



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palautteen avulla parempaan työilmapiiriin

Case: SSO:n Sale-pienmyymälät

Saarinen, Jarkko

2014 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Palautteen avulla parempaan työilmapiiriin
Case: SSO:n Sale-myymälät

Jarkko Saarinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Jarkko Saarinen

Palautteen avulla parempaan työilmapiiriin
Case: SSO:n Sale-myymälät

Vuosi 2014

Sivumäärä 54

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa esimiestyötaitoja ja erityisesti palautteenantamista niin, että siitä on hyötyä palautteensaajalle ja koko työyhteisölle. Työn tarkoituksena on kehittää opinnäytetyön tekijää palautteenantajana ja esimiestyössä sekä saada uusia näkemyksiä ja ideoita yhteistyöyrityksen ryhmänjohtamiseen.

Opinnäytetyö koostui teorian osalta kolmesta pääteemasta eli palautteesta, esimiestyöstä ja työilmapiiristä. Kaikkia kolmea aihetta käsiteltiin termien määritelmien avulla. Tämän lisäksi palautteessa syvennyttiin sen tavoitteeseen, vaikutukseen, erilaisiin tyylihin ja näkemykseen hyvästä palautteesta. Lisäksi käsiteltiin luottamuksen rakentumista ja merkitystä palautteenannossa sekä sanattoman viestinnän roolia palautteenannossa. Esimiestyössä käsiteltiin esimiehen roolin merkitystä ja asemaa palautteenantamiseen.

Työn tutkimusvaihe tehtiin yhteistyössä Suur-Seudun Osuuskaupan Sale-myymälöiden kanssa. Tutkimukseen osallistuivat myymälöiden myymäläpäälliköt. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jonka päätutkimusmenetelmänä oli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tämän lisäksi kyselylomake sisälsi laadullisen tutkimusmenetelmän piirteitä.

Kyselyn tulosten perusteella myymäläpäälliköt kokivat saavansa palautetta esimieheltään riittävästi, mutta alaisilta he toivoivat saavansa enemmän palautetta. Palaute koettiin kuitenkin molemmissa tapauksissa rakentavaksi ja työtehtäviä parantavaksi. Myymäläpäälliköt itse ajattelivat antavansa palautetta hyvin alaisilleen, mutta hieman heikosti omalle esimiehelleen. He kokivat antamansa palautteen rakentavaksi. Luottamuksella pidettiin olevan merkittävä rooli palautteen määrään ja tyyliin. Palautteella tuntui olevan vaikutusta työilmapiiriin, erityisesti palautteenantotavalla. Lisäkoulutuksesta nähtäisiin olevan hyötyä jokapäiväisessä johtamisessa työpaikalla. Valitettavasti yrityksen johdon panostukset palautteenannon koulutukseen tai muuhun palautteen antamisen kehittämiseen eivät ole olleet käytössä viimeisen vuoden aikana.

Johtopäätöksissä todettiin, että palautteenantamista arvostetaan ja tarvitaan ja että sen avulla saavutettaisiin päivittäisessä työssä parempia tuloksia. Vastajat tunnistivat palautteenannon tärkeyden, mutta jostain syystä palautteenannon kouluttamiseen esimiestyön kehittämiseksi ei ole otettu huomioon. Tutkimuksessa olisi saatu todenmukaisempia tuloksia, jos kyselyn lisäksi olisi tehty henkilöhaastatteluita kyselylomakkeen rinnalle.

Jatkotutkimusehdotuksena esitettiin tutkimusten laajentamista alaisiin ja tulosten vertailua esimiesten antamiin tuloksiin. Jatkotutkimuksessa suositellaan käytettävän laadullista tutkimusmenetelmää, koska näin saavutetaan paremmin luetettavampia tuloksia yleensäkin palautteesta, palautteen onnistumisesta ja palautteen vaikutuksesta työryhmän työilmapiiriin.

Asiasanat: palautteenantaminen, luottamus, esimiestyö, työilmapiiri, työhyvinvointi.

Jarkko Saarinen

**Give Feedback to Achieve a Better Working Atmosphere
Case: Sale Grocery Stores of SSO**

Year	2014	Pages	54
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to improve superior work and especially giving feedback so that there would be benefits for both feedback recipient and the whole work community. Also the mission of this thesis was to develop writer of the thesis as a feedback provider and superior and also provide new ideas to the co-operation company of every day leadership.

The thesis consisted of three main themes: feedback, superior work and work atmosphere. In the beginning these three terms were defined. Moreover in the feedback section there were applied objectives of feedback, effects of feedback, different styles of feedback and what is a good feedback. Also construction of confidence and how people's confidence influence their feedback and what was wordless communication role in a feedback situation were dealt with. The superior work section covered how leader's role and position influenced to feedback.

A survey was made with Sale grocery stores of SSO. Managers of grocery stores participated in the survey. The survey was carried out by a questionnaire whose main research method was a quantitative research method. Moreover the questionnaire contained features of a qualitative research method.

Results of the survey pointed out that the managers experienced that they were getting feedback from their superior sufficiently but they hoped to receive more feedback from their subordinates. The style of feedback was considered mutually constructive and it improved every day assignments. The managers themselves experienced that they gave feedback to their subordinates well but a little weakly to their own superior. They thought that their feedback is constructive. Trust between feedback givers and recipients played a significant role concerning the amount and style of the feedback. Managers thought that feedback had an effect on the work atmosphere, especially it was important how and when feedback was given. Additional education concerning giving feedback was seen as beneficial to everyday leadership at workplace. Unfortunately, there has not been any kind of education regarding feedback in the last years by the management of the company.

In a conclusion, it can be said that giving feedback was appreciated and needed and it helped to achieve better results in everyday work. Respondents recognized the importance of feedback but for some reasons they did not take care of education of feedback to improve superior work. There would be more realistic results of the survey if there were made personal interviews in addition to the enquiry. My further study proposal is to expand this survey to subordinates and compare results to the survey of this thesis. In the further study the use of a qualitative research method is recommended because it is better way to achieve reliable results about feedback, success of feedback and how does the feedback affect on work atmosphere.

Keywords: feedback, trust, superior work, work atmosphere, work welfare.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön aihe ja rajaus	6
1.2	Työn tarkoitus ja osatavoitteet.....	7
1.3	Työn rakenne	8
2	Palaute.....	10
2.1	Määritelmiä palautteesta	10
2.2	Palautteen tavoitteet ja vaikutukset.....	11
2.3	Erlaisia palautetyylejä.....	13
2.4	Käsityksiä hyvästä palautteesta	15
2.5	Luottamus onnistuneen palautteen perustana.....	16
2.6	Luottamuksen rakentuminen.....	17
2.7	Sanaton viestintä.....	19
3	Esimiestyö	21
3.1	Määritelmä esimiestyöstä.....	21
3.2	Käsitys omasta roolista.....	21
3.3	Esimiesasema palautteessa.....	23
4	Työilmapiiri	25
4.1	Määritelmä työilmapiiristä	25
4.2	Positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät	25
4.3	Työilmapiirin kehittäminen.....	26
4.4	Työhyvinvointi osana hyvää työilmapiiriä.....	27
4.5	Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja yhteistoimintalaki	29
5	Tutkimusvaihe	31
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	31
5.2	Tutkimusmenetelmä.....	31
5.3	Tutkimuskohde	32
5.4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	33
5.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	35
6	Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	37
6.1	Tulokset.....	37
6.2	Johtopäätökset	41
7	Yhteenveto	46
	Lähteet	48
	Kuviot	50
	Taulukot	51
	Liitteet.....	52

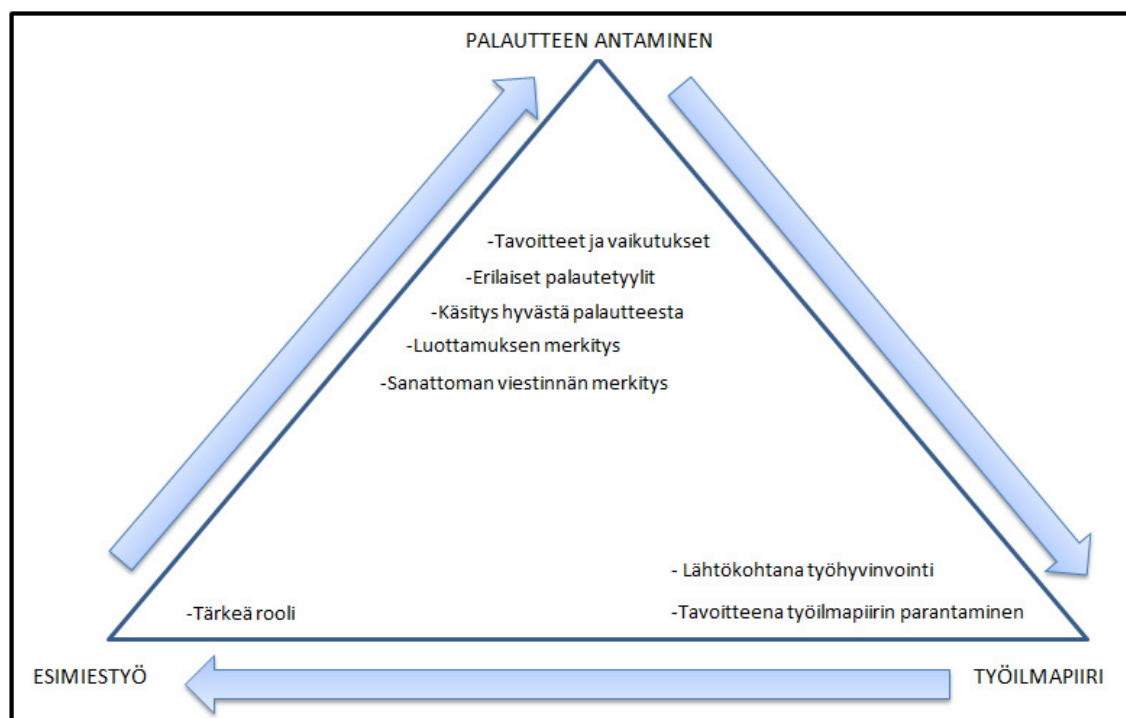
1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön aihe ja rajaus

Opinnäytetyön keskeisenä teemana on esimiehen palautteen vaikutus työilmapiiriin. Työilmapiirillä on valtava vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen ja motivaatioon työpaikalla. Työntekijöiden paremman viihtyvyyden ja motivaation avulla päästään parempiin taloudellisiin tuloksiin. Lisäksi on helpompi kohdata tulevaisuuden muutoksia ja haasteita.

Työn teoreettinen viitekehys (kuvio 1) koostuu kolmesta kokonaisuudesta eli palautteesta, esimiestyöstä ja työilmapiiristä. Teorian rajauksessa tärkein kohta on palautteenantamisella. Esimiestyö ja työilmapiiri ovat olleet enemmän tukevia elementtejä työssä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palautteenantamista ja siihen liittyviä yksityiskohtia on käsitelty yksityiskohtaisemmin kuin esimiestyötä tai työilmapiiriä. Työn johtavana ajatuksena on ollut, kuinka esimiespalautteen avulla onnistuu saamaan positiivisia vaikutuksia työryhmän työilmapiiriin. Kyselytutkimuksella on selvitetty esimiesasemassa työskentelevän henkilön näkemyksiä hyvästä ja huonosta palautteesta, kuinka hän kokee saavansa palautetta omalta esimieheltä ja omilta alaisiltaan sekä minkälaisella palautteella on työryhmän ilmapiiriä parantavia ja heikentäviä vaikutuksia. Palautteella ja työilmapiirillä on työssä keskeisempi rooli kuin esimiestyöllä, joten esimiestyötä on käsitelty teoriassa suppeammin. Myös luottamuksen roolia on käsitelty liittyen palautteen määrään ja tyyliin. Tässä opinnäytetyössä työilmapiirillä tarkoitetaan nimenomaan työryhmän työilmapiiriä. Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön viitekehys yksinkertaisessa muodossa. Kolmion päät kuvaavat niitä elementtejä, joista työ koostuu. Kolmion terävyydet kuvaavat aiheen tärkeyttä työssä; mitä isompi kulma sitä tärkeämpi työn kannalta. Nuolet kuvaavat esimiehen vaikutusta työilmapiiriin. Kolmion sisälle on kerätty asioita, joita teoriassa käsitellään. Tärkeänä tavoitteena on, että esimies pystyy palautteella vaikuttamaan työryhmän työilmapiiriin positiivisesti.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyönä Suur-Seudun Osuuskaupan kanssa. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä, että Suur-Seudun Osuuskaupan kanssa on tehty yhteistyötä opinnäytetyön tutkimusvaiheessa. Tutkimuskohteena ovat olleet yrityksen pienet vähittäisruokakaupat eli Sale-myymlät.



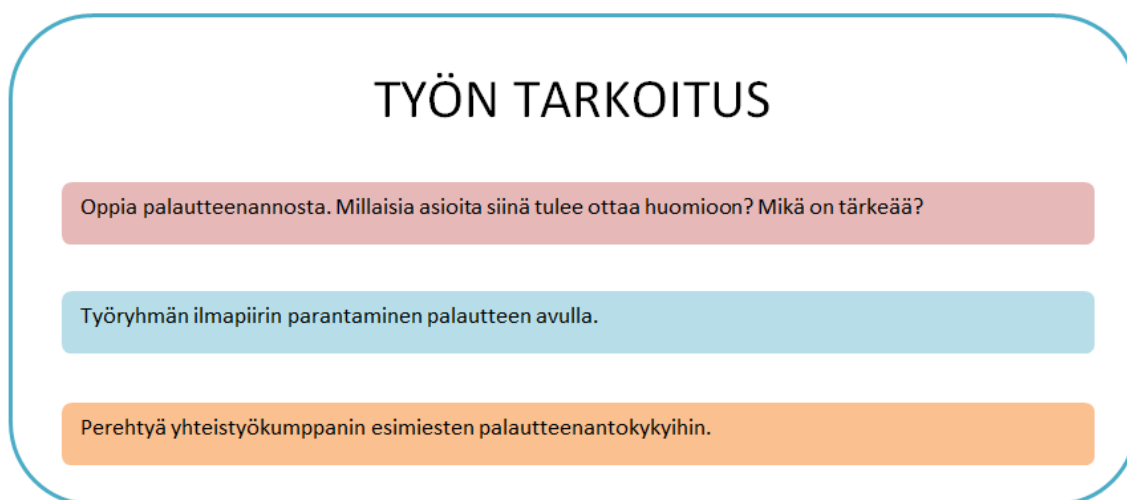
Kuvio 1: Työn teoreettinen viitekehys

1.2 Työn tarkoitus ja osatavoitteet

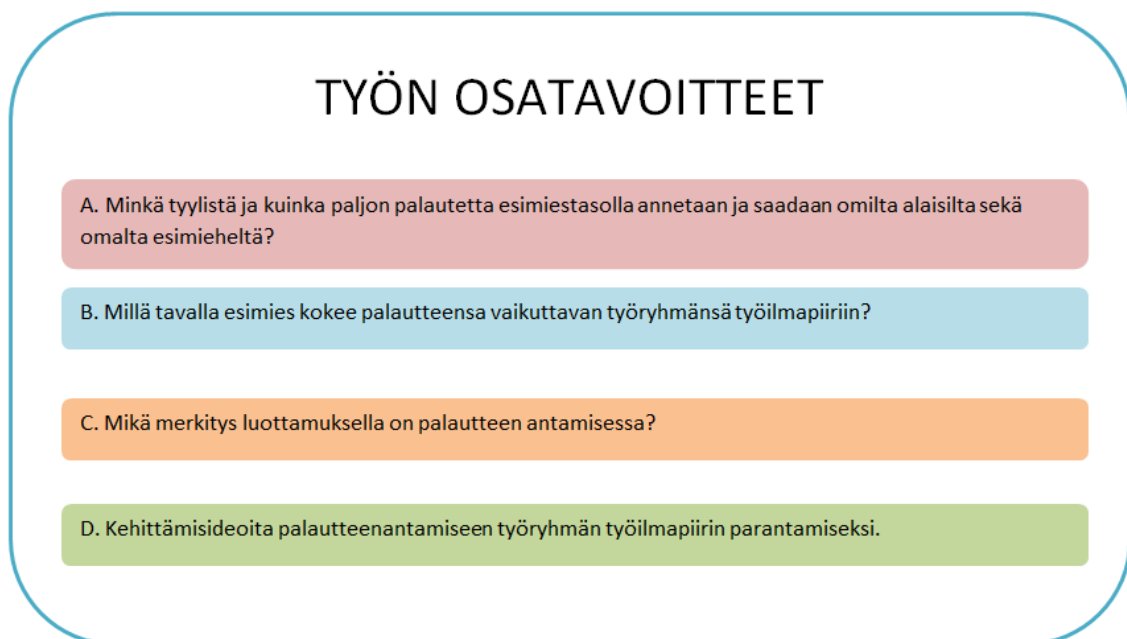
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena (kuviot 2-3) on ollut oppia paremmin esimiestyöstä ja johtamisesta sekä antaa uusia ideoita palautteenantamiseen esimiestyössä. Esimiehen palautteesta tulisi olla käytännön hyötyä niin yksilöllisesti kuin ryhmätasolla. Tärkeänä tavoitteena oli löytää esimiehen antaman palautteen merkitys työryhmän työilmapiiriin. Millaisella palautteella on käytännössä parantavia vaikutuksia työilmapiiriin? Työllä on pyritty saavuttamaan myös hyödyllistä tietoa yhteistyökumppanin esimiestoimintaan päivittäisessä työssä. Erityisesti toivon että, työstäni olisi hyötyä myymäläpäälliköille ja koko työyhteisölle. Oma oppimiseni on keskittynyt johtamiseen ja esimiestyöhön. Haluan tulla paremmaksi palautteenantajaksi ja uskon tämän opinnäytetyön antavan siihen työkaluja.

