



Palaute työntekijöiden koke- mana työyhteisössä

Pullinen Maria

OPINNÄYTETYÖ
TOUKOKUU 2021

Palveluliiketoiminnan koulutus
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus
Restonomi

PULLINEN, MARIA:

Palaute työntekijöiden kokemana työyhteisössä

Opinnäytetyö 40 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Toukokuu 2021

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia ravintolatyöntekijöiden palautekulttuuria työyhteisön sisällä. Tavoitteena oli luoda mahdollisia kehittämissuhteita palautteen antamisen ja vastaanottamisen tehostamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla.

Vastausten määrään vaikutti olennaisesti vallitseva koronapandemia sekä siitä seuranneet lomautukset ravintola-alalla. Pääsääntöisesti kyselyyn vastaajat kokivat antavansa ja saavansa rakentavaa palautetta. Vastauksista kävi myös ilmi, että palaute liikkuu pääsääntöisesti hyvin työntekijöiden välillä, mutta myös työntekijöiden ja esimiehen. Osa vastaajista koki koronapandemian vaikuttaneen palautekulttuuriin negatiivisesti.

Kyselyn vastausten perusteella huomattiin, että palautekulttuurissa ei ole isoja kehittämiskohteita. Palautteen antamisesta ja saamisesta voi silti aina puhua enemmän. Pääsääntöisesti vastaajat kokevat, että palautteen antamiseen on kannustettu työsuhteen alusta asti, mutta koska joukossa oli mukana myös ”En osaa sanoa” -vastauksia, avointa palautekulttuuria voisi tuoda vielä enemmän esille.

Mielenkiintoista olisi selvittää vielä tarkemmin koronapandemian vaikutuksia työyhteisön sisällä. Osista vastauksista sai viitteitä, että tunnelma on kiristynyt ja kaikista asioista ei puhuta. Tällä on tietenkin negatiivinen vaikutus koko työyhteisön palautekulttuuriin, jolloin rakentavan palautteen antamisen tärkeyttä voisi korostaa sekä keinoja vastaanottaa palautetta työkavereilta.

Asiasanat: palaute, työyhteisö

ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Degree Programme in Hospitality Management

PULLINEN, MARIA:
Feedback Experienced by Employees in the Work Community

Bachelor's thesis 40 pages, appendices 5 pages
May 2021

The aim of this thesis was to study the feedback culture inside the work community. The objective was to find ways to develop giving and receiving feedback. Questionnaire was used as a data collection method.

The current Covid-19 situation and lay-offs in the restaurant industry affected to the amount of the respondents. The majority of the respondents experienced that the feedback they were giving and receiving was constructive. It was also notable that the feedback was moving between different levels, from employees to employees and from employees to superiors. Some of the respondents felt that Covid-19 had negatively affected to the feedback culture.

The results show that there were no significant development points in the feedback culture. Regardless, it is always necessary to discuss the importance of the open-minded feedback culture. Almost all the respondents felt that since the beginning the company had encouraged to give feedback, but there were also some answers which did not agree on that.

It would be interesting to study further the effects of the Covid-19 on the feedback culture. There were some open answers stating that the work environment was not so open minded anymore.

Key words: feedback, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PALAUTE	6
	2.1 Käsite	6
	2.2 Merkitys.....	6
	2.3 Positiivinen ja negatiivinen palaute	7
	2.4 Rakentava palaute	8
3	PALAUTE KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	10
	3.1 Palautteen antaminen	10
	3.2 Palautteen vastaanottaminen.....	11
4	PALAUTEKULTTUURI	13
	4.1 Käsite	13
	4.2 Palautteen ilmeneminen.....	14
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	16
	5.1 Tutkimusmenetelmä.....	16
	5.2 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä	16
6	TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	18
	6.1 Osio 1: Taustatiedot.....	18
	6.2 Osio 2: Palautteen antaminen	21
	6.3 Osio 3: Palautteen vastaanottaminen	23
	6.4 Osio 4: Palautekulttuuri ja COVID-19.....	25
	6.5 Tulosten analysointi	26
7	POHDINTA	31
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	36
	Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake.....	36

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten yritys X:n Tampereen alueiden ravintoloiden työntekijät kokevat palautteen antamisen ja vastaanottamisen työyhteisön sisällä. Työntekijöille järjestetyn kyselyn avulla tutkitaan palautekulttuuria eli liikkuuko palaute työntekijöiden ja esimiehen välillä eri suuntiin. Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, millainen palautekulttuuri on ja onko siinä jotain kehityskohteita.

Yritys X on ravintola- ja palveluntarjoajayritys, jonka toimipisteitä löytyy eri puolilta Suomea. Yritys toivoi pysyvänsä opinnäytetyössä nimettömänä. Tutkimuksen kohderyhmäksi rajautui Tampere, koska Tampereen alueella on eniten yritys X:n ravintoloita. Tutkimuksessa oli laaja perusjoukko, jonka perusteella ajateltiin tulevan paljon vastauksia. Tampereen alueella työntekijöillä on mahdollisuus tilanteiden mukaan tehdä työvuoroja myös muissa toimipisteissä, joten yhdellä työntekijällä voi olla tietoa myös toisen toimipisteen työskentelytavoista.

Opinnäytetyön teoriaviitekehityksessä käydään läpi erilaisia palautteen muotoja, palautteen antamista ja vastaanottamista ja palautekulttuuria, näkökulmana työyhteisö. Teoriaviitekehityksen aiheet toimivat pohjana myös tutkimuskysymyksille. Teoriaviitekehityksen lähteinä on käytetty aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta kuten kirjoja, artikkeleita, tutkielmia ja opinnäytetöitä.

2 PALAUTE

2.1 Käsite

Palaute on olennainen osa ihmisten välistä vuorovaikutusprosessia, oppimista ja kehittymistä. Kun puhutaan palautteen antamisesta, vastaanottamisesta ja hyödyntämisestä työyhteisön sisällä, sen kohteena on koko työympäristö. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 233; Kupias, Peltola & Saloranta 2016, 4.) Palautteella tarkoitetaan myös tietoa toiminnassa menestymisestä sekä käyttäytymisen laadua (Mattila 2013, 9; Haapala, Ristimäki & Tervo 2014, 7; Kupias ym. 2016, 5).

Työyhteisössä palautteen anto muodostuu kahdesta näkökulmasta; siitä miten työntekijä hoitaa työtehtävänsä ja miten sillä on merkitystä koko työyhteisöön. Palautteen voidaan siis ajatella olevan näiden tekijöiden summa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 62-63.) Palautteena voidaan pitää kaikkea arjessa tapahtuvaa kommunikaatiota, jonka avulla saadaan tietoa, miten toinen henkilö näkee toisten toiminnan. Palautteena voidaan pitää myös sitä, miten itse näkee oman toimintansa. (Kapanen & Tilev 2019, 12.)

2.2 Merkitys

Palautetta voi olla kehu tai kritiikki ja sitä annettaessa on tärkeä miettiä, mikä on sen tarkoitus (Jaakkola ym. 2006, 128; Haapala ym. 2014, 7). Palautetta voidaan käyttää työkaluna ohjata työyhteisön toimintaa ja suoriutumista. Palaute on myös keino kehittyä työssään, mikä voi vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja sitä kautta työtyytyväisyyteen. (Kupias ym. 2016, 7.) Jaakkolan, Katajan & Liukkosen (2006, 123) mukaan palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkitystä pitäisi-kin korostaa enemmän työyhteisössä.

Palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä tavoista motivoida työntekijää. Valittavan usein monet työntekijät kokevat, etteivät saa tarpeeksi palautetta työ-

tään. (Jaakkola ym. 2006, 136; Kontiainen & Skyttä 2010, 125.) Palautteen antamisen laiminlyöntiä voisi kutsua työntekijän työpanoksen vähättelyksi, koska hän ei tällöin saa ansaitsemaansa kommenttia ja huomiota. Tällöin myös työntekijän motivaatio työtä kohtaan voi laskea. (Kupias ym. 2016, 5.)

Työntekijän pätevyyteen työtä kohtaan voidaan myös vaikuttaa palautteen antamisella. Rakentava palaute innostaa jatkamaan työtä ja kasvattaa työntekijän onnistumisen kokemusta työtä kohtaan. (Jaakkola ym. 2006, 127.) Palautteen kerääminen on tärkeää, koska muuten tulkintoja aletaan tekemään ”rivien välistä lukemalla” tai tulkitaan täysin päinvastaisesti. Työntekijät eksyvät raiteilta ja kaikki tekevät asioita mukavuusalueellaan tai totutuilla tavoilla. Näin ollen työn tavoitteet voivat olla epäselviä ja tehokkuus voi alkaa laskemaan. (Haapala ym. 2014, 7.)

Kun palautekulttuuri on työyhteisössä kaikille tuttu, työntekijät kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja että heistä välitetään. Tämä lisää myös tuntemusta siitä, että kaikkien työpanoksella on merkitystä työyhteisön kannalta ja näin myös keskinäinen luottamus vahvistuu. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 105.) Vastaavasti huonosti annettu palaute voi vaikuttaa työympäristöön, -ilmapiiriin ja -motivaatioon negatiivisesti esimerkiksi lisäämällä sairauslomien määrää (Aalto 2004, 13).

Palautteen vaikutukset ovat moniulotteisia. Siinä missä joku pohtii palautteen antoa vain siitä näkökulmasta, miltä itse tilanne tuntui, joku toinen saattaa uudistaa ajatteluaan omilla oivalluksillaan, joita palautteesta sai. Pahimmassa tapauksessa työntekijä voi kokea, että esimies selitti asian epäselvästi tai ei itse kuunnellut ollenkaan. Toisaalta taas palautteen vaikutukset lähtien yksittäisestä työntekijästä voivat vaikuttaa koko työyhteisöön, mikä voi näkyä esimerkiksi yhteistoiminnan parantumisena tai töiden tehokkaampana toteutumisena. Parhaimmillaan palautteesta hyötyy koko yritys. (Kupias ym. 2016, 11-12.)

2.3 Positiivinen ja negatiivinen palaute

Usein palautteeseen viitataan sanoilla positiivinen ja negatiivinen. Tästä voi saada vaikutelman, että palaute muodostuisi ainoastaan annetun sisällön perus-

teella. Palautteenantamistilanteessa palautteen vastaanottaja tarkastelee tilannetta aina kokonaisvaltaisesti. (Mattila 2013, 10.) Myönteinen palaute kohdistuu ihmisen myönteisiin kykyihin, ominaisuuksiin, luonteeseen tai hänen onnistuneisiin tekemisiinsä. Palautteen tulisi keskittyä henkilön tekemisiin, ei persoonaan tai lahjoihin eikä koskaan ulkonäköön. Jos kommentoidaan toisen ihmisen ulkonäköä, se ei ole palautteen antamista vaan havainto ja mielipiteen kertominen. Havainto on jotain mikä huomataan, mutta ei ole välttämättä mainitsemisen arvoista. (Aalto 2004, 13; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 64-66.)

