



KAISA TUOMINEN

Palautteen merkitys työyhteisössä

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Tuominen, Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Palautteen merkitys työyhteisössä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten sekä työntekijöiden ajatuksia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta ja miten niiden käyttö näkyy työyhteisön toiminnassa. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin sekä kohdeorganisaation esimiehille, että työntekijöille. Opinnäytetyössä selvitettiin myös, minkälainen rooli palautteen antamisella ja vastaanottamisella on työyhteisössä, ja miten palaute toimii esimiestyön välineenä ja motivaation kasvattajana työntekijöissä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin esimiesten haastattelulla ja kyselynä työntekijöille. Teoriaan on avattu palautteen merkitys ja palautekulttuuri. Teoriassa on käsitelty myös palautetta motivaation kasvattajana sekä esimiestyön välineenä. Kysely työntekijöille toteutettiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselyssä työntekijöiltä selvitettiin heidän kokemuksiaan ja ajatuksiaan palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä kehitysideoita. Esimiesten haastattelussa pyrittiin selvittämään esimiehen näkökulmasta palautteen antamisen ja vastaanottamisen kokemuksia, ja miten palaute näkyy heidän työssään.</p> <p>Tuloksena opinnäytetyössä tuli esiin, että palaute antamista ja vastaanottamista tapahtuu ainakin osalla työntekijöistä säännöllisesti ja työntekijät pitävät palautetta tärkeänä. Esimiehet kokevat tärkeäksi, että palaute kulkee avoimesti molempiin suuntiin. Palautetta annetaan yleisesti kasvokkain ja kahden kesken. Positiivinen sekä korjaava palaute kummatkin koetaan motivoivina. Työntekijöiden ikä ei vaikuttanut vastaajien ajatuksiin palautteen vastaanottamisesta ja sen tärkeydestä. Palautetta halutaan saada tulevaisuudessakin säännöllisesti sekä työntekijät että esimiehet. Esimiehet toivovat, että sitä voitaisiin kehittää entistä enemmän organisaatioiden toiminnassa.</p>		
Palaute, vuorovaikutus, esimiestyö, palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen		

Author(s) Tuominen, Kaisa	Type of Publication Bachelor's thesis	Date May 2020
	Number of pages 38	Language of publication: finnish
Title of publication Significance of the feedback in the work community		
Degree program Business Administration		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out the supervisors' and employees' thoughts about giving and receiving feedback, and how that reflected in the activities of the work community. The research part of the thesis was carried out for both the supervisors and employees of the target organization. The Thesis also investigated the role of giving and receiving feedback in the work community, and how feedback serves as a tool for managerial work and as a tool to increase motivation in employees.</p> <p>The research of the thesis was carried out through an interview with supervisors and a survey of employees. The significance and the culture of feedback at work has been explained in the theory part of the thesis. The theory part also addresses feedback as a motivation tool used by supervisors. The employee survey was conducted using an electronic questionnaire. The survey asked the employees about their experiences and thoughts on giving and receiving feedback, as well as development ideas. The interview with the supervisors was find out the experiences of giving and receiving feedback from the supervisors' perspective, and how feedback affects their work.</p> <p>The result of the thesis was that giving and receiving feedback takes place regularly for at least some of the employees. Furthermore the employees consider feedback important. Supervisors find it important that feedback is given openly in both directions. Feedback is generally given face to face and between the two people. Positive and constructive feedback are both perceived as motivating. The age of the employees did not influence the respondents' thoughts on receiving feedback and its importance. According to the results both the employees and supervisors want to receive feedback regularly in the future as well, and supervisors hope that it could be made more common in the organization.</p>		
Feedback, interaction, managing duties, providing feedback, receiving feedback		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 PALAUTE	7
2.1 Palautteen tehtävä	7
2.2 Palautteen merkitys	9
2.3 Palautteen muodot	11
3 PALAUTEKULTTUURI.....	12
3.1 Palautekulttuurin muodostuminen	12
3.2 Palautteen antaminen	13
3.3 Palautteen vastaanottaminen	16
4 ESIMIESTYÖ JA PALAUTE	17
4.1 Palaute esimiestyössä	17
4.2 Kehityskeskustelut osana palautteenantamista	21
5 PALAUTE MOTIVAATION KASVATTAJANA	22
5.1 Motivaation lähteitä	22
5.2 Motivaation vaikutus yksilöön	23
6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	25
6.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	25
6.2 Tutkimuksen tarkoitus.....	26
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	27
7.1 Kyselylomakkeen tulokset	27
7.1.1 Työntekijän antama palaute esimiehelle	28
7.1.2 Hyvä ja huono palaute työntekijän näkökulmasta	29
7.1.3 Työntekijä ja motivaatio	31
7.1.4 Palautteen merkitys tulevaisuudessa	31
7.2 Haastattelun tulokset	32
7.2.1 Palautteen haasteet ja mahdollisuudet esimiehen näkökulmasta	33
7.2.2 Kokemukset ja tulevaisuus palautteenannossa.....	34
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	35

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä syvennyttään esimiesten ja työntekijöiden ajatuksiin ja kokemuksiin palautteesta työyhteisössä sekä miten palaute motivoi työntekijöitä työssään ja minkälaisena työvälineenä esimies näkee palautteen työssään. Tarkoituksena on selvittää, miten kukin näkee palautteenannon ja sen vastaanottamisen. Lisäksi tarkastellaan, millaista on hyvä ja huono palaute. Jokainen yksilö kokee palautteen aina henkilökohtaisesti. Palautteen merkitystä, sen antamista sekä vastaanottamista on tutkittu paljon ja tämän myötä haluan selvittää, miten palautekulttuuri toimii tutkittavassa työyhteisössä.

Palautetta voidaan antaa monesta eri syystä ja monin eri tavoin. Palautteella katsotaan olevan itseisarvoa, joka syntyy siitä, että palaute on saajalleen merkki, että hänen tekemisillään on merkitystä. Palaute voidaan myös katsoa sen antajalle tapana purkaa tilanteen synnyttämiä tunteita. Palautteella voidaan itseisarvon lisäksi katsoa olevan myös jonkinlaista välinearvoa, koska se ohjaa ihmisten ja organisaatioiden toimintaa. Onnistumisista kiitetään, koska se rohkaisee jatkossakin onnistuneisiin suorituksiin. Samalla tavalla epäonnistumisen kohdalla palautteen avulla voidaan pyrkiä varmistamaan se, että jatkossa ryhdytään korjaaviin toimenpiteisiin. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011.)

Hyvässä palautteessa ei ole kyse pelkästään esimiehen viestinnän taidonnäytteestä, vaan taitava esimies osaa antaa palautetta siten, että se käynnistää ja vahvistaa alaisen sisäistä palautetta eli saa henkilön pohtimaan omaa toimintaansa. Palautteessa on mukana tavalla tai toisella elementit: suorituksen ohjaaminen, motivointi ja kehittymisen tukeminen. Suoritusta ohjaavassa palautteessa keskitytään siihen, että itse suoritus saadaan paremmaksi. Palautteen yksi olennaisimmista tarkoituksista on työntekijän motivointi, työhyvinvoinnin lisääminen ja työntekijän itsetunnon vahvistaminen. Näissä tilanteissa esimiehen tulee keskittyä palautteen avulla tukemaan ja auttamaan työntekijää selviytymään työssään ja työyhteisössään.

Opinnäytetyön teoria ja materiaali kerätään alan kirjallisuudesta. Opinnäytetyön tutkimustulosten saamiseksi käytetään kyselylomaketta työntekijöille sekä haastatellaan esimiehiä. Näiden vastausten avulla saan tietoa palautteen antamisesta ja sen vastaanottamisesta kohdeyrityksessä. Hyvä palautekäytäntö tukee toisten onnistumista ja samanaikaisesti myös lisää johtamisen tehoa. Monissa yrityksissä strategisena painopisteenä on paremman työntekijäkokemuksen saavuttaminen, ja tämä on vahvasti sidoksissa myös palautteeseen ja sen myötä avoimeen vuorovaikutukseen.

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska laadullisen tutkimuksen tekemisen merkitys on se, että sen avulla on mahdollista nostaa esiin jokapäiväiseksi muodostuneita asioita ja saada niihin sitä kautta uusia näkökulmia. Tutkimustuloksia kerätään kyselylomakkeella sekä strukturoidulla haastattelulla. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eli ilmiön merkityksen selvittämistä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamiseksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Opinnäytetyön tutkimuksella haluan saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Miten positiivinen ja korjaava palaute koetaan?
- Kuinka tärkeitä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat nykypäivänä työyhteisöissä?
- Minkälainen merkitys palautteella on yksilöön?
- Minkälainen työväline palaute on esimiestyössä?

Haluan opinnäytetyössä syventyä työntekijöiden ja esimiesten kokemuksiin palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä onnistumisesta myös tulevaisuudessa. Kun palautekulttuuri on hyvä, se edistää niin työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä luottamusta kuin koko työyhteisön hyvinvointia. Palaute on esimiestyössä tärkeä työväline, jonka kautta esimies pystyy kannustamaan ja kehittämään alaisiaan sekä samalla myös kehittämään itseään palautteenantajana ja vastaanottajana. Kun työyhteisössä vuorovaikutus ja luottamus ovat molemminpuolista, työyhteisö voi hyvin ja organisaatio kehittyy ja tulokset paranevat. Toivon työn avulla löytäväni kehitysehdotuksia palautekulttuuriin ja sen lisäämiseen kohdeyrityksessä.

2 PALAUTE

Palaute ei ole yksiselitteinen käsite. Siitä on olemassa monenlaisia määritelmiä riippuen mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Tässä muutamia määritelmiä palautteesta:

”Palautteella tarkoitetaan avointa kohtaamistilannetta, jossa käsitellään ja välitetään informaatiota eri osapuolten käyttäytymisestä ja suoriutumisesta.” (Heikkilä & Heikkilä 2005,103.)

”Palaute on ikään kuin peili, joka näyttää, miltä toimintani tuntuu muista. Palaute, jonka tarkoitus on auttaa eteenpäin, kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta” (Kuusela 2013,87.)

Palaute on olennainen osa työyhteisöjä ja erityisesti ajatellen niiden toimivuutta. Palautteen avulla saadaan tietoa siitä, miten tehtävästä on suoriuduttu sekä millaisena henkilö koetaan. Usein asia on kiteytetty niin, että esimies antaa palautetta alaisilleen ja palautteen onnistuneisuus riippuu siitä, miten hyvin palautteen antajan sanoja otetaan vastaan. Palautteesta puhutaan tavallisesti positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011.)

2.1 Palautteen tehtävä

Palaute on osittain tietoa toiminnassa menestymisestä. Tämänkaltainen tieto on mille tahansa yritykselle tai työntekijälle välttämätöntä. Se voi olla kritiikkiä tai kehua, samanaikaisesti se välittää tietoa siitä, miten työntekijän työpanos vaikuttaa muihin työntekijöihin ja koko työyhteisöön. Voidaan ajatella, että palautteen laiminlyönti on myös työntekijän työpanoksen halveksimista ja tällöin työn merkityksellisyys sekä motivaatio katoavat. Palautteella haetaan työntekijän osaamista kehittäviä tekijöitä kuten oivalluksen ja ymmärryksen lisäämistä, jonka myötä työsuoritukset myös paranevat. Palautteen tehtävä on yleisellä tasolla perustehtävien ja sovittujen tavoitteiden saavuttaminen ja näin auttaa työntekijöitä kehittymään työssään. Positiivisella palautteella innostetaan ja motivoidaan työhön ja saman aikaisesti

kasvatetaan työntekijän itseluottamusta. Rakentavalla ja korjaavalla palautteella taas pyritään vaikuttamaan tulevaisuuden toimintaan ja sen ajatteluun myönteisellä tavalla. Palaute voidaan katsoa yhdeksi esimiestyön tärkeimmäksi työvälineeksi. Sen avulla esimies korjaa ongelmia, kannustaa, motivoi ja arvioi alaisiaan. Jokainen työntekijä toivoo saavansa esimieheltään sekä positiivista että korjaavaa palautetta. (Kupias ym. 2011, 16-18.)