Työn tarkoituksena on perehtyä esimiestason palautteenantoon käytännössä ja saada näkemys palautteen vaikutuksesta työryhmän työilmapiiriin. Saako esimies palautteellansa haluamaansa tulosta vai syntyykö palautteesta vain lisää ongelmia ja tyytymättömyyttä työryhmän sisällä? Työn osatavoitteet on jaettu neljään eri osaan: A. Minkä tyylistä ja kuinka paljon palautetta esimiestasolla annetaan ja saadaan omilta alaisilta sekä omalta esimieheltä? B. Millä tavalla esimies kokee palautteen vaikuttavan oman työryhmän työilmapiiriin? C. Mikä merkitys luottamuksella on palautteen antamiseen? D. Mahdollisten kehittämisideoiden esittäminen

esimiehen palautteen antotapoihin sekä siihen että palautteen avulla työryhmän työilmapiiri kehittyisi.



Kuvio 2: Työn tarkoitus



Kuvio 3: Työn osatavoitteet

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu tiivistelmästä, johdannosta, aiheen teoriasta, tutkimuksesta, tutkimuksen tuloksista, johtopäätelmistä ja koko työn yhteenvedosta. Teoria koostuu kolmesta pääteemasta eli palautteesta, esimiestyöstä ja työilmapiiristä. Kaikkia kolmea teorian pää-

teemaa on lähestytty samalla tekniikalla eli ensiksi esitetään määritelmä kyseiseen termiin, sitten esitetään eri lähdeaineistojen perusteella näkemyksiä aiheesta syventävänä tietona. Pääsääntöisenä lähdemateriaalina ovat 2000-luvulla kirjoitetut kirjat. Lähes yhtä tärkeänä lähdeaineistona ovat 2000-luvun tieteelliset julkaisut eri tietokannoista. Lisäksi lähteenä on käytetty muutamia ammattikorkeakoulu- ja yliopistotasosta lopputöitä, kuten opinnäytetöitä tai graduja. Internet-lähteitä on käytetty lähinnä vain yhteistyöyrityksen esittelyssä. Palautteeseen on haettu teoreettista näkökulmaa syvemmin kuin esimiestyöhön ja työilmapiiriin. Palauteluku käsittelee palautteen tavoitteita, vaikutuksia ja tyylejä, näkemyksiä hyvästä palautteesta, luottamuksen merkitystä palautteessa ja sen rakentumisesta sekä sanatonta viestintää osana palautteenantoa. Esimiesluku sisältää esimiehen roolin merkitystä ja esimiesasemaa palautteenannossa. Työilmapiiriluku koostuu työilmapiirin positiivisista ja negatiivisista tekijöistä, työilmapiirin kehittämisestä, työhyvinvointi osana työilmapiiriä sekä lakien tuomasta velvollisuudesta. Tutkimusluvussa on käyty läpi tutkimusmenetelmää ja tutkimuskohdetta sekä esitetään tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset on esitetty omissa luvussa.

2 Palaute

2.1 Määritelmiä palautteesta

Palaute on käsitteenä monimuotoinen ja vaikeasti yksiselitteisesti määriteltävissä. Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 22-23) määrittelevät esimiehen antaman palautteen seuraavalla tavalla: ”Hyvä esimiespalaute on harkittua, perusteltua ja täsmällistä tietoa työntekijän työssä menestymisestä. Siihen kuuluu avoin vuorovaikutus, jossa on mahdollisuus käsitellä palautetta ja siihen liittyviä tulkintoja yhdessä. Hyvä palaute ohjaa, kehittää, kannustaa ja innostaa. Se myös käynnistää vastaanottajan omaa pohdintaa. Palaute voi vaikuttaa esimieheen, työntekijään tai koko työyhteisöön.” Palautteen määritelmän jatkoksi kirjoittajat haluavat tuoda myös palautteen tyylin esille. Yleensä puhutaan vain positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta, joka yksinkertaistaa niinkin monimuotoista asiaa liikaa. Palautteen tyyli vaikuttaa liian voimakkaasti palautteen vastaanottajan ajatuksiin, kuten negatiivinen johtaa kielteisiin ajatuksiin ja positiivinen positiivisiin. Negatiivinen palaute tulisi antaa korjaavana ja ohjaavana niin, että palautteen saaja ei saisi negatiivisia ajatuksia asiasta, vaan oppisi itsekriittiseksi, omilla aivoilla ajattelevaksi ja oppisi asioita. Positiivisen palautteen tapauksessa pitäisi miettiä enemmän vahvistavasta ja kannustavasta palautteesta. Edellä mainituilla tyyलेillä palautteesta on enemmän hyötyä jatkossa palautteensaajalle kuin vain positiivisella tai negatiivisella palautteella.

Yksinkertaistaen saadaan palautteelle varsin selkeä määritelmä. Baker (2010, 178) määrittelee termin ytimekkäästi akateemisessa julkaisussa Rummleriin ja Brancheen (1995) viitaten, että palaute on tietoa työstä ja kuinka hyvin työ on suoritettu.

Berlin (2008, 13) määrittelee palautteen niin, että palaute kertoo miten jostain tehtävästä on suoriuduttu. Palautteen avulla tiedetään, onko työ mennyt hyvin vai huonosti. Lisäksi palautteen avulla on tarkoitus kannustaa parempiin ja korkeatasoisempiin työsuorituksiin, vahvistaa onnistumisia työssä tai korjata vääriä suorituksia. Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä. (Berlin 2008, 13.)

Heikkilä ja Heikkilä (2005, 103) nostavat omassa palaute-termin määritelmässään esille informaation vaihtamisen kahden osapuolen välillä. Informaatio käsittelee käyttäytymistä ja tekemistä. Lisäksi korostetaan, että palaute voi olla kielellistä tai ei-kielellistä; yleensä samanaikaisesti kumpaakin.

Kirjassa ”Palkitse taitavasti” muotoillaan palaute yhtenä esimiehen palkitsemistavoista. Palautteen avulla välitetään yksinkertaisimmillaan viestiä siitä, miten työssä on onnistuttu. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä pitää kehittää ja mitä pidetään tär-

keänä ja tavoittelemisen arvoisena. Palautteen vähäisyys, epämääräisyys tai kokonaan puuttuminen saatetaan tulkita työpanoksen vähäisenä arvostuksena. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkola 2005, 243.)

Leif Åberg (2002, 18-19) määrittelee palautteen hieman erilaisesta näkökulmasta. Hän määrittelee, että palaute on tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Palautetta on pään nyökkäys, kiitoskirje, asian toistatus, mutta sitä voi olla myös erilaiset eleet ja ilmeet. Lisäksi Åbergin mielestä palaute-termi on yksi hankalimmista termeistä viestinnässä. Palautetta voidaan käyttää onnistuneesti vain harvoissa viestinnän tilanteissa. Tällainen tilanne on vain silloin kun on selkeästi viestin lähettäjä ja vastaanottaja. Yleensä syntyy ongelmia, jos keskustelijat ovat tasa-arvoisessa asemassa. Tällöin ei eroteta, mikä on palautetta ja mikä keskustelua.

Palaute on työyhteisössä havainto ja sen vaikutus; kevyesti sanottuna reaktio vähintään kahden henkilön välillä. Eli viestin lähettäjän saama tieto siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Palautteeseen liittyy termi palautekeskustelu, joka määritellään, niin että se on keskustelu, jossa ohjaaja ja ohjattava tai samanarvoiset keskustelijat arvioijat jonkin kokonaisuuden. (Ahonen & Lohta-Ahonen 2012, 203.)

Tässä opinnäytetyössä palautteella tarkoitetaan kahden henkilön välistä keskustelua aikaisemmin tehdystä työtehtävästä. Palaute on laajempi käsite kuin vain kehuminen, haukkuminen tai korjaavien ehdotusten esittäminen. Palautteessa on aina kaksi osapuolta, jotka voivat käydä molemmin suuntaista keskustelua aikaisemmasta työtehtävästä. Lisäksi tässä opinnäytetyössä palautetta käsitellään esimiehen näkökulmasta niin, että miten hän saa ja antaa palautetta omalle esimiehelle sekä alaisilleen. Palautetta muilta sidosryhmiltä ei oteta huomioon tässä opinnäytetyössä.

2.2 Palautteen tavoitteet ja vaikutukset

Lähes kaikissa työelämän tutkimuksissa, joissa kysytään palautteesta, vastaajat ovat sitä mieltä, etteivät saa riittävästi palautetta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat kuitenkin merkittävässä roolissa työn kehittymisessä oikeaan suuntaan. Palautetta pitäisi antaa jatkuvasti, eikä vain esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Usein kuitenkin palautetta annetaan päivittäin mutta vastaanottaja ei huomaa saaneensa palautetta. Useasti palaute sisällytetään vain kahdenkeskeisiin keskusteluihin, joissa käydään hyvin ja huonosti menneet asiat läpi. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 127-128.) Palautteen säännönmukaisuuden tarpeen nostaa esille myös Busser omissa näkemyksissään (Busser 2012, 32).

Palautteella on merkitystä niin työn sisällön selkiyttämisen kuin työn kehittämisen ja oppimisen kannalta. Palautteella informoidaan mielipiteitä työstä ja siitä suoriutumisesta. Jos palautetta ei saada lainkaan, jää käsitys työstä suoriutumiseksi pelkästään omien tulkintojen varaan. Monesti henkilön itsetunnolla on suuri merkitys oman työn tulkintaan. Tavoitteilla ei ole merkitystä, jos niihin ei jälkikäteen palata ja arvioida syitä ja seuraamuksia. Työssä onnistuminen ja työn loppuun asti saaminen koetaan palkitsevana mutta palautetta antamalla olisi mahdollisesti saavutettu vieläkin parempi lopputulos. Aikaa myöden työpanos voi muuttua arvottoman tuntuiseksi, jos esimiehet tai työkaverit eivät huomioi sitä mitenkään. (Hakonen ym. 2005, 244-245.) Palautteen merkitystä ihmisen oppimisen ja kehittymisen edellytyksenä korostetaan erittäin tärkeänä tekijänä (Baker 2010, 481; Busser 2012, 33; Ellis 2013, 18; Sydänmaalakka 2005, 130; Greene & Grant 2003, 104).

Palautteen tavoitteet voivat olla hyvin monenlaisia, kuten esimerkiksi toivotun toiminnan aikaansaaminen palautteen vastaanottajassa, vastaanottajan tai molempien kehittyminen ja näkemysten avartaminen, vastaanottajan itsetunnon vahvistaminen ja työhyvinvoinnin lisääminen sekä palauteosapuolten välisen suhteen vahvistuminen edelleen. (Kupias ym. 2011, 146; Baker 2010, 481; Busser 2012, 32; Ellis 2013, 18.)

Palautteen antamisella arkipäivän tilanteissa on suuri vaikutus työssä viihtymiselle, työmotivaation säilymiselle sekä työn arvostuksen kokemiselle. Kuitenkin palautteen antamisen tärkeys unohtuu helposti. Palautetta annetaan Suomessa harvoin liikaa. (Hakonen ym. 2005, 245.)

Palautteen tavoitteisiin ei päästä, jos viestiä ei ymmärretä. Palautteen antajalle ja vastaanottajalle syntyy palautteesta helposti eri mielikuvat, jos palautteen antaja ei osaa ilmaista itseään selkeästi. Tämän takia ymmärrettävyyden tulee olla tehokkaan palautteen lähtökohdaksi. Tämän takia esimiehen tulee miettiä, millä tavalla hän antaa palautteen, jotta tavoitteisiin päästäisiin. (Greene & Grant 2003, 104.) Åberg esittelee ”Esimiehen viestintäoppaassa” kokemuksia suomen kielen ymmärrettävyydestä. Ymmärrettävyyteen vaikuttavat sanojen lyhyys, tuttavuus ja kotoperäisyys sekä lauseiden lyhyys ja yksinkertaisuus. (Åberg 2002, 13-14.) Myös Baker (2010, 481.) nostaa yhdeksi oleelliseksi asiaksi palautteen ymmärrettävyyden. Aina pitäisi tarvittavalla keskustelulla varmistaa, että molemmat osapuolet puhuvat samaa kieltä ja ymmärtävät palautteen sisällön. Palautteen ymmärrettävyyden merkitystä ja oikea-aikaisuuden tärkeyttä korostetaan myös McManuksen teoksessa *Leadership* (McManus 2006, 115).

Aija Harjun vuonna 2007 tekemässä pro gradussa tultiin hyvin samanlaisiin johtopäätöksiin palautteen vaikutuksista. Palautteen avulla päästiin oikeisiin työsuorituksiin ja saatiin vahvistusta työn oikein suorittamisesta. Erityisesti positiivinen palaute koettiin motivoivana, työn

tuottavuutta parantavana, työssäoppimista parantavana, virheiden määrää vähentävänä ja jopa työhyvinvointia parantavana tekijänä. (Harju 2007, 89-92.)

2.3 Erilaisia palautetyylejä

Erilaisia palautetyylejä ovat positiivinen eli myönteinen palaute (positive feedback), negatiivinen eli kielteinen palaute (negative feedback), kriittinen palaute (critical feedback) tai korjaava palaute (corrective feedback). Myönteinen palaute vahvistaa haluttua toimintaa ja itsetuottamusta. Sen sijaan, että kieriskellään ongelmissa ja epäonnistumisissa, myönteisessä palautteessa huomataan onnistumiset. Myönteistä palautetta ei automaattisesti pidetä palkitsevana. Myös kielteinen palaute voi olla motivoivaa, jos se on hyvin perusteltu. Sanotaan, että oikeudenmukainen kielteinen palaute tuloksista tai toimintatavoista kannustaa enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen. Kielteisessä palautteessa tulisikin kiinnittää huomiota tavoitteisiin ja toiveisiin syyllistämisen sijaan. Kielteinen palaute tulisi aina antaa kahden kesken. Kielteisen palautteen sijaan puhutaan usein kriittisestä tai rakentavasta palautteesta. Asioita ei haluta kaunistella mutta halutaan korostaa, että kielteinen palaute ei välttämättä tarkoita kielteistä tapahtumaa. Halutaan korostaa, että tästä on jotain hyötyäkin tulevaisuudessa. Kriitiikin kohteena olevasta asiasta keskustellaan. Keskustelu voi tuoda molemmille osapuolille uusia näkemyksiä ja samalla voidaan korjata tilanne. Usein arvostavalla tavalla annetulla palautteella saadaan aikaiseksi uuden oppimista ja kehittymistä. (Hakonen ym. 2005, 245-246.)

Erilaisia palautelajeja on historian aikana kehittynyt melkoinen määrä. Taulukkoon 1 on kerätty yhteen erilaisia palautteita määritelmineen. Tämän työn kannalta oleellisia palautteita ovat kannustava palaute, korjaava palaute, rakentava palaute sekä vahvistava palaute. Niiden tyylien avulla esimies pystyy kehittämään alaisiansa ja samalla parantamaan koko työyhteisön ilmapiiriä. Palautteen antajan tulisi välttää antamasta erityisesti virheellistä palautetta mutta myös hyvin harkiten negatiivista palautetta. (Ahonen ym. 2012, 201-205.)

Erilaiseen palautteeseen kuuluvat kaikki keskustelut, ohjeistukset sekä ihmisten eleet ja ilmeet. Usein palautteen vastaanottaja ei kuitenkaan osaa ottaa edellä mainittuja asioita palautteena, vaan huomioi pelkästään suoran positiivisen tai korjaavan palautteen. Eleet ja ilmeet, joihin sisältyy palautteenantajan kasvon piirteet, puhetapa tai muu ulkoinen käytös, liittyy sanattomaan viestintään tai sanattomaan palautteeseen (non-verbal feedback).

Hampurilaispalaute	Tarkoittaa sitä kun kannustavan, korjaavan ja kannustavan palautteen liittäminen yhteen tässä järjestyksessä.
Kannustava palaute	Kerrotaan, että palautteen saaja on käyttäytynyt työyhteisön pelisääntöjen mukaan tai tavalla, joka auttaa häntä saavuttamaansa tavoitteensa.
Kehittävä palaute	Pidetään kaikkea palautetta, joka annetaan onnistuneesti ja hyvin.
Korjaava palaute	Kerrotaan, että palautteen saaja ei ole käyttäytynyt työyhteisön pelisääntöjen mukaan.
Negatiivinen palaute	Pidetään harhaanjohtavana ilmaisuna korjaavasta palautteesta.
Rakentava palaute	Pidetään hyvin annetusta palautteesta.
Tasapainottava palaute	Katso hampurilaispalaute.
Vahvistava palaute	Katso kannustava palaute.
Vaikuttava palaute	Voi olla kannustavaa tai korjaavaa palautetta.
Vaillinainen palaute	Palautteesta puuttuu käyttäytymisen kuvaus tai vaikutuksen kertominen.
Vertaispalaute	Palautetta, jota esimerkiksi työkaverit tai opiskelijat antavat toisilleen.
Virheellinen palaute	Palautetta, joka johtaa harjaan ja jossa on jotain esimerkiksi liikaa.

Taulukko 1: Termejä erilaisista palautteista ja lyhyt määritelmä (mukaillen Ahonen ym. 2012, 201-205)

Sanattomalla viestinnällä on aina vahva vaikutus tilanteissa, jossa annetaan palautetta. Sanattomasta viestinnästä kerrotaan kappaleessa 2.7. (Aarnikoivu. 2010, 142-146.) Tässä työssä sanattomalla viestinnällä tarkoitetaan sanatonta palautetta.

Aija Harjun (2007, 91-92) käsittelemässä gradussa nousee muutamia mielenkiintoisia asioita esille erilaisesta palautteesta ja kuinka ne koetaan. Usein koetaan, että palautetta annetaan liian vähän, vaikka sitä haluttaisiin enemmän ja säännöllisesti. Kuitenkin ongelmana on, ettei palautteensaaja ymmärrä, koska hänelle annetaan palautetta. Työympäristössä on paljon niin sanottua tiedostamatonta palautetta. Lisäksi palaute-termiä kohtaan on negatiivinen oletus, että kun esimies tulee antamaan jostain tehtävästä palautetta, niin silloin on tehty joku tehtävä väärin, jolloin asiasta huomautetaan tai korjataan oikeaan suuntaan. Negatiivisesti koetut asiat jäävät paremmin ihmisten mieleen, jolloin positiivista palautetta ei koeta edes palautteeksi. Koko palauteprosessissa tulisi päästä siihen, että palautekeskustelusta tulisi kahden suuntaista eli dialogia. Tällä tavalla molemmat osapuolet olisivat varmasti 100 prosenttisesti mukana tilanteessa ja molempien näkökulmat asiaan tulisivat esitettyä. Samalla palautteen vaikutus haluttuun lopputulokseen on parempi, kuin siinä tapauksessa, että palaute jää vain toisen osapuolen sanelemaksi. Positiivisen palautteen antaminen spontaanisti koetaan hankalaksi. Sen antaminen koetaan helpommaksi tutussa ympäristössä ja tarkkaan suunniteltuna, kuten esimerkiksi viikkopalaverissa. (Harju 2007, 91-92.)