Negatiivisella sävyllä annettu palaute voi haavoittaa palautteen saajan itsetuntoa. Tällainen palaute voidaan antaa nöyryyttävästi, haukkuen ja pahimmillaan jopa väkivallan avulla. (Aalto 2004, 13.) *“Epäonnistumista koskeva palaute, joka on kuitenkin rakentavaa, on aina positiivista, koska se mahdollistaa kehittymisen.”* (Mattila 2013, 10.) Palautetta ei tulisi käyttää kommunikointivälineenä, jos henkilöiden arvot ovat ristiriidassa toisiinsa nähden (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 69).

2.4 Rakentava palaute

Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2014, 62) mukaan palaute ei ole vain positiivista tai negatiivista, vaan enemmänkin realiteetti. Palaute voidaan jakaa hyvin annettuun eli rakentavaan palautteeseen tai huonosti annettuun palautteeseen. Palautteen tarkoitus ei ole ainoastaan korjata virhettä vaan saada muutos johonkin toimintatapaan. Tämän takia palautteen tulisi olla aina rakentavaa, jotta ihminen pystyy tekemään muutoksen toimintaansa. (Aalto 2004, 13; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 62.)

Rakentava palaute on jatkuvaa oppimista ja kehittymistä varten. Oleellista on, että palaute annetaan tässä hetkessä eikä puututa menneisiin. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vuorovaikutustilanne. (Kaski & Kiander 2005, 120.) Rakentavalla palautteella voidaan saada aikaan muutoksia. Tällainen palaute on annettu oikeasta asiasta tai hyvin hoidetuista tehtävistä, ei epäonnistumisesta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 89.)

Rakentavan palautteen avulla voidaan vaikuttaa, kun koko työyhteisö on tietoinen, että palautetta saa ja pitää antaa. Näin palautteesta voidaan tehdä työyhteisön kehittämisen väline. Palautteen antamisessa voi kehittää itseään, kun on halua kehittyä. (Ahonen ja Lohtaja-Ahonen 2014, 89.) Rakentavaa palautetta kannattaa opetella arvostamaan, antamaan ja pyytämään, oli sitten esimies tai työntekijä (Heikkilä & Heikkilä 2005, 107; Kuusela 2013, 88).

Kupiaksen, Peltolan ja Salorannan (2016, 14) mukaan kannustavan ja korjaavan palautteen suhteen rakentavasti annetussa palautteessa tulisi olla 5:1 eli kannustavaa palautetta pitäisi antaa viisi kertaa enemmän, kun korjaavaa. Kaikki eivät tarvitse yhtä paljon positiivista vahvistusta ja siksi palautteenantotilannetta pitäisi katsoa jokaisen henkilön kohdalla yksilöllisesti (Kupias ym. 2016, 14).

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa antaa palautetta, vaan se pitää muokata aina tilanteeseen sopivaksi. Taito antaa ja vastaanottaa palautetta kehittyy ajan myötä. (Kupias ym. 2016, 134.) Seiesin (2012) mukaan kannustava ja korjaava palaute pitäisi erottaa kunnolla toisistaan, jotta vastaanottaja pystyy paremmin hyödyntämään saamaansa palautetta.

3 PALAUTE KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

3.1 Palautteen antaminen

Palautetta annetaan joko tehdyistä suorituksista tai ennen tapahtumaa. Tehdyistä suorituksista annettu palaute annetaan korjaavana tai kannustavana. Palautteen, joka annetaan ennen tapahtumaa, tulee olla motivoivaa ja kannustavaa, koska se on sidoksissa tavoitteisiin. (Jaakkola ym. 2006, 234.) Palautteen antamisessa on tärkeää erottaa toiminta ja henkilö toisistaan. Ennen palautteen antamista olisi hyvä pohtia syitä palautteelle. Oleellista olisi pohtia, mistä asioista tässä hetkessä tulisi antaa palautetta ja miten toimintaa voisi kehittää. (Kuusela 2013, 88; Kupias ym. 2016, 12.) Tärkeintä on pysyä tosiasioissa ilman tulkintoja tai omien tuntemusten ilmaisua (Kontiainen ym. 2010, 129). Palautetta pitäisikin peilata työtehtäviin ja tavoitteisiin sekä tulevaisuuden vaatimuksiin (Kupias ym. 2016, 4).

Palautteen tehtävä ei ole syyllistää eikä rangaista. Palautetta annettaessa tulisi toimia johdonmukaisesti ja miettiä palaute ja palautetilanne yksilöllisesti. (Kuusela 2013, 88; Kupias ym. 2016, 12.) Palautteen antaminen on yksityistä ja annetaan pääosin kahden kesken, jolloin siihen ei liity sosiaalista vertailua tai leimatuksi tulemisen pelkoa (Jaakkola ym. 2006, 136.)

Negatiivinen palaute vaikuttaa pätevyyden tunteeseen heikentävästi. Motivaation kannalta on tärkeää, että eritellään tarkasti, mihin ollaan tyytymättömiä, kuin että sanotaan että ollaan työntekijän suoritukseen tyytymättömiä. Jos työntekijä ei ole päässyt tavoitteeseen, on tärkeää, että esimies keskustelee, miksei tämä päässyt tavoitteeseen, kuin että sanoo olevansa tyytymätön. Tällä tavalla esimies ottaa palautteen antamisessa huomioon myös työntekijän näkökulman. (Jaakkola ym. 2006, 130; Juholin 2008, 254.)

Palautetta tulisi antaa kahdesta eri näkökulmasta, jotta sen avulla on mahdollisuus kehittyä. Ensimmäisenä täytyy huomioida yleiset käyttäytymissäännöt, joita noudattamalla toimii oikein missä tahansa maailmassa, ottaen huomioon kulttuu-

rit. Lisäksi jokaisessa työyhteisössä on säännöt ja tavoitteet. Työntekijöiden odotetaan työskentelevän oikealla tavalla, joten palaute muodostuu toiminnasta, tavoitteiden saavuttamisesta ja sääntöjen noudattamisesta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 69-70.)

Jaakkolan, Katajan & Liukkosen (2006, 237) mukaan palautteen antoa voi miettiä etukäteen muun muassa katsomalla asiaa toisen ihmisen näkökulmasta tai miettimällä asiaa toisessa valossa, antamalla sille toisen merkityksen. Tarvittaessa palautteen vastaanottajan voi haastaa muutokseen esimerkiksi kuvailemalla tilanne, kun muutos olisi jo tapahtunut (Jaakkola ym. 2006, 237).

Palautteen työntekijältä esimiehelle tulisi keskittyä siihen, miten esimies voisi kehittää itseään, ei miten työntekijä itse toimisi esimiesasemassa. Vaikka esimies ei ole pyytänyt palautetta, ei voida silti olettaa, ettei hän halua sitä. Aina voi kysyä, haluaako hän palautetta työstään. Palautetta antaessa ei saa olettaa, että tietäisi kaiken esimiehen työstä ja tilanteesta. Palautetta ei pidä myöskään antaa mielistelläkseen esimiestä. (Juholin 2008, 245; Gallo 2010.)

3.2 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen avulla voidaan kehittää ja kehittyä sekä saadaan mahdollisuus oppia omasta käytöksestä, tekemisistä ja toimimaan paremmin työyhteisössä (Kontiainen & Skyttä 2010, 129; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 61). Vaikka palaute olisikin hyvin annettua ja rakentavaa, on aina palautteen saajasta kiinni, miten hän palautteen vastaanottaa ja antaa vaikuttaa toimintaansa (Ranne 2006, 29; Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 61). Palautteen vastaanottajan vastuulle jää kysyä tarkennusta, jos hän ei ymmärrä saamaansa palautetta tai haluaa lisää tietoa (Juholin 2008, 254).

Palautteen toimivuus on kiinni vastaanottajan valmiudesta ottaa palaute vastaan. Valmius riippuu kyvystä ja halusta. Kyky perustuu tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin, joita työntekijällä on työtä varten. Palautteen vastaanottamisen taito on sidoksissa itsetuntoon. Jos työntekijän itsetunto on hyvä, palautteen vastaanotta-

minen on helpompaa. Halu taas perustuu työntekijän itseluottamukseen ja motivaatioon päästä tavoitteisiin. (Kaski & Kiander 2005, 116; Jaakkola ym. 2006, 234.)

Kehonkieli puhuu voimakkaammin kuin sanat. Ihminen voi tehdä päätelmiä palautteen antajan uskottavuudesta tulkitsemalla tämän ilmeitä, eleitä ja kehon liikkeitä. Viestien ja päätelmien teko on varmempaa, kun sanallinen ja kehollinen viesti toimivat samaan aikaan yhdensuuntaisesti, eli kun sanotaan mitä oikeasti tarkoitetaan. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 111.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tunteiden johtamisen keskeisiä työvälineitä ja osa vuorovaikutustaitoja (Kaski & Kiander 2005, 77). Tunteet voivat vaikuttaa palautetilanteessa joko helpottaen tai vaikeuttaen sitä (Jaakkola ym. 2006, 237). Palaute, jonka tarkoituksena on saada muutos toisen toimintaan, voi aiheuttaa vahvan tunnereaktion. Keskustelulla on tällöin ratkaiseva osa. (Kuusela 2013, 88.)

4 PALAUTEKULTTUURI

4.1 Käsite

Palautekulttuurilla tarkoitetaan käyttäytymissääntöjä, joita on sovittu noudatettavan työyhteisössä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyen (Autio 2020, 11). Hyvä palautekulttuuri on avoin, reilu ja kannustava ja sen tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa muun muassa parantamalla työilmapiiriä, työsuorituksia sekä tehostamalla oppimista. Palautekulttuuri rakentuu yrityksen arvoista ja muovautuu jokaisessa työyhteisössä yksilölliseksi. (Jaakkola ym. 2006, 236; Juholin 2008, 252; Kupias ym. 2016, 5; Autio 2020, 11.)

Palautekäytäntöjen ollessa työyhteisössä selvät kaikille, rakentava palaute kulkee eri tasojen välillä ja vaikuttaa koko yritykseen auttamalla kaikkia onnistumaan. Yrityksen johto saa myös tietää työyhteisön toiminnasta, ja siitä millaisia päätöksiä kannattaa tehdä ja miten ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38-39; Mattila 2017, 17.)

