustavalla palautteella työntekijä voi kokea onnistumisen tunteita, saada tietoa edistymisestään ja oppia onnistumisestaan. Ei ole yhdentekevää, miten palautetta annetaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 17-19.)

### 3 TUTKIMUSMETODIT

Tämä opinnäytetyö on ensisijaisesti laadullinen, mutta myös määrällisen tutkimuksen piirteitä tarkastellaan tutkimusmenetelmiä käsiteltäessä. Lähestymistavaksi työlle valikoitui tapaustutkimus, mutta opinnäytetyössä on myös konstruktiivisen lähestymistavan piirteitä. Työn tutkimuksellinen osuus toteutetaan kyselyn ja ryhmäteemahaastattelun avulla.

#### 3.1 Määrällinen ja laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaetaan laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Ne voidaan helposti mieltää toistensa vastakohtiksi, mutta ne voidaan nähdä myös toisiaan täydentäviksi suuntauksiksi, ja laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136.) Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on kuitenkin eroja, ja tässä työssä tarkastellaan molempia tutkimusmenetelmiä, sillä työn yhtenä tiedonkeruumenetelmänä käytetään kyselyä, joka on määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. (Kananen 2010, 74.)

Hirsjärvi ym. (2009, 140) nostavat esille muutamia keskeisiä piirteitä kuvaamaan määrällistä tutkimusta, ja esiin nousevat mm. johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely sekä tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat. Koehenkilömäärittelyllä ja otantasuunnitelmalla tarkoitetaan sitä, että on määriteltävä perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja tästä perusjoukosta otetaan otos. Määrällisessä tutkimuksessa on myös tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen.

Määrällinen tutkimus palvelee silloin, kun halutaan suurelta joukolta ihmisiä vastauksia rajattuun tutkimusongelmaan. Määrällisen tutkimuksen perusta on siinä, että ilmiöstä tai teorioista on ennakkotietoa, josta esimerkiksi nousevat kyselyn kysymykset. On tiedettävä, mitä kysytään, jotta kysely voidaan toteuttaa. (Kananen 2015, 95-96.)

Myös laadullisesta tutkimuksesta Hirsjärvi ym. (2009, 164) tuovat esille tyypillisiä piirteitä, joista eräs on se, että laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedonkeruun välineenä. Tutkijan omat havainnot sekä keskustelut tutkittavien kanssa ovat keskeisessä asemassa, ei niinkään mittausvälineillä hankittu tieto. Ihmisten merkitys tutkimuksessa tulee esille myös tiedonkeruumenetelmissä, sillä niiden suhteen pyritään suosimaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Näistä esimerkkeinä mainittakoon teema- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Toinen tyypillinen piirre on, että laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan se pyrkii tarkastelemaan aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti.

Laadullinen tutkimus pyrkii tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, eikä se pyri yleistämään määrällisen tutkimuksen tavoin. (Kananen 2014, 16-18.) Tässä opinäytetyössä pyritään saamaan syvällistä ymmärrystä kohdeorganisaatiossa tapahtuvasta palautteenannosta sekä siellä toteutettavasta itsearviointista. Organisaation johtamisympäristö vaikuttaa myös siihen, miten palautteenantoa ja itsearviointia voi tulevaisuudessa kehittää, joten on tärkeää ymmärtää, minkälaisessa johtamisympäristössä työtä tehdään. Kohdeorganisaatiossa toteutetaan valmentavaa johtamista ja sen lisäksi organisaatiossa toimintaan vaikuttavat myös hajautetun organisaation piirteet. Aiemmin myymäläpäällikkö vastasi vain yhdestä myymälästä, mutta nyt yhden myymäläpäällikön vastuulla on useampi myymälä, eikä esimiehen päivittäinen läsnäolo ole enää mahdollista. Tämä muutos on tuonut mukanaan uudenlaisen ulottuvuuden organisaation toimintaan hajautettuna organisaationa.

### 3.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Lisäksi tapaustutkimukselle on ominaista tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Oleellista tapaustutkimuksessa on, että tutkittava kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena eli tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52.) Tässä opinnäytetyössä kokonaisuus on palautteen ja itsearviointin tutkiminen ja kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Toimeksiantajalta tulleen toiveen mukaan tarkoitus on saada nimenomaan kehittämissuhteita organisaation käyttöön, joten tapaustutkimuksen valinta lähestymistavaksi on perusteltu. Lisäksi tapaustutkimuksessa on tärkeää saada suppeasta kohteesta paljon tietoa, ja opinnäytetyössä tarkastellaan vain Satakunnan Osuuskaupan Sale-ketjussa tapahtuvaa palautteenantoa ja itsearviointia. Näin pyritään saamaan mahdollisimman paljon uutta tietoa kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2015, 52-53.)

Kehittämissuhteita on mahdollista viedä eteenpäin konkreettisiksi tuotoksiksi, jolloin lähestymistapaan tulee konstruktivisia piirteitä. Tämä konkreettisen tuotoksen luominen on konstruktivisen tutkimuksen eräs ominaispiirre. Konstruktivinen tutkimus pyrkii ratkaisemaan oikean käytännön ongelman ja syntyneen tuotoksen on tarjottava tähän ongelmaan ratkaisu. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.)

Opinnäytetyössä on mahdollisuus konkreettiselle tuotokselle. Mikäli kehittämissuhteiden pohjalta kyetään tuottamaan konkreettinen tuotos, kuten itsearviointilomake, on se selkeä työkalu, joka helpottaa sekä esimiesten että alaisten työtä. Se tarjoaa selkeät raamit, joiden puitteissa omaa toimintaa voi tarkastella ja jonka pohjalta esimiehet saavat tietoa työntekijöiden vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Yksi vaihtoehto konkreettiseksi tuotokseksi voi olla myös eräänlainen palautteen antamisen huoneentaulu, joka toimisi tukena sekä esimiehille, että työntekijöille. Koska esimies ei ole paikalla päivittäin antamassa palautetta, voisi tällainen palautteenannon huoneentaulu olla apuna siinä, että työntekijät osaisivat antaa myös toisilleen palautetta oikein ja reaaliaikaisesti.

### 3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämistyö ei voi perustua pelkkään teorian tietoon, vaan tarvitaan tietoa siitä, mitä tapahtuu kohdeorganisaatiossa. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa käytettäviä perustiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset kyselyt ja haastattelut, joiden avulla saadaan tietoa siitä, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat ja uskovat. Kyselyt ja haastattelut antavat tietoa siitä, miten tutkittavat havaitsevat ympärillään tapahtuvat asiat. Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä puolestaan antaa tietoa siitä, mitä todella tapahtuu ja toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruussa voidaan hyödyntää myös erilaisia toimijoiden itsensä tuottamia dokumentteja, kuten omaelämäkertoja, virallisia dokumentteja, päiväkirjoja, muistelmia ja kirjeitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-2017.)

On tärkeää saada työntekijät kertomaan kokemuksistaan ja ymmärtämään mahdollisuus kehittää oman organisaationsa tavoiteasetannan keinoja. Tutkimuksellista tietoa opinnäytetyössä kerätään kyselyn ja haastattelujen avulla. Tässä opinnäytetyössä käytettävä kysely suunnataan kaikille Sale-myyvälöiden työntekijöille, paitsi myymäläpäälliköille. Myymäläpäälliköiltä tietoa kerätään haastattelun avulla. Myymälöitä on 11 ja niissä työskentelee esimiesten lisäksi 4-7 henkilöä/myymälä. Tarkoituksena on kerätä tietoa palautteenannon ja itsearvioinnin nykytilasta ja siitä, miten näitä asioita voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää, jotta ne tukevat tavoitteiden asettamista työssä. Kysely toteutetaan Microsoft Forms -kyselytyökalun avulla.

Kysely tavoittaa kerralla monta ihmistä, joten se on nopea tiedonkeruumenetelmä. Tiedonkeruumenetelmänä kysely on eniten käytetty ja sen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Usein kysely tuottaa melko pinnallista tietoa, ja tämä on kyselyn keskeinen heikkous. Kyselyitä saattaa tulla paljon, joten on mahdollista, että ihmiset vastaavat niihin nopeasti, eikä näin ollen pystytä arvioimaan, kuinka vakavasti vastaajat ovat kyselytutkimukseen suhtautuneet. (Ojasalo ym. 2014, 121.) Lisäksi on mahdollista, että kyselyyn ei vastata ollenkaan. Tämä voi olla tietoinen tai tiedostamaton valinta. Mikäli kysely lähetetään sähköpostitse, on mahdollista, että se hukkuu muiden sähköpostien joukkoon. Kysely on tiedonkeruumenetelmä, joka on valitettavan helppo ohittaa. Vaikka kysely on tyypillisesti määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä, voidaan sitä käyttää myös

laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Kyselyllä pyritään keräämään yleensä faktatietoja, mutta sillä on mahdollista kerätä myös mielipiteitä. (Kananen 2014, 75.)

On tärkeää rakentaa hyvä kyselylomake, jotta vastauksia saadaan mahdollisimman paljon. Avainasemassa ovat hyvät kysymykset, mutta myös kyselylomakkeen ulkonäöllä on vaikutusta vastausintoon. Kyselylomakkeen on syytä olla selkeä ja siisti, eikä se saa olla liian pitkä. Hyvässä kyselylomakkeessa kysymykset ovat hyvin aseteltuja, niissä kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan ja vastausohjeet ovat yksiselitteiset. (Heikkilä 2014, 46-47.)

Tavallisia kyselyssä käytettyjä kysymystyyppisiä ovat mm. avoimet kysymykset, suljetut kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. Lisäksi kyselyissä voidaan tietoa kerätä suljettujen kysymysten muodossa esitettyjen väittämien avulla, joihin otetaan kantaa asteikkotyypisillä vastausvaihtoehdoilla. (Heikkilä 2014, 47-51.)

Avoimia kysymyksiä on useimmiten kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Niiden avulla voidaan saada sellaisia vastauksia, joita ei etukäteen osattu ajatella. Hyvänä puolena avoimissa kysymyksissä on niiden helppous, mutta vastaavasti ne ovat hankalia käsitellä ja sanallisten vastausten luokittelu on vaikeaa. Suljetuissa eli vaihtoehdot antavissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Tällaista kysymystyyppiä käytettäessä on huomioitava, että vastausvaihtoehtoja ei saa olla liikaa ja kaikille vastaajille on löydettävä sopiva vaihtoehto. Sekamuotoisissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat olemassa, mutta joukossa on myös avoin vaihtoehto. (Heikkilä 2014, 47-50.) Tässä työssä käytettävässä kyselyssä esiintyy jokaista kysymystyyppiä ja lisäksi käytetään myös 5-portaista Likertin asteikkoa mielipideväittämissä.

Koska pelkkä kysely jättää tutkimustiedon helposti pinnalliseksi, käytetään toisena tiedonkeruumenetelmänä haastattelua, sillä haastattelu antaa mahdollisuuden kerätä syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 106 & 121.) Haastattelu on melko joustava tiedonkeruumenetelmä, ja se tuo ihmisen kokemuksiineen tutkimustilanteen keskiöön. Haastattelutyyppisiä ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Haastattelu on mahdollista toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-210.)

Lomakehaastattelu tunnetaan myös nimellä strukturoitu haastattelu, ja siinä kysymysten järjestys ja muoto on täysin määrätty. Avoimesta haastattelusta voidaan käyttää myös mm. nimiä syvähaastattelu, vapaa haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Tämä haastattelutyyppe antaa haastattelijalle mahdollisuuden selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja käsityksiä ilman tiukkaa järjestystä tai muotoa ja se on lähellä keskustelua. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-209.)

Teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, mutta kysymysten aihepiirit eli teema-alueet ovat selvillä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelu on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Teema on laaja aihekokonaisuus, keskustelualue, ja teemojen valinta on tehtävä niin, että niiden avulla saadaan kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Työn kannalta tärkeät teemat nousevat oppinnäytetyön teoreettisesta viitekehiksestä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Teemahaastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, eikä siinä ole tarkoitus ennalta lyödä haastattelukysymyksiä lukkoon, vaan saadut vastaukset nostavat esiin uusia kysymyksiä. Haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus on tärkeässä asemassa, ja haastattelijan on kyettävä poimimaan saaduista vastauksista mahdollisuudet uusille, jopa yllättäville kysymyksille. Teemahaastattelussa haastateltaviksi valitaan henkilöitä, joita ilmiö koskettaa. (Kananen 2012, 100-104.)

Tässä työssä käytettävä haastattelu on tyypiltään teemahaastattelu, joka toteutetaan ryhmähaastatteluna. Ryhmäteemahaastattelu suunnataan myymäläpäälliköille, joita Satakunnan Osuuskaupan Sale-ketjussa on viisi. He ovat kokeneet organisaatiomuutoksen, kun yhden myymäläpäällikön vastuulle on tullut useampi myymälä. Tästä johtuen on tärkeää saada tutkimustietoa palautteesta ja itsearviointista myös esimiesten näkökulmasta, jotta palautteenantoa ja itsearviointia voidaan tulevaisuudessa kehittää. Ryhmäteemahaastattelun teemoissa käsitellään tavoitteita, palautetta, itsearviointia ja toimintaympäristöä. Teemat on valittu teorian sekä työntekijöille suunnatun kyselyn pohjalta haastateltavien esimiesasema huomioiden. Näin tulevat huomioiduiksi sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulma, kokemukset ja kehittämisehdotukset.

Ryhmähaastattelussa on sekä hyvät että huonot puolensa. Ryhmähaastattelu säästää aikaa, kun saadaan useampi henkilö haastateltua samalla kertaa, mutta se puolestaan vaatii haastattelijalta kykyä huolehtia siitä, että jokainen haastateltava saa tuottaa tietoa. Hankalinta se on tilanteessa, jossa haastateltavina on sekä esimiehiä että alaisia (Kananen 2012, 100). Tässä tapauksessa haastateltavat ovat kuitenkin samalla viivalla asemansa suhteen, joten haastateltavien persoonat luultavasti vaikuttavat tilanteessa enemmän.

Työntekijöiltä kyselyssä ja esimiehiltä haastattelussa saatu materiaali on ensiarvoisen tärkeää työn onnistumista ajatellen. Onnistuessaan opinnäytetyö antaa kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa siitä, miten palautetta ja itsearviointia kannattaa kehittää ja mahdollisesti jopa konkreettisen tuotoksen organisaation arkea helpottamaan. Esimiehet pystyvät työn tulosten perusteella kehittämään palautteenantamista ja tukemaan työntekijöiden itsearviointia. Palautteen avulla pystytään ohjaamaan työntekijöitä oikeaan suuntaan, ja siksi palautteessa onnistuminen on tärkeää. Itsearvioinnin kehittäminen auttaa jokaista työntekijää tarkastelemaan omaa toimintaansa tarkemmin, ja näin on helpompaa asettaa itselleen saavutettavissa olevia tavoitteita ja kehittyä työssään.

#### 4 VALMENTAVA JOHTAJUUS JOHTAMISMALLINA HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Työelämä ja johtaminen on muuttunut ja muuttuu yhä uusien sukupolvien tullessa työelämään ja vanhojen siirtyessä eläkkeelle. Vahvat hierarkiat ja autoritäärinen johtaminen ovat saaneet haastajan uudenlaisen johtamisajattelun myötä. Valmentavan johtamisajattelun myötä esimiesten perustehtävä on saanut uusia ulottuvuuksia, kun yksilösuoritusten lisäksi tarkastelun alla ovat ryhmän yhteinen osaaminen ja sen kehittäminen. Valmentava johtaja ei ole itsevaltiainen, joka jakaa käskyjä, vaan hän on vuorovaikuttaja, joka toimii yhdessä tiiminsä kanssa ja tukee alaitensa kehittymistä sekä yksilöinä että ammattilaisina. Uusia ulottuvuuksia perustehtävään tuovat myös muuttuvat toimintaympäristöt, kuten toimiminen hajautetussa organisaatioissa. Haasteet kohdistuvat erityisesti esimiehiin, joihin kohdistuu monenlaisia odotuksia ja



vaatimuksia. Heidän on oltava läsnäolevia valmentajia, jotka eivät kuitenkaan toimintaympäristön muutoksista johtuen pysty aina olemaan läsnä. Haasteena on yhdistää johtamis- ja toimintaympäristön vaatimukset niin, että se palvelee organisaation tavoitteita sekä siellä toimivien ihmisten kehittymistä. (Moksi 2016, 11; Ristikangas & Ristikangas 2013, 18-19.)

#### 4.1 Valmentava johtajuus johtamismallina

Johtajuutta käsittelevissä teorioissa ja kirjallisuudessa jakoon ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamisesta törmää hyvin usein, mutta ihmisasioita ja asiaasioita on todella vaikea erottaa toisistaan, eivätkä asioiden ja ihmisten johtaminen näin ollen ole toisiaan poissulkevia näkemyksiä. Valmentava johtajuus ei sivuuta asiajohtamista, vaan se korostaa, että organisaatio pääsee haluttuihin tuloksiin keskittymällä ihmisiin (Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg 2010, 11; Moksi 2016, 11). Valmentava johtaja on sekä ihmisten että asioiden johtaja.

Vaikka ymmärrys ihmisten johtamisen tärkeydestä on nousussa, valitaan esimiestehtäviin yhä pitkälti asiantuntijatehtävissä menestymisen perusteella. Asiaosaaminen ei kuitenkaan kerro siitä, miten halukas ja kiinnostunut henkilö on johtamaan ihmisiä. Henkilön kiinnostus ihmisten johtamiseen olisi hyvä selvittää, sillä valmius johtaa ihmisiä vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen. Ajanpuute sekä paine omien tulostavoitteiden saavuttamisesta vaikuttaa siihen, minkä verran esimies keskittyy vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Esimiehen tehtäväkuva on usein hyvin laaja, ja riskinä on, että huomio kiinnittyy lähinnä hallinnollisiin tehtäviin. (Vilkman 2016, 22-23.)

Valmentavan johtajan on tärkeää tuntea omia ja työntekijöiden vahvuuksia, sillä nämä tuntiessaan hän kykenee delegoimaan työtä niin, että työtyytyväisyys ja työn tuloksellisuus ovat mahdollisimman hyvät. Lisäksi vahvuuksien tunteminen auttaa esimiestä vaikuttamaan työntekijän suoritukseen ja hän kykenee ohjaamaan työntekijän omia tavoitteita vastaamaan työnantajan tavoitteita. (Kurttila ym. 2010, 31; Surakka & Laine 2013, 146.)

Miten valmentava johtaja sitten oppii tuntemaan työntekijöiden vahvuudet ja edesauttamaan yksilön kehittymistä? Yksinkertaistettuna valmentava johtamisote tuo johtamiseen seuraavia elementtejä: suhteen ja luottamuksen rakentamista, aktiivista kuuntelua, läsnäoloa sekä tilaa oivaltaa. Näiden elementtien avulla on mahdollista rakentaa työntekijöihin hyvä luottamussuhde. Kommunikoidessaan valmentava johtaja kysyy kertomisen sijaan. Tällä tavalla valmentava johtaja pyrkii edistämään ajattelua. Ajattelun edistäminen tähtää tietoisuuden lisääntymiseen ja siihen, että yksilön oma potentiaali ja ratkaisutaidot nousevat esiin. Tämä puolestaan lisää vastuullisuutta. (Ajanko 2016, 109.)

#### 4.2 Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset

Jotta valmentava johtaminen ei jäisi vain sanahelinäksi, on tärkeää ymmärtää, mitkä asiat edesauttavat valmentavan johtamiskulttuurin syntymistä. Valmentavassa johtamiskulttuurissa keskeisessä asemassa on yhteistyö. Kun työyhteisössä ollaan sitoutettu yhteiseen tekemiseen ja siitä innostutaan kerta toisensa jälkeen, näkyy se myös työilmapiirissä. Jotta valmentava johtamiskulttuuri saavutetaan, on kiinnitettävä huomiota toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden laadun syventämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 267.)

Mikäli yhteinen suunta ei ole organisaatiossa selvillä, ei todellisia muutoksia organisaatiokulttuurissa kyetä saavuttamaan. Valmentava johtamiskulttuuri edellyttää järjestelmällistä työskentelyä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittämismyönteisyyttä. Kulttuuria ei pystytä muuttamaan, mikäli toimintatavat organisaation sisällä eroavat toisistaan ja uudet toimintatavat musertuvat vanhojen käytäntöjen alle. Muutos tapahtuu usein hitaasti, ja se vaatii pitkäjänteistä työtä. Uusiin toimintatapoihin kannustaminen sekä niiden vahvistaminen on erityisesti lähijohdon tärkeä tehtävä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 268.)