2.4 Käsitteitä hyvästä palautteesta

Hyvässä ja hyödyllisessä palautteessa toinen osapuoli vastaanottaa ja hyväksyy saadut näkemykset. Tämä johtaa myönteiseen muutokseen palautteensaajan käyttäytymisessä. Palautteeseen tulisi liittyä ohjaava ja motivoiva vaikutus. Taulukossa 2 on esitetty yksitoista kohtaa hyvästä palautteesta. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 129.)

Näkemyksiä hyvästä palautteesta
Luontevaa ja aitoa
Ystävällistä ja rehellistä
Rehellistä
Hyvin perusteltua ja yksityiskohtaista
Arvostavalla tavalla viestittyä, jolloin se vahvistaa itsetuntoa
Rauhallista ja kiireetöntä
Innostavaa ja motivoivaa
Tuo esiin vahvuuksia ja onnistumisia
Tuo esiin ei-toivotut asiat rakentavasti
Kuuntelevaa - kysytään ja kuunnellaan palautteen saajan ajatuksia
Johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin, joita seurataan

Taulukko 2: Hyvä palaute (mukaillen Lindholm ym. 2012, 129)

Hyvin annettua palautteella on lukuisia erilaisia vaikutuksia yksittäiseen henkilöön ja koko työyhteisöön. Taulukossa 3 on esitetty kahdeksan eri vaikutusta taitavasti annettua palautteesta.

Taitavasti annettu palaute
Motivoi ja sitouttaa
Vie toimintaa oikeaan suuntaan
Lisää tuottavuutta
Luo arvostuksen tunnetta omaa työtä kohtaan
Vahvistaa itsetuntoa
Vähentää poissaoloja
Parantaa työilmapiiriä
Edistää oppimista ja kehittymistä

Taulukko 3: Taitavasti annettua palautteen vaikutuksia (mukaillen Lindholm ym. 2012, 129)

Palautteen tulisi olla siis sopivassa suhteessa positiivista ja rakentavaa. Yleensä positiivisesta palautteesta hieman vaivaannutaan, vaikka sisimmissä se tuntuukin hyvältä. Kriittisestä palautteesta taas pahoitetaan mieli, joten kriittinen palaute pitäisi antaa korjaavana. Psykologien tutkimusten mukaan positiivisen ja korjaavan palautteen suhde tulisi olla 3:1 eli yhtä korjaavaa palautetta kohden kolme positiivista palautetta. (Lindholm ym. 2012, 128-132; Greene & Grant 2003, 104.)

Busser (2012, 32-33) nostaa esille hyvien johtajien palautetavoissa samoja ominaispiirteitä. Palautetta pitäisi antaa säännöllisesti ilman, että palautteenantamisesta tekee sen suurempaa numeroa. Palautteen saaja pitäisi saada vuorovaikutukseen niin, että kysellään ensin, ennen kuin suoraan sanotaan miten asiat pitäisi omasta mielestä olla. Palautteensaajaa pitäisi rohkaista omaan aktiiviseen ongelmanratkaisuun ja itsensä kehittämiseen. Johtajan pitäisi yrittää auttaa työntekijää kehittämään itseään, kuin etsimään vikoja työntekijästä. Palaute pitäisi liittää aina suurempaan kuvaan, kuin vain yksittäiseen työtehtävään. Suurempi kuva voi olla esimerkiksi työryhmä, suurempi työyhteisö tai koko yritys. (Busser 2012, 32-33.)

Åbergin (2002, 19) mukaan palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista. Jos kysytään vain, että tuliko jokin asia selväksi, ja toinen nyökkää myöntävästi, antaa nyökkäys oikeastaan vain palautetta siitä, että toinen on hereillä. Ei ole lainkaan varmaa, että hän on ymmärtänyt itse asian. Palautteessa pitäisi tapahtua kahdensuuntaisesti keskustelua. Tällä tavalla on suurempi todennäköisyys, että palautteensaajakin ymmärtää palautteen syyt ja millä tavalla jatketaan. Myönteistä palautetta tulisi antaa aina, kun siihen on aihetta. Suomalaiset esimiehet antavat monen tutkimuksen mukaan liikaa kielteistä palautetta. Kun kaikki on hyvin, he ovat hiljaa. Kun jokin on huonosti, he avaavat suunsa. Kielteinen palaute tulisi antaa rakentavassa hengessä. Kukaan ei ole erehtymätön. (Åberg 2002, 19.)

Onnistuneeseen palautteeseen liittyy relevanttius ja tarkkuus, oikea ajoitus, täsmällisyys sekä ymmärrettävyys. Jos palautetta ei anneta, ei tapahdu myöskään kehitystä. (Baker 2010, 481.)

Eniten palautetta halutaan tavoitteiden saavuttamisesta, toiseksi eniten osaamisesta ja kolmanneksi eniten tehokkuudesta. Palautetta voidaan antaa myös yhteistyötäidoista, asenteesta ja vuorovaikutustäidoista. Palautteen avulla lisätään henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja innostusta. Lisäksi palautteella pyritään ohjaamaan tilanteita, vahvistamaan tai korjaamaan tilanteita ja haetaan parempia toimintamalleja. (Kauppo 2011, 69-70.)

2.5 Luottamus onnistuneen palautteen perustana

Joskus palaute annetaan ja otetaan vastaan kaikkien hyväksytyjen ja oikeaoppisten sääntöjen ja normien mukaan, mutta silti palaute ei tavoita kohdetta. Silloin pitää miettiä, mitkä tekijät vaikuttavat keskeisesti palautteenannon ja vastaanottamisen keskeisiin tekijöihin. Palautetilanteen yksi keskeinen tekijä on palautteenantajien välinen luottamus. Esimiesasemassa toimivalle henkilölle tulee usein vastaan tilanteita, joissa hänen ja alaisen välinen luottamus ei ole kehittynyt vielä niin pitkälle että oikeanlaista rakentavaa palautetta pystyttäisiin antamaan. Liian vähäiseen luottamussuhteeseen voivat vaikuttaa useat erilaiset tekijät, kuten lyhyt esimies-alaissuhde, aikaisemmat henkilökohtaiset kokemukset tai kyvyttömyys luotta-

maan toisiin ihmisiin. Esimieheltä vaaditaan erityistä ponnistelua luottamuksen parantamiseksi, jotta luottamuksen parantumisesta saataisiin työtä koskevaa hyötyä. (Kupias ym. 2011, 141-142; Adams 2007, 160-161.)

Joskus hyväkin luottamus voi olla koetuksella. Kahden henkilön välistä luottamussuhdetta koetellaan esimerkiksi kiireen, tiukan aikataulun, kilpailun, haasteiden, riskien, stressin, erilaisten paineiden tai henkilökohtaisten ongelmien johdosta. Tällöin esimies tai alainen voi epähuomiossaan sanoa jotakin, jota ei niin sanotussa normaalissa tilanteessa tulisi sanotuksi tai tehdyksi. Virheet tulisi kuitenkin jälkikäteen tunnistaa ja samalla käyttää hyväkseen edesauttamaan parempaan luottamussuhteeseen. Hyviä keinoja luottamuksen parantamiseksi on käydä jälkikäteen keskustelu, mitä aikaisemmin tapahtui, ja anteeksipyyntö. Loppujen lopuksi luottamus rakennetaan avoimella toiminnalla virhetilanteissa. (Kupias ym. 2011, 143-144; Adams 2007, 160-161.)

2.6 Luottamuksen rakentuminen

Luottamus termiin sisältyy erilaisia osa-alueita. Termi luottamus on tunne, joka perustuu toisen henkilön luotettavuuteen. Termi luottavaisuus on taas henkilön ominaispiirre, johon vaikuttaa muun muassa temperamentti ja aiemmat kokemukset. Luottamuksen rakentuminen alkaa heti ensi tapaamisesta alkaen. Ennen kuin mitään sanotaan, viestivät ihmiset toisilleen sanattomasti, kuten pukeutumisella ja muulla käyttäytymisellä. Luottavaisen henkilön on helppo luottaa toisiin ihmisiin, mikä voi näyttäytyä jopa sinisilmäisyytenä muiden ihmisten suhteen. Sinisilmäisyys voi johtaa objektiivisen ajattelun puutteeseen tai muuten vain asioiden faktatietojen ohittamiseen. (Laine 2009, 30; Boe 2010, 13-15.)

Luottamussuhde rakentuu vähitellen ja siinä vaikuttavat kaikki keskinäinen toiminta ja viestintä. Esimies-alaisuudessa ollaan riippuvaisia toinen toisistaan. Samalla esimies-alaisuuteeseen liittyy epävarmuuksia ja riskejä. Luottamuksella tai sen puuttumisella on suuri merkitys suhteen onnistumiseen. Luottamukseen sisältyy oletusta toisen oikeuksien suojelemisesta ja usko siitä, että toinen ei käytä hyväkseen toisen haavoittuvuutta. Luottamukseen ei voi kuitenkaan pakottaa. Se on vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on erityisen tärkeää. Mikäli molemmat osapuolet luottavat toisiinsa, ovat sekä esimies että alainen valmiimpia toimimaan yhteisten tavoitteiden ja päätösten mukaisesti. Usein luottamus rakentuu vähitellen pienten asioiden avulla, kuten palautteen, auttamisen tai muun keskustelun myötä. Luottamuksella on myös motivoiva vaikutus itsensä, työn sekä koko työyhteisön kehittämiseksi. Vaikka luottamus rakennetaan pidemmän aikavälin aikana, niin työelämässä on tilanteita, joissa joudumme luottamaan kanssaihmiin ilman aikaisempia henkilökohtaisia kokemuksia. Tällöin luottamuksen perustan

muodostaa usko siihen, että ihmiset yleensä hoitavat työnsä. (Kupias ym. 2011, 146-149; Busser 2012, 32; Steinhaus 2010, 20.)

Työelämän vuorovaikutustilanteissa ja luottamuksen pohjana ovat sekä tehtävään kohdistuva luottamus, arvioiva ja laskelmoiva luottamus sekä kokemuksellinen luottamus. Tehtävään kohdistuvalla luottamuksella tarkoitetaan sitä, että alaisella on lähtökohtaisesti luottamus esimiehen osaamiseen hoitaa työnsä. Tämä tulisi olla perusolettamus, vaikka esimies olisi aivan uusi ja tuntematon. Tämän luottamustason vahvistumiseen yksittäinen esimies ei voi kovin helposti ja nopeasti vaikuttaa. Arvioivassa ja laskelmoivassa luottamuksessa (Calculative Trust) mennään henkilökohtaisemmalle luottamuksen tasolle. Tällä tasolla harkitaan, järjellään ja punnitaan toisen henkilön tarkoitusperiä. Luottamus on vielä kovin pinnallista, eikä sen katoaminen ole vielä kovin dramaattista. Palautetilanteissa luottamus on usein tällä tasolla, kun alainen ja esimies vasta opettelevat tuntemaan toisiaan tai jos esimies vaihtuu usein. Kokemuksellinen luottamus (Practice Trust) laajentaa edellistä tasoa. Se perustuu yhteistyöstä saatuun kokemukseen. Tiedollisen ja järjellyn rinnalle nousee eettiset ja tunnepitoiset tekijät. Yhteisten kokemusten myötä luottamus joko vahvistuu tai heikentyy. Usein jatkuva vuorovaikutus vahvistaa aikaisempaa luottamusta. Esimiehen tulisi vahvistaa luottamusta alaisiinsa nähden säännöllisellä ja mielellään arjen työtä arvostavalla vuorovaikutuksella. Tällä tasolla luottamuksen menettämällä voi olla hyvinkin vahingollisia seuraamuksia. Vaativin ja pisimmälle menevä taso luottamuksen rakentumisessa on samaistuva luottamus (Identificatory Trust). Tässä tasossa molemmat osapuolet voivat toimia luovasti ilman, että heidän tarvitsee laskelmoida, koota informaatiota uudesta tilanteesta tai viitata rooliodotuksiin. Työelämässä harvoin päästään tälle luottamuksen tasolle. (Kupias ym. 2011, 148-151.)

Luotettavuus rakentuu kolmesta osatekijästä eli osaamisesta ja kyvyistä, rehellisyydestä ja kommunikaatiosta sekä hyväntahtoisuudesta. Osaamiseen ja kyvykkyyteen liitetään esimiehen ammattitaito kokonaisuudessa. Luottamus vahvistuu, kun esimies osoittaa pätevyytensä ja asiansa osaavana työtä kohtaan. Rehellisyydellä ja kommunikaatiolla tarkoitetaan käsityksiä oikeasta ja väärästä sekä sopimusten pitämisestä. Riittäväällä avoimuudella tarkoitetaan, että esimies kertoo perustehtävien onnistumisien kannalta olennaisista asioista. Rehellisyyteen ja avoimeen kommunikaatioon kuuluu myös se, että esimies perustelee palautteensa ja toimii palautetilanteessa mahdollisimman läpinäkyvästi. Hyväntahtoisuuteen liittyy ajatus, että toisen tarkoitusperät ovat positiiviset, eikä hän käytä hyväkseen toisen haavoittuvuutta omien etujensa ajamiseen. Ajatellaan, että molemmat osapuolet kokevat haluavansa aidosti molempien parasta. (Kupias ym. 2011, 151-153.) Taulukossa 4 esitetään kolmen eri osatekijän vahvistamiseen liittyviä konkreettisia esimerkkejä.

Osaamisen vahvistaminen:	Hyväntahtoisuuden vahvistaminen:	Rehellisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen vahvistaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kehitän ammattitaitoani • Opettelen analysoimaan tilanteita • Opettelen antamaan ja vastaanottamaan palautetta • Otan selville palautteen taustat jotta tiedän mistä puhun • Olen valmis selvittämään tilanteen yhdessä palautteen vastaanottajan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Annan kiitoksen sille, jolle se kuuluu • Tuen työntekijöitäni • En levittele luottamuksellisia asioita • Ajattelen koko yhteisön etua - palaute on rakentavaa ja tulevaisuuteen luotavaa • Palautteen tarkoitus on muu kuin oman pahanolon purku • Osoitan kiinnostusta työntekijää ja hänen hyvinvointiaan kohtaan • Kuuntelen, osoitan välittäväni • En kuitenkaan katso sormien läpi, en ole sinisilmäinen 	<ul style="list-style-type: none"> • En valehtele • En puhu selän takana • En moiti toisia • En lupaa liikoja • Uskallan ottaa asiat esille suoraan • Seison sanojeni takana • En vieritä syytä toiselle • Jos en tiedä, niin sanon suoraan • Tarkistan havaintoni, en tyydy omiin tulkintoihini

Taulukko 4: Osaamisen, hyväntahtoisuuden, rehellisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen vahvistamismenetelmiä (Kupias ym. 2011, 153-154)

2.7 Sanaton viestintä

Sanattomaan viestintään liittyvät asiat ovat henkilön tunteisiin vaikuttavia asioita. Tällaisia asioita ovat muun muassa palautteen saajan pelot ja odotukset, yleiset palautetilan puitteet, tilankäyttö, ajankohta, koskettelut, kehonkieli, äänenkäyttö, eleet ja ilmeet. Pelkoihin ja odotuksiin vaikuttaa usein palautteenantajan ja -saajan asema työyhteisössä ja kuinka hyvin he tuntevat toisensa tai yhteinen työhistoria. (Aarnikoivu 2010, 142-146; Boe 2010, 13-15; Steinhaus 2010, 20; Stewart 2004, 116; Sydänmaalakka 2005, 125.)

Tunteisiin vaikuttavia asioita ovat monia. Esimerkiksi henkilöiden aikaisemmalla historialla on vaikutusta. Ovatko henkilöt tuttuja vai tuntemattomia toisille? Tapahtuuko kohtaaminen tutussa vai täysin uudessa ja tuntemattomassa tilassa? Onko kohtaaminen julkinen vai rauhallinen kokoushuone tai työnantajan toimisto? Mikä vuodenaika on kyseessä? Keskipäivällä on usein eri tunnelma kuin iltapäivällä tai illalla. Kehonkielellä voidaan vaikuttaa valtavasti. Siihen liittyy katsekontaktit, istumis- ja seisomisasento sekä puhumisen tempo. Erilaiset kontaktit, kuten kädenpuristus tai olkapäähän koskeminen voivat rauhoittaa jännittyneitä tunnelmaa. Kaiken kaikkiaan on monia pieniä asioita, joista sanatonta viestintää syntyy. On hyvä tiedostaa oma tyyliensä keskustelussa ja palautteen antamisessa sekä mahdollisesti tavoista vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin. (Aarnikoivu 2010, 142-146; Boe 2010, 13-15; Steinhaus 2010, 20; Stewart 2004, 116; Sydänmaalakka 2005, 125.)

Sanattomasta viestinnästä sanotaan, että se on ihmisen ensimmäinen kieli, tunteiden ja alitajunnan kieli. Jo lapsi pystyy monipuoliseen vuorovaikutukseen, ennen kuin hän oppii puhumaan. Palautteenannossa ja muussa keskustelussa ilmeillä ja eleillä on jopa suurempi vaikutus kuin varsinaisella viestillä. Varsinkin silloin, jos palaute ja sanaton viestintä on ristiriidassa toistensa suhteen, sanaton viestintä voittaa. On siis tärkeää, että ei vain mietitä mitä sanotaan vaan myös miten sanotaan. (Lindholm ym. 2012, 120-121.) Taulukkoon 5 on kerätty asioita kehonkielestä, jotka viestittävät positiivisesti ja negatiivisesti.

