



Toimiva palaute johtamisen menestystekijänä

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden tradenomi

Kevät 2025

Emmi Viljanen

Liiketalouden koulutus

Tekijä Emmi Viljanen

Vuosi 2025

Työn nimi Toimiva palaute johtamisen menestystekijänä

Ohjaaja Hanna-Kaisa Sulonen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimivaa palautetta toimeksiantajayrityksessä, sekä miten yrityksen johtajat voivat hyödyntää palautetta esihenkilötyössään. Tutkimuksen avulla kerättiin tietoa siitä, mitä mieltä toimeksiantajayrityksen työntekijät ja johtajat ovat palautteesta ja palautekulttuurin toimivuudesta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Hämeen Osuuspankki. Hämeen Osuuspankissa on pyritty rakentamaan uutta palautekulttuuria kahden pankin fuusioitumisen jälkeen, mutta toimiva palautekulttuuri ei ole toteutunut vielä käytännössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja tuoda kehitysehdotuksia sekä ratkaisuja palautekulttuurin parantamiseksi.

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta ja tutkimuksesta. Tietoperustalla luotiin pohjaa tulevalle tutkimukselle sekä avattiin tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä ja asioita. Tietoperustassa käsiteltiin esimerkiksi palautekulttuuria, toimivaa palautetta, esihenkilötyötä ja psykologista turvallisuutta.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin verkkokyselyllä. Verkkokyselyn avulla aineisto saatiin kerättyä lyhyessä ajassa suurelta joukolta työntekijöitä ja johtajia. Kyselyitä tehtiin kaksi kappaletta, joista toinen lähetettiin Hämeen Osuuspankin työntekijöille ja toinen johtajille ja esihenkilöille. Kahden kyselyn avulla kysymykset pystyttiin kohdentamaan tarkemmalle kohderyhmälle, sekä erottelemaan selkeästi työntekijöiden ja johtajien vastauksia toisistaan ja vertailla niitä keskenään.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että työntekijät ja esihenkilöt hyödyntävät palautetta työssään, mutta palaute ei ole riittävän sujuva osa arkea, jonka vuoksi sen antaminen saatetaan ajoittain kokea epämiellyttäväksi. Työntekijöiden kyselyn tuloksista ilmenee, ettei palautekulttuuria koeta tarpeeksi avoimeksi ja läpinäkyväksi, sillä kaikki työntekijät eivät esimerkiksi uskalla antaa esihenkilöilleen palautetta. Palautteen antamista vaikeuttaa myös palautetaitoihin liittyvä osaamattomuus, erityisesti rakentavassa palautteessa. Työntekijät ja johtajat tiedostavat kuitenkin, että palaute on tärkeää ja siitä on monia positiivisia vaikutuksia esimerkiksi kehittymisen ja luottamuksen rakentamisen kannalta. Tulokset osoittavat, että yrityksen palautekulttuurissa on selkeitä kehityskohteita, joihin panostamalla palautekulttuuria voitaisiin kehittää toimivammaksi ja avoimemmaksi. Tutkimuksen myötä esiin nousi myös koulutuksen tarve palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja sai tutkimuksen myötä arvokasta tietoa työntekijöiden ja johtajien näkemyksistä ja mielipiteistä. Toimeksiantaja pystyy kehittämään omaa palautekulttuuriaan tutkimuksessa nousseiden kehityskohteiden myötä. Keskeisimpiä kehityskohteita oli palautteen vastaanottaminen, palautteen avoimuuden toteutuminen ja rakentavan palautteen antaminen.

Avainsanat Palautekulttuuri, palautetaidot, rakentava palaute, avoimuus

Sivut 53 sivua ja liitteitä 9 sivua

Degree Programme of Business Administration

Author Emmi Viljanen

Year 2025

Subject Functional feedback as a success factor in leadership

Supervisors Hanna-Kaisa Sulonen

The purpose of this thesis was to explore effective feedback within the commissioning company, as well as how company leaders can utilize feedback in their managerial roles. The study aimed to gather information on how the employees and leaders of the commissioning company perceive feedback and the effectiveness of the feedback culture. The commissioning organization for the thesis was Hämeen Osuuspankki. Following the merger of two banks, Hämeen Osuuspankki has tried to build a new feedback culture that is more functional, but this has not yet been fully actualized in practice. The goal of the thesis is to investigate and provide development suggestions and solutions to improve the feedback culture.

The thesis consists of a theoretical framework and an empirical study. The theoretical framework created the foundation for the research and introduced key concepts relevant to the study. For example feedback culture, effective feedback, leadership, and psychological safety.

The research was conducted as a survey study, using an online questionnaire to collect data. This method allowed for a large amount of data to be gathered in a short time from both employees and leaders. Two separate surveys were conducted: one sent to employees of Hämeen Osuuspankki and another to managers and supervisors. Having two surveys allowed the questions to be tailored more specifically to each target group and made it possible to clearly distinguish and compare responses between employees and leaders.

The results shows that both employees and supervisors make use of feedback in their work, but it is not as functional part of daily routines, which can make giving it feel uncomfortable at times. According to the employee survey results, the feedback culture is not perceived open or transparent, as some employees are reluctant to give feedback to their supervisors. Uncertainty around feedback skills, especially in giving constructive feedback, also makes it more difficult to give feedback. However, both employees and leaders recognize that feedback is important and has many positive effects, such as supporting development and building trust. The results indicate that there are clear areas for improvement in the company's feedback culture. Addressing these areas could help develop a more functional and open feedback environment. The study also revealed a need for training on how to give and receive feedback.

Through this research, the commissioning company received valuable insights into the views and opinions of both employees and leaders. These insights can help the organization improve its feedback culture by focusing on the identified areas of development. Key areas for improvement include the reception of feedback, ensuring being more open when giving feedback and delivering constructive feedback.

Keywords Feedback culture, feedback skills, constructive feedback, openness

Pages 53 pages and appendices 9 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palaute.....	2
2.1	Palautekulttuuri	3
2.2	Mitä on toimiva palaute?	5
2.2.1	Palautteenantaja.....	7
2.2.2	Palautteen vastaanottaja	9
3	Johtaminen ja esihenkilötyö	11
3.1	Suorituksen johtaminen.....	12
3.2	Johtamisen palautetaidot	12
3.3	Psykologinen turvallisuus	13
4	Tutkimusmenetelmä	15
5	Tulokset	17
5.1	Työntekijöiden kysely	17
5.1.1	Palautteen vastaanottaminen	19
5.1.2	Palautteen antaminen.....	22
5.1.3	Palautekulttuurin kehittäminen	28
5.2	Johtajien kysely.....	30
5.2.1	Palautteen antaminen.....	32
5.2.2	Palautteen vastaanottaminen	38
5.2.3	Palautekulttuurin kehittäminen	40
6	Johtopäätökset.....	44
7	Pohdinta.....	50
	Lähteet.....	53

Kuvat

Kuva 1. OP Hämeen palautekulttuurin tavoite (Rinne, 2021, s.99; OP Häme sisäinen intra, 2024).....	4
Kuva 2. Millainen sinä olet palautteenantajana? (OP Häme, 2024, sisäinen intra)	9
Kuva 3. Millainen palautteenvastaanottaja olet? (OP Häme, 2024, sisäinen intra)	10
Kuva 4. Psykologinen turvallisuus (Rinne, 2021, s.35; mukailtu Leader Factor, 2020)	14
Kuva 5. Vastaajien ikäjakauma	18
Kuva 6. Vastaajien työsuhteen kesto	18
Kuva 7. Koetko saavasi riittävästi palautetta?	19
Kuva 8. Alle vuoden ja yli 10 vuotta työskentelevien vastausten vertailua riittävästä palautteen saamisesta.....	20
Kuva 9. Keneltä saat eniten palautetta?.....	21
Kuva 10. Mitä kanavaa pitkin haluat saada palautetta?.....	21
Kuva 11. Mitä hyötyä palautteesta on sinulle?	22
Kuva 12. Koetko palautteen antamisen helpoksi?	23
Kuva 13. Alle vuoden ja yli 10 vuotta työskentelevien vastausten kanssa vertailua palautteen antamisen helppoudesta	24
Kuva 14. Kuinka usein annat palautetta?	25
Kuva 15. Pystyn antamaan palautetta myös esihenkilölle/johtajalle	25
Kuva 16. Alle vuoden ja yli 10 vuotta työskentelevien vastausten vertailua palautteen antamisesta esihenkilölle/johtajalle	27
Kuva 17. Kuinka usein pyydät palautetta omasta työskentelystä?.....	27
Kuva 18. Koetko palautekulttuurin avoimeksi ja toimivaksi?	28
Kuva 19. Onko työpaikalla määritelty selkeät ohjeet toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi?	29
Kuva 20. Johtajien kyselyn ikäjakauma.....	31
Kuva 21. Työsuhteen kesto johtamistehtävissä.....	32
Kuva 22. Kuinka usein annat palautetta?	33
Kuva 23. Kenelle annat useimmiten palautetta?	33
Kuva 24. Millaisissa tilanteissa annat useimmiten palautetta?	34
Kuva 25. Mitä vaikutuksia olet huomannut palautteesta olevan johdettaviisi?	35
Kuva 26. Koetko palautteen antamisen helpoksi?	36
Kuva 27. Mitkä asiat vaikeuttavat palautteen antamista?	36
Kuva 28. Alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta esihenkilötyössä olevien johtajien vastausten vertailua asioista, jotka vaikeuttavat palautteen antamista	37
Kuva 29. Koetko palautteen vastaanottamisen helpoksi?.....	38

Kuva 30. Keneltä saat useimmiten palautetta?	39
Kuva 31. Kuinka usein pyydät palautetta omasta työskentelystä?.....	39
Kuva 32. Alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta esihenkilötyössä olevien johtajien vastauksia palautteen pyytämisestä.....	40
Kuva 33. Onko työpaikallasi määritelty selkeät ohjeet palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle?..	41
Kuva 34. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi?....	42
Kuva 35. Alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta esihenkilötyössä olevien johtajien vastauksia lisäkoulutuksen tarpeesta.....	43

Taulukot

Taulukko 1. Palautteen eri lajeja (Ahonen & Lohtaja-Ahonen; ks. myös Duunitori, 2022).....	5
--	---

Liitteet

Liite 1.	Työntekijöiden kysely
Liite 2.	Johtajien kysely
Liite 3.	Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tutkitaan toimivaa palautetta ja millä tavalla toimeksiantajayrityksen esihenkilöt voivat hyödyntää sitä johtamisessa. Opinnäytetyön toimeksiantajan toimii Hämeen Osuuspankki. Hämeen OP muodostui vasta vuonna 2024, kun Päijät-Hämeen ja Etelä-Hämeen Osuuspankit fuusioituivat. Fuusioitumisen myötä OP Hämeestä tuli yksi OP Ryhmän suurimpia Osuuspankkeja. (OP Häme, n.d.)

Palautekulttuuri on yksi yrityskulttuurin keskeisin osa. Yrityskulttuuri muodostuu yrityksen arvoista, pelisäännöistä sekä yhdessä sovituista toimintatavoista. Yrityksen palautekulttuuri kertoo meille, kuinka usein, ketkä ja miten palautetta annetaan työpaikalla. Palautekulttuuri on kehittyvää ja harvoin missään työyhteisössä se toimii odotusten mukaisesti. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, ss.22–30) OP Hämeessä on fuusioitumisen myötä lähdetty rakentamaan uutta yhtenäistä yrityskulttuuria. Uudessa yrityskulttuurissa halutaan korostaa palautteen tärkeyttä ja tuoda se osaksi työntekijöiden sekä johtajien arkea. Fuusioitumisen jälkeen pankissa on käsitelty paljon palautetta aiheena ja nostettu esiin sen tärkeyttä. Palautteesta on pidetty esimerkiksi valmennuksia pankin henkilökunnalle. Pankin henkilökunnalla on teoriassa tietoa siitä mitä hyvä palaute on ja kuinka sitä tulisi antaa, mutta palautekulttuuri ei toteudu vielä onnistuneesti käytännössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja tuoda käytännönläheisiä ratkaisuja tähän ongelmaan.

Opinnäytetyön tekeminen perustuu toimeksiantajan tarpeeseen sekä omaan mielenkiintoon aiheesta. Koen palautteen todella ajankohtaiseksi aiheeksi ja tärkeäksi osaksi nykypäivän työelämää ja yrityskulttuuria. Työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä, joten osallistuin palautteeseen liittyvään valmennukseen. Valmennuksen myötä oma kiinnostukseni palautetta kohtaan kasvoi ja halusin tutkia aihetta lisää toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin: Mitä on toimiva palaute? Millä tavalla esihenkilöt voivat hyödyntää palautetta johtamisessa? Työssä selvitetään mitä hyötyä palautteesta on esihenkilötyöhön ja minkälaista palautetta toimeksiantajayrityksen työntekijät toivovat.

Opinnäytetyö kostuu tietoperustasta ja tutkimuksesta. Tietoperustassa käsitellään työlle keskeisiä käsitteitä, esimerkiksi palautetta, esihenkilötyötä ja psykologista turvallisuutta. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka paljon palautetta annetaan tällä hetkellä ja minkälaisia toiveita työntekijöillä on palautteeseen liittyen. Tutkimuksessa tehdään kaksi erillistä kyselyä, joista toiseen vastaa OP Hämeen työntekijät ja toiseen johtajat. Kahden kyselyn avulla tutkimuksessa pystytään erottelamaan ja vertailemaan työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksiä sekä kokemuksia palautteesta.

2 Palaute

Palaute on käsitteenä moniulotteinen. Käsitettä voidaan tulkita ja määrittää monella eri tavalla. Yhden lähteen mukaan palaute tarkoittaa sitä, kun havaitaan jotain mitä toinen tekee tai miten hän toimii. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, s.203). Toisen lähteen mukaan palaute toimii kuin peilinä, joka auttaa meitä näkemään miten oma toiminta näyttäytyy toisen silmiin. (Koponen & Salin, 2022)

Palaute ajatellaan usein sanallisena kommunikaationa, mutta palautetta on sanojen lisäksi myös ihmisten eleet, ilmeet ja muut ei-sanalliset reaktiot. Tämän myötä ihmiset antavat usein palautetta tiedostamatta sitä itse. Esimerkiksi annamme usein toisen henkilön kanssa kommunikoidessa reaktioita omista mielipiteistämme. Rötkinin (2015, s.110) määritelmän mukaan palautetta voidaan siis ajatella myös mielipiteenä.

Palaute voi vaikuttaa merkittävästi ihmisiin ja heidän toimintaansa. Mitä useammin palautetta annetaan, sitä enemmän sen voima ja vaikutus korostuu. Tämän vuoksi palautteen antamista ei tulisi jättää vain esihenkilöiden vastuulle, vaan myös työntekijöiden tulee antaa palautetta toisilleen. Jokainen, joka havainnoi omaa sekä muiden toimintaa voi antaa palautetta. Työntekijöiden lisäksi, myös esihenkilöt tarvitsevat palautetta työstä ja toiminnastaan, jonka vuoksi on tärkeää, että palautetta annetaan myös työntekijöiltä esihenkilöille, eikä pelkästään esihenkilöiltä työntekijöille. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, ss.13, 76)

Palaute antaa mahdollisuuden tarkastella omaa toimintaa ja pysähtyä miettimään sitä, missä on onnistuttu sekä missä on vielä kehitettävää. Palautteen avulla työyhteisöissä voidaan välittää tietoa siitä, miten yksittäisen henkilön antama työpanos voi vaikuttaa työyhteisöön. Ilman palautetta on vaikea tietää, onko oma toiminta tavoitteiden mukaista ja onko kulkemassa oikeaan suuntaan työn kanssa sekä voi tietämättä toimia ei halutulla tavalla. Ilman palautetta ihmiset eivät myöskään poistu omalta mukavuusalueeltaan työtehtäviä suorittaessa, vaan he pitäytyvät itselle helpoiksi koettujen tehtävien parissa. Tämä voi vaikuttaa suoraan työntekijän kehittymiseen ja osaamiseen sekä työskentelyn tehokkuuteen. (Mannermaa, 2024, s. 126)

Useassa työyhteisössä palautetta annetaan liian vähän. Esihenkilöt eivät aina ehdi antamaan työntekijöilleen riittävästi palautetta, vaikka palautteella olisi suuri merkitys työntekijän kehittymisen ja kasvun kannalta. Tämän vuoksi on tärkeää, että palautetta antavat muutkin kuin esihenkilöt, sillä heidän aika ei aina riitä jatkuvaan palautteen antamiseen muiden työtehtävien ohella. Työntekijöiden välinen vertaispalaute voi joskus olla kehityksen kannalta arvokkaampaa kuin esihenkilön antama palaute, sillä vertaispalautetta saadaan useammin ja useilta eri henkilöiltä. Vertaispalautteella tarkoitetaan sellaista palautetta, jonka antaa hierarkkisesti samanarvoinen henkilö. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, s.75)

Palautteen avulla työntekijä voi kehittyä nopeammin kuin työntekijä, joka ei saa palautetta. Palaute ei tule kuitenkaan automaattisesta vaan sitä täytyy osata pyytää. Palautteen pyytäminen on tehokkain keino sen saamisen varmistamiseksi, erityisesti silloin, kun tavoitteena on itsensä kehittäminen. Palautteen antaminen sekä palautteen pyytäminen olisi hyvä saada osaksi jokaisen työntekijän arkea. Tämän toteutumista edistää, jos työpaikalla on määritelty käsitteet toimivasta ja hyvästä palautteesta. Käsitteen määrittäminen työpaikalla näyttää suuntaa siitä, minkälaista hyvä palaute on ja mitä se ei ole, sekä mistä asioista on hyvä antaa toisille palautetta ja mistä ei. (Rinne, 2021, ss.171–172; ks. myös Hiila ym., 2019, Tiimiälytaito 5: rikastava vuorovaikutus luku)

2.1 Palautekulttuuri

Palautekulttuurin tärkeyttä ja kehittämistä nostetaan tällä hetkellä monessa eri organisaatiossa esille enemmän kuin aikaisemmin. Palautteenantoa pyritään yleistämään ja tekemään sen antamisesta helpompaa, sillä palautteen antaminen kuuluu meille kaikille. Organisaatioissa pohditaan paljon, miten palautteenantamista voidaan yleistää työyhteisöissä, sillä ihmiset myös kaipaavat palautetta enemmän. Toimivan palautteen avulla voidaan tukea työntekijöiden onnistumisia ja työstä suoriutumista. (Rinne, 2021, s.165)

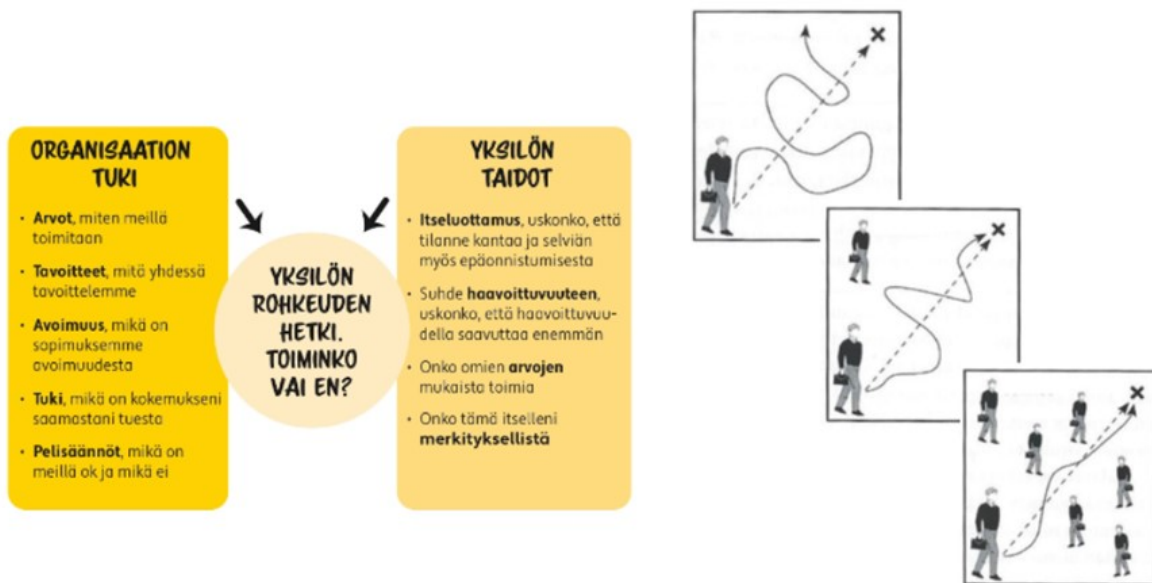
Palautekulttuuri muodostuu ihmisten teoista ja yhteisistä pelisäännöistä. Toimiva palautekulttuuri lisää työyhteisön yhteisöllisyyttä, ketteryttä sekä jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. Jokainen yrityksen työntekijä voi omalta osaltaan vaikuttaa minkälainen palautekulttuuri on ja toimiiko se. Toimivaa palautteenantoa on myös helppo oppia, jos työntekijät omaksuvat sen antamisen osana työpaikan kulttuuria. Jokainen työntekijä voi omalta osaltansa vaikuttaa palautekulttuurin toimivuuteen työpaikalla, sillä työntekijät muodostavat yrityksen kulttuurin. (Mannermaa, 2024, ss.128–129)

Palautekulttuuri on onnistunutta, kun kolme palautteen peruseriaa toteutuu työyhteisössä. Ensimmäinen periaate kulttuurin onnistumiselle on, että palautetta annetaan kaikille. Palautetta tulee antaa alhaalta ylöspäin ja ylhäältä alaspäin, eli työntekijöiltä johtajille ja johtajilta työntekijöille. Toinen periaate on, että palautetta annetaan oikeista syistä ja oikealla tavalla. Kolmas periaate on, että kannustavaa palautetta annetaan enemmän kuin rakentavaa palautetta. (Mannermaa, 2024, s.129)

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä eli OP Hämeessä on määritelty epäsuorat tavoitteet, joita kohti palautekulttuurin tulisi kehittyä. Tavoite palautekulttuurissa palautteen halutaan olevan osa työntekijöiden arkea siten, että palautetta annettaisiin ja pyydetäisiin aktiivisesti useammalta eri henkilöltä. (OP Häme sisäinen intra, 2024)

Seuraavassa kuvassa on esitetty OP Hämeen tavoitepalautekulttuuria. Kuvan oikeassa reunassa olevia kuvia on käytetty Hämeen OP:n palaverimateriaalissa, missä palautekulttuurin tavoitteita on käyty läpi henkilökunnan kanssa. Laatikoiden kuvat auttavat havainnollistamaan sitä minkälainen vaikutus palautteella voi olla työntekijän matkaan kohti määriteltyä tavoitetta. Laatikoiden kuvissa käydään läpi, minkälainen työntekijän matka kohti tavoitteita on ilman palautetta, vähäisellä palautteella ja tavoitetulla palautemäärällä.