Työyhteisön voima on sen yksilöiden erilaisuudessa ja siinä, että yhteisön jokainen jäsen hyväksyy toisensa ja osoittaa arvostusta toista kohtaan. Tällaisessa työyhteisössä ihmisten on turvallista toteuttaa itseään ja etsiä esimiehen johdolla omia vahvuuksiaan. Omien vahvuuksien löytäminen, niiden hyödyntäminen ja niistä positiivisen

palautteen saaminen innostaa ylittämään itsensä, ja siitä syntyy ihmiselle itselleen merkityksellinen kokemus, joka motivoi häntä työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmiselle on tärkeää olla osa työyhteisöä ja tulla hyväksytyksi osaksi ryhmää, sillä ryhmän tuki lisää tyytyväisyyttä ja on palkitseva kokemus. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 269.)

Valmentavan johtamiskulttuurin toinen kulmakivi on osaamisen tietoisessa kehittämisessä, jolloin palautteella ja toiminnan arvioinnilla on suuri merkitys. Palautetta annetaan aina arvostavasti ja se kulkee molempiin suuntiin. Esimiestyön kehittäminen ja arviointi viestii osaamisen arvostamisesta. Valmentavassa kulttuurissa annetaan tilaa kehittää ja kehittyä, siellä annetaan tilaa uusille mahdollisuuksille. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 273-274.) Esimiestyön kehittämiselle hyvän mahdollisuuden tarjoavat 360-arviot, joissa palautetta pyydetään eri yhteistyötahoilta. Palaute nähdään mahdollisuutena, ja mitä laajemmalta sitä saadaan, sitä paremmat eväät esimies saa itsensä kehittämiseen. 360-arvioon sisältyy oman arvion lisäksi esimerkiksi alaisten arvio, oman esimiehen arvio ja kollegoiden arvio toiminnasta. Tämän arviointitavan hyödyllisyys piilee siinä, että sen avulla voidaan tarkastella, miten oma arvio eroaa tai on linjassa muiden antaman palautteen kanssa. (Ajanko 2016, 94-95.)

Kun harjoitetaan valmentavaa johtamista, on tärkeää olla tietoinen niistä toimivan vuorovaikutuksen tavoista, joita itsellä jo on. Ne voivat olla taitoja, asenteita tai tekniikoita. Keskeistä valmentavalle vuorovaikutukselle ovat kunnioitus, kuuntelu ja kysymykset, sekä pyrkimys nostaa esille valmennettavan omat ratkaisut. Valmentavan johtajan on hyödyllistä opetella pistämään sivuun oma asiantuntemuksensa ja mielipiteensä. (Ajanko 2016, 111-113.)

#### 4.3 Hajautettu organisaatio toimintaympäristönä ja etäjohtamisen kulmakivet

Hajautettu organisaatio on toimintaympäristö, joka koskettaa tutkimuksen kohteena olevaa Sale-ketjua, sillä töitä tehdään eri paikkakunnilla. Ketjun 11 myymälää sijaitsevat Laviassa, Luvialla, Köyliössä, Porissa, Vanhassa-Ulvilassa, Honkajoella, Kiekassa, Kankaanpäässä ja Pomarkussa. (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2019.)

Yhden myymäläpäällikön vastuulla on nykyään useampi myymälä, ja tämä on uusi asia Sale-ketjun toiminnassa.

Hajautetussa organisaatiossa etäisyys vaikuttaa kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen, jotka puolestaan ovat tärkeitä lähtökohtia valmentavassa johtajuudessa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 266-267; Vartiainen ym. 2004, 38). Välittömän reagoimisen ja kommunikaation hidastuminen vaikuttavat palautteen antamiseen ja saamiseen, ja tämä on yksi hajautetun organisaation haasteista erityisesti silloin, kun siellä pyritään johtamaan valmentavalla otteella, jossa palaute on tärkeässä asemassa. (Surakka & Laine 2013, 150; Vartiainen ym. 2004, 39.)

Hajautetussa organisaatiossa on hyviä ja huonoja puolia. Surakka & Laine (2013, 194) nostavat esille luottamuksen merkityksen, kun esimies johtaa etäältä. Tämän huomion tekee myös Vartiainen ym. (2004, 39) todetessaan, että kaukaa johdettaessa toisten tuntemus jää vaillinaiseksi, joka puolestaan vaikuttaa luottamuksellisen esimies-alaisuuden muodostumiseen. Hyvänä puolena Vartiainen nostaa esille sen, että on mahdollista saada kattavampi kuva organisaation toiminnasta silloin, kun työskennellään saman organisaation eri toimipisteissä. Myös asiakkaiden tunteminen paranee tällöin.

Etäjohtaminen haastaa esimiestyötä, kun alaiset eivät työskentele samassa tilassa esimiehensä kanssa. (Hyppänen 2013, 84). On selvää, että kaukana oleva esimies ei kykene seuraamaan päivittäistä työskentelyä samalla tavalla kuin esimies, joka on fyysisesti läsnä. Esimiehen tehtävät ovat yhä olemassa, vaikka johtaminen tapahtuukin etäältä. Miten esimies pystyy olemaan näkyvä silloin, kun hän on kaukana? Tällaisessa tilanteessa luottamuksen merkitys korostuu. Luottamuksen rakentamisen lisäksi on tärkeää, että yhteiset tavoitteet ja toimintatavat ovat selkeitä, työntekijöiden työskentelyä tuetaan ja yhteistyötä rakennetaan. (Surakka & Laine 2013, 194.)

Hyppänen (2013, 85) tuo esille etäjohtamisen hyvän käytännön, jonka mukaan esimies viettää säännöllisesti päivän tai kaksi viikossa organisaation eri toimipisteissä, joka mahdollistaa sen, että henkilöstön kanssa voidaan käsitellä asioita, jotka vaativat henkilökohtaista tapaamista. Tällainen käytäntö toteutuu kohdeorganisaatiossa.

Etäjohtamisen kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Luottamus on tila, jolloin ei ole tarvetta varautua pahimpaan. Kun työpaikalla vallitsee luottamus, ei ole tarvetta laatia pitkiä sääntöjä ja määräyksiä. Luottamus rakentuu alaisten ja esimiehen välisellä avoimella ja runsaalla kommunikaatiolla. (Vilkman 2016, 25-27.) Myös Hyppänen (2013, 85) nostaa esille luottamuksen merkityksen etäjohtamisessa. Hyppäsen mukaan erityisesti esimies-alaisuuden alkuvaiheessa yhdessä vietetty aika ja yhdessä tekeminen ovat tärkeitä asioita luottamuksen syntymisessä.

Ilman arvostusta yhteistyö työpaikalla ei suju. Hajautetussa organisaatiossa työskentelevät voivat helposti kokea, että eivät saa tarpeeksi sosiaalista tukea työyhteisöltään ja esimieheltään. Arvostus on usein pieniä asioita arjessa, mutta niistä nousevalla sosiaalisella tuella on valtava merkitys työntekijälle. Sosiaalinen tuki kertoo, että työntekijää ja hänen työpanostaan pidetään tärkeänä. Se vähentää myös kuormittavuuden kokemuksia ja tyytymättömyyden tunteita. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi antamalla mahdollisuus vaikuttaa asioihin, antamalla rehellistä palautetta toisen työstä, kuuntelemalla ja olemalla läsnä keskustelussa. (Vilkman 2016, 33.)

Avoimuudesta puhutaan paljon, mutta sitä harvoin pohditaan tarkemmin. Avoimuus liittyy vahvasti vuorovaikutukseen, ja silloin tieto kulkee mahdollisimman muuttumattomana organisaatiossa joka suuntaan. Se on avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa, läpinäkyvää toimintaa. Lisäksi avoimuuden käsite pitää sisällään sen, että ihmiset otetaan mukaan työn suunnitteluun ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin päätöksiin. Yksittäiselle ihmiselle avoimuus tarkoittaa myös mahdollisuutta ottaa puheeksi vaikeitakin asioita ilman, että pitää pelätä joutuvansa kärsimään asiasta. (Vilkman 2016, 33-34.)

Yhteiset ja toimivat pelisäännöt mahdollistavat sen, että yhteistyö toimii. Pelisäännöistä päättäminen ei ole yksin esimiehen tehtävä, vaan niistä on sovittava yhdessä. Mikäli esimies päättää pelisäännöistä ilman keskustelua, on suuri riski, että työntekijät eivät ole niistä samaa mieltä tai tulkitsevat ne eri tavalla. Tällöin yhteisiin pelisääntöihin ei sitouduta. Ihmisen on olennaista ymmärtää ja hyväksyä asia voidakseen sitoutua siihen. Kun pelisäännöistä sovitaan yhdessä, syntyy kokemus siitä, että on voinut

vaikuttaa työtä koskeviin asioihin, ja lisäksi syntyy yhteinen tulkinta siitä, mitä säännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016, 37.)

Jatkuva vuorovaikutus nivoo yhteen jo aiemmin mainitut etäjohtamisen kulmakivet, sillä sitä tarvitaan, jotta muut kulmakivet toteutuvat. Vuorovaikutus ei ole vain viestintää ja tiedottamista, vaan sen keskiössä ovat ihmisten väliset suhteet ja toiminta, jossa jaetaan tietoa, kokemuksia, ajatuksia ja tunteita. Näistä rakentuu yhteisiä merkityksiä. Vuorovaikutus tapahtuu aina vähintään kahden ihmisen välillä. (Vilkman 2016, 40.)

Ihmisellä on tarve kokea olevansa osa yhteisöä, ja työssä hyvä yhteishenki on tärkeää niin työssä viihtymisen kuin työn tuloksellisuudenkin kannalta. Yhteisöllisyyden avulla luodaan hyvä yhteishenki. Yhteisöllisyyden merkitystä ei kannata väheksyä, sillä sen avulla syntyy aito ja tuottava yhteistyö. Yhteisöllisyyden ylläpito on etäjohtajalle haaste, sillä vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristäytyneisyyden kokemiseen. Vuorovaikutuksen määrään ja laatuun sekä yhteishenkeen on kiinnitettävä huomiota. Mikäli tämä unohtuu, voi yhteisöllisyys jäädä puuttumaan organisaatiosta kokonaan. Tämä puolestaan johtaa vuorovaikutuksen vähentymiseen, työntekijöiden moraalien heikkenemiseen, ja vähentää työntekijöiden yhtenäisyyttä sekä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat erittäin tärkeässä asemassa yhteisöllisyyttä rakennettaessa. (Vilkman 2016, 41-43.)

## 5 TAVOITTEET ANTAVAT KEHITTYMISSUUNNAN

Tavoitteiden asettamisen lähtökohta on tavoitteiden asettaminen koko organisaatiolle. Ne liittyvät olennaisena osana organisaation strategiaan. Kamensky (2015, 23) toteaa, että käsitteenä strategian yksiselitteinen määrittely on haastavaa, mutta Kauhanen (2015) määrittelee strategian hyvin selkeästi organisaation tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinnaksi. Maailma muuttuu, ja strategian avulla organisaatio kykenee hallitsemaan ympäristöä valitsemalla toimintaympäristön, johon se sopeutuu ja jota se muokkaa (Kauhanen 2015).

Tavoite on mahdollista jakaa pienempiin osiin ja se on mahdollista esittää konkreettisesti, ja sen mittaaminen on mahdollista toiminnan tai käyttäytymisen kautta. Tavoitteen määrittely kannattaa tehdä positiivisen kautta. Hyvä tavoite kuvaa selkeästi toiveita, eli sen, mitä halutaan saada, mitä toivotaan ja mitä halutaan tilalle. Tavoitteen kuvauksesta käy ilmi suunta, eli minne halutaan mennä sekä minkä hyvän halutaan alkavan. Tällainen lähestymistapa ei kiellä ongelmien ja haasteiden olemassaoloa, vaan se pyrkii ratkaisukeskeisyyteen. Ongelmat tulee luonnollisesti ottaa vastaan, mutta itse ongelmapuheessa viipyminen ei hyödytä organisaatiota ja sen työntekijöitä. On hyödyllisempää muuttaa ongelmat tavoitteiksi. (Salmimies & Ruutu 2013, 274-275.)

### 5.1 Tavoitteiden asettaminen

Organisaation tavoitteeksi voidaan lukea sen visio, jota ovat ohjaamassa organisaation arvot ja missio. Visio kuvastaa sitä tilaa, jossa organisaatio haluaa olla lähivuosina. Arvot ilmaisevat sen, mikä työyhteisössä on tärkeää ja missä puitteissa missiota eli toiminta-ajatusta halutaan toteuttaa. Missio ilmaisee organisaation perustehtävän ja antaa syyn organisaation olemassaoloon. Puhuttaessa visiosta, arvoista ja missiosta käsitellään niin sanottuja ylätasoa ohjausvälineitä. Alemmille tasoille määritellyt tavoitteet eivät voi olla ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa, joten siksi usein ylätasoa tavoitteet ohjaavat alemman tason tavoiteasetantaa. (Kauhanen 2015.)

Organisaatioilla on erilaisia keinoja asettaa tavoitteet työntekijöilleen, ja usein vaihtoehtoina ovat joko tavoitteiden sanelu ylhäältä käsin tai tavoitteiden asettaminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Ensimmäinen vaihtoehto ei tarjoa työntekijälle mahdollisuutta vaikuttaa, kun taas yhdessä rakennetut tavoitteet tuovat tunteen siitä, että työntekijän näkemystä arvostetaan ja häntä pidetään aktiivisena toimijana omassa ammatillisessa kehittämisessään. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja siinä asetettuihin tavoitteisiin ovat merkittävä motivaatiotekijä. (Rämö 2018, 43-44.) Tavoitteiden asettamiseen on kiinnitettävä huomiota erityisesti etäjohtamisessa. Kun esimies ei ole joka päivä paikalla, on ensiarvoisen tärkeää, että tavoitteet ovat selkeitä. (Hyppänen 2015).

Tavoitteita voidaan asettaa myös näennäisesti ihmistä arvostavalla otteella, jolloin tavoitteesta on yhdessä sovittu, mutta johto asettaa jokaisen henkilökohtaisen tavoitteen päälle vielä ekstrapia. Tällaisella toimintatavalla kuvitellaan, että organisaatio saa ihmisistä enemmän irti ja yrityksen tulos paranee. Todellisuudessa tavoitteista tulee vaikeasti saavutettavia ja epärealistisia. Tämä puolestaan johtaa siihen, että työntekijä ei edes halua yrittää tavoitteeseen pääsyä, koska hän kokee tulleen ylikävellyksi, sillä alkujaan käsitys omasta vaikutusmahdollisuudesta oli toinen. (Rämö 2018, 46-47.)

Kun missä tahansa organisaatiossa asetetaan tavoitteita, on hyvä pysähtyä miettimään, miksi tavoitteita asetetaan. Halutaanko vain seurata ihmisiä ja sitä, että he tekevät työnsä? Asetetaanko tavoitteet tottumuksen voimasta, koska niin on ennenkin tehty, ja ne voidaan joka vuosi asettaa samalla tavalla? Onko tavoitteet määritelty siksi, jotta tiedettäisiin, kuka saa bonukset? Erotellaanko tavoitteiden avulla jyvät akanoista, jolloin asetetaan kovat tavoitteet, ja katsotaan, kuka ylittää niihin ja saa jäädä taloon töihin? Toimitaanko tavoiteasetannassa periaatteella ”koska muutkin tekevät niin”? Kaikki edellä mainitut voivat olla syitä tavoitteiden asettamiselle. Näillä tavoin käytettynä tavoiteasetanta ei kuitenkaan palvele organisaatiota sen paremmin kuin työntekijöitäkään, sillä tavoitteiden asettaminen on melko pinnallista. (Rämö 2018, 50-51).

Tärkeää on pysähtyä pohtimaan liiketoiminnan tilannetta ja sitä, missä organisaatio haluaa olla 3-5 vuoden kuluttua. Mikä on organisaation päämäärä ja mitkä ovat tavoitteet, joilla vuosittain päästään tätä päämäärää kohti? Nämä tavoitteet on vietävä toimenpiteiksi henkilötasolle, jotta päästään kohti visiota jokaisen yksilön tekemisen kautta. Organisaation tavoitteet pitää pystyä yhdistämään yksilön arvojen ja tavoitteiden kanssa, jotta ylemmän tason tavoitteet eivät jää työntekijälle vain etäiseksi sanahelinäksi, vaan niistä tulee realistisia ja omista lähtökohdista toteutettavia. Yksilön ja organisaation tavoitteiden on siis oltava linjassa keskenään ja tavoitteiden asettamisessa on huomioitava, että yksilön tavoitteet tukevat organisaation tavoitteita ja päinvastoin. (Kauhanen 2015; Rämö 2018, 50-51.)



## 5.2 Hyvät ja huonot tavoitteet

Mikäli tavoitteet halutaan saavuttaa, on niiden asettamiseen käytettävä harkintaa. Tavoitteiden asettamisessa piilee merkittävä voima, ja jos tavoite on tarkka, mitattava sekä henkilön arvoihin kytkeytyvä, sen toteutumisen todennäköisyys kasvaa. Myös julkisuus sekä yksilön halu nähdä tavoitteen toteutuminen nostavat tätä todennäköisyyttä. (Carlsson & Forssell 2017, 147.) Millaisia sitten ovat hyvät tavoitteet, ja millaisia huonot?

Hyvällä tavoitteella on monenlaisia piirteitä. Ensimmäisenä hyvää tavoitetta kuvaa se, että sekä esimies että alainen voivat yhteisesti hyväksyä sen. Hyvä tavoite haastaa riittävästi, mutta on samalla realistinen ja saavutettavissa oleva, ja se linkittyy organisaation kokonaistavoitteeseen. Vain riittävän haastavat, tärkeältä tuntuvat ja innostavat tavoitteet kehittävät ja saavat panostamaan tavoitteeseen. Organisaation tavoitteet on luonnollisesti huomioitava yksilölle asetettavissa tavoitteissa, mutta on kuitenkin tärkeää, että tavoite on lähtöisin työntekijästä, eikä vain toisen sanelema määränpää. Tällaisesta tavoitteesta on vaikea innostua, sillä se ei puhuttele ihmistä itseään. (Ranta, Ruutu & Tuominen 2012, 67; Salmimies & Ruutu 2013, 274-275.)

Huonoista tavoitteista voitaisiin tyytyä sanomaan, että ne ovat tietenkin kaikkea sitä, mitä hyvät tavoitteet eivät ole. On kuitenkin syytä pureutua huonojen tavoitteiden anatomiaan, jotta käsitteestä tulee konkreettisempi. Tavoitteita on siis hyvä asettaa yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa, mutta liian henkilökohtainen tavoite ei huomioi riittävästi kokonaisuutta. Tällainen tavoite ei palvele ollenkaan organisaatiota tai muuta työyhteisöä. Huono tavoite on myös vaikeasti ymmärrettävä. Se ei kosketa työntekijän arkista työnkuvaa millään tavalla eikä hänellä ole mahdollisuutta vaikuttaa tavoitteeseen. (Rämö 2018, 53.)

Huonoa tavoiteasetantaa tapahtuu silloin, kun siinä ei huomioida yksilöiden erilaisia lähtökohtia, vaan kaikille asetetaan sama tavoite tai kun tavoite on jo lähtökohtaisesti sellainen, että sen saavuttaminen on mahdotonta. Epärealistinen tavoite ei suinkaan siivitä työntekijöitä suuriin saavutuksiin, vaan tappaa motivaation. Epärealistista on myös asettaa joka vuodella samanlainen tavoite, jos henkilö on jonain vuonna onnistunut poikkeuksellisen hyvin. Ajatuskulku on toisaalta looginen, sillä taustalla voi olla

ajatus siitä, että jos onnistuu yhtenä vuotena ilmiömäisesti, onnistuu myös seuraavana ja sitä seuraavanakin. Liian kova tavoite voi kuitenkin nujertaa motivaation. (Rämö 2018, 54.)

### 5.3 Menestys syntyy henkilökohtaisten tavoitteiden kautta

Organisaatioiden kehittämisestä puhuttaessa siellä työskentelevien ihmisten merkitys korostuu, sillä asiat toteutuvat ihmisten kautta. Tulosta ei synny ilman ihmisiä ja jokaisen työpanoksella on vaikutusta kokonaisuuteen. Tämän vuoksi tärkeintä on viedä henkilötavoitteet osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä. Visiosta ja strategiasta voidaan tehdä näyttäviä huoneentauluja, tulosityksiköiden tavoitteita konkretisoida vuositasolle, mutta jos edellä mainittuja ei tuoda ymmärrettävästi ja yksinkertaisesti jokaisen työntekijän arkeen, on organisaation menestys heikoilla kantimilla. Työntekijöiden on koettava tavoitteet itselleen merkityksellisiksi, jotta niiden eteen halutaan tehdä töitä. (Rämö 2018, 56.)