Jos kokee, että työpaikalla palautetta ei anneta tarpeeksi, siihen voi itse vaikuttaa pyytämällä palautetta suoraan sekä kertomalla, että on avoin vastaanottamaan palautetta. Palautetta voi myös antaa suoraan, esimerkiksi, kun joku tekee jonkun asian hyvin. Tärkeää on myös sanoa, jos joku asia jää vaivaamaan, niin palautetta annettaessa, kun vastaanottaessakin. (Salminen 2013, 104.)

Palautteen antamisen taustalla on luottamus työntekijöiden ja esimiehen välillä. Jos suhteet työyhteisössä työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden ja esimiehen välillä eivät ole hyvät, palautteen antaminen on vaikeampaa ja palaute saattaa jäädä vähäiseksi ja epätyytyttäväksi. Jos tiedetään ennalta, että työntekijä tai esimies ei ole kykenevä ottamaan palautetta vastaan, saatetaan olla sanomatta mitään. Jos taas työkavereiden ja esimiehen koetaan olevan helposti lähestyttäviä ja suhde hyvä, on myös helpompi antaa palautetta. (Gallo 2010; Kontiainen & Skyttä 2010, 126.) Joskus myös kynnys palautteen antamiselle saattaa muodostua oman pään sisällä ja omissa ajatuksissa, kun ei tiedetä miten toinen palautteeseen tulee reagoimaan (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 59).

Palautetta ei pidä antaa omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka palaute on itseilmaisun keino, sen päällimmäinen tarkoitus on kuitenkin auttaa henkilöä, kelle palaute kohdistuu (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 68-69). *“Korjaavan palautteen antaminen oman egon tai pyrkimysten pönkittämiseksi on itsekästä ja toista ihmistä alistavaa.”* (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 69). On myös tärkeää muistaa, että palaute ei ole keino purkaa omia tunteita (Kuusela 2013, 89).

Palautteen voi käsittää monella ei tavalla, koska palaute vaikuttaa kaikkeen toimintaan ennen palautetilannetta ja sen jälkeen. Esimiehen palautekäsitys kulkee yleensä käsi kädessä hänen johtamiskäsityksensä kanssa. Jos johtamiskäsitys perustuu valtaan ja oikeassa olemisen tarpeeseen, usein koko työyhteisön panos kehittämiseen jätetään huomioimatta. Jos taas palaute nähdään kehittämisen ja oppimisen välineenä, koko työyhteisö hyötyy siitä. (Haapala ym. 2014, 7; Kupias ym. 2016, 10.)

4.2 Palautteen ilmeneminen

Palautteen antamisessa ei tarvitse aina olla kahta osapuolta. Itselflektion avulla voi pohtia omaa toimintaansa eli antaa palautetta itselleen. Itselflektiota voivat harjoittaa kaikki työyhteisön jäsenet. Itselflektio on heikosti huomattavissa, jollei sitä tehdä näkyväksi. Esimerkiksi esimiehen kannustamana itselflektiosta on helpompi tehdä osa työyhteisön palautekulttuuria. (Kupias ym. 2016, 6.)

On tärkeää, että palaute liikkuu työyhteisössä kaikkien osapuolten välillä (Jaakkola ym. 2006, 234). Horisontaalinen palaute on samantasoista eli työntekijältä työntekijälle kulkevaa. Vertikaalisella palautteella taas tarkoitetaan palautetta, joka kulkee esimiehen ja työntekijän välillä. (Kupias ym. 2016, 6.) Informationaalinen palaute, eli suorituksesta tietoa antava palaute, voimistaa sisäistä motivaatiota (Jaakkola ym. 2006, 136). Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilöstä itsestään lähtevää toimintaa, johon henkilö sitoutuu omasta tahdostaan ja aidosta kiinnostuksesta (Suhonen 2014, 4). Palautetta antaessaan ei saa tehdä toiselle tunnetta, että yrittää kontrolloida häntä. Kontrolloiva palaute laskee sisäistä motivaatiota. (Jaakkola ym. 2006, 129.)

Tehokas ratkaisu palautteen antamiselle on vuoropuhelu, jossa molemmat osapuolet luovat yhteistä näkemystä asioista ja rakentavat palautetta yhdessä kerroen oman kantansa. Molemmilla osapuolilla on silloin myös tasavertainen rooli. (Kuusela 2013, 89-90; Kupias ym. 2016, 14.) Vuoropuhelun on tarkoitus ylläpitää kehittymisen halua ja keinoja. Palautteen antaja kertoo toista loukkaamatta tai syyllistämättä, mihin toivoo kiinnitettävän enemmän huomiota tai missä pitäisi tapahtua muutos. (Juholin 2008, 243; Kuusela 2013, 90.)

Jatkuvan palautteen saaminen työyhteisössä varmistaa, että kaikki työskentelevät oikeiden asioiden äärellä oikeaan aikaan. Jos palautetta antaa tai vastaanottaa ainoastaan kehityskeskusteluissa, se jää hyvin vähälle ja henkilökohtainen kehittyminen sekä työyhteisön kehittäminen taka-alalle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38-39; Mattila 2017, 17.) Jos palautekulttuuri ei ole selvä, työntekijät saattavat olla varuillaan ja puolustuskannalla palautteenantotilanteessa. Näin palautteen antamisesta saattaa tulla herkästi väittelytilanne. (Kontiainen ym. 2010, 126.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 104). Kvantitatiivisella menetelmällä tutkitaan usein suurta joukkoa esimerkiksi lomakekyselyn tai -haastattelun avulla. Kvalitatiivisella menetelmällä tarkoitus on saada paljon tietoa pieneltä joukolta esimerkiksi haastattelun avulla (Innilä & Eriksson 2015, 29.)

Kysely on yksi eniten yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Kyselyä käytetään erityisesti, jos halutaan tietää jonkin asian paikkansa pitävyys ja tutkittava asia tunnetaan. Sen etuna on, että voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä, sillä kaikki vastaavat samoihin kysymyksiin (Hyppönen 2015, 27; Moilanen ym. 2015, 121.) Se on melko helppo ja nopea toteuttaa. Kyselyt tuottavat yleisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia. Tuloksia voidaan käsitellä erilaisilla ohjelmistoilla, jotka on tarkoitettu tilastollisten tutkimusten käsittelyyn. Kyselyn heikkous on, että ei tiedetä kuinka vakavasti vastaajat ovat tutkimuksen ottaneet (Moilanen ym. 2015, 121.)

Kyselylomaketta kannattaa käyttää erityisesti silloin, kun havaintoyksikkönä toimii henkilön mielipiteet ja asenteet (Hyppönen 2015, 27). Kyselyllä aiheesta kerätty data analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot yleistetään tarkoittamaan koko perusjoukkoa. Käytettäessä kvantitatiivisia menetelmiä, tutkija ei usein edes kohtaa tutkittaviaan eikä pysty vaikuttamaan tutkimuksen kohteeseen. (Moilanen ym. 2015, 104-105.)

5.2 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin Google Forms- kyselynä joulukuussa 2020 (liite 1). Perusjoukkona toimi yritys X:n Tampereen alueen ravintolatyöntekijät, joita oli kyselyn lähettämisen aikaan 84. Kyselyä jaettiin ravintolatyöntekijöiden

WhatsApp- ryhmissä. Kyselyyn oli kahden viikon vastausaika ja kyselyyn vastattiin anonyymisti, ilman että omaa nimeä, ikää tai työskentelytoimipaikkaa piti ilmoittaa. Kyselylomake koostuu monivalintakysymyksistä, Likert- asteikosta ja avoimista kysymyksistä. Kyselyä testattiin muutaman ihmisen testiryhmällä, jotta siitä saatiin tehtyä selkeästi ymmärrettävä.

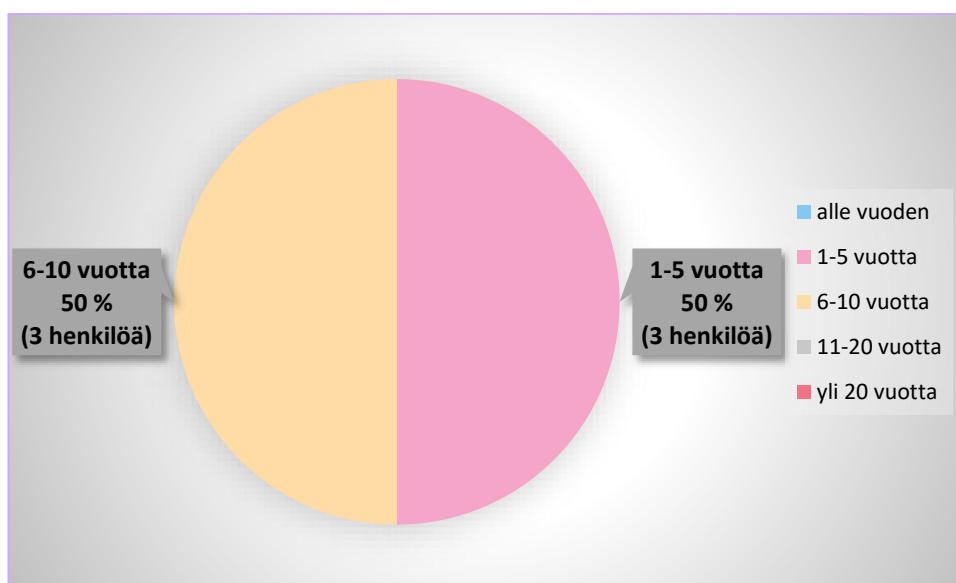
Kyselyssä on neljä osiota. Ensimmäisessä osiossa kysytään taustatietoja vastaajasta, kuten työskentelyaika yrityksessä sekä työskenteleekö henkilö useammin yksin vai muiden kanssa. Toisessa osiossa kysytään palautteen antamisesta, muun muassa kuinka usein ja millaista palautetta vastaaja antaa työkavereilleen ja esimiehelleen. Kolmannessa osiossa kysytään palautteen vastaanottamisesta, kuinka usein vastaaja saa palautetta ja millaista. Neljäs osio on sidonnainen maailmantilanteeseen. Koronapandemia on vaikuttanut ravintola-alaan hyvin paljon ja koska kysely tehtiin pandemiatilanteen jälleen kiihtyessä, on olennaista huomioida myös sen vaikutukset tutkimuksessa.