Kuva 1. OP Hämeen palautekulttuurin tavoite (Rinne, 2021, s.99; OP Häme sisäinen intra, 2024)



Kuvan oikeassa yläreunassa olevassa kuvassa on hahmoteltu työntekijän matka kohti tavoitteita ja haluttua päämäärää, kun hän ei saa palautetta ollenkaan. Matka kohti tavoitteita on tällöin mutkainen ja päämäärän tavoittaminen vie paljon aikaa. Keskimmäisessä kuvassa kuvataan työntekijän matkaa, kun hän saa yhdeltä henkilöltä palautetta. Työntekijän matkassa kohti tavoitteita on vähemmän mutkia kuin ilman palautetta, mutta päämäärän tavoittaminen vie silti paljon aikaa ja työntekijä ei kulje aina oikeaan suuntaan. Alin kuva kuvastaa tavoite palautekulttuurin mallia. Työntekijä saa matkan aikana useammalta henkilöltä palautetta ja tällöin matka kohti tavoitteita on suorempi ja päämäärä tavoitetaan nopeammin.

Kuva 1 havainnollistaa sitä, että ilman palautetta tai vähäisellä palautteella työntekijä ei tiedä onko hän kulkemassa oikeaan suuntaan ja tavoitteiden saavuttaminen vie usein aikaa. Kun taas tavoite kuvassa työntekijä, joka saa paljon palautetta kulkee oikeaan suuntaan ja hän saavuttaa tavoitetun päämäärän nopeammin.

2.2 Mitä on toimiva palaute?

Palaute voidaan jakaa positiiviseen ja negatiiviseen palautteeseen. Positiivisella palautteella tarkoitetaan kannustavaa palautetta. Kannustavan palautteen avulla voidaan rohkaista työntekijöitä ja vahvistaa heidän itseluottamustaan. Kannustavan palautteen myötä voidaan myös auttaa työntekijää hahmottamaan omia vahvuuksiaan ja oman työn merkitystä. Negatiivisella palautteella tarkoitetaan usein korjaava palautetta. Korjaava palautteen avulla voidaan korjata työntekijän toimitapoja ja näin auttaa häntä kulkemaan oikeaan suuntaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Negatiivista palautetta on myös hajottava palaute. Hajottava palaute on lähes aina asiastonta ja palaute kohdistuu usein vastaanottajan persoonaan. Hajottava palaute ei tuota hyötyä palautteen saajalle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011 ss.73–74; ks. myös Duunitori, 2022)

Taulukossa 1 on määritelty erilaisia palautelajeja. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on kerrottu palautelajin käsite, keskimmäisessä sarakkeessa käsitteen määritelmä ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa on kerrottu määritelmän lähde. Taulukossa on nostettu opinnäytetyön kannalta tärkeimpiä palautelajeja, sekä yleisesti yleisimpiä.

Taulukko 1. Palautteen eri lajeja (Ahonen & Lohtaja-Ahonen; ks. myös Duunitori, 2022)

Käsite	Määritelmä	Lähde
Kannustava palaute	Rohkaisee työntekijää jatkamaan hyvää työtään ja vahvistaa itseluottamusta. Auttaa hahmottamaan työn merkityksen, tavoitteiden saavuttamisen ja omat vahvuudet.	Ahonen, Lohtaja-Ahonen, 2011, ss.73–74
Rakentava/Korjaava palaute	Ohjaa työntekijää muuttamaan toimintaansa oikeaan suuntaan, tukee tavoitteiden saavuttamista ja varmistaa yhteisten toimitapojen toteutumista.	Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, s.74

Hajottava palaute	Työntekijän persoonaan kohdistuvaa asiatonta palautetta. Ei tuota palautteensaajalle hyötyä.	Duunitori, 2022
Vertaispalaute	Palautetta, jota annetaan saman arvoiselle työkaverille.	Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s.204
Jatkuva palaute	Palautetta annetaan jatkuvasti hierarkioista huolimatta. Palaute on laadukasta ja tukee työntekijän kehittymistä.	Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s.81
Hampurilaispalaute	Korjaava palaute annetaan kahden kannustavan palautteen välissä. Eli korjaava palaute toimii hampurilaisen pihvini ja kannustavat palautteet sämpylänä	Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, s.46

Toimivassa palautekulttuurissa palaute on osa työntekijöiden arkea. Palautetta annetaan aktiivisesti ja sen vastaanottaminen on myös saumatonta. Toimivassa palautekulttuurissa palautetta annetaan kaikille välittämättä liikaa hierarkioista. Palautetta tulee antaa siis kollegoiden lisäksi myös esihenkilöille. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, s.76)

Palautetta tulisi antaa työkaverille kahdesta eri syystä. Ensimmäinen syy on työkaverin auttaminen ja toinen on omien tunteiden ilmaiseminen. Omien tunteiden ilmaiseminen ei kuitenkaan tarkoita, että negatiivisia tunteita puretaan toiseen palautteen kautta. Palautteen tulisi olla aina saajalle hyödyllistä, oli sitten palaute positiivista tai negatiivista. Palaute ei myöskään saa koskaan olla lannistavaa tai pahantahtoista. Toimiva ja hyvä palaute voi parhaimmillaan toimia työpaikan voimavarana ja kannustimena. Palaute voi myös lisätä työntekijöiden energisyyttä, kasvattaa työmotivaatiota, lisätä työn

merkityksellisyyttä ja kannustaa kehittymään. Toimiva palautekulttuuri vahvistaa myös työyhteisön psykologista turvallisuutta ja psykologinen turvallisuus puolestaan tukee toimivaa ja avointa palautekulttuuria. (Rötkin, 2015 s.11; Sarkkinen 2017; ks. myös Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011 s.68)

Onnistunut palautetilanne ei välttämättä vaadi suunnittelua, vaan se voi muodostua myös avoimesta keskustelusta. Hyvässä palautekeskustelussa molemmilla osapuolilla on riittävästi tilaa osoittaa omia tunteuksiaan ja tilanteessa on myös mahdollisuus vasta-argumenteille. Palautteen vastaanottajalle tulee antaa riittävästi tilaa ja aikaa käsitellä palaute sekä antaa hänelle mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä. Palautteesta syntyvän keskustelun tulee olla luottamuksellista ja kunnioittavaa. Esimerkiksi komentelu ja piikittely tulee jättää kokonaan pois palautetilanteista. (Rötkin, 2015 s.11; Sarkkinen 2017)

Palaute olisi hyvä antaa aina omalla nimellä eikä anonyymisti. Toisaalta palautteen antaminen anonyymisti voi olla helpompaa, sillä sen kynnyks laskee ja palaute voidaan antaa suoraan. Esimerkiksi esihenkilölle voi olla joskus vaikeaa antaa suoraan palautetta, sillä saatetaan pelätä palautteen vastaanottoa ja siitä aiheutuvia seurauksia. Tämä ajattelutapa ei kuitenkaan tue avointa palautekulttuuria tai psykologista turvallisuutta. Rakentavan tai kriittisen palautteen suoraan antaminen omalla nimellä ei saisi vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi palautteen vastaanottanut esihenkilö tai kollega kohtelee palautteen antajaa työpaikalla. Rakentava ja kriittinen palaute täytyy kuitenkin osata rakentaa ja ilmaista toista kunnioittaen, sillä palautteen tarkoitus ei ole nostaa vain epäkohtia esiin vaan antaa toiselle henkilölle mahdollisuus oppia ja kehittyä. Esimerkiksi kriittinen palaute täytyy osata ilmaista niin, että siitä on palautteen vastaanottajalle jotain hyötyä. (Rötkin, 2015, ss.113–114)

Toimivaan palautteeseen vaikuttaa paljon palautteenantajan sekä palautteen vastaanottajan asenne ja mielentila. Palautteenantaja saattaa joskus epäonnistua viestinnässään antaessaan palautetta ja tällöin palautteen vastaanottaja saattaa kääntyä puolustautumislinjalle kuullessaan palautetta, varsinkin kun palaute on rakentavaa. Jos palautteen antajan asenne ja mielentila on väärä palautetilanne ei todennäköisesti onnistu ja palautteen vastaanottaja voi pahimmassa tapauksessa loukkaantua. Toisaalta vaikka palautetta annettaisiin oikein voi palautteen saajan mielentila ja asenne vaikuttaa palautteen vastaanottamiseen ja sen tehokkuuteen. Toimivan palautteen edistämiseksi, meidän olisi hyvä oppia minkälaisia olemme palautteenantajina ja vastaanottajina, jotta voimme tarvittaessa kehittää itseämme. (Rinne, 2021, s.166)

2.2.1 Palautteenantaja

Saatamme jättää antamasta palautetta, koska pelkäämme sen epäonnistuvan. Pelko voi muodostua siitä, että pelkäämme, miten palaute vastaanotetaan tai osaammeko ilmaista itseämme oikein. Palaute voi myös epäonnistua, jos annamme sitä väärällä hetkellä tai väärässä mielentilassa. Tämän vuoksi on

tärkeää ymmärtää, minkälaista on hyvä palaute ja missä tilanteissa se tulisi antaa. Palautteen antamista voi suunnitella ja harjoitella, jotta sen antaminen onnistuu luontevasti ja itsevarmasti. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s.238)

Työpaikoilla palaute kohdistuu usein siihen, miten toisen toiminta edistää häntä tavoitteisiin pääsyä ja miten hän työskentelee työpaikan arvojen ja pelisääntöjen mukaisesti. Palautetta annetaan myös toisen henkilön onnistumisista ja saavutuksista. Palautteenantajalla on tärkeä rooli siinä, miten hän ilmaisee annetun palautteen. Palautetta antaessa tulisi olla mahdollisimman avoin ja ymmärrettävä, jotta palaute ei muuta muotoaan sen ilmaistaessa ääneen. Palautteen antamista voi harjoitella työkaverin kanssa ääneen, jotta palautetta osataan antaa mahdollisimman suoraan ja ylimääräiset selittelyt jätetään pois. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, ss.156–159)

Työterveyslaitos on listannut artikkelissaan hyviä vinkkejä onnistuneeseen palautteenantamiseen. Palautetta antaessa on hyvä muistaa palautteen tarkoitus, joka on auttaa sen saajaa eteenpäin. Palautetta ei tule siis antaa vain nostaakseen epäkohtia esille ja moittiakseen toista. Palautetta ei tulisi antaa, jos olet ärtynyt tai väsynyt, sillä silloin palaute saattaa muuttaa muotoon ja kallistua hajottavaan palautteeseen. Rakentavaa palautetta antaessa on myös hyvä huomioida ympäristö, sillä se tulisi antaa aina kahden kesken, eikä muiden ihmisten edessä. Palautetta antaessa tulee olla myös valmis keskustelemaan ja tarkentamaan annettua palautetta, sillä palautteen saajalla saattaa nousta esiin kysymyksiä. (TTL, Sarkkinen, 2017)

Palautteen antamista tulisi siis harjoitella ja opetella, sillä kun palaute onnistuu voi sillä olla suuri merkitys työntekijän kehittymiseen ja motivaatioon. Meidän olisi tärkeää tunnistaa, minkälaisia olemme palautteenantajina, jotta voimme tarvittaessa kehittää itseämme paremmaksi palautteenantajaksi.

Toimeksiantajayrityksessä, eli OP Hämeessä on käsitelty paljon palautetta aiheena ja sen toteutumista käytännössä. OP Häme on nostanut palavereissa ja valmennuksissa henkilöstölleen palautteen tärkeyttä. Palautteesta on pidetty jopa valmennus koko pankin henkilökunnalle asian tärkeyden korostamiseksi. Valmennuksessa käsiteltiin palautteen vaikutuksia työympäristössä, sekä miten jokainen yksilö voi vaikuttaa palautteen toimivuuteen osana yrityskulttuuria. Kuvaa 2 käytettiin kyseisessä henkilökunnan valmennuksessa. Kuvan avulla käytiin läpi erilaisia palautteenantajatyyppejä ja autettiin työntekijöitä tunnistamaan minkälaisia he ovat palautteen antajina.

Kuva 2. Millainen sinä olet palautteenantajana? (OP Häme, 2024, sisäinen intra)



Kuvassa on nostettu esille muutamia yleisimpiä esimerkkejä siitä, minkälaisia voimme olla palautteenantajina. Kuvan tarkoituksen on helpottaa meitä tunnistamaan, minkälaisia olemme palautteenantajina. Kun tunnistamme minkälaisia olemme palautteenantajina, saamme mahdollisuuden myös kehittää itseämme siinä. Usein meissä on monia kuvassa mainittuja piirteitä, eikä vain yhtä tiettyä.

Kuvassa esitetty antelias palautteen antaja on toimivan palautteenannon kannalta tärkeä piirre. Antelias palautteen antaja antaa palautetta aktiivisesti ja pitää palautetta tärkeänä asiana. Muut palautteen antaja tyypit kuten laatutsekkaaja, pintapuolinen ja kiittäjä ovat usein piirteitä, joissa palautetta annetaan mutta annettu palaute tai sen tarkoitus ei välttämättä ole toimivaa palautetta.

2.2.2 Palautteen vastaanottaja

Kaikki eivät välttämättä pidä palautteen saamisesta. Tähän voi vaikuttaa se, että palautetta annetaan liian vähän, jonka vuoksi sen vastaanottamista ei ole päässyt harjoittelemaan. Usein ihmiset saattavat kokea positiivisen palautteen vastaanottamisen hankalampana kuin rakentavan palautteen. Positiivista palautetta saadessa ihmiset voivat kokea olonsa kiusalliseksi, sillä he eivät osaa ottaa palautetta vastaan tai kokevat, että he eivät ole ansainneet kyseistä palautetta. Palautteen vastaanottamisen opetteleminen on siis melkein yhtä tärkeää kuin palautteen antamisen opettelu. (Rötkin, 2015. s.116)

Palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa palautteenannon hetkellä oleva ympäristö, ajankohta ja mielentila. Saatamme ottaa palautetta vastaan eri päivinä eri tavalla. Esimerkiksi, jos koemme olomme

jo valmiiksi stressaantuneeksi ja väsyneeksi saatamme ottaa palautteen huonommin vastaan kuin päivänä, jolloin vireys- ja mielentila on parempi. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s.267)

Usein palaute annetaan kasvojen suullisesti. Palautteen saajan on osattava kuunnella palautteenantajaa, jotta hän pystyy ymmärtämään saatua palautetta. Moni meistä luulee kuuntelevansa toista henkilöä, mutta todellisuus voi olla täysin toinen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, s.121)

Palautteen antamista tulisi siis myös harjoitella yhtä paljon, kuin palautteen antamista. Palautteen vastaanottaja voi vaikuttaa omalla toiminnallaan palautteen onnistumiseen. Jotta voimme kehittyä palautteenvastaanottamisessa, täytyy meidän tunnistaa missä lähtöpisteessä olemme palautteen vastaanottamisen taidoissa.

Kuvaa 3 on myös käytetty OP Hämeen työntekijöiden valmennuksessa, missä käsiteltiin ja harjoiteltiin palautteenantamista ja vastaanottamista. Kuvassa on listattu erilaisia palautteenvastaanottaja tyyppejä, joita voimme olla palautetilanteessa.

Kuva 3. Millainen palautteenvastaanottaja olet? (OP Häme, 2024, sisäinen intra)



Kuvassa nostetaan esille tyypillisiä palautteen vastaanottaja tyyppejä. Todennäköisesti jokainen, joka on saanut palautetta elämänsä aikana, on toiminut palautteensaajan roolissa kuvassa mainituilla tavoilla. Emme ole välttämättä jokaisessa palautetilanteessa samanlainen, vaan todennäköisesti olemme tilanteen mukaan erilaisia palautteen vastaanottajia.

Kuvassa nostetut kieltävä, puolusteleuva ja selittävä palautteen vastaanottajat ovat yleisiä silloin kun saamme kriittistä tai rakentavaa palautetta. Selittelevä palautteen vastaanottaja on todennäköisesti yksi yleisin tapa ottaa palaute vastaan. Tällöin palautteen vastaanottaja kuuntelee saatua palautetta, mutta alkaa selittelemään omaa toimintaansa eikä välttämättä sisäistä saatua palautetta.

Kriittisen ja rakentavan palautteen vastaanottaminen voi tuntua epämiellyttävältä varsinkin, jos emme huomaa omissa toimintatavoissamme mitään kehitettävää. Tämän seurauksena saatamme puolustella itseämme ja alkaa selittelemään omaa toimintaa. Kaikista hankalin palautteen vastaanottaja on yleensä kieltävä, sillä silloin vastaanottaja ei yleensä kuuntele ja ota palautetta vastaan.

Ymmärtävä ja kehittyvä palautteen vastaanottaja ovat onnistuneen palautetilanteen kannalta tärkeitä. Ymmärtävä palautteen vastaanottaja kuuntelee saatua palautetta ja myös sisäistää sen. Kehittyvä palautteenvastaanottaja on halukas kehittämään omaa toimintaansa ja tällöin myös usein oppii saamastaan palautteesta.

3 Johtaminen ja esihenkilötyö

Jokainen organisaatio tarvitsee esihenkilöitä. Esihenkilöt toimivat työnantajan edustajina, jotka huolehtivat työolainsäädännön toteutumisesta työsuhteen aikana. Esihenkilöiden tehtävänä on käydä kehitys- ja tavoitekeskusteluja, jakaa työtehtäviä, vastata tiimin riittävästä resurssoinnista sekä vahvistaa riittävää osaamista. Näiden tehtävien lisäksi esihenkilöt toimivat jatkuvasti työntekijöiden arjen kivijalkana, tsemppaajana ja sparraajana. (Rötkin, 2015, ss.19–24)

Esihenkilöiden tarve organisaatioissa on ohjata organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä. Esihenkilöt auttavat työntekijöitä ymmärtämään organisaation tavoitteet ja mitä tavoitteisiin pääsy edellyttää. Esihenkilöiden onnistumista voidaan osittain mitata työntekijöiden onnistumisella. Esihenkilöillä on myös paljon epävirallisia kohtaamisia työntekijöiden kanssa, jotka ovat myös suuri osa esihenkilöiden arkea, vaikka niitä ei usein luetella kuvaillessa esihenkilön työtehtäviä. Näiden kohtaamisten myötä esihenkilöt saavat mahdollisuuden tutustua työntekijöihin paremmin. Spontaanit kohtaamiset tukevat myös jatkuvaa viestintää työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. (Rötkin, 2015, ss.19–24)

Esihenkilötyö ja sen edellytykset muuttuvat jatkuvasti. Muutosten myötä esihenkilöiden tulee tarkastella omia toimintatapoja ja kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti. Esihenkilöiden on esimerkiksi käytävä jatkuvaa keskustelua työntekijöiden kanssa, joissa käydään läpi esimerkiksi onnistumisia, vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Näistä asioita tulee keskustella puolin ja toisin. Näissä vuorovaikutuksissa palaute on pääroolissa. Palautetaitojen lisäksi esihenkilöiden ydinosaamiseen kuuluu hyvät vuorovaikutustaidot.