Rämö (2018, 56) esittää, että yksilön tavoitteiden asettamisessa tärkeimmäksi seikaksi muodostuu ymmärrys strategiasta. Jos strategiaa ei ole käyty läpi riittävästi ja ymmärrettävästi työntekijöiden kanssa, onko henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta hyötyä? Miten henkilökohtaiset tavoitteet voisivat tukea strategiaa, jos strategia on hämärän peitossa? Strategian käsittelyyn ja tunnetuksi tekemiseen on siis syytä käyttää aikaa. Organisaation on pystyttävä muuttumaan ympäristön mukana, jotta se voi säilyttää kilpailukykynsä, samoin yksittäisten ihmisten työpanoksessa on tapahduttava muutosta vuosittain. Jotta tavoitteista tulisi mahdollisimman konkreettisia, olisi hyödyllistä pohtia jokaisen työntekijän kanssa sitä, mikä on henkilön yksi kaikkein olennaisin muutostarve ja peilata tätä strategiaan. (Rämö 2018, 56-57.)

Tavoitteesta on helpompi innostua, kun ymmärtää sen tuomat hyödyt. Hyötylistan tekeminen kannustaa pohtimaan tavoitteesta itselle ja muille syntyviä hyötyjä, ja tästä voi syntyä pidempi hyötyjen ketju. (Ranta ym. 2012, 71.) Hyötylista aukeaa kysymysten avulla ja Ranta ym. (2012, 71) nostavat esille seuraavanlaisia kysymyksiä hyötylistan työstämistä varten:

- Miten itse hyödyt tavoitteesi toteutumisesta? Hyödyt voivat olla esimerkiksi kokemuksen karttuminen, taloudellinen hyöty, ammattitaito ym.
- Miten muut voivat hyötyä? Muiden saama hyöty voi olla ratkaisevaa oman onnistumisen kannalta.
- Minkä tärkeämmän tavoitteen voit saavuttaa tämän tavoitteen avulla? Tätä pohdittaessa ihminen kykenee hahmottamaan ylemmän tason tavoitteensa, eli sellaisia asioita, joita haluaa tehdä elämässään nyt tai tulevaisuudessa.
- Ketkä muut hyötyisivät eniten? Tämän avulla on mahdollista löytää henkilöitä, jotka voivat olla merkittävässä asemassa onnistumisen suhteen.

Tavoitteet on siis tärkeää viedä jokaisen työntekijän arkeen yksinkertaisesti sekä ymmärrettävästi niin, että työntekijät ymmärtävät tavoitteiden tuomat hyödyt. Näin tavoitteista on helpompi innostua ja niihin on helpompi sitoutua.

## 6 PALAUTE OHJAA TOIMINTAA

Palaute auttaa näkemään nykytilanteen, eli sen, missä työntekijä tällä hetkellä on osaamisensa kanssa, ja palaute pitää työntekijän oikeassa suunnassa osaamisen kehittämisen ja tavoitteiden asettamisen suhteen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.) Palaute auttaa siis kehittämään itsetuntemusta, sillä sen avulla ihminen saa tietoa vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Palautteella on mahdollista myös motivoida. Jos palautetta ei anneta, tavoitteet hämärtyvät ja on helppoa poiketa kurssista (Kupias ym. 2011, 16).

### 6.1 Palaute, palautekäsitys, palautetyylit ja palautteen hyödyt

Yksinkertaisimmillaan palaute on viestintää ja vuorovaikutusta. Se on tekoon saatu reaktio, joko sanallinen tai sanaton. Palaute koostuu havainnosta ja sen vaikutuksesta. Yksinkertaisuudestaan huolimatta palaute-sana on usein työpaikoilla hieman hämärän peitossa, mikä osaltaan aiheuttaa ristiriitaisia tunteita palautteeseen liittyen. Palautteella on jopa hieman negatiivinen kaiku, sillä palautteesta saatetaan puhua kuin se

olisi jokin negatiivinen asia. Suhtautuminen palautteeseen riippuu myös siitä, annetaanko organisaatiossa palautetta hyvin vai huonosti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 63-64.)

Vaikka palautteen voi määritellä yksinkertaisesti, on jokaisella ihmisellä kuitenkin omanlaisensa käsitys palautteesta, mikä ohjaa ajatuksia, aikomuksia ja toimintaa ennen palautetilanteita ja niiden aikana. Ihmisten käsitys palautteesta rakentuu aiempiin kokemuksiin ja se muokkautuu koko ajan. Se, miten palaute käsitetään, saa suuren merkityksen silloin, kun ihmiset tekevät valintoja missä tilanteissa, mihin tarkoitukseen ja miten käyttävät palautetta. (Kupias ym. 2011, 26-27.)

Palautekäsitys sisältää usein näkökulmat palautteesta kontrolloinnin ja seurannan sekä kehittämisen ja innovoinnin välineenä, mutta usein toinen näkökulmista korostuu ja henkilön käsitys saattaa vaihdella tilanteesta ja roolista riippuen. Esimiehellä palautekäsitys on kytköksissä hänen johtamiskäsitykseensä. Vuorovaikutteiselle keskustelulle jää vähän tilaa, mikäli käsitys johtamisesta nojaa tarpeeseen olla oikeassa ja saadun vallan osoittamiseen. Seurauksena on se, että työyhteisön jäsenten panos kehittämisessä jää vaillinaiseksi. Jos taas esimies lähestyy ihmisiä ja tilanteita rakentavan uteliaasti, saa palautekin toisenlaisen muodon, kun oppiminen ja oppimisen mahdollistaminen tulee voimakkaasti mukaan. Tällainen palautekäsitys tukee hyvin valmentavan johtamisen periaatteita, kun palautteensaaja ja sen antaja kulkevat yhdessä samaan suuntaan kompassinaan organisaation tavoitteet (Kupias ym. 2011, 27.)

Kupias ym. (2011, 28) listaavat neljä palautetyyliä, jotka juontavat juurensa erilaisista ihmis- ja johtamiskäsityksistä. Kontrolloitu palaute on kontrolloinnin ja seurannan väline, jonka avulla annetaan tietoa siitä, missä suhteessa tavoitteet on saavutettu ja miten sovitut asiat on hoidettu. Neuvova palaute on kehittämisen väline, joka tähtää toistuvaan oppimiseen, ja sen avulla kerrotaan ja neuvotaan, miten asia hoidetaan. Näiden palautetyylien taustalla vaikuttaa käsitys siitä, että ihmiset haluavat tulla johdetuiksi, ja heille pitää kertoa, kuinka asiat tehdään ja asioiden sujumista on kontrolloitava. (Kupias ym. 2011, 28.)

Oivalluttava palaute tähtää ymmärtävään oppimiseen, ja se pyrkii lisäämään työntekijän ymmärrystä työstään ja siinä kehittymisestä. Oivalluttava palaute luottaa

työntekijän omaan kykyyn oivaltaa ja sille annetaan tilaa. Dialoginen palaute tähtää luovaan oppimiseen, ja sen avulla työntekijä innostetaan tutkimaan työtään ja itseään työssään. Lisäksi se pyrkii innovoimaan toimintaa yhdessä esimiehen kanssa. Nämä kaksi palautetyyliä nojaavat siihen käsitykseen, että ihmiset ovat motivoituneita ja heihin voi luottaa. (Kupias ym. 2011, 28.) Nämä kaksi palautetyyliä ovat sopusoinnussa valmentavan johtamiskäsityksen kanssa, sillä nämä tyylit uskovat työntekijän kykyyn löytää itse itsestään vastauksia esimiehen tuella.

Palaute on vuorovaikutusta, jonka avulla pystytään vaikuttamaan työntekijän toimintaan työpaikalla. Sekä Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 18) että Kupias ym. (2011, 16) toteavat palautteen kertovan työntekijän ja tämän työpanoksen arvostamisesta. Palauteella osoitetaan, että työntekijän työpanos on huomioitu ja sillä on merkitystä. Ilman palautetta työn merkityksellisyys on vaarassa kadota ja motivaatio laskea. On vanhakantainen tapa ajatella työn kiittävän tekijäänsä, eikä vaikenemisen kulttuuri kasvata kenenkään motivaatiota. Ihmisellä on tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi myös työelämässä.

Esimiehen antamalla palautteella on suuri merkitys, sillä esimiehen osoittaessa uskoa työntekijän kykyihin ja osaamiseen on myös työntekijän helpompi uskoa itseensä. Sekä myönteisellä että korjaavalla palautteella esimies viestittää työntekijälle tämän panoksen työyhteisössä olevan merkityksekkäs. (Surakka & Laine 2013, 150.) Kun ihminen kokee tekevänsä merkityksekkästä työtä, tulos kasvaa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 18).

## 6.2 Myönteinen ja korjaava palaute

Työpaikoilla saatetaan ajatella, että kun työstä ei ole tullut moitteita, on hommat hoidettu hyvin. Myönteisen palautteen tehtävä on kuitenkin tärkeä ja sen pitäisi olla näkyvää, ei pelkkä olettamus siitä, että hyvää kuuluu, kun ei mitään kuulu. Ilman positiivista palautetta työntekijä jää vain epä tietoisuuteen siitä, hoitiko hän tehtävänsä oikein. Palautteessa huomio voi helposti kiinnittyä tehtäviin, jotka ovat keskeneräisiä tai joissa on korjattavaa sen sijaan, että palautetta tulisi töistä, jotka on hoidettu hyvin. (Rasila & Pitkonen 2009, 12-13.) Myönteisen palautteen suhteen ihmisten tarpeissa on

eroja. Kaikki tarvitsevat sitä, mutta jotkut tarvitsevat sitä enemmän kuin toiset. Myönteisen palautteen saaminen tukee työntekijän oppimista ja osaamisen kehittämistä, sillä työntekijän arvostus itseään ja työtään kohtaan nousee myönteisen palautteen myötä. (Kupias ym. 2011, 219.) Tekojen lisäksi myönteistä palautetta voi antaa myös ihmisen persoonasta (Surakka & Laine 2013, 151).

Myönteisen palautteen antamisessa voidaan helposti sortua yksinkertaistamiseen ja todeta pelkistetysti, että jokin asia hoidettiin hyvin. Todellisuudessa tällainen palaute kertoo sen saajalle hyvin vähän. Hän tietää, että on toiminut oikein, mutta siihen asia jääkin. Tästä johtuen myös positiivinen palaute kannattaa purkaa osiin ja kertoa, mikä on se konkreettinen asia, joka on hoidettu hyvin. (Jabe 2006, 167.) Asiaa voi hahmottaa seuraavan esimerkin kautta:

- Luentosi oli mielestäni hyvä.
- Luentosi oli mielestäni hyvä, koska toit esille mielenkiintoisia esimerkkejä oikeasta elämästä, esitit asiat johdonmukaisesti sekä ymmärrettävästi.

Ensimmäisessä palautteessa luennoitsija saa kyllä tietää pitäneensä hyvän luennon, mutta hän ei tiedä, mikä teki luennosta hyvän. Toisessa palautteessa ”hyvä luento” on purettu osiin ja palautteenantaja kertoo, mikä teki luennosta hyvän.

Ihmisen persoona vaikuttaa siihen, miten hän ottaa vastaan palautteen, joten palautetta antaessaan esimiehen on hyvä tiedostaa, millaiselle ihmiselle hän antaa palautetta ja mikä palautteensaajalle on tärkeää. Sillä, onko palautteensaaja ihmis- vai asiakkeskeinen, sisäisesti vai ulkoisesti ohjautuva, on merkitystä. Ihmiskeskeiselle henkilölle tunteet ja se, pitääkö toinen hänestä, näyttelevät keskeistä roolia. Tällöin erityisesti korjaavan palautteen antamisessa tulee olla mukana välittämistä ja tunteiden huomioimista. Asiakeskeisyyteen taipuva henkilö puolestaan ottaa mieluiten korjaavan palautteen suoraan asiasta. Sisäisesti ohjautuva ihminen arvioi itse, milloin hän on tehnyt työnsä hyvin tai huonosti, kun taas ulkoisesti asioita prosessoiva vaatii paljon huomiota ja tarvitsee useita peilejä toiminnalleen. (Jabe 2006, 166-167.)

Myönteisellä palautteella pystytään lisäämään työntekijän osaamisen tunnetta. Myönteinen palaute lisää työntekijän ymmärrystä siitä, että hän on toiminut toivotulla tavalla

ja toiminnan toivotaan jatkuvan. Vastaavasti korjaava palaute auttaa näkemään, minäkalainen toiminta on ollut ei-toivottua. (Surakka & Laine 2013, 150.) Kun palautteella pyritään ohjaamaan suoritusta, on siinä riskinä keskittyä vain siihen, että suoritus muuttuu paremmaksi. Tällöin itse työntekijän oppiminen ja oivaltaminen jää toissijaiseksi asiaksi. Kehittymistä tukevassa palautteessa huomio on nimenomaan yksilössä ja tulosten parantumiseen tähdätään työntekijän omien oivallusten kautta. (Kupias ym. 2011, 20.)

Epäonnistumisilta ei pidä sulkea silmiään, mutta on syytä huomioida, että onnistumisista oppiminen parantaa työpaikan ilmapiiriä huomattavasti paremmin kuin epäonnistumisista oppiminen. Organisaatioissa kuitenkin onnistutaan useammin kuin epäonnistutaan, ja ruokkimalla myönteistä palautekulttuuria ruokitaan organisaation menestystä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 19.)

Vaikka palautetta annetaan työasioista, on sillä vaikutusta myös ihmisen minäkuvaan, ja onnistuakseen palaute vaatii muutakin kuin vain teknisesti taitavan suorituksen. (Kupias ym. 2011, 16.) Sekä Jabe (2017, 135), Kupias ym. (2011, 229) ja Surakka & Laine (2013, 150) tuovat käyttökelpoisena korjaavan palautteen mallina esille perinteisen hampurilaismallin, jossa korjaava palaute on hampurilaisen pihvi. Pihvin päällä ja alla on pehmoinen leipä, joka on myönteistä palautetta ja tällä pehmennetään korjaavaa palautetta. Palautteenantamisessa hampurilaisen päällimmäinen leipä eli myönteinen palaute avaa keskusteluyhteyden hyvässä hengessä. Pihvi kuvaa korjaavaa palautetta, joka kertoo, miten toimintaa voi parantaa. Hampurilaisen pehmeä pohja kuvastaa puolestaan sitä, että palautteenantotilanne pitäisi päättää myönteisesti. (Surakka & Laine 2013, 150.)

Tätä hampurilaismallia kritisoivat Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 46), jotka ovat sitä mieltä, että hampurilaismalli tarjoilee ainoastaan sotkua ja heikentää palautteen ymmärrettävyyttä. Hampurilaispalaute on miellyttämispalautetta, joka piilottaa korjaavan palautteen ja kadottaa kannustavan. Hampurilaispalaute on ollut ruokalistalla niin kauan, että jokainen tietää myönteisen jälkeen tulevan jotain ikävää. Näin palautteen saaja keskittyy vain siihen tulossa olevaan korjaavaan palautteeseen, jolloin kannustukset menevät ohi korvien. Palautteenantajalle syntyy virheellinen käsitys kannustuksen antamisesta ja palautteensaajalle epäonnistumisesta. (Ahonen & Lohtaja-

Ahonen 2014, 46.) Vaikka Surakka & Laine (2013, 150) pitävät hampurilaismallia käyttökelpoisena palautemallina korjaavaa palautetta annettaessa, he myös korostavat, että esimiehen on hampurilaismallia käyttäessään huolehdittava siitä, että palautteen ydin erottuu selvästi.

Vaihtoehtoinen tapa korjaavan palautteen antamiselle on tuoda se kysymysten muotoon. Tämä kannattaa erityisesti silloin, jos on epäily siitä, että palautteensaaja ei ymmärrä tehneensä virhettä tai ei ymmärrä palautteenantajan näkökulmaa. Kysymyksiä kautta esiin tuotu korjaava palaute antaa palautteensaajalle mahdollisuuden oivaltaa itse sen, missä on parantamisen varaa. Lisäksi ihminen on vastaanottavaisempi silloin, kun saa kertoa oman näkökulmansa asiaan. Miksi-kysymyksiä on kuitenkin syytä käyttää harkiten, sillä ne koetaan helposti syyttäväksi. (Rasila & Pitkonen 2009, 28-29.) Palautteenantajan täytyy muistaa, että korjaavaa palautetta ei anneta persoonasta, vaan teoista. Korjaavan palautteen kohteena olevien tekojen on myös oltava sellaisia, joille on mahdollista tehdä jotakin jatkossa. (Surakka & Laine 2013, 151.)

### 6.3 Palautteen antamisen pelisäännöt

#### 6.3.1 Syy palautteen antamiselle

Antaessaan palautetta työyhteisössä ihmisen on hyvä miettiä, mistä ja miksi hän palautetta antaa. Palautteen ei tule kohdistua persoonaan eikä palautteella ole tarkoitus alistaa ja kiusata. Palautteen ei tule perustua kuulopuheisiin tai muuten huteriin tietoihin, vaan faktat on aina varmistettava. Lisäksi korjaavan palautteen antajan on hyvä pohtia, onko asia oikeasti tähdellinen korjaavan palautteen antamiseksi. Kannustavaa palautetta voi antaa helposti ja pienistäkin asioista, toki aina aiheesta tätäkin, mutta korjaava palaute menettää merkityksensä, jos sitä tulee turhasta ja toistuvasti samasta asiasta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 156-158.)

Työyhteisössä palautetta annetaan siitä, kuinka toisen toiminta edistää hänen tavoitteidensa saavuttamista ja miten hän on onnistunut noudattamaan työyhteisön arvoja ja pelisääntöjä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 156). Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 157) korostavat, että palautetta voi antaa silloin, kun haluaa auttaa työkaveria,



esimiestä tai alaista kehittymään tai kun haluaa ilmaista tunteita siitä, mitä toisen ihmisen käytös herättää palautteenantajassa. Vaikka tunteet kuuluvat myös työpaikalle, niin on hyvä silti muistaa, että niidenkin purkamisella on rajansa.

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 157-158) tuovat esille, että palautteen ei kuulu olla itsestä, vaan sen tehtävä on palvella palautteensaajaa ja hänen kehittymistään. Palautetta ei siis anneta, jos sen taustalla ovat palautteenantajan itsekkäät tarkoitusperät. Tällaisten tarkoitusperien taustalla voi olla halu saada toinen henkilö käyttäytymään palautteenantajan tahdon mukaan tai edistämään palautteenantajan tavoitteiden saavuttamista. Palautetta ei pidä antaa silloinkaan, jos tarkoituksena on vain saada toinen henkilö riippuvaiseksi palautteenantajan suosionosoituksista. Omien tekojen perustelu tai oikeutus palautteen avulla on myös epäkelpo syy antaa palautetta. Ylemmyyden tunteen osoittaminen tai kontrollointi ei siis kuulu palautteen antamiseen millään tavalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 158.)

### 6.3.2 Havainnon viestiminen selkeästi

Havainnon tekeminen kuulostaa helpolta, mutta se vaatii valppautta ja vaivannäköä. Huomio saattaa kiinnittyä johonkin asiaan niin, että tapahtumat ympärillä jäävät havainnoimatta. Tällainen toiminta on usein tiedostamatonta. On kuitenkin mahdollista, että ihminen kieltäytyy näkemästä jotain vakavaa tai ikävää asiaa, jolloin havainto jää syntymättä. Kummassakin tapauksessa palautteen antaminen on mahdotonta, sillä havainto on jäänyt tekemättä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 64.)

Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 65) esittävät, että havainto on neutraali, eikä siihen sisälly tulkintaa tai mielipidettä. Seuraavassa on kyseessä havainto:

- Selasit iltapäivän kokouksessa puhelintasi koko sen ajan, kun kerroin tutkimukseni tuloksista.

Seuraavassa havaintoon on sekoittunut tulkintaa:

- Et ole kiinnostunut tutkimukseni tuloksista.

Mikäli havaintoon sekoittuu tulkintaa ja mielipiteitä, kuulostaa se arvostelulta tai liioittelulta. Tämä saa palautteensaajan ärtymään ja vastustamaan palautteenantajaa. Tällainen palaute on huonosti annettua palautetta, sillä tulkinnat ja mielipiteet tekevät palautteesta epäselvän ja hämärtävät sen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 65 & 162.)

