



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palautteen merkitys työyhteisössä

Esimiesten ja alaisten palautteenanto ja vastaanotto

Pllana, Blerina

2015 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palautteen merkitys työyhteisössä Esimiesten ja alaisten palautteenanto ja vastaanotto

Blerina Pllana
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Pllana, Blerina

**Palautteen merkitys työyhteisössä
Esimiesten ja alaisten palautteenanto ja vastaanotto**

Vuosi 2015 Sivumäärä 60

Tämän opinnäytetyön aiheena on palautteen merkitys työyhteisössä. Tarkoituksena on selvittää työyhteisön palautekäytäntöjä ja palautteen merkitystä esimies-alaistasolla. Opinnäytetyössä palautetta käsiteltiin käsitteenä työyhteisön käytäntönä sekä määriteltiin, mikä olisi toimivin palautekanava työyhteisössä. Opinnäytetyön case-yritys on Nordea, sen Espoon alueen 6 konttorin toimihenkilöt ja esimiehet sekä Nordea rahoituksen yritysluottotiimi.

Opinnäytetyössä tutkimuksella käsitellään palautetta ja palautekanavia ja niiden merkitystä työyhteisöön. Lisäksi selvitetään, mitkä ovat yleisimpiä palautekanavia ja miten esimies suhtautuu palautteeseen. Teoriaosuus koostuu palautteen yleisestä teoriasta. Tässä opinnäytetyössä palaute tarkoittaa esimiehen ja toimihenkilöiden välistä vuorovaikutusta, joka sisältää luottamuksellista palautteen antoa ja vastaanottoa.

Tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Tutkimus toteutettiin Leppävaaran Nordeassa sekä Nordea Rahoituksessa. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään työntekijöiden näkemyksiä työyhteisön palautekäytännöstä sekä niiden merkityksestä. Kyselylomakkeessa käytettiin valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä väittämiä. Väittämät ovat Likertin neliportaisia asenneasteikkoja.

Tutkimuksessa selvisi että, tutkittavilla kohdeorganisaatioilla on hyvä palautekulttuuri. Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä palautteen saamiseen. Alaiset ja heidän esimiehensä ottavat palautetta rakentavasti vastaan. Vastaajat pitävät kuukausi- ja kehityskeskustelua tärkeimpänä palautekanavana palautteenannossa. Keskustelut mahdollistavat avoimen ja rehellisen keskustelun, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa avoimesti palautetta.

Asiasanat palaute, luottamus, palautekanavat, palautteen merkitys

Pllana, Blerina

The Significance of Feedback in the Work Community

Year	2015	Pages	60
------	------	-------	----

The purpose of this thesis project was to clarify practices of the work community regarding feedback and the significance of feedback between manager and subordinate. The thesis examines the concept of feedback in the workplace and determines the most viable feedback channel for the workplace. Nordea bank in the Espoo area was used as a case company for the project with the employees and managers of 6 offices, and also the corporate credit team of Nordea financing involved in the study.

This thesis deals with feedback, feedback channels and their roles in the working community. Additionally research shows, what the most common feedback channels are and how the supervisor responds to feedback. The theoretical section examines feedback from a general theoretical perspective. In this thesis feedback refers confidential feedback between a manager and his/her subordinates.

The research approach is quantitative and the view of the research sample was surveyed using an electronic questionnaire. The research was conducted Nordea's branch in Leppävaara and at Nordea Finance. The research was intended to find out the views of employees in the working community regarding the significance and practice of giving and receiving. The questionnaire used ready-made answer choices that contained claims. Responses to the statements were indicated on a four-point Likert attitude scale.

The objective of the thesis is to improve and develop Nordea's feedback practices. The aim is also to find out which feedback channels work best.

The research revealed that the, target organizations have a good feedback culture. The majority of the respondents are satisfied receiving feedback. Subordinates and their superiors take the feedback in a constructive manner. Respondents consider monthly and development discussion of the working community as the most important feedback channels for feedback communication. Discussions allow for open and honest dialogue, in which both parties will have the opportunity to openly give feedback.

Keywords feedback, the importance of feedback, trust, feedback channels

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus.....	8
1.2	Tutkimusmenetelmä	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Teoreettinen tausta	9
2.1	Palaute	9
2.2	Palautetyylit	11
2.3	Palautteen merkitys työyhteisössä	12
2.4	Palautteen merkitys työhyvinvointiin	12
2.5	Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä	13
2.6	Palautteen tavoite ja merkitys.....	14
2.7	Palautteenanto ja vastaanotto.....	14
2.8	Rakentavan palautteen haasteet	15
2.9	Rakentavan palautteen anto ja vastaanotto	16
2.10	Myönteinen palaute työyhteisössä	18
2.11	Palaute esimiehelle	18
2.12	Johtamisviestintä yleisesti	19
2.12.1	Työyhteisön ilmapiiri	20
2.12.2	Viestinnän merkitys työyhteisössä	20
2.12.3	Viestintä	21
2.12.4	Vuorovaikutustaidot	21
2.12.5	Luottamus ja palaute vuorovaikutuksessa	22
2.13	Palautekanavat	24
2.13.1	Tiimipalaveri ja ilmoitustaulut	24
2.13.2	Viikko- ja kuukausikeskustelu	25
2.13.3	Kehityskeskustelu	25
2.13.4	Sähköposti	27
3	Tutkimusmenetelmä.....	27
3.1	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	28
3.2	Valittu tutkimusmenetelmä ja metodologia	28
3.3	Kyselylomake ja sen rakenne	29
3.4	Kysymysten taustoitus	30
3.5	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	30
4	Empiirinen osa	31
5	Tutkimustulosten johtopäätökset	46
6	Yhteenveto ja suositukset	47
	Lähteet	49

Kuviot	51
Liitteet.....	52

1 Johdanto

Työntekijöiden ja työyhteisöjen tärkeä, toimiva ja motivoiva tekijä on palaute. Palautteen antajan ja vastaanottajan välillä edellytyksenä on toimiva vuorovaikutus. Palautteen avulla organisaation eri yksiköt pystyvät kehittymään, kun ne saavat tiedon onnistumisistaan ja kehittymisistään. (Juholin 2008, 240.) Palautteen merkitys on kasvanut ja sitä tarvitaan työyhteisössä. Kasvun ja kehittymisen mahdollisuus tulee palautteen kautta. Työyhteisö, jossa on hyvä palautekäytäntö ja jossa kaikki tukevat toisiaan onnistumisissa, lisää johtamisen tehoa sekä työyhteisön hyvinvointia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011.)

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut samalla, kun myös palautteen merkitys. Palautetta kaivataan ja tarvitaan työyhteisössä. Tarve palautteeseen on yhteydessä työn vaatimuksiin sekä arvoihin. (Ranne 2006, 9.) Työelämän muutokset ja kasvavat vaatimukset luovat haasteita myös työyhteisön hyvinvoinnille. (Rytikangas 2011, 44-52.) Työntekijät ovat tärkeä voimavara ja heidän työhyvinvointiaan parantamalla nostetaan työmotivaatiota sekä työn laatua. Lisäksi työhyvinvoinnin kasvaessa sairauslomat vähenevät ja työntekijät jaksavat pidempään töissä ja se lisää taasen työn tuottavuutta. Palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa ja yrityksissä, jossa vallitsee hyvä palautekäytäntö, kaikki tukevat toistensa onnistumista ja täten palaute lisää myös johtamisen tehoa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24).

Palautteella tarkoitetaan sitä, millaisena toinen henkilö koetaan henkilönä, millaisena hänen käyttäytymisensä koetaan sekä miten hän suoriutuu tehtävistään. Yleensä esimies on se, joka antaa palautetta alaisilleen, harvemmin alainen antaa esimiehelle palautetta. Palautteen onnistuneisuus riippuu täysin siitä, kuinka palautteen antaja on asiansa esittänyt.

Palaute voi olla positiivista eli myönteistä tai negatiivista eli rakentavaa palautetta. Palautteen tulee olla tasapuolista, eli myönteistä ja rakentavaa. Rakentavalla palautteella halutaan kehittää palautteen saajaa. (Kallioma 2010, 81-82.) Esimiehen tehtävänä on hallita erilaiset palautetyylit ja käyttää niitä tilanteiden mukaan. Esimiehen asema yrityksessä vaikuttaa palautetyylin valintaan. (Kupias 2011, 214.)

Tähän opinnäytetyöhön valittu aihe on kaiken kaikkiaan ajankohtainen, koska palaute työyhteisössä on merkityksellinen alue. Palautekulttuuri on myös tärkeä kaikenlaisissa organisaatioissa, joten niiden tulisi panostaa siihen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää case-yritykselle alaisten esimiehelle antamaa henkilökohtaista palautetta sekä esimiesten antamaa palautetta alaisille. Palautetta käsitellään työkäyttötymisenä, johtamistapana, vuorovaikutuksena ja luottamuksena, jotka ovat työyhteisössä erityisen tärkeitä. Palauteprosessiin työyhteisössä kuuluu sekä myönteisen että rakentavan palautteen antaminen. Rakentavan palautteen antaminen koetaan usein haasteelliseksi ja siksi sitä kutsutaankin usein kriittisen palautteen antamiseksi. Yleisesti palautteen antaminen työpaikalla on vuorovaikutusta, joka synnyttää monenlaisia tunteita. Myönteinen palaute on yksi motivoimisen toimivimpia keinoja. Rakentava palaute on puolestaan tarpeen kehittämisessä ja kehittämässä. Palautteen vaikutukset pätevät yhtäläillä sekä alaiseen että esimieheen. Tutkimuksessa selvitettiin myös eri palautekanavien merkitystä. Case-yrityksenä oli Nordean Espoo alueiden konttoreiden sekä Nordea Rahoituksen yritysluottotiimi.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä, laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. Määrällisen tutkimuksen havaintoaineiston keruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi tutkimuskysely. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii suuria ihmisryhmiä kartoit-taviin tutkimuksiin. Sen avulla ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein tilastollisia malleja.

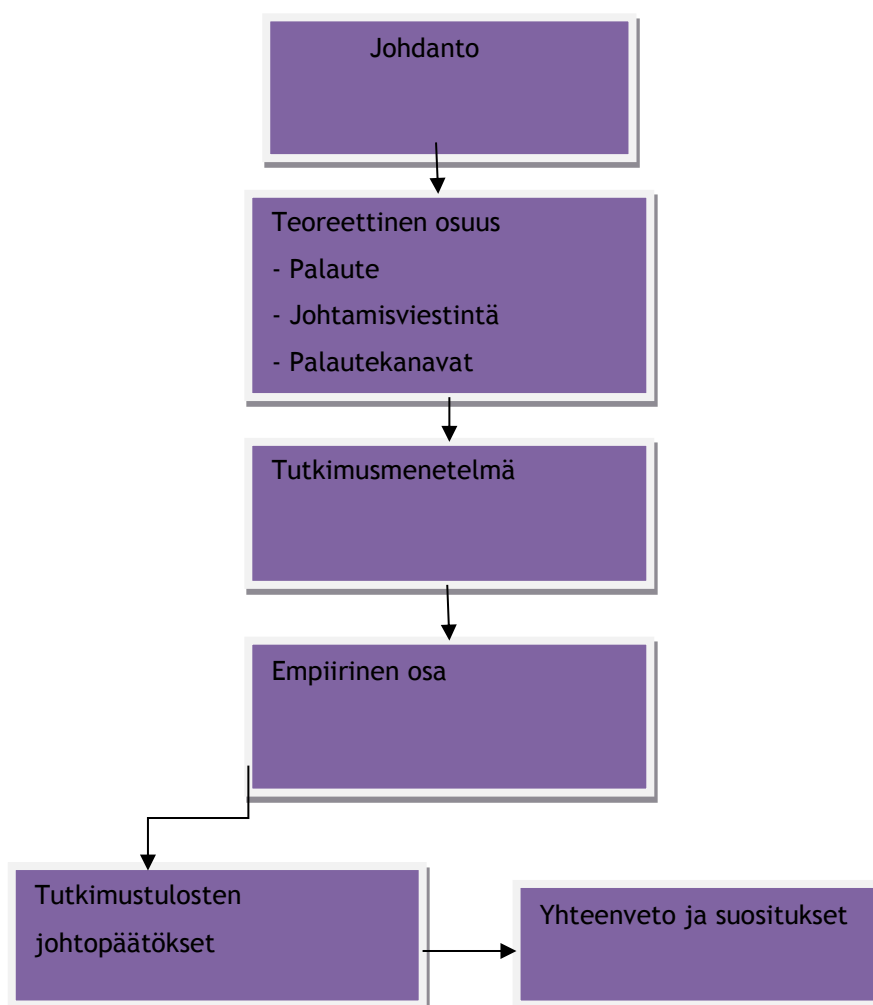
Tutkimisessa pyrittiin kyselylomakkeen kautta selvittämään, miten esimies suhtautuu palautteeseen ja onko palautteesta mitään hyötyä organisaatiolle. Edelleen haluttiin selvittää, mitä palautekanavia käytetään palautteenannossa.

1.3 Teoreettinen tausta

Teoreettinen tausta opinnäytetyössä koostuu palautteesta, viestinnästä ja palautekanavista sekä osittain johtamisviestinnästä. Osa teoreettisesta taustasta koostuu Nordean sisäisestä materiaalista, jonka pohjalta esitellään käytössä olevat palautekanavat. Teorian valinta perustuu aiheeseen ja case-yritykseen sopivasti.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö etenee kuvion 1 mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa esitellään aihe ja käydään läpi työn tavoite, tutkimusongelma- ja menetelmä.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

Toinen luku muodostaa työn teoriaosuuden. Luvussa määritellään palaute ja sen eri muodot, johtamisviestintä sekä palautekanavat. Kolmannessa luvussa käydään läpi laajemmin tutkimusmenetelmä ja empiirinen tutkimus, jossa on tutkimuksen tulokset. Luvussa neljä on empiirinen osa. Luvuissa viisi ja kuusi käydään läpi tutkimustulosten johtopäätökset ja yhteenveto työstä sekä suositukset.

2 Teoreettinen tausta

2.1 Palaute

Organisaatiossa palaute liikkuu niin horisontaalisesti kuin verbaalisesti. Horisonttisella palautteella tarkoitetaan, että palaute on rinnakkaista ja saman tasoista. Vertikaalinen palaute on tasolta toiselle kulkevaa, esimerkiksi esimieheltä alaiselle. Horisontaalinen palaute on ensisijassa kehittymisen ja toissasijaksi ohjaamisen väline. Kun taas vertikaalinen on ensisijassa ohjaamisen ja toissasijaksi kehittymisen väline. Vertais- ja kollegapalaute on tärkeä horison-

taalisen palautteen laji, sillä laajennetaan sekä omia että muiden näkemyksiä. Vertaispalautteella voidaan työyhteisössä kehittää osaamista. Vertaispalautteella tarkoitetaan, kun ohjataan alaista työskentelyssä. Vertikaaliseen palautteeseen kuuluu esimiehen selkä näkyminen ja ohjaustehtävät asemaan. Palaute liikkuu vertikaalisesti esimies-alaisuudessa, se voi liikkua myös molempiin suuntiin. Horisontaalista on myös esimiehen palaute. Esimiehen ohjausoikeus jää tällöin taka-alalle ja esimies on palautetilanteessa tasavertaisessa asemassa alaiseen suhtautettuna. Tällöin palautetta voidaan antaa tasaisesti molemmin puolin. Tällä on ero esimiespalautteesta, jossa organisaation valta korostuu. (Kupias 2011, 17-18.)

Palautteella tarkoitetaan sitä, millaisena toinen henkilö koetaan henkilönä, millaisena hänen käyttäytymisensä koetaan sekä miten hän suoriutuu tehtävistään. Yleensä esimies on se, joka antaa palautetta alaisilleen, harvemmin alainen antaa esimiehelle palautetta. Palautteen onnistuneisuus riippuu täysin siitä, kuinka palautteen antaja on asiansa esittänyt, eli onko asia ilmaistu hyvin ja miten se on mennyt perille. Hyvä esimies antaa palautetta siten, että se vahvistaa alaisen sisäistä palautetta, eli miten henkilö pohtii omaa toimintaansa. Palautteen avulla esimies ohjaa ja kehittää niin yksittäisten kuin koko työryhmän toimintaa palautteen avulla.

Palautteella on monta tarkoitusta, sen avulla voidaan auttaa palautteen vastaanottajaa kehittymään työssään, motivoida palautteen vastaanottajaa ja lisätä työtyytyväisyyttä sekä suunnata toimintaa ja ohjata suorituksia. Työntekijän työsuoritukset paranevat kehittävällä palautteella. Esimiehellä pitää olla perustelut kehittäväälle palautteelle, hänen täytyy osata kertoa ja perustella, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Esimies pyrkii asialla herättämään vastaanottajaa miettimään, miksi asia tuotiin esille. Palautteella pyritään motivoimaan työntekijöitä, lisäämään heidän työhyvienvointiansa sekä vahvistamaan heidän itsetuntoaan. (Kupias 2011, 19-22.)

Työpaikalla palautteeseen kuuluu kiinnittää huomiota entistä enemmän, koska palautteen merkityksellä on suuri vaikutus työyhteisöön ja koko organisaatioon. Jatkuva palaute estää työpaikan ongelmatilanteet. Piilin (2006, 55) mukaan palautteen ensisijainen tarkoitus on muuttaa ja kehittää palautteen saajan käyttäytymistä. Esimiehen tärkein työkalu on palaute, varsinkin sellainen, joka on oikein käsitelty. Palaute lisää työmotivaatiota. Työntekijän työssä menestymisen kannalta hyvä esimiespalaute on hyvin perusteltua ja täsmällistä tietoa. Siihen kuuluu avoin vuorovaikutus, jossa on mahdollista käsitellä palautetta ja tulkintoja. Palaute, joka on hyvää kehittää, kannustaa, innostaa ja käynnistää vastaanottajan omia pohdintoja. Palaute vaikuttaa esimieheen, työntekijään ja työyhteisöön. Palautteella on merkitystä työhyvinvoinnin ja työyhteisön kannalta. Palaute voi olla negatiivista tai positiivista. (Åberg 2008, 32-33.)

Työpaikoilla puhutaan paljon siitä, että esimiehet eivät anna riittävästi palautetta alaisille. On hyvin haasteellista selvittää, mikä on riittävä palautteen määrä. Jokaisen esimiehen on hyvä selvittää omassa työyhteisössään, mikä on riittävä palaute alaisille. Monesti työntekijät ovat sitä mieltä, että he saavat liian vähän palautetta. Harvemmin kuulee työntekijän sanovan saavansa esimieheltään liikaa palautetta. (Aarnikoivu 2008, 149-150.)