Vielä muutamia vuosia sitten työntekijöitä arvioitiin lähinnä työssä vietetyn ajan määrällä. Organisaatiolle riitti se, että työntekijä oli työpaikalla tietyn ajan päivästä. Se mihin kukakin aikaansa päivän aikana käytti tai mitä sai aikaan ei koettu erityisen keskeiseksi seurannan kohteeksi. Monille työntekijöille ei ollut selvää se, mitä heiltä odotettiin tai mitkä olivat heille asetetut tavoitteet. Voidaankin puhua työelämän kultaisesta aikakaudesta, jonka perään ehkä vielä joskus joku haikailee, kun ei eletty tuottavuutta ja laatua edellyttävässä kilpailutilanteessa. Työntekijän henkilökohtaista työssä suoriutumista käsitellään usein kehityskeskustelujen yhteydessä. Yrityksille on jo pitkään ollut tärkeää saada palautetta asiakkailta, koska sen avulla saadaan selville, menestyäänkö vai ei. Sen sijaan vähemmän työyhteisöissä selvitetään sitä, miten paljon esimiehet ja alaiset saavat palautetta työstään. Palaute on osa vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä työpaikalla. Kapeasti ajateltuna sen kohteena on kuitenkin työ ja sen suorittaminen, laajemmin ajateltuna se on myös koko työyhteisön, työn ja työntekijän kehittämistä. Palautetta liikkuu organisaatioissa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Vertikaalinen palaute on tasolta toiselle kulkevaa palautetta esimerkiksi esimieheltä työntekijälle. Horisontaalinen palaute on rinnakkaista ja saman tasoista esimerkiksi tiimin jäsenten välistä. Horisontaalinen palaute toimii ensisijaisesti kehittämisen välineenä, kun taas vertikaalinen palaute on ensisijaisesti ohjaamisen välineenä. (Kupias ym. 2011,16-19.)

Esimies voi siis työyhteisössään antaa palautetta sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Esimies-alaisuudessa palaute liikkuu vertikaalisesti ja parhaimmissa tapauksissa se liikkuu kumpaankin suuntaan. Toisinaan esimiehen palaute voi olla myös horisontaalista. Näissä tilanteissa esimiehen ohjausoikeus jää taemmaksi ja esimies on palautetilanteessa tasavertaisessa asemassa suhteessa alaiseen. Tällöin voi mahdollistua aito dialogia ja palaute voidaan antaa tasapuolisesti molemmille osapuolille. Tämä eroaa esimiespalautteesta, jossa usein korostuu

organisaation antama valta. (Kupias ym. 2011.) Usein palautteen tarkoituksena on myös motivoida työntekijää, lisätä työhyvinvointia sekä vahvistaa työntekijän itsetuntoa. Näissä tilanteissa esimies keskittyy enemmän palautteen avulla tukemaan ja auttamaan työntekijää selviytymään työssään sekä työyhteisössään. Palautteella on aina tavoitteensa. Sillä on vaikutusta yksittäisen henkilön tai koko työyhteisön ajatuksiin, tunteisiin ja tuloksiin. Palautteella on monia positiivisia vaikutuksia työpaikalla. Sen avulla pystytään uudistumaan, oppimaan ja opettamaan. Palautteen vastaanottaminen sekä antaminen ovat tärkeä osa työyhteisön palautekulttuuria. Kun työyhteisössä palautetta pidetään avoimena systeiminä, tarkoitetaan toisistaan riippuvaisten osien muodostamaa kokonaisuutta. Aina palaute ei tarvitse toista osapuolta. Sisäinen keskustelu on palautetta itselle ja oman toiminnan sekä arvojen tarkastelua, arviointia ja kehittämistä. Tätä voi harjoittaa niin esimies kuin työntekijä. Esimiehen antama esimerkki palautteesta on tärkeää työnkehittämisen kannalta, koska itsenäinen reflektio on heikosti havaittavissa, joten on tärkeää tehdä se myös näkyväksi ja kertoa omista pohdinnoistaan ja välittää tietoa omasta kehitymisestä. (Kupias ym. 2011; Silvennoinen 2004, 163-164.)

2.2 Palautteen merkitys

Usein puhuttaessa sanasta palaute, siihen liittyy paljon vahvoja tunteita. Jokaisessa yksilössä herää sen myötä erilaisia tuntemuksia ja ajatuksia palautekokemuksesta riippumatta. Palaute voi olla positiivista, neutraalia tai negatiivista. Saamme palautetta ja annamme palautetta melkein jatkuvasti arkielämässä. Sen antamista ja saamista varten ei aina tarvitse järjestää erilaisia palautesessioita tai tunnistaa, että nyt annetaan tai saadaan palautetta. Palauteeksi voidaan myös lukea eleet, ilmeet ja spontaanit reaktiot. Palautteen vastaanottaminen ja sen hyväksyminen ja hyödyntäminen tulevaisuudessa on haasteellista ilman luottamusta. Mikäli kummallakaan palautteen osapuolella ei ole luottamusta, palaute on hyödytön eikä palaute ole uskottavaa. Jos osapuolilla on toistensa luottamus, ihminen pystyy avoimesti vastaanottamaan palautetta ja parhaimmillaan rakentamaan yhteisökulttuuria, jossa palaute on keskeisessä roolissa. (Rötkin 2015, 110; Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012, 157.)

Miksi palautetta sitten annetaan tai miksi sitä pitäisi antaa? Palautteenannon päämotivaationa pitäisi olla onnistumisen tukeminen ja kehittäminen. Jos palautetta antaa esimerkiksi siksi, että on valtaa ja valtuus antaa sitä, ollaan pahasti hukassa. Mikäli palautteenantajan vilpityn tahtotila ei ole toisen ihmisen onnistumisen mahdollistaminen, kannattaa palaute jättää antamatta kokonaan. Palautteella voi olla tärkeä merkitys tavoitteiden asettamisessa ja niissä onnistumisessa, mikä vaikuttaa työyhteisön sisäiseen tasapainoon. Annettu palaute toimii ohjaamisen ja kehittämisen välineenä, jos sitä osataan antaa ja tulkita oikein. Palautteella on merkitystä, koska se antaa tietoa työn tuloksista ja ideoi yksilön kehittämistä. Kun löydetään epäkohtia, voidaan palautteella arvioida toimintatapoja ja tätä kautta korjata tapahtuneet virheet, jotta epäkohdilta voidaan välttyä jatkossa. Palautteella on myös tärkeä merkitys liiketoiminnan muutoksessa. Muutoksen tarve lähtee palautteesta, joka saadaan asiakkailta ja mittareista. (Rötkin 2015, 111; Silvennoinen 2004, 165.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011,31-33.) mainitsevat, että työpaikan ongelmista 74% on työnjohdon tiedossa ja vain 4 % ongelmista ylimmän johdon tiedossa. Tämä heijastuu myös monesti siihen, annetaanko työyhteisössä palautetta tai minkä laatuista palaute on. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen toteavat myös sen, että ihmiset kaipaavat tietoa siitä, ovatko he tehneet työtehtävänsä oikein vai väärin. Kaikki eivät tätä kuitenkaan välttämättä myönnä ja näytä sitä, että haluavat saada palautetta toiminnastaan. Työyhteisössä henkilöstön palkitsemisella on iso vaikutus henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Myös palautteen antaminen ja arvostus voidaan pitää kiinteänä osana palkitsemistapoja. Palautteenannon puute voi jo aiemmin mainitun mukaisesti heikentää työntekijän minäkäsitystä sekä aikaan saada tunteen, ettei hänen työpanostaan pidetä tärkeänä. On tutkittu, että 60 prosenttia ihmisistä tarvitsee kannustusta ja rohkaisua päästäkseen erinomaisiin tuloksiin. Asetetut tavoitteet saavutetaan helpommin, mikäli organisaatio ja esimies kannustavat työntekijöitä. Parhaimmaksi kannustimeksi koetaan esimieheltä saatu aito palaute tehdyn arvioinnin pohjalta. (Ahonen & Lohtaja-Ahoenn 2011, 31-33; Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014.)

2.3 Palautteen muodot

Palautteen muotoihin kuuluvat sanallinen ja sanaton viestintä. Sanaton palaute ja epäsuora palaute ovat yleensä rivien välistä lukemista ja koetaan ongelmalliseksi. Suorassa palautteessa viesti menee perille selkeästi ja vältetään turhia väärinymmärryksiä. Sanaton palaute nousee usein esiin työyhteisöissä ihmisten kommunikoidessa keskenään. Voidaankin sanoa, että se on aistien kautta tapahtuvaa palautteen antoa. Sanallisen palautteen merkitys korostuu ammattityössä entistä enemmän, se on yhtä merkityksellistä kuin kirjoitettu palaute. Sanallisen palautteen muodoista tärkein on kasvatusten ja suullisesti annettu palaute. Silloin ihminen kohdataan kasvatusten ja havaintoja pystytään tekemään eleiden ja ilmeiden avulla. Tämä on usein haastava tilanne molemmille osapuolille, mutta kasvatusten tapahtuva palautteenanto tai vastaanottaminen koetaan silti yleisimmäksi tavaksi antaa ja vastaanottaa palautetta. (Kupias ym. 2011; Ranne 2006, 11-20.)

Kirjoitettu palaute on tehokas, mutta palautteen antajan on mietittävä näissä tilanteissa tarkoin sanamuotoja, jotta välttyään väärinkäsityksiltä. Näin ollen myös palautteen vastaanottajan on luettava kirjoitettu palaute siten, ettei siitä syntyisi väärinkäsityksiä. Tämä on haasteellinen ja siksi vähän käytetty palautteen muoto. Kirjallinen palaute annetaan aina tilanteen jälkeen. Tässä tilanteessa palautteen vastaanottaja voi palata niin kauan takaisinpäin kuin hänellä on palautteen antajan laatima teksti hallussaan. Suullisen palautteen suhteen vastaanottaja voi palata palautteeseen vain ajatuksissaan. (Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012, 158.)

Usein työyhteisöissä palautekäytännöt pohjautuvat työn kehittämiseen, onnistumisiin sekä epäonnistumisiin. Neutraali palaute on usein lyhyitä lauseita, jotka tulkitaan lähes mitäänsanomattomiksi, eikä sitä välttämättä kaikissa tilanteissa tunnisteta palautteeksi. Mikäli esimies toimii palautteenannossa kyseisellä tavalla, voi sen vastaanottaja eli alainen kokea palautteen turhauttavan. On selvääkin, että ihmisten on vaikeampaa vastaanottaa korjaavaa palautetta kuin positiivista palautetta. (Ranne, 2006, 20.)

3 PALAUTEKULTTUURI

3.1 Palautekulttuurin muodostuminen

Jatkuvan palautteenannon myötä työyhteisössä jokainen työntekijä saa arvokasta tietoa siitä, mitä hän tarvitsee onnistuakseen. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) toteavat palautteen voiman olevan sidoksissa siihen, miten sitä käytetään ja miten siihen suhtaudutaan työyhteisössä. Jokaisella työpaikalla on yksilöllinen palautekulttuuri eli oma tapansa suhtautua palautteeseen ja käyttää sitä kehittymisen välineenä. Kun palautekäytännöt ovat kaikille osapuolille selvät, palaute kulkee vapaasti työyhteisössä kaikkiin suuntiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 33.)

Palautekulttuuri rakentuu perinteisesti palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Palautteen pyytäminen ja vastaanottamisen tavat ovat tärkeitä organisaation positiivisemmän kulttuurin luomisen tapoja. Palaute on aina kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta. Se voi joko rakentaa ja vahvistaa vuorovaikutusta tai heikentää sitä. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyy aina riskejä, mutta samaan aikaan siinä on myös valtavasti mahdollisuuksia. Työntekijöiltä odotetaan nykyaikana entistä enemmän itseohjautuvuutta sekä oikeaa asennetta työntekemiseen. Toisin sanoen jokaisen johtajan toiveissa on, että työntekijä olisi niin kutsuttu hyvä tyyppi. Kuka vain meistä toivoisi työntekijän tai kollegoiden hoitavan tehtävät itsenäisesti, itsevarmasti, jatkuvasti kehittyen ja luoden samalla hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Oman työn arvostaminen on itseohjautuvalle työlle pohja ja vain vahvaluonteiset työntekijät jaksavat arvostaa työtään, jos heidän toimintaympäristönsä ei hengi ihmisen itsensä ja tehdyn työn arvoa ja arvostusta. Voi olla tilanteita työn arjessa, jossa osa työntekijöistä ei välttämättä koskaan saa työstään positiivista palautetta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014; Taipale 2018.)