Kun havainto on syntynyt, siitä on kerrottava selkeästi. Käyttäytymisen kuvauksessa kerrotaan ainoastaan se, mitä on nähty, kuultu tai tunnettu. Kuvauksessa on pyrittävä tarkkuuteen ja täsmällisyyteen, ja toisen ihmisen käytös on kuvailtava mahdollisimman objektiivisesti. Objektiivisuus on kykyä olla neutraali ja puolueeton. Erityistä varovaisuutta havainnosta kertomisessa on syytä käyttää sanojen *aina*, *ei koskaan*, *ikinä*, *milloin tahansa*, *säännöllisesti* ja *harvoin* kohdalla. Ne voivat sisältyä havaintoon, jos palautteenantaja määrittää niillä omaa toimintaansa tai siihen liittyvää toimintaa. Jos niillä määritellään palautteensaajan toimintaa, tapahtuu yleistystä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 162-163.) Yleistys on huonosti annettua palautetta ja esimerkkinä kahdesta erilaisesta ilmaisusta Ahonen & Lohtaja-Ahonen (2014, 166) tuovat esille seuraavat:

- Olet aina puhelimessa, kun tulen huoneeseesi.
- Olet aina puhelimessa.

Näistä kahdesta jälkimmäinen on yleistys, sillä se määrittelee palautteensaajan toimintaa. Tällaista palautetta on siis syytä välttää.

### 6.3.3 Palautteen rehellisyys, ajantasaisuus ja kahdenkeskisyys

Palaute on hyvä antaa mahdollisimman pian. Mikäli vahvat tunnereaktiot estävät palautteen antamisen ja vastaanottamisen, on palaute syytä antaa heti, kun rauhallinen suhtautuminen on mahdollista. Mitä pidemmälle asia siirtyy, sitä tehottomammaksi palaute muuttuu, sillä osapuolten muistikuvat tapahtuneesta saattavat muuttua. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 172.) Useimmiten myönteisen palautteen voi antaa julkisesti, mutta korjaava palaute on aina annettava kahden kesken. Mikäli

palautteenantaja ei tätä itse huomaa, on palautteensaajalla oikeus sitä pyytää. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 172; Rasila & Pitkonen 2009, 36.)

Palautteen täytyy olla rehellistä ja se tulee antaa sille, jota asia koskee. Jos esimies kokee vaikeana antaa korjaavaa palautetta henkilökohtaisesti, saattaa hän antaa sen yleisesti esimerkiksi työpaikan palaverissa. Tällainen palaute on hämmentävää, eikä se tavoita oikeaa ihmistä, joten palaute on myös tehotonta. (Surakka & Laine 2013, 151.)

#### 6.4 Horisontaalinen palaute tavaksi

Palautteen tulee organisaatiossa kulkea joka suuntaan, eikä se saa olla asemaan sidottu. Palautteen antaminen mielletään usein vain esimiesten tehtäväksi, ja näin ollen vertikaalisen eli esimieheltä alaiselle annetun palautteen asema on korosteinen. Horisontaalinen palaute eli vertaispalaute jää helposti unohtuiksi, ja tällöin jää paljon palautetta hyödyntämättä. Pelkästään esimiehiltä saatu palaute ei tue riittävästi työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen tarpeita, eikä auta häntä pääsemään tavoitteisiinsa. Horisontaalisen palautteen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun esimies ei ole jatkuvasti paikalla tekemässä havaintoja. Horisontaalisessa palautteessa esiin tuleva vertaisnäkökulma mahdollistaa erityyppisen tiedon välittämisen kuin vertikaalinen palaute. Samaa työtä tekevä asiantuntija tunnistaa parhaiten kyseisen työn tuomat haasteet ja onnistumisen hetket. Lisäksi kollegat oppivat työssä tuntemaan toisiaan ja seuraavat toistensa työskentelyä hyvin tiiviisti. Kollegat kykenevät saavuttamaan luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen helpommin kuin esimies-alaisuudessa olevat. Nämä seikat mahdollistavat erittäin tarkkanäköisen ja hyödyllisen palautteen antamisen. (Kupias ym. 2011, 107-108.)

Vertaispalaute on hyödyllinen palautemuoto, mutta sen prosessiin on syytä kiinnittää huomiota. Tarkoituksena ei ole tehdä palautteesta virheisiin ja menneisyyteen keskittyvää, vaan nähdä yksilön mahdollisuudet ja tarjota ratkaisuvaihtoehtoja kehittymistä vaativiin tilanteisiin. Usein ihmiset ovat avoimia toimimaan ratkaisukeskeisesti, sillä sellainen lähestymistapa auttaa heitä ratkaisemaan ongelmia ja pääsemään tavoitteisiin. Tällainen lähestymistapa tunnetaan nimellä feedforward ja sille on tunnusomaista

eteenpäin katsominen ja kehittymisen edistäminen. Voidaankin puhua oppimista edistävästä palautteesta, sillä se antaa mahdollisuuden viedä yksilön kehitystä eteenpäin lannistamatta yksilöä. (Lauritsen 2018, 143.) Oppimista edistävä palaute kannustaa siihen, että työntekijät saavat olla mukana rakentamassa vertaispalauteprosessia. Näin palauteprosessia ei koeta uhaksi, vaan osallistavaksi. Tätä mahdollisuutta voi tukea esimerkiksi niin, että työntekijät saavat olla mukana muotoilemassa palauteprosessissa käytettäviä kysymyksiä, sillä työntekijät saattavat olla kiinnostuneita saamaan palautetta jostain tietystä aihealueesta. (Lauritsen 2018, 148-149.)

Kun vertaispalautetta annetaan oppimista edistävän palautteen lähestymistapaa noudattaen, on olennaista vastata kysymyksiin, mitä palautteensaaja tekee hyvin ja millä tavalla hän voi tulevaisuudessa toimia entistä paremmin. Tällainen lähestyminen vahvistaa jo olemassa olevaa hyvää ja edistää kehittymistä myös tulevaisuutta silmällä pitäen. Oppimista edistävä palaute kehottaa myös unohtamaan anonyymin palautteenannon. Luottamus ja vuorovaikutus eivät synny kasvottomuudesta. Anonyymi palaute ruokkii enemmän epäluuloja ja epäluottamusta, sekä saa palautteensaajassa aikaan puolustusreaktion. (Lauritsen 2018, 147-148.)

Vertaispalautteelle on hyvä antaa tilaa, jotta siitä tulisi normaali tapa toimia. Esimiehen kannattaa kannustaa horisontaaliseen palautteeseen sekä tukea tämän toteutumista. Palauteen antamiseen on harjaannuttava. Esimiehen rooli palautetaitojen kehittämisessä ja yhteisen luottamuksen rakentamisessa on merkittävä, ja usein nämä vaativat kärsivällisyyttä. Työyhteisöön syntyvä luottamus työntekijöiden kesken mahdollistaa sen, että asioista voidaan puhua avoimesti, suoraan ja kollegaa kunnioittavasti. Tämä puolestaan mahdollistaa jatkuvan ja kehittävän palautteen. (Kupias ym. 2011, 108.)

## 7 ITSEARVIOINNILLA JA -REFLEKTOINNILLA KOHTI TAVOITTEITA

Pelkkä palaute ei riitä, kun halutaan kehittyä ja saavuttaa tavoitteet työelämässä. Tarvitaan itsearviointia, eli kykyä arvioida omaa osaamistaan ja tunnistaa omia kehitystarpeitaan. Itsearviointi mahdollistaa tehokkaan oppimisen. Onnistunutta itsearviointia

ei kuitenkaan voi tapahtua ilman itsereflektointia eli kykyä oman toiminnan tarkkailuun. (Kupias ym. 2011, 185; Salminen 2016, 200.)

### 7.1 Itsearviointi ja -reflektointi kehittymisen keinoina

Itsearviointi ja itsereflektointi ovat käsitteinä melko lähellä toisiaan. Itsereflektoinnin käsite on hieman laajempi, sillä se voidaan kuvata myös omien kokemusten, ajattelun ja toiminnan pohtimiseksi, kriittiseksi tutkimiseksi ja arvioinniksi sekä tarkasteluksi useista näkökulmista. Käsitteet kulkevat tässä opinnäytetyössä toistensa synonyymeina, sillä niiden peruseräite on samanlainen ja ne tähtäävät työelämässä samaan tavoitteeseen, eli oppimiseen, kehittymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen oman toiminnan arvioinnin, pohdinnan ja tarkkailun kautta. (Kupias ym. 2011, 185; Salminen 2016, 200.)

Lauritsen (2018, 166) tuo esille itsearvioinnin ja itsereflektoinnin kysymyksenasettelun eroavaisuudet. Reflektiokysymysten tarkoituksena on vapauttaa yksilön potentiaali kasvun ja kehittymisen kautta, kun taas itsearviointikysymykset keskittyvät hänen mukaansa enemmän suorituksen arviointiin, eivätkä niinkään haasta oman toiminnan syvälliseen pohdintaan. Itsearviointi kysyy mm. ”Mitä haasteita kohtasit työssäsi?” ja itsereflektointi puolestaan kysyy ”Mikä oli hankalaa ja miksi?”. (Lauritsen 2018, 166.) Kysymyksenasettelussa on siis myös yhteneväisiä piirteitä, sillä kyky tarkastella omaa toimintaa ja oma arvio toiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta on molempien lähtökohta. Itsearviointikysymykset avaavat tien itsereflektoinnille, joten nämä kytkeytyvät olennaisesti toisiinsa, ja niiden tavoite on sama. On ensin osattava tunnistaa, mikä meni oikein tai väärin, jotta voi selvittää, miksi niin tapahtui.

Itsearviointi ja -reflektointi saavat parhaimman pohjan silloin, kun yksilön itsetuntemus on kohdillaan ja hänellä on kykyä itsensä johtamiseen. Itsetuntemus on minätietoisuutta ja se on kykyä tunnistaa, mitä ihmisessä itsessään tapahtuu ja millä tavalla hän toimii. Kun ihmisellä on hyvä itsetuntemus, on hän tietoinen omasta persoonastaan ja siitä, miten on hänen persoonalleen ominaista toimia erilaisissa tilanteissa. Hyvään itsetuntemukseen liittyy kyky havainnoida, tunnistaa ja hyväksyä itsessään esille tulevia puolia. (Kaski & Kiander 2007, 22.) Itsensä johtaminen koostuu erilaisista tiedoista

ja taidoista, mutta tärkeimmässä asemassa on yksilön tahto osata johtaa itseään. Itsensä johtaminen korostaa hyvää itsetuntemusta, tervettä itsetuntoa, vastuunottoa ja selkeitä päämääriä. Hyppänen (2013, 85) tiivistää sen olevan omaan itseensä kohdistuvaa vaikuttamista. Tätä käsitystä tukee myös Sydänmaanlakan (2012, 24) ajatus siitä, että itsensä johtaminen on vaikuttamisprosessi, jossa ihminen omaa tietoisuuttaan kehittämällä pyrkii ottamaan itsensä paremmin haltuun ja ohjaamaan omia tunteitaan, ajatuksiaan ja tekojaan. Sydänmaanlakka (2006, 34) kiteyttää ajatuksen itsensä johtamisesta siihen, että se on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä.

Itsetuntemustaidoissa ja itsensä johtamisen taidoissa on samoja piirteitä. Molemmat edellyttävät henkilöltä tietynlaista kääntymistä sisäänpäin ulkopuolista maailmaa unohtamatta. Puhutaan kyvystä ajatella itsenäisesti ja silti kuunnella muita, sekä taidosta ymmärtää omien sisäisten tapahtumien sekä ulkoisen todellisuuden yhteys ja erillisyys. Omia toimintamalleja ja tunteita tunnustetaan ja käsitellään siis suhteessa ympäröivään maailmaan, ihmisiin ja yhteisöihin. (Kaski & Kiander 2007, 24; Salminen 2016, 74.)

Salminen (2016, 74) listaa itsensä johtamisen taitoja ja mainitsee yhtenä ihmisen kyvyn tunnistaa ja muokata omia tunteitaan ja asenteitaan. Kaski ja Kiander (2007, 24) tuovat itsetuntemuksesta puhuttaessa esille taidon tunnistaa, hyväksyä ja käsitellä omia tunteitaan, sekä hyödyntää näistä saatua tietoa omassa toiminnassaan. Itsensä johtamisen taidoista mainittavia ovat myös taito määritellä omat päämääränsä ja tavoitteensa sekä taito hankkia ja ottaa vastaan palautetta, sekä oppia siitä. Hankalissa vuorovaikutustilanteissa, kuten korjaavan palautteen vastaanottamisessa, mieli saattaa torjua negatiivisen asian, mutta hyvä itsetuntemus auttaa tunnistamaan oman suojautumisen tällaisissa tilanteissa. (Kaski & Kiander 2007, 24; Salminen 2016, 74.)

## 7.2 Toimiva itsearviointi ja itsearvioinnin hyödyt

Jotta itsearviointia voidaan toteuttaa, on tavoitteiden oltava asetettuina. Yhdessä esimiehen kanssa työntekijä asettaa itselleen tavoitteita, jonka toteutumista itsearvioinnin avulla tarkastellaan. Ilman tavoitteiden asettamista ei voida tietää, mitä halutaan

saavuttaa ja mitä näin ollen pitäisi arvioida. Itsearviointin tärkein kysymys on se, miten työntekijä on onnistunut omiin tavoitteisiinsa nähden. (Bischof & Bischof 2004, 21; Carlsson & Forssell 2017, 162.)

Tuloksellisuus on ulkoinen onnistumismittari, mutta itsearviointin kannalta tärkeämpää on keskittyä ihmisessä itsessään olevaan sisäiseen onnistumismittariin. Ulkoinen onnistumismittari mittaa onnistumista ulkopuolelta annettuihin tulosvaatimuksiin nähden. Sisäinen onnistumismittari puolestaan kehottaa tarkastelemaan onnistumista omiin tavoitteisiin peilaten. Suoritusta ei verrata muihin ihmisiin, vaan tarkastellaan sitä, kuinka hyvin yksilö onnistui tässä tilanteessa, kun verrataan hänen aiempiin suorituksiinsa. Olennaista on suorituskertojen välillä tapahtunut kehittyminen. (Carlsson & Forssell 2017, 163.) Ulkoisia vaatimuksia ei kuitenkaan voida täysin sivuuttaa, sillä työntekijän tavoitteiden täytyy olla linjassa organisaation edun kanssa.

Jotta itsearviointista olisi saataisiin mahdollisimman suuri hyöty, täytyy sitä olla riittävästi ja säännöllisesti. Työntekijän täytyy saada tietää, onko hän menossa oikeaan suuntaan tavoitteidensa kanssa ja milloin hän on saavuttanut tavoitteensa. (Carlsson & Forssell 2017, 162.) Esimiehen osa valmentajana ja kehittymisen mahdollistajana on suuri, sillä hänen on osattava kysyä oikeita kysymyksiä ja auttaa työntekijää asettamaan realistisia tavoitteita. Valmentavan esimiehen ei ole tarkoitus tarjoilla valmiita vastauksia alaiselleen, vaan auttaa häntä löytämään vastaukset itsestään. Itsearviointia tukevien kysymysten avulla työntekijä oppii tuntemaan itseään ja viemään nämä opit käytäntöön. (Carlsson & Forssell 2017, 165.) Itsearviointin onnistumisen kannalta on tärkeää, että siihen on mahdollista pysähtyä. Kun on aikaa katsoa taaksepäin, on mahdollista mennä nopeastikin eteenpäin (Ajanko 2016, 267).

Itsearviointin haasteena on puutteellinen itsetuntemus ja kykenemättömyys kohdata omat heikkoutensa. Ihminen pyrkii suojelemaan itseään negatiiviselta, joten tällöin omien heikkouksien tunnustamista ei välttämättä tapahdu. (Kuitunen & Sutinen 2018, 53.) Vakiintuneiden ajattelu- ja toimintamallien muuttamisen hetkellä myös itsensä johtamisen ongelmat nousevat esiin, sillä ihminen pyrkii säästämään energiaansa toimimalla tutuilla tavoilla. Asioiden tai tilanteiden perinpohjainen arviointi ja muuttaminen vaatii työtä, sillä usein teot ja ajatukset tulevat automaattisesti. (Salminen 2016, 74.)

On tärkeää huomata, että tutustuessaan heikkouksiinsa ihminen oppii käsittelemään niitä paremmin tai jopa voittamaan ne. Omien vahvuuksien tiedostaminen puolestaan edesauttaa käyttämään niitä tietoisemmin, ja tämä luo itsevarmuutta. (Bischof & Bischof 2004, 12). On siis haluttava ja uskallettava kohdata itsensä, jotta pystyy arvioimaan itseään ja toimintaansa. Muussa tapauksessa kehittyminen ei ole mahdollista. Itsensä johtaminen on taito, jota jokainen tarvitsee työelämässä asemasta tai tehtävänkuvasta riippumatta.

Perinteinen ajattelumalli ohjaa oppimaan toiston kautta; mitä enemmän teet, sen paremmaksi tulet. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, että tietty määrä toistoja on tae oppimisesta ja ammattilaiseksi tulemisesta. Lauritsen (2018, 165) tuo esille, että strukturoitu oman toiminnan arviointi, sen pohdinta ja tarkastelu parantaa suoritusta enemmän kuin pelkkä suorituksen toistaminen. Haasteena tämän toteutumiseksi on työelämän hektisyys sekä nopean tuoton puuttuminen. Yksilön toimintaan liittyvä ajatustyö ei kyseisellä hetkellä tuota mitään konkreettista tulosta, joten sen arvoa ei aina ymmärretä. Tälle ajatustyölle olisi kuitenkin syytä jäädä aikaa ja sitä pitäisi tukea työnantajan taholta, mikä ei tehokkuutta korostavassa työelämässä ole aina itsestänselvyys. (Lauritsen 2018, 165). Pysähtyminen oman toiminnan arviointiin ja tarkasteluun mahdollistaa suunnittelun ja keskittymisen olennaiseen, ja tällä pystytään lopulta säästämään sekä aikaa että rahaa (Ajanko 2016, 267).

Itsearviointi haastaa ajattelemaan ja tarkkailemaan omaa toimintaa, se oivalluttaa yksilön tunnistamaan omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Se nostaa esiin kehittymistarpeita ja auttaa oppimaan. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 166.) Sen lisäksi, että itsearviointi auttaa yksilöä kehittymään, se tuottaa tärkeää tietoa myös johtamisen tueksi. Esimiesten on helpompi ymmärtää alaisiaan sekä tukea heitä kehittämisessä. Lisäksi arvioinnin avulla on mahdollista auttaa työntekijöitä suuntaamaan henkisiä voimavaroja oikealla tavalla niin, että se on mielekästä työntekijälle itselleen ja hyödyttää samalla organisaatiota. (Räisänen & Vainio 1996, 17-19.)



## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään kyselyn ja teemahaastattelun toteuttamista. Aineiston keräämisen ensimmäinen vaihe oli laatia ja lähettää työntekijöille suunnattu kysely (Liite 1), jonka avulla kartoitettiin sitä, miten Sale-ketjun työntekijät kokevat työpaikalla asetetut tavoitteet, palautteen antamisen, itsearviointin ja toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksen. Kyselyn jälkeen suoritettiin myymäläpäälliköille teemahaastattelu (Liite 2), jossa käsiteltävinä teemoina olivat tavoitteet työpaikalla, osaamiskeskustelut ja palaute, itsearviointi ja toimintaympäristö.

### 8.1 Aineiston kerääminen

Opinnäytetyössä kerättiin tietoa sekä laadullisella että määrällisellä tiedonkeruumenetelmällä. Määrällisenä menetelmänä työntekijöille lähetettävä kysely oli perusteltu, sillä sen avulla oli tarkoitus saada tietoa suurelta joukolta, tässä tapauksessa Sale-ketjun työntekijöiltä. Kyselyn kohderyhmästä oli rajattu pois päällikkövastuussa olevat esimiehet, joille järjestettiin teemahaastattelu. Kysely ja teemahaastattelu täydensivät toisiaan, sillä niissä käsiteltiin samoja asioita eri näkökulmista. Tärkeää oli saada sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulma esille.