6 TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

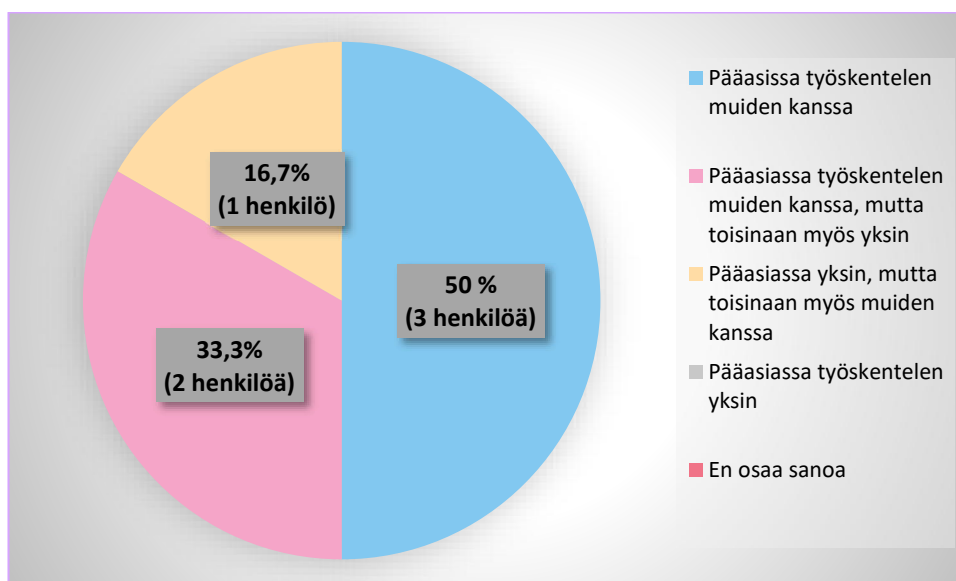
6.1 Osio 1: Taustatiedot

Kyselyn vastaukset prosenttimäärineen tulivat suoraan Google Formsiin. Tuloksia analysointiin ristiintaulukoinnilla Excelin apuohjelmalla Tixelillä, jolla tarkasteltiin eri muuttujien vaikutuksia toisiinsa. Kyselyyn vastasi yhteensä kuusi henkilöä. Vastausten vähäisen määrän selittää muun muassa koronapandemiasta johtuneet lomautukset ravintola-alalla. Vastaajien vähäinen määrä vaikuttaa myös tulosten analysointiin merkittävästi.

Vastaajista puolet olivat työskennelleet yrityksessä X 1-5 vuotta ja puolet 6-10 vuotta (kuvio 1). Viisi vastaajista työskentelee pääasiassa muiden työntekijöiden kanssa ja yksi vastaajaa pääasiassa yksin (kuvio 2).

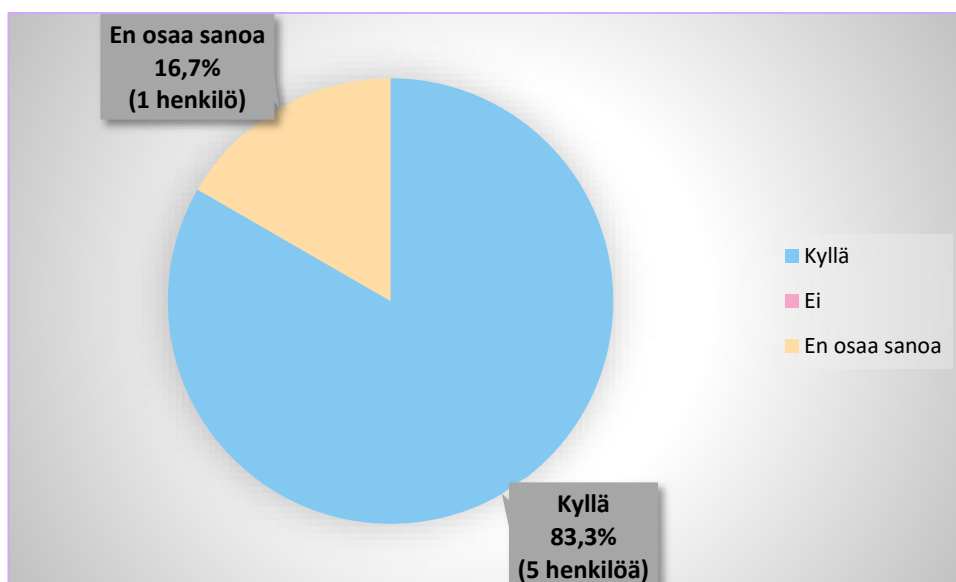


KUVIO 1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä X?

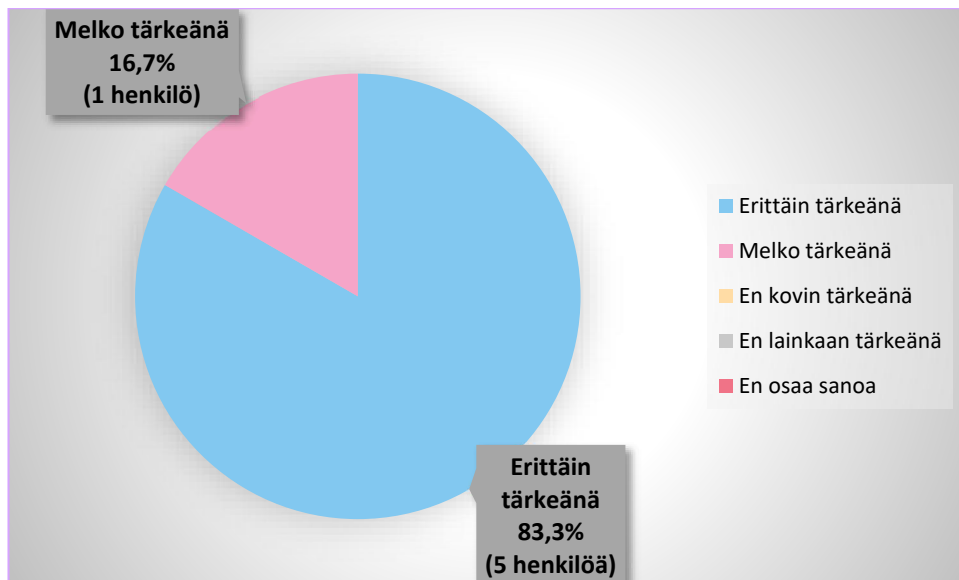


KUVIO 2. Kuinka paljon työskentelet yhdessä työkavereidesi kanssa?

Viisi kuudesta vastaajasta ovat sitä mieltä, että palautteen antamiseen on kannustettu työsuhteen alusta asti. Yksi vastaaja ei osannut sanoa. (kuvio 3.) Kaikki vastaajat pitävät palautteen antamista ja vastaanottamista työpaikallaan vähintäänkin melko tärkeänä (kuvio 4).

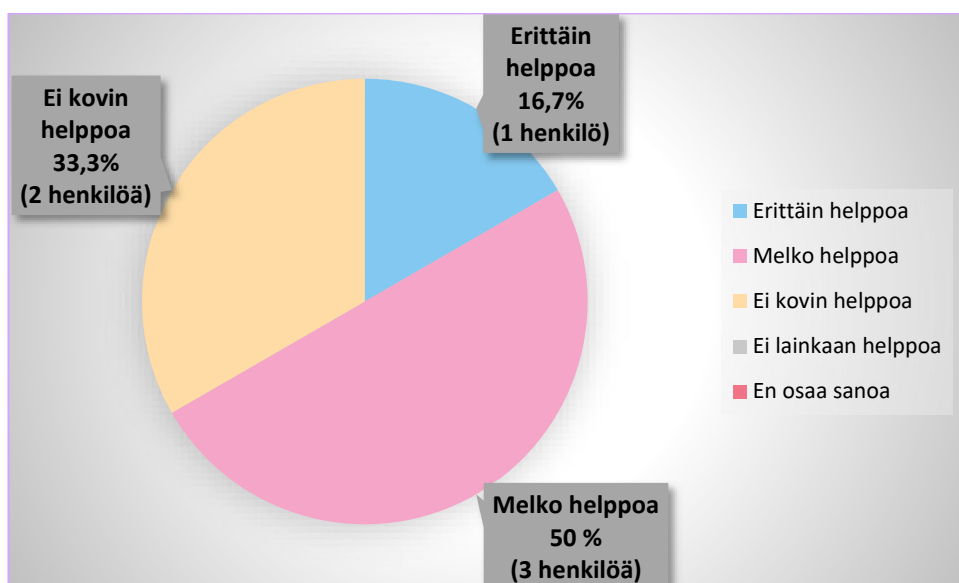


KUVIO 3. Koetko, että työsuhteen alusta asti on kannustettu palautteen antamiseen?

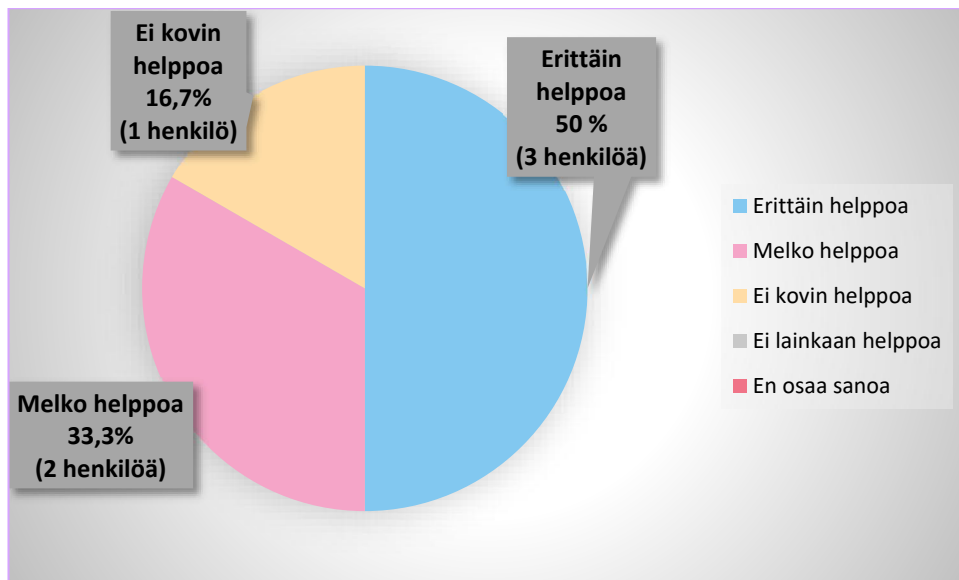


KUVIO 4. Kuinka tärkeänä pidät palautteen antamista ja vastaanottamista työpaikallasi?

Kysymyksissä koskien työkavereiden ja esimiehen lähestymistä palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta vastauksissa oli huomattavissa pieniä eroja (kuviot 5 ja 6). Työkavereiden lähestyminen koettiin vastausten perusteella vaikeammaksi, kuin esimiehen. Neljä kuudesta vastaajasta kokee, että työkavereita on vähintäänkin melko helppo lähestyä. Kaksi vastaajaa taas sanoo, että työkavereiden lähestyminen ei ole kovin helppoa. Viisi kuudesta vastaajasta kokee, että esimiestä on vähintäänkin melko helppo lähestyä ja yksi vastaajaa taas sanoo, että esimiestä ei ole kovin helppoa lähestyä.