Työssä suorittamisen ja kehityksen kannalta oleellista on kiitos ja kehittävä palaute työstä. Jos arvostavaa ja vahvistavaa palautetta ei ole saatavilla, on ihmisillä taipumusta hakea palautetta työstään tarkastelemalla omaa tilannetta verraten kollegoihin. Näissä tilanteissa negatiiviset viestit korostuvat ja riittämättömyys ja virheet nousevat pintaan, mikä heikentää itsetunnon lisäksi myös työntekijän arvoa

ammattilaisena ja syö motivaatiota entisestään. Palaute on tärkeä osa arvostavaa johtamista. Ilman palautetta on vaikea tietää, miten tilanteissa tulisi edetä tai miten muut kokevat oman tavan toimia. Hyvä palaute auttaa eteenpäin ja rohkaisee missä tilanteessa tahansa. Palautetta kannattaa opetella arvostamaan ja pyytämään, oli sitten esimies tai tiimin jäsen. On kuitenkin tärkeä muistaa, että erotetaan toiminta ja henkilö toisistaan palautetta annettaessa. Palautetta annetaan toiminnasta, ei toisen henkilön persoonasta tai ominaisuuksista. (Taipale 2018; Kuusela 2013, 86-90.)

3.2 Palautteen antaminen

Palaute voidaan jakaa positiiviseen ja kriittiseen, ja sen antaminen voidaan tulkita tämän vuoksi eri tavoin. Myönteisen palautteen ei tarvitse välttämättä kohdistua pelkkään käyttäytymiseen. Palaute voi myös osua yksilöllisiin ominaisuuksiin, persoonallisuuden piirteisiin tai lahjakkuuteen. Myönteisellä palautteella on vaikutuksensa niin kauan, kun palaute sisältö on totta. Myönteistä kulttuuria ei voi kukaan luoda yksin, vaan se rakentuu yhdessä, ihmisten välisistä suhteista. Mikäli suhteet ovat värittyneet positiivisen sävyillä, niissä on jokaisen hyvä olla. Usein on kuitenkin tilanteita ja hetkiä ettemme kaikesta huolimatta ymmärrä, miksi pitäisi antaa positiivista palautetta. Tähän voi syynä olla se, että emme itse koe sitä tarvitsevamme ja usein olemme ylpeitä siitä, että emme suomalaisina tarvitse myönteistä palautetta, vaan ennemminkin ajatteleme, että tällainen on kansanluonteemme. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

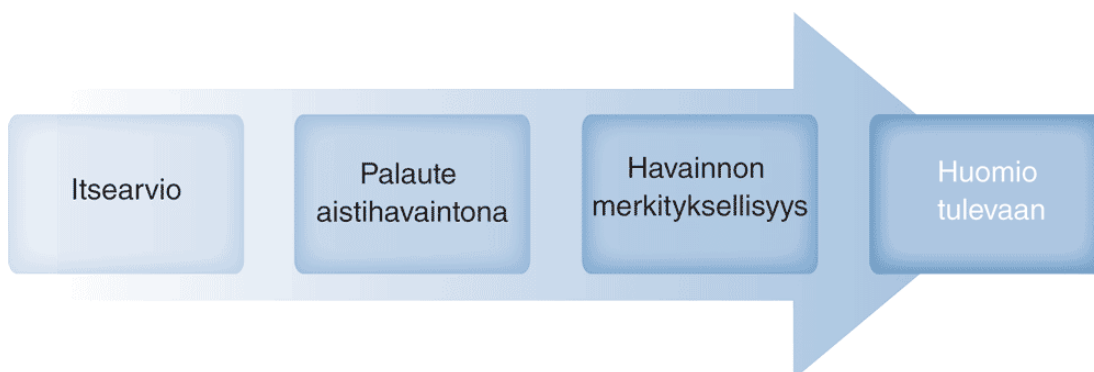
Positiivisen palautteen antaminen ei ole kovinkaan perisuomalainen tapa, mutta miten suomalaiset saataisiin opetettua kehumaan toisia. Palautteen antamista tulee harjoitella, jotta siinä voi olla taitava. Usein mielessä käy ajatuksia siitä, että tekipä työkaveri hyvin tai hienosti. Näissä tilanteissa pitäisi pystyä rohkeasti sanomaan, sillä myös positiivisen palautteen kautta voi toinen oppia ja samalla rohkaista kumpaakin osapuolta. Myönteisen palautteen antaminen voidaan nähdä taitolajina ja saman aikaisesti se on mitä yksinkertaisin. Mikäli sinulla on hyvä kokemus jostain, miksi et kertoisi sitä ääneen ja jakaisi onnistumistasi. Jos saa hyvää palvelua, tulisi muistaa hymyillä ja kiittää. Marjo-Riitta Ristikangas ja Leni Grünbaum (2014) kirjoittavat, että perisuomalainen pelko kiteytyy positiivisen palautteen antamiseen, että muut pitävät

meitä naurettavina tai epäaitoina. Antamalla positiivista pikapalautetta arjessamme työyhteisössä, voidaan parantaa saman aikaisesti myös omaa motivaatiota ja asennetta työyhteisössä. (Hämäläinen 2017; Ristikangas & Grünbaum, 2014.)

Palaute on muutoksen ja oppimisen edellytys. Kriittisen palautteen antamatta jättäminen voi estää toisen oppimista. Uuden oppiminen vaatii rakentavaa palautetta, jotta vanhoista ja ei-toivotuista toimintatavoista voitaisiin päästä eroon. Kun valmentava esimies antaa korjaavaa palautetta, hän antaa alaiselleen palautteen lahjan, joka mahdollistaa muutoksen alaisessaan työntekijänä. Kun työyhteisö on turvaton, ilmapiirisissä hallitsee pelko tai välinpitämättömyys, ei usein anneta palautetta. Vallalla voi myös olla ajatusmalli, ettei myönteistäkään palautetta kannata antaa, koska se voidaan katsoa olevan pois itseltä ja tekee palautteen saajasta entistä ylpeämmän. Samasta syystä voidaan ajatella, että kriittistä palautetta ei voi antaa, koska toinen loukkaantuu. Työntekijöiden tulee myös antaa esimiehilleen palautetta, jotta esimies osaa johtaa alaisiaan oikein ja kiinnittää omiin epäkohtiin huomiota. Työntekijät kokevat usein vaikeaksi antaa palautetta johdolle, vaikka sen antaminen on tärkeää tulevaisuuden ja kehittymisen kannalta koko organisaatiolle. Työntekijän antaessa palautetta esimiehelle tärkeimmäksi asiaksi nousee luottamus. Kun esimies on ennakkoluuloton, työntekijän on helppo puhua suoraan luottamuksellisesti sekä antaa palautetta. (Ristikangas & Grünbaum, 2014; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 76.)

Kriittinen palaute tulisi kuitenkin kääntää vahvuudeksi, koska sitä se voi parhaimmillaan olla molemmille osapuolille. Työyhteisössä kriittisestä palautteesta tulisi käyttää sille tarjottuja synonyymejä kuten korjaava, ohjaava, rakentava tai kannustava palaute. Kriittinen palaute tarjoaa toiselle mahdollisuuden ottaa selkeämmin vastuuta omasta käyttäytymisestään ja tekemisestä. Kriittisen palautteen tavoitteena on oppiminen, ja tavoitteen saavuttamiseksi se edellyttää valmentavan esimiehen palautteen antamisen taitoa, myös vastaanottajalla on pystyttävä olemaan riittävästi aikuisuutta ottaa viestit vastaan ja käsitellä niitä. Kriittisen palautteen rautalankamalli on valmentavan esimiehen tehokas työkalu sekä toimiva malli. (Kuva 1.) Mallissa on neljä vaihetta: 1. Palautteen saajan itsearvio, 2. Palaute annettuna aistihavaintona, 3. Havainnon merkityksellisyys ja 4. Huomio tulevaisuuteen. Kriittistä palautetta annettaessa on kuitenkin tunnistettava, miten palautetta annetaan.

Palaute voi vaikuttaa kahdella tavalla, parhaimmillaan se vahvistaa ihmistä ja hänen minäkäsitystensä. (Ristikangas & Grünbaum, 2014.)



(Kuva 1., Ristikangas & Grünbaum 2014.)

On hyvä pitää mielessä, että palautteen antaminen tarkoittaa eri asiaa kuin palautekeskustelu. Palautteen antaminen on luonnollisesti osa sitä, ja lisäksi palautekeskustelussa voidaan antaa ohjeita suorituksen kehittämiseksi, tehdä mallisuorituksia, kannustaa tai jopa lohduttaa toista, jos hän on pettynyt suoritukseensa. Palautekeskustelussa kumpikin osapuoli käy läpi yhdessä sovitulla tavalla toisen suoritusta. Palautekeskustelussa siis annetaan palautetta ja keskustellaan siitä. Näin voidaan auttaa toista osapuolta näkemään hänen toimintansa muiden näkökulmasta. Onnistunut palautekeskustelu on vuorovaikutusta, jossa molemmat kertovat oman näkemyksensä. Palautekeskustelujen tarkoituksena on kehittää toimintaa. (Ahonen-Lohtaja, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2012, 162.)

Palautteen antamisessa voidaan käyttää myös hampurilaismallia, mutta Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 46.) kumoavat kuitenkin tämän täysin. Heidän mukaan tätä on vaikea ymmärtää ja se on alun perin suunniteltu siinä uskomuksessa, että vastaanottaja loukkaantuu palautteen saamisesta. Hampurilaismallin ideana on, että ensin kerrotaan jotain positiivista (alimmainen sämpylä), jonka jälkeen kerrotaan kehittämistä vaativia asioita (pihvi) ja vielä lopuksi luodaan yhteenveto positiivisessa mielessä (ylimmäinen sämpylä). Malli on auttanut esimiehiä muistamaan, että työntekijälle tulee myös antaa vahvistavaa palautetta ja korjaava palaute on sen myötä helpompaa hyväksyä, kun samalla huomioidaan myös myönteisiä asioita. Tähän malliin kuitenkin liittyy monia puutteita. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 47.) uskovat, että palautteen annossa ihmiset haluavat olla suoria ja viestinnän selkeää. Hampurilaismallissa voi usein

palautteen sisältö ja todellinen asia jäädä vastaanottajalta ymmärtämättä ja sen takia koetaan hankalaksi toteuttaa. Pitkällä aikavälillä palautteen saajat ovat oppineet tuntemaan mallin ja osaavat näin ollen aina odottaa kriittisen palautteen jälkeen positiivista ja tämän myötä palaute menettää sen perimmäisen merkityksen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 46.)

3.3 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen antaminen on tärkeää, mutta yhtä tärkeässä osassa on palautteen vastaanottaminen. Jokainen valitsee itse, millä tavoin antaa saamansa palautteen vaikuttaa toimintaansa. Palaute voidaan kokea isona mahdollisuutena aikuistua ja rakentaa omaa inhimillisyyttään ja ihmisyyttään. Yksinkertaisimmillaan palaute on mahdollisuus oppia. Marjo-Riitta Ristikangas ja Leni Grünbaum toteavat, että palautetta vastaanottaessa ei tarvitse selitellä, riittää kun kiittää palautteenantajaa. Palautteen vastaanottaminen on palautekulttuurin osa-alue. Palautteen vastaanottamisessa voidaan epäonnistua niin positiivisen kuin kriittisenkin palautteen suhteen, mutta epäonnistuminen kriittisen palautteen vastaanottamisessa estää usein kehittymistä. Palaute kertoo aina siitä, miten sen antaja näkee saajan. Kriittinen palaute pistää tunteet liikkeelle vastaanottajassa, se on merkki siitä, että palaute on osunut johonkin merkittävään osaan sen vastaanottajassa. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Palautteen vastaanottamisessa ja sen tuomien tunteiden käsittelyssä voidaan erottaa kolme perusmallia. Kaksi ensimmäistä mallia perustuvat vahvaan itsensä puolustamiseen. Kolmannessa kuvataan aikuisen käyttäytymisen piirteitä, kun kriittinen palaute vastaanotetaan onnistuneesti. Tehokas keino tukea ymmärrystä oman toiminnan vaikutuksista itseensä ja muihin on rehellisen palautteen pyytäminen omasta toiminnasta. Kun saamme palautetta toiminnastamme, on tärkeää tehdä tietoinen päätös siitä, miten tietoa hyödyntää ja millaisia kysymyksiä itsereflektointiin liittyy. Palautteen vastaanottajan oppiminen ja kehittyminen voi tapahtua joko itsenäisesti tai yhdessä palautteen antajan kanssa. Kriittisen palautteen käsittely yhdessä tarkoittaa käytännössä sitä, että päätetään yhdessä toimenpiteet ja käyttäytymiset, jotka kritiikistä halutaan ottaa käsittelyyn ja opittavaksi. Palautteen

vastaanottamisessa on aina huomioitava se, miten ja minkälaisella äänensävyllä palautetta annetaan, koska sillä on iso merkitys siihen, miten palaute vastaanotetaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014; Rantanen, Kujala & Kankaanpää 2020, 242.; Mackay 2017.)