Esihenkilöiden tulee osata vaihtaa toimintatapaansa tilanteiden ja roolien vaihtuessa. Kaikkien esihenkilötyön vaatimusten ja työtehtävien lisäksi esihenkilöiden tulee muistaa olla oma itsensä, eikä esittää roolia työpaikalla. (Kupias, 2011, luku 1)

3.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on tärkeä osa esihenkilötyötä. Suorituksen johtamisessa opastetaan ja tuetaan työntekijöitä suoriutumaan asioista oikealla tavalla. Suorituksen johtamisessa määritellään tavoite ja sovitaan, miten se voitaisiin tavoittaa. Vuoden aikana sovittua tavoitetta seurataan ja varmistetaan sen toteutumista sekä tarvittaessa ohjataan oikeaan suuntaan, kun tilanne sitä vaatii. (Rötkin, 2015, s. 98)

Suorituksen johtamisen tavoitteena on kehittää ja parantaa suoritusta. Suorituksen johtamisen prosessissa yhdistyy työntekijän eli yksilön ja organisaation pyrkimykset ja tavoitteet. Prosessin tarkoituksena on, että työntekijä, tiimi ja koko organisaatio tietää mikä on toiminnan tarkoitus, tavoitteet, mitä ja miten toimintaa mitataan ja mitä osaamista toiminta vaatii. (Kauhanen, 2015, s.68)

Suorituksen johtaminen tulisi olla osa organisaation ja esihenkilötyön arkea. Työntekijöiden ja esihenkilöiden välisessä viestinnässä tulee olla mahdollisuus nostaa esille onnistumisia ja haasteita ilman, että sitä varten varataan erikseen aikaa. Toimivalla suorituksen johtamisella työntekijät tietävät tavoitteensa ja miten se voidaan saavuttaa. Suorituksen johtaminen on onnistunutta organisaatiossa silloin kun molemmat osapuolet ymmärtävät miksi sitä tehdään ja mitä sillä tarkoitetaan. (Rötkin, 2015, ss. 98–100)

Suorituksen johtamisen yksi tärkein työkalu on palaute. Palautteen myötä annetaan ja saadaan tietoa, miten tehtävistä on suoriuduttu ja onnistuttu. Usein sana palaute kertoo työntekijöille ja esihenkilöille, ettei tarkoituksena ole vaihtaa vain ajatuksia vaan annetaan tietoa siitä, miten asioista on suoriuduttu ja pärjätty. Palaute tukee työntekijöiden ja esihenkilöiden välistä avointa vuorovaikutusta. (Rötkin, 2015, s.100)

3.2 Johtamisen palautetaidot

Palaute on tärkeä osa työelämässä vaadittavia vuorovaikutustaitoja. Palautetta tulee osata antaa sekä vastaanottaa. Palautetaitoja tarvitsevat jokainen yrityksen sisällä, eli niin työntekijät kuin johtajatkin. Palautteella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, työhyvinvointiin sekä oikeanlaiseen päätöksentekoon. Palaute voi parhaimmillaan toimia työntekijöiden kannustimena ja osaamisen kehittäjänä. (Koponen & Salin, 2022)

Toimivassa palautekulttuurissa johtajat tarvitsevat myös palautetta työntekijöiltään, jotta he voivat onnistua työssään. Hyvien johtajien tulee osata pyytää palautetta työntekijöiltään, jotta he saavat sitä tarpeeksi. Työntekijöiltä saatu palaute antaa suuntaa siitä, mitä mieltä työntekijät ovat johtajan johtamistyylistään ja onko se heille oikeanlaista. Saadun palautteen avulla johtajat saavat mahdollisuuden oppia työntekijöistään sekä kehittää johtamistapaansa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2011, s.76)

Johtajien palautetaitoihin kuuluu antaa positiivista sekä rakentavaa palautetta. Positiivisella palautteella voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän kehittymiseen sekä organisaatioon sitoutumiseen. Rakentavalla palautteella voidaan tukea työntekijöiden kehitystä sekä opastaa heitä oikeaan suuntaan. Rakentavan palautteen antaminen voi tuntua hankalalta, mutta sen sanominen suoraan on kaikista tehokkain keino. Rakentavan palautteen antamisessa on tärkeä kiinnittää huomiota myös sanattomaan viestintään, sillä ihmisen ilmeet ja eleet vaikuttavat siihen, miten palaute otetaan vastaan. (Koponen & Salin, 2022)

Johtajien olisi hyvä tuntee työntekijöitään, jotta he tietävät miten heille tulisi antaa palautetta. Yleensä ajatellaan, että positiivinen palaute tulisi antaa työntekijöille myös muiden kuullen, mutta tähän kannattaa suhtautua varoen. Onnistumisen jakaminen voi motivoida toisia työntekijöitä ja vaikuttaa näin positiivisesti onnistumisten kehitykseen, mutta kaikki eivät pidä valokeilassa olemisesta ja se voi tuottaa ahdistusta. (Rötkin, 2015 ss.116–117)

3.3 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus luo työympäristössä pohjaa avoimelle palautekulttuurille. Jotta voidaan antaa toisillemme palautetta, täytyy työntekijöiden tuntee olonsa työpaikalla turvalliseksi ja hyväksytyksi. Turvallisuuden ja hyväksytyksi tuleminen tuntee rohkaisee meitä kertomaan ajatuksiamme ääneen toisillemme. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, ss.43–45)

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tunnetta tai kokemusta siitä, että voidaan esimerkiksi tuoda omia ajatuksia tai omia epäonnistumisia esille ilman nolatuksi tuleminen tai suurennuslasin alle joutumisen pelkoa. Psykologinen turvallisuus luo työympäristöön tilan oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. Esimerkiksi toinen työntekijä voi oppia toisen tekemästä virheestä, kun virhe tuodaan avoimesti esille. Psykologinen turvallisuus edesauttaa myös ideointia ja avointa ilmapiiriä, sillä jokainen voi olla oma itsensä ja uskaltaa tuoda omia näkemyksiään muille esille. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, ss. 43–45)

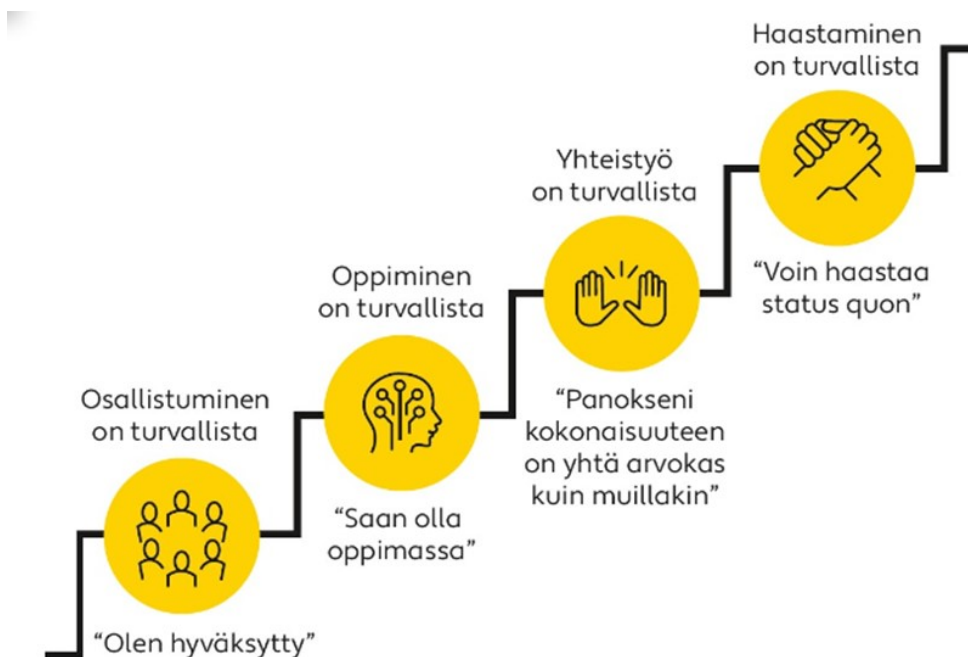
Psykologinen turvallisuus edistää palautekulttuurin kehitystä työpaikalla. Työympäristössä saatetaan pelätä ottaa sosiaalisia riskejä. Palautteenantamista voidaan ajatella yhtenä sosiaalisena riskinä, sillä saatamme pelätä olevamme väärässä tai pelkäämme satuttavan toisen tunteita. Turvallisessa työympäristössä työntekijät välittävät ja haluavat antaa palautetta toisilleen. (Oulasmaa & Pesonen, 2022, ss. 43–45)

Psykologinen turvallisuus on yksi avainkeino johtajien ja esihenkilöiden menestymiseen. Johtajien ja esihenkilöiden yhtenä tehtävänä on luoda turvallista ilmapiiriä työpaikalle. Esihenkilöiden täytyy osata kysyä, kuunnella ja rohkaista työntekijöitä kertomaan omista ajatuksistaan ja ideoista. Moni työntekijä saattaa jättää asioita sanomatta ääneen sillä he pelkäävät joutuvan huonoon valoon tai he ajattelevat, ettei heidän mielipiteillensä ole väliä. (Leppänen, 2023, ss.30–31)

Psykologisesti turvallisessa ympäristössä omien ideoiden ja mielipiteiden tuomista ääneen ei tarvitse pelätä. Psykologinen turvallisuus vaatii kuitenkin aikaa ja luottamusta toteutuakseen. Luottamuksen myötä työntekijät uskaltavat puhua asioista enemmän ääneen ja he tietävät, että heidän mielipiteillensä on väliä eikä heitä kohdella huonosti ääneen puhumisen jälkeen. (Leppänen, 2023, s.31)

Kuvassa 4 on kuvailtu porrasmaisesti psykologisen turvallisuuden neljä eri vaihetta. Timothy Clark loi nämä vaiheet tutkiessaan psykologista turvallisuutta.

Kuva 4. Psykologinen turvallisuus (Rinne, 2021, s.35; mukailtu Leader Factor, 2020)



Timothy Clarkin tutkimuksen mukaan suurin osa ihmisistä kokee, että tiettyjen tilanteiden ja olosuhteiden tulee toteutua ennen seuraavaa vaihetta. Kuvassa esitetyt portaat kuvastavat näiden tilanteiden ja olosuhteiden vaiheita. Ensimmäinen vaihe koostuu ihmissuhteiden rakentamisesta ja vuorovaikutuksessa olemisesta. Toinen vaihe koostuu oppimisesta ja kasvamisesta. Clarkin tutkimuksen mukaan suurin osa ihmisistä haluaa ensin yhteyden työkavereihin ennen kuin uskaltavat heittäytyä oppimaan tai haastamaan. Kolmas vaihe koostuu yhteistyöstä, toisten auttamisesta ja arvojen luomisesta. Viimeinen vaihe koostuu muuttavasta ja kehittävästä toiminnasta, jossa asioiden ja mielipiteiden haastaminen on turvallista. (Rinne, 2021, ss.33–35)

4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville mitä toimiva palaute on ja miten esihenkilöt voivat hyödyntää palautetta johtamisessa. Tutkimus toteutettiin määrällisenä, eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Valitsin työn tutkimusmenetelmäksi kyselytutkimuksen, koska sen avulla pystyin keräämään aineistoa lyhyessä ajassa isolta kohderyhmältä, jotka olivat toisistaan hajallaan (Vilkka, 2007, s.28). Kyselyn tarkoituksena oli kerätä tietoa toimeksiantajan, eli Hämeen Osuuspankin henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä palautekulttuurin toimivuudesta.

Kyselytutkimuksessa esitettiin valitulle kohderyhmälle kysymyksiä lomakkeen avulla. Kysymykset olivat kaikille kohderyhmän vastaajille samanlaisia. Yhtenäiset kysymykset helpottivat aineiston analysointia ja raportointia. Kyselytutkimuksissa käsitellään yleensä mielipiteitä, asenteita ja arvoja. Ihmisten mielipiteet saattavat erota paljon toisistaan, joka osaltaan vaikeuttaa tutkimuksen analysointia. Myös riittävä vastausmäärä, vastausten laatu ja kyselyn ajankohta voivat tuottaa epävarmuustekijöitä kyselytutkimuksen toteuttamiseen ja aineiston analysointiin. (Vehkalahti, 2014, ss.11–13)

Kyselyn kohderyhmänä oli toimeksiantajan eli Hämeen Osuuspankin henkilöstö. Tutkimuksessa tehtiin kaksi erillistä kyselyä, joista toiseen vastasivat Hämeen Osuuspankin työntekijät ja toiseen johtajat. Valitsin kaksi erillistä kyselyä, jotta pystyin kohdentamaan kysymykset paremmin työntekijöille ja johtajille. Kysymysten myötä pystyin erottelemaan, analysoimaan ja vertailemaan paremmin työntekijöiden ja johtajien mielipiteitä ja näkökulmia. OP Hämeessä toimii yli 15 tiimiä, joista kysely kohdistettiin seitsemään tarkoin valittuun tiimiin. Tiimejä valittiin mahdollisimman monesta eri liiketoiminnan osa-alueesta. Päätös lähettää kysely vain rajatuille tiimeille tehtiin, jotta kohde ryhmä pysyisi tiiviimpänä ja vastauksia saataisiin tasapuolisesti eri liiketoiminta-alueiden tiimeistä. Johtajien kysely lähetettiin kaikille OP Hämeen johtajille ja esihenkilöille, jotta saatiin riittävä määrä vastauksia analysointia varten.

Kysely toteutettiin verkkokyselynä. Verkkokysely nopeutti aineiston keräämistä, analysointia ja raportointia, sillä aineisto oli jo valmiiksi digitaalisessa muodossa. Kyselyn tekemiseen käytettiin Webropol -työkalua. Kyselyssä oli pääosin monivalintakysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Valmiit vastausvaihtoehdot helpottivat tietojen käsittelyä sekä selkeyttivät tutkimuksen mittaamista. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi kyselyyn haluttiin lisätä mahdollisuus avoimille vastauksille. Avoimien vastausten myötä tutkimukseen voitiin saada olennaista ja tärkeää tietoa, joita ei muuten olisi osattu huomioida. (Vehkalahti, 2014, s.25)

Kysely muodostui neljästä eri sivusta, jotka jaoteltiin kysymysten teemojen mukaan. Ensimmäisellä sivulla kysyttiin vastaajien taustatietoja, toisella sivulla palautteen antamisesta, kolmannella sivulla palautteen vastaanottamisesta sekä saamisesta ja viimeisellä sivulla palautekulttuuriin ja esihenkilöihin liittyviä kysymyksiä. Kyselyn rakenne haluttiin jakaa neljälle eri sivulle kysymysten teemojen mukaan, jotta kyselyyn vastaaminen olisi selkeää ja helppoa.

Työntekijöiden ja johtajien kyselyissä oli osittain samanlaisia kysymyksiä, jotta kyselyiden aineistoja voitaisiin vertailla keskenään. Kyselyn vertailun avulla voitiin selvittää kokevatko työntekijät ja johtajat palautekulttuurin toimivuutta eri tavalla. Työntekijöiden kyselyssä oli tavoitteena selvittää kuinka paljon työntekijät antavat ja saavat palautetta, minkälaista palautetta he toivoisivat saavansa sekä minkälaisia vaikutuksia palautteella voi heihin olla. Johtajien kyselyssä oli tavoitteena selvittää kuinka paljon he antavat ja pyytävät palautetta, mitä vaikutuksia he huomaavat palautteella olevan ja miten he hyödyntävät palautetta johtamistyössään.

Verkkokyselyn sisältöä käytiin läpi opinnäytetyön ohjaajan sekä OP Hämeen muutos valmentajan kanssa, joka oli pitänyt henkilöstölle palautevalmennuksen ja tutkinut paljon palautetta koskevaa aihealuetta. Kävimme läpi kyselyn toimivuutta ja selkeyttä, jonka pohjalta tein tarvittavat korjaukset ennen sen lähettämistä. Valmista verkkokyselyä kokeiltiin myös muutamilla OP Hämeen työntekijällä, jotta kyselystä saatiin selville kyselylomakkeen kysymysten ja ohjeiden ymmärrettävyys, sekä mahdolliset turhat kysymykset voitiin poistaa.

Kysely lähetettiin noin 155 työntekijälle ja 19 esihenkilölle/johtajalle. Työntekijöiden kyselyyn annettiin 14 päivää vastausaikaa ja esihenkilöiden/johtajien kyselyyn 18 päivää. Kyselyiden tavoitteena oli kerätä mahdollisimman kattavasti vastauksia eri ikäisiltä henkilöiltä, joiden työsuhteen kestot myös vaihtelevat keskenään. Näiden vastausten perusteella voitiin vertailla ja analysoida tutkimuksen tuloksia eri näkökulmista. Johtajien kyselystä haluttiin mahdollisimman paljon vastauksia eri johtamistehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä ja eri pituisista johtamistehtävien työsuhteessa olevilta henkilöiltä.

5 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi kyselytutkimuksen kannalta tärkeimmät ja oleellisimman tulokset. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä toimeksiantajayrityksen työntekijät ja johtajat ovat palautteesta ja palautekulttuurin toimivuudesta. Kyselyllä haluttiin myös selvittää, mitä kehitettävää palautteessa on toimeksiantajayrityksen palautekulttuurissa.

Työntekijöiden ja johtajien kyselyt julkaistiin 24.3.2025. Työntekijöiden kysely oli avoinna 14 päivää ja johtajien kysely 18 päivää. Johtajien kyselyn vastausaikaa jouduttiin pidentämään pienen vastausmäärän vuoksi. Työntekijöiden kyselyyn kertyi 52 vastausta ja johtajien kyselyyn 6 vastausta. Työntekijöiden kyselyn vastausprosentti oli 33,5 % ja johtajien kyselyn vastausprosentti oli 31,5 %.

Työntekijöiden kyselyn vastauksien määrä oli hyvä ja riittävä aineiston analysoinnin tueksi. Johtajien kyselyn vastausmäärä jäi lopulta vähäiseksi ja odotettua pienemmäksi. Johtajien kyselylle annettiin lisävastausaikaa vähäisen vastaajamäärän vuoksi, ja siksi se oli avoinna 4 päivää enemmän kuin työntekijöiden kysely. Vähäinen vastausmäärä vaikeuttaa tulosten keskenään vertailua ja analysointia sekä tutkimuksen luotettavuutta (Vehkalahti, 2014, s.44).

5.1 Työntekijöiden kysely

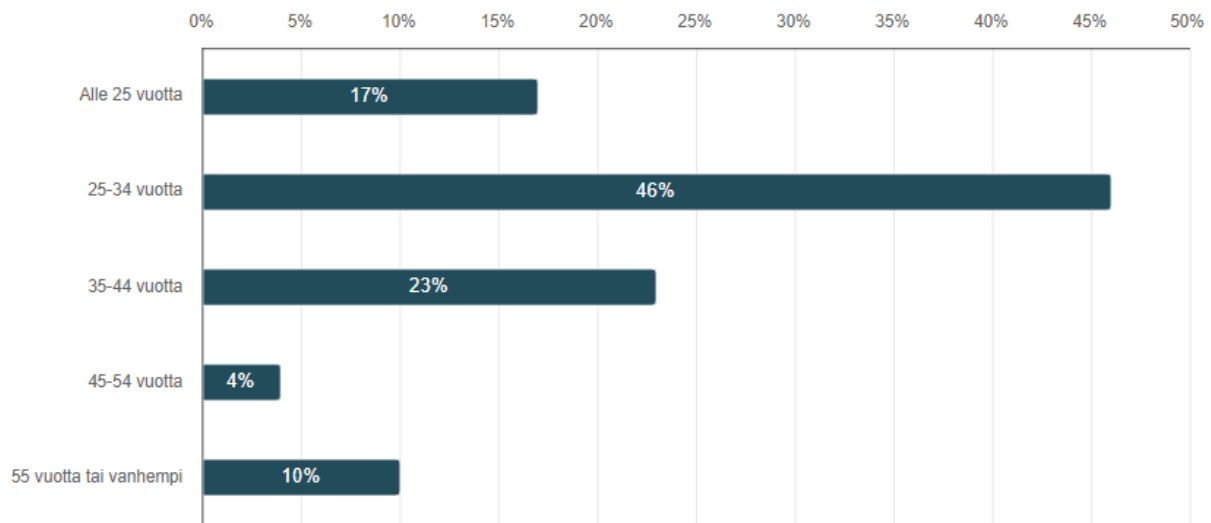
Työntekijöiden kyselyssä oli yhteensä 16 eri kysymystä, joista jokainen oli vastaajille pakollinen. Työntekijöiden kyselyyn vastasi yhteensä 52 henkilöä. Kyselyn alussa osallistujilta kysyttiin muutamia taustatietoja, joiden avulla selvitettiin vastaajien ikä, työsuhteen kesto ja tiimi missä työskentelee. Tieto työsuhteen kestosta mahdollistaa vastauksien keskinäisen vertailun eri kysymyksissä. Esimerkiksi, kuinka paljon alle vuoden ja yli 10 vuotta työskennelleen työntekijöiden vastaukset eroavat toisistaan.

Tulosten purkaminen alkaa kyselyn taustatiedoista. Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin työntekijöiden ikää.

Kuva 5. Vastaajien ikäjakauma

Ikä

Vastaajien määrä: 52



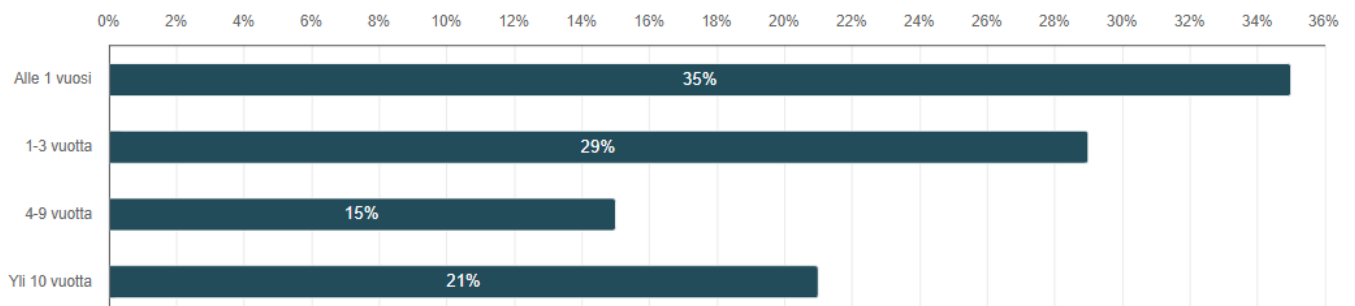
Suurin osa kyselyyn vastanneista eli 46 % olivat 25–34-vuotiaita. 35–44-vuotiaita vastaajia oli 23 % ja alle 25-vuotiaita oli noin 17 %. 45–54-vuotiaita vastaajia oli vähiten eli noin 4 % ja 55-vuotiaita tai vanhempia vastaajia noin 10 %.

Toinen kyselyyn vaikuttava taustatieto oli työntekijöiden työsuhteen kesto. Tällä taustatiedolla haluttiin selvittää, voiko työsuhteen kesto vaikuttaa mielipiteisiin ja ajatuksiin palautteesta. Kuvassa 6 on esitetty kysymyksen tulokset prosentteina palkkikaaviossa.

Kuva 6. Vastaajien työsuhteen kesto

Työsuhteen kesto

Vastaajien määrä: 52



Suurin osa eli 35 % vastaajista on työskennellyt yrityksessä vasta alle vuoden. 29 % vastaajista ovat työskennelleet yrityksessä jo 1–3 vuotta. Vastaajista vähemmistö eli 15 % on työskennellyt yrityksessä 4–9 vuotta. Vastaajista 21 % on työskennellyt yrityksessä jo yli 10 vuotta.

Suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä oli työskennellyt yrityksessä jo fuusioitumisen aikana, joka tapahtui vuonna 2024. Fuusioitumisen aikana työskennelleillä työntekijöillä on kokemusta siitä, miten esimerkiksi pankin yrityskulttuuri oli toiminut ennen pankkien yhdistymistä, kun taas uudemmilla työntekijöillä on kokemusta vain yhdistyneen pankin yrityskulttuurista.

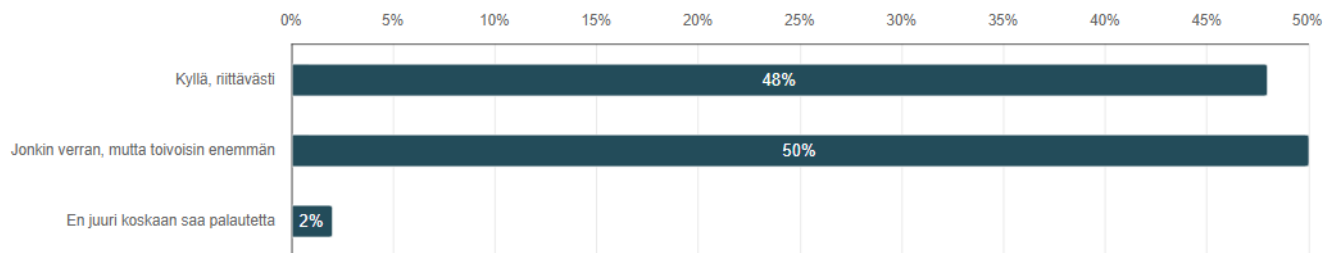
5.1.1 Palautteen vastaanottaminen

Taustatietojen jälkeen kyselyn seuraavassa osiossa työntekijöiltä kysyttiin palautteen saamiseen liittyviä kysymyksiä. Osion tavoitteen oli selvittää saavatko työntekijät tarpeeksi palautetta, mitä vaikutusta palautteella heihin on ja mitä toiveita heillä on palautteeseen liittyen.