Esimiehen on hyvä antaa palautetta niin onnistumisista kuin epäonnistumisista, jotta palautteesta olisi hyötyä. Jotta palautteella olisi merkitystä, esimiehen ei pidä keskittyä vain toiseen ääripäähän. Korjaavan palautteen antaminen jatkuvasti saa työntekijän menettämään oman persoonansa. Esimies, joka ei anna lainkaan palautetta, koetaan välinpitämättömänä ja alaiset silloin helposti kokevat, että oma esimies ei ole kiinnostunut työyhteisön kehittymisestä. Palautteen antamisessa tärkeintä on, että alaiset saavat paljon positiivista palautetta. (Aarnikoivu 2008, 143.)

2.2 Palautetyylit

Palaute voi olla positiivista eli myönteistä tai negatiivista eli rakentavaa palautetta. Palautteen tulee olla tasapuolista eli myönteistä ja rakentavaa. Rakentavalla palautteella halutaan kehittää palautteen saajaa. (Kalliomaa 2010, 81-82.) Esimiehen tehtävänä on hallita erilaiset palautetyylit ja käyttää niitä tilanteiden mukaan. Esimiehen asema yrityksessä vaikuttaa palautetyylin valintaan. (Kupias 2011, 214.)

Palaute jakautuu neljään kategoriaan: kontrolloiva, neuvova, oivalluttava ja dialoginen. Kontrolloiva ja neuvova palautetyyli pohjautuu käsitykseen, jossa ihmiset haluavat joutua johdettavaksi ja haluavat kontrolloida asioita. Oivalluttava ja dialoginen palaute pohjautuu siihen, että ihmisiin voidaan luottaa ja että ihmiset ovat motivoituneita. (Kupias 2011, 25-30). Kontrolloivalla palautteella tarkoitetaan, että annetaan informaatiota tavoitteista ja saavutuksista sekä siitä, miten sovittuja töitä on hoidettu. Tämän palautetyylin heikkoutena on, että palautteen saaja ei kiinnitä huomiota kehitysehdotuksiin, jotka hänelle on asetettu. Kontrolloivaa palautetyyliä käytetään sellaisissa tilanteissa, joissa palautteen saaja ei huomautuksista huolimatta muuta toimintaansa. Tämä palautetyyli otetaan käyttöön, kun keskustelut ja kuuntelu eivät toimi. Neuvovalla palautteella tarkoitetaan neuvoa tehtävien suoriutumisesta. Tällä palautetyylillä annetaan alaisille ohjeet jatkoa ajatellen. Tätä palautetyyliä käytetään esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla. Neuvovaa palautetyyliä ei kannata käyttää, kun halutaan lisätä palautteen saajaan vastuuta ja kehittämistä työstään. (Kupias 2011, 209-110.)

Oivalluttavalla palautteella pyritään lisäämään saajan ymmärrystä omaa työtä kohtaan sekä sitouttamaan palautteen saaja annettuihin tehtäviin. Oivalluttavaa palautetta voidaan antaa silloin, kun palautteen vastaanottaja on kokenut alallaan ja pystyy soveltamaan saatuaan palautetta työtehtäviin. Oivalluttavasti annettu palaute saa palautteen saajaan ymmärtämään

palautteenannon paremmin ja sitä kautta sitouttaa saajaa toimimaan sen mukaisesti. Oman työn tulosta ja itseään työntekijänä voidaan tarkastella dialogisen palautetyylin avulla. Dialoginen palautteen tarkoituksena on auttaa palautteen saajaa kehittämään omia vahvuuksia. Dialoginen palaute sopii tilanteisiin, jossa palautetta voidaan antaa pitkäjänteisesti. Dialoginen palaute saatata tuntuu, että se ei ole palautetta, koska se on kuuntelevaa ja keskustelemaa. (Kupias 2011, 211-212.)

2.3 Palautteen merkitys työyhteisössä

Palaute on laaja käsite, joka on monitasoinen ja sisältää useita osa-alueita. Palaute on sanallista, mutta se voi myös olla sanatonta. Palautetta voidaan myös aistien kautta havaita. Työyhteisössä yleensä käytetään sanallista palautetta, tämä voi olla suullista tai sähköisesti kirjoitettua. Työyhteisössä suositaan kasvokkain suullisesti annettavaa palautetta, koska se mahdollistaa kokonaisvastaisen kohtaamisen, jolla voidaan keskustella rakentavasti ja sen avulla käsitellään asia parhaiten monia asioita, ilman vääryyksiä. Sähköinen palaute on nopeaa, mutta palaute ei ole yhtä tehokas ja kokonaisvaltainen, koska katsekontakti puuttuu. Sähköisessä kirjoitetussa palautteessa pystyy tarkasti harkitsemaan sanallista muotoa, ja se mahdollistaa nopean ja helpon kirjoitetun palautteen antamisen. (Ranne 2006, 11-20.)

Osa normaalia vuorovaikutusta ja työyhteisötaitoja on palaute. Palaute kuuluu kaikille ja kaikki tarvitsevat palautetta. Palautetaidot ovat tärkeimpiä viestintä- ja vuorovaikutusraitoja työyhteisössä. Palautetta tulee antaa monen suuntaisesti, ylhäältä alas ja alhaalta ylös, sekä myös sivusuuntaisesti työkaverilta toiselle. Hyvin annettu palaute parantaa työyhteisöä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 75-84.)Palautteen tarkoituksena on auttaa saavuttamaan tavoitteita, halu auttaa omia työkavereita kehittymään työssään. Palautteen avulla jokainen pystyy arvioimaan omaa kehittymistasoaan ja asettamaan itselleen tavoitteita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Hyvillä palautekäytännöillä saavutetaan hyviä tuloksia organisaatiossa. (Ranne 2006, 20-30.)

2.4 Palautteen merkitys työhyvinvointiin

Palautteella on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin, koska työyhteisössä, jossa keskustellaan paljon ja avoimesti säännöllisestä työstä, voidaan hyvin. Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan antaa ja vastaanottaa palautetta. Palautteen avulla myös opitaan ymmärtämään erilaisia näkökulmia, kuten jakamaan omia mielipiteitä ja kokemuksia työyhteisössä. Avoin vuorovaikutus ja palaute saavat työntekijät voimaan hyvin ja myös esimiehen on helpompi johtaa tiimiä, jossa osataan vastaanottaa ja antaa palautetta avoimesti. (Ranne 2006, 25-27).

Työyhteisössä palautteen avulla saadaan tieto omasta onnistumisesta, jonka perusteella voidaan arvioida ja tarvittaessa muuttaa työn suoriutumisen tasoa. Palaute auttaa myös hahmotamaan oman toiminnan suuntaa sekä kehittymistä. Laadun varmistuksessa ja kehittämisessä auttaa palaute, lisäksi se työ mielekkyyttä ja haastetta työhön. Avoimella vuorovaikutuksella on helpompi saavuttaa kaikkien jäsenten osaaminen, kokemus ja erilaiset näkemykset. Lisäksi avoimella vuorovaikutuksella on helppo saavuttaa tavoitteet jakamalla omia kokemuksia ja onnistumisia. (Ranne 2006, 20-30.)

Työ ja työyhteisö ovat tärkeitä liittymisen ja yhteenkuulumisen kohteita. Vallan ja vaikuttamisen tunne lisääntyy ryhmässä olemisen kautta, ryhmä tuo mukanaan myös turvallisuutta ja antaa tukea. Arvostuksen tarpeeseen kuuluu palaute. Työntekijän aktiivinen palaute mahdollistaa itsensä, oman työnsä ja työyhteisön kehittymisen. Jos arvostuksen tarve on tyydytetty, se mahdollistaa paremman työmotivaation. Työntekijän kasvamisen ja kehittymisen kannalta, itsensä kasvattaminen on tärkeää. Työntekijän mahdollisuus päästä kasvattamaan itseään ja saada arvostusta työstään mahdollistaa työhyvinvoinnin, joka näkyy työyhteisössä. (Ranne 2006, 20-25.)

Negatiivisia tunteita vähentää positiivinen palaute. Kokemus palautteen saamisesta, helpottaa palautteen antamista ja saamista, koska antaja on tällöin tietoinen omista vahvuuksistaan. Positiivisella palautteella on suuri merkitys työmotivaation ja sitä kautta suorituskykyyn. Positiivinen palaute lisää työntekijän itsetuntoa, itsearvostusta ja itseluottamusta. Palautteen avulla työntekijä pystyy myös näkemään omat heikkoutensa ja epäonnistumisensa. (Rytikangas 2011, 79-82)

2.5 Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä

Terveen työyhteisön perustilanteena pidetään luottamusta. Silloin, kun työt sujuvat ja työilmapiiri on hyvä, ovat työyhteisön luottamusasiat hyvällä tolalla. Työpaikoilla on pyrittävä luottamaan toisten sanoihin, muuten työn tekemisestä ei tule mitään. Epäluottamus koetaan poikkeustilana, jossa luottamuksen arvoja on loukattu. Esimerkiksi joku työyhteisön jäsen ei ole toiminut yhdessä laadittujen pelisääntöjen mukaisesti ja muut kokevat, että henkilöön ei voida enää luottaa. Epäluottamus ei aina lähde liikkeelle tilanteesta tai teosta, se voi heikentyä vähäisen yhteydenpidon seurauksena. (Laine, 2009,99.)

Työhyvinvointi ja luottamus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Töihin on mukava mennä ja tulosta saadaan aikaiseksi, kun työyhteisön luottamus pohja on kunnossa ja luotetaan toisten sanoihin, osaamiseen ja toimintaan. Hyvin organisoitu työ tuo luottamusta johdon ja esimiesten osaamiseen. Luottamuksen kannalta tärkeintä on tietää, millaisia työyhteisön jäsenten väliset ihmissuhteet ovat, koska ihmisten välinen luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa. Työyhteisös-

sä on päivittäin keskityttävä avoimeen viestintään ja pidettävä kiinni lupauksista, jotta luottamusta voidaan vahvistaa ja ylläpitää. Hyvä luottamus saa ihmiset toiminaan rohkeasti ja kommunikoimaan avoimesti ajatuksistaan ja toiveistaan. Samalla luottamus mahdollistaa asioiden ja ongelmien avoimen keskustelun ja ongelmien ratkaisun. Ongelmia on helppo ratkaista avoimella keskustelulla, koska ihmisten ei tarvitse pelätä muiden tunnereaktioita ja seurauksia. Kun työyhteisön välinen luottamus ja vuorovaikutus on kohdallaan, kenenkään ei tarvitse miettiä, uskaltaako sanoa ääneen omia ajatuksia ja ideoita. Tällöin asioita voidaan käsitellä avoimesti ja asiallisesti. (Laine, 2009, 130-135.)

2.6 Palautteen tavoite ja merkitys

Jokaisessa työyhteisössä palaute on tärkeä työkalu. Palautteen avulla työntekijät tietävät, miten ovat suoriutuneet työtehtävistään, ja he pystyvät sen avulla kehittämään omaa osaamistaan. (Kupias 2011, 16.) Kalliomaa (2010, 84) on myös sitä mieltä, että palaute auttaa työyhteisöä menestymään ja kehittymään. Palautteella tavoitellaan toiminnan muuttumista paremmaksi. Lisäksi palautteen tavoitteena on varmistaa, että toiminnan muuttuminen säilyy ja lisääntyy. Palautteen avulla pyritään lisäämään työyhteisön motivaatiota ja varmistaa, että työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja työyhteisössä. (Kalliomaa 2010, 84.)

Palautteen avulla saadaan tietoa, miten työntekijöiden työpanos vaikuttaa työyhteisöön. Palaute on organisaatiolle erittäin tärkeä työkalu, koska ilma palautetta tai vähäisellä palautteella yrityksen strategia, tavoitteet ja tehokkuus vaikuttavat työyhteisöön negatiivisella tavalla. Toimiva palaute on yritykselle kehittymisen kannalta välttämätöntä. (Kupias 2011, 17-18.)

2.7 Palautteenanto ja vastaanotto

Palautteen antaminen on todella tärkeää, koska se on motivointi- ja palkitsemiskeino. Palautteella on kaksi lajia, positiivinen ja negatiivinen palaute. Positiivinen palaute on yleensä kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein. Negatiivisella palautteella tarkoitetaan yleensä rakentavaa ja korjaavaa palautetta. Negatiivisessa palautteessa yleensä käsitteellään asioita, joista ei olla suoriuduttu hyvin työsuhteessa. Negatiivinen palaute työyhteisössä voi koskea myös toimintatapoja. Negatiivisen palautteen vastaanottaja ei yleensä ymmärrä ottaa negatiivista palautetta positiivisena. Palautteen saaja haluaa yleensä parantaa saajan tapoja parempaan suuntaan negatiivisella tavalla, mutta vastaanottaja ei aina ymmärrä tätä. Palautteella halutaan parantaa ja kehittää asioita parempaan suuntaan. Palaute ei saa koskaan kohdistua persoonaan, työyhteisössä palautteella halutaan parantaa tekemistä ja toimitapoja. (Hyppänen 2007, 141.) Jotta palautteen anto onnistuisi hyvin, on palaute annettava välittömästi tilanteen jälkeen. Näin palautteen vastaanottaja ymmärtää ja muistaa heti tilanteen ja osaa suh-

tautua siihen paremmin. Palautteenantajan on hyvä muistaa, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen on yksilöllistä. Toiset suhtautuvat hyvin rakentavasti sekä positiiviseen että negatiiviseen palautteeseen, kun taas toiset vaivaantuvat positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. Esimiehen on hyvä tuntee henkilöstön eroavuudet ja sen perusteella antaa palautetta parhaiten sopivalla tavalla. (Ahonen 2011, 113.)

Työpaikoilla käydään läpi jatkuvasti erilaisia keskusteluja työtovereiden ja esimiesten kesken. Vuorovaikutuksessa käydään läpi myös onnistumisia ja epäonnistumisia sekä mahdollisia kehittämiskohteita puolin ja toisin. Palaute on erittäin tärkeää työyhteisössä, sillä palautteen avulla pystytään parantamaan myös työilmapiiriä parempaan suuntaan. Hyvät vuorovaikutustaidot rakentuvat avoimelle keskustelulle ja rehellisyydelle, näin myös vaikeat asiat on helpompi ottaa puheeksi. Oppimista ja kehittymistä edistää toimiva palaute. Esimiehen tehtävänä on sekä antaa että vastaanottaa palautetta. Jotta esimies pystyy käymään rakentavia keskusteluja alaistensa kanssa, täytyy esimiehen osata ohjata itseään. Palaute on työpaikan tärkeimpiä osa-alueita, koska palaute on vuorovaikutusta, jonka avulla pystytään parantamaan oppimista ja kehittymistä. Palautteen kohteena on työ ja siitä suoriutuminen sekä työyhteisön, työn ja työntekijän kehittyminen. (Kuusela 2013, 86-90.)

2.8 Rakentavan palautteen haasteet

Vaikeus rakentavaan palautteeseen liittyy vastaanottajan itsetuntoon. Palaute voi tuoda esille vastaanottajan aikaisempia tunteita, joita on joutunut elämässä kokemaan samantyyllisissä tilanteissa. Täitä voi olla lapsuudessa tai nuoruudessa saatu kritiikki omista tekemisistä. Tämä voi aiheuttaa sen, että reaktio voi olla suuri eikä vastaa annettuun palautteeseen. Palautteen antajan pitää miettiä sitä, miten hän esittää asiansa, ja hänen tulee ottaa huomioon, että vastaanottajan menneisyys ei nouse esille palautetta annettaessa. (Aalto 2002, 70-72.) Jotta rakentavan palautteen anto sujuisi hyvin, palaute on annettava siinä hetkessä, kun asia on tapahtunut, jotta se muistetaan. Rakentavan palautteen tärkeimpiä asioita on rehellisyys, avoimuus ja keskittyminen. (Kaivola 2007, 144-150.)

Rakentavaan palautteeseen kuuluu kolme vaihetta, jonka kautta sitä käydään läpi, jotta viesti ymmärretään. Nämä kolme vaihetta ovat torjunta, puolustautuminen, selittäminen ja ymmärtäminen. Väärällä tavalla ja epäselvä palaute aiheuttaa torjuntaa. Vastaanottaja voi myös torjua palautteen, tämä johtuu ihmisen itsetunnosta, koska ei halua kokea olevansa muita huonompia. Palautteen antajana tulee siis ymmärtää, että torjunta voi olla luonnollinen reaktio. Puolustautuminen on osa torjuntaa. Puolustautumiseen liittyy vastahyökkäys ja syyttelyminen. Palautteen vastaanottaja on ymmärtänyt saadun palautteen ja aloittaa selittämisen kertomalla syyn toiminnalleen. Palautteen antajan on hyvä kuunnella vastaanottajan selitykset, koska sen avulla pystytään hahmottamaan viestin perille menemistä. Ymmärtäminen ta-

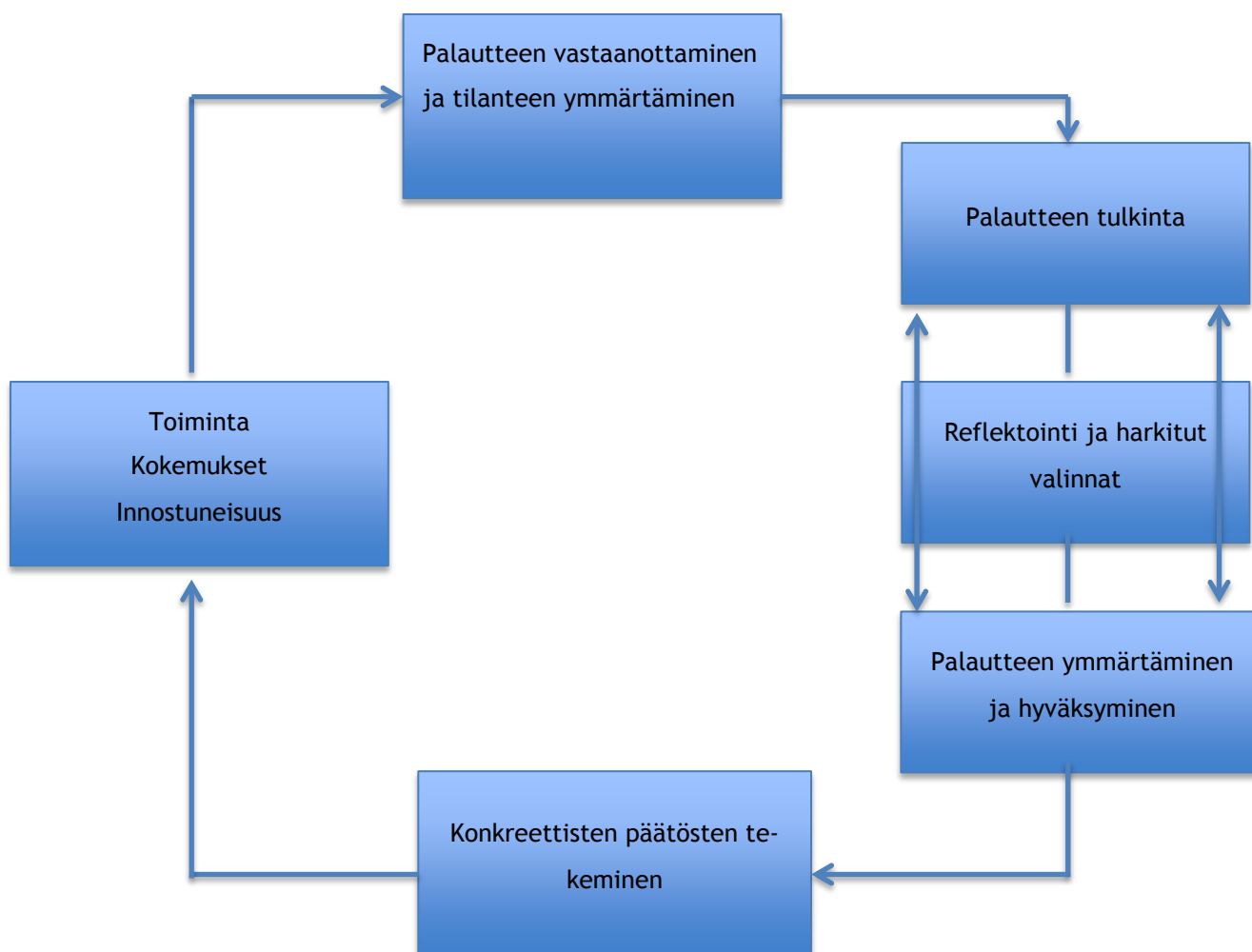
pahtuu, kun vastaanottaja alkaa edellisten vaiheiden kautta hyväksyä oman osuutensa tapahtuneeseen ja ymmärtää, miksi hänelle annettiin palautetta. Palautteen hyväksymisen aika on hyvin yksilöllistä, toisilla voi mennä vuorokausi ja toisilla useampi vuorokausi. Rakentavassa palautteessa tärkeää on, että palautteen vastaanottaja korjaa käyttäytymistään palautteen jälkeen. Tämä tapahtuu vain, jos palautteen vastaanottaja kokee palautteen olevan rakentavaa. (Aalto 2002, 70-75.)