Positiivisia viestejä (+)	Negatiivisia viestejä (-)
Katsekontakti	Harhaileva, pälyilevä katse
Keskittyminen kuuntelemaan	Rauhattomuus ja levottomuus
Ryhdikäs ja levollinen asento	Veltto lysähtänyt asento
Pieni eteenpäin kumartuminen kohti keskustelukumppania	Taaksepäin vetäytynyt istuma-asento
Hymy	Epämielisuutta osoittavat ilmeet
Eläytyminen keskusteluun	Samanaikainen puuhastelu jonkun toisen asian kanssa

Taulukko 5: Kehonkieli (Aarnikoivu 2010, 146)

3 Esimiestyö

3.1 Määritelmä esimiestyöstä

Berlin (2008, 12-13) määrittelee esimiestyön tai esimiehen niin että esimiestyötä tekevät kaikilla organisaatiotasoilla olevat henkilöt, joilla on alaisia. Palautteen kommunikoimista voidaan pitää eräänä esimiestyön ilmenemismuotona. Palautteen antamista tapahtuu esimiehen ja alaisen välisessä kanssakäymisessä jokaisella organisaatiotasolla. Esimiestyön tai esimiehen käsitettä voidaan tarkastella myös esimiehen tehtävän kautta. Esimiehen tehtävänä on perinteisesti ollut päätösten tekeminen ja toiminnan hallitseminen. Alaisten työnkuvien monipuolistumisen sekä toimintaympäristön monimutkaistumisen vuoksi esimiehen tehtävänä on nykyisin toimia yhä enemmän alaisten fasilitaattorina. Esimiehen tehtävänä on siis edistää alaisten onnistumista työssään. Esimies myös auttaa alaisiaan suuntaamaan omaa työtään tärkeisiin asioihin. Esimiehen fasilitaattorirooli voi toteutua muun muassa esimiehen ja alaisen välisissä palautetapahtumissa. Esimies voi kannustavalla palautteella ja rakentavalla kehittäväällä palautteella edistää alaisen itsetuntemusta ja luoda mahdollisuuksia onnistumisen kokemuksesta. Esimiestyöhön liittyy vahvasti termi johtajuus tai johtaminen eli ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtaminen. (Berlin 2008, 12-13.)

Tässä opinnäytetyössä esimies määritellään henkilöksi, jolla on vähintään yksi alainen. Esimiestyöksi määritellään laveasti kaikki esimiehen tekemä työ. Esimiehelle kuuluu vastuu tavoiteltujen tulosten saavuttamisesta. Hän on vastuussa siitä, että alaiset tietävät työtehtävänsä ja esimies on velvollinen antamaan palautetta tehdystä työstä.

3.2 Käsitys omasta roolista

Esimiestyössä onnistuminen kuin onnistuneen palautteen antaminenkin vaatii esimieheltä käsitystä omasta itsestään, roolista, arvoista ja asenteista elämää ja työtä kohtaan. Samalla esimiehellä pitää olla ymmärrys hänen asemasta palautteenantajana. Esimiestä sitoo johtajuus, joka näkyy alaisilleen kaikissa hänen toimissaan ja päätöksissään. Johtamiseen liittyy esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa asioihin niin, että päästään haluttuun lopputulokseen. Johtajuus jaotellaan usein kahteen pääulottuvuuteen eli asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Palautteen antamisessa on kyse ihmisen johtamisesta, vaikka apukeinoina käytetään asiantietoa, kuten myynnin, katteen tai tuloksen kehitystä. Ihmisten johtamisessa kuitenkin vaikutetaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen, kuten motiivilla, ohjaamalla sekä muulla vuorovaikutuksella heidän kanssaan. Kuitenkin johtamisessa on vaikea selkeästi jaotella, mikä on ihmisen johtamista ja mikä asijahtamista, koska monet asiat kulkevat jollain tavalla lomittain koko ajan. Muutenkin johtamisen yksiselitteistä määritelmää on vaikea tehdä. Usein johtaminen rinnastetaan termeihin, kuten valmentaja-

minen, mentorointi, ohjaaminen ja palveleminen. Johtamisessa on kyse kuinka saadaan ryhmä tai yksittäinen henkilö menemään kohti yhteisiä tavoitteita. Sydänmaalakka puhuu järkevästä johtamisesta (intelligent leadership), jossa oleellisena asiana on ihmisten innostuminen asioiden tekemiseen ja itsensä kehittymiseen. (Jylhä & Viitala 2001, 176-177; Steinhaus 2010, 20; Sydänmaalakka 2005, 105-117.)

Esimiehellä tulee olla selkeä käsitys omasta roolistaan ja hyvästä johtajasta. Kuten jo aikaisemmassa luvussa mainittiin, niin alaisilla on perusolettamus, että esimies osaa tehtävänsä, on ajan tasalla työtä koskevissa asioissa ja pystyy auttamaan mahdollisissa ongelmissa tai ottaa asioista selvää ja sitten ratkaisee ongelman. Lisäksi esimiehellä tulisi olla alaisten luottamus, että hän hoitaa esimiehelle koskevat tehtävät ja vaikeistakin asioista voisi keskustella. Hyvän johtajan piirteisiin kuuluu hyvä itsetuntemus, myönteisyys itseä ja toisia kohtaan, vahvat elämän päämäärät ja arvot, itsenäisyys, selkeys, kyky ajatella ja eritellä tietoa, tunnetta ja asenteita sekä luovuus. Esimiestyön tasosta riippumatta, työssä toistuvat samankaltaiset haasteet ja roolit. Esimies on aina alaisilleen suunnannäyttävä, olosuhteiden luoja, innostaja ja osaamisen kehittäjä sekä jossain määrin asioiden hallinnoija. Esimiestaidot jaotellaan kolmeen eri tyyppiin: tekniset taidot, ihmisiin liittyvät taidot ja käsitteelliset taidot. Yhdistelmä vaihtelee esimiestyön eri tasoilla. Työnjohdon ovat painavimmin tekniset taidot ja ylimmän johdon työssä puolestaan käsitteelliset taidot. Ihmissuhdetaidot ovat kaikilla yhtä tärkeitä. Ihmissuhdetaidot sisältävät yleisen kyvyn tehdä työtä ihmisten kanssa ja avulla. Jos esimies pääsee olemaan paljon tekemisissä omien alaisten kanssa, silloin hänen pitäisi pystyä omalla esimerkillään nostamaan jokaisen alaisen tekemisen tasoa. Esimiehen tulisi pyrkiä toimimaan malliesimerkkinä. (Jylhä & Viitala 2001, 178-181; Busser 2012, 33; Sydänmaalakka 2005, 120-126.)

Suunnittelu:	Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, ennakointi, toimintamallien ja sääntöjen laadinta, resurssien varaaminen ja budjetointi. Vastaaminen kysymyksiin: Mitä aiomme tehdä? Mitä haluamme tehdä? Mitä tulemme tekemään?
Organisointi:	Resurssien jakaminen ja suuntaaminen (allokointi) niin, että tavoitteisiin päästään. Tehtävien ja toimenpiteiden koordinointi, vastuun ja toimivallan jakaminen (delegointi), organisaation rakentaminen, asioiden järjestely ja tätä kaikkea koskeva viestintä.
Ohjaus (johtajuus):	Ihmisten ohjaus ja tukeminen hyvän työn tekemiseen, ohjaava ja kannustava vuorovaikutus, pal-kitseminen ja viestintä.
Valvonta:	Toiminnan tuloksellisuuden arviointi, mittareiden kehittäminen ja soveltaminen, johtopäätösten teko.

Taulukko 6: Esimiehen tehtävät jaoteltuna neljään pääkenttään (Jylhä & Viitala 2001, 178)

Esimiehen tehtävät jaennetään perinteisesti neljään eri tehtäväkenttään (taulukko 6) eli suunnitteluun, organisointiin, ohjaukseen ja valvontaan (Jylhä & Viitala 2001, 178). Samoja asioita nousee esille Sydänmaalakan ajatuksissakin esimiehen tehtävistä. (Sydänmaalakka 2005, 124-125.) Taulukossa 6 on esitetty neljä eri tehtäväkenttää ja avattu kenttien sisältöä

lyhyesti ja ytimekkäästi. Esimiehen laaja tehtäväkenttä luo omat haasteet onnistuneen palautteen antamiselle.

3.3 Esimiesasema palautteessa

Esimiehen tehtäviin kuuluu antaa palautetta. Hänen on myös opeteltava millaisia reaktioita erilaiset palautteet tai niiden puute eri henkilöissä saavat aikaan. Tällä tavalla hän pystyy kasvamaan esimiehenä ja antamaan jatkossa oikeanlaista palautetta eri ihmisille. Esimiehen tulisi pyrkiä kehittymään palautteen antajana ja vastaanottajana. Tehokkaana mutta samalla rohkeana keinona pidetään suoraa kysymystä alaisilta ja keskustelua heidän kanssaan, millaista palautetta toivotaan ja arvostetaan, millaisissa yhteyksissä palautetta kaivataan ja missä muodossa palautetta toivotaan. On hyvä muistaa, että palautetta saadaan myös monesta suunnasta, kuten esimerkiksi asiakkailta, tavarantoimittajilta ja työtovereilta. Esimiehen palautteella on kuitenkin suurin merkitys. Sitä toivotaan ja arvostetaan. Myös sydänmaalakan näkemykset järkevästä johtamisesta perustuvat molemmin puoliseen tiedonsiirtoon - myös palautteessa. Sydänmaalakan mukaan nimenomaan molemmin puoliset ja suuntaiset keskustelut esimiehen ja alaisen välillä asioiden ratkaisemiseksi johtavat hyvään ja tehokkaaseen lopputulokseen. (Hakonen ym. 2005, 243; Sydänmaalakka 2005, 117; Greene & Grant 2003, 104.)

Esimiehen tulisi aina muistaa, että palautteen antamista voi ja kannattaa opetella. Se on johtamisen peruselementti ja hyvinkin edullinen keino paremman tuloksen saavuttamiseen. Toisilta palautteen antaminen sujuu luonnostaan, toisten tarvitsee suunnitella sitä tietoisesti. (Hakonen ym. 2005, 247; Greene & Grant 2003, 104.)

Palauttejärjestelmän kehittäminen on yksi esimiehen tärkeimmistä velvollisuuksista. Palautetta ei voi antaa liikaa ja sitä pitäisi antaa säännöllisesti. Yrityksen johdon, toimipaikan johdon ja lähiesimiehen palautetta pidetään tärkeämpänä kuin tiimin jäsenen tai muun työkaverin antamaa palautetta. (Kauppo 2011, 69.) Tehokkaaseen palauttejärjestelmään kuuluu relevanttius, tarkkuus, oikea ajoitus, täsmällisyys ja ymmärrettävyys (Baker 2010, 178).

Esimiehen kokemuksella ja iällä on merkitystä kykyyn antaa erilaista palautetta. Jos esimies on nuorempi ja kokemattomampi kuin hänen alaisensa, niin asetelma voi vaikuttaa heikentävästi esimiehen palautteenantokykyyn. Esimerkiksi korjaavaa palautetta ei anneta ollenkaan, koska alaisella on enemmän kokemusta työtehtävistä, jolloin ei kehdata tai viitsitä ”astua” kokeneemman varpaille. Esimiehillä pitäisi olla parempi näkemys positiivisen palautteen vaikutuksista alaisiinsa, eikä vain etsiä miten työ tehtäisiin paremmin ja tehokkaammin. Positiivinen palaute vaikuttaa työntekijän motivaation kasvuna, työn tuottavuuden kasvuna, työntekijän kehittymisenä työtehtävissä ja virheiden määrän vähenemisenä. Esimiehellä tulisi olla selkeä näkemys alaisten työn tavoitteista, koska työn tavoitteet ja palautteen antaminen kul-

kevat käsi kädessä. Esimiehen on helpompi perustella palautteensa, kun työn tavoitteet ovat selvillä. Lisäksi esimiehillä on monella sellainen näkemys, että hyvin tehdystä työstä voidaan olla hiljaa ja ylpeitä mutta ongelmien kohdalla annetaan kuulua. Nähdään, että palautetta annetaan vain korjausliikkeissä. (Harju 2007, 91-92; Busser 2012, 32; Greene & Grant 2003, 104.)

4 Työilmapiiri

4.1 Määritelmä työilmapiiristä

Työturvallisuuskeskus TTK määrittelee hyvän työyhteisön ilmapiirin työkuulttuurin kautta. Eli hyvä työkuulttuuri luo pohjan hyvälle työyhteisön ilmapiirille. Työkuulttuurissa määritellään työpaikan toimintatavat. Toimintatapoihin sisältyy muun muassa millainen on työpaikan moraalit, mitkä säännöt ja ehdot säätelevät työntekoa, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii sekä miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Työyhteisön ilmapiiri syntyy siis osana jokapäiväistä toimintaa. Ihmisten välisellä yhteistyöllä ja vuorovaikutuksella on keskeinen rooli hyvän ilmapiirin rakentamisessa. Lisäksi työyhteisön toimivuudella että hyvällä ilmapiirillä on suora vaikutus koko organisaation menestymiselle. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013a.)

STTK:n ylläpitämällä Työelämään.fi-sivustolla määritellään hyvä työilmapiiri hyvin laajasti ja monista eri näkökulmista. Hyvän työilmapiirin perustana ovat, että kaikkien työntekijöiden työtehtävät on selkeästi määritelty ja niiden merkitys koko työyhteisön kannalta ymmärrettävää. Myös eri työsuhhteissa olevien työtehtävät pitäisi olla selvästi määritelty. Henkilöstön tulisi itse pystyä vaikuttamaan oman työn suunnitteluun ja toteutukseen. Työt pitäisi pystyä tekemään sovituksessa työajassa, eikä niitä pitäisi joutua viemään kotiin. Mahdollisista lisätöistä pitäisi pystyä myös kieltäytymään ilman että se herättää närää muussa työyhteisössä. Työyhteisötaitoja kehitetään työpaikalla yhdessä ja kaikki työyhteisön jäsenet ovat vastuussa hyvästä työilmapiiristä. Omasta työstä huolehtiminen ja toisten työn huomiointi sekä kohteliaisuus, kiinnostuneisuus, tasapuolisuus, sovitut palautekäytännöt ja avoimuus ovat hyvän työilmapiirin perusta. Ennakointi auttaa sietämään ja hoitamaan myös yllättävien tilanteiden ja teknisten ongelmien aiheuttamia lisätöitä. Lisäksi oikeudenmukaisuutta tulisi vaalia. Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen syö työmotivaatiota ja työilmapiiriä. (Työelämään.fi 2013a.)

Työilmapiirin määrittäminen lyhyesti ja ytimekkäästi on todella vaativa, ehkä jopa mahdoton tehtävä. Määritelmä vaatii laajempaa katselukulmaa, jonka seurauksena määritelmät ovat monivirkkeisiä. Tässä opinnäytetyössä työilmapiirillä tarkoitetaan kunkin tulostyöryhmän työilmapiiriä. Työryhmä koostuu esimiehestä ja hänen alaisistaan. Työilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä ei oteta huomioon asiakkaita tai muita sidosryhmiä vaan keskitytään pelkääseen esimiehen ja alaisten luomaan yhteiseen työilmapiiriin.

4.2 Positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät

Hyvällä työyhteisön ilmapiirillä on suora vaikutus myös yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen. Jos työyhteisöllä on sisäistä ristiriitaa, niin usein se näkyy myös ulkoisesti. Työyhteisön sisäiset ongelmat vähentävät työyhteisön työmotivaatiota sekä työhyvinvointia. Syyt huonoon työ-

ilmapiiriin löytyvät usein puutteellisesta johtamisesta sekä sisäisten toimintatapojen kehittämättömydestä. Myös ulkoiset tekijät, kuten uhka ja epävarmuus työn jatkuvuudesta, vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Hyvällä johtamisella päästään työntekijöiden tyytyväisyyteen, mikä näkyy asiakkaidenkin tyytyväisyytenä. Tämän kaiken seurauksena on koko yrityksen parempi kannattavuus taloudellisesti. Taulukossa 7 on esitetty sekä myönteisesti että kielteisesti työilmapiiriin vaikuttavia asioita. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013a; Sydänmaanlakka 2005, 128-130; Adams 2007, 154-173)

Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus
Varmuus tulevaisuudesta	Tieto ei kulje - paljon huhuja
Yhteiset tavoitteet	Työyhteisö klikkiytynyt
Työtehtävien ja vastuualueiden selvyys	”Ei kuulu meille” -asenne yleinen
Kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat	Sääntöjä noudatetaan jäykästi, sisäiset pelisäännöt epäselvät
Oppiva ja kehittyvä työyhteisö	Syyttelyä, avoimia riitoja, yleistä valitusta
Henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostava yhteisö	Paljon poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuus suuri
Käyttöön otetut henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus	Kielteisyys, toivottomuutta (”ei kannata...”)
Sujuva yhteistyö	Puhutaan paljon, ymmärtäminen vaikeaa
Aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle	Johtajuus hämärtynyt
Usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin	

Taulukko 7: Positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työilmapiiriin (mukaillen Työturvallisuuskeskus TTK 2013a)

4.3 Työilmapiirin kehittäminen

Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti. Sitä kehitetään osana työyhteisön kehittämistoimintaa. Tässä onnistuminen vaatii johdon sitoutumista ja ohjausta. Samalla johto arvioi omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään. Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan myös henkilöstön sitoutumista ja aktiivista osallistumista. Jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan työilmapiiriin. Kehittämistyössä voidaan käyttää apuna erilaisia työilmapiirin ja työyhteisön sisäisen toimivuuden kartoituksia. Näitä ovat yksilöiden ja ryhmien haastattelut, kyselymenetelmä sekä havainnointi. Kartoituksen toteuttamiseksi voi turvautua omiin työterveyshuollon asiantuntijoihin tai tilata työ ulkopuoliselta tutkijalta tai tutkimuslaitokselta. Kartoituksen suunnittelu ja valmistelu tulee tehdä yhdessä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa ja tulokset pitää käsitellä yhdessä. Tulosten pohjalta tehdään tarvittavat toimet. Kun kehittämistoimia toteutetaan, tuloksia pitää seurata ja arvioida ennen kuin tehdään uusia kartoituksia.