Ensimmäisessä osion kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin kokevatko he saavan riittävästi palautetta. Kuvassa 7 on esitetty palkkikaaviossa kysymyksen tulokset prosentteina.

Kuva 7. Koetko saavasi riittävästi palautetta?

Koetko saavasi riittävästi palautetta?
Vastaajien määrä: 52



Vastausten jakauma on kahden vaihtoehdon kohdalla tasainen. 48 % vastaajista kokevat saavansa riittävästi palautetta ja 50 % vastaajista kokevat saavansa jonkin verran palautetta, mutta toivoisivat saavan sitä enemmän. Alle 2 % eli kyselyyn 1 vastaaja on vastannut, ettei juuri ollenkaan saa palautetta.

Kysymyksen tuloksia haluttiin myös vertailla keskenään alle vuoden ja yli 10 vuotta työskennelleiden työntekijöiden välillä. Vertailun avulla haluttiin selvittää, onko uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä eroja palautteen saamisessa. Kuvassa 8 on kysymyksen tulosten vertailua alle vuoden ja yli 10 vuotta

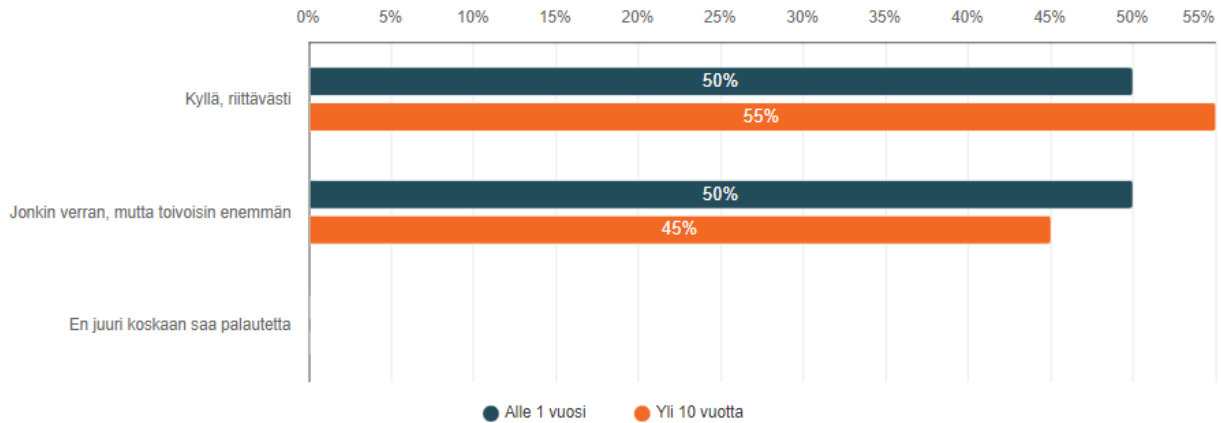
työskennelleiden työntekijöiden vastauksista. Kuvassa näkyvässä palkkikaaviossa sininen väri kuvastaa alle vuoden työskennelleiden ja oranssi väri yli 10 vuotta työskennelleiden vastauksien tuloksia.

Kuva 8. Alle vuoden ja yli 10 vuotta työskentelevien vastausten vertailua riittävästä palautteen saamisesta

Koetko saavasi riittävästi palautetta?

Ryhmän ehdot: >

Vastaajien määrä: 52



	Alle 1 vuosi		Yli 10 vuotta		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä, riittävästi	9	50,0%	6	54,5%	15
Jonkin verran, mutta toivoisin enemmän	9	50,0%	5	45,5%	14
En juuri koskaan saa palautetta	0	0,0%	0	0,0%	0
Yhteensä	18		11		29

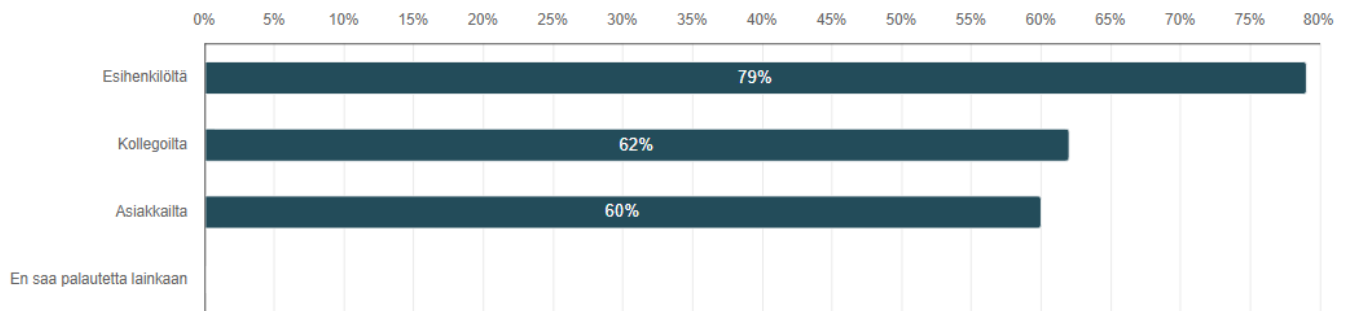
Alle vuoden ja yli 10 vuotta työskentelevien vastaukset eivät eroa juurikaan toisistaan. Alle vuoden työskentelevistä työntekijöistä 50 % ja yli 10 vuotta työskentelevistä 55 % vastasi saavansa riittävästi palautetta. Yli 10 vuotta työskentelevistä 45 % ja alle vuoden työskentelevistä työntekijöistä 50 % vastasi saavan palautetta jonkin verran, mutta toivoisi saavan enemmän.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää keneltä työntekijät saavat eniten palautetta.

Kysymyksessä oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Kuvassa 9 on esitetty palkkikaaviolla kysymyksen tuloksia.

Kuva 9. Keneltä saat eniten palautetta?

Keneltä saat eniten palautetta (Voit valita useamman vaihtoehdon)
Vastaajien määrä: 52, valittujen vastausten lukumäärä: 104

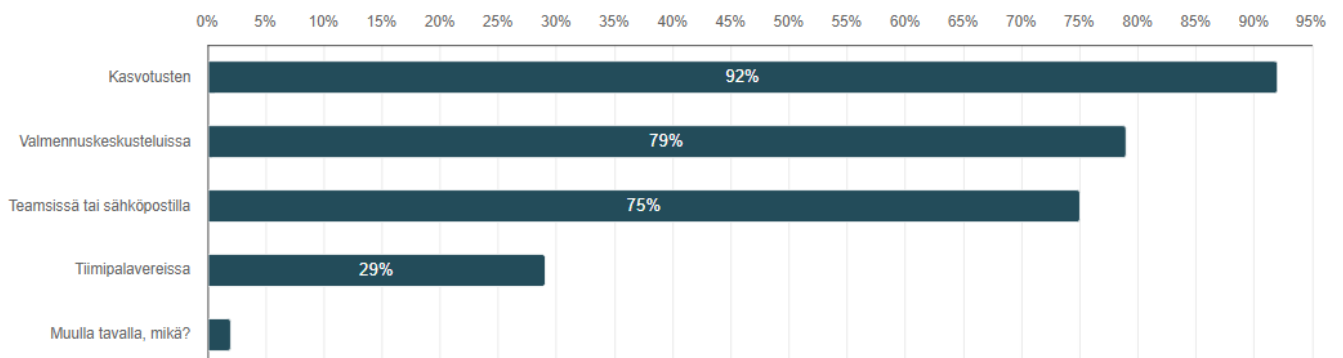


Työntekijöistä enemmistö eli 78 % kertoi saavansa esihenkilöltä palautetta. Seuraavaksi eniten eli 62 % työntekijöistä saavat kollegoilta eniten palautetta ja 60 % saavat asiakkailta eniten palautetta. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa, ettei saisi palautetta lainkaan. Kysymys sai yhteensä 104 valittua vastausta, eli useampi vastaaja on valinnut kaksi tai kolme vaihtoehtoa, minkä vuoksi tulosten prosenttimäärät ylittävät yli 100 %.

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin mitä kanavaa pitkin he haluavat saada palautetta. Kuvassa 10 on esitetty piirakkakaaviossa kysymyksen tuloksia. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitkä kanavat ovat työntekijöille mieluisia ja ilmeneekö joitain muita tapoja, joita ei ollut osattu ottaa huomioon kyselyä tehdessä. Kysymyksessä sai valita useamman vaihtoehdon. Kysymykseen tuli 144 valittua vastausta, eli suurin osa vastaajista oli vastannut useamman eri vaihtoehdon, jonka vuoksi vastausten prosenttimäärä ylittää yli 100 %.

Kuva 10. Mitä kanavaa pitkin haluat saada palautetta?

Mitä kanavaa pitkin haluat saada palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)
Vastaajien määrä: 52, valittujen vastausten lukumäärä: 144

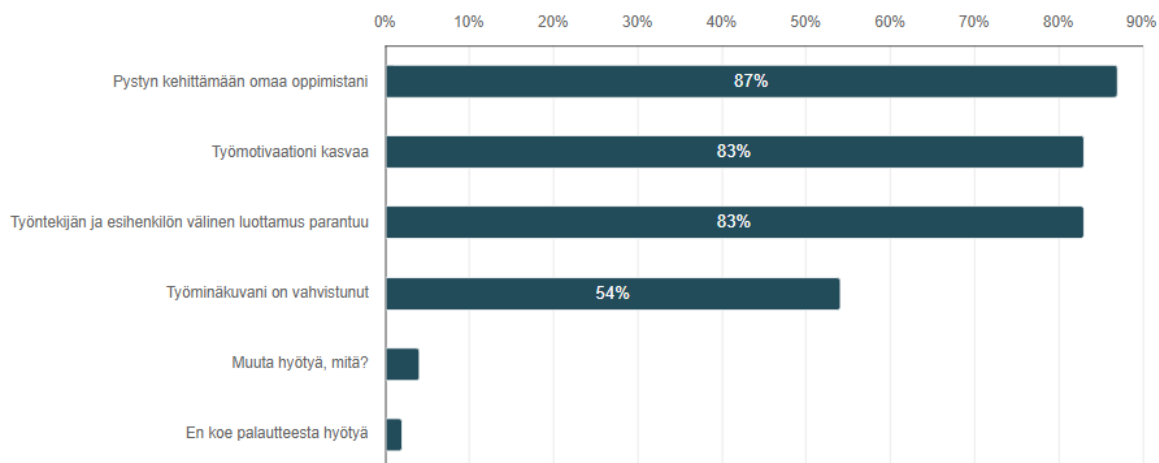


Kysymyksen perusteella 92 % työntekijää haluaa saada palautetta kasvotusten. 79 % työntekijöistä haluaa saada palautetta valmennuskeskusteluissa, joita järjestetään noin kuukauden välein yrityksessä. 75 % työntekijöistä haluaa saada palautetta Teamsissä tai sähköpostissa ja 29 % tiimipalavereissa. Muulla tavalla kohtaan vastaava työntekijä kertoi haluavansa saavan palautetta asiakkailta heille lähetettävästä tyytyväisyyskyselystä.

Seuraavaksi työntekijöiden kyselyssä haluttiin selvittää mitä hyötyä työntekijät kokevat palautteesta. Kuvassa 11 on kuvattu kysymyksen tuloksia palkkikaaviossa. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useamman eri vastausvaihtoehdon, ja lisäksi siihen haluttiin lisätä avoin vastauskenttä.

Kuva 11. Mitä hyötyä palautteesta on sinulle?

Mitä hyötyä palautteesta on sinulle? (Voit valita useamman vaihtoehdon)
Vastaajien määrä: 52, valittujen vastausten lukumäärä: 162



87 % työntekijöistä kokee pystyvänsä kehittämään omaa oppimistaan palautteen avulla. 83 % työntekijöistä kokee palautteen kasvattavan työmotivaatiota ja lisäävän työntekijän ja esihenkilön välistä luottamusta. 54 % työntekijöistä kokee palautteen vahvistavan heidän minäkuvaansa. Alle 2 % vastaajista koki, ettei palautteesta ole mitään hyötyä. Muuta hyötyä -kohdassa vastaajat kertoivat palautteen lisäävän työn merkityksellisyyttä, kun joku huomioi tekemistä ja kasvattavan varmuutta omaan tekemiseen.

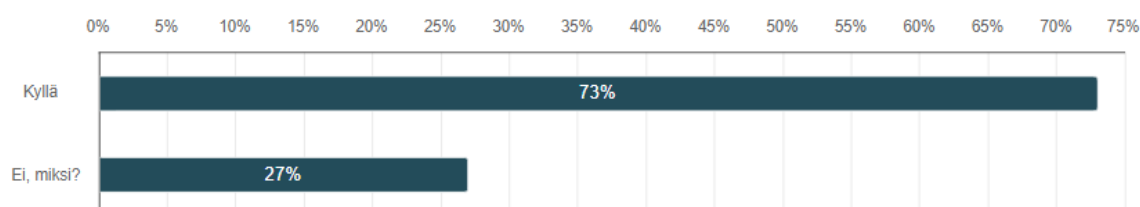
5.1.2 Palautteen antaminen

Palautteen vastaanottamisen jälkeen kyselyn seuraavassa osiossa työntekijöiltä kysyttiin palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Osion tavoitteena oli selvittää, kuinka usein työntekijät antavat palautetta, kokevatko he sen helpoksi ja voivatko he antaa palautetta myös esihenkilöilleen.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin kokevatko he palautteen antamisen helpoksi. Kysymyksen vastausvaihtoehtoina oli kyllä ja ei. Ei -kohdan valittaessa työntekijöiden tuli avata syitä, miksi he eivät koe palautteen antamista helpoksi.

Kuva 12. Koetko palautteen antamisen helpoksi?

Koetko palautteen antamisen helpoksi?
Vastaajien määrä: 52



73 % kyselyyn vastanneista työntekijöistä vastasi kysymykseen kyllä ja 27 % työntekijöistä vastasi kysymykseen ettei koe palautteen antamista helpoksi.

Kysymyksen avointen vastausten avulla voitiin selvittää, miksi työntekijät eivät koe palautteen antamista helpoksi. Avoimeen vastauskenttään saatiin yhteensä 14 vastausta. Vastauksista käy ilmi, että työntekijät kokevat palautteen antamista vaikeaksi useasta eri syystä. Erityisesti vastauksista nousi ilmi, että rakentavan ja negatiivisen palautteen antaminen ja sanoittaminen koetaan vaikeaksi sekä pelätään miten vastapuoli reagoi palautteeseen. Työntekijät kertovat myös tuntevan kiusallisuuden ja epävarmuuden tunteita palautetta antaessa, joka vaikeuttaa sen antamista. Työntekijät kertovat antavan positiivista palautetta herkemmin, sillä se tuntuu turvallisemmalta ja helpolta.

Monen vastaajan mielestä palaute ei ole luonnollinen osa arkea, mikä kasvattaa sen antamisen kynnystä entisestään. Vaikka avoimuutta korostetaan paljon yrityksen työyhteisössä, työntekijät kokevat avoimen palautteen olevan arvostettua vain työntekijöiden välisessä palautteessa.

”Kehittävän palautteen antaminen haastavaa, koska jännittää, miten vastaanottaja reagoi siihen. Positiivisen palautteen antaminen on helppoa.”

”Palautteen antaminen ei ole täysin arjessa mukana, on kasvanut suurempi kynnys antaa ja vastaanottaa sitä.”

”Avoimesta palautteen antamisesta ja ajatusten jakamisesta puhutaan, mutta avoin palaute tuntuu johtavan huonoihin lopputuloksiin. Avointa palautetta ei kollegatason ulkopuolella arvosteta.”

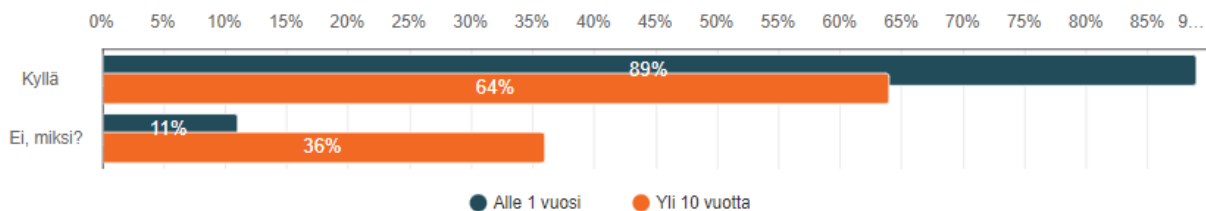
Kysymyksen tuloksia haluttiin vertailla keskenään alle vuoden ja yli 10 vuotta työskennelleiden työntekijöiden välillä. Vertailulla haluttiin selvittää vaikuttaako työsuhteen kesto työntekijöiden kokemukseen palautteen antamisesta. Kysymyksessä kysyttiin kuinka helpoksi työntekijät kokevat palautteen antamisen. Kuvassa 13 on kysymyksen tulosten vertailua palkkikaaviossa. Palkkikaaviossa sininen väri kuvastaa alle vuoden työskentelevien vastausmäärää ja oranssi yli 10 vuotta vastanneiden määrää.

Kuva 13. Alle vuoden ja yli 10 vuotta työskentelevien vastausten kanssa vertailua palautteen antamisen helppoudesta

Koetko palautteen antamisen helpoksi?

Ryhmän ehdot: >

Vastaajien määrä: 52



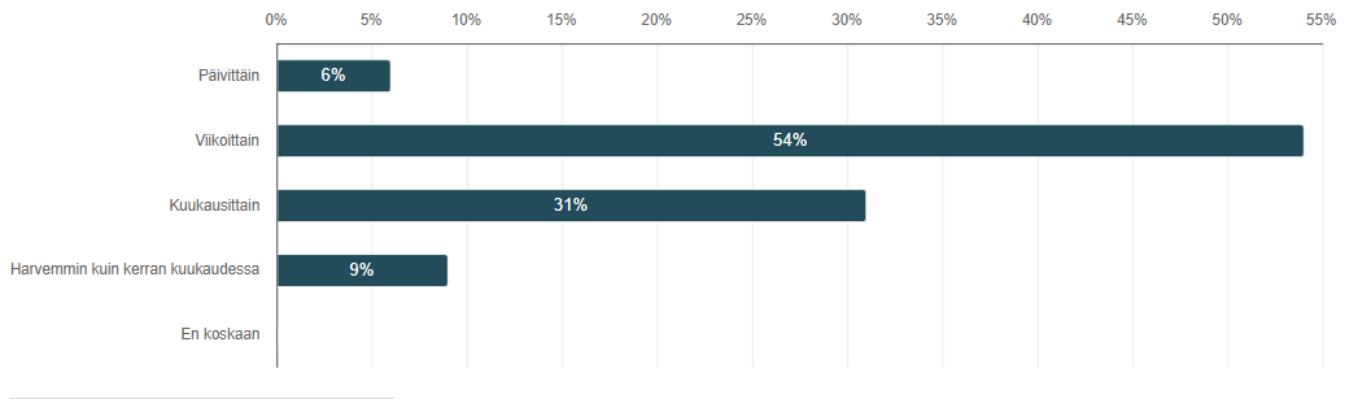
	Alle 1 vuosi		Yli 10 vuotta		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä	16	88,9%	7	63,6%	23
Ei, miksi?	2	11,1%	4	36,4%	6
Yhteensä	18		11		29

Alle vuoden työskennelleistä työntekijöistä 89 % kokee palautteen antamisen helpoksi, kun taas yli 10 vuotta työskennelleistä työntekijöistä 64 %. Yli 10 vuotta työskennelleistä työntekijöistä 36 % vastasi, ettei koe palautteen antamista helpoksi ja alle vuoden työskennelleistä 11 %.

Seuraavaksi palautteen antamisen osiossa työntekijöiltä kysyttiin kuinka paljon he antavat palautetta. Kuvassa 14 on esitetty kysymyksen tuloksia palkkikaaviossa.

Kuva 14. Kuinka usein annat palautetta?

Kuinka usein annat itse palautetta?
Vastaajien määrä: 52

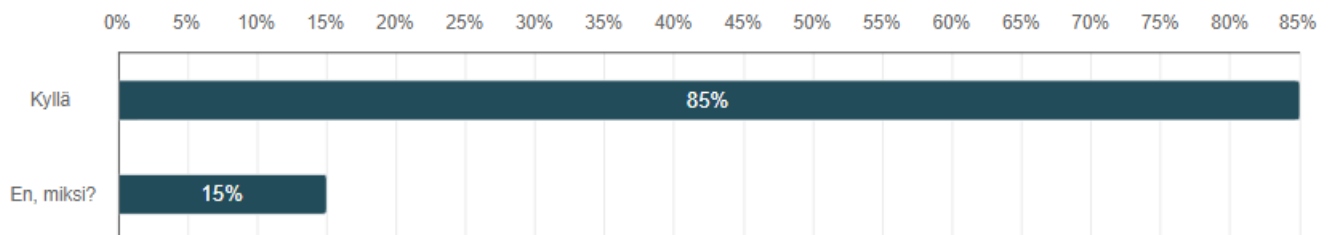


Työntekijöistä 54 % vastasi antavansa palautetta viikoittain ja 31 % kuukausittain. 9 % vastaajista vastasi antavansa palautetta harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja 6 % vastaajista antaa palautetta päivittäin. Kukaan vastaajista ei vastannut, ettei anna koskaan palautetta.

Seuraavaksi työntekijöiden kyselyssä haluttiin selvittää pystyvätkö työntekijät antamaan palautetta myös esihenkilöille/johtajille. Kysymyksessä oli vastausvaihtoehtoina kyllä ja en. En -kohdan valitessa vastaajan tuli avata syitä, miksi ei koe voivansa antaa palautetta esihenkilölle tai johtajalle. Kuvassa 15 on kysymyksen tulokset palkkikaaviossa.

Kuva 15. Pystyn antamaan palautetta myös esihenkilölle/johtajalle

Pystyn antamaan palautetta myös esihenkilölle/johtajille
Vastaajien määrä: 52



Kyselyyn vastanneista 85 % vastasi voivansa antaa palautetta myös esihenkilöille/johtajille ja 15 % vastaajista vastasi, etteivät pysty. Kysymyksen avoimen vastauskentän avulla työntekijät saivat mahdollisuuden avata syitä, miksi he eivät koe voivansa antaa palautetta esihenkilölleen tai johtajille. Avoimia vastauksia tuli yhteensä kahdeksan kappaletta.