Rakentavassa palautteessa tärkeää on omien virheiden myöntäminen. Virheen tekijää pelottaa myöntää virheensä, koska pelkää sen aiheuttavan ongelmia. Vastaanottaja ei tiedä, että virheiden hyväksymiseen ja myöntämiseen suhtaudutaan kunnioituksella. Virheiden myöntäminen vaikuttaa monella eri tapaa työilmapiiriin. Näitä ovat avoimuuden lisääntyminen, selän takana puhumisen vähentyminen, sitoutumisen kasvu sekä anteeksipyyttäminen ja antaminen lisääntyvät. (Aalto 2004, 80-88.)

2.9 Rakentavan palautteen anto ja vastaanotto

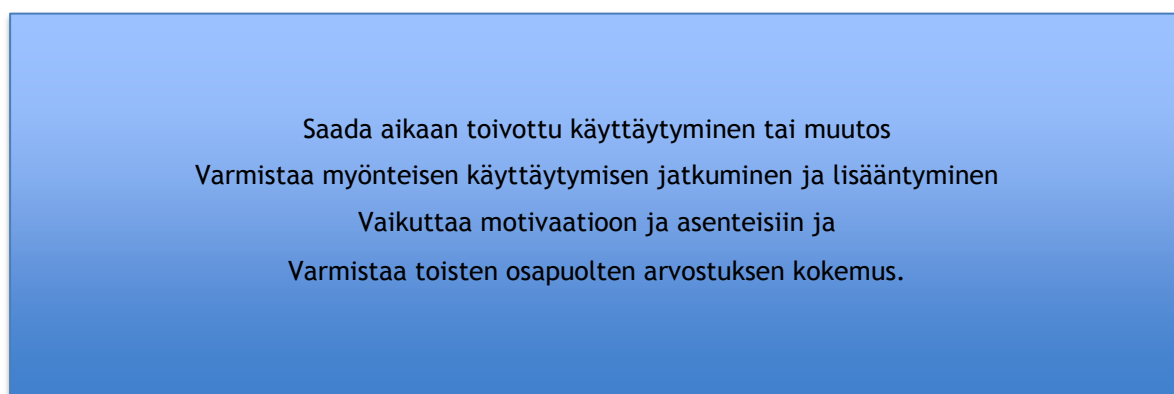
Palaute on tärkeää ja arvostavaa keskustelua. Jos ei anneta palautetta, on vaikea kehittyä. On vaikea tietää, miten tilanteissa tulisi edetä tai miten muut kokevat oman tavan toimia, ilman palautetta. Palaute on kuin peili sen avulla nähdään, miltä toiminta näyttää muiden mielestä. Palaute pitää osata ottaa positiivisena, koska se kertoo, että palautteen antaja välittää, arvostaa ja luottaa. (Kuusela 2013, 86.)

Jokainen työntekijä tarvitsee ja kaipaa palautetta omasta työstään. On erityisen tärkeää tietää ja ymmärtää, että palaute voi olla hyvää ja huonoa. Palautteen ei kuulu aina olla myönteistä, on erityisen tärkeää vastaanottaa myös negatiivista eli korjaavaa palautetta. Negatiivisen palautteen vastaanottajan innostuneisuus ja motivaatio eivät saa laskea, on erityisen tärkeää, että vastaanottajaa ymmärtää, mitä negatiivisella palautteella yritetään parantaa ja kehittää. Palautetta on joskus helppo hyväksyä mutta yleensä se on vaikeaa, tulee kuitenkin aina muistaa, että palaute on vain toisen osapuolen näkemys ja kokemus. Kuviossa 2 on kuvattu prosessikaavio palautteen vastaanottamisesta.



Kuvio 2: Palauteprosessi (Laine 2009, 83)

Palautteen antamiseen ja saamiseen liittyy yleensä toisen työn arvostus. Organisaation työntekijät eivät tiedä onnistumisista tai tavoitteiden saavutuksista, jos palautetta ei anneta. Palautteen avulla pystyy seuraamaan ja kehittämään omia taitoja. Alla olevaan kuvioon (Kuvio 3) on listattu, mikä on palautteen tavoite. (Laine 2009, 70-83)



Kuvio 3: Palautteen tavoite (Laine 2009, 84).

Positiivinen palaute auttaa eteenpäin ja rohkaisee kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin. Palaute pitää osata arvostamaan ja palautetta pitää osata pyytää. Palautteessa voi olla kyse toiminnasta tai henkilöstä. Pitää osata erottaa kummasta on kyse. Toiminnalla tarkoitetaan henkilön tapaa toimia ja tehdä töitä. (Laine 2009, 84-85.)

2.10 Myönteinen palaute työyhteisössä

Työntekijät ja esimiehet tarvitsevat myönteistä palautetta, ilman myönteistä huomioita ja kannustusta motivaatio laskee nopeasti. Myönteisen palautteen suhteen ihmiset ovat erilaisia, toiset tarvitsevat sitä enemmän, kun taas toisille riittää pieni myönteinen huomio. Työyhteisön kannalta myönteinen palaute tukee alaisiaan arvostamaan itseään ja työtään. Myönteinen palaute on, kuin vankka pohja alaisten oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Myönteistä palautetta tarvitsee erityisesti hyvin ja kehittyvä ihminen. Hyvin tehdyt asiat korostuvat, kun ne tuodaan sanoilla näkyväksi. Iloa saajalle tuottaa mikä palaute tahansa, kun se on kohdistettu niihin asioihin, joihin oma energia kohdistuu. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työyhteisön jäsenten energia suuntautuu oikein. Työntekijä voi hämmentyä kiitollisuudesta, jonka tarpeellisuutta ei ymmärrä. Monesti esimies innostuu pelkästään työyhteisön onnistumisista, eikä aina huomaa työntekijän kiinnostusta, joka on suuntautunut henkilökohtaisiin tuloksiin. Myönteinen palaute herättää työyhteisössä positiivisia tuntemuksia. Lyhyet kannustukset kuten ”hienoa” ja ”hyvin tehty” innostavat työntekijöitä jaksamaan ja jatkamaan samaan malliin. Aivot tarvitsevat mielihyvää tuottavia asioita. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 219-220.)

2.11 Palaute esimiehelle

Esimes-alaissuhdetta parantavat työntekijöiden luottamuksen osoitukset, kuten tunnustuksen antaminen esimiehelle hyvästä työstä. Esimiehet ovat tietoisia ja ymmärtävät, että heidän työhönsä kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Esimiesten johtamistyötä helpottaa, jos alaiset antavat heille palautetta onnistumisista ja epäonnistumisista. Esimiehet ottavat kriittisen palautteen vastaan luottamuksen osoituksena, koska uskaltavat antaa korjaavaa palautetta ja luottavat esimiehen kykyyn ottaa palaute vastaan. Laine 2009, 67-70.)

Palaute on tärkeää jokaiselle, johtajat ja esimiehet kärsivät palautteen vähyydestä. Johtajat ja esimiehet kokevat, he eivät saa riittävästi palautetta, koska palautteenantajat pelkäävät uransa joutuvan vaaraan, jos esimiehelle annetaan rehellistä palautetta. Esimiehen ja johtokunnan kuuluu saada rakentavaa palautetta onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan, jotta he voivat kehittyä työssään ja muuttaa toimintatapojaan. (Aarnikoivu 2008, 139-141.) (Järvinen 2005, 89-97) on taas sitä mieltä, että palautteen saaminen on esimiehen keskeinen

työkalu. Esimiehen on tiedettävä, miten henkilöstö tulkitsee hänen käyttäytymisen ja työnistumisen.

Ihmiset usein sekoittavat vastaanottaessa palautetta, palautteen jostain asiasta ja oman arvonsa ihmisenä tai ammattilaisena. Näitä asioita ei pidä sekoittaa keskenään, ne ovat kaksi eri asiaa. Parhaiten palaute toimii, kun se vastaanotetaan sellaisenaan kuin se sanotaan. Hyvä palautteen vastaanottaja pystyy tarkistamaan oman tulkintansa saadusta palautteesta ja pystyy löytämään kehityskohteita myös negatiivisesta palautteesta. (Järvinen 2009, 140-134.)

Alaisten on vaikea antaa esimiehelle ja johtokunnalle palautetta. Esimies ja johtokunta kaipaavat alaisiltaan palautetta samalla tavalla, kuin mitä alaiset odottavat esimiehiltä. Esimiehelle palaute on yksi tärkeimmistä työkaluista, jonka avulla hän arvioi omaa toimintaansa ja tarvittaessa muuttaa sitä. Jokaisella alaisella on oikein antaa esimiehelle hyvää ja huonoa palautetta. Palautteen antamiseen on hyvä valmistautua ja miettiä etukäteen, mitä meinaa sanoa, konkreettiset esimerkit auttavat palautteen annossa. Tällöin palautteen tarkoitus ymmärretään paremmin, eikä se jää epäselväksi. Palautteen antamiseen vaikuttaa luottamus. (Aalto 2002, 45-77.)

2.12 Johtamisviestintä yleisesti

Johtamisviestintä on johtamistyötä, ilman viestintää ei voida johtaa. Organisaatioissa usein kuulee toteamuksen, jossa tieto ei kulje. Tieto ei kulje itsestään ilman, että ihmiset välittävät tietoa eteenpäin eli tässä on kyseessä viestinnästä. Kaikki yritykset tarvitsevat nopeita päätöksiä ja päätöksentekoon tarvitaan oikeaa tietoa. Johtamisella tarkoitetaan, että joku pyrkii vaikuttamaan muihin, jotta toimitaan tavoitteiden mukaisesti. Johtajan on kyettävä vaikuttamaan ihmisen ajatteluun, jotta hän voi vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. Tämä voi tapahtua välittämällä riittävästi informaatiota, jota vastaanottaja kykenee havaitsemaan, käsittelemään ja sellaista tietoa, joka myöhemmin muuttuu vastaanottajan tajunnassa tiedoksi ja myöhemmin tietämykseksi. (Åberg 2006, 68.) Viestintää, jolla johtokunta pyrkii välittämään viestiä alaisilleen, kutsutaan johtamisviestinnäksi. Viestintä on kahdensuuntaista tapahtumaa, jossa osapuolet välittävät jatkuvasti viestejä. Viestintä voi olla kirjallista, sanallista tai sanatonta. Yksipuolinen tiedottaminen ei ole viestintää. Johtamisviestinnällä johtokunta viestivät organisaatiolleen informaatiota sekä ohjaavat organisaation tapahtumaa informaatiota. Johtamisviestinnällä ei tarkoiteta vain johdon tiedottamista organisaatiolle. Johtokunta ei voi tietää, mitä muutoksia tai tarpeita organisaatio tarvitsee, jos viestintä on yksisuuntaista. Menestyksekkään yrityksen edellytys on, että informaatio kulkee organisaation sisällä. Tällöin voidaan hyödyntää kaikkien mielipiteitä ja tietämystä täysmittaisesti. (Åberg 2006, 69-70.)

Asioiden tulkinta korostuu erityisesti johtamisviestinnässä. Johtamisviestinnän avulla selvitel-
lään usein epäselviä tilanteita yhdessä. Sitä kautta viestintä luo yhteisyyttä. Viestintä on ta-
pahtuma, jossa välitetään vastaanottajalle sanomaa käyttämällä erilaisia kanavia. (Åberg
2006, 83.) On sanonta, että viestintä on onnistunut, silloin kun vastaanottaja reagoi lähettä-
jän toivomalla tavalla, eli ilmeiden perusteella.

2.12.1 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön yksi oleellisin asia on tiimin ilmapiiri. Esimiehen lisäksi oman ryhmän jäsenet
ovat ne, joiden kanssa ollaan läheisimmin tekemisissä. Työn viihtyvyyden kannalta suuri mer-
kitys on sillä, miten hyvin työntekijä tulee toimeen työoverinsa kanssa. Työyhteisön tär-
keimmät tekijät sujuvan ilmapiirin rakentamisessa on hyvät vuorovaikutustaidot. Tiimin jä-
senten välinen vuorovaikutus vaikuttaa suuresti toimintaan ja toimivuuteen. Toimiva vuoro-
vaikutus lisää todennäköisyyttä kasvun ja kehittymisen kannalta. (Juuti 2006 129.)

Tiimit, joissa kommunikoidaan keskenään, jäsenet myös pitävät toisistaan enemmän. Tämä
vaikuttaa tiimin kykyyn selvittää ristiriidat. Ihmiset ovat yleensä samaa mieltä niiden kanssa,
joista pitävät. Työyhteisön toimivuutta lisää myös jäsenten luottamus. Työyhteisö, jossa kil-
pailaan keskenään, aiheuttaa sulkeutumista ja tehottomuutta (Juuti 2006, 135.)

Hyvän työilmapiirin edellytyksenä on selkä työjako, tasapuolisuus, hyvät tiedonkulut, hyvät
vuorovaikutustaidot ja luottamus. Kun edellä mainitut osa-alueet ovat kunnossa, tiimin ilma-
piiri on hyvällä mallilla ja työpaikalla koetaan työniloa. Esimiehen arvotuksella alaisiaan koh-
taan ja toisin päin, on myös suuri merkitys työilmapiirin kannalta. (Juuti 2006, 127.)

2.12.2 Viestinnän merkitys työyhteisössä

Työyhteisön voimavara on viestintä. Tavoitteiden saavuttamisessa ja tulosten teossa viestin-
nällä on merkittävä rooli. Toimiva viestintäjärjestelmä on tavoitteellisen työn edellytys, kos-
ka ilman viestintää työyhteisö ei toimi. Työyhteisö, jossa viestintä ei toimi, on mahdotonta
suorittaa työnjako ja astutettuja tavoitteita. Viestinnällä viestitään työyhteisöllä tärkeitä asi-
oita, kuten esimerkiksi ajankohtaisia asioita organisaatiosta ja henkilöstöstä. Viestintää käy-
tetään myös yhteisöllisyyden luomiseen ja sosiaalistumiseen. Tällä tarkoitetaan työyhteisön
perehdyttämistä työtehtäviin ja työyhteisöön. (Åberg 2008, 105-119.)

Työyhteisöviestintää voidaan toteuttaa myös erilaisten kanavien kautta, kuten esimies-
työntekijä, osaston kokoukset sekä ilmoitustaulutiedotteet. Sisäisen viestinnän verkkona on
esimies-työntekijä-kanava. Tämä viestintäkanava toteutuu kasvokkain ja verkon välityksellä
eli sähköpostitse. Kokoukset ovat järjestettyjä palavereita, jossa sisäinen viestintää toimii

parhaiten. Ilmoitustaulutiedotteet tavoittavat kohteen samassa muodossa, myös tämä on yksi hyvin toimiva sisäisen viestinnän kanava. (Åberg 2008, 110-111.)

2.12.3 Viestintä

Viestintä on vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa. Vuorovaikutus muodostuu sanallises-ta sanattomasta viestinnästä. Verbaalinen viestintää eli sanallinen viestintä muodostuu sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Ihminen viestii myös ilmeillä, käsillä, liikkeillä ja eleillä viestejä. Myös kirjoittaminen on verbaalista viestimestä, koska lukija pystyy näkemään ajatuksia tekstin sisällöstä. (Lohtaja-Ahonen 2012,11-12.)

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan kesken käyttäen erilaisia kana-via. Viestinnässä tulkitaan asioiden merkitystä ja tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuu-teen vuorovaikutteisen verkoston kautta. Viestinnässä tarvitaan ymmärrystä, mitä erilaisilla sanoilla ja kirjaimilla tarkoitetaan. Viestintä on hyvin yksilöllistä, kun viestimme tulkitsemme vastaanottajan reaktion ja jokainen tulkitsee reaktiot eritavalla. (Åberg 2006, 84.) Viestintä onnistuu silloin, kun lähettäjä muotoilee sanoman niin, että vastaanottaja varmasti ymmärtää sen. Lisäksi viestin lähettäjän on hyvä varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein. Vuorovai-kuutuksella eli käyttämällä erilaisia esimerkkejä tai kysymällä ja vastaamalla saadaan varmis-tus, että vastaanottaja on ymmärtänyt viestin oikein. (Åberg 2006, 85.)

2.12.4 Vuorovaikutustaidot

Työyhteisöön kuuluu vuorovaikutus, sillä liiketoimintaa edellyttää sujuvaa tiedon kulkua, saumatonta yhteistoimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Vuorovaikutus ja luottamus luovat hyvän ilmapiirin työyhteisöön. Ilman toimivaa vuorovaikutusta ei voida kehittää oppimista. Vuoro-vaikutuksella tarkoitetaan kommunikointia, kanssakäymistä, yhteydessä ja yhdessä olemista eli ihmisten välistä kasvokkain viestintää. Vuorovaikutusta voidaan määritellä ihmisen sosiaa-liseksi käyttäytymiseksi, jolla vaikutetaan toisten toimintaan, ajatteluun ja käyttäytymiseen. Vuorovaikutustilanteissa kommunikaatio on sanallista ja sanatonta käyttäytymistä sekä vuoro-vaikutuksen välttämätön edellytys. (Hyppänen 2007, 123-125.)