Työilmapiirin kehittämisessä on hyvä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja sitä tulee kunnioittaa. Tämä vaatii erilaisia toimintatapoja esimerkiksi palautteen antamisessa tai uusien työtehtävien ratkomisessa erilaisten ihmisten kanssa. Työilmapiirin kehittämisessä jokainen siihen kuuluva tulisi saada osallistumaan yhteisen asian eteenpäin viemiseksi. Hyvä keino saada jokainen työyhteisön jäsen mukaan vaikuttamaan yhteisiin asioihin on käydä yhteiset tavoitteet selkeästi läpi. Keskustelua on hyvä käydä kysymysten muodossa läpi ja näin saada keskustelukumppani tuomaan omia näkemyksiä asiaan. Johtajan pitäisi välttää suoria ratkaisujen ja toimintatapojen esittämistä. Joka tapauksessa työilmapiirin kehittäminen on koko yrityksen yhteinen päätös siitä, että halutaan parantaa työyhteisön työilmapiiriä. Yksittäinen henkilö ei pysty sitä tekemään, jos muilla ei ole siihen halukkuutta. Vaaditaan ylhäältäpäin tulevaa ohjausta, valmennusta ja tukea sille että jatkossa työilmapiirin parantamiseksi annetaan resursseja, kuten koulutusta ja aikaa. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013a; Adams 2007, 154-173; Connor & Pokora 2010, 18-30.)

4.4 Työhyvinvointi osana hyvää työilmapiiriä

Työhyvinvointi on perusta työilmapiirille. Käytännössä hyvä työilmapiiri näkyy työntekijöiden positiivisena olemuksessa työpaikalla. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Samalla työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvointiin liittyy viisiportainen malli (taulukko 8), jonka sisältö perustuu ihmisen perustarpeisiin. Työhyvinvoinnin viisiportainen malli koostuu ihmisen psykofysiologisesta tarpeesta, turvallisuuden tarpeesta, yhteenkuuluvuuden tarpeesta, arvostuksen tarpeesta ja itsensä toteuttamisen tarpeesta. (Työturvallisuuskeskus TTK 2013b.)

Työhyvinvointi muodostuu neljästä tekijästä eli osaamisesta, rakenteista, voinnista sekä työyhteisöstä (kuvio 4). Edellä mainittujen tekijöiden nelikenttää vahvistetaan johtajuudella, yhteisön työkunnolla, yksilön työkunnolla ja yksilövastuulla. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi syntyy arjessa työtä ja yhteistyötä tekemällä. Työnantaja vastaa hyvinvoinnin perustasta, kuten turvallisista työoloista, osaavasta johtamisesta ja työn suunnittelusta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on kuitenkin vastuu sekä työyhteisön hyvinvoinnista että omasta hyvinvoinnistaan. Lisäksi yksittäisellä työntekijällä on yksilöllinen vastuu omalla käyttäytymisellä luoda sellainen ilmapiiri, että työhyvinvoinnin eri osatekijät voivat kehittyä paremmaksi. Työhyvinvointi muodostuu siis useasta eri tekijästä, joiden yhteisvaikutus näkyy isossa kuvassa. Vaikka yksi tekijä olisi vähän heikommalla tasolla kuin toinen tekijä, niin toinen tekijä voi nostaa kokonaistilanteen kuitenkin lopputuloksen positiiviseksi. (Etera 2013.)

Porras I: Psykofysiologiset perustarpeet	Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto Työntekijä: Terveelliset elintavat Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset
	”Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.”
Porras II: Turvallisuuden tarve	Organisaatio: Työsuhde, työolot Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys
	”Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö”
Porras III: Liittymisen tarve	Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutos Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt
	”Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.”
Porras IV: Arvostuksen tarve	Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset
	”Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.”
Porras V: Itsensä toteuttamisen tarve	Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset
	”Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset.”

Taulukko 8: Työhyvinvoinnin viisi porrasta (mukailien Työturvallisuuskeskus TTK 2013c)



Kuvio 4: Työhyvinvoinnin nelikenttä (mukailien Etera 2013)

4.5 Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja yhteistoimintalaki

Työsopimuslaki on 14 lukuinen laki, jossa käsitellään muun muassa työsopimuksen yleisiä sääntöjä, työnantajan ja työntekijän velvollisuudet, perhevapaat, lomauttaminen, yleiset säännökset työsopimuksen päättämisestä, irtisanomisperusteet, työsopimuksen purkaminen, työsopimuksen päättämismenettely, sopimuksen pätemättömyys ja kohtuuttomat ehdot. Lakia sovelletaan työsopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan alaisena palkkaa tai muuta korvausta vastaan. Työn kannalta oleellinen asia löytyy luvusta kaksi ja pykälästä yksi ja kaksi, joissa käsitellään työnantajan yleisvelvollisuuksia, syrjintäkieltoa ja tasapuolista kohtelua. Yleisvelvoitteessa sanotaan, että työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Syrjintäkiellosta ja tasapuolisesta kohtelusta sanotaan, että työnantaja ei saa ilman perusteita asettaa työntekijöitä eri asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. (Finlex 2013a.)

Valtakunnallisesti työn tekoa ohjataan työlainsäädännöllä ja työ- ja virkaehtosopimuksilla. Laki säätelee muun muassa työaika ja sekä työntekijän että työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia. Työnantajan direktio-oikeudekssa sanotaan, että työntekijällä on oikeus johtaa työtä ja antaa ohjeita ja määräyksiä työntekijöille. Jos työehtosopimuksessa tai työsopimuksessa ei ole tarkemmin määritelty, niin työnantaja päättää mitä, miten, missä, mihin aikaan ja ketkä työtä tekevät. Työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena, sovittua korvausta vastaan kuuliaisesti. Tämän lisäksi työsopimuslaissa on kirjattu useita työnantajan velvollisuuksia muun muassa edistämään hyviä suhteita työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Laissa on myös monia muita työnantajan velvollisuuksia joilla pyritään vaikuttamaan positiivisesti työilmapiiriin työyhteisöissä. Erilaisia työnantajan velvollisuuksia ovat muun muassa syrjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu, työturvallisuudesta huolehtiminen, lisätyön tarjoaminen osa-aikaisille työntekijöille, vapautuvista työpaikoista tiedottaminen, työehtosopimuksen noudattaminen ja palkanmaksu työntekijälle. (Työelämä.fi 2013b.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Lain rakenne koostuu kymmenestä luvusta, joiden sisältö koostuu muun muassa työnantajan velvollisuuksista ja työntekijän velvollisuuksista. Tämän työn kannalta

oleellinen kohta esitetään luvussa kolme, jossa korostetaan työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa parantaakseen työpaikan työturvallisuutta. (Finlex 2013b.)

Yhteistoimintalakien tarkoitus on kehittää yrityksen toimintaa ja edistää työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksissä niihin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa. Lakia sovelletaan työpaikoilla, joissa on yli 20 työntekijää. Lain osapuolina ovat työnantaja ja henkilöstö, johon kuuluvat myös määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät. Henkilöstön edustajalla on oikeus saada tietoon yrityksen tiedot määräaikaisista tai osa-aikaisista työntekijöistä sekä ulkopuolisesta työvoimasta. Yrityksellä on pakollinen henkilöstösuunnitelma. Siinä on huolella laadittu henkilöstösuunnitelma sekä koulutustavoitteet tulevaisuuden haasteita silmällä pitäen. Hyvin laaditulla henkilöstösuunnitelmalla autetaan määräaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä tulevaisuuden suunnitelmien tekemiseksi. (Työelämä.fi 2013c.)

5 Tutkimusvaihe

5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä esitetään taulukossa 9. Kvantitatiivisen tutkimuksen olennaisia tunnusmerkkeihin liittyvät muun muassa termien määrittely, koejärjestelmän ja aineiston keruun suunnittelu, koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta, havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen sekä päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsijärvi ym. 2013, 140.) Tässä työssä on kvantitatiivisia tutkimuksen piirteitä, koska työssä tehdään kyselytutkimus. Kyselytutkimus koetaan käytännössä helpoimmaksi ja järkevämmäksi tutkimusmenetelmäksi toteuttavaksi tämän tyyppiseen työhön.

1	Johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
2	Aiemmat teoriat
3	Hypoteesien esittäminen
4	Käsitteiden määrittäminen
5	Koejärjestelyjen tai aineiston keruun suunnitelmat, joissa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen
6	Koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta, useinkin tarkat koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat: määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja otetaan tästä perusjoukosta otos
7	Muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon
8	Päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, mm. tulosten kuvailu prosenttilukoiden avulla ja tulosten merkitsevyyden tilastollinen testaus

Taulukko 9: Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä (mukaillen Hirsijärvi ym. 2013, 140)

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään kyselyä. Opinnäytetyö on enemmän kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinen tutkimus, joten kysely on perusteltu vaihtoehto tutkimusmenetelmänä. Kyselyllä on sekä etuja että haittoja. Eduiksi voidaan sanoa, että sen avulla voidaan kerätä laajaa tutkimusaineistoa nopeasti. Kyselyllä voidaan kysyä montaa eri asiaa monelta eri henkilöltä samanaikaisesti. Se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselyn haitaksi lasketaan aineiston pinnallisuus sekä tutkimuksen teoreettinen vaatimattomuus. Lisäksi ei pystytä varmistamaan vastaajan vakavuutta kyselyyn, kysymysten väärinymmärrysten kontrollointi on vaikeaa, vastaajien tietämys kysymysten aiheista voi olla puutteellinen tai muuten vain vastaajakato

on suuri. Nämä kaikki vaikuttavat tulosten tulkinnan ongelmallisuuteen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195.)

Syventävänä tutkimusmenetelmänä työssä voisi käyttää haastattelua. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Sen hyötynä on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelun tuloksia pystytään monipuolisemmin tulkitsemaan kuin esimerkiksi postikyselyä. Syitä haastattelun tekemiseen on monia muun muassa ennako-odotukset että tutkimusaihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin, halutaan selventää saatuja vastauksia, halutaan syventävää tietoa tai tiedetään, että tutkittava aihe on arka ja haasteellinen. Haastattelun etuihin lasketaan myös se, että haastateltavat henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja heitä voi lähestyä haastattelun jälkeen helposti uudelleen. Haastattelulla on myös heikkouksia. Se vie paljon aikaa. Haastattelun suunnittelu, pitäminen ja etenkin purkaminen on paljon aikaa vievää. Haastattelun luotettavuutta heikentää usein se, että haastateltavalla on taipumus antaa yleisesti suotavia vastauksia. (Hirsijärvi ym. 2013, 205-206.) Tässä työssä haastattelulla haettaisiin tukevia näkemyksiä kyselyn vastauksille.

5.3 Tutkimuskohde

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO toimii kahdeksassa kunnassa läntisen Uudenmaan ja Salon seutukunnan alueilla. SSO:n toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja yli 60 000 asiakasomistajalleen. Suur-Seudun Osuuskauppa on alueensa merkittävin vähittäiskaupan yritys. SSO:n tavoitteena on pysyä kehityksen kärjessä kaikilla toimialoillaan: päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, liikennemyymälä ja -polttonestekaupassa, erikoistavarakaupassa, matkailu- ja ravitsemiskaupassa, rauta-, maatalous- ja puutarhakaupassa sekä autokaupassa. (s-kanava.fi 2013.)

SSO:n liikevaihto vuonna 2012 kaikki toimialueet huomioituna oli 461,1 miljoonaa euroa. Tämä oli 4,0 prosenttia kasvua edelliseen vuoteen verrattuna. Toimialoista päivittäis- ja käyttötavarakauppa on suurinta. Sen liikevaihto vuonna 2012 oli 229,3 miljoonaa euroa. 1,5 prosenttia kasvua edellisvuoteen verrattuna. Päivittäis- ja käyttötavarakauppa tapahtuu kolmen Prisman, 13 S-Marketin ja 15 Sale-pienmyymälän kautta. SSO:n henkilöstön keskimääräinen lukumäärä kokoaikaisiksi työsuhteiksi muutettuna oli 1021 henkilöä. Edellisvuonna sama luku oli 996. Vuoden aikana kokoaikaisen henkilöstön osuus oli keskimäärin 34 prosenttia ja osa-aikaisten osuus 66 prosenttia. Päivittäis- ja käyttötavarakaupan henkilöstön kokoaikaisen keskimääräinen lukumäärä oli vuonna 2012 494 ja vuonna 2011 485. (Digipaperi 2013.)

Sale-pienmyymälöitä on SSO:n alueella yhteensä 15. Sale-pienmyymälät ovat päivittäistavara-kauppoja, joiden päätehtävänä on peruselintarvikkeiden myynti. Monissa Saleissa on elintarvikkeiden lisäksi muutakin tarjontaa, kuten pankkipalveluja, veikkauspiste, kukka-, multa-, kaasu- sekä polttoainemyyntiä kylmäsäilymuodossa. Kaiken kaikkiaan eri tuotteita on noin 5000 - 8000 riippuen liikkeen koosta. Valikoimassa pyritään tukemaan paikallisia tuotteita ja muutenkin asiakkaiden tuotetoiveita pyritään mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan. SSO Salejen yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2012 oli 35 351 638 euroa. Henkilöstöä pienmyymälöissä oli vuonna 2012 keskimäärin 138. Henkilöstömäärät vaihtelevat hyvin paljon vuodenaikojen mukaan. Monet pienmyymälät sijaitsevat alueilla, joissa kesäaikaan elämä vilkastuu ja kesäasukkaat moninkertaistavat asukasluvumäärän. Tämän seurauksena henkilöstö jopa kaksinkertaistuu verrattuna muuhun vuoden aikaan. (T. Sorsa, ryhmäpäällikön sähköpostikeskustelu 18.11.2013.)

5.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella (liite 1), jossa on sekä vaihtoehtoisia että avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen ohessa on saate (liite 2), jossa kerrottiin muun muassa mistä kyselyssä oli kyse, mihin mennessä kyselyyn oli vastattava sekä mistä kyselyyn saatiin halutessa lisätietoa. Tutkimuksen kyselylomake ja saate oikoluettiin ja testattiin opiskelijaryhmän toimesta ennen kuin se lähetettiin vastattavaksi. Kysymyslomakkeen rakenne muodostui kolmesta osasta eli myymäläpäällikön palautteesta oman esimiehen kanssa, myymäläpäällikön palautteesta omien alaisten kanssa sekä palautteen vaikutuksesta työilmapiiriin ja palautteen kehittämisestä. Ensimmäisessä osassa myymäläpäällikön palautteesta oman esimiehen kanssa sisälsi 14 vaihtoehtoista kysymystä. Kysymykset 1.1 - 1.6 liittyivät esimieheltä saatuun palautteeseen ja kysymykset 1.7 - 1.14 liittyivät esimiehelle annettuun palautteeseen. Kysymysten avulla saatiin vastaus, kuinka hyvin myymäläpäällikkö mielestään saa palautetta omalta esimieheltä ja kuinka hyvin hän itse pystyy antamaan palautetta esimiehelleen. Toisessa osassa myymäläpäällikön palautteesta omien alaisten kanssa sisälsi 14 vaihtoehtoista kysymystä ja kaksi avointa kysymystä. Kysymykset 2.1 - 2.6 liittyivät alaisilta saatuun palautteeseen ja kysymykset 2.7 - 2.14 liittyivät alaisille annettuun palautteeseen. Kysymysten avulla saatiin vastaus, kuinka hyvin myymäläpäällikkö sai mielestään palautetta alaisiltaan ja kuinka hyvin itse koki itse pystyvänsä antamaan palautetta alaisilleen. Avoimilla kysymyksillä esimiehet antoivat omia näkemyksiä hyvästä ja huonosta palautteesta omin sanoin. Kolmannessa osassa palautteen vaikutuksesta työilmapiiriin ja palautteen kehittämisessä työpaikalla sisälsi seitsemän vaihtoehtoista kysymystä sekä kaksi avointa kysymystä. Kysymykset 3.1 - 3.4 liittyivät palautteen vaikutuksesta työryhmän työilmapiiriin ja kysymykset 3.7 - 3.9 liittyivät palautteen kehittämiseen. Kysymysten avulla selvitettiin myymäläpäälliköiden näkemys siitä, millä tavalla palautteen antaminen vaikutti työilmapiiriin heidän työryhmässä. Lisäksi haettiin tietoa mahdollisesta tarpeesta palautteeseen liittyvästä lisäkoulutuksesta tai keskustelusta, joka

palautteen antamiseen liittyä. Avoimilla kysymyksillä halutaan hakea esimiesten näkemyksiä millainen palaute vaikuttaisi positiivisesti työryhmän työilmapiiriin ja millainen negatiivisesti työryhmän työilmapiiriin.

Kyselyn tulokset keräsin kolmeen eri taulukkoon, jotka koostuivat palautteesta esimiehen kanssa, palautteesta alaisten kanssa sekä palautteen vaikutuksesta työryhmän työilmapiiriin ja palautteen kehittämisestä. Lisäksi keräsin avoimista kysymyksistä yleisen näkemyksen, jonka tuon esimerkkien avulla esille. Vaihtoehtoisten kysymysten vastaukset jakaantuivat pisteiden 1-5 väliin. 1 tarkoittaa ”täysin eri mieltä” väittämän kanssa ja 5 ”täysin samaa mieltä” väittämän kanssa. 3 tarkoittaa ”en osaa sanoa” eli epävarmuutta, onko väittämän kanssa samaa mieltä tai eri mieltä tai sitten ei ymmärrä väittämää.