Avoimista vastauksista käy ilmi, että moni työntekijä kokee, ettei palautteelle löydy sopivaa hetkeä tai palautetilanteet eivät tunnu turvalliselta. Työntekijät kokevat esihenkilöiden valta-aseman luovan pelkoa negatiivista seurauksista palautetta annettaessa. Vastauksista ilmenee myös, että etäisyys johtajiin, erityisesti silloin kun heitä ei tunne, tekee palautteen antamisesta vaikeaa ja vieraannuttavaa. Osa työntekijöistä kokee kuitenkin palautteen antamisen omalle esihenkilölle helpommaksi kuin johtajille. Vastauksista ilmenee kokonaisuudessaan, että palautteen antamiseen esihenkilöille ja johtajille liittyy paljon epävarmuutta, pelkoa ja huolta sen vaikutuksista työilmapiiriin ja omaan asemaan.

”Koen, ettei ole sopivaa hetkeä.”

”Hankalaa, koska esihenkilö on valta-asemassa, eikä halua suututtaa.”

”Pelkään sen kostautuvan.”

”Omalle esihenkilölle helpompaa, johtajille tuntuisi vaikealta. Tämä johtuu varmaankin siitä, että ei tunne heitä henkilökohtaisesti.”

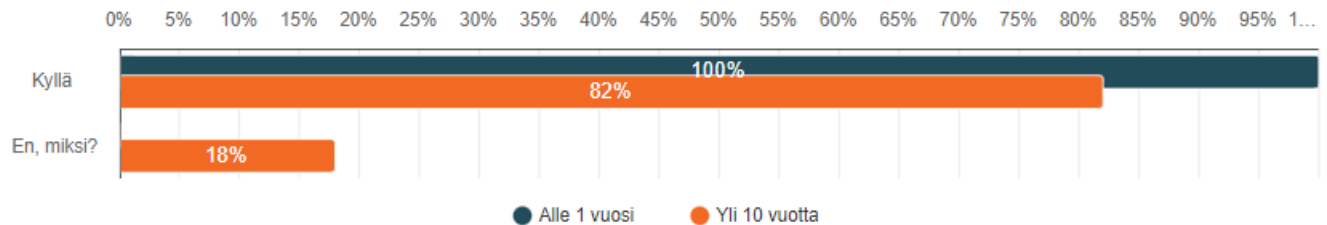
Kysymyksen tuloksia haluttiin myös vertailla keskenään alle vuoden ja yli 10 vuotta työskennelleiden työntekijöiden vastauksia. Vertailun avulla kyselyn tuloksista voitiin selvittää vaikuttaako työsuhteen kesto palautteen antamiselle esihenkilölle. Kuvassa 16 on tuloksia vertailusta palkkikaaviossa. Kaaviossa sininen väri kuvaa alle vuoden työskennelleiden työntekijöiden vastauksia ja oranssi yli 10 vuotta työskennelleiden.

Kuva 16. Alle vuoden ja yli 10 vuotta työskentelevien vastausten vertailua palautteen antamisesta esihenkilölle/johtajalle

Pystyn antamaan palautetta myös esihenkilölle/johtajille

Ryhmän ehdot: >

Vastaajien määrä: 52



	Alle 1 vuosi		Yli 10 vuotta		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	
Kyllä	18	100,0%	9	81,8%	27
En, miksi?	0	0,0%	2	18,2%	2
Yhteensä	18		11		29

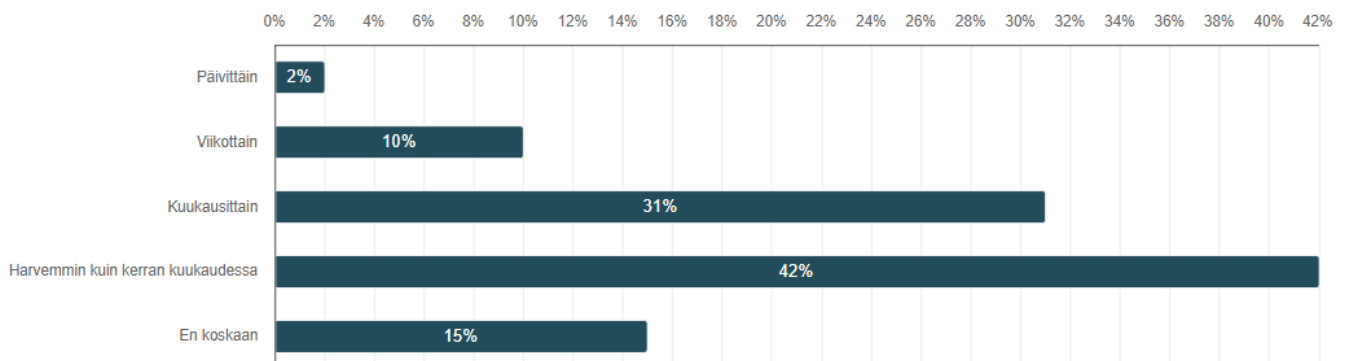
Kuvan 16 tuloksista voidaan todeta, että kaikki eli 100 % kyselyyn vastanneista alle vuoden työskentelevistä työntekijöistä kokee voivansa antaa palautetta esihenkilölleen. Yli 10 vuotta työskentelevistä 82 % kokee voivansa antaa palautetta esihenkilölleen ja 18 % heistä ei koe. Alle vuoden työskentelevistä työntekijöistä kukaan ei vastannut, etteivät koe voivansa antaa palautetta esihenkilölle/johtajalle.

Seuraavaksi työntekijöiltä haluttiin kysyä, kuinka paljon he pyytävät palautetta omasta työskentelystä. Kuvassa 17 on esitetty kysymyksen tuloksia palkkikaaviossa.

Kuva 17. Kuinka usein pyydät palautetta omasta työskentelystä?

Kuinka usein pyydät itse palautetta omasta työskentelystä?

Vastaajien määrä: 52



Kysymyksen vastaajista enemmistö eli 42 % on vastannut pyytävänsä palautetta harvemmin kuin kerran kuukaudessa. 31 % vastaajista pyytävät palautetta kuukausittain, 15 % on vastannut, etteivät pyydä koskaan palautetta, 10 % on vastannut antavansa viikoittain palautetta ja noin 2 % päivittäin.

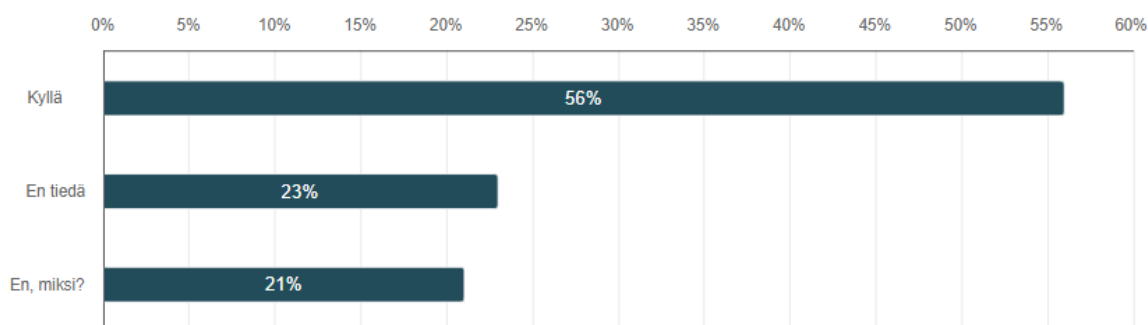
5.1.3 Palautekulttuurin kehittäminen

Kyselyn seuraavassa osiossa työntekijöiltä haluttiin kysyä palautekulttuurin toimivuuteen ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Jokaisessa tämän osion kysymyksissä on mahdollisuus avoimelle vastaukselle, joka laajentaa kysymysten tuloksia.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin kokevatko he palautekulttuurin avoimeksi ja toimivaksi. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää miten työntekijät kokevat yrityksen tämänhetkisen palautekulttuurin. Kuvassa 18 on esitetty kysymyksen tulokset palkkikaaviossa.

Kuva 18. Koetko palautekulttuurin avoimeksi ja toimivaksi?

Koetko palautekulttuurin avoimeksi ja toimivaksi?
Vastaajien määrä: 52



Enemmistö eli 56 % kyselyyn vastanneista kokee palautekulttuurin avoimeksi ja toimivaksi. En tiedä - vastausvaihtoehdon valitsi 23 % kyselyyn vastanneista. 21 % vastasi, ettei koe palautekulttuuria avoimeksi ja toimivaksi. Vastaajien piti perustella ja avata tämän vaihtoehdon valintaa avoimessa tekstikentässä.

Avoimeen tekstikenttään tuli yhteensä 11 vastausta. Avomista vastauksista ilmeni, että moni vastaaja kokee, ettei palautekulttuuri ole aidosti avointa, vaikka niin annettaisiin ymmärtää. Vastaajat kertoivat kokevansa esihenkilöiden reagoivan palautteisiin puolustelevasti ja välillä jopa vihamielisesti, mikä on johtanut siihen, etteivät työntekijät koe voivansa antaa esihenkilöille palautetta heidän toiminnastaan ja usein rakentava palaute otetaan huonosti vastaan. Myös pelko palautteen mahdollisista seurauksista ja epäily siitä, ettei palautetta oteta hyvin vastaan heikentää palautekulttuuria. Lisäksi toiminnan

läpinäkymättömyys ja suuri henkilöstömäärä vaikeuttavat avoimuuden toteutumista. Työntekijöiden välinen palaute toimii työntekijöiden mielestä, mutta he kokevat, ettei esihenkilölle pysty nostamaan epäkohtia esille. Muutamasta vastauksissa ilmenee kuitenkin, että palautekulttuurin avoimuuden ja toimivuuden eteen on tapahtunut kehitystä, mutta moni kokee palautekulttuurin olevan vielä alkutekijöissä toimivuuden kannalta.

”Koen, että tässä firmassa esitetään, että palautekulttuuri olisi avointa mutta mielestäni se ei ole.”

”Liian suuri henkilöstömäärä, jotta voisi täysin avoimesti puhua.”

”Toiminta ei ole läpinäkyvää ja palautteet on joskus torpattu/oltu eri mieltä, vaikka kyseessä ei ole mielipide asia vaan miten joku kokee asian.”

”Voisi olla ehkä vieläkin avoimempi, Nyt ehkä huomannut sivusta seuranneena, että palautetta ei välttämättä anneta suoraan. Toki tämäkin alussa ja varmasti tässä kaikki kehitymme.”

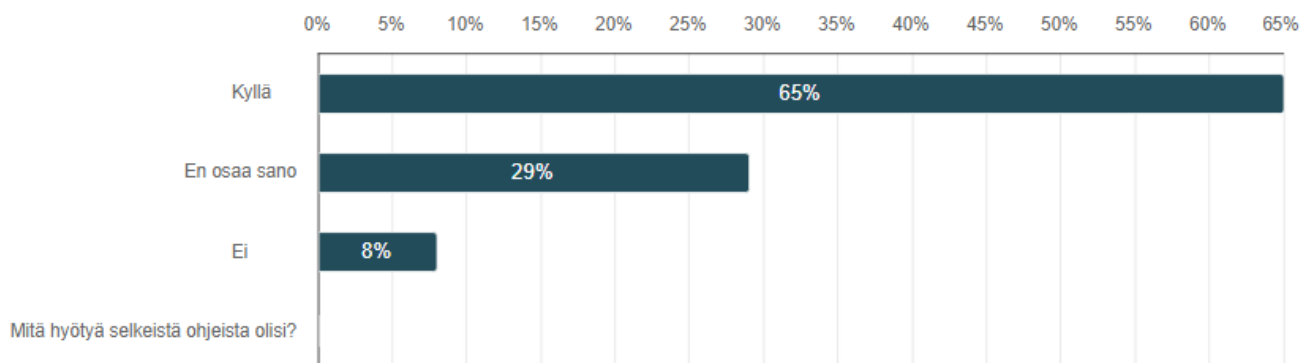
”Tämä on parantunut ajan saatossa, mutta edelleen ihmiset miettivät, koituuko jatkoseuraamuksia, jos antaa kehittävää palautetta.”

Seuraavaksi työntekijöiltä kysyttiin, onko työpaikalla määritelty selkeät ohjeet toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi. Kuvassa 19 on esitetty kysymyksen tulokset palkkikaaviossa.

Kuva 19. Onko työpaikalla määritelty selkeät ohjeet toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi?

Onko työpaikallasi määritelty selkeät ohjeet toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi?

Vastaajien määrä: 52, valittujen vastausten lukumäärä: 53



Kyselyn viimeisessä kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin minkälaista palautetta he toivovat saavansa enemmän esihenkilöiltä ja kollegoilta. Kysymyksen tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa siitä, minkälaisesta palautteesta työntekijät pitävät ja mitä he haluavat kuulla enemmän. Kysymyksessä oli avoin tekstikenttä, johon vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa ajatuksiaan. Avoimeen tekstikenttään tuli 52 vastausta, joista kahdeksan oli tyhjiä vastauksia.

Avoimen tekstikentän vastauksista ilmenee, että työntekijät toivovat saavansa enemmän monipuolista ja säännöllistä palautetta sekä esihenkilöiltä että kollegoilta. Työntekijät kaipaavat erityisesti palautetta, joka kohdistuu käytännön tekemiseen ja toimintaan, työn laatuun sekä pieniin arkisiin että suurin onnistumisiin. Palautteen toivotaan olevan avointa, rehellistä ja konkreettista, jotta sen avulla voidaan kehittää omaa toimintaa. Työntekijät toivovat myös esihenkilöltä enemmän läsnäoloa arjessa ja kiinnostusta ymmärtää työntekijöiden konkreettisia toimia, jotta annettu palaute olisi aidosti oikeisiin tilanteisiin pohjautuvaa.

”Toivoisin enemmän palautetta aivan käytännön toiminnasta ja toimintatavoista.”

”Tasaisesta hyvästä työskentelystä on myös kiva kuulla, suurien onnistumisien ja rakentavan palautteen ohella”

”Avointa palautetta: sekä rakentavaa että positiivista”

”Esihenkilöltä toivoisin saavan palautetta siitä, kuinka olen töissäni edistynyt ja olenko laajentanut osaamistani. Missä asioissa minun pitäisi kehittyä? Mitkä ominaisuudet esihenkilö näkee minussa vahvoina? ja heikkoina?”

”Olisi hyvä, että esihenkilöt seuraisivat vielä vähän enemmän arjen tekemisiä ja antaisivat siitä sitten palautetta.”

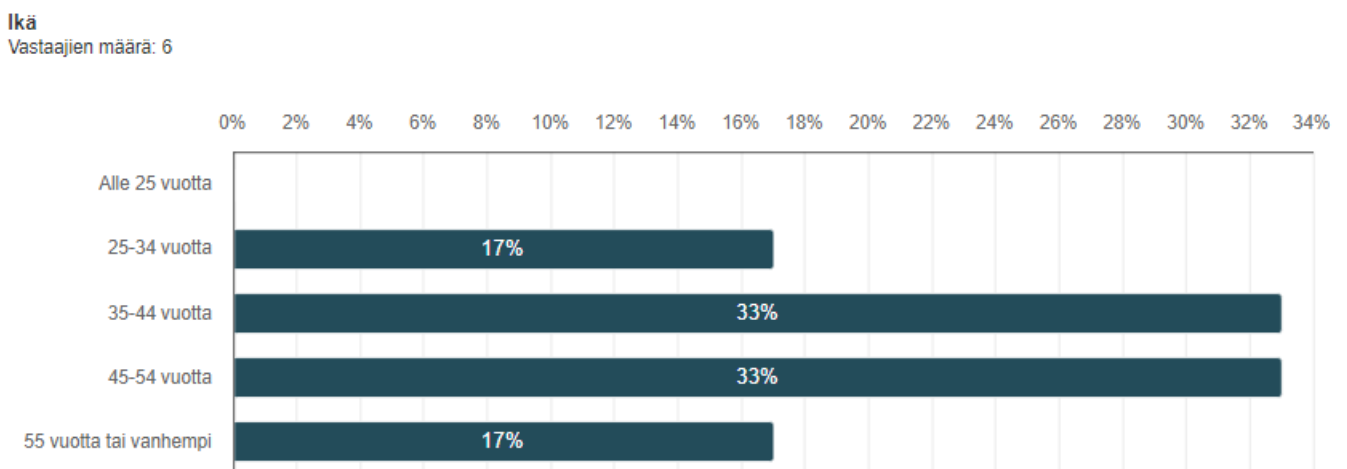
5.2 Johtajien kysely

Johtajien kyselyssä oli 17 eri kysymystä, joista jokainen oli vastaajille pakollinen. Johtajien kyselyyn vastasi 6 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 31,5 %. Vastausprosentti jäi toivottua pienemmäksi ja vähäisen vastausmäärän vuoksi vastauksissa ei ole monia poikkeavuuksia.

Johtajien kysely koostuu neljästä eri sivusta, joiden kysymykset oli jaettu teemoittain. Ensimmäisellä sivulla esihenkilöiltä ja johtajilta kysyttiin taustatietoja, toisella sivulla palautteen antamisesta, kolmannella sivulla palautteen vastaanottamisesta ja viimeisellä sivulla palautekulttuurista ja sen kehittamisestä. Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ikä, työsuhteen kesto ja työrooli.

Johtajien kyselyn tulosten purkaminen alkaa kyselyn taustatiedoista. Kyselyn ensimmäisenä taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien ikää. Kuvassa 20 kuvataan johtajien kyselyn ikäjakauman tuloksia palkkikaaviossa.

Kuva 20. Johtajien kyselyn ikäjakauma



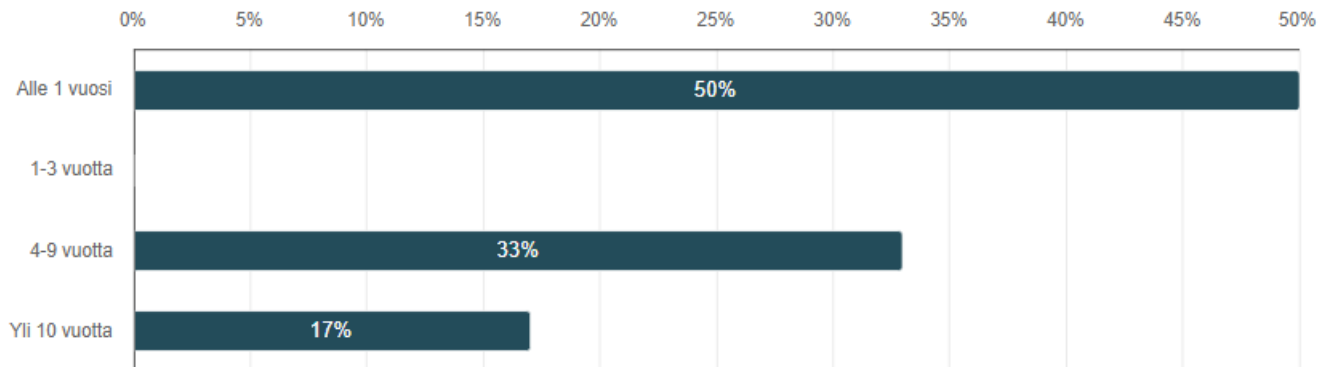
17 % kyselyyn vastanneista johtajista olivat 25–34-vuotiaita ja 55-vuotiaita tai vanhempia. 33 % kyselyyn vastanneista olivat 35–44 ja 45–54-vuotiaita. Kyselyyn vastanneista kukaan ei ollut alle 25-vuotias.

Toisena kyselyn taustatietoina johtajilta kysyttiin työsuhteen kestoa johtamistehtävissä. Tällä taustatiedolla haluttiin selvittää vaikuttaako työsuhteen kesto johtajien näkemyksiin ja mielipiteisiin palautteesta. Kuvassa 21 on esitetty kysymyksen tulokset prosentteina palkkikaaviossa.

Kuva 21. Työsuhteen kesto johtamistehtävissä.

Työsuhteen kesto johtamistehtävissä

Vastaajien määrä: 6



Kyselyyn vastaajista 50 % olivat työskennelleet johtamistehtävissä alle vuoden. 33 % vastaajista olivat työskennelleet johtamistehtävissä 4–9 vuotta ja 17 % vastaajista oli työskennellyt tehtävissä yli 10 vuotta. Vastausvaihtoehto 1–3 vuotta ei saanut yhtään vastausta, eli kukaan kyselyyn osallistuja ei ollut työskennellyt johtamistehtävissä 1–3 vuotta.

Pankkien fuusioituminen tapahtui vuonna 2024, jolloin Etelä-Hämeen ja Päijät-Hämeen Osuuspankin fuusioituivat. Kyselyn vastauksista voidaan todeta, että puolet vastaajista oli työskennellyt johtamistehtävissä pankkien fuusioitumisen aikana ja toiset puolet vastaajista oli työskennellyt johtamistehtävissä vasta pankkien fuusioitumisen jälkeen.

5.2.1 Palautteen antaminen

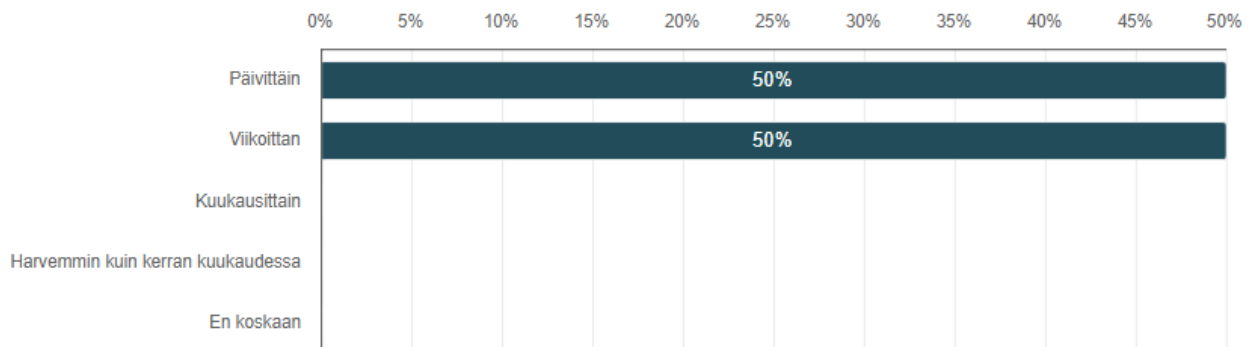
Taustakysymysten jälkeen seuraavassa osiossa johtajilta kysyttiin palautteen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Osion tavoitteen oli selvittää kuinka paljon johtajat antavat palautetta, minkälaisia vaikutuksia he ovat huomanneet palautteesta olevan, missä tilanteissa palautetta annetaan ja koetaanko se helpoksi.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä johtajilta kysyttiin kuinka usein he antavat palautetta. Kuvassa 22 on esitetty kysymyksen tulokset prosentteina palkkikaaviossa.