Kommunikaatio eli viestintä on useamman ihmisen välistä, se voi tapahtua kasvotusten tai viestien välityksellä. Viestintää on yhdessä tekemistä, jossa pyritään ilmaisemaan ja välittä-mään omia merkityksiään sekä tulkitsemaan ja reagoimaan toisen viestijän viesteihin. Vuorovaikutukseen kuuluu sanoman muodostaminen, välittäminen, vastaanottaminen sekä tulkinta. (Furman 2013, 123-125.)

Haasteellista vuorovaikutuksessa on sanoman tulkinta eli se, miten vastaanottaja on sanoman ymmärtänyt, koska ihmisillä on yleensä tapana rekisteröidä vuorovaikutustilanteessa vain itselleen merkitykselliset asiat ja muut jätetään vähemmän huomiolle, jolloin asia voidaan myös ymmärtää täysin eri lailla, kuin puhuja on sen tarkoittanut. Kuunteleminen ja aito läsnäolo saavat vuorovaikutuksen toimimaan. Hyvä vuorovaikutus on sitä, että kuunnellaan ja halutaan ymmärtää, mitä on kuultu. Kuunteleminen osoittaa arvostusta ja luottamusta toista henkilöä kohtaa, mikä parantaa vuorovaikutustilanteen myönteisyyttä ja avoimuutta. Puhumisen vastapari on kuunteleminen. Kuuntelemiseen liittyy kuulemisen lisäksi myös ymmärtäminen, arviointi ja havainnointi. Kuunteleminen vaatii keskittymistä ja reagointia, eli palautteen antamista toisen puheeseen. Tämä voidaan osoittaa esimerkiksi tekemällä kysymyksiä tai varmistamalla, että on ymmärtänyt kuulemansa. (Furman 2013, 133-139.)

Esimiestyön ja johtamisen työn ydin on suhde muihin alaisiin. Sosiaaliset taidot kertovat kyvystä pärjätä työyhteisössä. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan siis hyvää käyttäytymistä, vastasuuntaista viestintää, yhteistyötaitoja, suvaitsevaisuutta, toisten huomioimista ja hienotunteisuutta. Vuorovaikutustaidot kuvaavat, miten henkilö tulee toimeen toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutus onnistuu, kun organisaation ilmapiiri on hyvä ja jokainen voi avoimesti puhua ja ottaa kantaa asioihin sekä voi tulla kuulluksi. Työroolista riippumatta vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan, että halutaan kuunnella muita. Ilmaistaan omia ajatuksia ja tunteita loukkaamatta muita, halutaan keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia, havainnoida tunteita ja tapahtumia ottamalla ne huomioon, hyväksymällä erilaisia mielipiteitä ja joustamalla. Työyhteisössä esimiehen tehtävänä on huolehtia, että sosiaaliset tilanteet sujuvat ja asiat selvitetään. Työyhteisön ilmapiirin ja työskentelyn hengen luovat päivittäiset tapaamiset. Työyhteisössä on otettava huomioon toiset ihmiset, monesti kiireisinä työpäivinä kävellään nopeasti ohi tervehtimättä muita työkavereita, kävellään nopeasti ohi turhia juttelematta. Lisäksi työpaikalla tavataan paljon ihmisiä, joita ei tunne tai ei tiedä, mitä he tekevät, vaikka työpisteet ovat lähekkäin. (Kuusela 2013, 42.)

2.12.5 Luottamus ja palaute vuorovaikutuksessa

Rakennettaessa luottamusta on hyvä ymmärtää vastavuoroisuuden merkitys viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutuksessa organisaation kannalta on hyvä jakaa merkityksellistä tietoa sekä luoda ja rakentaa yhteistä todellisuutta. Kysymyksiä esittämällä ja pohdiskelemalla yhdessä opitaan rakentamaan hyvää ja luottamuksellista vuorovaikutusta. Viestintä ja vuorovaikutus on kaksisuuntaista, voidaan tällöin päästä vuorovaikutuksessa pidemmälle kuin yhden suuntaisessa viestinnässä. Vuorovaikutuksessa ovat mukana molemmat osapuolet (esimies ja johdettavat) rakentamassa luottamusta. (Kalliomaa 2010, 66.)

Esimiehellä on asemansa vuoksi aina vastuu vuorovaikutustilanteessa. Esimies vastaa vastavuoroisuuden rakentumisesta ja kehittämisestä. Jotta esimies onnistuu vuorovaikutuksessa, hänen tulee tietää ja osata käyttää vuorovaikutustilanteen vaikuttavat tekijät ja omaa rooliaan viestinnässä. Kuviossa 4 on eriteltyä esimiehen roolit vastavuoroisessa viestinnässä. Kuviossa 4 näkee, että esimiehen tulee olla vuorovaikutustilanteessa keskustelua vievä voima. Esimiehen täytyy kuunnella, ehdottaa, kysyä, kannustaa ja viedä asioita eteenpäin ratkaistavaksi. Luottamuksellista vuorovaikutusta rakentaessa erityisen tärkeää on kyky kuunnella aidosti, pohtia tunteita ja tarpeita sekä kyky ratkaisuehdotuksiin. (Kalliomaa 2010, 62-67.)

Esimiehen roolit vastavuoroisessa viestinnässä

Viestijä ja viestin vastaanottaja
 Palautteen antaja ja vastaanottaja
 Kuuntelija ja kyselijä
 Kannustaja
 Motivoija
 Ratkaisun rakentaja
 Ratkaisun esittäjä

Kuvio 4: Esimiehen roolit vuorovaikutuksessa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67)

Palautetta annettaessa, palautteen ajalla ja paikalla on merkitystä ja sen valinta vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun. Palautehetkistä voidaan tehdä positiivisia, jos työyhteisössä käydään keskusteluja eri tilanteissa ja paikoissa. (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 68). Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on erityisen tärkeää työn sujumisen ja työssä viihtymisen kannalta. Kun esimiehen ja alaisen välillä on luottamusta, työt ja palautteen anto sujuvat paremmin. Esimiehen ja alaisen välillä on aina kuitenkin valtaa, esimies edustaa työnantajaa ja alainen on työntekijä, joka on palkattu hoitamaan hänelle asetetut tehtävät. Esimiehellä on valtaa vaikuttaa työntekijän työhön monella eri tavalla, ja tämän vaikuttaa esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen ja laatuun. (Laine 2009, 14-15.)

Luottamuksellinen suhde on erityisen tärkeää esimiehen ja alaisen välillä, jotta palaute onnistuu hyvin. Hyvällä palautteella suhdetta voi kasvattaa. Huonolla palautteella rikotaan hyviä suhteita. (Kupias 2011, 146.) Palautteen vastaanottaja ei usko saatuun palautteeseen, jos ei luota palautteen antajaan. Palautetta kuitenkin ollaan aina valmiita kuuntelemaan, mutta jos luottamusta ei ole, niin sitä ei aina oteta tosissaan. Luottamussuhde rakentuu päivittäin ja siihen eniten vaikuttavat toiminta ja viestintä. (Kupias 2011, 150.)

Esimes-alaisuudessa erityisen tärkeää on pohtia, mitä palautteelle tapahtuu, jos luottamusta ei ole, sekä sitä, miten luottamusta ylläpidetään ja miten epäluottamusta voidaan välttää. Luotettavuuteen vaikuttaa moni asia, esimerkiksi henkilön oma piirre sekä aiemmat kokemuk-

set. Luotettava henkilö luottaa helposti muihin ihmisiin. Esimies-alaisuudessa osapuolet ovat riippuvaisia toisistaan, suhteeseen liittyy myös paljon erilaisia riskejä. Tämän takia luottamuksella on suuri merkitys, jotta suhde toimii onnistuneesti. Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on erityisen tärkeää, sillä kun työntekijä luottaa esimieheensä, on hänen helpompi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Luottamus motivoi työntekijöitä sekä auttaa heitä kehittämään itseään. Esimiehen ja työntekijän palautetilanteissa vahva luottamus tulee esille, kun osapuolet ovat valmiita kuuntelemaan ja luottamaan toistensa arvioihin ja näkökulmiin. Jos keskustelussa ei ymmärretä toistensa näkökulmia, siitä ollaan valmiita keskustelemaan. Jos luottamusta ei ole osapuolten välissä se on helposti havaittavissa, sillä jos jotain näkökulmaa ei ymmärrä tai hyväksytä, aiheesta ei olla kiinnostuneita keskustelemana tarkemmin. (Kupias 2011, 144-154.)

Työelämässä luottamuksen rakentaminen voi olla haasteellisempaa, sillä meidän on pyrittävä rakentamaan luottamusta ihmisten kanssa, joiden kanssa emme ole olleet aikaisemmin tekemisissä. Luottamus työelämässä perustuu siihen, että luotamme muiden tekemisiin. Esimiestä, joka osaa työnsä ammattitaitoisesti häneen luotetaan huomattavasti enemmän. Siksi on erityisen tärkeää, että esimiesasemassa on henkilö, jolla on ammattitaitoista osaamista. Esimiehen ja alaisen toistuvat tapaamiset lisäävät tuntemusta ja kasvattavat luottamusta, mutta samanaikaisesti ne voivat myös heikentää välejä. Vähäinen vuorovaikutus heikentää luottamusta, vuorovaikutuksen jatkuvuus vahvistaa sitä. Esimiehen luottamusta vahvistaa paikalla olo ja säännöllinen vuorovaikutus alaistensa kanssa. (Kupias 2011, 143-146.)

2.13 Palautekanavat

2.13.1 Tiimipalaveri ja ilmoitustaulut

Säännöllisesti toistuvat tiimipalaverit ovat johtamisen keskeisiä työvälineitä. Palaverit ovat virallisia vaikuttamispaikkoja. Palaverit ovat yleensä yhtenäisiä foorumeja, joissa käsitellään asioita ja selvitetään ratkaisuja epäonnistumisille. Palaverit voivat olla tehokkaita ja tehotomia. Hyvässä palaverissa keskustellaan avoimesti niin, että kaikki osallistujat tuntevat olonsa tulla kuulluiksi ja arvostetuiksi. Palaverin vetäjä eli esimies on vastuussa palaverista ja hänen tehtävänsä on kannustaa hiljaisempiäkin ihmisiä sanomaan mielipiteensä ja vetää heidät mukaan keskusteluun. Ihmiset eivät aina sano rehellisesti, mitä ajattelevat, koska pelkäävät menettävänsä kasvonsa. Ihmiset pelkäävät tulla leimatuiksi, ja tämä aiheuttaa hiljaisuuden palaveriin, kukaan ei keskustele tai esitä kysymyksiä, kaikki istuvat hiljaa ja kuuntelevat. Näissä tilanteissa esimiehen on hyvä miettiä, mitkä ovat palaverin puitteet ja miksi tietyistä asioista ei keskustella avoimesti. (Juuti & Vuorela 2004, 112-113.)

Hyvässä palaverissa esimies ottaa huomioon myös osallistujien aiheet mukaan keskusteluun, eli laatii esityslistan. Esityslistaan voidaan kerätä erilaisia aiheita, joista osallistujat haluavat keskustella. Hyvä tapa saada palaverissa keskustelua aikaan on pyytää jokaista osallistujaa esittämään omaa näkökulmaansa asiaan. Näin syntyy keskustelua ja jokainen pääsee sanomaan mielipiteensä ääneen. Palaverinvetäjän ei tarvitse aina olla esimies. Esimies voi halutessaan kierrättää palaverin vetovuoroa, näin jokainen pääsee kokemaan, millaista on olla ryhmänvetäjänä. Palaverit tarjoavat hyvän tilaisuuden keskustella asioista oman tiimin kesken. (Juuti & Vuorela 2004,110-116.)

Yksi vanhimmista tiedotusvälineistä on ilmoitustaulu, joka on toiminut jo monta vuotta ja edelleen toimii. Ilmoitustaululle tulee laittaa uudet ja tärkeät ilmoitukset, jotka ovat kaikkien nähtävissä. Ilmoitustaulun sijainti tulee olla näkyvässä paikassa, sen tulee olla mahdollisimman lähelle niitä reittejä, joita henkilökunta käyttää työpaikalla liikkeessaan. Taululla on yleensä ajankohtaiset tiedotteet ja vanhentuneet tiedotteet poistetaan. (Siukosaari 2002, 106-107.)

2.13.2 Viikko- ja kuukausikeskustelu

Henkilökohtaiset palautekeskustelut auttavat sekä lähiesimiestä että alaista varmistamaan, että asetettujen tekemisen tavoitteiden saavuttamiseen kiinnitetään huomiota. Lisäksi varmistetaan, että tukea vaativiin osa-alueisiin ja erityisen hyvin sujuneisiin osa-alueisiin kiinnitetään riittävästi huomiota. Tekemisen ja tulosten yhteys sekä henkilökohtainen kehittyminen on helppo nähdä, kun keskusteluja käydään tarpeeksi usein.

On tärkeää, ettei keskustelussa pelkästään käydä läpi myyntilukuja. Ensisijaisesti käsitellään sovittujen tekemisen tavoitteiden saavuttamisen tai saavuttamatta jäämisen syitä. Keskustelussa tulisi antaa sekä myönteistä että rakentavaa palautetta. Erityisesti kuukausikeskustelussa pitää keskustella henkilökohtaisesta suorituksesta myös myyntiaktiiviteettien osalta hyödyntäen yhteistapaamisessa löydettyjä kehityskohtia.

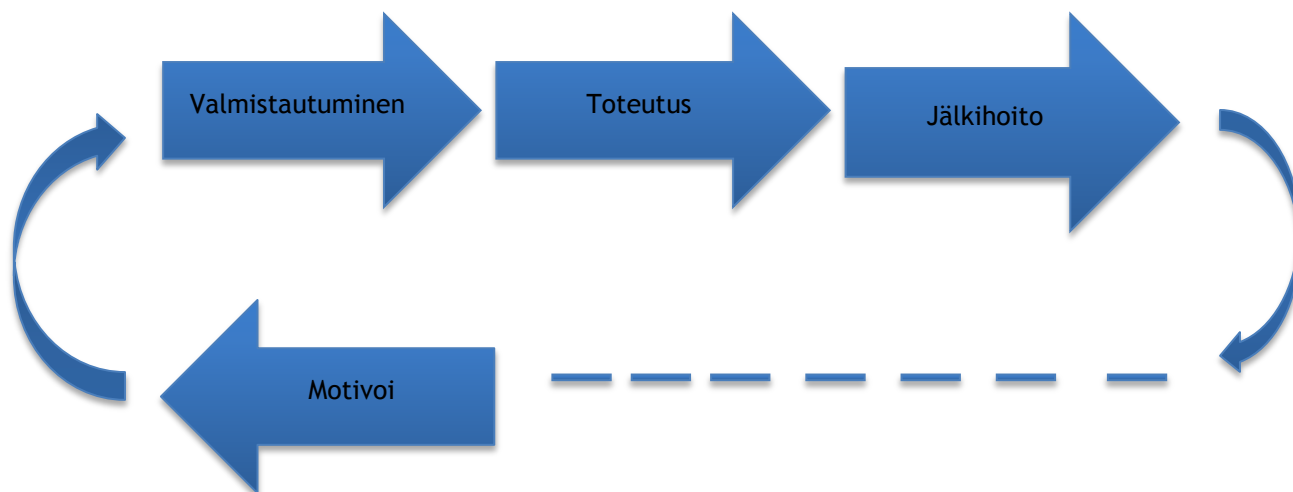
2.13.3 Kehityskeskustelu

Keskeisiä tekijöitä työyhteisön hyvinvoinnissa on keskusteleva esimiestyö. Työyhteisöön avoimuutta, luottamusta ja arvostusta ilmapiiriin luovat keskustelevaa johtamistapaa käyttävät esimiehet. Vihamielisen ja sulkeutuneen ilmapiirin puolestaan luovat puhumattomuus. Keskustelevan esimiestyön keskeisimpiä apuvälineitä ovat kehityskeskustelut. Kehityskeskustelulla ei ole tarkoitus korvata päivittäistä keskustelua vaan päinvastoin. Juutin ja Vuorelan mukaan (2004, 107) on todettu, että esimiehet, jotka käyvät päivittäin paljon keskustelua alaisensa kanssa, käyvät muita esimiehiä todennäköisemmin kehityskeskusteluja. Jotkut esimie-

het omaksuvat keskustelevan johtamistavan, kun taas toiset ovat omaksuneet puhumattomuuden. Kuten aikaisemmin mainitsin, keskustelevalle johtamistavalla on myönteinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Puhumattomuus taas puolestaan luo tuhoisan vaikutuksen työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2004, 106-107.)

Suomeen kehityskeskustelut tulivat 70-luvun alussa. Kehityskeskustelulla pyritään kehittämään esimiehen ja työntekijän välisen suhteen myönteistä kehittymistä. Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta suunniteltua keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelussa on aina määränpää, jota lähdetään tavoittelemaan. Keskustelussa käydään läpi vastuualueet jokapäiväiselle kanssakäymiselle. Kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden esimiehelle ja alaiselle keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti työstä ja yksilön tavasta toimia. Esimies ja organisaatio hyötyvät kehityskeskusteluista. (Juuti & Vuorela 2004, 108-110.)

Kahden keskeinen keskustelu esimiehen ja alaisen välillä koetaan tärkeäksi palautekanavaksi työyhteisössä. Kahdenkeskinen keskustelu on hyvä tapa olla vuorovaikutuksessa toisen kanssa ja antaa palautetta. Aarnikoivu (2008, 115) mukaan kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöiden sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Sen avulla pystytään arvioimaan henkilöstön kehittymistä ja saavutuksia sekä käydään läpi ja sovitaan tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksia. Kehityskeskustelussa käydään läpi organisaation asettamia tavoitteita ja sitä, miten niihin on päästy. Keskustelussa on tarkoituksena antaa molemmille osapuolille myönteistä ja rakentavaa palautetta. Jotta kehityskeskustelu onnistuisi hyvin, siihen on valmistauduttava hyvissä ajoin ja mietittävä etukäteen mitä asioita haluaa tuoda esille. Kuviossa 5 nähdään kehityskeskustelun prosessi. Kehityskeskustelussa voi käyttää apuvälineenä lomaketta, jonka avulla voidaan tukea keskustelua. Lomakkeen ei ole tarkoitus rajoittaa kommunikaatiota, sen tarkoitus on toimia niin sanotusti muistilappuna. Kehityskeskustelussa avoin vuorovaikutus ja luottamus on erityisen tärkeää. Ilman avoimuutta, vuorovaikutusta ja luottamusta kehityskeskustelussa kumpikaan osapuoli ei saa irti mitään hyödyllistä tietoa. Tehokkaan palautteen perustana on avoin keskustelu ja toimiva vuorovaikutus. (Aarnikoivu 115, 130-140.)