Tuloksia tulkittaessa kriittinen pistemäärä on kolme. Jos tuloksissa vastauskeskiarvoksi saatiin yli 3, niin silloin suurin osa vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa. Jos taas tuloksissa vastauskeskiarvoksi saatiin alle 3, silloin suurin osa on eri mieltä väittämän kanssa. Jos vastauskeskiarvo on 4 tai enemmän, silloin vastaajat olivat vahvasti samaa mieltä väittämän kanssa. Jos vastauskeskiarvo on 2 tai pienempi, silloin vastaajat olivat vahvasti eri mieltä väittämän kanssa. Lisäksi käytin tulosten tulkinnassa apukeinona asteikkoa ++, +, +-0, - ja -- kuvaamassa, kuinka hyvin esitetty väittämä nähtiin vastaajien kesken (Taulukko 10). Avoimista kysymyksistä kerättiin yleistä näkemystä hyvästä palautteesta ja sen vaikutuksista työilmapiiriin. Kysymyksissä 1.3, 1.5, 1.8, 1.11, 2.3, 2.5, 2.8 ja 2.11 oli parempi mitä pienempi piste-keskiarvo vastaajilta saadaan. Muissa kysymyksissä mahdollisimman suuri pistekeskisarvo oli parempi.

Merkki	Poikkeama kriittisestä arvosta 3
++	≥ 1 (positiivinen merkitys)
+	$\geq 0,2$ ja < 1 (positiivinen merkitys)
+-0	$< 0,2$ (neutraali)
-	$\leq -0,2$ ja > -1 (negatiivinen merkitys)
--	≤ -1 (negatiivinen merkitys)

Taulukko 10: Kyselyn tulosten analysointiapumerkit

Kyselylomakkeiden täyttämisen pyrin ensiksi saamaan toteutettua joulukuussa 2013. Se ei kuitenkaan onnistunut, koska sain kyselylomakkeet vasta joulukuun puolessa välissä sellaiseen muotoon, että ne olisivat olleet valmiit täytettäväksi. Samaan aikaan työpaikoilla oli sen verran kiire joulun, uudenvuoden ja muiden pyhien takia, joten kyselyn toteuttaminen päätettiin siirtää yrityksen kontaktihenkilö Tomi Sorsan kanssa yhteisymmärryksenä esimiespäiville tammikuun 21. päivään. Esimiespäivillä paikalla olleet esimiehet saivat ohjeistuksen kyselystä esimieheltänsä. Lisäksi kyselyn ohessa oli saateteksti (liite 2), jossa kerrottiin mistä kyselyssä

on kyse. Esimiespäivän jälkeen hain vastauslomakkeet mahdollisimman nopeasti Tomi Sorsalta itselleni analysoitavaksi. Kyselyn täyttöön arvioitiin kuluvan aikaa noin 20-30 minuuttia. Yhteensä kyselyyn vastaajia oli maksimissaan 15. Loppujen lopuksi kyselyyn vastasi 14 henkilöä 15 mahdollisesta. Tomi Sorsan toiveissa oli, että kaikilta 15 myymäläpäälliköltä saataisiin vastaukset kyselyyn, vaikka sähköpostin välityksellä. Syystä tai toisesta yhdeltä vastaajalta jäi vastaukset tulematta, vaikka vastaajia muistutettiin asiasta.

5.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Eli reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta usealla eri tavalla. Esimerkiksi niin että kaksi tutkimuksen arvioijaa päätyy samanlaiseen johtopäätökseen, tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tutkimuksen tulokset pitää reliabileina. (Hirsijärvi ym. 2013, 231-233.)

Tässä työssä reliabiliteetti näkyy sillä tavalla, että kyselylomakkeesta tehtiin niin yksiselitteisiä, ettei kenelläkään jää epäselväksi, mitä kysymyksillä tarkoitetaan. Myös kaikki tutkimusvaiheet ja -tavat kirjattiin ylös niin kuin ne on tehty. Työn reliabiliteettiä olisi parantanut muutamia haastattelut kysymyslomakkeen tueksi. Lisäksi reliabiliteettiä olisi voinut parantaa muutamalla konkreettisella kysymyksellä esimerkiksi palauteen konkreettisesta määrästä eikä vain siitä, kokeeko vastaaja saavansa riittävästi palautetta.

Työn validiteettiä pyritään pitämään korkealla tasolla kysymyslomakkeen yksiselitteisten kysymysten avulla. Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevydestä. Tämä tarkoittaa tutkimuksen mittareiden kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiteetin todentaminen on välillä todella haastavaa. Jos vastaaja ei ymmärrä tutkijan kysymyksiä samalla tavalla kuin tutkija on ajatellut, tutkimus ei ole pätevää. Kysymykset pitäisi olla yksiselitteisiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pidetään jopa epäselvänä, että tutkimus olisi täysin luotettava ja pätevää. Kuitenkin jollain tavalla ne pitäisi pystyä esittämään. Yksi hyvä neuvo on pyrkiä esittämään mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimukseen liittyvät vaiheet ja olosuhteet todenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2013, 231-233.)

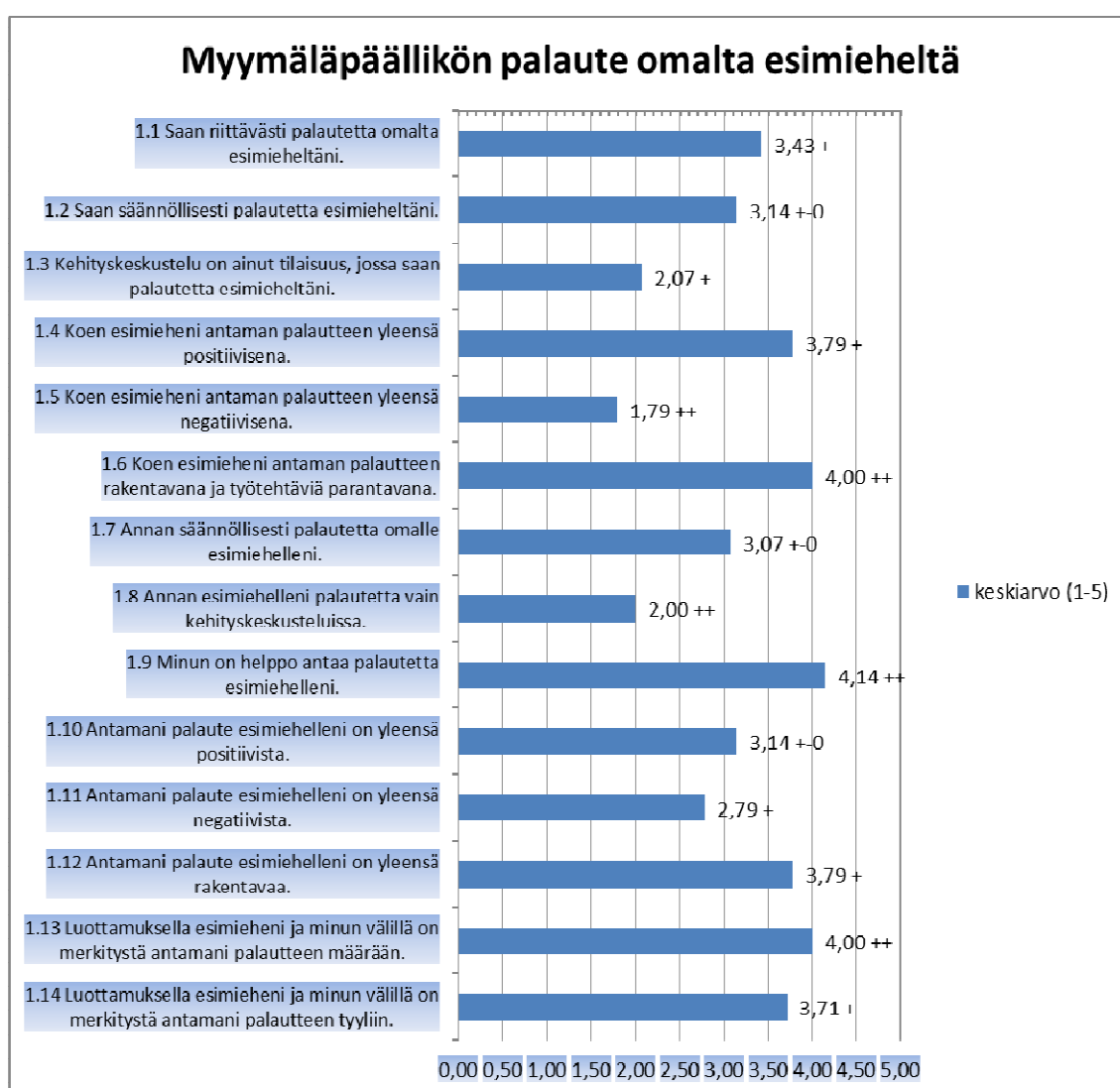
Tässä työssä validiteetti on pyritty pitämään mahdollisimman korkealla tasolla esimerkiksi sillä tavalla, että kysymyslomakkeet oikoluettiin useamman henkilön toimesta, jolloin kysymyslomakkeesta saataisiin mahdollisimman luotettava ja ymmärrettävä. Kysymyksissä pyritään siihen, että ne ovat yksiselitteisiä ja selkeitä. Lisäksi työhön liittyvät termit määriteltiin vastaajille mahdollisimman hyvin. Työn validiteetti kärsii kuitenkin siitä syystä, että tutki-

muksen vastaajat ovat yksi näkemys asiaan, koska se tehtiin vain myymäläpäälliköille. Tuloksiin voi liittyä tietty subjektiivisuus. Siitä olisi tullut todenmukaisempi, jos kysymykset olisi myös esitetty myymäläpäälliköiden alaisille. Sillä tavalla olisi saatu objektiivisempi näkemys tutkittuun asiaan. Myös tutkimuksen validius olisi parantunut tekemällä muutamia haastatteluita kyselyn tueksi.

6 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

6.1 Tulokset

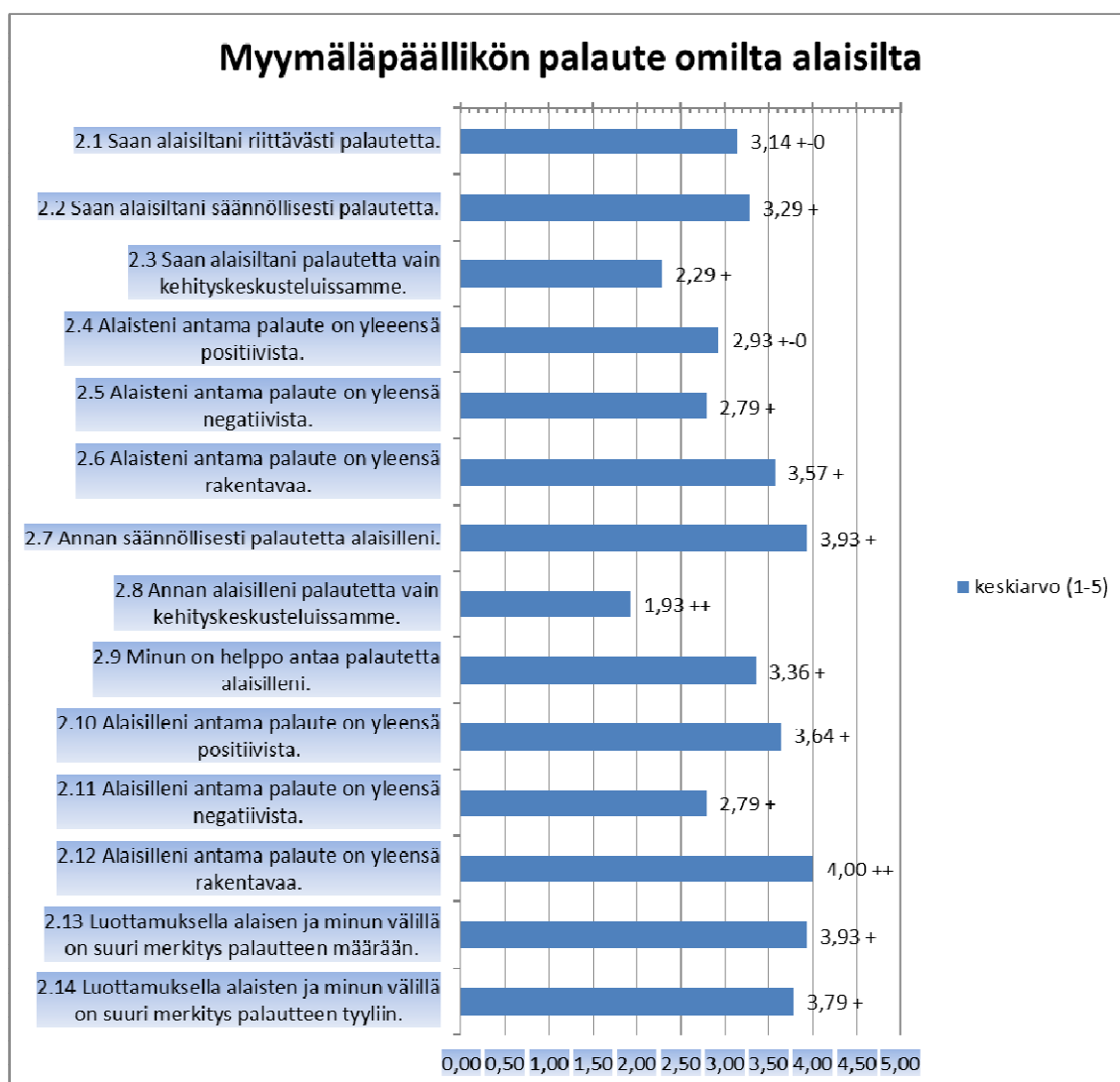
Kyselyn tulokset on esitetty kolmessa kuviossa (kuviot 5-7). Taulukot on jaoteltu kolmeen aihealueeseen eli myymäläpäällikön palaute oman esimiehen kanssa (kuvio 5), myymäläpäällikön palaute omien alaisten kanssa (kuvio 6) ja palautteen vaikutusta työryhmän työilmapiiriin ja palautteen kehittäminen (kuvio 7) Avoimien kysymysten tulokset on esitetty tekstimuodossa luvun lopussa.



Kuvio 5: Myymäläpäällikön palaute omalta esimieheltä

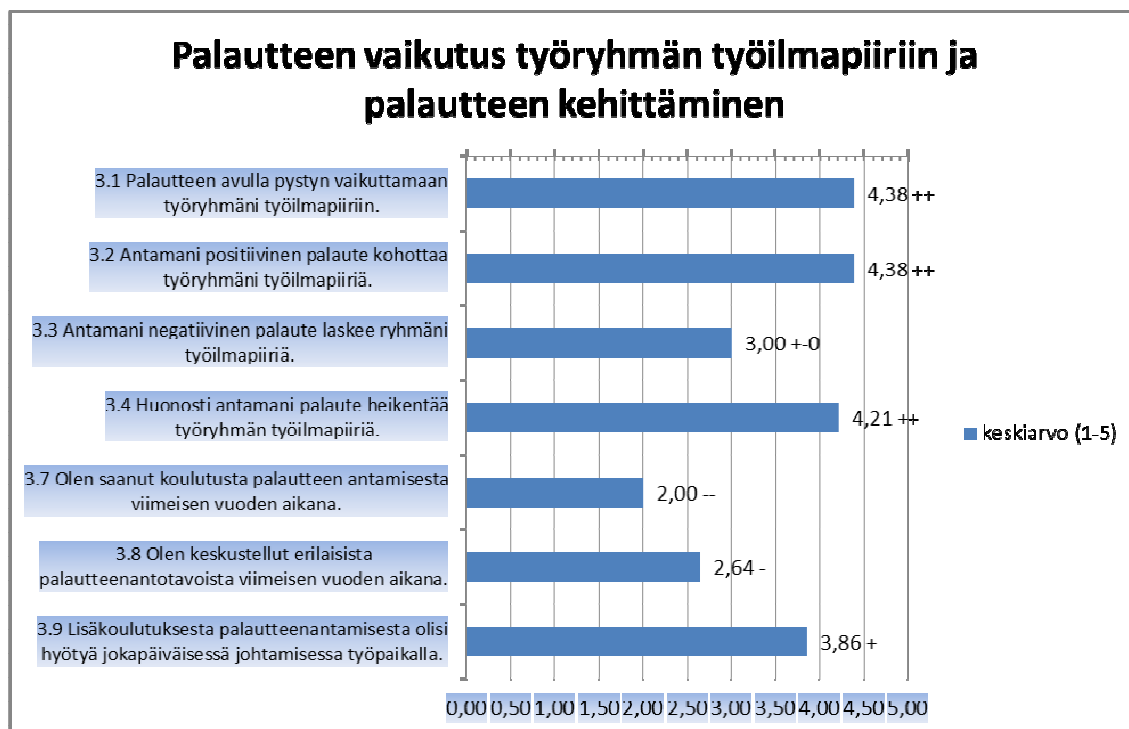
Kuviossa 5 esitetään myymäläpäälliköiden vastaukset kysymyksiin palautteesta oman esimiehen kanssa. Kysymykset 1.1 - 1.6 liittyvät esimieheltä saatuun palautteeseen. Kysymykset 1.7

- 1.12 liittyvät esimiehelle annettuun palautteeseen. Kysymykset 1.13 ja 1.14 liittyvät myymäläpäällikön ja esimiehen välisen luottamuksen merkitykseen palautteessa.



Kuvio 6: Myymäläpäällikön palaute omilta alaisilta

Kuviossa 6 esitetään myymäläpäälliköiden vastaukset kysymyksiin palautteesta omien alaisten kanssa. Kysymykset 2.1 - 2.6 liittyvät alaisilta saatuun palautteeseen. Kysymykset 2.7 - 2.12 liittyvät alaisille annettuun palautteeseen. Kysymykset 2.13 ja 2.14 liittyvät myymäläpäällikön ja hänen alaisten välisen luottamuksen merkitykseen palautteessa.



Kuvio 7: Palautteen vaikutus työryhmän työilmapiiriin ja palautteen kehittäminen

Kuviossa 7 esitetään myymäläpäälliköiden vastaukset palautteen vaikutuksesta työryhmän työilmapiiriin sekä myymäläpäälliköiden omasta palautteenantamisen kehittämisestä. Kysymykset 3.1 - 3.4 liittyvät palautteen vaikutuksesta työryhmän työilmapiiriin. Kysymykset 3.7 - 3.9 liittyvät myymäläpäälliköiden kehittämiseen palautteen antamisessa.

Kysymykseen 2.15 ”Millainen on hyvä palaute?” vastattiin omin sanoin. Pääsääntöisesti hyväksi palautteeksi koettiin perusteltu, ymmärrettävä rakentava palaute. Myös ajoituksen onnistumista painotettiin hyvässä palautteessa. Seuraavassa muutamia lainauksia vastauksista:

Palautteen tulisi olla rakentavaa ja perusteltua.