Kun puhutaan positiivisen palautteen vastaanottamisesta, liittyy siihen yhtä vahvasti haasteita sen vastaanottamiseen kuin antamiseenkin. Useilla työpaikoilla tiedostetaan positiivisen palautteen antamisen tärkeys, mutta se koetaan kuitenkin hankalaksi. Positiivista palautetta vastaanottaessaan saaja monesti vähättelee saamaansa kannustusta ja usein vastataankin, että ”teen vain työni” tai ”eihän tässä mitään” – tämä kuitenkin ei rohkaise ketään antamaan palautetta uudelleen. Kun palautetta vähätellään, niin palautteenantaja voi kokea sen mielipiteensä lyttämiseksi. On ymmärrettävää, että toisille ihmisille palautteen antaminen ja vastaanottaminen on helpompaa kuin toisille, toiset ovat ehkä harjoitelleet sitä pitkään, sillä se on vaatinut heiltä rohkaistumista ja palautetta on mahdollisesti saatu jo lapsesta asti. Kaikki kaipaavat kehuja tarpeen tullen, mutta kun puhutaan esimerkiksi työssä uupumisesta, yksi sitä ehkäisevä tekijä on se, että työntekijä ymmärtää ja kokee työnsä ja tekemisensä arvon. Hyviin palautetaitoihin kuuluu palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Usein palautteen antajana toimii esimies, mutta yhtä lailla antajan roolissa voi olla alainen ja vastaanottajana esimies. Mitä useammin esimies pyytää palautetta omasta toiminnastaan ja ottaa mahdollisesti kritiikin asiallisesti vastaan, sitä taitavammaksi palautteen antajiksi alaiset voivat kehittyä. Vastaavasti esimies voi toimia hyvänä esimerkkinä siitä, miten palautetta vastaanotetaan. (Hämäläinen 2017; Kupias ym. 2011.)

4 ESIMIESTYÖ JA PALAUTE

4.1 Palaute esimiestyössä

Hyvät vuorovaikutustaidot ovat esimiehen ydinosasta. Esimiehen tulisi kehittää toimintatapaansa valmentavan johtamisen, kysyvän ja tutkivan otteen tai selkeän

ohjaamisen suuntaan. Kaiken tämän lisäksi esimiehen tulee olla oma itsensä eikä näytellä roolia. Kun palautekanava esimiehen ja hänen alaisensa välillä on auki molempiin suuntiin, välittyy myös todellinen tieto työtyytyväisyydestä. Jotta esimies voi ohjata alaisiaan, tulee hyvän esimiehen kuitenkin ensin osata johtaa itseään. Näin ollen esimiehelle yksi tärkeimpiä asioita on toimiva vuorovaikutus. Esimiehen tulee huomioida, ettei omista kaikkea tietoa, jonka perusteella palautetta voidaan antaa, vaan hänen tulee kyetä keskustelemaan tapaan käymään läpi työsuoritusta ja siinä onnistumista. Hänen tulee osata kuunnella ja tulkita työntekijää sekä usein myös muita tahoja organisaatiossa. (Kupias ym. 2011.)

Rakentavan palautteen antamisen taito on esimiehellä tärkeä voimavara. Palautteen antaminen on esimiehen keino johtaa henkilöstöään. Esimiehen onnistuneesti annettu palaute on arvokasta myös sen saajan näkökulmasta. Hyväksi palautteeksi voidaan esimiestyön näkökulmasta katsoa sellainen palaute, jonka työntekijä tai tiimi pystyy ymmärtämään, hyväksymään, joka johtaa myönteisiin muutoksiin käyttäytymisellään. Esimiehen antamaan palautteeseen piiloutuu aina sekä ohjaava että motivoiva vaikutus. Mitä kohdennetummin esimies pystyy palautetta antamaan, sen tehokkaammin se vaikuttaa. Kiitoksen antaminen ei ole aina vain esimiehen tehtävä, vaan jokainen työyhteisön jäsen voi antaa spontaanisti kiitosta, kun siihen on aihetta. (Järvinen 2014.)

Vaikka palaute on osa työpaikan vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä, sen kohteena on ahtaasti ajateltuna aina työ ja sen suorittaminen. Onnistunut palaute vaatii muutakin kuin loogisen ja teknisesti taitavan suorituksen palautteen antajalta. Työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa on kyse monista pinnan alla olevista asioista, jotka tulee tiedostaa ja huomioida, koska palautteenannolla on aina vaikutuksia ihmisen koko minäkuvaan. (Kupias ym. 2011.)

Vaikka työssäkäyvä henkilö on työelämässä itsenäinen ja tulee monesti toimeen omillaan, on hän kuitenkin sosiaalisesti riippuvainen työyhteisöstään ja sen jäsenistä. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat toisiaan oman itsensä ja psyykkisen tasapainon ylläpitämiseksi enemmän kuin yleensä tiedostetaan. Työelämän kokemukset saattavat usein muokata ihmisten itsearvostusta sekä persoonallisuutta. Työn kautta voidaan myös korjata minäkäsitystä ja lisätä uskoa omaan tekemiseen, jos työntekijällä on

kielteinen suhde itseensä eli heikko itsetunto. Kielteinen palaute, epäonnistumiset ja kriisit työelämässä horjuttavat jokaisen itseluottamusta ja -arvostusta. Ei siis turhaan puhuta myönteisen palautteen merkityksestä työelämässä. Ihmisen oppimisen, kehittymisen ja itsetunnon vahvistamisen kannalta palaute on erittäin tärkeää. Palautteen antaminen työyhteisölle sekä sen yksittäisille työntekijöille kuuluu esimiehen keskeisiin tehtäviin. Johdolla ja esimiehillä on alaisiaan kohtaan aina palautevastuu. (Järvinen 2014.)

Monien työelämäkyselyiden mukaan työntekijät haluavat saada esimiehiltään enemmän palautetta. Tällä kuitenkin yksinkertaisesti tarkoitetaan positiivista palautetta eli kehuja. Korjaavan palautteen antaminen on kuitenkin vaikeaa, sillä vain muutama prosentti vastaanottajista pystyy sen kautta parantamaan suoritustaan. Tähän lienee ehkä yksi syy se, että palautetta pidetään vain arkisena toimenpiteenä ja tämän myötä sen vaikutusta ei osata nähdä, koska todellisuudessa se on kuitenkin paljon enemmän. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osana jokaisen esimiehen työtä. Palautetta annetaan usein vuorovaikutuksessa. Myönteisellä palautteella on suuri merkitys, mutta useimmin kuitenkin annetaan korjaavaa tai rakentavaa palautetta. Kuten jo aiemmin on todettu, palaute on parhaimmillaan palkitsevaa molemmille osapuolille. Johtajan tehtävänä palautteen antajana on myös usein motivoida tekijää, jolla voi pitkällä aikavälillä muodostua isompia merkityksiä esimerkiksi työntekijän sitoutumiseen työhönsä. Tällaisessa ihannetilanteessa molemmat osapuolet hyötyvät palautteesta. (Järvinen 2014; Isotalus & Rajalahti 2017.)

Koska palaute edistää muutosta ja auttaa kehittymään, pitää tarpeen tullen pystyä myös antamaan korjaavaa palautetta, jotta jatkossa voidaan mennä toiminnalla haluttuun suuntaan. Palautteen antamisen tulee perustua työsuoritukseen eikä henkilökohtaisuuksiin. Palautteenannon vaikeus johtuu pitkälti suomalaisesta kulttuurisesta taustausta. Erityisesti positiivinen palautteenanto ei ole suomalainen tapa. Usein koetaan, että palautteella ja etenkin myönteisellä palautteella ei ole minkäänlaista arvoa. Samainen asenne heijastuu siinä, että ei osata vastaanottaa palautetta. Tätä usein vähätellään tai sitä ei haluta laisinkaan vastaanottaa. Korjaavan palautteen antaminen voi esimiehestä tuntua hankalalta, koska tilanteeseen liittyy vastaanottajan negatiiviset tunteet. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulee

kuitenkin pystyä ajattelemaan, että palaute annetaan jostakin syystä, jotta sellainen toimintatapa voidaan korjata. Paljon puhutaan siitä, että palautetta kaivataan työpaikoilla, mutta sitä ei kuitenkaan uskalleta antaa tai vastaanottaa. Tämä aiheuttaa haasteita esimiehelle työyhteisössä. Mikäli esimies ei anna palautetta, voidaan työntekijöiden ympärille syntyä se ajatus, ettei organisaatiota kiinnosta hänen työpanoksensa. Tällainen mielikuva alkaa vähitellen muuttaa työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Järvinen 2016.)

Väärin annettu palaute on seurausta vanhasta tayloristisesta ajattelusta ja mekanistisesta ihmiskuvasta, jossa työntekijä on suorittaja. Tällöin ajatus on, että esimies on työntekijää kaikessa taitavampi. Näin tuskin kukaan kuitenkaan ajattelee, mutta toimii niin, kun ei muusta tiedetä. Esimiehille monesti palautteen anto voi tapahtua ainoastaan kehityskeskusteluissa ja jäädä kokonaan pois arkisesta työskentelystä. Näissä tilanteissa palautetta ja vuorosanoja on ehkä mietitty jo valmiiksi puolin ja toisin. Palautteen tehtävänä on kehittää ja auttaa työntekijää ymmärtämään oma työroolinsa myös yrityksen tavoitteiden toteutumisessa. Näissä tilanteissa tavoitteellinen työntekijä parantaa yrityksen tulosta. Esimiehen on kuitenkin tärkeä muistaa ja huomioida, että työntekijä tietää onnistuneensa työssään ja mahdollisesti ylittäneensä tavoitteet, mutta tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehen palautteen. Kun palautetta annetaan runsaasti ja säännöllisesti työntekijän mieleen syntyy kuva, että työ, mitä hän tekee, on arvokasta. Usein kuitenkin käy niin, että koska työ sujuu, palautetta ei muisteta antaa, ei edes hyvää. Tämä musertaa yksilön omaa itsetuntoa, joka pitkällä juoksulla näkyy työpanoksessa ja motivaatiossa. (Vesänen, Salminen-Kultanen, Leinikka & Tenhunen-Ruotsalainen 2013.)

Kun miettii, että esimiehellä on koulutuksen, kokemuksen ja tehtävänsä nojalla laaja käsitys tekeillä olevien töiden tekemisestä, niin eikö tämän tiedon tulisi olla kaikkien käytettävissä. Näin jokainen saisi tarvitsemansa avun ja tuen voidakseen parhaalla mahdollisella tavalla suoriutua tehtävästään. Tällainen toimintatapa lisäisi samalla kaikkien osaamista, luoden ihannetilanteen, jossa organisaatio kehittyy ja oppii samanaikaisesti. Näin voitaisiin ajatella, että palaute muuttuisi ennaltaehkäiseväksi, syntymässä olevat virheet voitaisiin korjata jo ennen niiden tapahtumista. Kontrollivoivan esimiehen rooli tehtävissä pienenesi ja työskentelyä tukeva rooli kasvaisi, lisäten siten onnistumismahdollisuuksia, parantaen työmotivaatiota ja

työskentelyilmapiiriä sekä lopulta kasvattaen organisaation tuottavuutta ja tuloksia. (Järvinen 2014.)