Kuvio 5: Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

2.13.4 Sähköposti

Sähköpostiviestintään menee osa työpäivästä. Viesteissä usein esimieheltä kannanottoa tai lupaa edetä jossain työssä, informoidaan tai kehitellään asioita ja ajatuksia. Sähköposti on nopea, tehokas, vaivaton ja reaaliaikainen viestin lähettämisen keino. Sähköpostiviestin huonoja puolia on, että monesti työkiireiden takia sähköposti viesti jää lukemattomaksi, tai sitä ei lueta ihan heti. Sähköpostiviestissä viestin otsikko on tärkeä, koska viestin vastaanottaja kiinnittää erityisesti huomiota viestin otsikkoon. Sähköposti sopii hyvin tiimin väliseen viestintään, kahden henkilön viestintään kuten esimieheltä alaiselle tai toisinpäin. (Siukosaari 2002, 110.)

3 Tutkimusmenetelmä

Tieteellisellä tutkimuksella pyritään selvittämään tutkimuskohteen lainalaisuuksia. Tutkimuksissa voidaan käyttää ja hyödyntää valmiina olevaa tietomateriaalia tai havainnoivaa eli empiiristä tutkimusta. Opinnäytetyöni on empiirinen tutkimus, eli raportoiva tutkimus. Empiiriset tutkimukset lajitellaan pää ongelmien mukaan. Tutkimusongelmana voi olla tutkittavan teoreettinen kuvaus. (Heikkilä 2004, 35-36.)

Tutkimus tarkoittaa järjestelmällistä, erityisesti tieteellistä, toimintaa jonkin asian selvittämiseksi. Tutkimuksen käsitettä käytetään monenlaisissa yhteyksissä tarkoittamaan selvityksen tekoa ja siihen liittyviä järjestelyjä, joilla pyritään saamaan lisätietoa aiheesta tai edistämään tutkimusongelman ratkaisemista. Tutkimustoimintaa luonnehditaan yleensä laadun perusteella.

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tutkimuskohdetta kuvataan ja tulkitaan tavallisesti tilastoin ja numeroin. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella, jossa kysymykset ovat samassa muodossa eriteltynä kaikille vastaajille. Yleensä määrällisen tutkimuksen tulokset esitellään kuvioin. (Heikkilä 2004, 16.) Tässä tutkimuksessa tulokset esitellään kuvioin. Kysely on tutkimuksissa käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Kyselyn avulla on mahdollista kerätä kattava tutkimusaineisto nopeasti ja tehokkaasti.

3.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät tutkivat ainutkertaisia ilmiöitä, elämismailmaa yleisissä ihmistieteissä, kuten esimerkiksi teemahaastattelu ja toiminnan havainnointi. Laadullinen tutkimus on yleensä haastattelu, jossa haastatellaan valittuja yksilöitä. Haastattelun perusmuotona on yleensä avoin kysymys tai teema. (Heikkilä 2004, 45.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oleellisin asia, joka kyllä usein jää käytännön tasolla ratkaisematta, on aineiston totuudellisuuden vaatimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston totuudellisuudella ei ole merkitystä, koska tutkimus ja analyysi kohdistuvat juuri käsillä olevaan aineistoon. Aineisto on mitä on. Johtopäätöksissä toki pyritään teorian avulla esittämään tulkintoja aineiston ja sen ulkopuolisen maailman suhteista, mutta aineistolla ei selitetä kausaalisia prosesseja. (Heikkilä 2004, 48.)

3.2 Valittu tutkimusmenetelmä ja metodologia

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tutkimusongelmana on palautteen merkitys ja sen kehittäminen. Tavoitteena on havainnollistaa työyhteisöjen palaute käytäntöä ja etsiä selittäviä tekijöitä hyvään ja huonoon palautteeseen. Miten suhtaudutaan palautteeseen? Mikä on hyvä annettava palaute esimiehelle? Mitkä palautekanavat ovat tärkeimpiä?

Tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusote. Tutkimuksen aineisto hankittiin toteuttamalla kyselylomakkeella, johon Nordean henkilökunnalla oli mahdollisuus vastata. Työssä on käytetty tutkimusmenetelmänä kyselylomaketta, joka on kvantitatiivinen. Kvantitatiivisten menetelmien avulla saadaan luotettavaa ja täsmällistä tietoa.

Tutkimus tehtiin kokonaan sähköisesti e-lomakkeen avulla. Tutkimuksen perustana on kyselylomake. Kyseessä on kvantitatiivinen menetelmä, jossa kysellään osallistujien omia kokemuksia valmiilla kysymyksillä ja vaihtoehdoilla. Kvantitatiivisten menetelmien avulla saadaan luotettavaa ja täsmällistä tietoa. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake koostuu kysymyksistä, joiden perusteella kerätään määrällistä tietoa. Kysymyksiä suunniteltaessa pyrittiin valmista-

maan sellainen lomake, jonka vastauksilla saataisiin tarpeellisia tietoja palautteen merkityksestä. Valmiin kysymyslomakkeen linkkiä jaettiin sähköpostitse Nordean henkilökunnalle. Näin oli tarkoitus saavuttaa vastaajia helposti ja nopeasti.

Tutkimuksessa käytetään otantatutkimusta, eli kyselytutkimus suoritettiin kuuteen valittuun Nordean konttoriin, jotka ovat Tapiola, Kauniainen, Espoonlahti, Espoon Keskusta, Leppävaara ja Kirkkonummi. Jokaisella edellä mainitulla konttorilla on vähintään yksi konttorinjohtaja eli esimies. Tutkimuskysely on toteutettu myös Nordea Rahoituksessa yritysluottotiimissä. Opinnäytetyössä kyselylomakkeen kysymykset on jaettu kahteen osioon: palaute ja palautekanavat. Liitteenä on (liite1) tutkimuskysely. Tulokset analysoitiin ja taulukoitiin Excelissä. Avokysymyksiä ei tässä tutkimuksessa ole käytetty, koska niiden analysointi on haastavampaa sillä, kaikkien vastaajien vastaukset poikkeavat toisistaan ja vastaajien päämielipide voi jäädä epäselväksi.

3.3 Kyselylomake ja sen rakenne

Kyselylomakkeessa on käytetty neliportaista asenneasteikkoa. Asenneasteikko on yleinen mielipideväittämässä käytetty asteikko, jossa toisena pääripäänä on useimmiten ”täysin samaa mieltä” tai ”melko samaa mieltä” ja toisen ääripäänä ”täysin erimielistä” tai ” melko eri mieltä”. (Heikkilä 2008, 51-53.)

Väittämiä kyselylomakkeessa on yhteensä 15 joista kaikki ovat pakollisia. Ensimmäiset 13 väittämää koskevat palautteen antoa, seuraavat 2 väittämää koskevat palautekanavia. Viimeiset kaksi väittämää sisältävät useamman palautekanavan vaihtoehdon. Kyselylomakkeella pyritään selvittämään palautekanavia ja niiden vaikutusta palautteen antoon.

Vastaajia on edellytetty vastaamaan jokaisen kysymyksen suunnattuun väittämään. Kyselylomake päättyy palautekanavia koskeviin väittämiin. Kyselylomakkeen täytettyä vastaajan on painettava lähetä-painiketta, jotta vastaukset tallentuvat e- lomakkeen työkaluihin.

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tutkimuskohdetta kuvataan ja tulkitaan tavallisesti tilastoin ja numeroin. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella, jossa kysymykset ovat samassa muodossa eriteltyinä kaikille vastaajille. Yleensä määrällisen tutkimuksen tulokset esitellään taulukoin tai kuvioin. (Heikkilä 2004, 16.) Tässä tutkimuksessa tulokset esitellään taulukoin. Kysely on tutkimuksissa käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Kyselyn avulla on mahdollista kerätä kattava tutkimusaineisto nopeasti ja tehokkaasti.

3.4 Kysymysten taustoitus

Vastaajien taustatietoja ei tässä tutkimuksessa selvitetä, koska tutkimuksen kannalta oleellisempi tieto on asema Nordeassa ja sen merkitys tutkimustuloksiin. Kysymyksellä selvitetään, kuinka moni vastaajista on esimiesasemassa ja kuinka moni toimihenkilönä. Tutkimuskyselyssä ei selvitetä vastaajien sukupuolta, koska se ei ole oleellinen tieto ja tutkimuksen onnistumisen kannalta sukupuolella ei ole merkitystä.

3.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa tulee aina arvioida luotettavuutta ja pätevyyttä. Kvantitatiivisessa eli määrällisestä tutkimuksesta luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa johdonmukaisuutta ja mittatulosten toistettavuutta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa johdonmukaisuudella tarkoitetaan, että joku tietty mittari tai kysymyksiä, mittaa aina saman asian. Mittari voidaan pitää reliabelina silloin, kun olosuhteet ja virheet ei vaikuta siihen, esimerkiksi vastaajien meiliala. (Hirsijärvi & Sajavaara 2010, 230-233.)

Validiteetilla tarkoitetaan mittaria joka tutkii tutkimusmenetelmän pätevyyttä ja kykyä mitata, sitä mitä oli tarkoitus. Kyselylomakkeessa epäpätevyttä aiheuttaa, että vastaaja ei käsitä kysymystä samalla tavalla kuin käsittelijä. Validiutta tutkimuksessa voidaan parantaa käyttämällä eri tutkimusmenetelmiä samanaikaisesti. Tutkimusta tukevat erilaiset teoriat tutkimusongelmaa koskien. (Hirsijärvi 2010, 231.)

Tämän tutkimuksen kysely on validi, koska se mittaa sitä, mitä alun perin haluttiin mitata. Tutkimuksessa saatiin juuri sitä tietoa, mitä tarvittiin ja sen takia tutkimusmenetelmän valinta oli oikea.

Tässä opinnäytetyössä on panostettu siihen, että tutkimuskysely on selkeä. Ennen kyselylomakkeen laadintaa on perehdytty huolellisesti teoriaan. Kyselylomakkeeseen on vastattu anonyymisti, jotta vastaajat voivat vastata rehellisesti ja jakaa omia näkemyksiään ilman, että henkilöllisyys selviää. Näin voidaan olettaa, että vastaukset ovat todenmukaisia, koska vastaajat ovat voineet ilmaista mielipiteensä rehellisesti. Vastaajien tulokset kertova oikeudenmukaisuus kertoo Nordean palautteen merkityksestä työyhteisössä rehellisesti.

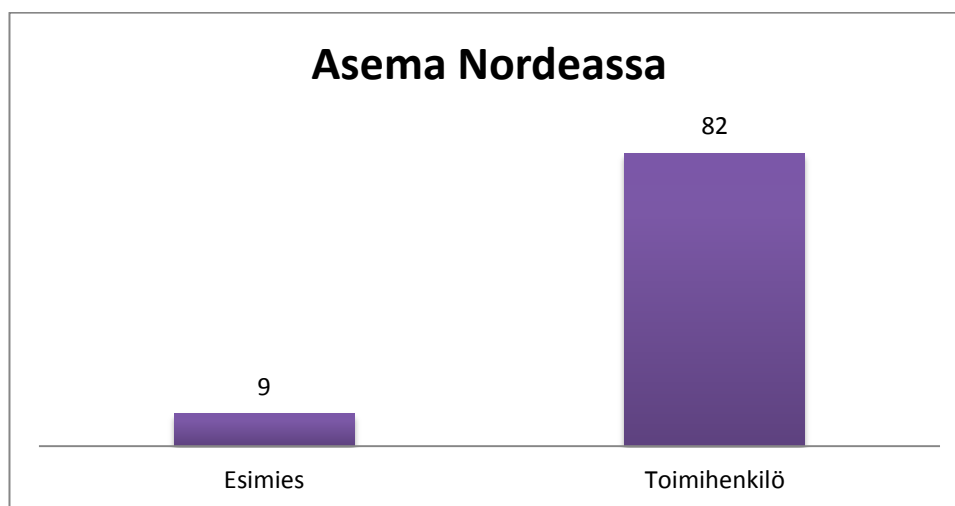
Käyttämällä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää eli haastattelua, olisi saatu lisäarvoarvoa tutkimukselle. Haastattelun avulla olisi voinut tarkentaa kysymyksiä ja saada kattavampi vastaus, sellaisille kysymyksillä, joita ei pystytty tutkimuskyselyssä kysymään tai esittämään.

Tässä opinnäytetyössä ristiintaulukointi ei tuonut tutkimukselle merkittävää lisäarvoa. Tutkimukseen osallistui sen verran vähän esimiehiä ja toimihenkilöitä, ettei tuloksia voitu yleistää luotettavaksi pienellä havainnointimäärällä.

4 Empiirinen osa

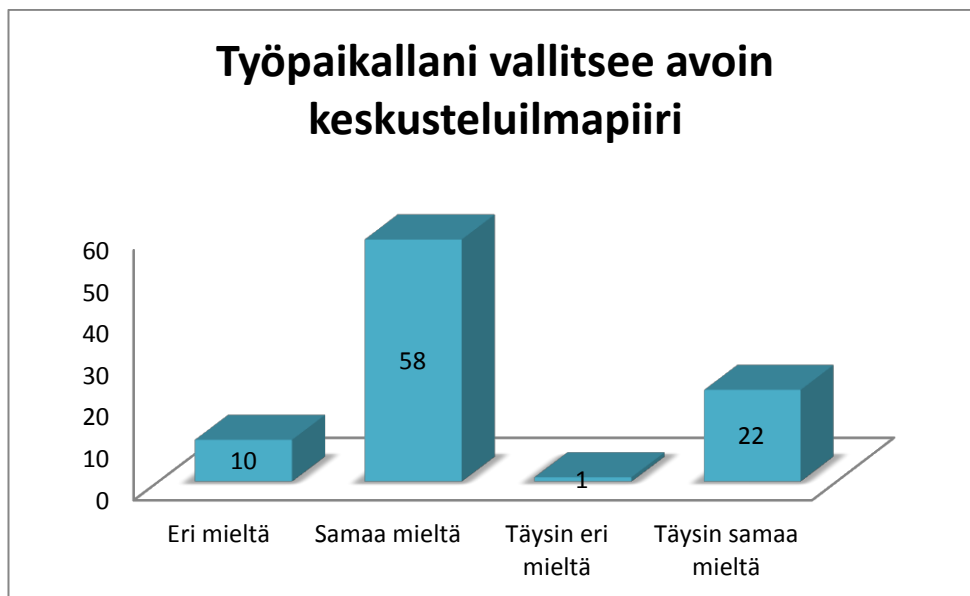
Opinnäytetyön toimeksiantajana on Nordea Pankki Suomi Oyj Espoon alueen aluejohto ja Nordea Rahoitus. Nordea on kymmenen suurimman kattavia finanssipalveluja tarjoavan pankin joukossa Euroopassa. Nordea toimii yhdeksällä kotimarkkina-alueella joita ovat pohjoismaat (Suomi, Norja, Tanska ja Ruotsi), Viro, Latvia, Liettua, Puola ja Venäjä. Nordealla on noin 1400 konttoria Pohjoismaissa. (Tieto Nordeasta 2014) Tämä tutkimus rajoittuu Espoon alueiden konttoreihin (Leppävaara, Tapiola, Kirkkonummi, Kauniainen, Espoonlahti ja Espoon Keskus) ja Nordea Rahoituksen yritysluottotiimiin. (Nordea intranet 2014.)

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustuloksia. Tuloksia esitellään taulukkoina, jossa vastaukset on havainnollistettu numeroina. Tulosten yhteydessä on koottu yhteenveto tuloksista sekä johtopäätökset tutkimuksesta. Tutkimukseen osallistui yhteensä 91 henkilöä. Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien asemaa. Vastaajista osa on Nordea rahoituksesta ja osa Nordea pankista eli konttoreista. Vastaajista 82 on toimihenkilöitä, 6 konttorinjohtajaa ja 3 esimiestä. (Kuvio 6).



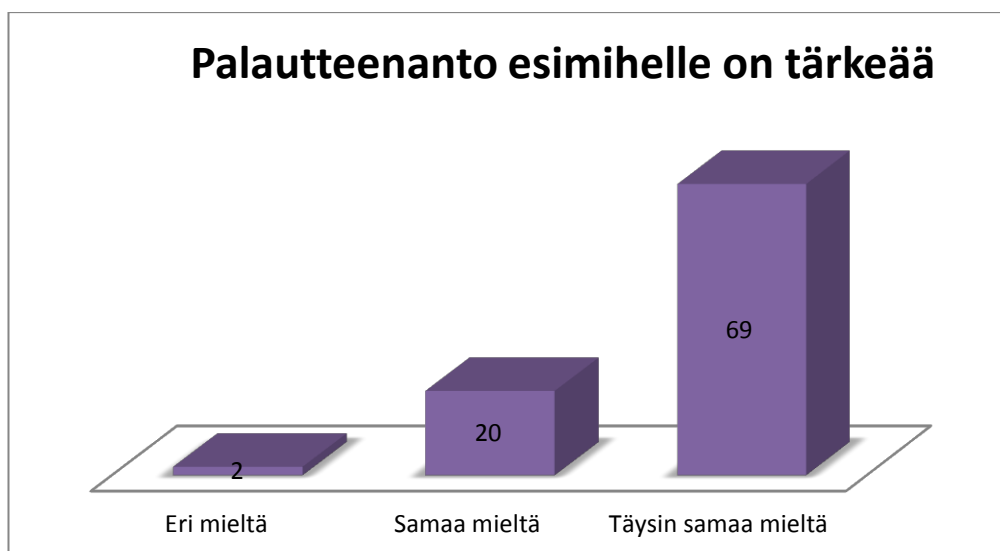
Kuvio 6 : Asema Nordeassa

Kuviossa 7 tiedustellaan työpaikan avointa keskustelulimapiiriä. Vastaajista 58 vastasivat, että on samaa mieltä. Vain 22 vastaajista oli täysin samaa mieltä. Eri mieltä ja täysin eri mieltä olivat vain muutama vastaaja.