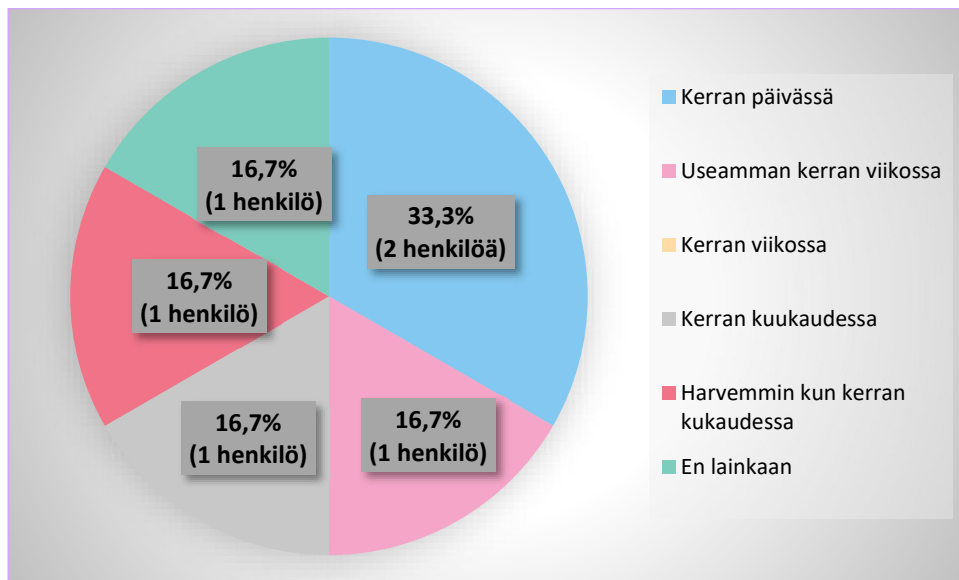
KUVIO 5. Kuinka helppo sinun on lähestyä työkavereitasi? (palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta)



KUVIO 6. Kuinka helppo sinun on lähestyä esimiestäsi? (palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta)

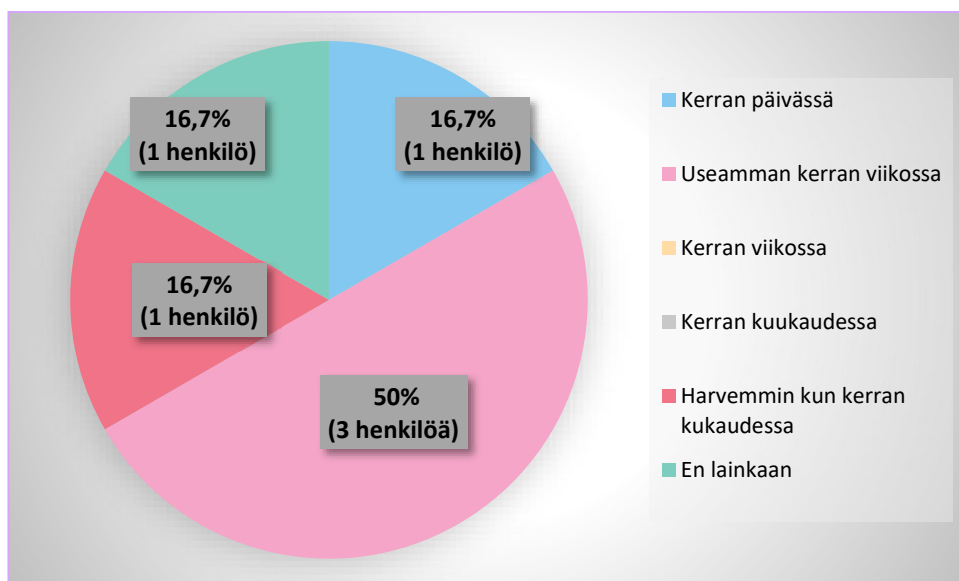
6.2 Osio 2: Palautteen antaminen

Palautteen antaminen työkavereille vaihtelee melko paljon. Kaksi vastaajaa antaa palautetta työkavereille kerran päivässä. Muuten palautetta työkavereille annetaan jakautuvasti Useamman kerran viikossa, Kerran kuukaudessa, Harvemmin kun kerran kuukaudessa tai Ei lainkaan. (kuvio 7.) Kyselyssä oli tämän kysymyksen jälkeen avoin kysymys, jossa pyydettiin kertomaan, millaisista asioista palautetta työkavereille annetaan. Eniten esille nousi kannustavan palautteen antaminen, palautteen antaminen ruoan mausta sekä työn lopputuloksesta. Muita esille nousseita asioita olivat muun muassa työn sujuminen ja tekemättömät työt.

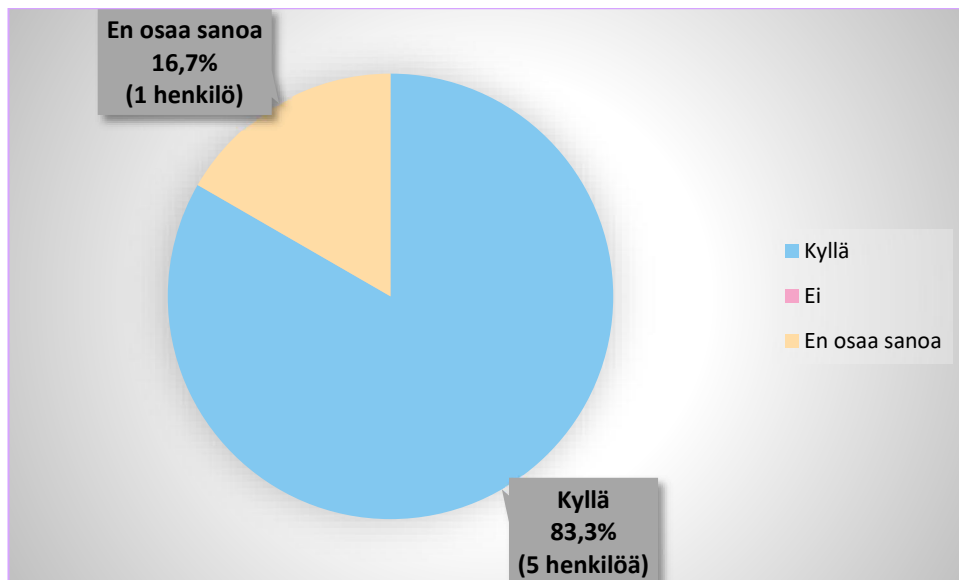


KUVIO 7. Kuinka usein annat itse palautetta työkavereillesi?

Kyselyyn vastaajista neljä kuudesta antaa esimiehelle palautetta vähintään useamman kerran viikossa. Loput kaksi vastaajaa antaa palautetta harvemmin, kun kerran kuukaudessa ja ei lainkaan. (kuvio 8.) Tämän kysymyksen jälkeen oli myös avoin kysymys, jossa kysyttiin millaisista asioista esimiehelle annetaan palautetta. Eniten esille nousi työtehtäviin, organisointiin ja toimintaehdotuksiin liittyvät asiat. Osa vastaajista mainitsi myös työpaikalla käyttäytymisen ja toisten työntekijöiden työskentelyn, joiden ei koe olevan työnantajan arvojen mukaista. Vastaajista viisi kuudesta kokee antamansa palautteen olevan rakentavaa (kuvio 9).



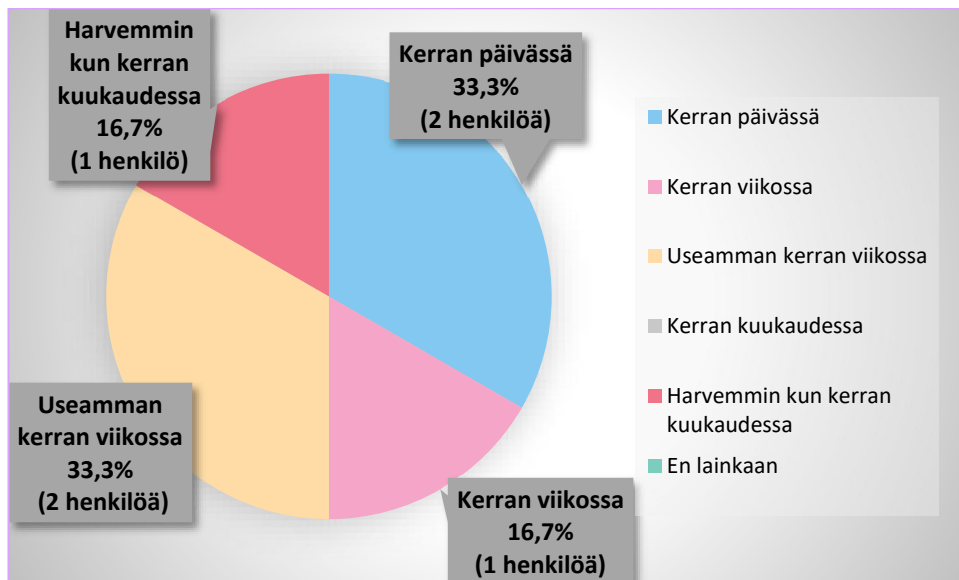
KUVIO 8. Kuinka usein annat itse palautetta esimiehellesi?



KUVIO 9. Koetko, että antamasi palaute on rakentavaa?

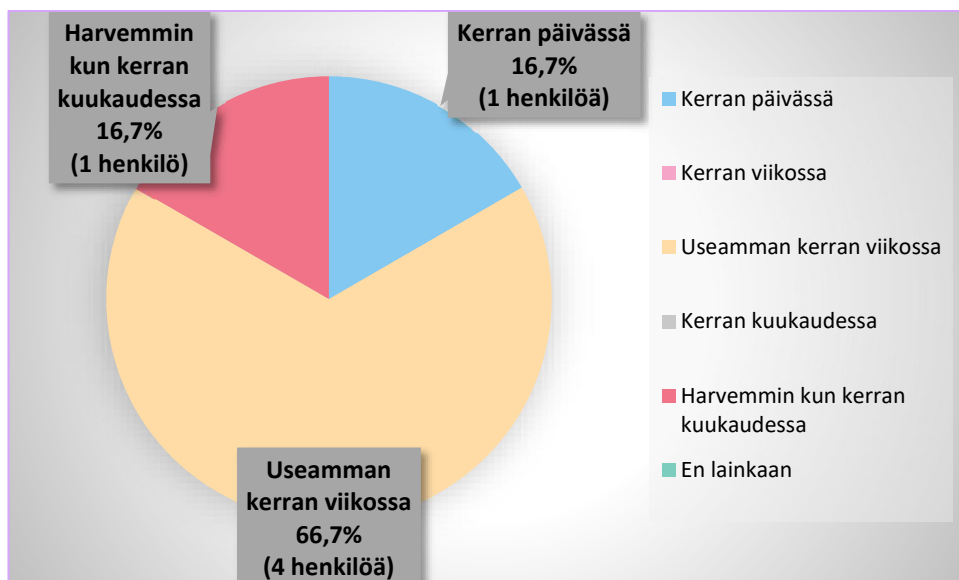
6.3 Osio 3: Palautteen vastaanottaminen

Viisi kuudesta vastaajasta kokee saavansa palautetta työkavereilta vähintäänkin kerran viikossa tai useammin. Yksi vastaaja kokee saavansa palautetta harvemmin kuin kerran kuukaudessa. (kuvio 10.) Tämän jälkeen oli avoin kysymys, jossa kysyttiin millaisista asioista työkavereilta saadaan palautetta. Esille nousi useammasta vastauksesta muun muassa työn organisointi ja työolosuhteet. Muita vastauksissa esille tulleita asioita olivat myös esimerkiksi työn onnistuminen ja tapa, miten työtä tehdään.