4.2 Kehityskeskustelut osana palautteenantamista

Yleinen ajattelu on, että palautetta annetaan kehityskeskusteluissa ja erityisesti työntekijät kokevat sen oman kehityksen kannalta liian vähäiseksi. Kehityskeskustelu on työntekijän ja esimiehen välinen keskustelu, joka on usein ennalta suunniteltu. Kehityskeskustelulla on aina päämäärä ja se toteutetaan pitkälti yrityksen määrittelemän rungon mukaisesti. On yleistä, että kehityskeskusteluja pidetään kerran tai kaksi vuodessa ja sen pituus riippuu käsiteltävistä aiheista ja keskustelijoiden kokemuksesta. Työntekijän ja esimiehen välisiä keskusteluja on aikojen muuttuessa nimetty eri tavoin, tästä muutamia esimerkkejä ovat mm. kehittävä keskustelu, tavoitteellinen keskustelu ja suunnittelukeskustelu. Viimeisten vuosikymmenten aikana on herätty siihen, että esimiehen ja työntekijän välillä käytävä hyvä vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeää työilmapiirille ja –tuloksille. (Autio, Juutti & Wink 2010, 29.)

Kehityskeskustelujen tavoitteena on käsitellä työntekijän kehittymistä ja suoriutumista, mutta samanaikaisesti kehittää työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutusta. Luonnollisesti kehityskeskusteluiden taustalla on koko organisaation kehittäminen. Kun työntekijä ja esimies kehittyvät työssään, koko organisaatio käy läpi muutoksen ja kehittyy. Vaikka kehityskeskustelu on suunnitelmallisesta etenevä, on muistettava antaa tilaa myös vapaammalle keskustelulle ja ajankohtaisista asioista puhumiselle. Ennen kehityskeskustelun loppua tulisi käydä läpi yhteisesti, mitä sovittiin ja mitkä asiat kirjataan ylös, jotta niihin voidaan myöhemmin palata. (Autio ym. 2010, 29-30.)

Kehityskeskustelusta on hyötyä niin työntekijälle kuin esimiehelle. Esimiehen on tärkeä osata tuntea omat työntekijänsä sekä heidän tavoitteensa. Esimies saa kehityskeskustelun kautta myös tietoa omasta johtamistavastaan ja tätä kautta mahdollisuuden sen kehittämiseen ja parhaimmillaan myös uusia ideoita tulevaisuutta varten. Kehityskeskustelussa on hyvä tilaisuus esimiehen antaa palautetta

työntekijälle, puuttua epäkohtiin tai kehua hyvästä työstä. Myös esimiehen tunteminen auttaa työntekijää työelämässä, koska sitä kautta heidän välilleen syntyy luottamus ja vaikeistakin asioista voidaan puhua avoimesti ilman kehityskeskustelua. (Autio ym. 2010, 42.)

Kumpikin osapuoli valmistautuu yleensä kehityskeskusteluihin. Osapuolten tulisi kuitenkin pohtia keskustelun tarkoitus, vaikka keskustelu käydäänkin yrityksen antamien ohjeiden mukaisesti. Kehityskeskustelussa ajankohdan tulisi olla rauhallinen, jotta ilmapiiri on mahdollisimman rento ja avoin, jotta työntekijä uskaltaa keskustella kaikista asioista avoimesti. Esimiehelle tärkeintä on, että hän kuuntelee ja on tilanteessa läsnä. Myös työntekijälle tulisi kehityskeskustelu jälkeen tulla sellainen tunne, että sai sanottua sen, mitä halusikin ja tuli myöskin kuulluksi. (Autio ym. 2010, 40-42.)

5 PALAUTE MOTIVAATION KASVATTAJANA

5.1 Motivaation lähteitä

Motivaatiolla on iso merkitys siihen, miten työhön sitoudutaan ja miten työntekijä kohdistaa energiansa työtehtäviin. Työelämässä työntekijöitä motivoi työn sisältö ja monipuolisuus. Työtehtävää vaihdetaan, jos nykyinen ei anna riittävästi haasteita. Palaute motivaatiosta pitää tehdä hienovaraisesti ja silloin korostuukin esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen suhde. Työntekijän asenteet, itsetunto, motivaatio ja minäkäsitys vaikuttavat toimintaan ja sitä kautta myös työn tuloksiin. (Kupias ym. 2011.)

Motivaatiosta puhuttaessa voidaan myös puhua sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työntekijät aidosti syttyvät työtehtävistä sekä haluavat itse tehdä parhaansa niiden eteen. Sisäiset motiivit liittyvät aitoon kiinnostukseen tehtävää kohtaan, omiin valintoihin ja mahdollisuuksiin toteuttaa itseään. Sisäisen motivaation vastakohtana on ulkoinen motivaatio, jossa henkilö ei ole

niinkään kiinnostunut itse tekemisestä, vaan motivaation tulee ulkopuolisista seikoista, kuten palkitsemisesta tai rangaistuksen välttämisestä. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat usein sidoksissa lisäpalkkioihin, maineeseen, ylenemismahdollisuuksiin sekä tunnustuksiin. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020.)

Motivaation lähteitä on useita ja ne voidaan sen myötä jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiset motivaationtekijät ovat pitkäkestoisempia ja aiheuttavat voimakkaampia tuntemuksia kuin ulkoiset tekijät. (Surakka & Laine 2011) Yhdysvaltojen General Social Survey -tutkimus aineistossa on havaittu, että 70-luvulta saakka tärkeimmät viisi motivaatiotekijää ovat pysyneet samoina jo pitkään. Motivaatiotekijöiksi on tutkimuksessa mainittu muun muassa mielekkäät työtehtävät, etenemismahdollisuudet, palkka, työn säilyminen ja työaika. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020.)

5.2 Motivaation vaikutus yksilöön

Ihminen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa omaan motivaatioonsa, sillä sen lähteenä toimivat erilaiset fysiologiset tarpeet ja ulkopuolelta tulevat ympäristön ärsykkeet. Työntekijänä motivaatiolla on iso voima. Tähän vaikuttavat työntekijän oma elämäntilanne ja sillä voi olla hyvinkin vahva tunne. Kuten jo aiemmin todetaan, motivaatiolla on suuri merkitys työn tulokseen sekä sen laatuun. Kun motivaatio on korkeampi, on ihmisellä käytössään suuremmat voimavarat. Jokainen on kuitenkin riippuvainen omasta motivaatiostaan itse, mutta hyvä esimies voi nostaa työntekijän motivaatiota entisestään onnistuneella palautteella. (Surakka & Laine 2011.)

Palautteen antamisella ja vastaanottamisella on suuri merkitys motivaation ja kehittymisen kannalta. Molemmat asiat ovat myös tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta yksilön näkökulmasta. (Kupias yms. 2011.) Nuoret työntekijät työyhteisöissä pitävät tärkeänä kannustavaa työyhteisöä, palautetta sekä työn ja muun elämän yhteensovittamista. Moni nuori osaa antaa palautetta ja myös vastoin odottavat sitä saavansa, eivätkä tyydy pelkästään kaksi kertaa vuodessa käytäviin kehityskeskusteluihin. Tämä on yhä enenevässä määrin tapahtuva muutos

työntekijäkunnassa, joka tulee työnantajan ymmärtää ja sitä kautta valmentaa esimiehiä muutoksessa. (Airila & Nykänen 2018.)

Arvostuksen ja luottamukseen panostaminen on yritykselle erittäin kannattavaa. Ihmiset, jotka kokevat yrityksen johdon välittävän heistä, välittävät myös yrityksestä muutoksen ja kriisien hetkellä. Näin ollen yrityksen ei välttämättä kannata etsiä hyviä tyyppejä, sillä niitä ei löydy välttämättä yksilöstä vaan kokonaisesta työyhteisöstä, kun he toimivat hyvin yhteen. Kun palaute on arvostavaa ja vuorovaikutus toimivaa, syntyy itsevarmoja ja innostuneita ammattilaisia. Tällöin on kokonainen porukka hyviä tyyppejä, jotka eivät pelkää uudistua ja muutoksia, vaan kokeilevat yhdessä työyhteisönä. (Taipale 2018.)

Monissa tutkimuksissa on havaittu sisäisen motivaation ennustavan ulkoista motivaatiota paremmin työntekijän mahdollisuuksia onnistumiseen ja pitkäaikaiseen menestymiseen. Jotta esimies voisi johtaa yksilöiden sisäistä motivaatiota, tulisi hänen ajatella, että johtaminen on pohjimmiltaan palvelutehtävä ja johtajuuden tulisi perustua ennemminkin arvovaltaan eikä asemaaltaan. Johtamisen tavoitteena on luoda ihmisille edellytyksiä tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja onnistua työssään, näin sisäistä motivaatiota voi epäilemättä johtaa. Lähtökohtana on kuitenkin se, että esimies mieltää roolinsa enemmän sparraajana, valmentajana, mahdollistajana sekä tukihenkilönä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020.)

Koska motivaatiolla ja palautteella on vahva yhteys toisiinsa, miksi palautteen pyytamisestä ei puhuta. Jos palautteen avulla voidaan kasvattaa omaa motivaatiota sekä kehittää itseään paremmaksi työssään, miksi emme sitä pyydä. Palautteen tulisi olla molempia, positiivista sekä negatiivista, jotta tiedostamme, että työkaveri ottaa tekemisen vakavasti sekä työntekijä haluaa vahvasti parantaa ja kehittää kollegan toimintaa. Paljon puhutaan työn imusta ja siitä, miten moni kokee työskentelevänsä yksin, vaikka palaute antaisi tähän mahdollisuuden jakaa aikaansaannoksensa jonkun toisen kanssa. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän halua tehdä vastedeskin parempia suorituksia. Samalla se synnyttää työn imua ja positiivisia tunteita ja näiden taas tiedetään laajentavan ihmisen oma ajattelumalleja. (Sarkkinen 2017.)

6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

6.1 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin sähköisen kyselynä valitulle kohdeyrityksen työntekijöille ja lisäksi haastateltiin kolmea yrityksen esimiestä. Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden ajatuksia ja kokemuksia palautteesta tämän hetkisen tilanteen mukaan ja myös kehitysideoita tulevaisuuteen kohdeyrityksen palautekulttuurille. Sähköisen kyselylomakkeen kysymykset luotiin teorian pohjalta ja muokkaantuivat myös kohdeyrityksen mukaan. Työntekijöillä oli viikko aikaa vastata kyselyyn, jonka linkki toimitettiin heille sähköpostilla. Vastausten analysointiin oltiin varattu kokonaisuudessaan aikaa kaksi viikkoa.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivinen menetelmä valittiin opinnäytetyöhön, koska kyselyyn vastanneiden määrä oli pieni ja erikseen tehtävät haastatteluisia otanta oli vain kolme henkilöä. Tutkimus toteutetaan survey-tutkimuksena sekä strukturoituna haastatteluna. Kyselyssä otettiin esille opinnäytetyön pääteemat palautteen vastaanottaminen, palautteen antaminen, palautteen ja motivaation yhteys sekä palaute esimiestyössä. Laadulliset tutkimukset ovat yleensä hypoteesittomia, jonka vuoksi niissä pyritään etenemään aineistosta käsin vähin ennakko-oletuksin. (Hirsijärvi ym. 2009, 161.)

Aineisto analysoitiin kokoomalla kysymysten vastaukset Excel - ja Word - tiedostoihin. Sen avulla pystyttiin luomaan selkeä kokonaisuus vastauksista. Kyselylomakkeessa olleet avoimet kysymykset sisälsivät työntekijöiden näkemyksiä palautteesta sekä toiveita ja kehitysideoita palautekulttuurin kehittämiseen yrityksessä. Kyselyiden vastaukset analysoitiin ja käsitellään anonymisti, jotta vastauksiin on voitu saada mahdollisimman neutraalilähtötilanne.

6.2 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälainen merkitys palautteella on tutkittavassa kohdeyrityksen työyhteisössä. Tutkin palautteen antamista ja vastaanottamista niin työntekijöiden kuin esimiestenkin näkökulmasta. Opinnäytetyössä tarkastellaan kokemuksia yhden suomalaisen rahalaitoksen henkilökunnan avulla. Tarkasteltava kohdeyritys toimii viidellä eri paikkakunnalla. Yritys tarjoaa asiakkailleen rahoitus ja päivittäispankkipalveluita toimialueella. Yrityksessä työskentelee noin 40 henkilöä. Yrityksen työntekijät on jaettu neljään eri tiimiin työtehtävien mukaisesti, jokaisella tiimillä on oma esimiehensä. Yritys on toiminut tällä organisaatorakenteella kaksi vuotta pankkifuusion jälkeen. Nykyinen yritys on muodostunut viidestä yksittäisestä rahalaitoksesta. Henkilöstölle lähetettiin sähköinen kyselylomake (LIITE 1.). Kyselylomakkeen lisäksi haastateltiin kohdeorganisaation esimiesroolissa työskenteleviä (LIITE 2.).