Palaute tulisi olla rakentavaa, asiallista ja ymmärrettävää.

Palautetta pitäisi antaa heti, kun siihen on aihetta.

Kysymykseen 2.16 ”Millainen on huono palaute?” vastattiin omin sanoin. Suurimmaksi osaksi huonoksi palautteeksi koettiin syyllistävä, moittiva, henkilökohtaisuuksiin menevä, epäselvä ja perustelematon palaute. Seuraavassa muutamia lainauksia vastauksista:

Huonosti esitetty ja perusteltu palaute.

Syyllistävä palaute ilman perusteluja.

Palautteessa mennään henkilökohtaisuuksiin.

Kysymykseen 3.5 ”Millaisella palautteella koetaan olevan positiivisia vaikutuksia työryhmäsi työilmapiiriin?” vastattiin omin sanoin. Pääsääntöisesti vastauksissa nousi esille positiiviset asiat, onnistumiset yhdessä, arvostamisen tunne sekä ajoituksen merkitys. Seuraavassa muutamia lainauksia vastauksista:

Opettavat, kehu ja kiitokset työstä.

Positiivinen palaute tehdystä työstä.

Yhteishenkeä kohottava kannustava ja rakentava palaute.

Annetaan heti kun on aihetta.

Kysymykseen 3.6 ”Millaisella palautteella koetaan olevan negatiivisia vaikutuksia työryhmäsi työilmapiiriin?” vastattiin omin sanoin. Suurimmaksi osaksi vastauksia nousi esille epämääräisyys, syyttely, huonosti annettu, niin sanotusti väärällä sävyllä annettu ja virheellinen palaute. Seuraavassa muutamia lainauksia vastauksista:

Syyllistävä.

Epäselvä.

Huonosti annettu.

Väärällä sävyllä annettu palaute.

6.2 Johtopäätökset

Tuloksia tulkitessa kriittinen pistemäärä oli kolme. Jos tuloksissa vastauskeskiarvoksi saatiin yli 3, silloin suurin osa oli samaa mieltä väittämän kanssa. Jos taas tuloksissa vastauskeskiarvoksi saatiin alle 3, silloin suurin osa oli eri mieltä väittämän kanssa. Jos vastauskeskiarvo oli 4 tai enemmän, silloin vastaajat olivat vahvasti samaa mieltä väittämän kanssa. Jos vastauskeskiarvo oli 2 tai pienempi, silloin vastaajat olivat vahvasti eri mieltä väittämän kanssa. Lisäksi käytin tulosten tulkinnassa apukeinona asteikkoa ++, +, +-0, - ja -- kuvaamassa, kuinka hyvin esitetty väittäminen nähtiin vastaajien kesken (Taulukko 10). Avoimista kysymyksistä kerättiin yleistä näkemystä hyvästä palautteesta ja sen vaikutuksista työilmapiiriin. Kysymyksissä 1.3, 1.5, 1.8, 1.11, 2.3, 2.5, 2.8 ja 2.11 oli parempi mitä pienempi pistekeskisarvo vastaajilta saadaan. Muissa kysymyksissä mahdollisimman suuri pistekeskisarvo oli parempi.

Kysymykset 1.1 - 1.6 liittyvät esimieheltä saatuun palautteeseen ja kysymykset 1.7-1.14 esimiehelle annettuun palautteeseen. Kysymykset 2.1 - 2.6 liittyvät alaisilta saatuun palautteeseen ja kysymykset 2.7 - 2.14 liittyvät alaisille annettuun palautteeseen. Kysymykset 3.1 - 3.4 liittyvät palautteen vaikutuksesta työryhmän työilmapiiriin ja kysymykset 3.7 - 3.9 liittyvät palautteen kehittämiseen. Kuviossa 8 tiivistetään kyselyn johtopäätökset verrattuna opinnäytetyön osatavoitteisiin.

Johtopäätökset palautteesta esimiehen kanssa:

Kaksi kohtaa nousi erittäin positiivisesti esille esimiesten antamasta palautteesta myymäläpäälliköille eli myymäläpäälliköt eivät kokeneet saavansa negatiivista palautetta esimiehlänsä (1.5: 1,79) samalla kun he kokivat saavansa rakentavaa ja työtehtäviä parantavaa palautetta (1.6: 4,00). Positiivisella tasolla koettiin olevan palautteen määrä (1.1: 3,43), kehityskeskustelu ei ollut ainut paikka palautteelle (1.3: 2,07) sekä palautteen positiivisuus (1.4: 3,79). Neutraalina asiana tai vastauksia jakavana pidettiin esimiehen säännöllistä palautetta (1.2: 3,14).

Kolme kohtaa nousi erittäin positiiviseksi esille myymäläpäälliköiden antamassa palautteessa omalle esimiehelle. Myymäläpäälliköt kokivat etteivät he anna palautetta esimiehelleen vain kehityskeskustelussa (1.8: 2,00). He kokivat palautteen antamisen helppona omalle esimiehelle (1.9: 4,14) sekä luottamuksella koettiin olevan merkittävä vaikutus palautteen antamisen määrään (1.13: 4,00). Positiivisella tasolla olivat ne, että palaute ei ole yleensä negatiivista (1.11: 2,79), palaute oli yleensä rakentavaa (1.12: 3,79) ja luottamuksella koettiin olevan merkitystä palautteen tyyliin (1.14: 3,71). Vastauksia jakavana pidettiin väittämiä että annetaan säännöllisesti palautetta omalle esimiehelle (1.7: 3,07) sekä annetaan yleensä positiivista palautetta esimiehelle (1.10: 3,14).

Johtopäätökset palautteesta alaisten kanssa:

Mikään kohta ei noussut erittäin positiiviseksi esille myymäläpäälliköiden näkemyksissä saadusta palautteesta omilta alaisiltaan. Kuitenkin neljä kohtaa oli positiivisella eli hyvällä tasolla ja kaksi kohtaa neutraalilla eli jakoi vastaajien mielipiteet. Hyvällä tasolla olivat palautteen säännöllisyys (2.2: 3,29), palautetta ei saada vain kehityskeskustelussa (2.3: 2,29), palaute ei ollut yleensä negatiivista (2.5: 2,79) sekä palaute oli yleensä rakentavaa (2.6: 3,57). Vastaukset jakaantuivat palautteen riittävyudessa (2.1: 3,14) sekä saadun palautteen positiivisuudessa (2.4: 2,93).

Kaksi kohtaa nousi erittäin hyvälle tasolle esimiesten antamassa palautteessa omille alaisilleen. Esimiehet kokivat etteivät he anna palautetta vain kehityskeskusteluissa (2.8: 1,93) sekä he kokivat antavansa yleensä rakentavaa palautetta (2.12: 4,00). Muuten kaikki muut kuusi kohtaa olivat hyvällä tasolla. Eli myymäläpäälliköt kokivat antavansa säännöllisesti palautetta (2.7: 3,93), palautteen antaminen koettiin helpoksi (2.9: 3,36), palaute oli yleensä positiivista (2.10: 3,64), palaute ei ollut yleensä negatiivista (2.11: 2,79) sekä luottamuksella koettiin olevan merkitystä palautteen määrään ja tyyliin (2.13: 3,93 ja 2.14: 3,79).

Johtopäätökset palautteen vaikutuksesta työryhmän työilmapiiriin ja palautteen kehittämiseen:

Myymäläpäälliköt kokivat, että heidän palautteella voidaan vaikuttaa työryhmän työilmapiiriin. Kolmessa kohtaa myymäläpäälliköt antoivat erittäin positiivisen näkemyksen olemalla todella samaa mieltä kyselyn näkemysten kanssa. Eli koettiin, että palautteella oli vaikutusta työryhmän työilmapiiriin (3.1: 4,38), positiivinen palaute kohottaa työryhmän työilmapiiriä (3.2: 4,38) sekä huonosti annettu palaute heikentää työryhmän työilmapiiriä (3.4: 4,21). Yhdessä väittämässä vastaukset jakaantuivat. Negatiivisella palautteella koettiin sekä laskevan että nostavan työryhmän työilmapiiriä (3.3: 3,00).

Myymäläpäälliköiden näkemykset palautteeseen liittyvästä koulutuksesta ja kehittämisestä antoivat ehkä kaikkein oleellista tietoa tulevaisuutta silmällä pitäen. Lisäkoulutuksesta koettiin olevan hyötyä jokapäiväisessä johtamisessa työpaikalla (3.9: 3,86). Huolestuttavaa oli, että vastaajat eivät kokeneet saavansa minkäänlaista koulutusta palautteenannosta viimeisen vuoden aikana (3.7: 2,00). Myöskään keskusteluita erilaisista palautteenantotavoista ei koettu tutuiksi viimeisen vuoden aikana (3.8: 2,64). Tämän perusteella myymäläpäälliköiden ja heidän esimiesten pitäisi hieman kiinnittää huomiota palautteeseen ja sen merkitykseen johtamisessa. Palaute on kuitenkin keskeinen asia uuden oppimisessa sekä vanhojen asioiden kehittämisessä paremmalle tasolle. Voi olla että palautteen antaminen koetaan niin perusasiaksi,

että sen takia sitä ei juurikaan käsitellä esimiespäivillä, esimiesten palaveripäivillä tai muissa koulutustapahtumissa.

Johtopäätökset avoimista vastauksista:

Hyväksi palautteeksi koettiin rakentava palaute, joka annettiin perustelluista syistä. Palautteen pitäisi olla ymmärrettävää. (2.15)

Huonoksi palautteeksi koettiin perustelematon palaute, palaute, josta jäi huono olo palautteensaajalle, sekä henkilökohtaisuuksiin menevä palaute. Erityisen raskaana pidettiin piikittelevää palautetta. (2.16)

Ryhmähenkeen positiivisesti vaikuttavalla palautteella oli linkki hyvään palautteeseen. Positiivisia vaikutuksia syntyi positiivisesta palautteesta sekä perustellusta rakentavasta palautteesta. Sanat positiivinen, kannustava, kiitokset, kehu, oikeudenmukaisuus nousivat esille palautteessa, jolla oli ryhmähenkeä nostattavat vaikutukset. (3.5)

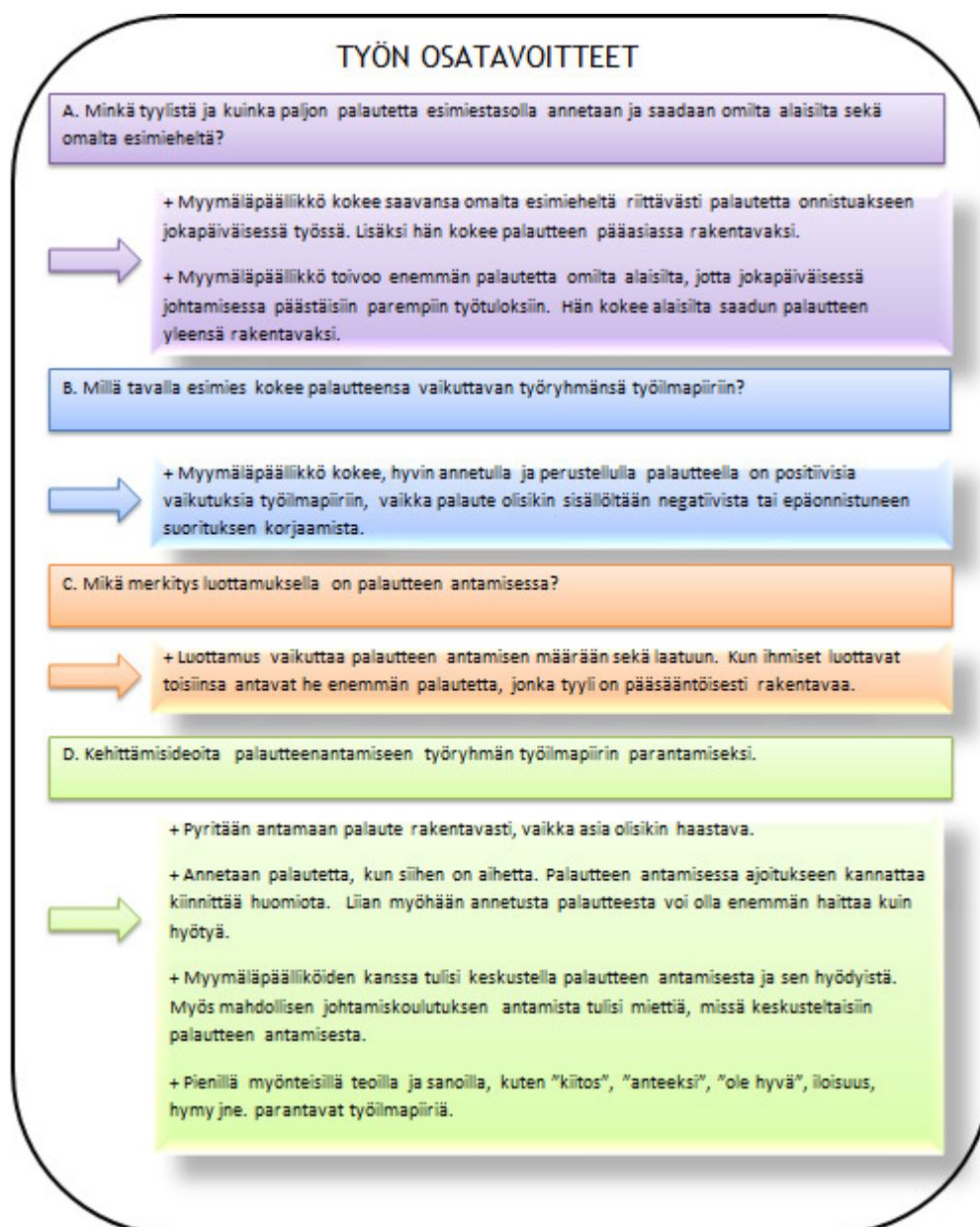
Ryhmähenkeen negatiivisesti vaikuttavalla palautteella oli niin ikään linkki huonoon palautteeseen. Samoja asioita, kuin huonossa palautteessa, nousi esille negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Huonosti perusteltu, epämääräinen, epäselvä, syyttävä ja jopa huonolla asenteella tai ”sävyllä” annettu palaute koettiin ryhmähenkeä heikentävänä tekijänä. (3.6)

Kun verrattiin työn osatavoitteita (kuvio 3) kyselyn tuloksiin, päästiin seuraavanlaisiin johtopäätöksiin (kuvio 8). Osatavoitteessa A haluttiin selvittää palautteen määrää ja laatua omalta esimieheltä ja alaisilta. Tuloksista ei voitu päätellä mitään konkreettista määrää, kuinka paljon palautetta annetaan ja minkä tyylistä se on. Voitiin kuitenkin sanoa, että myymäläpäälliköt kokivat saavansa riittävästi palautetta omalta esimieheltänsä mutta alaisiltaan toivoisivat saavansa enemmän. Tyyliään palaute koettiin olevan sekä esimieheltä että alaisilta yleensä rakentavaa ja työtehtäviä parantavaa. Osatavoitteessa B haluttiin selvittää, millä tavalla esimies kokee omalla palautteella olevan vaikutusta työryhmän työilmapiiriin. Tulosten perusteella myymäläpäälliköt kokivat, että heidän palautteensa vaikuttaa työryhmän työilmapiiriin. Positiivisella palautteella oli parantava vaikutus työilmapiiriin mutta negatiivisella palautteella ei nähty olevan heikentävä tai parantava vaikutus työryhmän työilmapiiriin. Lähinnä huonosti annettu palaute heikentää työilmapiiriä. Osatavoitteessa C haluttiin selvittää luottamuksen merkitystä palautteenannossa. Luottamuksella koettiin olevan merkittävä vaikutus sekä palautteen määrään että tyyliin niin esimiehen kuin alaisten kanssa. Osatavoitteessa D haluttiin selvittää mahdollisia kehittämisideoita palautteenantamiseen niin, että jatkossa työryhmän työilmapiiri parantuisi. Tulosten perusteella työpaikalla on tarvetta keskustella palautteen merkityksestä ja tavoista. Ei pitäisi pitää itsestään selvänä asiana, että palautetta

osataan antaa ja sen vaikutus ymmärretään. Palaute on kuitenkin yksi perustekijä uuden oppimisessa tai vanhan asian paremmin tekemisen edellytyksenä. Lisäksi vaikeistakin aiheista tulisi pystyä puhumaan mahdollisimman nopeasti, rehellisesti sekä selkein perustein. Palautetta tulisi antaa rakentavasti, niin että palautteenantohetki olisi molemmin puolta kanssa käymistä ja vaikeistakin asioista pyritään yhteisymmärryksessä pääsemään positiiviseen lopputulokseen. Hyvistä suorituksista tulee antaa palautetta, että työpaikalla ei synny sitä tunnetta, että pelkästä negatiivisesta asiasta annetaan palautetta. Tämän takia palautteeseen liittyy monesti hieman negatiivinen sävy.

Voidaan kuitenkin sanoa, että palautteella, erityisesti palautteenantotavalla, on vaikutusta työryhmän työilmapiiriin niin positiivisessa kuin negatiivisessa merkityksessä. Esimiehellä on suuri vastuu työilmapiirin rakentamisessa. Hän pystyy palautteenantotyyllillään vahvistamaan työilmapiiriä. Luottamuksella on palautteenantamisessa, kuin monessa muussakin johtamiseen liittyvässä asiassa, hyvin keskeinen rooli. Luottamusta ei pidä menettää. Jos siinä on parantamista, niin siihen kannattaa kiinnittää huomiota.

Tutkimuksessa pitää kuitenkin huomioida, että se on yksi näkemys asiaan, koska se tehtiin vain myymäläpäälliköille. Tuloksiin voi liittyä tietty subjektiivisuus. Siitä olisi tullut todemmukaisempi, jos kysymykset olisi myös esitetty myymäläpäälliköiden alaisille. Sillä tavalla olisi saatu objektiivisempi näkemys tutkittuun asiaan.