KUVIO 10. Kuinka usein saat palautetta työkavereiltasi?

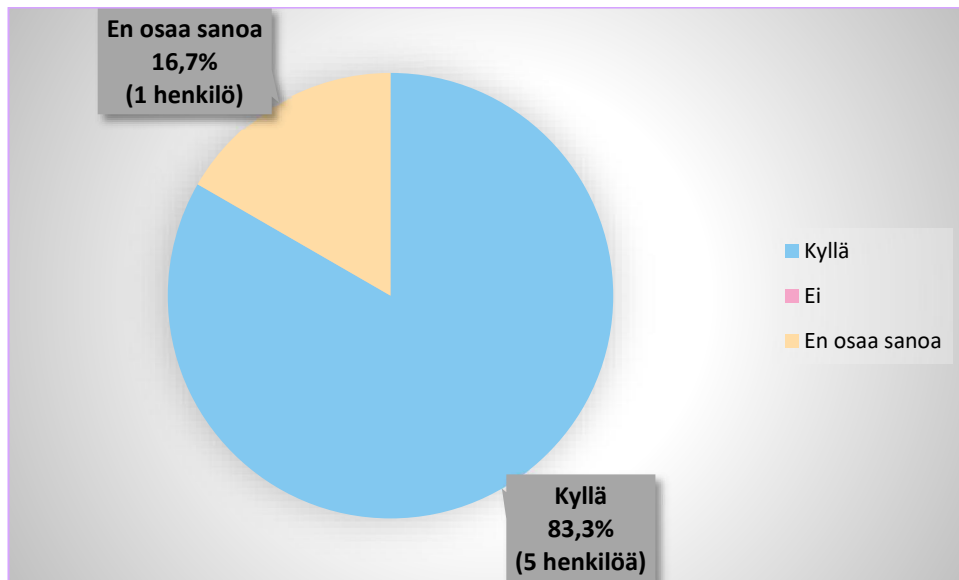
Viisi kuudesta vastaajasta koki saavansa palautetta esimieheltään ainakin useamman kerran viikossa. Yksi vastaaja sanoi saavansa palautetta harvemmin, kun kerran kuukaudessa. (kuvio 11.) Kysymyksen jälkeen oli avoin kysymys, jossa kysyttiin millaisista asioista esimieheltä saadaan palautetta. Eniten vastauksissa tuli esille työn tehokkuuteen ja organisointiin liittyvä kannustava palaute.



KUVIO 11. Kuinka usein saat palautetta esimieheltäsi?

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että palaute tulisi antaa ja vastaanottaa suullisesti kahden kesken. Viisi kuudesta vastaajasta koki, että heidän saamansa

palaute on rakentavaa. Yksi vastaajaa ei osannut sanoa, onko hänen vastaanottamansa palaute rakentavaa vai ei. (kuvio 12.) Palautteen vastaanottaminen osi-
 ossa kysyttiin lisäksi avoimella kysymyksellä, miten vastaajat hyödyntävät saamaansa palautetta omassa työssään. Kaikista kuudesta vastauksesta kävi ilmi, että palaute otetaan huomioon ja mahdollisesti osaksi omaa tekemistä.



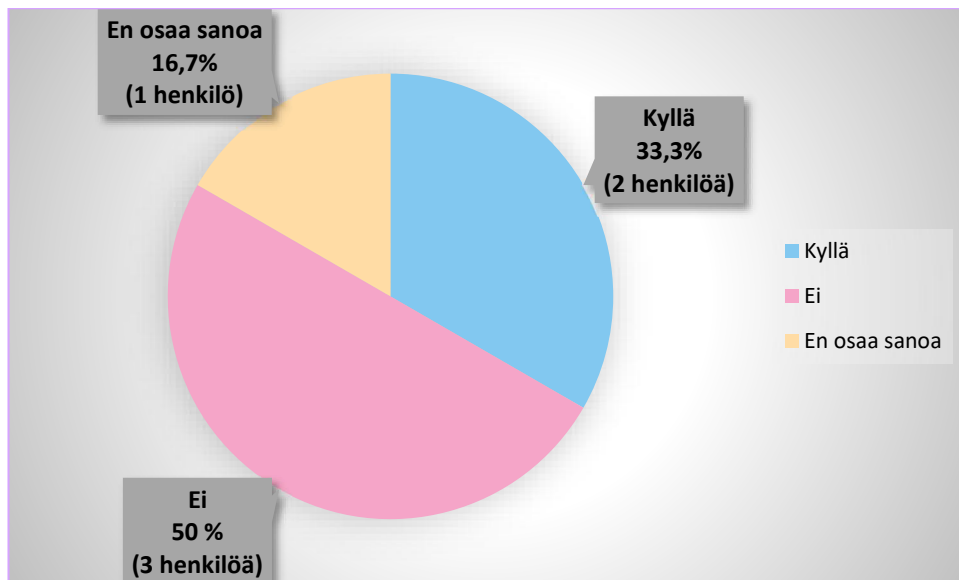
KUVIO 12. Koetko, että vastaanottamasi palaute on rakentavaa?

6.4 Osio 4: Palautekulttuuri ja COVID-19

Vastaajista kolme kokivat, että koronapandemia ei ole vaikuttanut palautteen antamiseen tai saamiseen työyhteisössä. Kaksi vastaajista sen sijaan koki koronan vaikuttaneen palautekulttuuriin. Yksi vastaajista ei osannut sanoa. (kuvio 13.)

Jos kysymykseen vastasi kyllä, seuraavassa kohdassa pyydettiin tarkentamaan, miten koronapandemia on vaikuttanut vastaajan mielestä palautteen antamiseen ja saamiseen.

Vastaajat, jotka vastasivat kyllä, ovat avoimien vastausten perusteella kokeneet koronapandemian vaikuttaneen palautteen antamiseen ja saamiseen negatiivisesti. Vastauksista käy ilmi, että pandemia on heidän mukaansa kiristänyt ilmapölyä ja vähentänyt joistakin asioista puhumista.



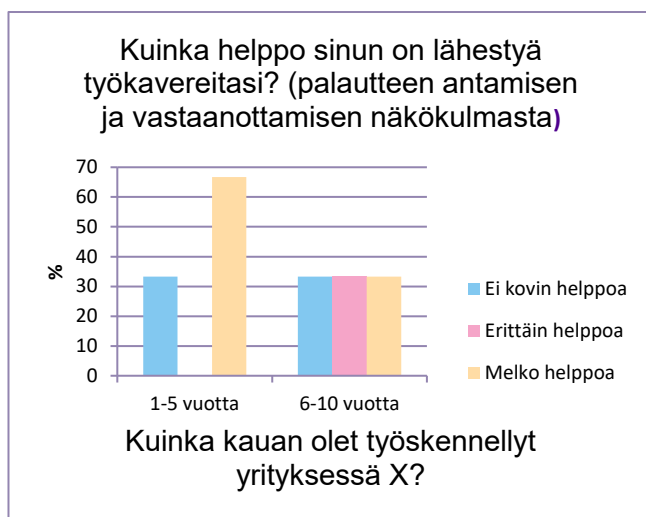
KUVIO 13. Koetko, että koronapandemia on vaikuttanut palautteen antamiseen tai saamiseen?

6.5 Tulosten analysointi

Kyselyn tulosten perusteella voidaan nähdä, että palautteen antamista ja vastaanottamista pidetään erittäin tärkeänä ja niihin on myös kannustettu työsuhteen alusta asti. Päällisin puolin palautekulttuuri näyttää olevan selkeä ja kannustava. Lähes kaikki vastaajat vastasivat antavansa palautetta edes joskus. Vastaukset vaihtelivat välillä Harvemmin, kun kerran kuukaudessa ja Kerran päivässä, lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, joka ei anna lainkaan palautetta niin työkavereilleen, kuin esimiehelleen. Esimiehen lähestyminen palautteen antamisen ja saamisen näkökulmasta koettiin helpommaksi, kuin työkavereiden lähestyminen. Työkaverin lähestymisen koki vähintäänkin melko helpoksi neljä kuudesta vastaajasta ja esimiehen viisi kuudesta vastaajasta. Näistä tuloksista voi päätellä, että ilmapiiri on melko avoin.

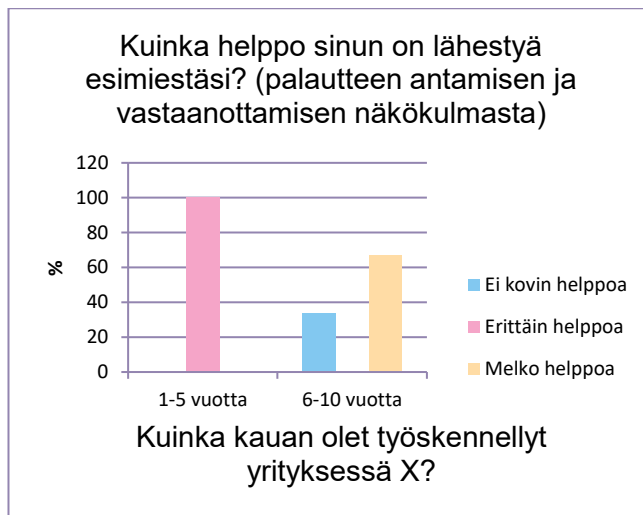
Palautetta koettiin saatavan enemmän esimieheltä kuin työkavereilta. Työkavereilta palautetta koki saavan viisi kuudesta vastaajasta vähintään kerran viikossa, kun esimieheltä vastaava määrä vastaajia koki saavansa palautetta vähintäänkin useamman kerran viikossa. Yksi vastaaja koki saavansa palautetta niin työkavereilta kuin esimieheltäkin harvemmin, kun kerran kuukaudessa.