Kyselyyn osallistuneiden määrä on oletettavasti pieni, koska organisaation koko on alle 40 henkilöä, eikä vastausprosentti tule olemaan 100, jolloin otanta saattaa jäädä pieneksi. Koska tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, pyritään saatuja vastauksia peilaamaan teoriaan ja siellä ilmenneisiin asioihin.

Tällä tutkimuksella haluan saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

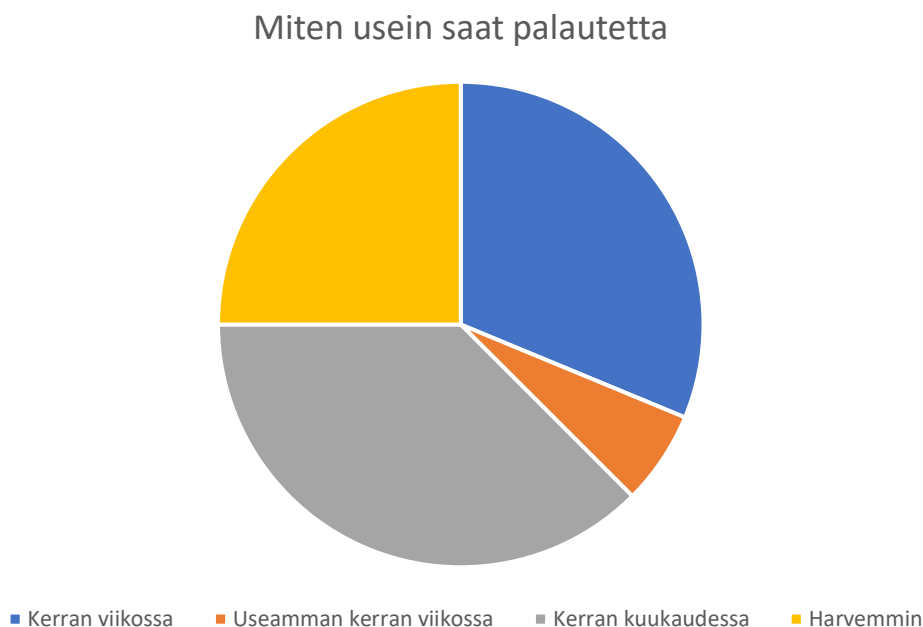
- Miten positiivinen ja korjaava palaute koetaan?
- Kuinka tärkeitä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat nykypäivänä työyhteisöissä?
- Minkälainen merkitys palautteella on yksilöön?
- Minkälainen työväline palaute on esimiestyössä?

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSINTI

7.1 Kyselylomakkeen tulokset

Kyselylomake lähetettiin kohdeorganisaation 23 toimihenkilöille. Vastausaikaa kyselyyn annettiin viikko. Kyselylomake toteutettiin sähköisenä lomakkeena, jossa oli avoimia kysymyksiä sekä valintakysymyksiä. Sähköinen kyselylomake toteutettiin 15.4.- 23.4.2020 välisenä aikana. Vastausajan päätyttyä kyselyyn vastasi 16 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 69 %. Vastaajat käyttivät kyselyn täyttämiseen keskimäärin noin 17 minuuttia aikaa. Kyselyssä taustamuuttujana käytettiin vastaajien ikää.

Kyselyssä esitettiin vastaajille kysymys siitä, miten usein he saavat palautetta esimieheltä. Vastaajista 31% ilmoittivat saavansa esimieheltä palautetta kerran viikossa. Tämän jälkeen vastaukset jakaantuivat siten, että esimieheltä saadaan palautetta kerran kuukaudessa tai harvemmin. Kaikki vastaajat ilmoittivat saavansa edes joskus esimieheltään palautetta. Voidaankin todeta, että kohdeorganisaation työntekijöistä jokainen saa palautetta säännöllisesti, kerran viikossa tai kuukaudessa.



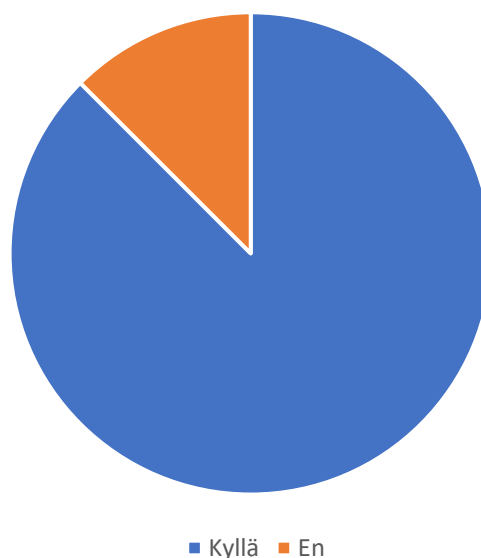
Kuvio 1. Miten usein työntekijät saavat palautetta esimieheltä.

Vastaajista 87,5 % pitää palautteen saamista esimieheltä tärkeänä ja haluaa saada palautetta myös omasta työstään. Vastaajille annettiin kolmannessa kysymyksessä mahdollisuus valita kolme itselleen tärkeintä asiaa, joista haluaisi saada palautetta. Suurin osa vastaajista toivoo saavansa palautetta työn onnistumisesta sekä taitojen kehittämistä. Myös 15 % vastaajista toivoisi saavansa palautetta työskentelytapojen muuttamisesta. Kehittävän ja korjaavan palautteen näkökulmasta 20 % vastaajista haluaisi saada palautetta myös työssään epäonnistumisesta, jotta pystyisivät kehittämään ja muuttamaan työskentelytapojaan.

7.1.1 Työntekijän antama palaute esimiehelle

Kun vastaajilta kysytään antavatko he palautetta esimiehelle, voidaan todeta, että 85% vastaajista antaa palautetta esimiehelle tämän työstä ja työskentelytavoista. Palautteen antaminen usein ajatellaan olevan esimiehen antamaa, joten tuloksista pystyy myös huomaamaan, että kohdeorganisaatiossa palaute kulkee molempiin suuntiin. Kun palaute pääsee liikkumaan vapaasti molempiin suuntiin, syntyy avointa vuorovaikutusta ja luottamusta kummankin osapuolen välille, mikä mahdollistaa palautteen luomat mahdollisuudet ja kehityksen.

Antaako palautetta esimiehelle



Kuvio 2. Antavatko työntekijät palautetta esimiehelle.

Kyselyssä on jatkokysymys kaikille niille vastaajille, jotka vastasivat antavansa palautetta esimiehelleen. Kun työntekijä antaa palautetta esimiehelleen, esimiehen vastaanottamisen tapa toimia tilanteessa heijastuu myös palautteenantajaan. Sillä on merkitystä, miten hän vastaanottaa palautetta ja minkälaisia ajatuksia vastaanottamisellaan antaa palautteen antajalle. Vastauksista selviää, että moni esimies ottaa palautteen vastaan hyvin ja rakentavasti. Useissa vastauksissa myös ilmenee se, että esimies itse kysyy aktiivisesti palautetta omista onnistumisistaan ja toiminnastaan esimiehenä. Esimies myös kysyy työntekijöiltään kehitysehdotuksia toimintaansa sekä miten voisi toimia paremmin jatkossa.

Esimiehen kysyessä palautetta työntekijöiltään vahvistaa hän myös omia taitojaan esimiehenä ja johtajana. Esimiehen vastaanottaessa palautetta työntekijöiltään, voi hän toimia esimerkkinä palautteen vastaanottajana ja näin vaikuttaa kokonaisvaltaisesti ilmapiiriin työyhteisössä. Kun vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on avointa, voidaan vaikeistakin aiheista puhua helpommin, jolla on kokonaisvaikutusta koko työyhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden työhyvinvointiin.

7.1.2 Hyvä ja huono palaute työntekijän näkökulmasta

Kun puhutaan palautteesta, mietitään myös, että mitä on hyvä ja huono palaute. Tätä kysyttiin myös työntekijöille esitetyssä kyselyssä. Kysymys oli lomakkeella avoin, joten jokainen vastaaja on kertonut omin sanoin siitä, minkälaista on hänen mielestään hyvä ja huono palaute. Useassa vastauksessa todetaan, että hyvänä palautteena pidetään sellaista, joka on rakentavaa, kannustavaa sekä rehellistä. Hyvänä palautteena pidetään myös palautetta, josta vastaanottaja voi oppia ja kehittää itseään. Vastauksissa nousee esille se, ettei asioita tulisi kaunistella vaan, niistä tulisi puhua suoraan faktoina, jolloin se on rehellistä sekä antajan näkökulmasta että vastaanottajan näkökulmasta.

” Ja aina ei tarvitse olla, joku iso onnistuminen tai epäonnistuminen taustalla, vaan palautetta voi antaa myös pienistä asioista.” vastaaja 4.

”Rakentava, kannustava palaute. Palaute, joka on aiheellista ja asiassa pysyvää. Olisi hyvä, jos palaute on vuorovaikutteista. Tällöin koen, että olen tullut kuulluksi.” vastaaja 8.

Huonoksi palautteeksi vastaajat määrittelevät sellaisen palautteen, jossa ilmoitetaan, että on tehnyt virheen, eikä tilannetta avata vastaanottajalle sen enempää eikä kerrota, miten tulevaisuudessa välttyttäisi samankaltaiselta toiminnalta. Perustelematon ja töksäyttäen kerrottu palaute ei anna sen vastaanottajalle eikä palautteen antajalle niitä mahdollisuuksia, mitä palaute pitää sisällään eli kehittymistä ja mahdollisuuksia parempaan työssä suoriutumiseen.

Negatiivisen ja rakentavan palautteen tulee toimia vastaanottajalle muutoksen viestinä, toimintatapojen muuttamista, jotta vastaanottaja voi kehittää itseään ja omia taitojaan työssään. Moni myös ajattelee huonoksi palautteeksi, jos palaute kuullaan kolmannelta osapuolelta eikä suoraan varsinaiselta palautteen liikkeelle laittajalta. Koska kohdeorganisaation työntekijät pitävät palautteen saamista tärkeänä, koetaan huonoksi palautteeksi myös se, ettei palautetta anneta lainkaan, tällöin työntekijä voi kokea, ettei omaa työtään arvosteta ja vähentää työntekijän motivaatiota ja kenties työhön sitoutuneisuutta.

”Jos ei puhuta suoraan vaan kierrellään ja kaarrellaan. Negatiivisella palautteellahan haetaan muutosta toimintaan ja jos se korjaava (esim. toimintatapa) jää jotenkin epäselväksi viestissä, niin palaute on ollut huonoa.” vastaaja 15.

”Palaute annetaan ainoastaan silloin, kun toiminnassa on kehitettävää.” vastaaja 12.

Palautteen vastaanottaminen koetaan henkilökohtaiseksi asiaksi ja sen vuoksi on tärkeää osata tuntea palautteen vastaanottaja, jotta palautteen sisältöä voidaan käydä läpi kahden kesken ja miettiä yhdessä palautteen antajan sekä vastaanottajan kanssa parempia toimintatapoja. Korjaavan ja rakentavan palautteen antaminen koetaan mielekkäämmäksi kahden kesken kasvokkain, kuin ryhmässä muiden edessä.

Koska palautteella on merkitystä työntekijän motivaatioon niin parhaimmillaan palautteen sisältö voi motivoida ja kannustaa vastaanottajaa pärjäämään paremmin työssään tai täysin musertaa vastaanottajan minäkäsitystä työntekijänä ja ihmisenä.

7.1.3 Työntekijä ja motivaatio

Minkälainen palaute sitten motivoi työntekijöitä ja lisää työmotivaatiota? Vastaajista useampi kertoo hyvän palautteen, joka on kannustavaa ja rakentavaa motivoivan työssään, mutta myös kiitoksen saaminen tehdystä työstä koetaan tärkeäksi. Kiitoksen saaminen onnistuneesta työstä toimii varsin hyvin motivaationa ja innostajana monelle työntekijälle. Tällöin työntekijä kokee myös, että hänen tekemällään työllä on merkitystä ja hänen työpanostaan arvostetaan. Myös korjaava ja negatiivinen palaute voidaan katsoa motivaation nostattajana, jos palautteen viestin pystyy sisäistämään ja ymmärtämään.