Kuvio 8: Opinnäytetyön osatavoitteet yhdistettynä kyselyn johtopäätöksiin

7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli oppia johtamisesta palautteenantamisen avulla. Tärkeää oli oppia huomioitavia ja tärkeitä asioita palautteenantamisesta sekä esimiesten palautteenantokyvyistä. Lisäksi halusin oppia antamaan palautetta niin, että työryhmän työilmapiiri parantuisi. Työssä oli myös osatavoitteita, joita käytettiin tutkimusvaiheen kyselylomakkeen runkona. Osatavoitteet jaoteltiin neljään eri kohtaan eli A-D. Osatavoite A:ssa selvitettiin, minkä tyylistä ja kuinka paljon palautetta myymäläpäälliköt saavat omalta esimieheltä ja alaisilta. Osatavoite B:ssä selvitettiin, millä tavalla myymäläpäälliköt kokevat vaikuttavan työryhmänsä työilmapiiriin. Osatavoite C:ssä selvitettiin, onko luottamuksella merkitystä palautteenannossa. Osatavoite D:ssä selvitettiin kehittämisideoita palautteenantamiseen niin, että työryhmän työilmapiiri parantuisi. Jokaiseen osatavoitteeseen saatiin jonkinlainen näkemys myymäläpäälliköiden näkökulmasta, vaikka tarkkoja määrällisiä arvoja ei saatukaan. Tosin ei tarkkoja arvoja haettukaan, vaan enemmänkin suuntaa antavia.

Työn tekemiseen sisältyi lukuisia ylä- että alamäkiä. Siitä kertoi jo työn pitkä kesto. Työn tekeminen alkoi jo syksyllä 2012 opinnäytetyöorientoitumisesta ja päättyi keväällä 2014. Aihe vaihtui kertaalleen ja muutamia kertoja mielessä kävi koko työn sivuun heivaaminenkin. Loppuen lopuksi voi sanoa, että kannatti nähdä vaivaa ja jatkaa loppuun saakka. Olen oppinut lukuisia asioita tämän työn tekemisen ohella. Muutamia asioita mainitakseen tämä pitkä prosessi opetti muun muassa ajan käytöstä, yhteistyöstä, toisten henkilöiden huomioimisesta ja tietenkin työn aiheesta eli palautteesta, esimiestyöstä ja työilmapiiristä. Yksi työn kannalta oleellinen asia, jossa kehityin, oli lähdemateriaalin hakeminen. Lukuisia kertoja kirjastossa kirjoja etsiessä ja tietokantoja selaillessa olivat mieleenpainuvia hetkiä. Myös wordin ja excellin käyttö tuli yhä tutummaksi, vaikka voin myöntää, että edellä mainitut ohjelmat tulivat välillä uniini.

Työn sisällöstä voin sanoa oppineeni eniten palautteen antamisen merkityksestä oppimisen kannalta. Usein palautetta pyydetään ja sitä annetaan erilaisissa tilanteissa, mutta sen palautteenantamisen perimmäinen idea jää taka-alalle. On hyvä muistaa, että kaiken uuden oppimisen tai vanhan asian paremmin tekemisen edellytyksenä on palautteen saaminen. Lisäksi itse palaute ei riitä vaan myös palautteen antotapaan tulee kiinnittää huomiota. Tavalla, jolla palaute annetaan, on loppujen lopuksi suurempi merkitys kuin sisällöllä itsellään. Loppujen lopuksi ei ole väliä onko kyseessä positiivinen tai negatiivinen asia. Tärkeämpää on, miten asiat esitetään ja miten toimitaan jatkossa. Lisäksi opin esimiehen tärkeydestä ryhmän työilmapiirin luomisessa. Vaikka kaikki työyhteisön jäsenet luovat työpaikan työilmapiirin omilla henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, on esimiehellä iso rooli johtamistavoillaan luomaan yhteinen avoin positiivinen työilmapiiri. Luottamuksen merkitystä ei tule aliarvioida myöskään palautteenantamisessa sekä hyvän työilmapiirin luomisessa.

Lisäksi tämä opinnäytetyöprojekti oli melkoinen itsetutkiskelun paikka. Olen aina tiennyt, että en ole omimmillani kirjoja lukiessa ja tekstiä kirjoittaessa. Mielestäni kehityin työn tekemisen ohella tiedon haussa. Tällä hetkellä lähteiden etsiminen ei tunnu yhtään niin vastenmieliseltä työltä kuin muutamia kuukausia sitten. Olen aina tykännyt pyörittää numeroita ja lukea taulukoita ja kuvioita. Tämä näkyi myös työn tutkimusvaiheessa, kun vein kyselyn tuloksia exceliin. Mielestäni oli erittäin kiinnostavaa lukea ja tulkita kyselyn tuloksia. Jälkeenpäin harmittaa, että kyselyyn vastaajia oli vain 14, kun niitä olisi yhtä hyvin voinut olla vaikka 50.

Jälkeenpäin ajateltuna tekisin muutamia asioita työstä eri tavalla. Teoriaa miettiessä olisin rakentanut työn viitekehyksen sekä sisällyksen konkreettisemmin heti työn alkuvaiheessa. Tällä kertaa työn sisällys rakentui matkan varrella lähdemateriaalia tutkiessa. Olisin miettinyt harkitummin tutkimusvaiheen kyselylomaketta ja kysymyksiä muun muassa palautteen määristä ja tyylistä. Näin jälkikäteen mietittynä olisin halunnut konkreettisempaa tietoa, kuinka paljon palautetta annetaan ja millä tavalla palautetta annetaan. Lisäksi olisin laajentanut kyselyn myös myymäläpäällikön alaisiin. Paremmalla ajankäytöllä olisin voinut myös tehdä muutamia henkilöhaastatteluita. Haastatteluilla olisin pystynyt tekemään tarkempia kysymyksiä palautteesta. Tällä tavalla olisin saanut sekä luotettavimmat vastaukset että laajemman otoksen kyselylle. Myös teorian linkittämistä tutkimukseen olisi pitänyt paremmin saada aikaiseksi. Nyt osaamattomuuttani linkitys teorian ja tutkimuksen välillä jäi melko valjuksi.

Mielestäni työstä voidaan tehdä jatkotutkimuksia. Voidaan laajentaa kysymykset alaisille sekä myymäläpäällikön esimiehelle ja verrata vastauksia myymäläpäällikön vastauksiin. Lisäksi on mahdollista tehdä syvempiluotoista tutkimusta henkilöhaastatteluilla niin esimiesasemassa kuin alaisten kanssa. Yhtenä mahdollisuutena on nousta korkeammalle esimiestasolle ja tutkia heidän palautekäytäntöjä ja vaikutusta työilmapiiriin.

Työn valmiiksi saamisen kannalta oleellisia henkilöitä ovat työnohjaajaopettaja lehtori Taina Lackman, tekstin ohjaaja lehtori Kaarina Murtola sekä Suur-Seudun Osuuskaupan yhteyshenkilö ryhmäpäällikkö Tomi Sorsa. Lehtori Lackmanin avulla pystyin kokoamaan järkevän kokonaisuuden aiheistani ja sain lukuisiin ongelmakohtiin apua ja ratkaisuvaihtoehtoja. Lisäksi hän pystyi heikkoina aikoinani motivoimaan ja kannustamaan jatkamaan työn loppuun viemisessä. Lehtori Murtolan avulla onnistuin korjaamaan pienet ja vähän suuremmat kielelliset virheet korrektimpaan muotoon. Ryhmäpäällikkö Sorsa auttoi erityisesti tutkimusvaiheessa kyselyjen toteuttamisessa omille ja hänen kollegan alaisilleen. Lisäksi olen saanut lukuisia kommentteja ja parannusehdotuksia työstäni opiskelijakollegoilta. Kiitos kaikille henkilöille tasapuolisesti kaikesta avusta, jonka olen saanut.

Lähteet

Kirjat

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Adams, J. 2007. Managing People in Organizations - Contemporary Theory and Practice. New York: Palgrave Macmillan.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2012. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Kopijyvä Oy.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Connor, M. & Pokora, J. 2010. Coaching & Mentoring at Work - Developing Effective Practice. Maidenhead: Open University Press.
- Greene, J. & Grant, A. M. 2003. Solution-focused coaching - Managing people in a complex world. Lontoo: Momentum.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorko, A. 2005. Palkitse taitavasti. Juva: WS Bookwell Oy.
- Harju, A. 2007. Palauteprosessin merkitys esimiestyössä, esimiehelle. Kontekstina rakennustyömaa. Tampereen yliopisto.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Jalava, U & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita Oyj.
- Kauppo, H. 2011. Henkilöstön kehittäminen palautejärjestelmän avulla: Valmentava johtaminen esimiestyössä. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
- Kupias, P., Peltola R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity - Lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: Kopioniini Oy.
- McManus, J. 2006. Leadership: Project and Human Capital Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Sydänmaanlakka, P. 2005. Intelligent Leadership: Leading people in intelligent organisations. Espoo: Pertec Oy.
- Åberg, L. 2002. Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Artikkelit

Baker, N. 2010. Employee feedback technologies in the human performance system. *Human Resource Development International* 4/2010, 477-485.

Boe, J. 2010. Sit Up Straight & Pay Attention! *American Salesman* 12/2010, 13-15.

Busser, D. 2012. Delivering Effective Performance Feedback. *T+D* 4/2012, 32-35.

Ellis, R. 2013. Four Ways Leaders (Unintentionally) Scare Employees. *T+D* 8/2013, 18.

Steinhaus, R. 2010. Psychological Thrillers. *Director* 3/2010, 20.

Stewart, T. 2004. The Highway of the Mind. *Harvard Business Review* 1/2004, 116.

Internet

Digipaperi. 2013. Viitattu 13.11.2013. <http://www.digipaper.fi/sso/110093/>

Etera. 2013. Viitattu 22.10.2013.

<http://www.etera.fi/tyonantaja/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin-osat>

Finlex. 2013a. Viitattu 25.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Finlex. 2013b. Viitattu 25.10.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

S-kanava.fi. 2013. Viitattu 13.11.2013. <https://www.s-kanava.fi/web/s/sso>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013a. Viitattu 22.10.2013. <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013b. Viitattu 22.10.2013.

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013c. Viitattu 22.10.2013.

http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_malli

Työelämään.fi. 2013a. Viitattu 22.10.2013. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyon-erimuodot/miten-parjata-patkatoissa/hyva-tyoilmapiiri/>

Työelämään.fi. 2013b. Viitattu 22.10.2013 <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyon-erimuodot/miten-parjata-patkatoissa/tyolait-ja-sopimukset/>

Työelämään.fi. 2013c. Viitattu 22.10.2013. <http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/tyon-erimuodot/miten-parjata-patkatoissa/yt-lait-ja-patkatyo/>

Muut lähteet

Sorsa, T. 2013. Ryhmäpäällikkö SSO sähköpostikeskustelu 18.11.2013. Suur-Seudun Osuuskauppa. Lohja.

Kuviot

Kuvio 1: Työn teoreettinen viitekehys	7
Kuvio 2: Työn tarkoitus	8
Kuvio 3: Työn osatavoitteet.....	8
Kuvio 4: Työhyvinvoinnin nelikenttä (mukailten Etera 2013)	28
Kuvio 5: Myymäläpäällikön palaute omalta esimieheltä	37
Kuvio 6: Myymäläpäällikön palaute omilta alaisilta	38
Kuvio 7: Palautteen vaikutus työryhmän työilmapiiriin ja palautteen kehittäminen.....	39
Kuvio 8: Opinnäytetyön osatavoitteet yhdistettynä kyselyn johtopäätöksiin	45

Taulukot

Taulukko 1: Termejä erilaisista palautteista ja lyhyt määritelmä (mukaillen Ahonen ym. 2012, 201-205)	14
Taulukko 2: Hyvä palaute (mukaillen Lindholm ym. 2012, 129).....	15
Taulukko 3: Taitavasti annetun palautteen vaikutuksia (mukaillen Lindholm ym. 2012, 129) .	15
Taulukko 4: Osaamisen, hyväntahtoisuuden, rehellisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen vahvistamismenetelmiä (Kupias ym. 2011, 153-154)	19
Taulukko 5: Kehonkieli (Aarnikoivu 2010, 146)	20
Taulukko 6: Esimiehen tehtävät jaoteltuna neljään pääkenttään (Jylhä & Viitala 2001, 178)	22
Taulukko 7: Positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työilmapiiriin (mukaillen Työturvallisuuskeskus TTK 2013a)	26
Taulukko 8: Työhyvinvoinnin viisi porrasta (mukaillen Työturvallisuuskeskus TTK 2013c)	28
Taulukko 9: Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä (mukaillen Hirsijärvi ym. 2013, 140).....	31
Taulukko 10: Kyselyn tulosten analysointiapumerkit	34

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake	53
Liite 2. Kyselyn saateteksti	54

Liite 1. Kyselylomake

Vastaa väittämien ristimällä ruutu asteikolla 1-5 (1 = täysin erimielttä, 2 = eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä) ja avoimiin kysymyksiin omin sanoin.

1 PALAUTE ESIMIEHENI KANSSA

- 1.1 Saan riittävästi palautetta omalta esimiehelläni.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.2 Saan säännöllisesti palautetta esimiehelläni.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.3 Kehityskeskustelu on ainut tilaisuus, jossa saan palautetta esimiehelläni.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.4 Koen esimieheni palautteen yleensä positiivisena.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.5 Koen esimieheni palautteen yleensä negatiivisena.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.6 Koen esimieheni palautteen rakentavana ja työtehtäviä parantavana.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.7 Annan säännöllisesti palautetta omalle esimiehelläni.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.8 Annan esimiehelläni palautetta vain kehityskeskusteluissa.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.9 Antamani palaute esimiehelläni on yleensä positiivista.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.10 Antamani palaute esimiehelläni on yleensä negatiivista.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.7 Annan säännöllisesti palautetta alaisilleni.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.8 Annan alaisilleni palautetta vain kehityskeskusteluissamme.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.9 Alaisilleni antamani palaute on yleensä positiivista.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.10 Alaisilleni antamani palaute on yleensä negatiivista.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.11 Alaisilleni antamani palaute on yleensä rakentavaa.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.12 Luottamuksella alaisen ja minun välillä on suuri merkitys palautteen määrään.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.13 Luottamuksella alaisen ja minun välillä on suuri merkitys palautteen tyyliin (esimerkiksi onko palaute rakentavaa, positiivista, negatiivista, uusia ideoita.)
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.14 Millaista on hyvä palaute?

- 2.15 Millaista on huono palaute?

- 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.11 Antamani palaute esimiehelläni on yleensä rakentavaa.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.12 Luottamuksella esimieheni ja minun välillä on merkitystä antamani palautteen määrään.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 1.13 Luottamuksella esimieheni ja minun välillä on merkitystä antamani palautteen tyyliin (esimerkiksi onko palaute rakentavaa, positiivista, negatiivista, uusia ideoita.)
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2 PALAUTE ALAISTENI KANSSA
- 2.1 Saan alaisiltani riittävästi palautetta.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.2 Saan alaisiltani säännöllisesti palautetta.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.3 Saan alaisiltani palautetta vain kehityskeskusteluissamme.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.4 Alaisteni palaute on yleensä positiivista.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.5 Alaisteni palaute on yleensä negatiivista.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 2.6 Alaisteni palaute on yleensä rakentavaa.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

3 PALAUTTEEN VAIKUTUS TYÖRYHMÄN TYÖILMAPIIRIIN JA PALAUTTEEN KEHITTÄMINEN

- 3.1 Palautteen avulla pystyn vaikuttamaan työryhmäni työilmapiiriin.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 3.2 Positiivinen palaute kohottaa työryhmäni työilmapiiriä.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 3.3 Negatiivinen palaute laskee ryhmäni työilmapiiriä.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 3.4 Huonosti annettu palaute heikentää työryhmän työilmapiiriä.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 3.5 Millaisella palautteella koet olevan positiivisia vaikutuksia työryhmäsi työilmapiiriin?

- 3.6 Millaisella palautteella koet olevan negatiivisia vaikutuksia työryhmäsi työilmapiiriin?

- 3.7 Olen saanut koulutusta palautteen antamisesta viimeisen vuoden aikana.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 3.8 Olen keskustellut erilaisista palautteenantotavoista viimeisen vuoden aikana.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○
- 3.9 Lisäkoulutuksesta palautteenantamisesta olisi hyötyä jokapäiväisessä johtamisessa työpaikalla.
1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○

Liite 2. Kyselyn saateteksti

Hei,

oheinen kysely on osa opinnäytetyötäni Laurea ammattikorkeakoulussa Lohjan yksikössä. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää esimiehen antaman palautteen merkitys työryhmän työilmapiiriin. Kyselyn aihealueet liittyvät esimiehen palautteen antamiseen ja saamiseen sekä palautteen vaikutukseen työryhmän työilmapiiriin. Kyselytutkimus koostuu valinnaisista väittämissä, joihin vastataan asteikolla 1-5 (1 = täysin erimieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä) sekä avoimista kysymyksistä. Kyselyn vastaaminen vie aikaa noin 10 - 15 minuuttia. Vastaukset palautetaan kirjekuoressa omalle esimiehelle 31.12.2013 mennessä. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä eikä vastaajien henkilöllisyyttä pystytä tunnistamaan vastausten perusteella. Lisätietoa kyselystä ja opinnäytetyöstä saat Jarkko Saariselta joko puhelimitse [REDACTED] tai sähköpostilla [REDACTED]. [REDACTED] Tekstin alapuolella on määritelty kyselyn oleelliset termit palaute, työryhmä ja työilmapiiri.

*Palaute = Kaikki keskustelu työstä ja työhön liittyvistä asioista, kuten ohjeista, työjärjestyksistä, korjauksista, kehuista yms. esimiehen ja alaisen/alaisten välillä.

*Työryhmä = Työryhmällä tarkoitetaan niitä ihmisiä, jotka työskentelevät samassa tulosityksikössä. Työryhmän muodostaa esimies ja hänen alaiset.

*Työilmapiiri = Työilmapiirillä tarkoitetaan sitä henkeä, fiilistä sekä ”tekemisen meininkiä”, joka vallitsee omassa työryhmässä.

Yhteistyöstä kiittäen

Jarkko Saarinen