Ristiintaulukoimalla tutkittiin, onko työskentelyvuosilla vaikutusta, kuinka helposti työkavereita tai esimiestä lähestyy. Työkavereiden lähestymisessä ei ollut huomattavaa merkitystä sillä, kuinka kauan oli työskennellyt. Kaksi 1-5 vuotta työskennelleistä vastasi, että työkaveria on melko helppo lähestyä. 6-10 vuotta työskennelleistä kaksi vastaajaa sanoi myös, että työkaveria on vähintäänkin melko helppo lähestyä. Niin 1-5 vuotta, kuin 6-10 vuotta työskennelleistä 1 vastaaja koki, että työkavereita ei ole kovin helppoa lähestyä. (kuvio 14).



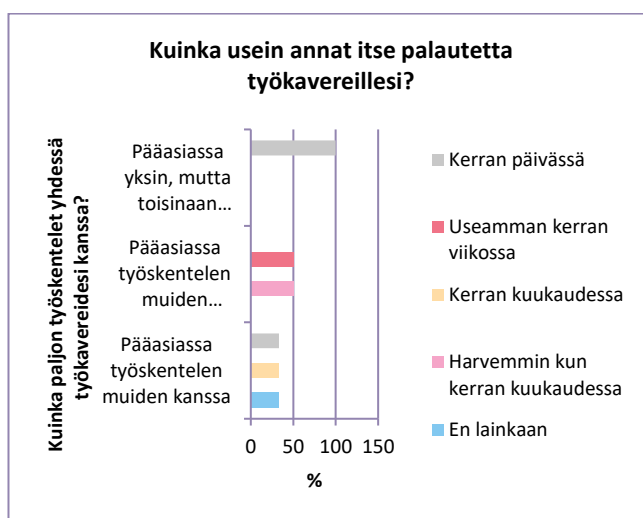
KUVIO 14. Työskentelyvuosin vaikutus verrattuna siihen, kuinka helppo työkavereita on lähestyä

Sen sijaan esimiestä lähestyttäessä palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta työvuosilla oli enemmän merkitystä. 1-5 vuotta työskennelleistä vastaajista kaikki kolme kokivat, että esimiestä on erittäin helppo lähestyä. 6-10 vuotta työskennelleistä kaksi kolmesta vastaajasta sanoi, että esimiestä on melko helppo lähestyä ja yksi vastaaja sanoi, että esimiestä ei ole kovin helppoa lähestyä. (kuvio 15.)



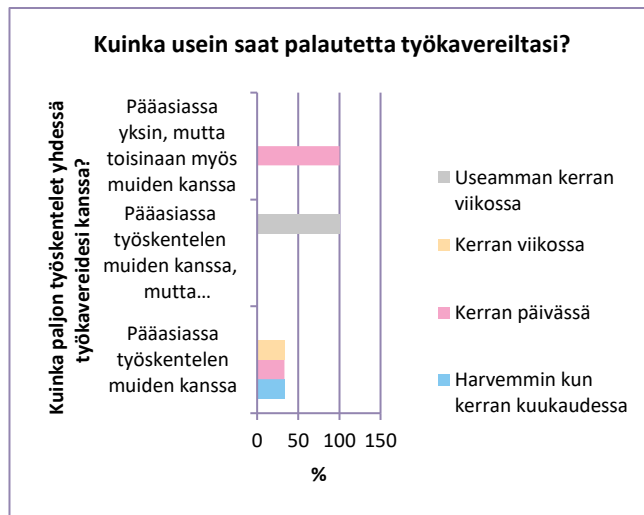
KUVIO 15. Työskentelyvuosien vaikutus verrattuna siihen, kuinka helppo esimiestä on lähestyä

Ristiintaulukoinnilla tutkittiin myös, onko sillä, kuinka paljon työskentelee työkavereiden kanssa vaikutusta siihen, kuinka paljon antaa työkaverille palautetta. Viisi kuudesta kyselyyn vastaajasta työskentelee pääasiassa muiden kanssa, mutta vastaajien vähäisen määrän takia tuloksista on vaikea nähdä säännönmukaisuutta. Pääasiassa yksin työskentelevä antaa palautetta kerran päivässä. Pääasiassa muiden kanssa työskentelevillä vastaukset vaihtelevat kaikkien vastausvaihtoehtojen välillä. Vastaajat, jotka vastasivat työskentelevänsä pääasiassa muiden kanssa, mutta toisinaan myös yksin, antavat palautetta useamman kerran viikossa sekä harvemmin kuin kerran kuukaudessa. (kuvio 16.)



KUVIO 16. Työkavereiden kanssa työskentely verrattuna siihen, kuinka usein antaa työkavereille palautetta

Ristiintaulukoinnilla tutkittiin, onko sillä, kuinka paljon työskentelee yhdessä työkavereiden kanssa vaikutusta, kuinka paljon saa palautetta työkavereilta. Vastaja, joka työskentelevät pääasiassa yksin, saa palautetta kerran päivässä. Pääasiassa muiden kanssa, mutta toisinaan myös yksin työskentelevät kokevat saavansa palautetta työkavereilta useamman kerran viikossa. Pääasiassa muiden kanssa työskentelevät kokevat saavansa palautetta jakautuvasti kerran viikossa, kerran päivässä sekä harvemmin kun kerran kuukaudessa. (kuvio 17.)



KUVIO 17. Työkavereiden kanssa työskentely verrattuna siihen, kuinka usein saa palautetta työkavereilta

Avointen vastausten perusteella kysymykseen 'Millaisista asioista annat palautetta työkavereillesi?' voidaan huomata, että rakentavaa palautetta annetaan esimerkiksi kiittämällä, kehumalla ja kannustamalla. Palautetta annetaan hyvin yleisistä asioista, jotka ovat ravintolatyöyhteisössä olennaisia, kuten työn jälki ja ruoan maku. Suurin osa vastaajista kokee antavansa rakentavaa palautetta, mikä käy osittain ilmi myös avoimista vastauksista.

Kyselyssä kysyttiin myös avoimella kysymyksellä, millaisista asioista esimiehelle annetaan palautetta. Tämän kysymyksen vastauksissa ei ollut havaittavissa samanlaista yhden mukaisuutta, kun työkavereille annettavassa palautteessa. Palautetta annetaan hyvin erityylisten asioiden, esimerkiksi organisoinnista ja työtehtävistä. Muutama vastaaja pohti myös muiden työntekijöiden käytöstä ja sitä, onko kaikkien työntekijöiden työskentely aina työnantajan arvojen mukaista.

Palautteen vastaanottamiseen liittyen oli myös avoimet kysymykset, joissa kysyttiin, millaisista asioista työkavereilta palautetta saadaan. Osasta vastauksista käy ilmi positiivinen sävy, mutta muutamassa palautteen saamista ei koeta positiivisena. Tällaisia ovat esimerkiksi vastaukset, joissa vastaaja kertoo saavansa palautetta moitteina tai palautetta siitä, että on työssä. Viisi kuudesta vastaajasta kokee kuitenkin vastaanottamansa palautteen olevan rakentavaa. Esimieheltä saatu palaute on koettu melkein kaikissa vastauksissa kannustavana ja positiivisena. Esimieheltä saadaan palautetta työn onnistumisesta, tehokkuudesta ja organisoinnista.

Avoimella kysymyksellä kysyttiin palautteen vastaanottamiseen liittyen, miten palautetta hyödynnetään omassa työssä. Kaikki vastaajat vastasivat ottavansa palautteen huomioon ja hyödyntävänsä sitä, mikä osaltaan myös kertoo, että palaute otetaan rakentavasti vastaan ja vahvistaa sitä, että työntekijät kokevat saavansa palautteen rakentavana.

Koronapandemian vaikutuksista palautekulttuurin tuli eriäviä vastauksia. Kolme kuudesta vastaajasta ei ole huomannut pandemian vaikuttaneen palautekulttuuriin. Kaksi vastaajaa sen sijaan kokee koronapandemia vaikuttaneet negatiivisesti, mikä käy ilmi avoimista vastauksista. Vastaajat sanovat, että kaikista asioista ei uskalleta puhua tilanteesta johtuen, ja että ilmapiiri on kiristynyt. Pandemian negatiiviset vaikutukset ovat hyvin ymmärrettävät, koska ravintola-alalla on jatkuva epävarmuus, onko töitä vai ei.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat palautteen antamisen ja vastaanottamisen työyhteisön sisällä. Tutkimuksen tulokset eivät vähäisen vastaajien määrän takia kerro koko totuutta, miten työntekijät yrityksen palautekulttuurin kokevat. Tämän tutkimuksen osalta vastaukset antavat kuitenkin hiukan suuntaa, mihin asioihin kiinnittää huomio. Kaikki vastaajat ovat lisäksi vastanneet kaikkiin kysymyksiin ja jopa avointen kysymysten vastaukset ovat kysymyksiin sopivia, eli ainakin jossain määrin kysely on otettu tosissaan. Joissakin kysymyksissä vastaukset vaihtelivat keskenään, mutta toisinaan vastaajat olivat melko lailla yhtä mieltä. Avoimista kysymyksistä sai vastaajien ajatuksiin täsmennyistä ja vastaajien ajatuksista enemmän kiinni. Jos vastaajia olisi ollut enemmän, avoimista vastauksista olisi voinut nousta esiin myös erilaisia merkityksiä.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että palaute liikkuu melko hyvin työntekijöiltä työntekijöille ja työntekijöiltä esimiehelle. Lähes kaikki vastaajat myös kokivat, että palautteen antamiseen on kannustettu työsuhteen alusta asti, mikä on positiivinen asia, koska se vaikuttaa hyvin paljon yrityksen palautekulttuuriin. Vastauksista voi kuitenkin myös nähdä, että palautetta olisi mahdollista antaa enemmän, koska vastaajat eivät kokeneet saavansa yhtä paljon palautetta, kun mitä itse antavat. Rakentavan palautteen antamista voisi tuoda siis enemmän esiin, koska sillä voi olla merkittäviä vaikutuksia koko työyhteisöön.

Palautteen antamista ja vastaanottamista pidettiin pääosin tärkeänä, joten yrityksen palautekulttuurissa ei tässä kohtaa ole suuria kehitystarpeita. Palautteen antamisen merkitys on siis työntekijöillä tiedossa, mutta sen antamista voisi tapahtua vielä enemmän. Lähes kaikki vastaajat kokivat antavansa ja saavansa rakentavaa palautetta, mikä osaltaan kertoo myös työntekijöiden tyytyväisyydestä yrityksen palautekulttuuriin. Vastaajat kertoivat ottavansa saamansa palautteen osaksi työtään ja kehittämään omaa työskentelyään. Kukaan ei kokenut saamansa palautetta esimerkiksi loukkaavana.