Kuva 22. Kuinka usein annat palautetta?

Kuinka usein annat palautetta

Vastaajien määrä: 6



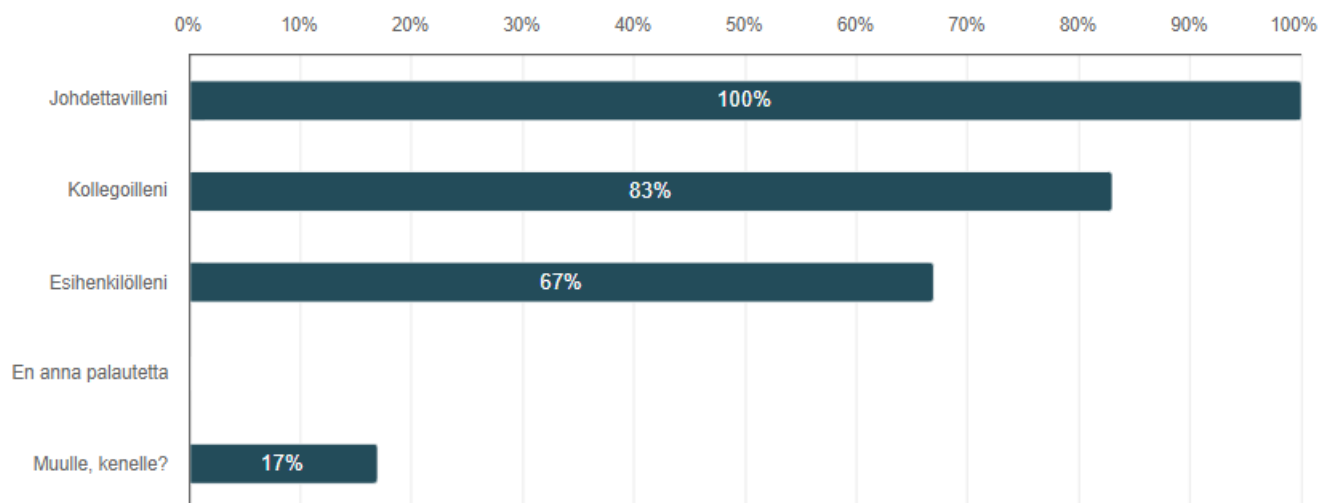
50 % kyselyyn vastanneista johtajista antavat palautetta päivittäin ja toiset 50 % vastaajista antavat palautetta viikoittain. Kukaan kyselyyn osallistujista ei vastannut antavansa palautetta kuukausittain, harvemmin kuin kerran kuukaudessa tai ei koskaan.

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin selvittää kenelle johtajat antavat useimmiten palautetta. Kysymyksessä vastaajat pystyivät valitsemaan useamman eri vaihtoehdon, jonka vuoksi tulosten prosenttimäärä ylittää 100 %. Kuvassa 23 on esitetty kysymyksen tulokset prosentteina palkkikaaviossa.

Kuva 23. Kenelle annat useimmiten palautetta?

Kenelle annat useimmiten palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Vastaajien määrä: 6, valittujen vastausten lukumäärä: 16



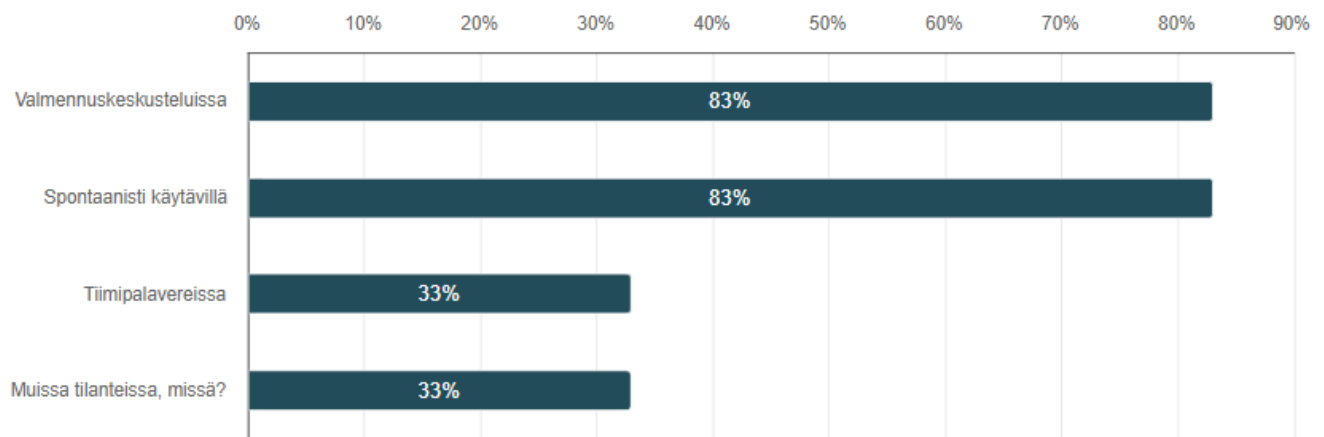
100 % vastaajista kertoi antavansa palautetta johdettavillensa, 83 % kollegoillensa ja 67 % omalle esihenkilölle. Kukaan kyselyyn osallistuneista ei vastannut, että ei antaisi palautetta ollenkaan. 17 % vastaajista vastasi kohdan muulle, jossa oli mahdollisuus itse kertoa kenelle antaa useimmiten palautetta. Avoimeen vastauskenttään tuli yksi vastaus. Avoimesta vastauksesta ilmenee, että palautetta annetaan myös niille kaikille, jotka sitä ansaitsevat.

Seuraavaksi kyselyssä haluttiin selvittää minkälaisissa tilanteissa johtajat antavat useimmiten palautetta. Kysymyksellä haluttiin kartoittaa, mitkä kanavat olivat johtajille mieluisia ja tuttuja palautteen antamiseen. Kysymyksessä johtajat pystyivät valitsemaan useamman eri valmiin vaihtoehdon ja kirjoittamaan myös itse avoimeen tekstikenttään. Kuvassa 24 on esitetty kysymyksen tulokset palkkikaaviossa.

Kuva 24. Millaisissa tilanteissa annat useimmiten palautetta?

Millaisissa tilanteissa annat useimmiten palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Vastaajien määrä: 6, valittujen vastausten lukumäärä: 14



83 % vastaajista vastasi antavansa palautetta useimmiten valmennuskeskusteluissa ja spontaanisti käytävillä. Valmennuskeskusteluita pidetään työntekijöiden kanssa pääsääntöisesti kerran kuukaudessa. 33 % vastaajista vastasi antavan palautetta useimmiten tiimipalavereissa. Muissa tilanteissa kohtaan vastasi 33 %. Avoimia vastauksia tuli yhteensä kaksi kappaletta. Avoimista vastauksista ilmenee, että palautetta annetaan myös työntekijöiden työpisteessä, Teamsissä ja kahden keskeisissä tapaamisissa.

”Spontaanisti, mutta paikkana ei ehkä käytävät vaan lähinnä työntekijöiden oma työpiste ja teams.”

”Kahdenkeskisissä tapaamisissa.”

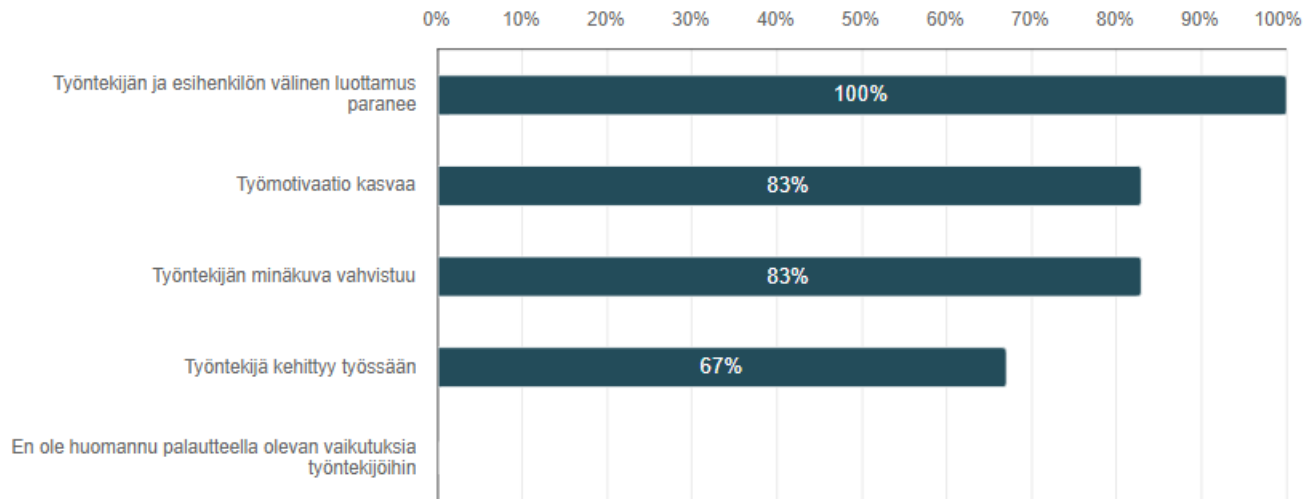
Seuraavaksi johtajien kyselyssä haluttiin selvittää, minkälaisia vaikutuksia esihenkilöt ovat huomanneet palautteesta olevan johdettaviin. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useamman eri vastausvaihtoedon,

jonka vuoksi kysymyksen prosenttimäärä ylittää yli 100 %. Kuvassa 25 on esitetty kysymyksen tulokset palkkikaaviossa prosentteina.

Kuva 25. Mitä vaikutuksia olet huomannut palautteesta olevan johdettaviisi?

Mitä vaikutuksia olet huomannut palautteesta olevan johdettaviisi?(Voit valita useamman vaihtoehdon)

Vastaajien määrä: 6, valittujen vastausten lukumäärä: 20



83 % vastaajista vastasi huomanneensa, että johdettavien työmotivaatio kasvaa ja heidän minäkuvansa kehittyy palautteen avulla. 100 % kyselyyn vastanneista vastasi huomanneensa palautteen vaikuttavan työntekijöiden ja esihenkilöiden väliseen luottamukseen ja 67 % vastasi huomanneen työntekijän kehittyvän työssään palautteen avulla. Kukaan johtajista ei vastannut, ettei olisi huomannut palautteella olevan vaikutuksia työntekijöihin.

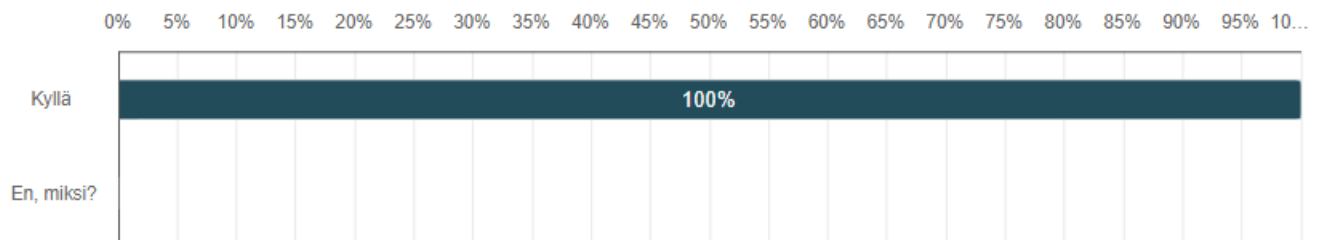
Seuraavaksi johtajien kyselyssä haluttiin selvittää kokevatko he palautteen antamisen helpoksi.

Kysymyksessä oli vaihtoehtoina kyllä- ja ei -vastaukset. Kuvassa 26 on esitetty kysymyksen tulokset palkkikaaviossa prosentteina.

Kuva 26. Koetko palautteen antamisen helpoksi?

Koetko palautteen antamisen helpoksi?

Vastaajien määrä: 6



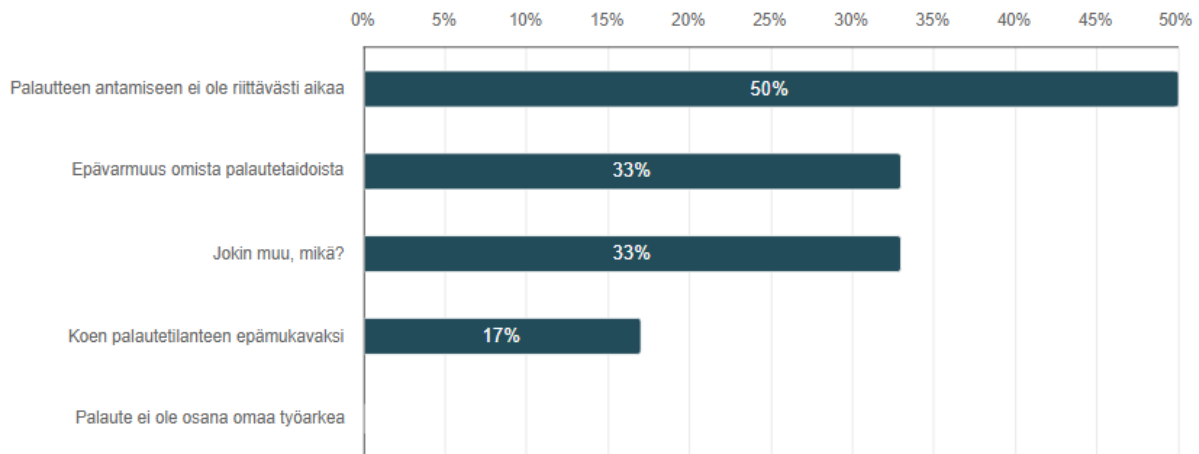
100 % kyselyyn vastanneista johtajista vastasi kokevan palautteen antamisen helpoksi. Kukaan ei siis vastannut kysymykseen, että he kokisivat palautteen antamisen vaikeaksi.

Palautteen antamisen vaikeutta haluttiin tarkentaa osiossa kysymällä johtajilta, mitkä asiat vaikuttavat palautteen antamista. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useamman eri vaihtoehdon. Kysymyksessä oli myös avoin vastausvaihtoehto. Kuvassa 27 on esitetty kysymyksen tulokset palkkikaaviossa.

Kuva 27. Mitkä asiat vaikeuttavat palautteen antamista?

Mitkä asiat vaikeuttavat palautteen antamista? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Vastaajien määrä: 6, valittujen vastausten lukumäärä: 8



50 % kyselyyn osallistujista vastasi, että palautteen antamiseen ei ole riittävästi aikaa. 33 % kyselyyn osallistujista vastasi epävarmuuden omista palautetaidoista vaikeuttavan palautteen antamista ja 17 % vastasi kokevan palautetilanteen epämukavaksi. Kukaan kyselyyn osallistujista ei vastannut vaihtoehtoa, että palaute ei olisi osana omaa työarkea. 33 % kyselyyn osallistuneista vastasi jonkun muun syyn vaikeuttavan palautteen antamista.

Valitessaan ”jokin muu, mikä?” vaihtoehdon vastaajan tuli kirjoittaa ajatuksensa avoimeen tekstikenttään. Avoimeen tekstikenttään tuli yhteensä kaksi vastausta. Avoimista vastauksista ilmenee, että kehittävän palautteen antaminen koetaan vaikeaksi, sillä tiedetään sen pahoittavan palautteen vastaanottajan mieltä. Vastauksista ilmenee myös, että palautteen antaminen henkilön käyttäytymisestä on haastavampaa kuin itse työsuorituksesta antaminen.

”Kehittävän palautteen tilanteessa tietää aiheuttavan pahaa mieltä.”

”Jos palaute liittyy esim. henkilön käyttäytymiseen eikä työsuoritukseen on sen antaminen haastavampaa.”

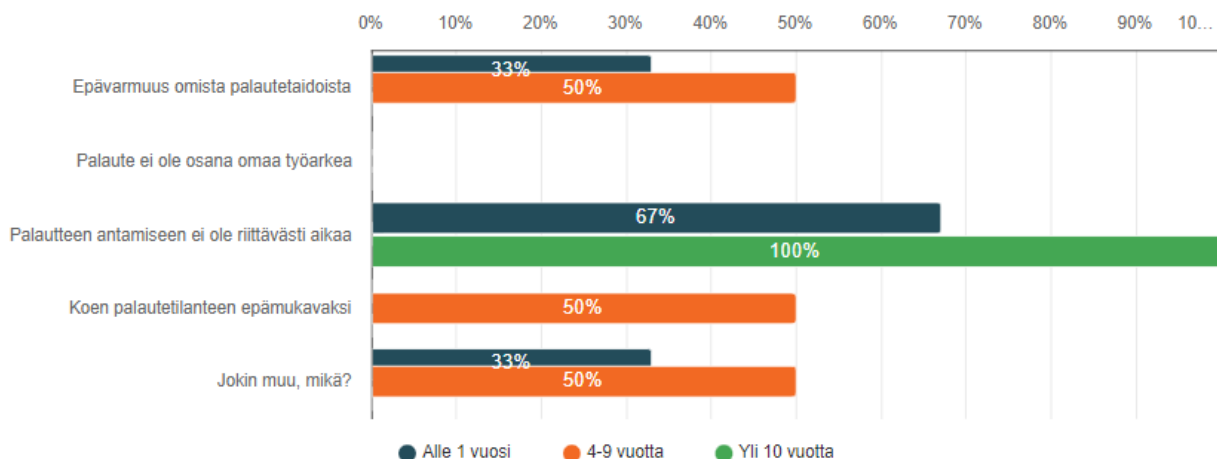
Kysymyksen tuloksia haluttiin vertailla keskenään alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta esihenkilötyössä työskentelevien johtajien vastausten kesken. Vertailulla haluttiin selvittää vaikuttaako työsuhteen kesto johtajien ajatuksiin palautteen antamisen vaikeuksista. Kuvassa 28 on esitetty kysymyksen vertailua palkkikaaviossa. Palkkikaaviossa sininen väri kuvaa alle vuoden työskennelleiden vastauksia, oranssi väri kuvaa 4–9 vuotta ja vihreä väri yli 10 vuotta esihenkilötehtävissä työskennelleiden vastauksia.

Kuva 28. Alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta esihenkilötyössä olevien johtajien vastausten vertailua asioista, jotka vaikeuttavat palautteen antamista

Mitkä asiat vaikeuttavat palautteen antamista? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

Ryhmän ehdot: >

Vastaajien määrä: 6, valittujen vastausten lukumäärä: 8



Alle vuoden esihenkilötyössä työskentelevät kyselyyn vastanneista 33 % vastasi epävarmuuden omista palautetaidoista ja jonkin muun vaikeuttavan palautteen antamista sekä 67 % vastasi, ettei palautteen antamiseen ei ole riittävästi aikaa. 4–9 vuotta työskentelevistä esihenkilöistä 50 % vastasi

epävarmuuden omista palautetaidoista, palautetilanteen epämukavuuden ja jonkin muun syyn vaikeuttavan palautteen antamista. Yli 10 vuotta esihenkilötyössä työskentelevistä 100 % vastasi palautteen antamisen ajanpuutteen vaikeuttavan palautteen antamista.

5.2.2 Palautteen vastaanottaminen

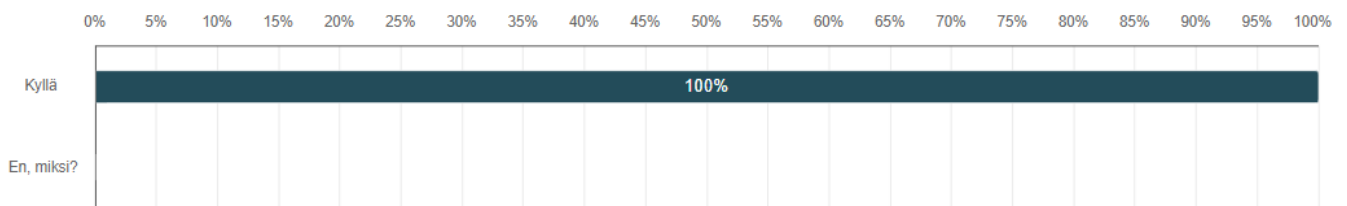
Seuraavassa osiossa johtajilta kysyttiin kysymyksiä palautteen vastaanottamisesta. Osion tavoitteena oli selvittää, keneltä johtajat saavat palautetta ja minkälaista saatu palaute useimmiten on sekä pyytävätkö johtajat itse palautetta.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä johtajilta kysyttiin kokevatko he palautteen vastaanottamisen helpoksi. Kuvassa 29 on esitetty kysymyksen tulokset palkkikaaviossa.

Kuva 29. Koetko palautteen vastaanottamisen helpoksi?

Koetko palautteen vastaanottamisen helpoksi?

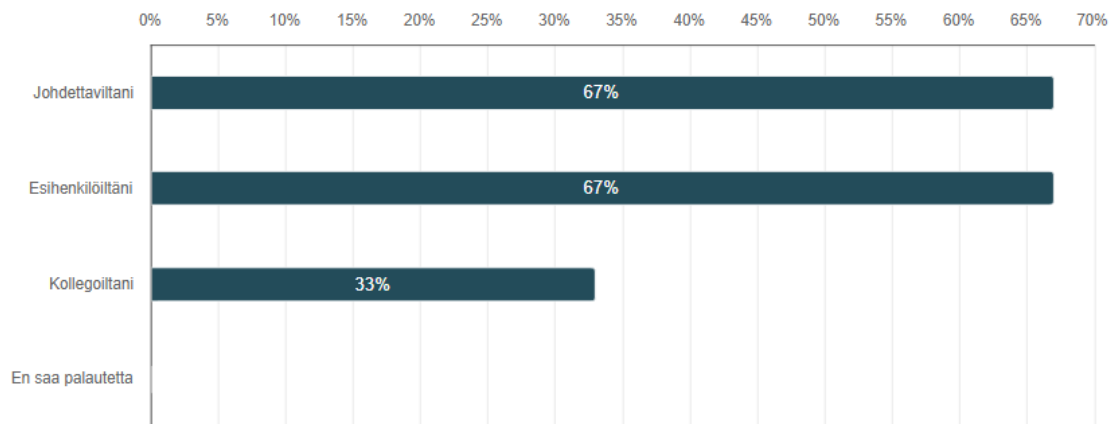
Vastaajien määrä: 6



Kyselyyn osallistuneista 100 % vastasi kokevan palautteen vastaanottamisen helpoksi. Osiossa johtajilta kysyttiin keneltä he saavat useimmiten palautetta. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää saavatko johtajat palautetta useammasta eri suunnasta vai vain yhdestä suunnasta. Kysymyksessä pystyi valitsemaan useamman eri vastausvaihtoehdon, jonka vuoksi tulosten kokonaisprosenttimäärä ylittää yli 100 %. Kuvassa 30 on esitetty kysymyksen tulokset palkkikaaviossa.