Kysely toteutettiin Microsoft Forms -työkalulla. Kyseisen työkalun avulla kyselyn toteutus oli helppoa ja kyselyn visuaalinen ilme oli selkeä. Kysely jaettiin eri osa-alueisiin, joita olivat tavoitteet työpaikalla, osaamiskeskustelut palautteen keinona, arjen vuorovaikutus työpaikalla, itsearviointi ja toimintaympäristö. Osaamiskeskustelut ovat nimenomaan palautteen antamiselle tarkoitettu keskusteluhetki työntekijän ja myymäläpäällikön välillä, mutta arjessa kuitenkin keskustellaan työssä suoriutumisesta muutenkin, joten nämä kaksi asiaa erotettiin kyselyssä omiksi aihealueikseen.

Kyselylinkki lähetettiin Salen ryhmäpäällikölle, joka lähetti sen työntekijöille sähköpostitse ja julkaisi sen myös sisäisessä sosiaalisessa mediassa, Workplacessa. Julkaisuviestien yhteyteen laitettiin saateteksti eteenpäin välitettäväksi ja myös varsinaisen kyselylomakkeen alussa oli saate, jossa kerrottiin vastaajalle kyselyn tarkoitus, toteutus, kohderyhmä, vastausten käsittely, vastausaika ja lisäksi kyselyn laatijan

yhteystiedot tarkempia lisätietoja varten. Vastausaikaa oli aluksi marraskuun 2019 puolivälistä marraskuun loppuun. Vastausaikaa kuitenkin jatkettiin vielä joulukuun 8. päivään saakka.

Kysymyksiä oli yhteensä 38. Kyselyssä oli paljon Likert-asteikkokysymyksiä, joissa kysyttiin vastaajan mielipidettä tietystä asiasta vastausvaihtoehtojen ollessa väliltä täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Kyselyssä oli myös monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Likertin asteikkoon perustuvat kysymykset ovat väittämämutoisia kysymyksiä, ja Likertin asteikon käyttö tavallista silloin, kun halutaan selvittää vastaajien mielipidettä jostain. (Heikkilä 2014, 53.)

Monivalintakysymykset ja Likert-asteikkokysymykset toimivat eräänlaisena johdatusena käsiteltävään aiheeseen ja vastausosion lopussa olivat avoimet kysymykset, joihin vastaaja sai omin sanoin kirjoittaa eikä vastauksen pituutta rajattu. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin pääasiassa kehittämisehdotuksia eri osa-alueisiin. Toimintaympäristö oli vastausosioista ainoa, jossa oli pelkkiä avoimia kysymyksiä ja niitä oli vain kaksi. Toimintaympäristöä koskevissa kysymyksissä kartoitettiin vastaajien kokemuksia toimintaympäristön muutoksiin liittyen. Vastauksia kyselyyn tuli 19, joka oli odotettua pienempi määrä. Avoimiin kysymyksiin jätti vastaamatta 2-4 vastaajaa/kysymys.

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, ja läsnä haastattelutilanteessa olivat neljä myymäläpäällikköä ja opinnäytetyön tekijä. Usein opinnäytetyöt tehdään omalle taustaorganisaatiolle, mutta tässä tapauksessa opinnäytetyön tekijä oli kohdeorganisaation ulkopuolinen henkilö. Tällä saattoi olla niin positiivinen kuin negatiivinenkin vaikutus haastattelutilanteeseen. Toisaalta ulkopuoliselle voi olla helpompi puhua, mutta haastattelutilanteessa vaadittavan luottamuksen syntymiselle ei ole paljoa aikaa.

Teemahaastattelun teemat mukailivat kyselyn osa-alueita. Teemahaastattelu järjestettiin marraskuussa 2019 ja siihen osallistui neljä myymäläpäällikköä viidestä. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti mitään tarkkoja kysymyksiä ei oltu ennakkoon laadittu, vaan teemahaastattelu eteni teemoittain ja haastattelurungossa oli teemalista, jota haastattelija seurasi. Materiaalia kertyi nauhalle hieman yli tunti ja se litteroitiin myöhemmin.

## 8.2 Aineiston analysointi

Tärkeimpiä asioita tutkimuksessa ovat kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkija saa tietää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin, mutta toisaalta voi käydä myös niin, että vasta analyysivaiheessa tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa. Ennen päätelmien tekemistä on kuitenkin suoritettava esityöt, joihin kuuluvat aineiston luonti ja tietojen tarkistus. Ensimmäiseksi on suoritettava tietojen tarkistus, jossa selvitetään, onko aineistossa selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Toinen vaihe on tietojen täydentäminen, jossa selvitetään, pitääkö kerättyä materiaalia täydentää esimerkiksi haastattelun tai kyselyn avulla. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestetään tiedon tallennusta ja analyyseja varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.)

Kerättyä aineistoa analysoitaessa sitä tulee lukea huolellisesti, tekstimateriaalia on järjesteltävä ja sisältöä ja/tai rakenteita on eriteltävä. Lisäksi analyysiin kuuluu pohtimista ja jäsentämistä. Analyysiä on mahdollista suorittaa myös luokittelemalla sisällöllistä aineistoa eri aiheiden ja teemojen perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kerätyn materiaalin analysointiin vaikuttaa myös se, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Fokus voi olla joko aineiston sisällössä, eli siinä, mitä aineistossa on ja mitä siinä kerrotaan tai siinä, miten puhutaan ja millä tavalla perustellaan, eli ilmaisussa ja kielenkäytössä. Tämä valinta määrittelee muun muassa sen, kuinka tarkasti aineisto litteroidaan. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston kirjoittamista tekstimuotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi on yksi tapa suorittaa laadullisen aineiston analysointia. Siinä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Tässä analysointitavassa analysoitavat tekstit voivat olla lähes mitä tahansa kirjoista keskusteluihin. Sisällönanalyysia on mahdollista toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Nimensä mukaisesti aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi ja luokittelu perustuvat aineistoon, kun taas teorialähtöisessä sisällönanalyysissä perustana on teoria. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä luokittelu ja analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta teorian vaikutus on kuitenkin nähtävissä. Teoria

antaa tällöin selityksen tai vahvistuksen löydöksille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi tehtiin lähinnä teoriaohjaavasti, jolloin kerätyn tutkimusaineiston löydöksiä tarkasteltiin teorian pohjalta niin, että teoriasta etsitään selitystä tai vahvistusta löydöksille. Opinnäytetyön ryhmäteemahaastattelu litteroitiin teema-alueittain, ja pääpaino oli esiin tulleilla asioilla, eikä niinkään ilmaisulla ja kielenkäytöllä. Sanatarkkaa litterointia tehtiin lähinnä ajatellen mahdollisuutta elävöittää raporttia saaduilla kommenteilla, ja opinnäytetyössä litteroitiin sanatarkasti ainoastaan ne kommentit, joita haluttiin käyttää opinnäytetyötä elävöittämään. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Kun teemahaastattelumateriaali oli litteroitu, sen analysointi aloitettiin lukemalla aineistoa. Materiaalista etsittiin niitä asioita, jotka olivat haastateltaville yhteisiä. Alun perin oli tarkoitus tarkastella myös niitä asioita, joissa haastateltavien ajatukset eroaisivat huomattavasti toisistaan, mutta haastateltavien ajatukset olivat kuitenkin melko yhteneväisiä, joten eroavaisuuksien tarkastelussa todettiin, ettei huomattavia eroavaisuuksia juurikaan ollut. Teemahaastattelussa esiin tulleet asiat analysoitiin teemoittain.

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien mielipiteitä muun muassa palautteesta, itsearviointista ja tavoiteasetannasta kohdeorganisaatiossa. Lisäksi avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan työntekijöiltä kehittämissuhteita edellä mainittuihin asioihin liittyen. Kyselyssä kysymykset oli jaettu eri teemoihin ja näitä teemoja käytettiin myös vastauksia tarkasteltaessa. Likert-asteikkokysymyksien vastauksista tarkasteltiin yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Valittujen vaihtoehtojen määrää suhteutettiin kokonaisvastausmäärään, jolloin voitiin tarkastella, kuinka moni vastaaja kokee asian tiettyllä tavalla. Avoimien kysymysten vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä. Avoimiin kysymyksiin tuli melko hyvin vastauksia. Avoimissa kysymyksissä tyhjää oli vastannut 2-4 vastaajaa/kysymys.

### 8.3 Tutkimuksen arviointi

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 134) esittävät, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on käytössä erilaisia käytäntöjä johtuen siitä, että laadullinen tutkimus ei ole yksi yhdenmukainen tutkimusperinne. He arvelevat myös, että tästä johtuen laadullista tutkimusta käsittelevissä teoksissa luotettavuustarkastelut ovat keskenään melko erilaisia ja painottavat eri asioita. Vilkka (2015, 196-197) toteaa, että loppujen lopuksi laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse ja hänen rehellisyytensä on luotettavuuden kriteeri, sillä arvioitavana ovat tutkimuksessa tehdyt teot ja valinnat sekä ratkaisut. Vilkan mukaan tutkija tekee tutkimustyötä koskevat valinnat ja ratkaisut itse, ja koko tutkimusprosessin ajan hänen tulee arvioida, kuvata ja perustella näitä valintoja. Lisäksi Vilkka huomauttaa, että laadullinen tutkimus on aina ainutkertainen kokonaisuus, eikä sitä voi toistaa sellaisenaan.

Tässä opinnäytetyössä tehdyt valinnat on kuvattu avoimesti ja rehellisesti pyrkien tuomaan perustelut esille selkeästi. Syvällisemmän tarkastelun mahdollisuus on aina olemassa, ja erityisesti tutkimustulosten analysoinnin kohdalla tätä olisi ollut mahdollista toteuttaa. Kuitenkin tässä työssä tehdyt valinnat ja perustelut on katsottu riittäväksi antamaan selkeän käsityksen opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteista.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa huomioitavaksi tulee myös puolueettomuusnäkökulma. Usein tutkimukset, kuten opinnäytetyöt, tehdään tutkijan omalle taustajärjestöille, joten tutkija on näin ollen osa tutkittavaa yhteisöä sekä sen toimintakulttuuria. (Vilkka 2015, 198.) Puolueettomuuden merkitys nousee tällaisessa tilanteessa esille, koska tietoa ei välttämättä silloin oteta vastaan puhtaasti tiedonantajilta itseltään, vaan saatu tieto suodattuu tutkijan läpi. Tällöin käsiteltävään tietoon voi vaikuttaa mm. tutkijan asema tutkittavassa yhteisössä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.) Tämän opinnäytetyön kohdalla puolueettomuusnäkökulma tuli merkittäväksi ainoastaan siltä osin, että on olennaista todeta, ettei tutkija ole missään vaiheessa ollut osa tutkittavaa yhteisöä eikä sen toimintakulttuuria.

Tutkimusta arvioitaessa on huomattava, että myös mahdolliset saatekirjeet ja haastattelukutsut ovat osa arvioitavaa kokonaisuutta ja saattavat vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. Saatekirjeen tarkoitus on saada tutkimuskohde vakuuttuneeksi

tutkimuksesta, sen merkityksestä ja saada hänet osallistumaan tutkimukseen joko vastaamalla kyselyyn tai osallistumalla tutkimushaastatteluun. (Vilka 2015, 189.) Kysely on haastava tiedonkeruumenetelmä, sillä siihen voidaan helposti jättää vastaamatta. Jälkikäteen kyselyn saatekirjettä tarkastellessa kiinnittyi huomio siihen, että erityisesti vastaajien motivointiin olisi voitu saatekirjeessä panostaa enemmän. Saatekirje oli lyhyt ja selkeä ja siitä kävi ilmi paljon tärkeitä tietoja, mutta erityisesti työntekijöiltä saatujen vastausten merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta olisi voitu tähden-tää saatekirjeessä enemmän.

Kyselyn muotoutuminen lopulliseen muotoonsa vaati useamman version kyselystä. Perustietokysymyksillä ei lopulta ollut suurta merkitystä kyselyssä. Niitä ei välttämättä olisi tarvittu ollenkaan. Niiden suurin merkitys oli olla lähinnä helppoja alkuvaiheen kysymyksiä, joiden avulla vastaajat pääsivät orientoitumaan vastaamiseen. Opinnäytetyön alkuvaiheessa esitettiin mahdollisuus konkreettisen tuotoksen synty-miseen itsearviointilomakkeen muodossa, mutta tätä varten kyselyn kysymysten olisi pitänyt olla vielä yksityiskohtaisempia, mitä itsearviointiin tulee. Tämä olisi luultavasti tullut huomioitua paremmin, mikäli opinnäytetyö olisi lähtökohtaisesti noudattanut konstruktivisen lähestymistavan piirteitä.

Pieneksi jäänyt vastausmäärä kyselyssä vaikutti eniten siihen, että avoimissa kysymyksissä kysytyjä kehittämissuhteita ei tullut niin paljon kuin oli toivottu. Tapaus-tutkimuksen tarkoitus on tuottaa kehittämissuhteita syvällisen tiedon pohjalta, mutta nyt vastausmäärä jäi vain 19 vastaukseen. Kysely lähti 11 Sale-myyvälle ja viimeisimmän tiedon mukaan työntekijöitä oli 4-7/myymälä. Mikäli vastauksia olisi tullut enemmän, olisi luultavasti kehittämissuhteitaakin tullut enemmän.

On vaikea arvioida, oliko vastaamatta jättämiselle lopulta mitään erityisempää syytä kuin se, että kyselyyn on yksinkertaisesti helppo jättää vastaamatta. Se saattaa unohtua muiden viestien joukkoon, eikä siihen enää tule palattua. Kyselyjen saaminen on myös ihmisten vapaa-ajalla melko tavallinen asia, joten tämäkin saattaa olla osatekijä siinä, miksi kyselyt ohitetaan helposti. Jo alusta lähtien oli kuitenkin tiedossa, että kyselyyn tiedonkeruumenetelmänä kohdistuvista haasteista yksi on juuri se, että kyselyyn saatetaan helposti jättää vastaamatta, joko tiedostaen tai tiedostamatta. Vaikka kyselyn vastausten määrä oli vähäinen, on niistä hahmotettavissa kuitenkin jonkinlainen taso

palautteenannosta, itsearvioinnista ja tavoiteasetannasta kohdeorganisaatiossa. Erityisesti palautteen merkitys tuli esille myös itsearviointiin liittyvän osion avoimissa kysymyksissä.

Teemahaastattelun osalta mitään varsinaista kutsukirjettä ei ollut, vaan kutsu tähän haastatteluun tapahtui Sale-ketjun ryhmäpäällikön toimesta. Samoin kyselylinkin julkaisu tapahtui hänen toimestaan. Jälkikäteen ajateltuna jonkinlainen haastattelukutsu olisi ollut hyvä tehdä joka tapauksessa, vaikka teemahaastatteluun osallistuivat lähes kaikki myymäläpäälliköt. Tämä haastattelukutsu olisi ollut hyvä pohjustus tulevalle haastattelulle ja tuonut tutkijaa tutummaksi haastateltaville. Siihen nähden, että haastattelija ei ollut tuttu haastateltaville, onnistui teemahaastattelu hyvin. Alkujännitys ja rentouden saaminen haastattelutilanteeseen veivät hetken, mutta kaikki osapuolet tuntuivat löytävän keskusteluyhteyden. Tutkimusta olisi saattanut hyödyttää, mikäli haastattelukertoja olisi ollut kaksi.

Asioiden hoitaminen ryhmäpäällikön kautta oli toki välttämätöntä ottaen huomioon, että tutkija ei ollut osa tutkittavaa työyhteisöä, mutta tällä saattoi olla vaikutusta myös siihen, miten vastaajat kokivat tutkijan ja tutkimuksen. Saattaa olla, että tutkija ja tutkimus jäivät entistä etäisimmiksi, eikä esimerkiksi kyselyyn vastaamista pidetty riittävän merkityksellisenä. Voidaan siis ajatella, että on sekä haastavaa ja hyödyllistä, jos tutkija ei ole osa tutkittavaa yhteisöä. Toisaalta tuntemattomalle henkilölle vastaaminen ja puhuminen voi olla helpompaa, eivätkä tutkijan omat lähtökohdat vaikuta tiedon käsittelyyn. Toisaalta taas organisaation ulkopuolelta tulevaan henkilöön ei välttämättä luoteta ja luottamuksen syntyminen vie aikaa. Lisäksi käytännön asioiden hoitaminen voi usein olla helpompaa, kun organisaatio on tuttu.

## 9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

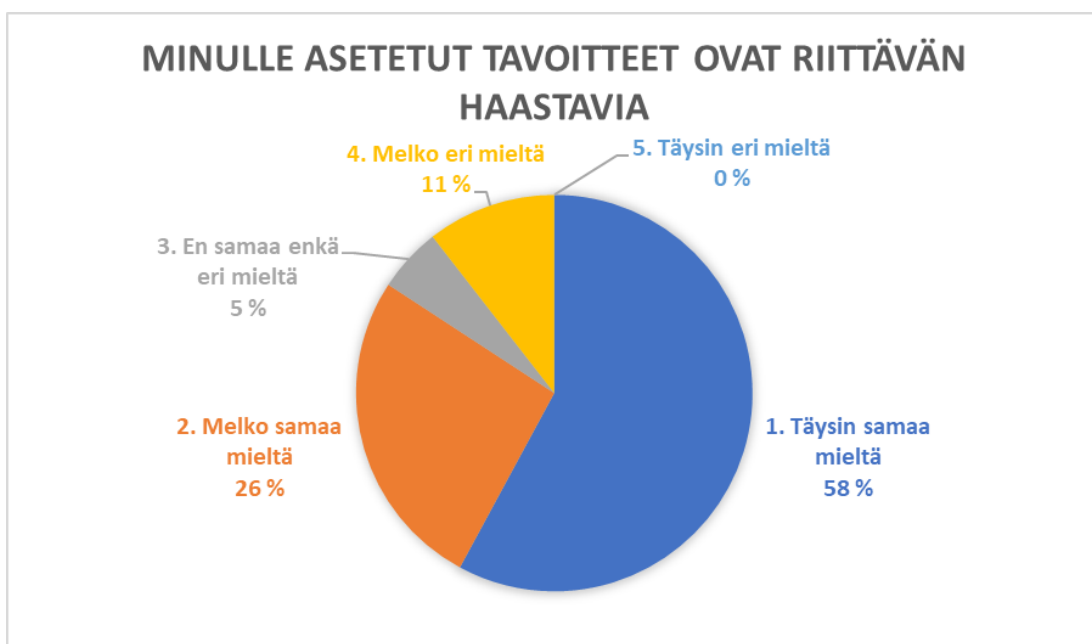
Tässä luvussa tarkastellaan työntekijöille lähetetyn kyselyn ja myymäläpäälliköille tehdyn teemahaastattelun tuloksia. Tulokset on ryhmitelty kyselyssä ja teemahaastattelussa käytettyjen teemojen alle.

## 9.1 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi yhteensä 19 henkilöä. Taustakysymyksinä kysyttiin vastaajien ikää ja kotiyksikköä, jossa he työskentelevät. Ikäryhmät olivat 18-26-vuotiaat, 27-36-vuotiaat, 37-46-vuotiaat ja 47-65-vuotiaat. Mikään yksittäinen ikäryhmä ei erottunut vastaajien joukosta, vaan vastaajia oli melko tasaisesti joka ikäryhmästä. Kotiyksikköjä kyselyssä oli yhteensä 11, ja vastauksia tuli tätäkin taustatietoa tarkastellen melko tasaisesti. Ainoastaan kahdesta yksiköstä vastauksia ei tullut ollenkaan.

### 9.1.1 Tavoitteet työpaikalla

Suurin osa kyselyyn vastanneista koki heille asetetut tavoitteet riittävän haastaviksi. Yhteensä 11 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että heille asetettujen tavoitteiden haastavuus on riittävä. Viisi vastaajaa oli asiasta melko samaa mieltä ja vain kaksi vastaajaa melko eri mieltä. Tämä käy esille kuviosta 1.