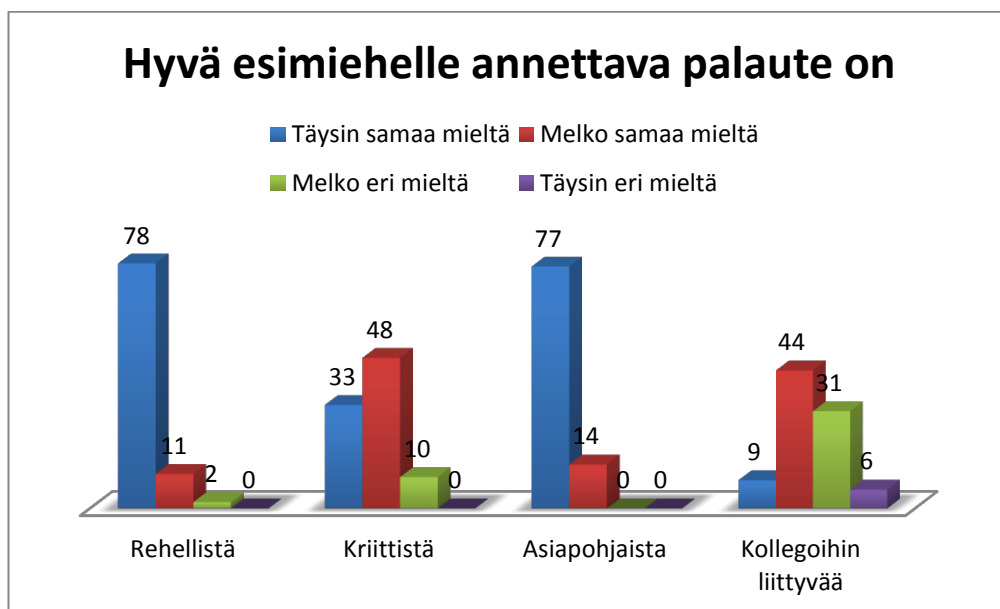


Kuvio 7 : Avoin keskusteluilmapiiri

Kuviossa 8 tiedustellaan, miten tärkeänä henkilökunta pitää palautteenantoa esimiehelle. Kuten kuviosta 8 käy ilmi, pääasiassa kaikki vastaajat kokevat, että palautteenanto esimiehelle on tärkeää. 2 vastaajista kokevat, että palautteenanto esimiehelle ei ole tärkeää. Muuten loput 89 vastaaja oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Tuloksista voidaan päätellä, että palautteenantoa esimiehelle pidetään tärkeänä ja alaiset antavat esimiehille palautetta.



Kuvio 8: Palautteenanto esimiehelle

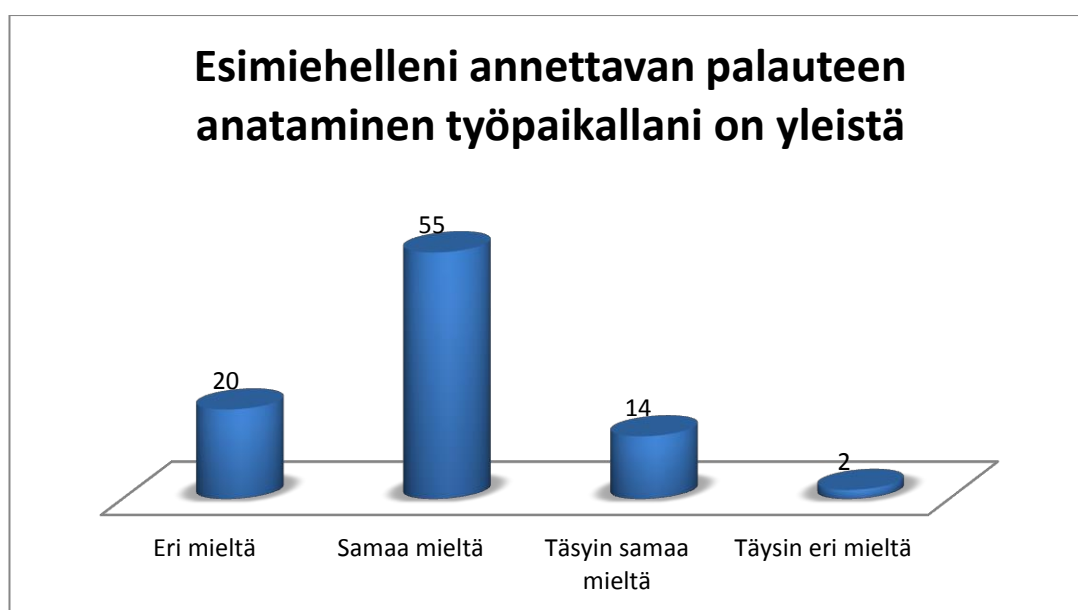


Kuvio 9: Hyvä esimiehelle annettava palaute

Kuviossa 9 on esitetty vastaajien näkemykset esimiehelle annettavasta palautteesta. Kuviosta näkee, että suurin osa vastaajista on täysin samaa mieltä, että hyvä esimiehelle annettava

palaute on rehellistä ja asiapohjaista. Melko samaa mieltä ollaan kriittisestä ja kollegoihin liittyvästä palautteesta.

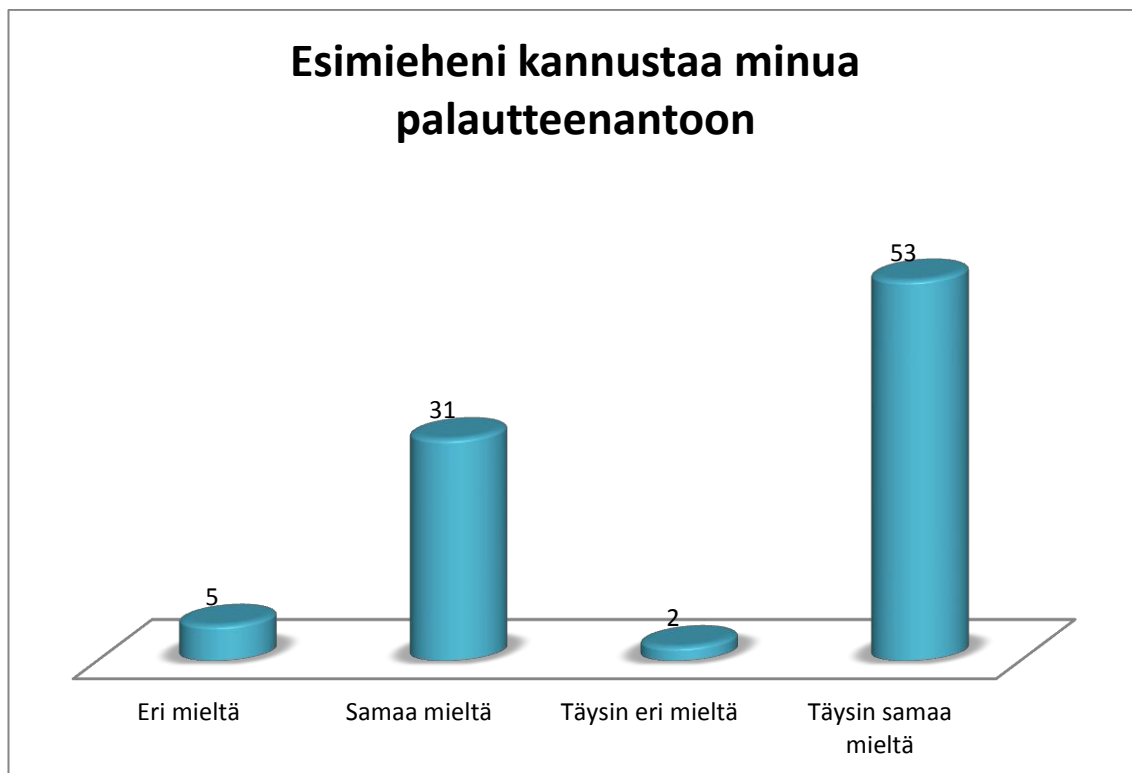
Kuviosta 9 käy ilmi, että suurin osa vastaajista antaa esimiehelle rehellistä ja asiapohjaista palautetta. Kollegoihin liittyvää palautetta esimiehille annetaan jonkin verran, vastaajista vain 9 on täysin samaa mieltä kollegoihin annettavasta palautteesta esimiehelle. Esimiehelle ei myöskään anneta kriittistä palautetta, vain 33 vastaajista, kokee että hyvä esimiehelle annettu palaute on kriittistä.



Kuvio 10 : Esimiehelle anettava palaute

Tässä monivalintaväittämässä kartoitettiin miten yleisenä palautteenantoa esimiehelle pidetään. Kuviossa 10 näkyy, että 55 vastaajista on samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajista vain 14 on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Eri mieltä on 20 vastaajaa ja täysin eri mieltä vain 2.

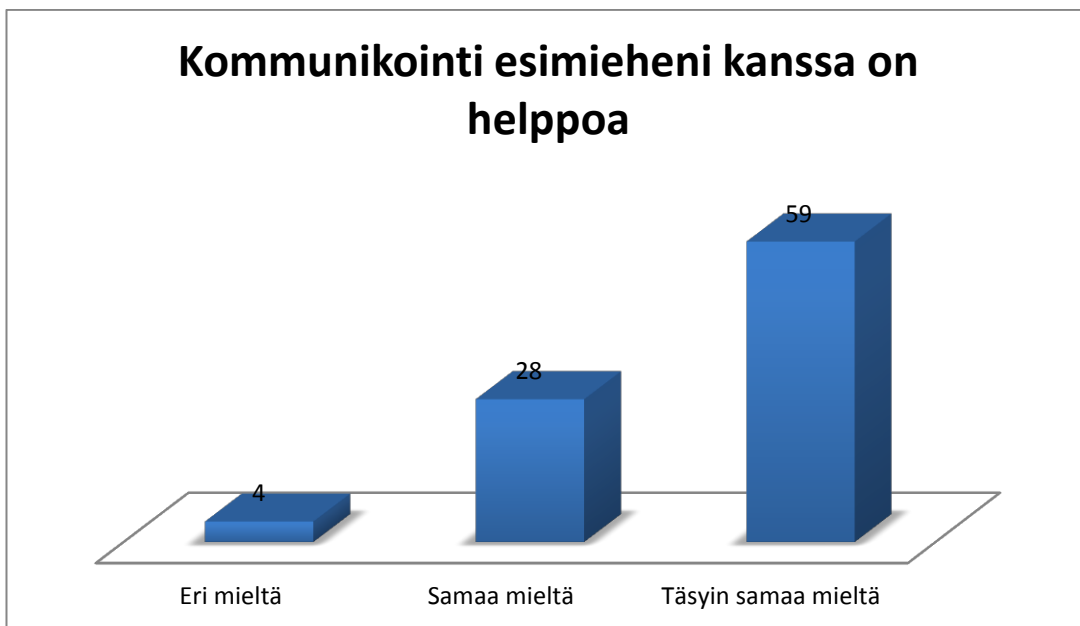
Kuten kuviosta 10 käy ilmi, 22 vastaajista on väittämien eri mieltä ja täysin eri mieltä kanssa. Loput 69 vastaajaa yhtyvät väittämien täysin samaa mieltä ja samaa mieltä kanssa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että palautteen antaminen esimiehelle on yleistä tutkimusryhmien (Nordea Espoon alueet konttorit ja Nordea rahoituksen yritysluottotiimi) yksiköissä. Myös kommunikointi esimiehen kanssa on hyvällä tasolla. Vastaajista 87 kokee, että kommunikointi esimiehen kanssa on helppoa. (Kuvio 10 ja 12)



Kuvio 11: Esimieheni kannustaa minua palautteenantoon

Yksi kyselylomakkeen väittämistä oli kannustaako esimies palautteenantoon. Kuviossa 11 nähdään, että enimmistä vastaajista eli 53 kokevat, että heitä kannustetaan antamaan palautetta. Samaa mieltä väitteen kanssa on 31, eri mieltä on 5 ja 2 täysin eri mieltä.

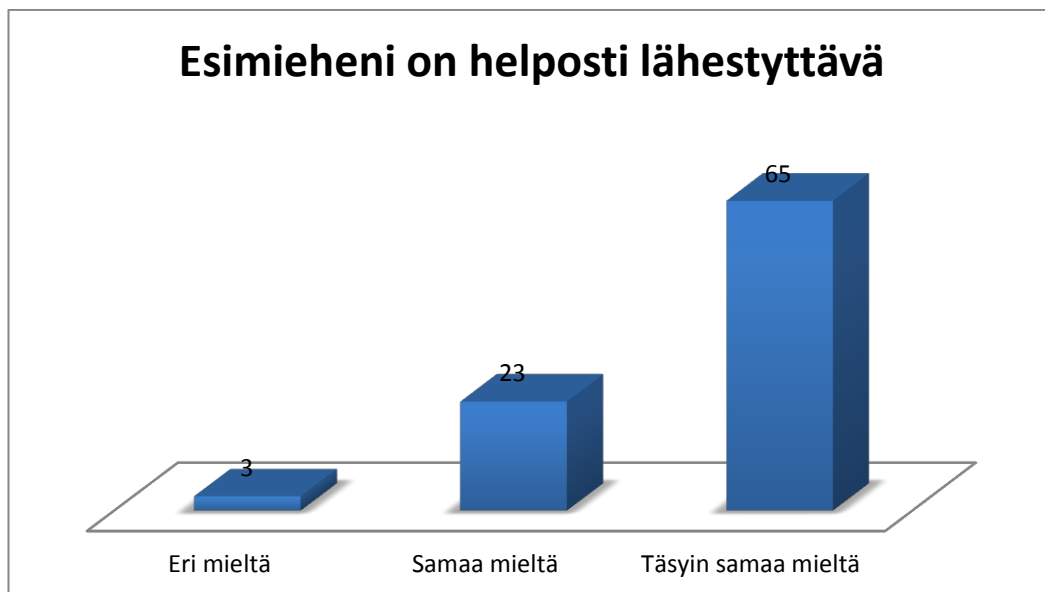
Tuloksesta käy ilmi, että esimies kannustaa alaisiaan palautteenantoon. Kun vertaa kuvion 10 ja 11 tuloksia näkee, että näissä taulukoissa yli 50 vastaajista on valinnut väitteen täysin samaa mieltä tai samaa mieltä. Tästä voi päätellä, että tutkittavissa yksiköissä palautteenanto on yleistä ja esimies kannustaa alaisiaan palautteenantoon.



Kuvio 12: Kommunikointi esimiehen kanssa

Kuvion 12, monivalintaväittämässä selvitettiin, kommunikointia esimiehen kanssa. Suurin osa vastaajista oli väitteen täysin samaa mieltä kanssa. 28 vastaajista oli samaa mieltä väitteen kanssa. Loput 4 olivat eri mieltä.

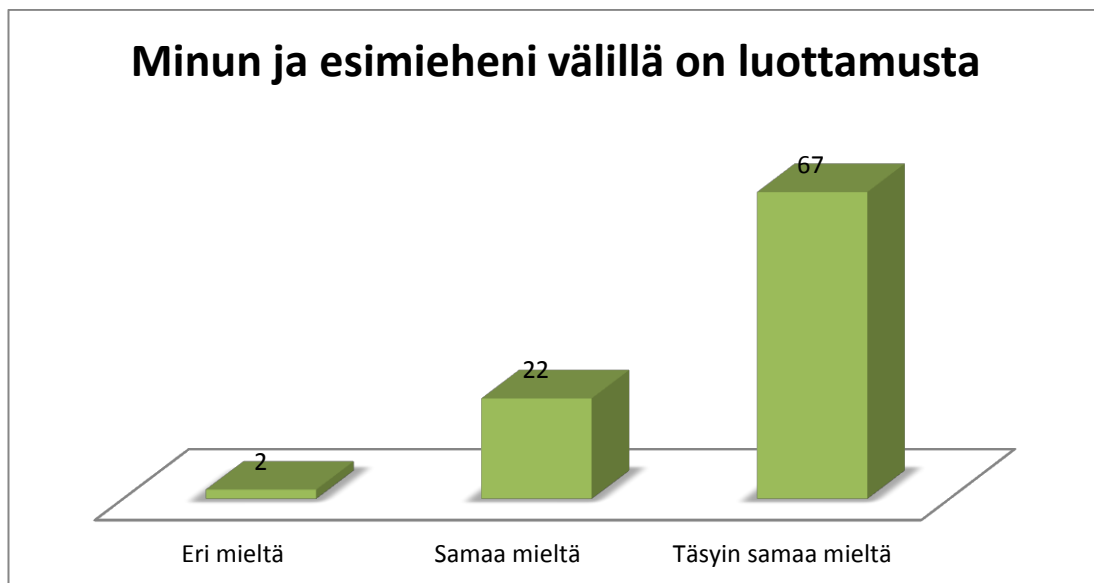
Esimiesten ja alaisten välinen kommunikointi on erittäin tärkeää. Hyvä kommunikointi taidot tarkoittaa, että kuunnellaan toisiaan ja halutaan ymmärtää mitä on kuultu. Kuunteleminen osoittaa arvostusta ja luottamusta toista henkilöä kohtaa, mikä parantaa kommunikaation avoimuutta. Kuten teoriaosuudessa käy ilmi, että hyvät vuorovaikutustaidot kuvaavat, miten ihmiset tulevat toimeen keskenään. Vuorovaikutus/kommunikaatio onnistuu, kun organisaation ilmapiiri on hyvä ja jokainen voi avoimesti puhua ja luottaa.



Kuvio 13: Esimieheni on helposti lähestyttävä

Yksi tutkimuskysymys oli selvittää onko esimies helposti lähestyttävä. Kuvio 13 näkyy, että enemmistö vastaajista kokee, että esimies on helposti lähestyttävä. 65 vastaajista on täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 23 vastaajaa on samaa mieltä väittämän kanssa. Loput 3 vastaajaa kokee, että esimies ei ole helposti lähestyttävä. Nämä 3 vastaajaa on eri mieltä väittämän kanssa.

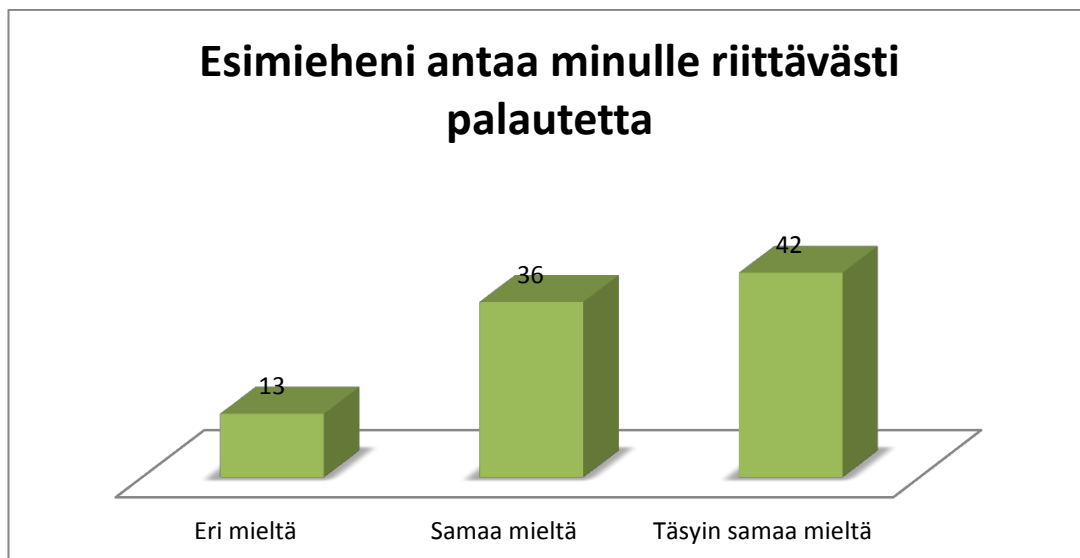
Kuvion 113 vastauksista voidaan päätellä, että melkein kaikki vastaajat ovat väittämän täysin samaa mieltä ja samaa mieltä kanssa. Tämä kertoo, että Nordeassa ja Nordea rahoituksessa esimiehet ovat helposti lähestyttäviä.