Kuva 30. Keneltä saat useimmiten palautetta?

Keneltä saat useimmiten palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon)
Vastaajien määrä: 6, valittujen vastausten lukumäärä: 10

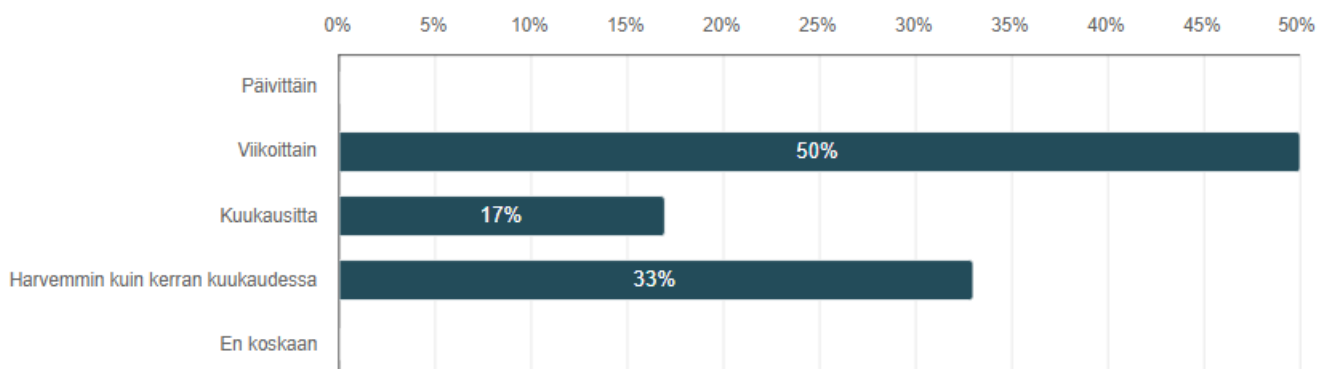


Kysymykseen osallistuneista 67 % vastasi saavan useimmiten palautetta johdettaviltansa ja omilta esihenkilöiltä. 33 % vastasi saavan palautetta useimmiten kollegoiltansa. Kukaan kyselyyn vastanneista ei vastannut, ettei saisi palautetta ollenkaan.

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, kuinka usein johtajat pyytävät palautetta omasta työskentelystä. Kuvassa 31 on esitetty kysymyksen tulokset prosentteina palkkikaaviossa.

Kuva 31. Kuinka usein pyydät palautetta omasta työskentelystä?

Kuinka usein pyydät palautetta omasta työskentelystä?
Vastaajien määrä: 6



Kyselyn vastaajista 50 % pyytää palautetta viikoittain. 17 % pyytää palautetta kuukausittain ja 33 % harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Kukaan kyselyn vastaajista ei vastannut pyytävän palautetta päivittäin tai ei ikinä.

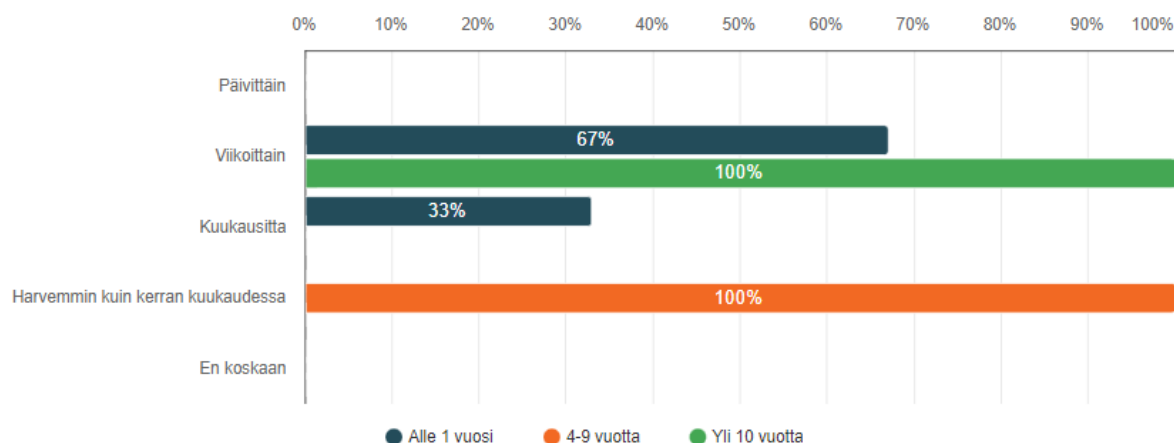
Kysymyksen tuloksia haluttiin myös vertailla johtajien kesken, jotka olivat työskennelleet johtamistehtävissä eri pituisesti. Kuvassa 32 esitetään tuloksia alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta työskennelleiden johtajien vastausten vertailusta.

Kuva 32. Alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta esihenkilötyössä olevien johtajien vastauksia palautteen pyytämisestä

Kuinka usein pyydät palautetta omasta työskentelystä?

Ryhmän ehdot: >

Vastaajien määrä: 6



Sininen palkki kuvaa alle vuoden esihenkilötyössä olevia vastanneita. Heistä 67 % vastasi pyytävän palautetta viikoittain ja 33 % vastasi pyytävän palautetta kuukausittain. Oranssi palkki kuvaa 4–9 vuotta esihenkilötyössä olevien vastauksia. Heistä 100 % kyselyyn osallistujista vastasi pyytävän palautetta harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Vihreä palkki kuvaa yli 10 vuotta esihenkilötyössä olevien johtajien vastauksia. Heistä 100 % kyselyyn vastanneista vastasi pyytävän palautetta viikoittain.

5.2.3 Palautekulttuurin kehittäminen

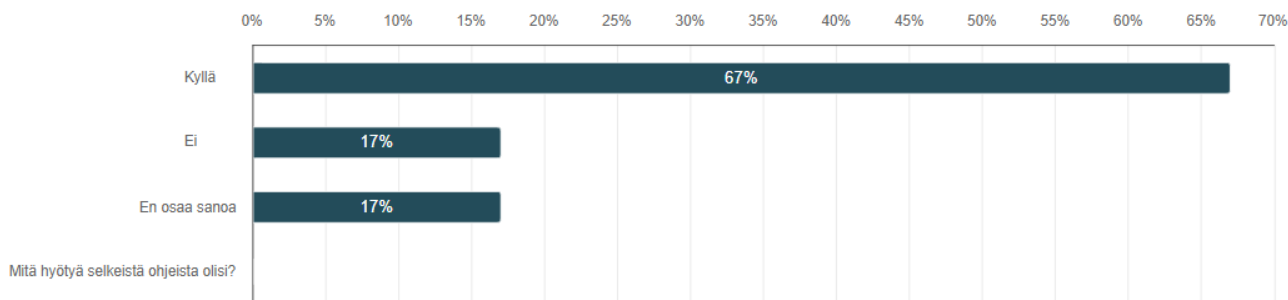
Kyselyn viimeisessä osiossa johtajilta ja esihenkilöiltä haluttiin kysyä palautekulttuuriin ja heidän omaan palautteenantamiseensa liittyviä kysymyksiä. Osion tavoitteena oli selvittää, miten johtajat hyödyntävät palautetta työssään ja kokevatko he tarvitsevan lisäkoulutusta palautteeseen liittyen sekä miten he voisivat itse omalla toiminnallaan edistää palautekulttuurin rakentamista ja sen toimivuuden toteuttamista.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä johtajilta kysyttiin kokemuksia ja näkemyksiä siitä, onko työpaikalla määritelty selkeät ohjeet palautteen antamiselle ja vastaanottamisella. Kysymyksessä oli valmiit vastausvaihtoehdot kyllä, ei ja en osaa sanoa. Kysymykseen haluttiin tuoda myös avoin

vastausvaihtoehto, jossa kysyttiin mitä hyötyä selkeistä ohjeista olisi. Kuvassa 33 on esitetty kysymyksen tulokset prosentteina palkkikaaviossa.

Kuva 33. Onko työpaikallasi määritelty selkeät ohjeet palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle?

Onko työpaikallasi määritelty selkeät ohjeet palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle?
Vastaajien määrä: 6, valittujen vastausten lukumäärä: 6



Kyselyyn osallistuneista 67 % vastasi, että työpaikalla on määritelty selkeät ohjeet palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. 17 % vastasi joko ei tai en osaa sanoa. Kukaan kyselyyn vastanneista ei vastannut avoimeen vastausvaihtoehtoon, missä kysyttiin mitä hyötyä selkeistä ohjeista olisi.

Seuraavaksi johtajilta kysyttiin, miten he hyödyntävät palautetta omassa työssään. Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten palaute näkyy esihenkilöillä ja johtajilla arjessa ja miten he hyödyntävät sitä. Kysymyksessä ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja vaan kysymykseen sai vapaasti kirjoittaa tekstikenttään vastauksen. Avoimia vastauksia tuli yhteensä kuusi kappaletta.

Vastauksista ilmenee, että palautetta hyödynnetään erityisesti valmennuskeskusteluissa. Palautetta annetaan ja vastaanotetaan arjen tilanteissa ja se on usein osana käytyjä keskusteluita. Palautteen avulla johtajat kertovat voivan hyödyntävän oman ja tiimiläisten kehittämisen tukena. Osa vastanneista pyrkii antamaan palautetta tietoisesti useimmin ja erityisesti positiivista palautetta käytetään hyvän ilmapiirin ylläpitämiseksi. Vaikka palaute ei ole kaikilla systemaattista, niin sen pohjalta pyritään aina muokkaamaan omaa toimintaa tarpeen mukaan. Vastauksista ilmenee myös, että rakentavan palautteen antamista harjoitellaan, sillä sen antaminen koetaan hankalimmaksi.

”Pääosin valmennuskeskusteluissa vahvuuksia ja kehityskohteita läpikäydessä. Lisäksi arjessa spontaanisti tilanteen niin salliessa.”

”Pyrin antamaan palautetta enemmän. Olen harjoitellut myös rakentavan palautteen antamista tietoisesti, koska se on selvästi vaikeampaa. Pyrin viikoittain antamaan positiivista palautetta, sillä se myös pitää yllä hyvää fiilistä ja positiivista mieltä.”

”Niin omaan kehittymiseen kuin tiimiläisten kehittämiseenkin. Oman kehittymisen osalta analysoin myös omaa tekemistä jatkuvasti ja tähän palaute toimii usein tukena.”

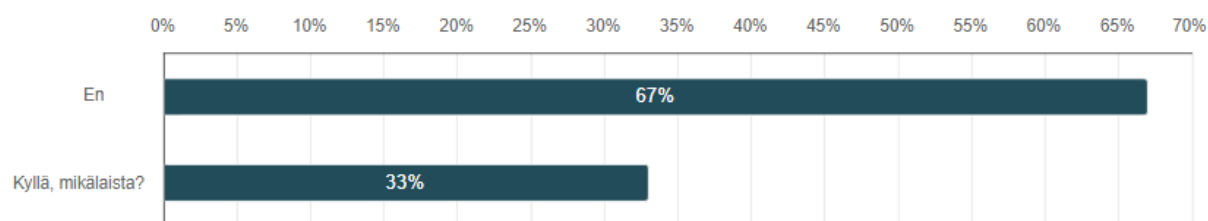
”En mitenkään systemaattisesti. Pysin aina muokkaamaan omaa toimintaa palautteen perusteella, jos näin sen tarpeelliseksi.”

Seuraavaksi osiossa selvitettiin lisäkoulutuksen tarvetta palautteesta. Johtajilta kysyttiin kokevatko he tarvitsevansa lisäkoulutusta toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi. Kysymyksessä oli kaksi vaihtoehtoa, kyllä ja ei. Kyllä -kohdan valitessa vastaajalta kysyttiin tarkentavana kysymyksenä, että minkälaisesta koulutuksesta olisi hyötyä. Kuvassa 34 on esitetty kysymyksen tulokset prosentteina palkkikaaviossa.

Kuva 34. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi?

Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi?

Vastaajien määrä: 6



Kyselyyn vastanneista 67 % vastasi, ettei koe tarvitsen aiheesta lisäkoulutusta ja 33 % vastasi tarvitsevan. Kysymykseen kyllä vastanneita pyydettiin kirjoittamaan, minkälaisesta koulutusta he haluaisivat. Avoimia vastauksia tuli yhteensä kaksi kappaletta.

Avoimista vastauksista ilmenee, että johtajat toivovat käytännön lisäkoulutusta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta sekä rakentavan palautteen antamisesta liittyen henkilön käyttäytymiseen.

”Lisäkoulutusta voi olla ihan vain se, että antaa ja saa palautetta.”

”Henkilön käyttäytymiseen liittyvän rakentavan palautteen antaminen.”

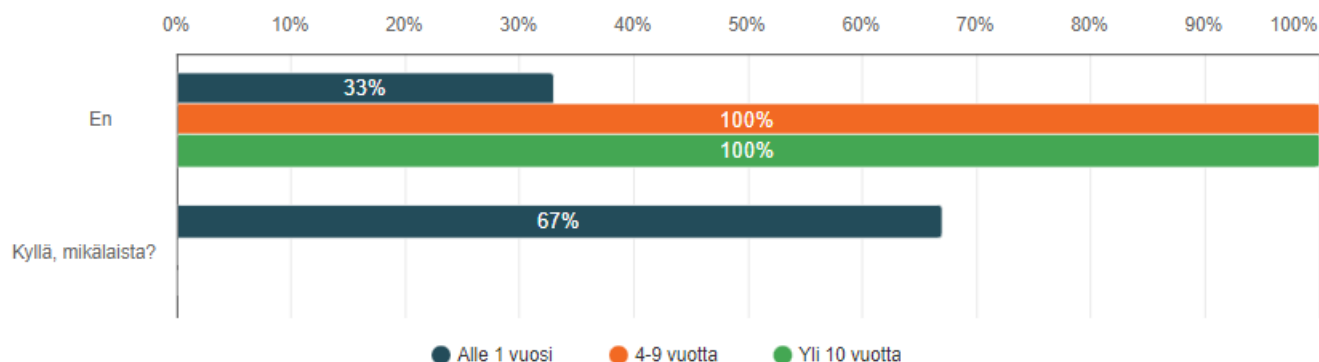
Kysymyksen tuloksia haluttiin myös vertailla keskenään alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta työskennelleiden esihenkilöiden vastauksia. Kuvassa 35 on esitetty vertailun tulokset prosentteina palkkikaaviossa. Sininen väri kuvaa alle vuoden esihenkilötyössä olevien vastauksia. Oranssi 4–9 vuotta ja vihreä yli 10 vuotta työskennelleiden esihenkilöiden vastauksia.

Kuva 35. Alle vuoden, 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta esihenkilötyössä olevien johtajien vastauksia lisäkoulutuksen tarpeesta

Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi?

Ryhmän ehdot: >

Vastaajien määrä: 6



Alle vuoden esihenkilötyössä olevista kyselyn osallistuneista 33 % vastasi, etteivät koe lisäkoulutukselle tarvetta ja 67 % heistä vastasi haluavan lisäkoulutusta. 4–9 vuotta ja yli 10 vuotta esihenkilötyössä työskentelevistä johtajista 100 % vastasivat, etteivät koe tarvitsevansa lisäkoulutusta

Viimeisenä kyselyn kysymyksenä johtajilta kysyttiin, miten he voisivat omalta osaltaan edistää palautekulttuurin rakentamista ja sen toimivuuden toteuttamista. Kysymys oli avoin kysymys, sillä valmiita vastausvaihtoehtoja olisi mahdotonta laittaa tämänkaltaiseen kysymykseen. Avoimia vastauksia tuli yhteensä kuusi kappaletta.

Avoimista vastauksista ilmenee, että johtajat kokevat voivan edistää palautekulttuurin rakentamista omalla esimerkillään. Vastauksissa nostetaan esimerkkeinä palautteen antamista eri kanavia hyödyntäen ja tekemällä palautteesta näkyvän osan arkea. Vastauksissa todettiin, että asiasta tulee myös puhua paljon ja sen toimivuuden toteutuminen vie aikaa. Tärkeänä nähtiin myös psykologisen turvallisuuden rakentaminen, jotta palautetilanteet ja palautteet koetaan myönteisinä kehittymistä tukevinä asioina, eikä negatiivisena arvosteluna. Johtajat ja esihenkilöt voisivat myös antaa tukea palautteen antamisen taitoihin esimerkiksi sparrailemalla asiasta.

”Antamalla itse aktiivisesti palautetta erilaisia kanavia hyödyntäen.”

”Asiaa tulee pitää esillä ja näyttää omaa esimerkkiä.”

”Voin itsekkin sparrata palautteenantoa toisten kanssa.”

”Asiasta pitää puhua paljon. Rohkaista tiimiläisiä antamaan palautetta ja rakentaa psykologista turvallisuutta, että palautetta uskaltaa antaa ja saada. Ja vaikka välillä palaute on myös esihenkilöiden suunnalta kehittävää, niin tämän tarkoitus ei ole johdettavien kiusaaminen tai mollaaminen tai se ei tarkoita heti epäonnistumista. Esihenkilö näin välittää ja haluaa johdettavan onnistuvan ja kokee palautteella johdettavan hyötyvän ja siten parantavan toimintaansa ja kehittyvän.”

6 Johtopäätökset

Kyselyiden ensimmäinen osio koostui taustakysymyksistä, joiden tarkoituksena oli selvittää vastaajien ikä, työsuhteen kesto, tiimi ja johtajilta tiimin sijaan kysyttiin johtotyötä. Taustatietojen avulla kyselyn tuloksia voidaan vertailla keskenään ja selvittää kyselyn vastausten monipuolisuutta. Taustatietojen vastauksista voitiin päätellä, että kyselyihin saatiin monipuolisesti vastauksia eri ikäisiltä, eri työtehtävissä ja eri työsuhteen kestoisilta työntekijöiltä ja johtajilta. Tutkimuksen kyselyyn osallistuneilta kysyttiin taustatietojen jälkeen palautteen antamisesta ja sen vastaanottamisesta sekä palautekulttuurista ja esihenkilöistä.

Työntekijöiden tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että työntekijät kokevat saavansa palautetta, mutta sen määrässä ja riittävyyden tunteessa on eroja vastanneiden välillä. Tehdyn kyselyn perusteella vähän alle puolet (48 %) vastanneista kokee saavansa riittävästi palautetta, kun taas puolet (50 %) kokee saavansa palautetta jonkin verran, mutta toivoisi saavansa enemmän. Vain yksi vastaaja (alle 2 %) kokee, ettei saa palautetta juuri lainkaan. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että vaikka palautetta annetaan, osa työntekijöistä kokee saadun palautteen määrän jäävän pieneksi. Saadun palautteen riittävyyden kokemisessa voi kuitenkin olla yksilöiden välillä paljon eroja. Esimerkiksi yksi työntekijä voi olla tyytyväinen vähäiseen palautemäärään ja kokee sen riittäväksi, kun taas toinen työntekijä voi kokea tarvitsevan enemmän palautetta kokeakseen palautemäärän riittäväksi. Työntekijät voisivat myös itse omalla toiminnallaan tuoda esiin, jos he kokevat saavan liian vähän palautetta tai sopivan määrän palautetta. Työntekijät voisivat esimerkiksi pyytää aktiivisemmin itse palautetta, jos he kokevat saadun palautemäärän liian pieneksi.

Palautteen hyödyt työntekijöihin korostuvat myös tutkimuksen tuloksissa. Työntekijöistä 87 % koki palautteen tukevan omaa oppimista, 83 % näki sen lisäävän motivaatiota ja luottamusta esihenkilöihin. 54 % työntekijöistä koki palautteen vahvistavan minäkuvaa. Vain pieni osa kyselyyn vastanneista (2 %) ei kokenut palautteella olevan heille mitään hyötyä. Kysymyksen avoimista vastauksista korostui palautteen vaikutus kokemukseen työn merkityksellisyydestä ja työntekijän itsevarmuuden kasvuun. Sama kysymys kysyttiin myös johtajien kyselyssä, mutta siten, että mitä vaikutuksia esihenkilöt huomaavat palautteella olevan johdettaviin. Sekä työntekijät, että johtajat kokevat palautteen vaikuttavan

erityisesti työmotivaatioon ja luottamukseen esihenkilön ja työntekijän välillä. Johtajista myös 83 % on huomannut palautteen vaikuttavan johdettavien työmotivaatioon ja 100 % oli huomannut sen vaikuttavan työntekijän ja johtajan väliseen luottamukseen. Työntekijän minäkuvan kehittämisessä oli vastausten jakautumisen osalta enemmän poikkeamaa. Johtajista 83 % vastasi huomanneen palautteen vaikuttavan työntekijöiden minäkuvaan, kun taas työntekijöistä 57 % koki palautteen vahvistavan minäkuvaa. Tämä saattaa viitata siihen, että johtajat saattavat yliarvioida palautteen vaikutuksia työntekijöiden itsetuntoon tai työntekijät eivät huomaa helposti minäkuvan vahvistumista palautteen avulla. Johtajien ja työntekijöiden tulosten perusteella voidaan todeta, että palautteella on monia eri vaikutuksia työntekijöihin ja heidän toimintaansa. Samaa toteaa Ahonen (2011, ss.13, 76).

Työntekijöiden kyselyssä haluttiin selvittää kokevatko työntekijät palautteen antamisen työpaikalla helpoksi sekä kokevatko he voivansa antaa palautetta myös esihenkilöille tai johtajille. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää palautekulttuurin avoimuuden ja toimivuuden toteutumista käytännössä.

Työntekijöistä 73 % koki palautteen antamisen helpoksi ja 27 % vaikeaksi. Avoimien vastausten perusteella saatiin arvokasta lisätietoa, miksi osa työntekijöistä koki palautteen antamisen haastavaksi. Työntekijät kokivat erityisesti rakentavan palautteen antamisen vaikeaksi, sillä sen sanoittaminen ja muotoilu aiheutti epävarmuuksia. Palautteen antamiseen liittyi myös paljon pelkoja vastaanottajan reaktiosta. Vastauksista ilmeni myös paljon ristiriitoja palautteen annon avoimuudesta. Työntekijät kokivat, että avointa palautetta arvostetaan aidosti vain työntekijöiden välillä, eikä sitä pidetä toivottuna tai turvallisena esimerkiksi esihenkilöiden tai johdon suuntaan. Kysymyksen tuloksia vertailtiin keskenään myös työntekijöiden työsuhteen keston perusteella. Vertailusta ilmeni selkeä ero alle vuoden ja yli 10 vuotta työskennelleiden työntekijöiden välillä. Alle vuoden yrityksessä työskennelleistä työntekijöistä 89 % koki palautteen antamisen helpoksi, kun taas yli 10 vuotta työskennelleistä vain 64 % koki samoin. Erosta voidaan päätellä, että uudemmat työntekijät kokevat palautteen antamisen yrityksessä helpommaksi kuin pitkään työskennelleet työntekijät. Eroon voi vaikuttaa se, että yrityksessä pitkään työskennelleillä työntekijöillä voi olla negatiivisia kokemuksia palautetilanteissa, joissa palautekulttuurin avoimuus ei ole toteutunut halutulla tavalla.