”Kyllä näkyy - sekä esimiehen, että asiakkaiden antama positiivinen palaute saa tuntumaan onnistumisen iloa ja työ tuntuu entistä mukavammalta ja motivaatio kasvaa hurjasti!” vastaaja 13.

”Rakentava palaute auttaa muuttamaan omaa tapaansa tehdä asioita. Ja niihin voi myös myöhemmin palata, että onko asiat muuttuneet. Hyvän palautteen saaminen lisää työmotivaatiota, kun tulee onnistumisen tunne.” vastaaja 6.

7.1.4 Palautteen merkitys tulevaisuudessa

Palautteen yksi päämäärinä on kehittää sen vastaanottajaa ja miksipä ei myös sen antajaa. Kyselyssä kysyttiin vastaajien ajatuksia ja toiveita, miten he kehittäisivät palautekulttuuria organisaatiossaan. Kehitysideoita ja toiveita tuli ja toivon opinnäytetyölläni myös vievän niitä eteenpäin erilaisissa työyhteisöissä, joissa palautteen antamisen ja vastaanottamisen kanssa vielä kipuillaan. Vastaajista suurin osa toivoo, että palautteen antamista lisättäisiin ja, että sitä voitaisiin antaa rohkeammin myös arkisista asioista eikä vain onnistumisista ja epäonnistumisista. Vastaajat toivovat, että palautteesta tulisi osa arkipäiväistä toimintaa, jolloin

keskustelu työyhteisössä olisi avointa. Kohdeorganisaation työntekijät on jaettu tiimeihin työtehtävien ja vastualueiden mukaisesti. Vastaajista ilmenee, että osalla on riittävästi palautteen antamista ja vastaanottamista tiimissään ja sen myötä ovat tyytyväisiä myös tämän hetkiseen tilanteeseen.

”Sitä, että palautetta annettaisiin enemmän ja rohkeammin. Nyt palautetta saa helposti juuri niistä isoista onnistumisista tai epäonnistumisista, mutta sitä perustekemistä ja puurtamista huomioidaan vähemmän. Ja sitä, että ei vain tuijoteta tiukasti lukuja, mitä on tehty, vaan saisi myös kiitosta, kun on sille aihetta. Nyt kiitos pitää tulkita siitä, ollaanko tavoitteessa.” vastaaja 9.

”Muistetaan pitää työyhteisössä mielessä toisen työn arvostaminen ja kunnioittaminen. Kerrotaan rehellisesti onnistumisista toinen toisillemme ja myös siitä, jos kaikki ei mennyt ihan "putkeen". Avoimuus, rehellisyys ja se, ettei olla liian herkkänahkaisia - opitaan myös virheistämme!” vastaaja 11.

Vaikka moni vastaajista ilmoittaa saavansa esimieheltä palautetta säännöllisesti, voidaan kuitenkin huomata, että yhdenkin yrityksen organisaatiossa on erilaisia toimintatapoja ja kaikissa tiimeissä ei palautetta jaeta säännöllisesti. Palautteen antaminen voi olla esimiehelle vierasta tai hän voi kokea sen vaikeaksi, jolloin palaute jätetään helposti antamatta.

7.2 Haastattelun tulokset

Opinnäytetyössä sähköisen kyselyn lisäksi haastateltiin satunnaisella otannalla kolmea esimiesroolissa olevaa työntekijää. Taustatietoina haastateltavista oli, että heistä jokainen oli toiminut esimiesroolissa kohdeorganisaatiossa useamman vuoden. Esimiestyön kokemuksta on jokaisella haastateltavalta aiemmilta vuosilta erilaisista organisaatioista. Haastateltavat esimiehet ovat toimineet esimiestehtävissä koko nykyisen organisaation toiminnan ajan. Kaksi haastateltavista on suoraan tiimiesimiehiä ja heillä alaisia on 5-6 kappaletta. Yksi haastateltavista on toiminut aiemmin toimitusjohtajana ja nyt pienemmän tiimin esimiehenä sekä myös organisaation HR-päällikkönä. Jokisella haastateltavalla on myös oma esimies ennen

toimitusjohtajaa. Ennako-oletuksena on, että kolme eri-ikäistä ja eri kokemustaustoista, voisivat ajatella palautteen merkityksen ja sen voiman eri tavalla sekä myös omat henkilökohtaiset kokemukset palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta voivat muokata heidän ajatuksia palautteesta osana esimiestyötä.

Ensimmäisenä esimiehiltä kysyttiin, minkälainen merkitys palautteen antamisella ja vastaanottamisella on heihin itseensä. Jokainen haastateltava toteaa, että palaute on tärkeä osa johtamista ja sen merkitys on tärkeä niin yksilön kuin yhteisön näkökulmasta. Haastateltava, jolla on eniten kokemusta esimiestyöstä, kertoo palautteen olevan hänelle arkista ja ei välttämättä kaikkea rekisteröi enää palautteeksi. Hän käy avointa keskustelua työntekijöidensä kanssa, ja he antavat palautetta toisille säännöllisesti. Palautteen antaminen tulee häneltä luonnollisesti, ja kokee sen olevan osa arkista työtään.

Toinen haastateltavista pitää palautetta tärkeänä osana omaa työtään. Hän pitää säännöllisesti oman tiiminsä jäsenille kahdenkeskisiä keskusteluja, joissa käydään läpi työntekijän työtehtävät ja annetaan palautetta, niin rakentavaa kuin positiivistakin palautetta. Hän kertoo antavansa palautetta myös koko tiimilleen ja on oppinut tuntemaan tiiminsä jäseniä, jotta tietää minkälaisessa tilanteessa palautetta kuuluu antaa kenellekin. Haastateltava kertoo, että palautteen antaminen on vaatinut harjoittelua, jotta siitä on tullut luonnollisempaa.

Kolmas haastateltava kertoo palautteen olevan hänelle tärkeätä ja haluaa myös itse esimiehenä saada sitä. Hänestä palautteella on moninaisia vaikutuksia yksilöön, se motivoi ja kasvattaa myös yksilön minäkuvaa työntekijänä. Hän kokee palautteen antamisen osittain hankalaksi, sen eteen on joutunut tekemään töitä, jotta hän voi antaa palautetta rakentavasti ja siten, että vastaanottaja saa palautteesta sen keskeisen asian esille ja kehittyä sitä kautta.

7.2.1 Palautteen haasteet ja mahdollisuudet esimiehen näkökulmasta

Kaikki kolme haastateltavaa ovat sitä mieltä, että palaute on osa esimiestyötä ja johtamista. Sen avulla esimies pystyy kehittämään työntekijöitä sellaiseen suuntaan,

josta on hyötyä jokaiselle työntekijälle. Palautteen antaminen on muuttunut vuosien aikana ja haastateltavat kokevat palautteen antamisen yleistyneen ja kehittyneen enemmän arkisempaan toimintaan kuin mitä se on joskus ollut. Haastateltavien kommentteissa nousevat muutaman kerran erille kehityskeskustelut, joissa palautetta totta kai annetaan, mutta se koetaan ehkä enemmänkin pakolliseksi osaksi kehityskeskustelua.

Esimiehet kertovat, että palautteen antaminen on tärkeää, mutta toisinaan haasteellista. Yksi haastateltavista kertoo, että siitä helposti luopuu kiireen ja muiden asioiden edessä, jolloin harjoittelemisenkin jää vähemmälle ja palautteen antaminen tuntuu vaikealta. Rakentavan palautteen antaminen on kahdelle haastateltavalle haasteellista, mutta he kokevat molemmat kehittyneensä sen antamisessa. Vaikka ikävistä asioista joutuu antamaan palautetta, kokevat he sen vaativan niin palautteen antajalta kuin vastaanottajaltakin tunneälyä ja tilannetajua. Yksi haastateltavista haluaa aina keskustella palautteen sisällöstä tiimin jäsenten kanssa, koska kertoo sen olevan osa palautteenantoprosessia. Tässä tilanteessa voidaan korjaavan palautteen sisällöstä ja suunnitelmista kehittyä keskustella avoimesti ja varmistaa, että myös vastaanottaja on ymmärtänyt palautteen sisällön. Samanlainen ajatus selviää myös työntekijöille esitetyistä kysymyksissä, joissa useampi vastaaja toivoi, että palautteen sisältö käydään saman tien läpi yhdessä, jotta vältetään esimerkiksi väärinkäsityksiltä.

7.2.2 Kokemukset ja tulevaisuus palautteenannossa

Haastateltavista selviää, että aikaisemmat kokemukset saadusta palautteesta ovat muokanneet heidän toimintatapojaan siinä, miten antavat palautetta. Myös palautteen antamisesta tulleet kokemukset kuten vastaanottajan reaktio ovat muokanneet heidän toimiaan antaa palautetta. Yksi haastateltavista kertoo aiemmin miettineensä omia kokemuksia siitä, miten itse on työntekijänä saanut palautetta ja miten olisi toivonut saavansa palautetta, muttei ole saanut. Hän myös kertoo aiempien työvuosien muokanneen hänen toimintatapojaan esimiehenä ja nostaa esille omia tarpeitaan saada palautetta tehdystä työstään.

Kysyttäessä haastateltavilta minkälaisena he näkevät palautteen antamisen ja vastaanottamisen toiminnan tällä hetkellä organisaatiossa tai onko heillä käsitys, miten organisaatiossa toimitaan palautteen antamisen suhteen. Eroavat vastaukset toisistaan, muttei radikaalisti. Yhdellä haastatteliijoista ei ole käsitystä kokonaisvaltaisesti palautteen antamisesta muuta kuin oman esimiehen ja oman tiimin jäsenten välillä. Hän toivoo kuitenkin, että jokainen organisaatiossa työskentelevä saa palautetta ja voi sitä myös vapaasti antaa esimiehelleen. Toinen haastatteliijoista on sitä mieltä, että palaute kulkee ja keskustelu on ainakin joltain osin avointa, vaikeimmista asioista korjaavan tai negatiivisen palautteen antaminen on ehkä hankalampaa. Kolmas haastateltavista ajattelee, että se ei kaikilta osin toimi, hän kertoo usein vievänsä tiimin jäsenten palautetta eteenpäin, mutta vastaanotto ei ole kuitenkaan aina hyvä tai palaute voidaan kokonaan sivuuttaa.

Vaikka haastateltavien vastauksista saa käsityksen palautteenannosta työyhteisössä, voidaan sitä aina kehittää. Haastateltavat toivoisivat enemmän avoimempaa keskustelua ja luottamuksen rakentamista, jolloin jokainen uskaltaisi antaa palautetta. Haastateltavat uskovat, että luottamus ja tieto siitä, että palaute voidaan ottaa vastaan ilman selittelyjä, oli sitten kyse positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta, vahvistaa työyhteisön palautekulttuuria. Osa haastateltavista pohtivat esimiehen ja työntekijöiden välistä palautekeskustelua säännöllisesti esimerkiksi kerran kuukaudessa, jolloin voitaisiin varmistaa jokaiselle työntekijälle palautteen saaminen, mutta samassa tilanteessa myös esimies saisi palautetta kuluneesta kuukaudesta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Palautteen merkitys työntekijän motivaatiossa näkyy suuresti, positiivinen palaute nostaa työmotivaatiota ja sitä kautta lisää tuloksellisuutta. Karkeasti arvioituna palautteen annossa sen kohteena on työ ja siitä suoriutuminen. Rankentava palaute korjaa ja antaa kehitysideoita tulevaisuutta varten vastaanottajalle ja sitä kautta vastaanottajalla on paremmat mahdollisuudet parempiin tuloksiin. Palautteella on yksilön toimintaan kehitysvaikutuksia ja myös kokonaisuutena koko organisaatio voi

kehittyä, kun palautetta annetaan siten, että sillä pyritään kehittämään. Kupias, Peltola ja Saloranta toteavat, että palautteen laiminlyönti voi viestiä myös työntekijälle tämän työpanoksen halveksimisesta ja sitä kautta johtaa työn merkityksellisyyden ja motivaation puutteeseen. (Kupias ym. 2011.)