Kuvio 14: Munun ja esimiehen välillä on luottamusta

Tässä väittämässä selvitettiin alaisten ja esimiehen välistä luottamusta. Kuviosta 14 käy ilmi, että enemmistö vastaajista on väitteen täysin samaa mieltä kanssa. Vastaajista 22 ovat väitteen samaa mieltä kanssa ja loput 2 eri mieltä.

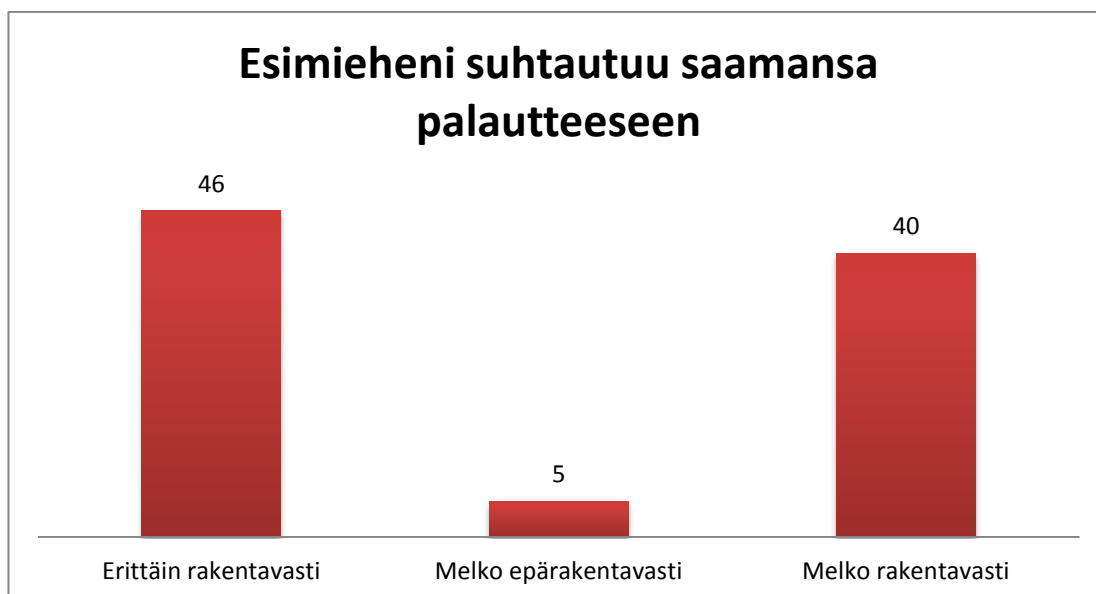
Tuloksista ilmenee, että alaiset luottavat esimieheen. Alaisten ja esimiehen välinen luottamus on erittäin tärkeää työyhteisössä. Työyhteisön tärkein tavoite on luoda avoin viestintä, sillä se vahvistaa ja ylläpitää luottamusta. Luottamus esimiehen ja alaisen välillä saa ihmiset kommunikoimaan avoimesti ajatuksistaan. Samalla luottamus mahdollistaa myös ongelmien avoimen keskustelun. Tutkimukseen osallistuneilla yksiköillä on tulosten mukaan hyvät esimies-alaisuhteet.



Kuvio 15: Esimieheni antaa riittävästi palautetta

Tässä monivalintaväittämässä selvitettiin, saavatko alaiset esimiehiltään riittävästi palautetta. Kuten kuviosta 15 käy ilmi, vastauksia väittämien on tullut aika tasaisesti. Vastaajista 42 ovat väittämän täysin samaa mieltä kanssa. Väitteen samaa mieltä kanssa on 36 vastaajaa ja loput 13 täysin eri mieltä.

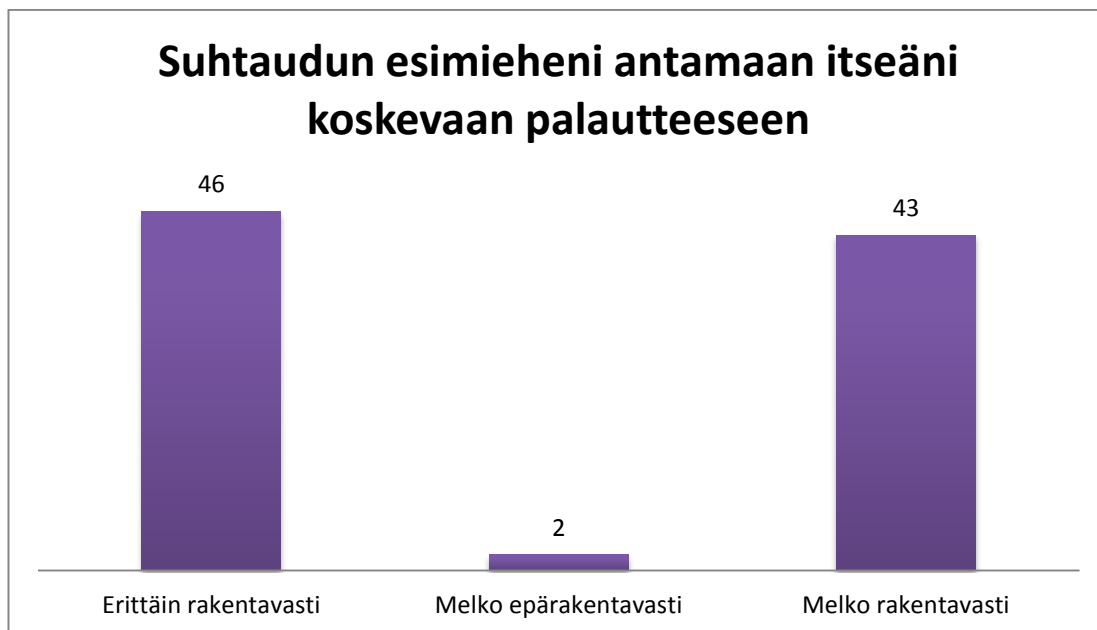
Kuviosta 15 selviää, että esimiehet antavat palautetta alaisille, mutta sitä voisi antaa enemmän. 13 vastaajista kokee, että eivät saa riittävästi palautetta esimieheltään. Kuten teoriaosuudessa selviää, palautetta on parempi antaa liikaa, kuin liian vähän. Palaute motivoi työntekijöitä ja sen avulla kehitytään paremmaksi. Kuvio 15 osoittaa, että kaikki alaiset eivät ole saaneet tasaisesti esimieheltään palautetta. Tämä voi perustua teoriaa, että kaikki alaiset eivät osaa tunnistaa saamaansa palautetta. Sen seurauksena he myös kokevat, ettei saa riittävästi palautetta. Vastaajat voivat myös kokea, että saatu palaute ei ole koettu palautteeksi. Eli palaute on tulkittu väärin. Esimiehen on hyvä varmistaa, että palautteensaaja tulkitsee palautteen oikein.



Kuvio 16: Esimiehen suhtautuminen palautteeseen

Kuviossa 16 selvitettiin, miten esimiehet suhtautuvat saamaansa palautteeseen. Positiivista tässä taulukossa on, että suurin osa vastaajista on väittämien erittäin rakentavasti ja melko rakentavasti kanssa. 46 vastaajaa 91 vastaajasta kokevat, että heidän esimiehensä suhtautuu erittäin rakentavasti saamansa palautteeseen. 40 vastaajaa oli väitteen melko rakentavasti kanssa. Vain viisi 91 vastaajista koki, että esimies suhtautuu melko epärakentavasti saamansa palautteeseen.

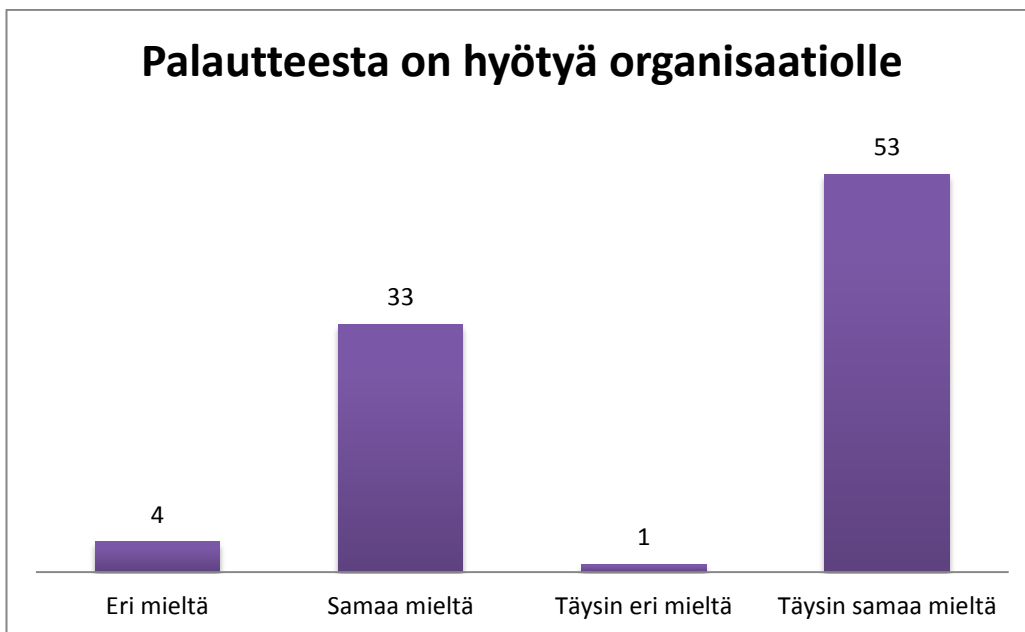
Kuvion 16 tuloksista käy ilmi, että tutkimusryhmän jäsenet ovat tyytyväisiä siihen, miten heidän esimiehensä suhtautuu saamansa palautteeseen. Esimiehen tehtävänä on suhtautua saamansa palautteen rakentavasti. Tutkimuskysymyksen 16 tuloksista voidaan päätellä, että Nordeassa alaiset kokevat esimiehensä suhtautuvan hyvin saamansa palautteeseen.



Kuvio 17: Alaisten suhtautuminen palautteeseen

Kuvion 17 väittämässä selvitetiin, miten alaiset suhtautuvat esimiehen antamaan palautteeseen. Taulukosta näkyy, että 89 vastaajista ovat väitteiden erittäin rakentavasti ja melko rakentavasti kanssa. Vain 2 vastaajista kokevat sujautuunsa melko epärakentavasti esimiehen antamaan palautteeseen.

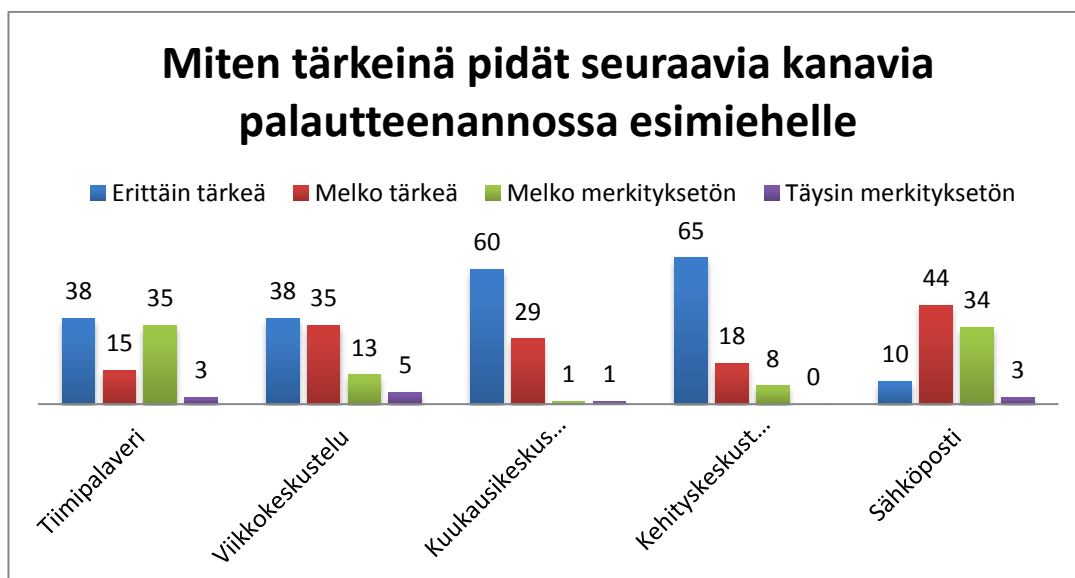
Nordean alaiset suhtautuvat erittäin rakentavasti ja melko rakentavasti heitä itseään koskevaan palautteeseen, jonka saavat esimiehiltä. Teorian mukaan, hyvin esitettyyn palautteeseen ruhtaudutaan rakentavasti. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että alaiset ovat ymmärtäneet saamansa palautteen, jotta voivat suhtautua siihen rakentavasti. Kuvion 17 tulokset osoittavat, että Nordeassa esimiehet on hyvin koulutettuja ja osaavat antaa palautetta oikealla tavalla.



Kuvio 18: Palautteesta on hyötyä organisaatiolle

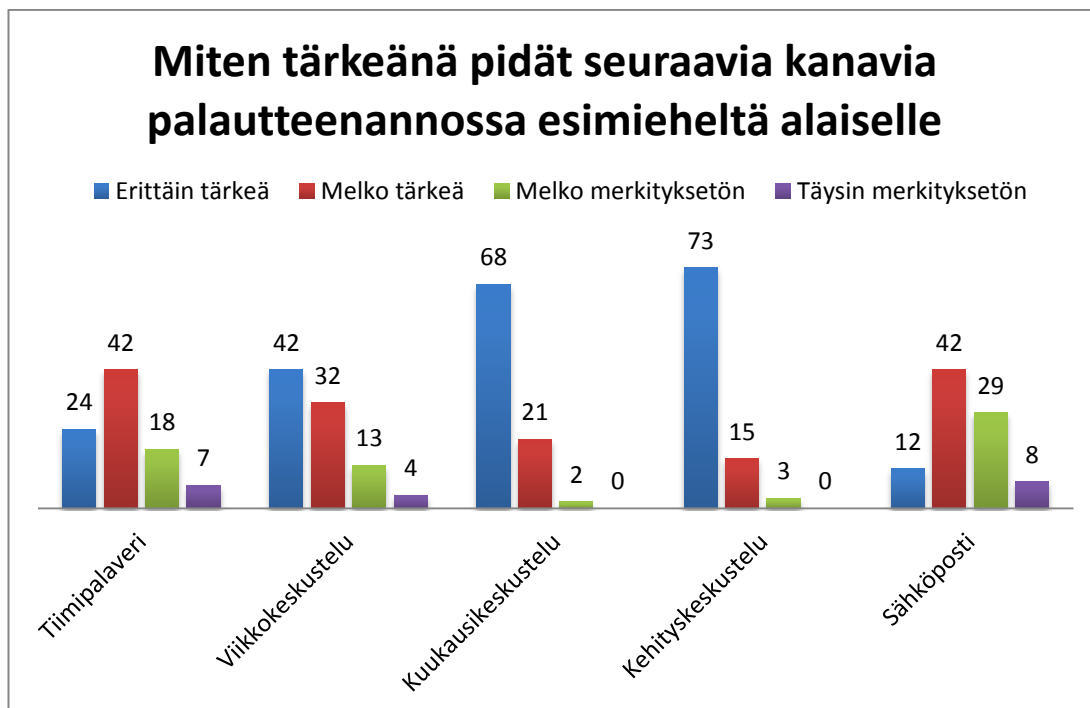
Kuvion 18 väittämässä selvitettiin kokevatko alaiset, että palautteesta on hyötyä organisaatiolle. 53 vastaajaa 91 vastaajasta, ovat väittämän täysin samaa mieltä kanssa. 33 vastaajaa myös kokevat, että palautteesta on hyötyä organisaatiolle. Vain 5 vastaajista ovat väittämien täysin eri mieltä ja eri mieltä kanssa.

Organisaatiolle on paljon hyötyä palautteesta, koska sen avulla voidaan muuttaa toimintatapoja ja kehitellä uusia tehokkaampia ja parempiä ideoita. Hyvillä palautekäytännöillä saavutetaan hyviä tuloksia organisaatiossa.



Kuvio 19 : Miten tärkeinä pidät palautekanavia palautteenannossa esimiehelle

Tässä monivalinta väittämässä selvitettiin, mitkä palautekanavat ovat tärkeimpiä palautteenannossa esimiehelle. Kuviossa 19 käy ilmi, että kuukaiskeskutelut ja kehityskeskutelut ovat toimivimpia palautekanavia palautteenannossa esimiehelle. Myös viikkokeskustelua ja tiimipalaveria pidetään suht tärkeinä. Sähköpostia ei pidetä kovin toimivana palautteenantokanavana. Kuitenkin 44 vastaajista pitää sähköpostia melko tärkeänä palauteantokanavana esimiehelle. Muutama vastaajista kokee, että jokainen taulukossa oleva palautekanava on täysin merkityksetön. Muuten vastaajat olivat väittämien erittäin tärkeä ja melko tärkeä kanssa samaa mieltä.



Kuvio 20: Palautekanavat esimieheltä alaiselle

Aikaisemmin kuviossa 20 selvitettiin mitkä palautekanavat ovat tärkeitä palautteenannossa alaiselta esimiehelle. Kuviossa 19 selvitettiin mitkä palautekanavat ovat tärkeitä esimieheltä alaiselle. Kuviossa 20 näyy, että kehityskeskustelu ja kuukausikeskustelu ovat vastaajien mielestä erittäin tärkeitä palautekanavia palautteenannossa esimieheltä alaiselle. Myös tiimipalaveria pitää 24 vastaajista erittäin tärkeänä palautekanavana. Tässäkään monivalintaväittämässä ei pidetä sähköpostia kovin tärkeänä palautekanavana palautteenannossa. Vastaajista kuitenkin 42 pitävät sähköpostia melko tärkeänä palautekanavana, 29 melko merkityksettömänä ja 8 täysin merkityksettömänä.