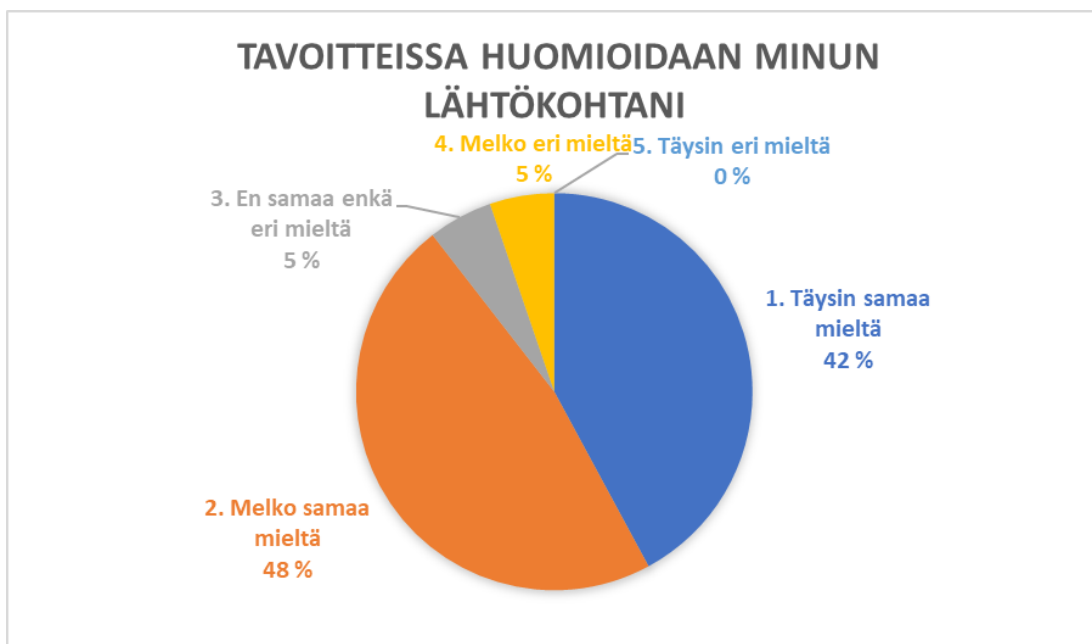


Kuvio 1. Asetettujen tavoitteiden haastavuus.

Myös kysyttäessä omista vaikutusmahdollisuuksista tavoitteiden asettamisessa koettiin vaikutusmahdollisuuksien olevan hyvällä tasolla vastaajien keskuudessa, sillä 13 oli asiasta melko samaa mieltä ja neljä täysin samaa mieltä.



Tavoitteet työpaikalla -osiossa selvitettiin myös, kokevatko työntekijät, että tavoitteissa huomioidaan heidän lähtökohtansa ja pystyvätkö he saavuttamaan asetetut tavoitteet. Lähtökohtien huomioimisessa vastaukset jakautuivat lähes tasan vastausvaihtoehtojen ”täysin samaa mieltä” ja ”melko samaa mieltä” välille. Täysin samaa mieltä oli kahdeksan vastaajaa, melko samaa mieltä oli yhdeksän vastaajaa. Tämä käy ilmi kuviosta 2.



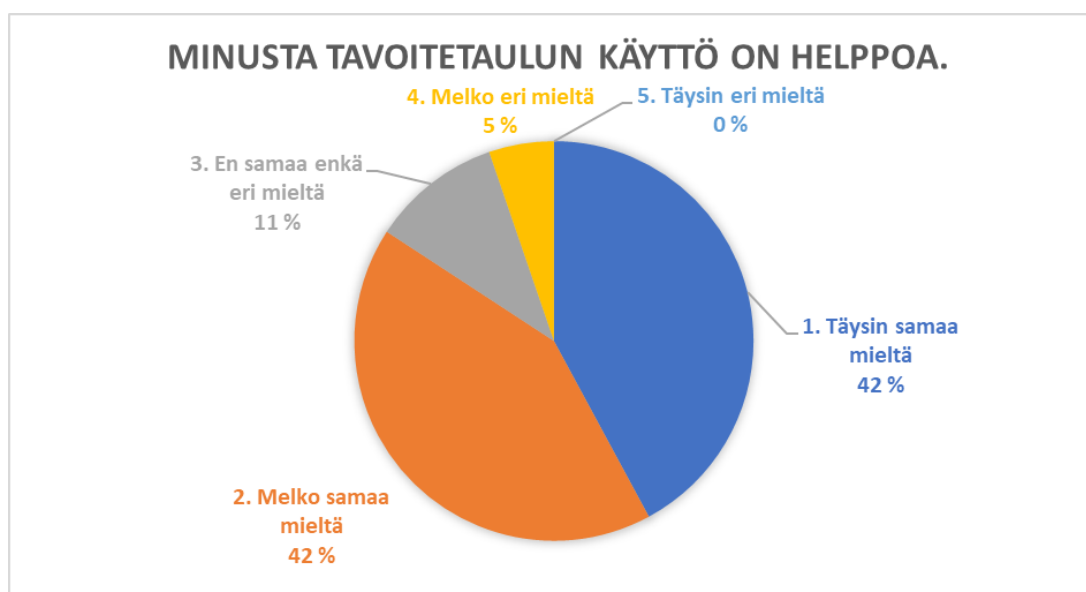
Kuvio 2. Työntekijän kokemus omien lähtökohtien huomioimisesta tavoiteasetannassa.

Vastauksien yhteneväisyys jatkui myös tavoitteiden saavuttamisen osalta. Kysymyksessä numero 7 selvitettiin, kokevatko vastaajat pystyvänsä saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Vastanneista kahdeksan oli täysin samaa mieltä siitä, että he pystyvät saavuttamaan heille asetetut tavoitteet ja melko samaa mieltä oli yhteensä 11 vastaajaa.

Hyvästä tavoiteasetannasta puhuttaessa tavoitteiden riittävä haastavuus, työntekijän vaikutusmahdollisuudet ja lähtökohtien huomioiminen sekä tavoitteiden saavutettavuus nousivat esiin myös opinnäytetyön teoriaosuudessa. On huomioitava, että kyselyyn vastanneiden määrä jäi pieneksi, ja se vaikuttaa myös tulosten luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Kuitenkin tulos antaa jonkinlaista viitettä siitä, millaiseksi tavoiteasetanta koetaan kohdeorganisaatiossa.

Tavoitetaulusta kysyttäessä hajaannusta vastauksiin tuli hieman, mutta ei merkittävästi. Pääsääntöisesti tavoitetaulu koettiin hyödyllisenä työvälineenä, sillä täysin ja melko samaa mieltä siitä oli yhteensä 15 vastaajaa. Kolme vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, yksi melko eri mieltä.

Tavoitetaulun helppokäyttöisyydestä kysyttäessä vastaukset olivat lähes identtisiä kysymykseen hyödyllisyydestä nähden. Kokemuksia tavoitetaulun helppokäyttöisyydestä esitetään kuviossa 3.



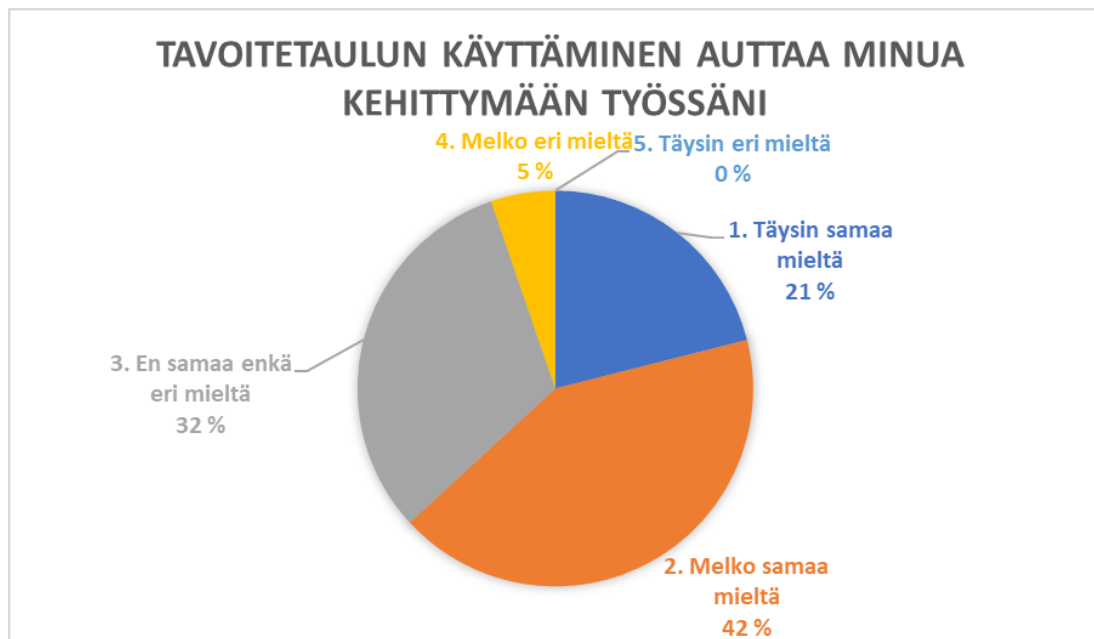
Kuvio 3. Tavoitetaulun helppokäyttöisyys.

Kahdeksan vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että tavoitetaulun käyttö on helppoa, melko samaa mieltä oli myös kahdeksan vastaajaa. Kaksi vastaajaa ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Yksi vastaaja oli melko eri mieltä tavoitetaulun helppokäyttöisyydestä.

Kyselyn vastausten perusteella tavoitetaulu auttaa työntekijöitä arvioimaan sitä, miten he pääsevät tavoitteisiinsa. Vastanneista viisi oli täysin samaa mieltä siitä, että tavoitetaulu auttaa heitä arvioimaan tavoitteisiin pääsemistä, 11 vastaajaa oli melko samaa mieltä asiasta. Kolme kyselyyn vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Yhteensä yli puolet vastaajista oli joko täysin tai melko samaa mieltä siitä, että tavoitetaulun käyttö auttaa heitä kehittymään työssään. Neljä vastaajaa oli täysin samaa

mieltä siitä, että tavoitetaulu auttaa heitä kehittymään työssä, kahdeksan vastaajaa oli asiasta melko samaa mieltä. Yhteensä kuusi vastaajaa ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä ja vain yksi vastaaja oli melko eri mieltä. Työntekijöiden kokemuksia tavoitetaulun merkityksestä työssä kehittymisen suhteen havainnollistetaan kuviossa 4.



Kuvio 4. Tavoitetaulun merkitys työssä kehittymisen suhteen.

Tavoitteet työpaikalla -osion viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa pyydettiin kehittämisehdotuksia työpaikalla tapahtuvaan tavoitteiden asettamiseen. Tekstissä olevat lainaukset ovat suoria lainauksia vastaajien kommentteista. Vaikka omat vaikutusmahdollisuudet ja työntekijän lähtökohtien huomioiminen olivatkin kokonaisuudessaan hyvällä tasolla, niin esille nousivat muun muassa kehitysehdotukset siitä, että tavoitteiden asettamiseen osallistuisivat kaikki työntekijöistä lähtien.

*”Jokainen työntekijä asettaisi tavoitteita, ei vain myymäläpäälliköt ja mypat.”*

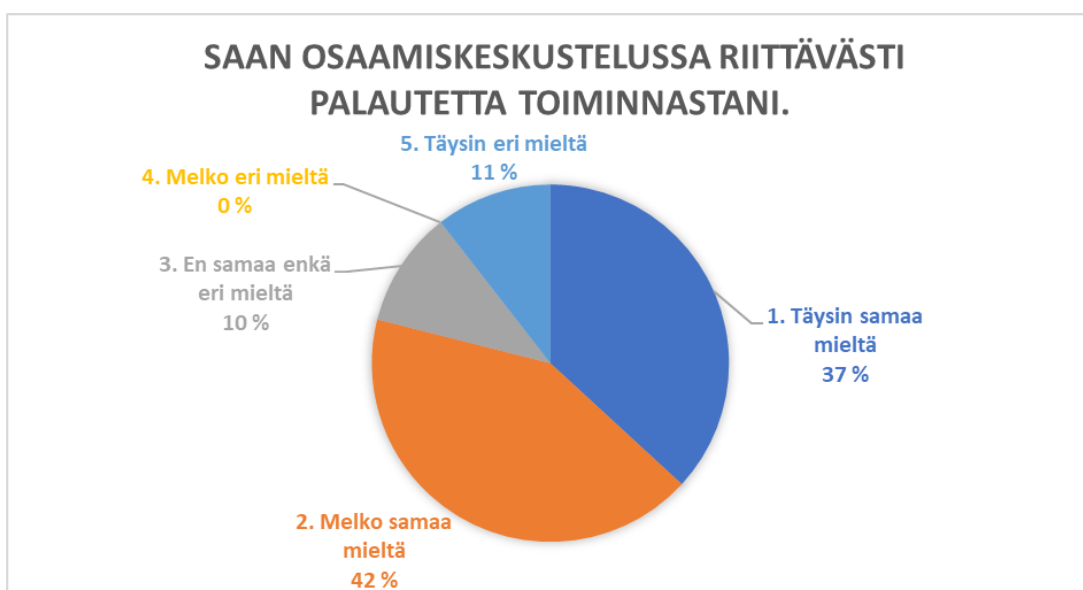
Lisäksi henkilökohtaisia ja kehittymistä tukevia tavoitteita kaivattiin enemmän. Yhtenä kehittämisehdotuksena tuli esille, että päivän työtehtäville ja henkilökohtaisille tavoitteille olisi eri listat. Myös aikaa tavoitteiden asettamiselle ja saavuttamiselle toivottiin nykyistä enemmän.

*”Oikeita tavoitteita, jotka auttavat kehittymään. Ei mitään itsestäänselvyyksiä jokapäiväisiä töitä.”*

Teoriaosuudessa käsiteltiin sitä, miten suuri merkitys tavoitteen sisällöllä on siihen, kuinka paljon sen saavuttamiseen panostetaan. Jotta työntekijä haluaa sitoutua tavoitteen saavuttamiseen, on tavoitteen oltava sellainen, jonka hän kokee oikeasti tärkeäksi ja innostavaksi. Myös käytettävissä oleva aika on tärkeää huomioida tavoitteen asettamisessa ja saavuttamisessa. Huolellisesti mietitty tavoite auttaa työntekijää kehittymään työssään ja sen saavuttaminen tarjoaa onnistumisen kokemuksia sekä vahvistaa työntekijän tunnetta omasta ammattitaidosta.

### 9.1.2 Osaamiskeskustelut palautteen keinona ja arjen vuorovaikutus

Palautteeseen liittyvä osio jaettiin kyselyssä kahteen eri aiheeseen, sillä osaamiskeskustelut ovat nimenomaan palautteen antamiselle tarkoitettu tilaisuus, mutta sen ulkopuolella työssä suoriutumisesta keskustellaan muutenkin. Osaamiskeskustelut käydään myymäläpäällikön ja työntekijän välillä, kun taas arjessa tapahtuva keskustelu käsittää keskustelun myös työkaverien ja myyntipalveluvastaavien kanssa. Kysymyksessä numero 16 kartoitettiin sitä, saako vastaaja osaamiskeskustelussa mielestään riittävästi palautetta toiminnastaan. Seitsemän vastaajaa oli täysin samaa mieltä, kahdeksan melko samaa mieltä. Täysin eri mieltä oli kaksi vastaajaa. Tämä käy ilmi kuviosta 5.



Kuvio 5. Vastaajien kokemus osaamiskeskustelussa saadun palautteen riittävydestä.

Yhteensä 18 vastaajaa oli joko täysin tai melko samaa mieltä siitä, että heidän osaamiskeskusteluissa saamansa palaute auttaa heitä kehittymään työssään. Yhteensä 16 vastaajaa puolestaan olivat joko täysin tai melko samaa mieltä, että osaamiskeskusteluissa annettu palaute auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa. Eroa näiden kahden vastausvaihtoehdon välillä ei ollut merkittävästi. Lisäksi kaikki vastaajat olivat joko täysin tai melko samaa mieltä siitä, että he ymmärtävät, miksi heille annetaan palautetta. Palaute annetaan kyselyn vastauksien perusteella ymmärrettävästi, sillä kaikki vastaajat olivat joko täysin tai melko samaa mieltä siitä, että he ymmärtävät, mistä he saavat palautetta.

Kysymyksessä numero 21 vastaajat saivat omin sanoin antaa kehittämissuhteita palautteen antamiseen työpaikalla. Työssä lainausmerkeissä olevat tekstit ovat suoria lainauksia kyselyn vastauksista. Vastaajien keskuudessa palautetta toivottiin enemmän ja sitä toivottiin annettavan heti, kun siihen on aihetta. Myös enemmän hyvää ja kannustavaa palautetta toivottiin. Vastauksissa myös työntekijöiden välinen ja eri suuntiin tapahtuva palautteen antaminen nostettiin esille. Vastauksissa ehdotettiin, että Workchatin kautta voisi antaa palautetta. Lisäksi ehdotettiin viikkoviestiä, jossa olisi mukana palautetta.

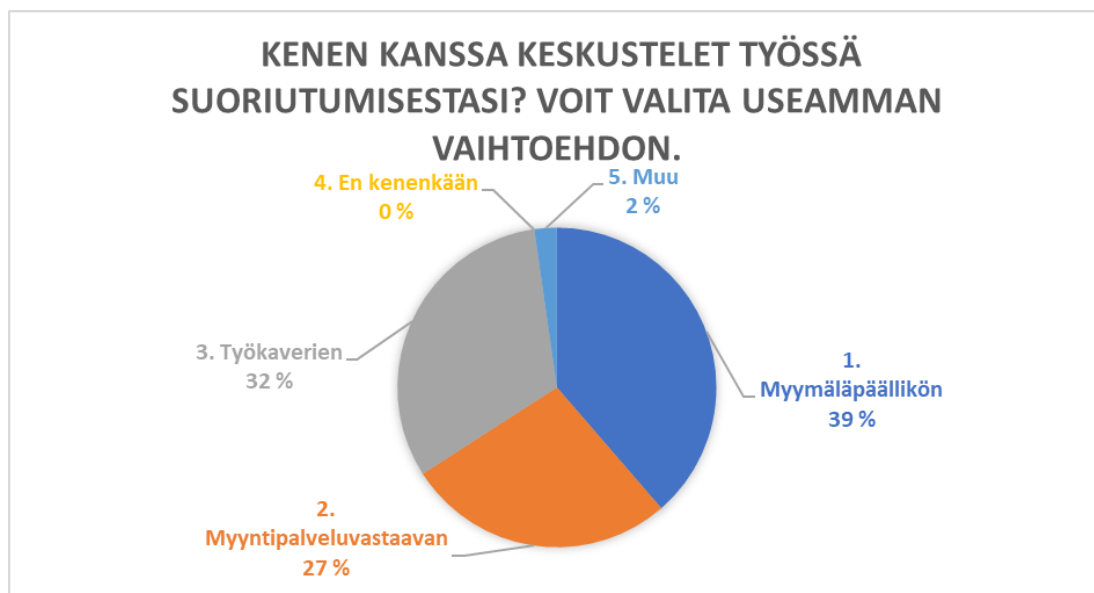
*”Meillä palautetta on saanut suht hyvin..mutta itse voisi enemmän antaa palautetta työtovereille.”*

*”Palautetta tulisi antaa rohkeasti eri suuntiin. Myös työntekijät voisivat antaa rohkeasti toisilleen palautetta, eikä kierrättää sitä esimiehen kautta.”*

Vaikka osaamiskeskusteluissa annetun palautteen määrä vaikutti vastaajien mielestä olevan hyvällä tasolla, niin siitä huolimatta palautetta toivottiin enemmän. Tämä tuli esille avoimien kysymysten kautta. Palautteen saaminen on olennaista oman osaamisen kehittämisessä sekä tavoitteiden saavuttamisessa, ja vaikka toisaalta on kokemus saadun palautteen riittävydestä, niin silti palautteen saamiselle ei aseteta maksimimäärää tai ylärajaa. Avoimien kysymysten vastauksissa huomionarvoisia ovat erityisesti ajatukset vertaispalautteesta ja palautteen kulkemisesta eri suuntiin.

Arjen vuorovaikutus näkyy muun muassa siinä, että työpaikalla keskustellaan työssä suoriutumisen. Tätä keskustelua käydään vastauksien perusteella melko tasaisesti

myymäläpäällikön, myyntipalveluvastaavien sekä työkaverien kanssa, kuten kuvio 6 osoittaa.



Kuvio 6. Keskustelu työssä suoriutumisesta.

Jotkut vastaajista keskustelivat useamman eri tahon kanssa, toiset keskustelivat työssä suoriutumisestaan vain yhden tahon kanssa. Muu-vaihtoehto toi ilmi myös sen, että työssä suoriutumisesta keskustellaan myös asiakkaiden kanssa, sillä asiakkailta saa suoraa palautetta. 14 vastaajaa oli melko samaa mieltä siitä, että työpaikan arjessa työssä suoriutumisesta keskustellaan riittävästi. Kaksi vastaajaa oli melko eri mieltä. Oma osaaminen on helppo ottaa puheeksi 11 vastaajan mielestä, melko samaa mieltä tästä oli seitsemän vastaajaa. Yksi vastaaja oli melko eri mieltä. Omista tavoitteista puhuminen koettiin myös enemmistön mielestä helpoksi. Vastaajista 11 oli täysin samaa mieltä siitä, että omat tavoitteet on helppo ottaa puheeksi.