Teoriasta ja haastattelusta nousee esille, että luottamus on tärkeässä osassa antajan ja vastaanottajan välillä, kun se on kohdillaan, palaute kulkee halutulla tavalla sen molempiin suuntiin. Tutkimustuloksista voidaan huomata samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia, mikä on hyvä asia kokonaisuuden kannalta. Kyselytutkimuksessa pääpainona oli selvittää työntekijöiden kokemuksia palautteesta sekä miten he näkevät palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytännössä. Halusin saada selville, miten palaute näkyy käytännössä työyhteisössä sen molemmiin puolin sekä minkälainen merkitys palautteella on yksilön motivaatiossa ja mitä työntekijät ajattelevat olevan hyvä ja huono palaute. Esimiehille esitetyssä haastattelussa pääpaino oli esimiehen näkökulma palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen arjessa, minkälainen väline palaute on esimiestyössä sekä miten esimiehet kokevat palautteen.

Samankaltaisuutta löysin muutamistakin vastauksista, kuten kuinka tärkeänä palautetta pidetään, että sitä saadaan. Sekä työntekijät että esimiehet pitävät palautteen antamista tärkeänä arkisessa työelämässä. Molemmilla osapuolilla on myös käsitys siitä, että nykyisen tilanteen mukaan työntekijät saavat palautetta säännöllisesti ja esimiehet antavat palautetta säännöllisesti työn ohessa. Palautekulttuuri on muuttunut vuosien varrella kehityskeskusteluista säännöllisempään ja jatkuvampaan suuntaan. Tähän ovat vaikuttaneet myös muuttuneet käsitykset työelämästä, työelämän merkitykset yksilössä sekä työympäristö. Muuttuvat tekijät ovat muokanneet palautteen antoa ja vastaanottamista esimiehille haastavammaksi. Yhä enenevässä määrin uudet sukupolvet ovat tietoisempia palautteesta ja sen merkityksestä työhön, minkä vuoksi sitä halutaan saada säännöllisesti. (Silvennoinen 2004, 163.)

Suurin osa vastaajista kertoi myös antavansa palautetta esimiehille, oli palaute sitten positiivista tai rakentavaa. Haastateltavista esimiehiltä nousi myös esiin, että he toivovat työntekijöiltään palautetta omasta johtamistyylistään ja tiimin toimintatavoista. Esimiehet kokevat, että palautteen antaminen on osa esimiestyötä ja johtamista. Nykypäivän työyhteisössä esimiehen rooli on entistäkin enemmän

sparraavampi ja kannustavampi kuin aiemmin. Se on mahdollistanut esimiehille uuden roolin, jossa myös he kaipaavat palautetta omasta toiminnastaan. Palautteen antamisen tapoihin vaikuttivat jokaisen aiemmat kokemukset saadusta palautteesta tai annetusta palautteesta ja haastateltavat korostivat sen olevan myös pohja palautteen antamiselle. Mikäli ei ole itse saanut aiemmin palautetta, mutta toivoisi sitä, on sillä vaikutusta esimiehen toimintatapaan palautteen antamisen runsauteen. Esimiehet myös toivovat saavansa omilta esimiehiltään palautetta, jotta keskustelu olisi avointa myös organisaatorakenteen ylimmille portaille. (Kupias ym. 2011.)

Hyvästä ja huonosta palautteesta puhuttaessa esimiehet ja työntekijät nostavat esille aina palautteen syyt sekä perustelut antaa palautetta, jotta palautteen sisällöstä voi saada itselleen ideoita, korjata toimintatapaansa tai vastoin positiivisen palautteenannon yhteydessä motivoitua ja innostua omasta osaamisestaan. Tämä pätee sekä työntekijöihin että esimiehiin. Kumpikin osapuoli toivoo saavansa tai antavansa palautetta kasvokkain kahden kesken, jotta sen jälkeen voidaan käydä keskustelua palautteesta ja yhdessä pohtia toimintatapoja kehitykseen ja työtapojen muuttamiseen. Tutkimuksen toteutus kulki pitkälti sille asetetun aikataulun mukaisesti. Kyselylomakkeen sekä haastattelun kysymykset olisivat voineet olla enemmän samanlaisia, jotta tuloksia oltaisiin voitu suoraan verrata esimiesten ja työntekijöiden ajatuksia. Haastattelusta sekä kyselystä saadut vastaukset kertovat vain yhden yrityksen organisaation ajatuksia palautteesta ja siitä, miten se toteutuu kohdeyrityksessä. Tarvittavat tiedot kerättiin ja tutkimuksen tuloksia pystyttiin analysoimaan aineiston perusteella.

Palautteesta ja sen sidoksista työyhteisöön ja sen hyvinvointiin on kirjoitettu paljon erilaisia artikkeleita ja kirjallisuutta. Palaute on myös vahvasti esillä nykypäivän työyhteisöissä, mutta edelleen sen käytännön toteutuksesta puhutaan vähän tai se koetaan haastavaksi esimiestyössä. Jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä palautteenannosta ja vastaanottamisesta, sekä siitä mitä todellisuudessa palaute on. Aina ei kaikkia kommentteja esimieheltä ehkä koeta palautteeksi, mikä vaikeuttaa työntekijöiden kehittymistä, kun ei osata löytää palautetta ja sen sisältöä arkisesta vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa. Haastattelukysymysten lisäksi jouduttiin käyttämään apukysymyksiä, jotta haastateltavilta saatiin vastauksia haluttuun asiaan ja näkökulmia esille palautteesta esimiehen näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuskysely työntekijöille toteutettiin sähköisen lomakkeen kautta, haastattelut tehtiin kahden kesken Microsoft Teams-sovelluksen kautta. Haastattelu oli henkilökohtainen ja sillä saattaa olla vaikutuksia tutkimustuloksen luotettavuuteen, sillä ehkä haastateltavat eivät uskaltaneet täysin vastata asioihin totuudenmukaisesti. Kohdeyrityksen palautekulttuuria voitaisiin kehittää jokaisen työntekijän osalta säännöllisellä palautekeskustelulla, jotta palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä haasteita voitaisiin harjoitella ja tehdä palautteesta luonnollisempi osa arkea työpaikalla. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Tämän tutkimuksen myötä palautteella on merkitystä työyhteisössä ja avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat pohja hyvälle palautteen annolle ja vastaanottamiselle. Tutkimuksen kautta myös lukija voi pohtia omaa rooliinsa työyhteisön jäsenenä ja minkälaiset vaikutukset palautteella on omassa työmotivaatiossa. Tutkimuksessa on pyritty käsittelemään kokonaisuutta työntekijän ja esimiehen näkökulmasta kohdeyrityksen kautta. Tutkimus oli itsessään haasteellinen, mutta antoi myös uusia näkökulmia palautteen annosta ja vastaanottamisesta opinnäytetyön tekijälle. Tutkimustulosten perusteella palaute koetaan tärkeäksi osaksi työyhteisöä ja sitä halutaan saada säännöllisesti. Palaute on käsitteenä laaja ja sitä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta on paljon tietoa, koska aihe on yleisesti koko ajan esillä työelämässä, ja sitä kautta palautteella on erilaisia merkityksiä yksilön ja yhteisön kehityksessä.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.3.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991344606405968>
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Infor Oy
- Airila, A. & Nykänen, M. Työterveyslaitos www-sivut. 23.8.2018. Viitattu: 17.3.2020. <https://www.ttl.fi/nuori-tyontekija-haluaa-palautetta-ja-kannustavan-tyoyhteison/>
- Autio, V., Juutti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-palvelut Oy.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K.k. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. Uud. P. Helsinki: Sanoma Pro. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991207226605968>
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Porvoo; Helsinki: WSOY. Viitattu 15.2.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.99573366605968>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hämäläinen, V-P. 2017. ”Kun joku seuraavan kerran kehuu sinua töissä, älä vähättele! Psykologi kertoo, miksi”. YLE. Viitattu 21.3.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-9461905>
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 17.3.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991258686605968>
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum. Viitattu 15.2.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991215236605968>
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media Oy Viitattu 16.2.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991251386605968>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 20.2.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991103406605968>
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Viitattu 20.3.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991174536605968>
- Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. Uud. P. Helsinki: Sanoma Pro Viitattu 23.3.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991192356605968>
- Mackay, J. ”The 7 Essential Qualities of Effective Feedback”. Zapier www-sivut. 5.9.2017. Viitattu 20.3.2020. <https://zapier.com/blog/how-to-give-effective-feedback/>

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Rantanen, J., Kujala, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 23.3.2020 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/etusivu#Uusimmat>

Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.2.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991197706605968>

Rötkin, L. 2005. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum. Viitattu 21.2.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991232606605968>

Sarkkinen, M. ”Palaute on työelämän pienin suuri asia”. Työterveyslaitos. 20.3.2017. Viitattu 23.3.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media. Viitattu 23.3.3030 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991129916605968>

Taipale, T. ”Joka tyypistä hyvä tyyppi”. Työterveyslaitos. 12.12.2018. Viitattu 19.3.2020: <https://www.ttl.fi/blogi/joka-tyypista-hyva-tyyppi/>

Vesänen, M., Salminen-Kultanen, P., Leinikka, H. & Tenhunen-Ruosalainen, L. 2013. Sparraava esimies: Kuinka motivoida nuoria työssä? T-media, KaskasMedia. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto TAT. Viitattu 21.3.2020 <https://samk.finna.fi/Record/samk.991194666605968>

Kyselylomake työntekijöille

Hei! Kyselylomake on osa Satakunnan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa suoritettavaa opinnäytetyötäni. Opinnäytetyöni aiheena on palautteen merkitys työyhteisössä. Tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat palautteenantamisen sekä vastaanottamisen työyhteisössä, minkälaista on hyvä ja huono palaute työntekijän näkökulmasta ja miten palaute motivoi työntekijöitä työssään. Vastaathan kyselyyn täysin anonymisti. Vastaukset ovat luottamuksellisia ja tietoja käytetään ainoastaan tutkimuksen aineiston osana, jonka jälkeen ne hävitetään. Kiitos vastauksestasi!

1.Ikä?

20-30 =

31-40 =

41-50 =

51-60 =

60+ =

2.Miten usein saat palautetta esimieheltäsi?

Kerran viikossa =

Useamman kerran viikossa =

Kerran kuukaudessa =

Harvemmin =

En ollenkaan =

3.Kuinka tärkeänä pidät, että esimies antaa sinulle palautetta?

En ollenkaan =

Vähän =

Tärkeänä =

4.Mistä asioista haluaisit saada palautetta? Valitse 3 tärkeintä kohtaa itsellesi.

Työn onnistumisesta =

- Ammattitaidosta =
- Työtaitojen kehittämisestä =
- Työn epäonnistumisesta =
- Kommunikaatiosta =
- Työskentelytavan muuttamisesta =

5. Annatko sinä palautetta esimiehellesi?

Kyllä =

En =

6. Jos vastasit edelliseen kyllä, miten esimies suhtautuu palautteeseen tai ottaa vastaan antamasi palautteen?

7. Minkälaista on mielestäsi hyvä palaute?

8. Minkälaista on mielestäsi huono palaute?

9. Miten palautteen vastaanottaminen näkyy työmotivaatiossasi?

10. Mitä muutoksia toivoisit palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen työyhteisössäsi?

Esimiesten haastattelun kysymykset

1. Minkälaisena näet palautteen antamisen ja vastaanottamisen työssäsi?
2. Koetko palautteen antamisen luonnollisena vai tarvitseeko sen eteen tehdä tietoisia toimia
3. Minkälaisena työväliseenä koet palautteen esimiestyössä?
4. Miten koet palautteen antamisen esimiehenä?
5. Kuinka usein pyrit antamaan palautetta alaisille heidän työstään ja toimintatavoista?
 - a. Minkälaisista asioista palautetta annetaan?
 - b. Minkälaisissa tilanteissa palautetta annetaan?
6. Vaikuttavatko aiemmat kokemukset palautteen antamisesta nykyiseen toimintaasi ja miten?
7. Saatko itse esimiehenä palautetta työstäsi?
 - a. Keneltä palautetta saat?
8. Minkälaisena koet palautteen antamisen ja vastaanottamisen organisaatiossa?
9. Miten kehittäisit esimiesten ja työntekijöiden välistä palautekulttuuria?