Kuvioista 19 ja 20 käy ilmi, että kehityskeskustelu on toimivin palautekanava palautteenantamiselle niin esimieheltä alaiselle, kuin alaiselta esimiehelle. Muita palautekanavia pidetään tärkeinä. Kehityskeskustelu on esimiesten tärkein työkalu. Kehityskeskusteluun valmistautuu molemmat osapuolet huolellisesti ja käyvät läpi kehitysideoita. Nordea pitää kehityskeskustelua erittäin tärkeänä ja siihen on valmistauduttava erittäin huolellisesti. Kehityskeskustelu mahdollistaa avoimen ja rehellisen keskustelun.

Nordeassa pidetään viikoittain tiimipalaveri jossa keskustellaan ajankohtaisista asioista tiimin kesken. Esimies laatii aiheita kuluneesta viikosta, joita käydään yhdessä läpi palaverissa. Lisäksi esimies kertoo alaisilleen ajankohtaisista tiedotteista. Viikoittaisen tiimipalaverin lisäksi Nordeassa käydään läpi päivittäin tiedotustaulua. Tiedotustaulu kuvaa tiimin nykyistä tilannetta ja tulevaisuutta. Se kertoo, miten edistymme asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa, osoittaa tulevat tavoitteet, auttaa keskittymään oikeisiin asioihin ja tukee

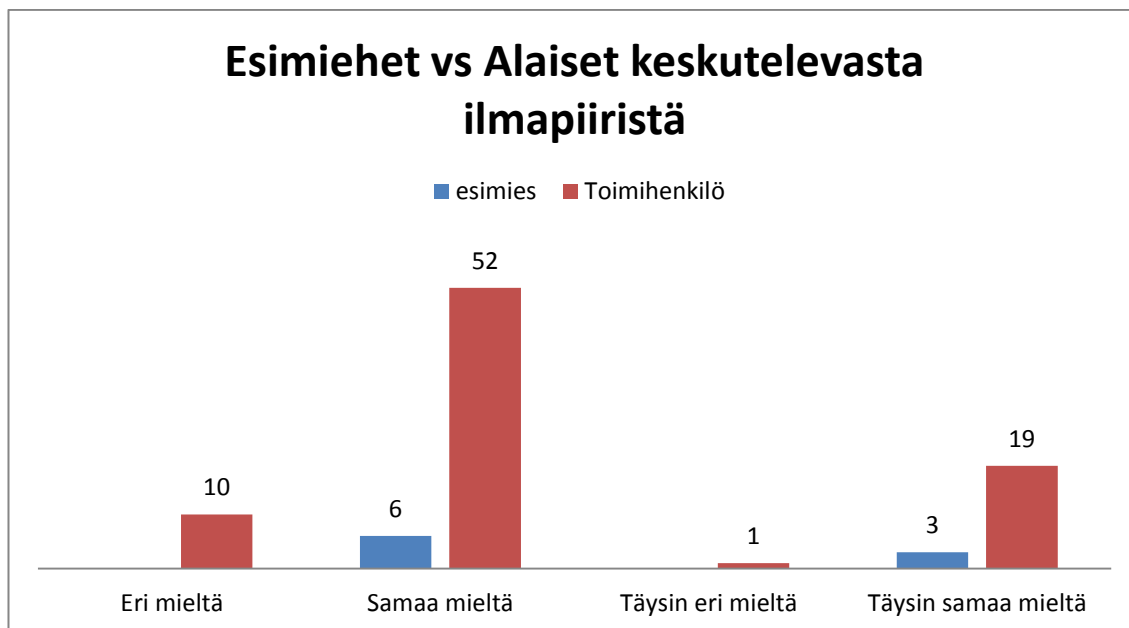
toiminnan kehittämistä / haasteisiin vastaamista päivittäisessä työssä. (Nordean intranet 2014) Nordean tiedotustaulu on tussitaulu.

Nordeassa on käytössä jokaisessa toimipisteessä ilmoitustauluja, joissa on esillä tiimien keskeiset ajankohtaiset tiedotteet. Ilmoitustaulu on nopea tiedon välitys. Ilmoitustaulujen toimivuus on riippuvainen työntekijöistä. Ilmoitustaulua Nordeassa kutsutaan toiminnanohjaustauluksi. Toiminnanohjauskokoukset vievät eteenpäin yksikössä tehtävää jatkuvaan parantamiseen tähtäävää työtä. Toiminnanohjauskokous on tehokas kokous, joka kestää enintään 15 minuuttia ja jossa käsitellään koko tiimiä kiinnostavia asioita taulun rakenteen mukaisesti. Päivittäinen toiminnanohjaustaulun tarkoituksena on edistää ryhmän yhteistä toimintaa, varmistaa keskittymisen oikeaan tekemiseen ja tavoitteisiin, mahdollistaa etusijalle asetettujen tavoitteiden seuraamista sekä antaa mahdollisuuden juhlia tavoitteiden onnistumisia ja samanaikaisesti reagoida niiden alittamiseen. Toiminnanohjauskokoukset auttavat ryhmän yhteisen käsittelyn ja toiminnasta sopimisen haasteellisissa tilanteissa. (Nordean intranet 2015.)

Nordeassa pidettävän viikko- ja kuukausikeskustelun tarkoituksena on auttaa lähiesimiestä ja alaista varmistamaan, että asetetut tavoitteet ovat kunnossa. Viikkokeskustelun avulla varmistetaan, että vaativiin osa-alueisiin ja erityisen hyvin sujuneisiin osa-alueisiin on kiinnitetty riittävästi huomiota. Nordea kokee, että tekemisen ja tulosten yhteys, sekä henkilökohtainen kehittyminen on helppo nähdä, kun keskusteluja käydään tarpeeksi usein. Nordeassa ensisijaisesti viikkokeskustelussa käsitellään tavoitteiden saavuttamista, lisäksi keskustelussa erityisen tärkeää on myönteisen ja rakentavan palautteen saaminen ja vastaanottaminen. Kuukausikeskustelussa käydään läpin lähinnä tuloksia ja tavoitteiden saavutusta. Kuukausikeskustelussa on erityisen tärkeää käydä läpi kehitysehdotuksia. (Nordea intranet 2015.)

Nordeassa käydään kerran vuodessa esimiehen kanssa kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu on tärkeä, koska se mahdollistaa suoritusten arvioinnin työasemassa. Kehityskeskustelun painopisteenä on keskustella esimiehen kanssa tulevaisuuden suunnitelmista ja omasta kehitymisestä. Kehityskeskustelussa käydään tarkasti läpi päivittäisen työn tavoitteet ja suoritukset. Esimiehen kuuluu kehityskeskustelussa antaa alaisilleen niin rakentavaa kuin myönteistä palautetta.

Nordeassa kaikilla toimihenkilöillä ja esimiehillä on käytössään henkilökohtainen sähköposti. Nordeassa sähköpostia käytetään nopeaan tiedonvälitykseen. Sähköpostia ei käytetä palautteen annossa.



Kuvio 21 : Asema Nordeassa ja avoin ilmapiiri

Kuviossa 21 on ristiintaulukoitu 2 kysymystä: Asema Nordeassa ja työpaikallani vallitsee avoin keskusteluilmapiiri. Tämä on tutkimuksen ainoa ristiintaulukointi, koska muut kysymykset eivät mahdollistaneet ristiintaulukoinnin, eikä siitä ollut mitään arvollista hyötyä tutkimuksen kannalta. Tutkimukseen osallistui 9 esimiestä ja 82 toimihenkilöä.

Kuvion 21 tuloksista näkyy esimiesten ja toimihenkilöiden näkemykset työyhteisönsä ilmapiiristä. Tuloksista näkyy, että 6 esimiestä ovat samaa mieltä ja 3 täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Toimihenkilöistä 52 on väitteen samaa mieltä kanssa ja 19 täysin samaa mieltä. Esimiehistä kukaan ei ole eri mieltä väitteen kanssa, kun taas 10 toimihenkilöä on eri mieltä.

Tästä voidaan päätellä, että kaikki esimiehet ja suurin osa toimihenkilöistä on sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri.

5 Tutkimustulosten johtopäätökset

Kyselytutkimuksen perusteella voi sanoa, että tutkittavilla kohdeorganisaatioilla on hyvä palautekulttuuri. Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä palautteen saamiseen. Alaiset ja heidän esimiehet ottavat palautetta rakentavasti vastaan. Tutkimustuloksista ilmenee, että tutkittavien työyhteisössä suhtaudutaan palautteeseen.

Positiivista on, että palautetta pidetään tärkeänä. Esimiehet ja alaiset osaavat suhtautua saamaansa palautteeseen. Vastaajat myös kokevat, että palautteesta on hyötyä koko organi-

saatiolle. Kohdeorganisaation vastaajat kokevat myös, että heidän tiimissä on avoin keskusteluympäristö sekä luottamusta.

Vastaajat pitivät kuukausi- ja kehityskeskustelua tärkeimpinä palautekanavina palautteenannossa esimieheltä alaiselle tai alaiselta esimiehelle. Melko tasaisesti kuukausi- ja kehityskeskustelu olivat kärjellä. Kuukausi- ja kehityskeskustelu ovat työyhteisön tärkeimpiä palautekanavia. Keskustelut mahdollistavat avoimen ja rehellisen keskustelun, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa avoimesti palautetta.

Kuitenkin osa vastaajista kokee, että eivät ole saaneensa riittävästi palautetta. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki toimihenkilöt eivät ole saaneet tasaisesti palautetta esimieheltään. Tämä voi myös perustua teoriaan, että kaikki alaiset eivät osaa tunnistaa saamaansa palautetta, jonka seurauksena he kokevat, etteivät ole saaneet riittävästi tai ollenkaan palautetta. Ihmiset tulkitsevat palautteen eritavalla. Monet kokevat, että saatu palaute ei ole koettu palautteena. Tämä voi olla yksi selite tutkimustuloksille.

Tuloksista ei ilmennyt mitään negatiivista. Enemmistö tutkimukseen osallistuneista yhtyivät väittämiin ”Erittäin tärkeä” ja ”Melko tärkeä” Täysin samaa mieltä” ja ”Samaa mieltä”. Vain pieni osa vastaajista oli väittämien ”Melko merkityksetön” ja ”Täysin merkityksetön” tai ”Eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä” kanssa. Tuolla pienellä osalla, ei ole suurta merkitystä. Tulokset kuitenkin osoittavat, että kohdeorganisaatiolla on palaute, palautekanavat, luottamus ja ilmapiiri hyvällä mallilla. Työyhteisön jäsenet vaikuttavat tyytyväisiltä, näiden tulosten perusteella.

6 Yhteenveto ja suositukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää palautteen merkitystä työyhteisössä. Ongelmanratkaisemiseksi on käytetty tutkimuskysely. Tutkimuskyselyn avulla on pyritty selvittämään, miten alaiset ja esimiehet suhtautuvat palautteeseen, sekä mitkä ovat tärkeimpiä palautekanavia palautteenannossa.

Teoriaosuudessa kerrottiin, mitä palaute on, miten siihen suhtaudutaan, miten sitä otetaan vastaan ja miten siihen suhtaudutaan. Lisäksi teoriaosuudessa kerrotaan miten palaute tulee esittää oikein. Teoriaosuudessa kerrottiin myös palautteeseen vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksessa analysointiin vastaukset ja arvioitiin validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimus koostui tutkimuskyselystä. Tutkimuskyselyn avulla selvitettiin palautteen merkitystä työyhteisössä. Tutkimuksen avulla saadaan käsitys, mitä palaute on, mitä siihen kuuluu ja mitä pa-

lautteenannossa on otettava huomioon. Tutkimuksessa selvitetään myös erilaisia palautekanavia ja niiden merkitystä työyhteisössä.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tutkimukseen osallistuneilla tiimeillä on avoin ja luotettava ilmapiiri. Palautteenantoa esimiehelle pidettiin tärkeänä ja esimiehet kannustavat alaisiaan palautteenannossa. Helposti lähestyttävälle esimiehelle on helppo antaa palautetta, varsinkin kun on hyvät vuorovaikutustaidot. Kysekyyn osallistuneet kokevat, että palautteesta on hyötyä työyhteisölle ja koko organisaatiolle. Koska työyhteisössä on luottamusta, niin esimiehelle annettava palaute on asiapohjaista ja rehellistä. Nordean Espoon alueiden ja Nordea Rahoituksen tiimien kommunikointi taidot ovat hyvällä mallilla. Vastajat kokevat saavansa hyvin palautetta esimieheltä ja myös esimiehet alaisiltaan. Palaute on palkinto, siinä missä rahakin. Palautteen avulla on helppo lisätä työyhteisön tyytyväisyyttä.

Tutkimuksessa selvitettiin myös palautekanavien merkitystä palautteenannossa. Tärkeimpinä palautekanavina palautteenannolle pidettiin kuukausikeskustelua ja kehityskeskustelua. Kehityskeskustelu on niin Nordealle, kuin jokaiselle organisaatiolle tärkeä työkalu.

Käsite palaute kuvaa sitä, että joku kertoo näkemyksensä jostakin asiasta, suorituksesta tai esiintymisestä. Palaute on olennainen osa työyhteisön elämää ja elinehto sekä yksilöiden että työyhteisön kasvulle. Yksilö ei pysty kehittymään, jos hän ei ole tietoinen missä on onnistunut ja missä epäonnistunut. Palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa on mukana sekä palautteenantaja että sen vastaanottaja. Työyhteisöissä on kehitettävä palautteen pyytämisen muotoja, jos palautetta ei muuten tule. (Juholin 2008, 243.)

Palaute on työyhteisölle erittäin tärkeä ja arvokas, siksi Nordealle on mielestäni jatkossa erityisen tärkeää tehdä vastaavanlainen tutkimus. Tutkimuksesta on hyötyä niin esimiehille, kuin alaisille. Tutkimusten myötä organisaatio tietää ja pysyy ajan tasalla työyhteisönsä hyvinvoinnista. Vastaavanlaisen tutkimus mahdollistaa myös tiedon henkilökunnan vaatimuksista sekä samalla selviää miten alaiset kokevat palautteen ja mitkä palautekanavat ovat tärkeimpiä.

Lähteet

- Aalto, M. 2002. Vuorovaikutustaidot. Forssa: Aseman Lapset ry.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä Arjessa Juva : WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin kamari.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2013. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki. Tammi.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Järvinen, P 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.
- Juutila, P., Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Kirjapaja.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä Juva: WSOYpro.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laine, N. 2009. Luja Luottamus. Tampere Taurus Media.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus.
- Ranne, J. 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Jyväskylä: Gummerus Kirjanpito.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammalan Kirjapaino.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY.
- Åberg, L. 1989. Viestintä tuloksen tekijä. Viides painos. Tampere. Tammer Paino.

Nordea Intanet. Viitattu 2014-2015

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2: Palauteprosessi (Laine 2009, 83)	17
Kuvio 3: Palautteen tavoite (Laine 2009, 84).	17
Kuvio 4: Esimiehen roolit vuorovaikutuksessa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67).....	23
Kuvio 5: Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122).....	27
Kuvio 6 : Asema Nordeassa	31
Kuvio 7 : Avoin keskusteluilmapiiri	32
Kuvio 8: Palautteenanto esimiehelle	33
Kuvio 9: Hyvä esimiehelle annettava palaute	33
Kuvio 10 : Esimiehelle anettava palaute.....	34
Kuvio 11: Esimieheni kannustaa minua palautteenantoon.....	35
Kuvio 12: Kommunikointi esimiehen kanssa.....	36
Kuvio 13: Esimieheni on helposti lähestyttävä	37
Kuvio 14: Munun ja esimiehen välillä on luottamusta	38
Kuvio 15: Esimieheni antaa riittävästi palautetta.....	39
Kuvio 16: Esimiehen suhtautuminen palautteeseen	40
Kuvio 17: Alaisten suhtautuminen palautteeseen	41
Kuvio 18: Palautteesta on hyötyä organisaatiolle	42
Kuvio 19 : Miten tärkeinä pidät palautekanavia palautteenannossa esimiehelle.....	43
Kuvio 20: Palautekanavat esimieheltä alaiselle	44
Kuvio 21 : Asema Nordeassa ja avoin ilmapiiri	46

Liitteet

Liite 1 Otsikko kirjoitetaan tähän.....	53
---	----

Liite 1 Tutkimuskysely

Tutkimuskysely palautteen merkityksestä työyhteisössä

Opinnäytetyö

Nimeni on Blerina Pllana ja olen opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötäni johtamiseen liittyvästä henkilökohtaisen palautteen merkityksestä työyhteisössä. Nordea Rahoituksessa tehtävän tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten toimivana nykyinen palautejärjestelmä koetaan sekä mitkä palautekanavat toimivat parhaiten. Tutkimus toteutetaan esimies/alaissuhteessa. Pyydän ystävällisesti vastaamaan alla olevaan kysymyskaavakkeen kysymyksiin. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti.

Kiitos!

1. Asema Nordeassa / Rahoituksessa

Esimies

Toimihenkilö

Palaute

2. Työpaikallani vallitsee avoin keskusteluilmapiiri

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

3. Palautteenanto esimiehelle on tärkeää

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

4. Hyvä esimiehelle annettava palaute on

4. a) Rehellistä

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

4.b) Kriittistä

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

4. c) Asiapohjaista

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

4. d) Kollegoihin liittyvää

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

5. Esimiehelleni annettavan palautteen antaminen työpaikallani on yleistä

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

6. Esimieheni kannustaa minua palautteenantoon

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

7. Kommunikointi esimieheni kanssa on helppoa

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

8. Esimieheni on helposti lähestyttävä

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

9. Minun ja esimieheni välillä on luottamusta

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

10. Esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

11. Esimieheni suhtautuu saamansa palautteeseen

Erittäin rakentavasti

Melko rakentavasti

Melko epärakentavasti

Täysin epärakentavasti

12. Suhtaudun esimieheni antamaan itseäni koskevaan palautteeseen

Erittäin rakentavasti

Melko rakentavasti

Melko epärakentavasti

Täysin epärakentavasti

13. Palautteesta on hyötyä organisaatiolle

Täysin samaa mieltä

Melko samaa mieltä

Melko eri mieltä

Täysin eri mieltä

Palautekanavat

14. Miten tärkeinä pidät seuraavia kanavia palautteenannossa esimiehelle

14 a) Tiimipalaveri

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

14.b) Viikkokeskustelu

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

14.c) Kuukausikeskustelu

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

14.d) Kehityskeskustelu

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

14.e) Sähköposti

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

15. Miten tärkeänä pidät seuraavia kanavia palautteenannossa esimieheltä alaiselle

15.a) Tiimipalaveri

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

15.b) Viikkokeskustelu

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

15.c) Kuukausikeskustelu

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

15.d) Kehityskeskustelu

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

15.e) Sähköposti

Erittäin tärkeä

Melko tärkeä

Melko merkityksetön

Täysin merkityksetön

Kiitos!