Avun saaminen niin työkavereilta kuin vastuuhenkilöiltäkin koettiin kyselyn perusteella olevan hyvällä tasolla. Vastaukset jakoutuivat vaihtoehtojen ”täysin samaa mieltä” ja ”melko samaa mieltä” välillä niin, että 14 oli täysin samaa mieltä siitä, että työkavereilta saa tarvittaessa apuja ja neuvoja, viisi oli asiasta melko samaa mieltä. 13 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että myymälän vastuuhenkilöiltä saa apua ja neuvoja, kun niitä tarvitsee. Kuusi vastaajaa oli melko samaa mieltä.

Kysymys numero 28 oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat omin sanoin antaa kehitysehdotuksia arjen vuorovaikutukseen työpaikalla. Muutamissa vastauksissa kiiteltiin arjen vuorovaikutuksen toimivan jo tällä hetkellä oikein hyvin, kun taas toiset kaipaivat enemmän keskustelua ja rohkeampaa palautteen antamista.

*”Meillä toimii vuorovaikutus loistavasti.”*

*”Enemmän keskustelua toistemme kanssa.”*

*”Enemmän palautetta antamalla, keskustelemalla siitä, mitä vuoron aikana on tarkoitus saada vähintään tehtyä.”*

Vastauksissa nostettiin esille myös asioiden opettaminen sekä työkaverin huomioiminen, jotka vaikuttavat työpaikan arkeen ja työnteon sujuvuuteen.

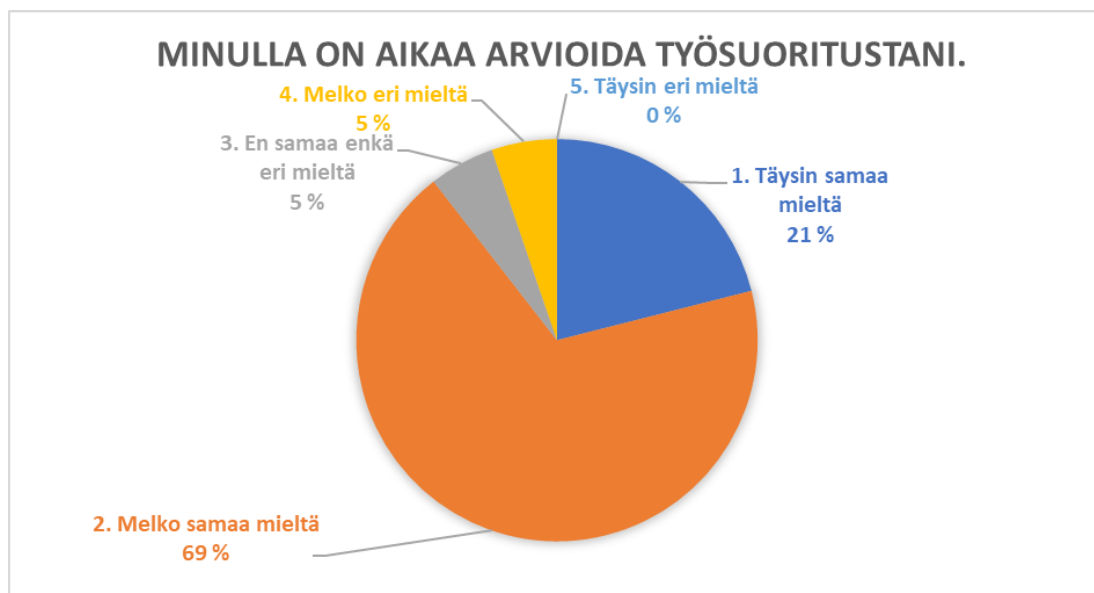
### 9.1.3 Itsearviointi kyselyssä

Kyselyssä itsearviointia lähdettiin taustoittamaan kysymällä, kuinka usein työntekijä kokisi hyödylliseksi arvioida osaamistaan arviointilomakkeen tai jonkin muun arviointityökalun avulla. Suurin osa vastaajista, 12 henkilöä, oli sitä mieltä, että kerran vuodessa riittäisi. Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, että 2-4 kertaa vuodessa olisi sopiva määrä.

Vastaajat kokivat osaavansa arvioida omaa osaamistaan. Kymmenen vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja seitsemän melko samaa mieltä siitä, että he osaavat arvioida osaamistaan. Lähes samanlainen jakauma oli kyvyssä tunnistaa omia kehittymistarpeita. Mittavaa eroa ei ollut vastauksissa siinäkään, kun selvitettiin, osaavatko työntekijät arvioida sitä, ovatko he saavuttaneet työssä asetetut tavoitteet. 12 oli täysin sitä mieltä, että he osaavat tämän arvioinnin tehdä, kuusi oli melko samaa mieltä.

Väittämä numero 33 kartoitti kokemusta siitä, onko työntekijällä aikaa arvioida työsuoritustaan. 4 vastaajaa oli täysin samaa mieltä siitä, että aikaa oli, 13 oli melko samaa mieltä, yksi vastaaja ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaaja oli melko eri mieltä. Vastausprosenttien jakauma käy ilmi kuviosta 7. Väittämä numero 34 puolestaan

kartoitti sitä, auttaako esimies työntekijää arvioimaan työntekijän omaa työsuoritusta. Vastaukset jakautuivat täysin samalla tavalla kuin väittämän numero 33 kohdalla.



Kuvio 7. Työsuorituksen arviointiin käytettävä aika.

Kysymykset numero 35 ja 36 olivat jälleen avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja sai vapaasti vastata. Kysymyksessä numero 35 kartoitettiin sitä, minkälaista tukea työntekijä kaipaa oman osaamisen arvioinnissa esimieheltään. Tässä nousi selkeästi esille palautteen tarve. Seitsemän vastaajaa viittasi vastauksessaan siihen, että palautetta tarvitaan lisää.

*”Palautteen anto useammin.”*

*”Palautetta lisää. Ainakin rakentavaa, muuten ei voi kehittyä.”*

*”Enemmän yleisesti palautetta onnistumisista sekä parannusta vaativista asioista.”*

Toisaalta oltiin myös sitä mieltä, että palautetta saadaan riittävästi ja oman osaamisen arvioinnissa saa tarpeeksi tukea. Joka tapauksessa palaute nähdään tukena oman osaamisen arvioinnissa.

Kysymyksessä numero 36 pyydettiin työntekijöiltä kehittämissuhteita oman osaamisen arviointiin työpaikalla. Tässäkin palautteen merkitys nousi esille, kun



vastauksissa toivottiin enemmän palautetta. Vastauksissa ei nostettu erikseen esille esimiehen antamaa palautetta, mutta työkavereilta tai yleisesti ottaen kaikilta toivottiin arviointia oman osaamisen suhteen.

*”Joku työkavereista voisi joskus arvioida.”*

*”Palautetta useammin.”*

*”Pyytämällä palautetta kaikilta.”*

Myös Workplacen hyödyntämistä ehdotettiin niin, että siellä voitaisiin luoda keskusteluketju, johon kerättäisiin päivän onnistumiset.

#### 9.1.4 Toimintaympäristö

Tässä osiossa oli kaksi avointa kysymystä, jotka käsittelivät toimintaympäristön muutosta. Yhden myymäläpäällikön vastuulle on tullut enemmän kuin yksi myymälä, ja sen vaikutusta työntekijöiden työhön selvitettiin. Selkeänä muutoksena koettiin työtehtävien monipuolistuminen ja vastuun lisääntyminen. Myös aikaan liittyvät muutokset tulivat vastauksissa esille, kun myymäläpäällikkö ei ole joka päivä myymälässä paikalla.

*”Omat työtehtävät ovat monipuolistuneet.”*

*”Ennen oli helpompi matalalla kynnyksellä kysyä jotain asiaa päälliköltä. Varsinkin jos ei ole akuutti asia kyseessä eikä halua soittaa niin se meinaa unohtua kun lopulta päällikköä näkee.”*

*”Vastuuta on tietenkin tullut lisää. Meidän pitää huolehtia, että kauppa on siisti ja siellä myytävää. Pitää kulkea silmät ja korvat avoinna.”*

Myymäläpäällikön läsnäolon vähentyminen koettiin niin, että myymäläpäällikkö on paikalla ollessaan kiireisempi ja läsnäolon vähyys vaikutti siihen, kuinka hyvin myymäläpäällikkö on tietoinen yksiköissä tapahtuvista asioista.

Muutoksen myötä myymäläpäälliköiden tueksi tulivat myyntipalveluvastaavat, jotka toimivat myymälöissä vastuuhenkilöinä. Aiemmin tällaista ei ollut, joten kyselyssä kartoitettiin myös sitä, miten vastuuhenkilöiden lisääntynyt määrä näkyy työntekijöiden työssä. Valtaosa vastaajista koki muutoksen vaikuttaneen positiivisesti, kun taas joidenkin mielestä muutos ei ole vaikuttanut mitenkään. Positiivisina asioina koettiin, että tukea ja neuvoja saa enemmän ja työt sujuvat hyvin, kun myymälässä on myyntipalveluvastaava. Eräs huomio koski kuitenkin sitä, että haasteita aiheuttavat myymäläpäällikön ja myyntipalveluvastaavan eroavaisuudet. Tämä näkyy muun muassa vaatimustason vaihtelussa sekä palautteen antamisessa.

## 9.2 Teemahaastattelu

Teemahaastatteluun osallistui neljä myymäläpäällikköä viidestä. Teemat oli valittu kyselyn pohjalta ja ne olivat tavoitteet työpaikalla, osaamiskeskustelut ja palaute, itsearviointi sekä toimintaympäristö. Tekstit lainausmerkeissä ovat lainauksia teemahaastattelussa esiin tulleista kommentteista.

### 9.2.1 Tavoitteet työpaikalla

Tavoitteista keskusteltaessa käsiteltiin muun muassa tavoitteiden merkitystä myymäläpäälliköiden työssä. Myymäläpäälliköt kokivat, että tavoitteet määrittelevät pitkälti koko toiminnan ja ohjaavat työpäivää sekä tehtävien aikatauluttamista. Myös tavoite-  
taulu toimii eräänlaisena ohjausvälineenä tavoitteiden kanssa. Myymäläpäälliköt kokivat, että tavoitteiden avulla toimintaa pystytään myös perustelevaan työntekijöille. Tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen liittyviä haasteita ovat usein ajalliset haasteet ja odottamattomat muutokset työpäivän aikana. Muutosten ei välttämättä tarvitse olla suuria, kun niillä on jo vaikutusta siihen, ehditäänkö päivälle asetetut tavoitteet saavuttaa. Kiireen nähtiin myös vaikuttavan tavoitteiden asettamiseen niin, että tavoitteet pyörivät helposti samoissa asioissa, mikäli tavoitteen pohtimiselle ei jää tarpeeksi aikaa. Riittävän ajan varmistaminen tavoitteiden ideoimisen suhteen nähtiin kehittämisaikatuksena tavoitteiden asettamisessa. Myös tavoitteiden ideoiminen ryhmässä nostettiin esiin kehittämissuhteista keskusteltaessa.

*”Tärkein keino mun mielest on ehkä se keskustelu siitä tavoitteest. Et se tavoite on ymmärretty, tiedetään, mitä lähdetään tavoittelee, miks sitä lähdetään tavoittelee, mikä siin on se punane lanka siin tavoittees.”*

Tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen suhteen ajan lisäksi merkityksellisenä pidettiin tavoitteesta keskustelua työntekijöiden kanssa. Sen ymmärtäminen, mitä lähdetään tavoittelemaan ja miksi on tärkeässä asemassa onnistumista ajatellen. Suurempaa tavoitetta pyritään myös myymäläpäälliköiden toimesta purkamaan osiin, jotta tavoitteen ymmärtäminen ja saavuttaminen helpottuu. Myös riittävän osaamisen varmistaminen tavoitteen saavuttamiseksi nousi haastattelussa esille.

### 9.2.2 Osaamiskeskustelut ja palaute

Palautteesta keskusteltaessa myymäläpäälliköt nimesivät tärkeäksi omalta henkilökunnalta saadun palautteen. Palautteen kulkemista molempiin suuntiin, sekä ylhäältä alas, että alhaalta ylös, pidettiin tärkeänä. Teemahaastattelussa kävi ilmi, että palautteen antamisen haasteeksi muodostuu toisinaan aika. Kiireinen arki sekä se, että toisinaan saattaa mennä pitkiäkin aikoja tietyn työntekijän kohtaamisessa, tekevät palautteen antamisesta haasteellista. Erityisesti korjaavan palautteen antamisessa nämä seikat nousivat esille. Myönteistä palautetta on helpompi antaa kiireessäkin, mutta korjaavalle palautteelle pitäisi löytää oma hetkensä. Lisäksi korjaavaan palautteeseen on vaikeampi palata, jos tapahtumahetkestä on kulunut jo aikaa.

*”Monesti harmittaa se, et ne asiat jää niinku roikkumaa. Se voi tul kahden viikon pääst se tilanne, et sä näät sen ihmisen, nii et sä sit enää välttämät halua alkaa puhuu, ku se on sit jo nii vanha juttu, että se on tavallaan jo jääny vähä jalkoihin. Et kyl mua monesti jää niinku riepomaan semmoset asiat välil, et mä en pääse heti sanoo sille ihmiselle, jota se koskee.”*

Teemahaastattelussa nousi esiin, että vaikka myyntipalveluvastaavien tehtäviin kuuluu myös palautteen antaminen, on myymäläpäälliköiden vaikea tietää, onko palaute tavoittanut vastaanottajan niin, että palautteen saaja on ymmärtänyt palautteen sisällön. Haasteena palautteen antamiselle pidettiin myös sitä, että toisinaan virhetilanteen selvittäminen vie aikaa siltä osin, kuka virheen on tehnyt. Yleispalautteen antamista halutaan korjaavan palautteen antamisessa välttää, sillä myymäläpäälliköidenkin tahto on osoittaa korjaava palaute sille henkilölle, joka tukea jossain tietyssä asiassa

tarvitsee. Kehittämisehdotuksena palautteen antamisessa nähtiin, että myymäläpäälliköillä olisi siihen enemmän aikaa ja myymäläpäällikkö voisi irrottautua paremmin suorittavasta työstä palautteen antamiseen.

Myymäläpäälliköt kaipasivat myös enemmän palautetta omalta henkilökunnaltaan, sillä sen saaminen on nykyisellään melko vähäistä. Myymäläpäälliköt pohtivat keskenään, että syy tähän saattaa olla siinä, että työntekijät eivät ole tottuneet antamaan palautetta esimiehelleen tai kollegoilleen. Pohdittiin, että ajatus saattaa olla sellainen, että työntekijöiden ei kuulu antaa palautetta. Myös kyselyn vastauksissa oli mainittu kehittämistoimenpiteenä palautteen kulkeminen joka suuntaan.

### 9.2.3 Itsearviointi teemahaastattelussa

Itsearvioinnin suhteen myymäläpäälliköt kokivat olevansa melko itsekriittisiä, ja he arvioivat omaa toimintaansa paljon. Muutos useamman yksikön päälliköksi on kuitenkin vaikuttanut siihen, kuinka helposti oman työnsä jäljen näkee. Aiemmin yhden myymälän päällikkönä se oli helpompi nähdä.

*”Aikaisemmin sä oot nähny sen oman työn jäljen helpommin, kun sä oot ollu siel joka päivä, tehny sitä työtä, sä näet, mitä sä oot tehny väärin. Sä oot oppinu itte siinä, mut nyt ku sä oot siel sen pari päivää, niin sä et nää, mitä sä oot tehny, sä et näe sitä jälkivaikutusta ja sit jos sä et saa viel siit palautetta, koska sul ei anneta sitä palautetta, ni se oman työn arviointi on menny hiukan vaikeemmaks. Et se pitää pystyy tosi nopeesti ymmärtämään, ooks tehny oikei vai vääri.”*

Siihen, kuinka paljon työntekijät suorittavat itsearviointia, oli teemahaastattelussa hankala ottaa kantaa myymäläpäälliköiden taholta. Jotkut työntekijät saattavat tehdä itsearviointia enemmän, kun taas toiset eivät koe sitä merkitykselliseksi. Elämäntilanteiden erilaisuuden ajateltiin vaikuttavan asiaan jossain määrin. Itsearvioinnin helpottamiseksi teemahaastattelussa nousi esiin eräänlainen itsearviointipohja, jossa työntekijä saisi ensin arvioida itse omaa osaamistaan ja sitten työntekijän osaamista arvioisi esimies. Tätä käytäisiin lopuksi yhdessä läpi.

#### 9.2.4 Toimintaympäristö

Kyselyn ja teemahaastattelun toimintaympäristön käsittely eroaa niiltä osin, että esimiehille suunnatussa teemahaastattelussa käsiteltiin myös valmentavaa johtamista. Valmentavassa johtamisessa koettiin olevan hyviä ajatuksia, mutta sen toteutus vaatii yhä harjoittelua. Tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijöiden potentiaali tunnustetaan ja esimies pystyy auttamaan työntekijöitä loistamaan. Tämä on ollut myymäläpäälliköiden mukaan heille tärkeää jo aiemminkin, valmentavasta johtamisesta puhuminen on antanut nimen asialle. Valmentava johtaminen näkyy myös tavoitteiden asettamisessa sen suhteen, että työntekijän henkilökohtaisiin tavoitteisiin kiinnitetään huomiota.

*”Kyl se ehkä enemmän näkyy siin, et pyrkii tekemään niit tavotteit enemmän sille henkilölle, sen osaamisen perusteella. Jos silt puuttuu joku osaaminen, niin sit koittaa sen tavotteen myötä saad lisättyy sitä osaamist, et se tavote ohjaa siihen niinku semmoseen osaamisen lisäämiseen.”*

Teemahaastattelussa käsiteltiin myös sitä, miten myymäläpäälliköiden keskuudessa on koettu muutos, kun yhden myymäläpäällikön vastuulle on tullut useampi myymälä. Eräänä huomiona teemahaastattelussa mainittiin, että muutos on edellyttänyt myymäläpäälliköiltä sitä, että muuttuneen tehtäväkuvan myötä oli tärkeää ymmärtää omissa toimintatavoissa vaadittava muutos. Toiminta yhden myymälän myymäläpäällikkönä eroaa siitä, mitä on olla myymäläpäällikkö useammalle myymälälle. Omaa työtä on pitänyt jaotella enemmän, siitä on tullut suunnitelmallisempaa. Muutos on nähty mahdollisuutena yhdenmukaistaa omalla vastualueella olevien myymälöiden toimintaa. Tämän on puolestaan nähty helpottavan palautteen antamista.