Suurin osa vastaajista koki myös työkavereiden ja esimiehen lähestymisen palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmasta melko helpoksi, mikä on

sidoksissa tietysti myös siihen, että palautetta voidaan ja uskalletaan antaa. Kaikki vastaajat olivat myös yhtä mieltä, että haluaisivat saada palautteen mieluiten suullisesti kahden kesken. Toisaalta myös yleisesti annettu, rakentava palaute, useamman ihmisen kuullen, voisi auttaa koko työyhteisöä kehittymään, kun useampi ihminen on esimerkiksi tietoinen, miten eri tavoilla tuttuja asioita voisi hoitaa.

Jatkotutkimusaiheita voisi ainakin olla, miten työyhteisö oikeasti on kokenut työnteon koronapandemia aikana. Osa vastaajista koki sen vaikuttavan negatiivisesti palautekulttuuriin. Koronapandemia koettiin negatiivisesti muun muassa siten, että ilmapiiri ei ole enää niin avoin. Vastaukset ovat ymmärrettäviä, koska tilanne on kaikille osapuolille stressaava. Jatkuva epätietoisuus ravintoloiden aukiolosta ja siitä onko töitä kaikille kuormittaa varmasti kaikkia työntekijöitä jossain määrin. Palautteen antamisen merkitystä voisikin olla hyvä korostaa, etenkin nyt vallitsevassa tilanteessa.

Covid-19 viruksen vaikutukset näkyvät myös tämän tutkimuksen toteutuksessa. Yritys X on joutunut sulkemaan väliaikaisesti osan ravintoloistaan ja näin ollen lomauttaman työntekijöitään. Lomautuksilla on yhteys vastauksien vähäisyyteen, koska todennäköisesti lomautettuna olleet työntekijät eivät välttämättä halunneet vastata kyselyyn. Tämä asia tiedostettiin jo ennen kyselyn jakamista, että vastauksien määrä voi olla vähäinen. Vastauksien vähäiseen määrään vaikutti myös se, että kyselyä ei lähetetty muistutusta vastaamisesta, koska kysely ei mennyt suoraan WhatsAppiin kohderyhmälle vaan sähköpostilla välikäden kautta ravintolaesimiehille.

Opinnäytetyön tutkimus oli tarkoitus olla kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ja kysely suunniteltiin sen mukaan, että määrällisen tutkimuksen kriteerit täyttyisivät. Tarkoitus oli siis saada suurehkolta joukolta tietoa samoista asioista. Vastaajamäärän jäätyä hyvin vähäiseksi, oli vastausten analysointi hankalaa, koska vastauksilla ei voida yleistää koko työyhteisöä. Tuloksia ei voitu kuitenkaan analysoida laadullisina vastauksina, koska saadut vastaukset olivat suurimmalta osalta numeroihin perustuvia ja niiden analysoiminen yksilötasolla ei ollut tutki-

muksen tarkoitus. Vastaajien vähäinen määrä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, mutta luultavasti tulokset olisivat samansuuntaisia, jos tutkimus toistettaisiin ja vastausprosentti olisi suurempi.

Aiemmin tehtyihin, saman aihepiirin tutkimuksiin verrattuna tulokset eivät ole poikkeavia. Työntekijät kokevat palautteen saamisen tärkeäksi ja esimerkiksi Erikssonin ja Innilän (2015, 36) opinnäytetyössä haastatellut esimiehet pohtivat, miten tehdä rakentavan palautteen antamisesta luonnollisempi tilanne. Tutkimustulokset ovat samantapaisia myös Hyppösen (2015, 34) opinnäytetyön kanssa, jossa kaikki vastaajat kokevat parhaaksi tavaksi saada palautteen suullisesti kahden kesken. Endénin (2010, 53) opinnäytetyössä käy myös ilmi, että kasvokkain annettu palaute on todettu kaikista toimivimmaksi tutkimuksessa olleessa työyhteisössä. Opinnäytetyö on rinnastettavissa muihin saman aihepiirin tutkimuksiin, joissa vastaajamäärä on myös pieni. Tällaisia ovat esimerkiksi tutkimukset, joissa kysely on jaettu tiedostetusti pienelle joukolle ihmisiä. Hyppösen (2015) opinnäytetyön kysely tehtiin lukumäärältään pienelle työyhteisölle, mutta esimerkiksi avointen vastausten kohdalla näkee, että kaikki työntekijät ovat paneutuneet aiheeseen.

LÄHTEET

Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Hausjärvi: My Generation Oy.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4.painos. Espoo: Human Interest.

Autio, K. 2020. Työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa saatujen palautteiden merkitys asiantuntijalle. Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Endén, R. 2010. Esimiehen saama henkilökohtainen palaute alaisilta. Case: Yritys X – esimiesten ja alaisten kokemuksia palautetilanteista. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Eriksson, M. & Innilä, E. 2015. Palaute esimiestyössä. Liiketalouden koulutusohjelma. BisnesAkademia. Turun Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Gallo, Amy. 2010. How to Give Your Boss Feedback. Harvard Business Review. Harvard Business School. Luettu 15.9.2020. <https://hbr.org/2010/03/how-to-give-your-boss-feedback>

Haapala, J., Ristimäki, N. & Tervo, T. 2014. Palautejärjestelmällä parempaan tulokseen. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Ammatillisen opettajankoulutuksen kehittämishanke.

Heikkilä, J & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1.painos. Porvoo; Helsinki: WSOY.

Hyppönen, E. 2015. Palaute esimiesten ja työntekijöiden kokemana työyhteisössä. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kapanen, L. & Tilev, K. 2019. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen pienen työyhteisön arjessa. Yhteisöpedagogi, Työyhteisön kehittäjä. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Kariston Kirjapaino Oy. Vantaa: Innotiimi Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, S. 2016. Onnistu palautteessa. (Verkko-kirja.) Helsinki: Talentum Media Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Mattila, M. 2013. "LIIKA KIITTÄMINEN VOI JOHTAA PALAUTTEEN INFLAATIOON" Esimiesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro Gradututkielma.

Mattila, T. 2017. Palautekulttuurin kehittäminen esimiestyössä. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4.painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

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

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 2. painos. Helsinki. J- Impact Oy.

Seies, E-R. 2012. Fakta 1/2012. Jää hyvästi hampurilaismalli. Luettu 3.9.2020. [http://liitos.fi/docs/Palaute Fakta juttu tammikuu 2012.pdf](http://liitos.fi/docs/Palaute_Fakta_juttu_tammikuu_2012.pdf)

Suhonen, E. 2014. Kuinka motivaatio herää? Ulkoisen motivaation sisäistämisen eri muodot opiskelumotivaation syntymisen taustalla. Kasvatustiede. Käytännöstieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen kyselylomake

Kysely palautekulttuurista yritys X:n Tampereen ravintoloiden työntekijöille

Tämä kyselylomake on osa Tampereen ammattikorkeakoulun, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelman opinnäytetyötä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat palautteen antamisen ja vastaanottamisen työyhteisössä. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja tuloksia voidaan käyttää työyhteisön palautekulttuurin kehittämiseen. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia, suuri kiitos ajastanne!

Osio 1. Taustatiedot

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä X?

alle vuoden

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-20 vuotta

yli 20 vuotta

Kuinka paljon työskentelet yhdessä työkavereidesi kanssa?

Pääasiassa työskentelen muiden kanssa

Pääasiassa työskentelen muiden kanssa, mutta toisinaan myös yksin

Pääasiassa yksin, mutta toisinaan myös muiden kanssa

Pääasiassa työskentelen yksin

En osaa sanoa

Koetko, että työsuhteen alusta asti on kannustettu palautteen antamiseen?

Pääasiassa työskentelen muiden kanssa

Pääasiassa työskentelen muiden kanssa, mutta toisinaan myös yksin

Pääasiassa yksin, mutta toisinaan myös muiden kanssa

Pääasiassa työskentelen yksin

En osaa sanoa

Koetko, että työsuhteen alusta asti on kannustettu palautteen antamiseen?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Kuinka tärkeänä pidät palautteen antamista ja vastaanottamista työpaikallasi?

Erittäin tärkeänä

Melko tärkeänä

En kovin tärkeänä

En lainkaan tärkeänä

En osaa sanoa

Kuinka helppo sinun on lähestyä työkavereitasi?

Erittäin helppoa

Melko helppoa

Ei kovin helppoa

Ei lainkaan helppoa

En osaa sanoa

Kuinka helppo sinun on lähestyä esimiestäsi?

Erittäin helppoa

Melko helppoa

Ei kovin helppoa

Ei lainkaan helppoa

En osaa sanoa

Osio 2. Palautteen antaminen

Kuinka usein annat itse palautetta työkavereillesi?

Kerran päivässä

Useamman kerran viikossa

Kerran viikossa

Kerran kuukaudessa

Harvemmin kun kerran kuukaudessa

En lainkaan

Kuinka usein annat itse palautetta esimiehellesi?

Kerran päivässä

Useamman kerran viikossa

Kerran viikossa

Kerran kuukaudessa

Harvemmin kun kerran kuukaudessa

En lainkaan

Millaisista asioista annat palautetta työkavereillesi?

Millaisista asioista annat palautetta esimiehellesi?

Koetko, että antamasi palaute on rakentavaa?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Osio 3. Palautteen vastaanottaminen

Kuinka usein saat palautetta työkavereiltasi?

Kerran päivässä

Useamman kerran viikossa

Kerran viikossa

Kerran kuukaudessa

Harvemmin kun kerran kuukaudessa

En lainkaan

Kuinka usein saat palautetta esimieheltäsi?

Kerran päivässä

Useamman kerran viikossa

Kerran viikossa

Kerran kuukaudessa

Harvemmin kun kerran kuukaudessa

En lainkaan

Minkälaisista asioista saat palautetta työkavereiltasi?

Minkälaisista asioista saat palautetta esimieheltäsi?

Ajattele palautteen vastaanottamistilannetta. Millä tavalla itse haluaisit vastaanottaa palautteen?

Suullisesti kaikkien kuullen

Suullisesti kahden kesken

Kirjallisesti kaikkien nähden (esim. ilmoitustaulu)

Kirjallisesti kahden kesken

Muu...

Koetko, että vastaanottamasi palaute on rakentavaa?

Kyllä

Ei En osaa sanoa

Miten hyödynnät saamaasi palautetta omassa työssäsi?

Osio 4. Palautekulttuuri ja COVID-19

Koetko, että koronapandemia on vaikuttanut palautteen antamiseen tai saamiseen työyhteisössäsi?

 Kyllä Ei En osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, tarkenna miten. (Edellinen kysymys: Koetko, että koronapandemia on vaikuttanut palautteen antamiseen tai saamiseen työyhteisössäsi?)

Suuri kiitos kyselyyn osallistumisesta, muistathan lähettää vastauksesi Lähetä-painikkeesta :)