Myös myyntipalveluvastaavien mukaan tuleminen on vaatinut myymäläpäälliköltä oman toiminnan tarkastelua. Se on vaatinut luottamusta ja vastuun jakamista, sekä sen hyväksymistä, että kaikki langat eivät ole vain omissa käsissä. Informaation kulkuun on ollut pakko kiinnittää enemmän huomiota. Myyntipalveluvastaavan ajatellaan olevan tärkeä linkki työntekijöiden ja myymäläpäällikön välillä, joten on tärkeää, että myyntipalveluvastaava ottaa myymälästä kokonaisvaltaisesti vastuuta, kun myymäläpäällikkö ei ole myymälässä fyysisesti paikalla.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

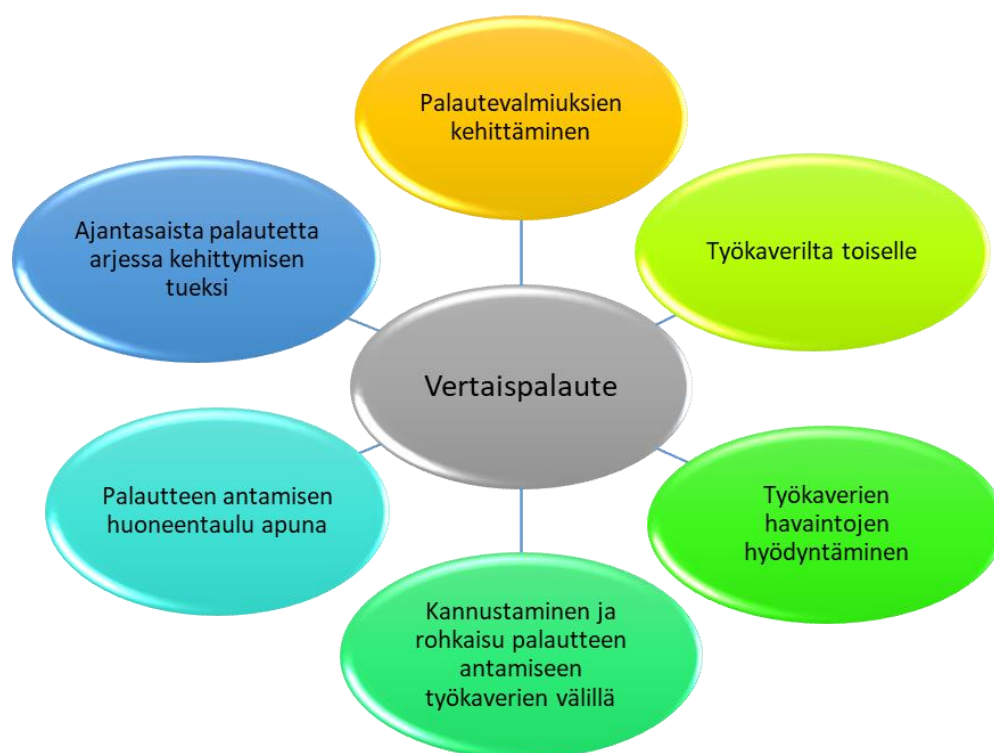
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää itsearviointia ja palautetta kohdeorganisaatiossa. Työntekijöille laadittiin kysely, jonka avulla kartoitettiin työntekijöiden ajatuksia palautteen antamisesta, itsearvioinnista, tavoitteiden asettamisesta sekä toimintaympäristöstä. Vastauhetkellä myymälöitä oli 11 ja myymälässä työskenteli 4-7 henkilöä/myymälä. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 19. Tiedon syvällisyys ja yksityiskohtaisuus jäi puutteelliseksi siltä osin, että kyselyn vastausmäärä jäi odotettua pienemmäksi. Myymäläpäälliköille järjestettiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastateltavina oli neljä viidestä myymäläpäälliköstä.

Tutkimuksen lähestymistapa oli tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia sekä syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Myös konkreettisen tuotoksen mahdollisuus pidettiin avoimena. Tutkimuksen alussa yksi vaihtoehto konkreettiseksi tuotokseksi oli itsearviointilomake. Itsearviointilomaketta ajatellen tutkimusaineisto ei tuottanut riittävästi materiaalia ja toisaalta itsearviointilomakkeen toteutuminen olisi lopulta vaatinut enemmän itsearviointiin liittyviä tarkempia kysymyksiä niin kyselyssä kuin teemahaastattelussakin. Tästä johtuen myös itsearviointilomake ei toteutunut konkreettisenä tuotoksena tämän tutkimuksen osalta. Mikäli kyseessä olisi ollut täysin konstruktiivinen tutkimus, olisi tavoitteeksi voitu asettaa juuri itsearviointilomakkeen luominen ja tietoa olisi voitu kerätä tätä tavoitetta silmällä pitäen.

Tuloksissa oli kuitenkin huomattavissa palautteen suuri merkitys työntekijöille ja esimiehille, ja juuri palaute sekä siihen liittyvät asiat tulivat selkeimmin esille. Siksi nimenomaan palautteen käsittelemiseen tässä luvussa keskitytään eniten. Kyselyn ja teemahaastattelun vastauksien perusteella yhdeksi kehittämisehdotukseksi nousi palautteen osalta vertaispalautteen tarve ja siihen kannustaminen.

Vastauksista ei käy selville, millaiset valmiudet ja osaaminen työntekijöillä on palautteen antamiseen, mutta jonkinlainen palautteen pelisääntöjen esille tuominen voisi olla hyvä lähtökohta. Vertaispalaute on palautteen muoto, jota kannattaa hyödyntää, sillä työkaverit ovat niitä, joiden kanssa työarkea paljon jaetaan. Työkaverit oppivat tuntemaan toisiaan työnteon lomassa ja he havainnoivat toistensa toimintaa.

Teoriaosuudessa vertaispalautteesta eli horisontaalisesta palautteesta tuotiin esille sen merkitys erityisesti silloin, kun esimies ei ole jatkuvasti läsnä havainnoimassa. Saleketjussa myymäläpäällikön tukena havainnoimassa ja palautetta antamassa on myös myyntipalveluvastaava, mutta vertaispalautetta kannattaa hyödyntää joka tapauksessa. Muuten valtava määrä tietoa ja havaintoja jää käyttämättä. Kuvio 8 havainnollistaa vertaispalautteen ensimmäisenä kehittämissuunnitelmana.



Kuvio 8. Vertaispalaute kehitysehdotuksena.

Vertaispalautteen lisäksi tutkimusaineistosta nousi esille palautteen tarve ylipäätään, minkä takia toiseksi kehitysehdotukseksi nousi yksinkertaisesti palaute kokonaisuutena. Tutkimusaineistosta kävi selville, että palautteen toivottiin kulkevan kaikkiin suuntiin, sitä toivottiin saatavan useammin ja sen merkitys kehittämisessä ja oman toiminnan arvioinnissa tiedostetaan.

Vertaispalautteen merkityksen lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin sitä, että palautteesta voidaan hyötyä parhaiten silloin, kun sitä saadaan työyhteisössä jokaiselta, ei vain esimiehiltä. On myös huomioitava, että esimiehet ja muutkin vastuuhenkilöt tarvitsevat kohdeorganisaatiossa palautetta. Teoriaosuudessa valmentavan

johtamiskulttuurin yhtenä kulmakivenä tuotiin esille osaamisen tietoinen kehittäminen, jossa palaute ja toiminnan arviointi ovat merkittävässä osassa. Osaamisen tietoinen kehittäminen edellyttää muun muassa, että palaute kulkee organisaatiossa kaikkiin suuntiin.

Hajautettu organisaatio toimintaympäristönä asettaa omat haasteensa kommunikaatiolle ja vuorovaikutukselle. Myymäläpäällikön läsnäolon vähenemisen ja kiireen katsottiin olevan kohdeorganisaatiossa palautteen antamista haastavia tekijöitä. Ajantasainen ja kasvokkain tapahtuva palautteen antaminen on aina optimaalisin vaihtoehto, mutta siihen ei aina löydy tilaisuutta. Kuviossa 9 on esitettyä palautteen kehittäminen kokonaisuutena.



Kuvio 9. Palautteen kehittäminen kokonaisuutena.

Kyselyssä esiin tullut ehdotus palautetta sisältävästä viikkoviestistä voisi olla hyvä ja helposti käyttöön otettava keino palautteen antamiseen. Toki viikkoviestin sisältämä palaute olisi korjaavan palautteen osalta yleispalautetta, sillä jollekin tietylle henkilölle tarkoitettua korjaavaa palautetta ei viikkoviestiin voisi laittaa, vaan korjaava palaute on aina annettava henkilökohtaisesti. Viikkoviestin lähettäminen olisi myymäläpäällikön tehtävä, ja se voisi tehdä myymäläpäällikköä näkyväksi myös silloin, kun hän ei ole fyysisesti paikalla. Tämä voisi siis osaltaan vastata edes hieman siihen hajautetun



organisaation ja etäjohtamisen kysymykseen, jossa mietitään, miten esimies pystyy olemaan näkyvä silloin, kun hän on kaukana. Viikkoviesti on hyvä lisä palautekeinoihin, mutta on hyvä muistaa, että henkilökohtaisesti annettu positiivinen ja korjaava palaute on ensisijainen vaihtoehto yksilön kehittymistä ajatellen.

Teoriaosuudessa käytiin läpi sitä, miten palautetta annetaan oikeaoppisesti ja millaisista asioista. Tutkimusaineiston perusteella kävi selväksi, että palautteen merkitys yksilön oman toiminnan tarkastelussa sekä kehittymisessä on kiistaton. Jotta opinnäytetyö hyödyttäisi konkreettisesti Sale-ketjun työntekijöitä ja esimiehiä, oli tärkeää tuoda niin teoriassa kuin tutkimusaineistossa esille tullut tieto heidän ulottuvilleen. Lopulta teorian ja tutkimusaineiston pohjalta konkreettiseksi tuotokseksi syntyi palautteen antamisen huoneentaulu (Liite 3). Teoriaosuudessa esiin tulleet tiedot palautteesta yhdistettiin kyselyssä ja teemahaastattelussa saatuihin vastauksiin sekä opinnäytetyön tekijän vapaaseen ilmaisuun, jolloin tuloksena oli palautteen antamisen huoneentaulu.

Vaikka palaute on asiana tärkeä, niin huoneentaulussa olevasta ohjeistuksesta ei haluttu tehdä käskevää, vaan tyyli haluttiin pitää kevyenä ja helposti lähestyttävänä. Palautteen antamisen huoneentaulun on tarkoitus olla apuna Sale-ketjun työntekijöiden, myymäläpäälliköiden ja myyntipalveluvastaavien arjessa, ja se on helppo viedä kaikkien ketjussa työskentelevien saataville. Palautteen antamisen huoneentaulu pyrkii osaltaan ohjaamaan ja kannustamaan jokaista työntekijää toimivaan palautteen antamiseen. Palautteen antamisen huoneentaulun etu on myös se, että se voidaan tarvittaessa viedä helposti myös muualle Satakunnan Osuuskauppaan, ei pelkästään Sale-ketjuun. Sen viesti ei vanhene eikä kulu.

On kuitenkin huomattava, että palautteen antamisen huoneentaulu ei yksin saa ketään antamaan enemmän palautetta. Se antaa tiiviin ohjenuoran palautteen antamisen pelisäännöistä, mutta palautteen antamiseen tulisi rohkaista lisää muutenkin. Tämän lisäksi palautteen antamisen pelisääntöjä olisi hyvä avata myös laajemmin. Jos ihminen ei ole tottunut antamaan palautetta, ei hänestä voi yhtäkkiä tulla mestaria siinä, vaan se vaatii rohkaisua ja harjoitusta. Rohkaisun ja harjoittelun lisäksi palautteen antamisessa onnistumisen edellytyksenä on se, että sille on aikaa. Pohja onnistumiselle vaikuttaa kuitenkin hyvältä, sillä palautteen merkitys tunnutaan tiedostavan Sale-ketjun

työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa. Siitä huolimatta palautetta kaivataan enemmän, sitä halutaan antaa ja saada.

Yleisesti ottaen palautteen antaminen mielletään usein enemmän esimiesten tehtäväksi, joten tässä voi olla yksi syy siihen, miksi työntekijät eivät anna palautetta. Organisaatiossa voisikin olla tarpeen miettiä, miten saataisiin palautteen antamiseen rohkaistua jokaista sekä millä tavoin ihmisten valmiuksia palautteen antamisessa voitaisiin kehittää. Olisi myös hyvä korostaa sitä, että palaute saa kulkea joka suuntaan niin esimieheltä alaiselle kuin alaiselta esimiehelle sekä työntekijältä toiselle. Itsearviointin onnistumisen koetaan myös kytkeytyvän palautteen saamiseen, joten tästäkin syystä palautteen antamiseen kannattaa panostaa ja kannustaa. Kuten jo teoriaosuudessa kävi ilmi, on palautteen tehtävä ohjata toimintaa. Se on toisten ihmisten tarjoama väline, joka oikein rakennettuna auttaa yksilöä tarkastelemaan omaa toimintaansa, tuntemaan osaamisen iloa ja tarvittaessa korjaamaan toimintaansa niiden tavoitteiden mukaiseksi, joita organisaatiossa on asetettu.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.
- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. 3. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. 3. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 1.2.2020. <https://www.elibslibrary.com/reader/9789513762582>
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali – kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana – Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 4.6.2019. <https://kauppakamaritieto-fi.lil-lukka.samk.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-palkitsijana-2015/1-organisaation-johtamisen-lahtokohdat-ja-haasteet/?coll=2>
- Kuitunen, M. & Sutinen, M. 2018. Mahtava moka: uskalla, opi ja menesty. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 31.5.2019. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lauritsen, J. 2018. Unlocking high performance – how to use performance management to engage and empower employees to reach their full potential. London: Kogan Page.
- Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa – pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Espoo: Katariina Moksi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3. uud. p. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Perttula-Vuori, M. 2018. Ryhmäpäällikkö, Satakunnan Osuuskauppa. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2018.
- Ranta, R., Ruutu, S. & Tuominen, K. 2012. Oman muutoksen johtaminen: Visio, usko, innostus ja toiminta: Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Räsänen, A. & Vainio, L. 1996. Etsi laatu itsestäsi. Itsearviointikäytäntöjä. Helsinki: Opetushallitus.
- Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista – arjessa. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 10.10.2019. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

- Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Salminen, J. 2016. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 5. painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Satakunnan Osuuskaupan www-sivut. 2019. Viitattu 7.5.2019. <https://www.s-kana.fi/web/satakunta/etusivu>
- Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

## LIITE 1

## KYSELY OPINNÄYTETYÖTÄ VARTEN

Hei!

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyöni Satakunnan Osuuskaupalle. Työn tavoitteena on kehittää palautetta ja itsearviointia osana tavoitteiden asettamista Sale-ketjussa. Kartoitan sen puitteissa nyt työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia, ja pyydänkin teitä vastaamaan tähän kyselyyn 30.11. mennessä. Vastaukset käsitellään nimettöminä. Tässä kyselyssä vastaajakohderyhmänä ovat Salessa toimivat työntekijät, eivät päällikkövas-  
tuussa olevat esimiehet (myymäläpäälliköt). Kyselyyn voi vastata niin tietokoneelta kuin älypuhelimestakin. Mikäli kyselystä on jotain kysyttävää, minulle voi laittaa sähköpostia osoitteeseen [eva-maria.kiekkinen@student.samk.fi](mailto:eva-maria.kiekkinen@student.samk.fi).

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Eva-Maria Kiekkinen

## PERUSTIEDOT

**1. Ikäsi?**

- 18-26
- 27-36
- 37-46
- 46-65

**2. Yksikkö, jossa pääsääntöisesti työskentelet?**

Sale Honkajoki

Sale Kankaanpää

Sale Köyliö

Sale Kiikka

Sale Lavia

Sale Luvia

Sale Paratiisinmäki

Sale Pomarkku

Sale Reposaari

Sale Vanha-Ulvila

Sale Vapaudenkatu

**TAVOITTEET TYÖPAIKALLA****3. Minulle asetetut tavoitteet ovat riittävän haastavia.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**4. Voin vaikuttaa riittävästi minulle asetettaviin tavoitteisiin.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**5. Tavoitteissa huomioidaan minun lähtökohtani.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**6. Koen pystyväni saavuttamaan asetetut tavoitteet.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**7. Tavoitetaulu on hyödyllinen työväline.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**8. Minusta tavoitetaulun käyttö on helppoa.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**9. Tavoitetaulun avulla pystyn arvioimaan tavoitteisiin pääsyäni.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä



- Täysin eri mieltä

**10. Tavoitetaulun käyttäminen auttaa minua kehittymään työssäni.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**11. Miten kehittäisit tavoitteiden asettamista työpaikallasi? Kerro vapaasti.**

## OSAAMISKESKUSTELUT PALAUTTEEN KEINONA

**12. Kuinka usein osallistut työpaikallasi järjestettävään osaamiskeskusteluun?**

- En lainkaan
- Kerran vuodessa
- 2-4 kertaa vuodessa
- Yli 4 kertaa vuodessa

**13. Toivotko, että osaamiskeskusteluja olisi**

- Harvemmin
- Useammin
- Nykyinen määrä on sopiva

**14. Osaamiskeskustelulle on varattu riittävästi aikaa.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä

- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**15. Saan osaamiskeskustelussa riittävästi palautetta toiminnastani.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**16. Osaamiskeskustelussa saamani palaute auttaa minua kehittymään työssäni.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**17. Ymmärrän, miksi minulle annetaan palautetta.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**18. Ymmärrän, mistä minulle annetaan palautetta.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**19. Osaamiskeskusteluissa saamani palaute auttaa minua saavuttamaan tavoitteeni.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**20. Miten kehittäisit palautteen antamista työpaikallasi? Kerro vapaasti.**

## ARJEN VUOROVAIKUTUS

**21. Kenen kanssa keskustelet työssä suoriutumisestasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Myymäläpäällikön
- Myyntipalveluvastaavan
- Työkaverien
- En kenenkään
- Jonkun muun, kenen?

**22. Arjessa työssä suoriutumisesta keskustellaan riittävästi.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**23. Minun on helppoa ottaa puheeksi omaa osaamistani koskevat asiat.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä

- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**24. Saan työkavereilta neuvoja ja apua tarvittaessa.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**25. Saan myymälän vastuuhenkilöiltä neuvoja ja apua tarvittaessa.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**26. Minun on helppoa ottaa puheeksi omat tavoitteeni.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**27. Miten kehittäisit arjen vuorovaikutusta työpaikallasi? Kerro vapaasti.**

## ITSEARVIOINTI

**28. Kuinka usein kokisit hyödylliseksi arvioida osaamistasi arviointilomakkeen tai jonkin muun arviointityökalun avulla?**

- En lainkaan
- Kerran vuodessa
- 2-4 kertaa vuodessa

- Yli 4 kertaa vuodessa

**29. Osaan arvioida omaa osaamistani.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**30. Tunnistan omat kehittymistarpeeni.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**31. Osaan arvioida, olenko saavuttanut työssä asetetut tavoitteet.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**32. Minulla on aikaa arvioida työsuoritustani.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**33. Esimies auttaa minua arvioimaan työsuoritustani.**

- Täysin samaa mieltä
- Melko samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä

- Melko eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**34. Minkälaista tukea kaipaat esimieheltäsi oman osaamisesi arvioinnissa? Kerro vapaasti.**

**35. Miten kehittäisit oman osaamisesi arviointia työpaikallasi? Kerro vapaasti.**

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ

**36. Yhden myymäläpäällikön vastuulla on nykyään useampi myymälä, miten koet muutoksen vaikuttaneen työhösi?**

**37. Miten vastuuhenkilöiden lisääntynyt määrä näkyy työssäsi?**

## LIITE 2

## MYYMÄLÄPÄÄLLIKÖIDEN TEEMAHAASTATTELURUNKO

## TAVOITTEET TYÖPAIKALLA

**Tavoitteiden merkitys omassa työssä****Työntekijöiden tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa**

- helppoa/haastavaa
- omat keinot

**Tavoitetaulu**

- Käyttö/Hyöty

**Oma tuen tarve tavoitteiden suhteen**

- tavoitteiden asettaminen/saavuttaminen

**Kehittämisajatukset**

- tavoitteiden asettaminen/saavuttaminen
- tavoitetaulu

## OSAAMISKESKUSTELUT JA PALAUTE

**Palautteen merkitys****Kokemukset palautteen antamisesta**

- helppoa/haastavaa

**Tuen tarve palautteen antamisessa (omien palautetaitojen kehittämisen, keneltä apua)****Kehitysajatuksia osaamiskeskusteluihin**

## ITSEARVIOINTI

### **Kokemukset omasta itsearvioinnista**

- helppoa/haastavaa
- tuen tarve omassa itsearvioinnissa

### **Kokemukset työntekijöiden itsearvioinnin tukemisesta**

- helppoa/haastavaa

### **Itsearvioinnin kehittämisen keinot**

## TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### **Valmentavan johtamisen merkitys**

### **Valmentavan johtamisen näkyminen omassa esimiestyössä**

### **Kokemukset organisaatiomuutoksesta**

- Useampi myymälä omalla vastuulla
- Vastuuhenkilöiden määrän lisääntyminen



## LIITE 3

## PALAUTTEEN ANTAMISEN HUONEENTAULU

Kaikkea ei aina itse huomaa  
Silloin tarvitaan palautetta työyhteisön tuomaa

Palaute saa kulkea joka suuntaan  
Työkaverille ja esimiehelle,  
Vertaiselle ja alaiselle

On paras palaute oikeista syistä annettua  
Selkeästi kerrottua  
Tosiasioihin pohjattua

Tee huomioita toiminnasta, älä persoonasta  
Harkiten kerro palautteesta korjaavasta  
Kehu ja kannusta pienestäkin syystä  
Näin autat työkaverin kehittymistä

Älä pitkitä viestiä palautteesta  
Sitä aika haurastuttaa  
Eikä enää kaikkea tärkeää tahdo muistaa

On palautteelle vielä pari kultaista sääntöä;  
Keskustele asioista kahden kesken  
Ja mieluiten aina kasvotusten

Näin saavutetaan palautteella paras oppi  
Eikä tule kehittymiselle stoppi