Vertailu nostaa esiin tärkeitä kehityskohteita palautekulttuurista, erityisesti pidempään työskennelleille työntekijöille. Yrityksessä olisi tärkeä tunnistaa, että palautteen antamisen helppouden kokeminen ei jakaudu tasaisesti eri työntekijäryhmien välillä. Yrityksessä olisi tärkeää tuoda palautetta isommaksi osaksi arkea, jotta positiivisia kokemuksia palautteesta olisi enemmän kuin negatiivisia. Yrityksessä tulisi tukea myös psykologisen turvallisuuden toteutumista, jotta palautetta uskalletaan antaa. Sillä kun työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi he ovat rohkeampia kertomaan ajatuksistaan ääneen ja näin myös antaa enemmän palautetta. (Oulasmaa, 2022, ss. 43–45)

Tutkimuksen tulosten toisena merkittävänä havaintona on, että 85 % työntekijöistä koki voivansa antaa palautetta myös esihenkilöille tai johtajille, mutta 15 % koki, etteivät he voi antaa heille palautetta. 15 % vastanneista vastasi myös avoimeen vastauskenttään, joissa haluttiin selvittää syitä asiaan. Avoimista vastauksista nousi esiin työntekijöiden huoli siitä, että palautteen antamisen jälkeen työntekijää kohdellaan eri tavalla sekä pelko esihenkilön tai johtajan kielteisestä reaktiosta estää palautteen antamista. Vastaajat olivat kokeneet myös esihenkilöiden suhtautuvan saatuun palautteeseen puolustelevasti ja jopa vihamielisesti, mikä oli heikentänyt esimerkiksi luottamusta palautteen antamiselle. Vastaukset osoittivat, että palautteen vastaanottamista tulee kehittää erityisesti esihenkilötasolla, jotta palautekulttuuri voisi olla avointa ja toimivaa. Jos työntekijät eivät uskalla antaa esihenkilöilleen palautetta se saattaa viitata haasteisiin luottamuksen ja turvallisen ilmapiirin rakentamisessa. Tällöin esihenkilön voi olla vaikeaa kehittää toimintaansa tukemaan työntekijöiden tarpeita ja odotuksia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat tärkeitä kehityskohteita palautekulttuurista liittyen työntekijän ja esihenkilöiden väliseen suhteeseen. Tilanteen kehittämiseksi yrityksessä olisi hyvä luoda turvallisia tilanteita palautteen antamiselle. Johdolle voitaisiin järjestää koulutuksia palautteen vastaanottamiselle erityisesti alhaalta ylöspäin annettuun palautteeseen. Koulutuksen oppien myötä johtajat voivat näyttää, että palaute otetaan vastaan rakentavasti ja kiittäen, jopa silloin kun sen on rakentavaa palautetta. Esihenkilöt voisivat myös viestiä aktiivisesti, mihin he hyödyntävät palautetta ja minkälaisia muutoksia sen pohjalta tehdään. Esihenkilöt voisivat kertoa esimerkiksi minkälaista palautetta he ovat saaneet ja minkälaisia muutoksia he ovat palautteen pohjalta tehnyt.

Työntekijöiden kyselyssä selvitettiin myös, mitä he ajattelevat palautekulttuurin avoimuudesta ja toimivuudesta. Työntekijöistä 56 % kokee palautekulttuurin avoimeksi ja toimivaksi. Kuitenkin joka viides kyselyyn vastanneista eli 21 % kokee, ettei palautekulttuuri ole avointa ja 23 % valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Kysymyksen avoimista vastauksista ilmenee ristiriitaa työntekijöiden kokemuksen ja yrityksen viestinnän välillä. Palautekulttuuria esitetään avoimena, mutta työntekijöiden kokemukset eivät tätä tue. Vastaajat kokevat palautteen vastaanoton välillä jopa vihamielisenä ja puolustelevana, mikä vaikeuttaa palautteen antamista ja avoimuutta varsinkin esihenkilöiden suuntaan. Lisäksi palautteen käsittelyn läpinäkyvyyttä ja yrityksen suuri koko vaikeuttavat palautekulttuurin rakentamista. Osassa avoimista vastauksista nousi esille kuitenkin, että kehitystä avoimempaan suuntaan tehdään koko ajan, mutta se vaatii lisää aikaa. Tuloksista voidaan todeta, että vaikka puolet kyselyyn vastanneista kokee palautekulttuurin toimivaksi, lähes puolet kokee epävarmuutta tai tyytymättömyyttä palautekulttuuriin. Palautekulttuuria on kuitenkin mahdollista kehittää luomalla entistä turvallisempia ja avoimia palautekanavia, parantamalla valmiuksia palautteen vastaanottamiseen ja lisäämällä toimintatapojen läpinäkyvyyttä.

Johtajien kyselyssä selvitettiin palautteen vastaanottamiseen ja sen antamiseen vaikuttavia tekijöitä. Työntekijöiden kyselyssä nousi esiin paljon kehityskohteita johtajien palautetaitoihin, joita johtajat ja esihenkilöt eivät välttämättä itse näe. Johtajien kyselyssä kysyttiin kokevatko palautteen vastaanottamisen ja antamisen helpoksi. Kaikki vastanneet kokivat palautteen vastaanottamisen ja antamisen helpoksi. Tuloksista voidaan todeta, että johtajat ja esihenkilöt kokevat palautteen antamisen ja sen vastaanottamisen helpoksi. Tulokset ovat hieman ristiriitaisia työntekijöiden kyselyn tuloksiin verrattuna. Työntekijät olivat kokeneet, että esihenkilöt ja johtajat eivät aina ota palautetta hyvin vastaan.

Tutkimuksessa selvitettiin myös johtajien kyselyssä, mitkä asiat vaikeuttavat palautteen antamista. Tuloksista ilmenee, että suuri osa johtajista (50 %) koki, ettei heillä ole riittävästi aikaa antaa palautetta. Tämä voi viitata siihen, ettei palautetta priorisoida tarpeeksi tai pidetä tärkeänä asiana, jonka vuoksi sille ei järjestetä enemmän aikaa. Kolmasosa johtajista (33 %) koki epävarmuuden omista palautetaidoista vaikeuttavan palautteen antamista. Tulosten avoimista vastauksista nousi esiin, että johtajat kokivat vaikeaksi palautteen antamisen, kun se liittyy käyttäytymiseen tai rakentavaan palautteeseen. Vastuu palautteesta kuuluu palautteen antajalle ja sen vastaanottajalle. Esihenkilöt kokivat työntekijöiden käytökseen kohdistuvan palautteen antamisen haastavaksi. Työntekijöillä on tässä kohtaa tärkeä rooli palautteen vastaanottajana, jotta palaute otetaan hyvin vastaan eikä pahoita rakentavasta tai korjaavasta palautteesta mieltään. Työntekijät ja johtajat voisivat molemmat hyötyä palautteeseen liittyvästä koulutuksesta, jotta palautteen antaminen ja vastaanottaminen olisi sujuvaa, eikä sen antamiseen olisi esteitä.

Työntekijöiden ja johtajien kyselyssä kysyttiin, onko työpaikalla määritelty selkeät ohjeet palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle. Työntekijöistä 65 % ja johtajista 66 % vastasi kysymykseen kyllä. 7 % työntekijöistä ja 17 % johtajista vastasi, että ei ole. Työntekijöistä 28 % ja johtajista 17 % vastasi, etteivät he osaa sanoa. Tuloksissa on merkittävää, että melkein kolmasosa työntekijä ei tiedä onko palautteesta määritelty selkeät ohjeet, kun yli puolet työntekijöistä on sitä mieltä, että ohjeet on määritelty. Tuloksista voidaan todeta, että annettuja ohjeita ei koeta selkeiksi. Selkeät ohjeet tekisivät palautekulttuurista yhtenäisemmän.

Johtajien kyselyssä tutkittiin myös, miten he hyödyntävät palautetta omassa työssään ja miten he voisivat omalla toiminnallaan kehittää palautekulttuuria. Johtajat kertoivat hyödyntävän palautetta esimerkiksi valmennuskeskusteluissa, arjen tilanteissa sekä tiimin kehittämisen ja positiivisen ilmapiirin ylläpitämisen työkaluna. Johtajat kertoivat myös halusta kehittää omaa palautetaitoja, erityisesti rakentavassa palautteen annossa. Johtajat kertoivat myös kehittävän omaa toimintaa ja toimintatapoja palautteen avulla, aina kun he kokevat sille tarvetta. Tulokset osoittavat, että palaute nähdään yhtenä esihenkilötyön kehittämisen työkaluna. Kyselyn tuloksista voidaan myös todeta, että suuri osa kyselyyn osallistuneista johtajista koki voivansa edistää palautekulttuuria omalla esimerkillään. Esimerkiksi

antamalla ja vastaanottamalla palautetta eri kanavia hyödyntäen ja sisällyttämällä sen luontevaksi osaksi arkea. Vastauksista nousi esiin myös psykologisen turvallisuuden rakentaminen, jotta palautetilanteet koettaisiin myönteisinä, turvallisina ja kehittämistä tukevinä hetkinä.

Yhteenvetona työntekijöiden kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että palautteen antaminen on osa yrityksen kulttuuria, mutta ei kuitenkaan tarpeeksi iso osa työntekijöiden arkea. Työntekijät kokevat palautteen pääsääntöisesti hyödylliseksi kehittymisen ja oppimisen kannalta sekä yhtenä motivaatiota kasvattavana työkaluna. Kuitenkin palautteen määrässä, avoimuudessa ja palautteen pyytämisessä on kuitenkin selkeitä kehityksen kohteita. Esihenkilöiden rooli palautteen vastaanottajina ja antajina korostuu paljon työntekijöiden vastauksista. Heidän toimintansa tulisi tukea enemmän avointa palautekulttuuria ja johtaa omalla esimerkillään. Työntekijät kertoivat myös toiveita konkreettisemmasta, läsnä olevasta ja jatkuvasta palautteesta, jotka antavat palautekulttuurin kehittämislle suuntaa.

Yhteenvetona johtajien kyselyn tuloksista voidaan todeta, että esihenkilöt ja johtajat hyödyntävät ja käyttävät palautetta työssään. Johtajat antavat palautetta päivittäin tai viikoittain, sekä kokevat sen antamisen sekä vastaanottamisen helpoksi, vaikka työntekijöiden tuloksista asiasta nousi esiin ristiriitaisia kokemuksia negatiivisista palautetilanteista. Johtajat olivat huomanneet palautteesta olevan monia eri vaikutuksia työntekijöihin, jotka vahvistivat esimerkiksi johtajien ja työntekijöiden välistä luottamusta ja työntekijöiden kehittymistä ja työmotivaatiota. Johtajat hyödyntävät palautetta myös kehittämisen työkaluna. Palautekulttuurin kehittämiseksi johtajat kokevat olevansa avainasemassa esimerkkien näyttämisessä.

Tutkimuksen perusteella toimiva palaute on monipuolista, säännöllistä, konkreettista ja rehellistä. OP Hämeen työntekijät arvostavat ja haluavat palautetta, joka kohdistuu tekemiseen, työn laatuun ja arjen onnistumisiin. Toimiva palaute ei ole pelkästään arkisia kehuja tai kritiikkiä, vaan se antaa työntekijöille tietoa siitä, mitä he ovat tehneet hyvin, missä he ovat onnistuneet ja missä he voisivat vielä kehittyä. OP Hämeen työntekijät toivovat palautteen perustuvan enemmän todellisiin arjessa havaittuihin tilanteisiin, mikä edellyttää esihenkilöiltä ja johtajilta enemmän läsnäoloa arjessa.

Tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella OP Hämeen johtajat käyttävät ja hyödyntävät palautetta erityisesti kuukausittain tapahtuvissa valmennuskeskusteluissa sekä arjen spontaaneissa kohtaamisissa. Palaute toimii johtajien tukena kehityskohteiden tunnistamisessa ja onnistumisten vahvistamisessa. Johtajat kokevat myös positiivisen palautteen keinona rakentaa ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Tulosten perusteella johtajien tulisi kuitenkin luoda esimerkillään palautekulttuuria, jossa palaute olisi luonnollinen osa arkea ja olla aktiivisemmin läsnä tiimin arjessa, jotta palaute pohjautuu oikeisiin havaintoihin. Johtajien ja esihenkilöiden tulisi myös ottaa palautetta vastaan ja hyödyntää sitä oman esihenkilötyön kehittämisessä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajan eli Hämeen Osuuspankin palautekulttuurin rakentamisessa ja kehittämisessä. Kyselyn tulosten avulla yritys saa työntekijöiltä ja johtajilta arvokasta tietoa palautteen toimivuudesta ja sen vaikutuksista sekä mahdollisista kehityskohteista. Tulosten myötä tiedetään, miten palautekulttuuri toteutuu tällä hetkellä ja mitkä asiat eivät toteudu toivotulla tavalla. Työntekijöiden kyselyn tuloksista saatiin selville minkälaista palautetta työntekijät saavat tällä hetkellä ja mitä toiveita heillä on palautteeseen liittyen. Johtajien kyselystä saatiin selville, miten johtajat hyödyntävät tällä hetkellä palautetta osana esihenkilötyötään ja miten voisivat itse kehittää palautekulttuuria.

Tehdyn tutkimuksen tulosten avulla voidaan suunnitella kehittämistoimia palautekulttuurin vahvistamiseksi. OP Häme on jo osittain suunnitellut ja määritellyt tavoitteellisen palautekulttuurin. Tavoite palautekulttuurissa palaute olisi luonnollinen osa työntekijöiden ja esihenkilöiden arkea. Tavoitetussa palautekulttuurissa korostuu paljon psykologisen turvallisuuden vaikutukset. Palautekulttuurin toivotaan olevan avointa ja että palautetta uskalletaan antaa ja pyytää usealta eri henkilöltä. OP Häme olisi hyvä vahvistaa palautekulttuuriaan tuomalla lisää säännöllisyyttä palautteeseen, jotta palaute ei jäisi satunnaiseksi vaan siitä tulisi luonnollinen osa arkea. Palautteen säännöllistämisen edistämiseksi palautteesta tulisi olla yhtenäisesti selkeät sovitut ohjeet. Kun henkilöstö tietää miten, missä kanavissa ja minkälaista palautteen tulisi olla, helpottaa se palautteen antamista. Palautteen antamisesta voisi kehittää myös säännöllisen rutiinin. Esimerkiksi kuukausittain käytävien valmennuskeskustelujen lisäksi voisi olla jokin rutiinin omainen malli mitä kautta kaikkien tulisi antaa palautetta tai jakaa omia ajatuksia tai kokemuksia. Esimerkkinä henkilöstöllä voisi olla Teams -kanava, missä jokainen saa vapaasti jakaa omia onnistumisia tai epäonnistumisia ja niiden jakamiseen myös kannustettaisiin. Teams -kanava olisi matalan kynnyksen tapa lisätä vuorovaikutusta ja keskustelua aiheesta. Tämän kaltaisen kanavan viestintä lisää samalla työyhteisön psykologista turvallisuutta, kun esimerkiksi virheistä uskalletaan puhua ääneen.

Tutkimuksen tuloksista nousi myös mahdollinen lisäkoulutuksen tarve. Koulutus palautteesta voisi vahvistaa työntekijöiden ja johtajien palautetaitoja. Järjestetyt koulutukset voivat myös osoittaa henkilöstölle kuinka tärkeänä osana palautetta pidetään yrityskulttuurissa, kun asian käytännön toimivuuteen panostetaan. Koulutukset voisi olla hyvä järjestää pienemmissä ryhmissä, sillä tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että suuri henkilöstö määrä vaikeuttaa palautteen avoimuutta ja uskallusta.

Tavoite palautekulttuurin toteutuminen vaatii kuitenkin paljon aikaa, joten sen suhteen tulisi olla pitkäjänteinen ja armollinen. Tavoite palautekulttuurin toteutumisessa tulee myös ottaa työntekijät huomioon, sillä henkilöstön toiminta näyttää onko palautekulttuuri toimivaa vai ei. Työntekijöiden mielipiteiden ja ajatusten tärkeyttä olisi hyvä korostaa, jotta jokainen yksilö tiedostaa, että heidän mielipiteillensä on väliä.

Opinnäytetyössä oli tuotu selkeästi esille tekstissä hyödynnetyt lähteet. Lähteet olivat pääosin kotimaisia, mutta lähteissä oli hyödynnetty myös muutamia kansainvälisten asiantuntijoiden tuotoksia. Tietoperustan lähteet koostuivat kirjallisista lähteistä, videoista ja muutamasta verkkosivusta. Käytetyt lähteet olivat käsiteltävien aiheiden kannalta ajankohtaisia ja luotettavia.

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo että, mitattiinko tutkimuksessa sitä, mitä pitikin. Esimerkiksi käytettiinkö tutkimuksessa sille sopivaa tutkimusmenetelmää. Reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti ja luotettavasti tutkimus mitattiin. Esimerkiksi kuinka johdonmukaisesti tutkimusta on mitattu ja onko tutkimuksen mittaustulokset toistettavissa. (Vehkalahti, 2014, s.41; Hiltunen, 2009)

Tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän valintaa ja käyttöä on perusteltu. Kyselytutkimuksen toteutuksen aikana oli pidetty huolta, että kyselyn anonyymius toteutuu. Kyselyn vastauksia ei pysty yhdistämään kyselyn vastaajaan. Kyselytutkimuksen kysymyslomake oli rakennettu ja suunniteltu ottaen huomioon sen ymmärrettävyys ja, että vastaukset vastaavat tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen saatetekstissä oli informoitu vastaajalle selkeästi mistä kyselyssä oli kyse, mihin kyselyn vastauksia käytetään ja miten vastauksia tullaan käsittelemään. Kysely oli kaikille vastaajille vapaaehtoinen.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2025 alussa. Prosessin alussa valitsin työlle aiheen toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta mielenkiinnosta palautekulttuuriin ja johtamiseen. Aiheen valintaa tuki myös toimeksiantajan tarve ja kannustus tutkimukseen. Aiheen valinnan jälkeen lähdin laatimaan opinnäytetyösuunnitelmaa, jonka tarkoituksena oli auttaa hahmottamaan työn aikataulua ja eri vaiheiden rakentamista. Opinnäytetyösuunnitelmaa tehdessä sain myös rajattua aiheeni sopivan kokoiseksi ja lähdin kehittämään työn tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuskysymysten muodostettua aloin rakentamaan opinnäytetyön tietoperustaa ja pohtimaan tulevaa tutkimusmenetelmää. Koen, että tietoperusta tukee hyvin opinnäytetyötä ja siinä tuodaan työlle olennaisia ja ajankohtaisia käsitteitä esiin. Tietoperustaan kului opinnäytetyössä eniten aikaa, sillä halusin käyttää lähteinä pääosin kirjallisia lähteitä ja niiden lukeminen vei oman aikansa. Kirjallisten lähteiden etsiminen oli alkuun hidasta, sillä moni kirja toisti samoja asioita palautteesta. Tietoperustaa tehdessä myös tutkimusmenetelmä alkoi valaistumaan. Tietoperustan rakentamisen jälkeen lähdin työstämään tutkimusta.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus. Olin aikaisemmin tehnyt yhden kyselyn opintojeni aikana, jonka vuoksi minulla oli pieni ajatus siitä, miten kysely kannattaa rakentaa ja toteuttaa. Kysymysten muodostaminen osoittautui kuitenkin yllättävän haasteelliseksi, sillä kysymykset oli rakennettava niin, että niiden tuloksista saadaan vastauksia työn alussa määriteltäisiin tutkimuskysymyksiin. Kyselyä tehdessä pääsin syventämään omaa tietoa opinnäytetyön aiheesta ja tutkimusmenetelmistä, jotka olivat lopulta apuna kyselyn tekemisessä. Kyselytutkimuksen tekemistä helpotti myös valikoitu työkalu, jolla toteutin kysely. Webropol -työkalun avulla kyselyn tekeminen kävi helposti. Webropolin avulla säästin paljon aikaa myös kyselyn aineiston raportoinnissa ja analysoinnissa, sillä Webropol muodostaa kyselyn tuloksista valmiit raportoinnit.

Työntekijöiden kysely oli mielestäni hyvin toteutettu ja onnistunut, sillä vastauksia saatiin kattavasti monesta eri näkökulmasta ja vastaukset vastasivat tutkimuksen tutkimuskysymyksiä. Johtajien kyselyyn sain vähemmän vastauksia, mutta tämä ei kuitenkaan haitannut liikaa niiden analysointia. Kyselyissä oli mielestäni tarpeeksi vastausaikaa, vaikka toiseen kyselyyn tulikin vähemmän vastauksia. Kyselyt toteutettiin myös sopivana ajankohtana, sillä lomakausi ei ollut vielä alkanut, eikä kyselyn ajankohdalle osunut pyhäpäiviä.

Sain mielestäni kerättyä tarvittavasti aineistoa tutkimukseen kyselyiden avulla. Johtajien kyselyn vähäinen vastausmäärä vähän hankaloitti tulosten yleistettävyyttä ja luotettavuutta, mutta onneksi työntekijöiden kyselyyn sain paljon vastauksia erilaisilta ihmisiltä. Kysely oli mielestäni sopivan mittainen ja sain kohderyhmältä palautetta, että se oli selkeä ja siihen oli helppo vastata. Tärkeimpänä kyselyssä oli vastaajien anonyymiyden säilyttäminen, jotta vastaajien luottamus kyselyyn säilyy ja he pystyvät vastaamaan kysymyksiin rehellisesti.

Kyselyiden rakenne oli mielestäni onnistunut siinä mielessä, että sain tuotua tutkimukseen niitä näkökulmia ja vastauksia kyselystä mitä halusin selvittää. Jälkikäteen pohdittuna osa kyselylomakkeen kysymyksistä oli kuitenkin turhia tutkimuksen tulosten ja tutkimuskysymysten kannalta sekä johtajien kyselyyn olisin lisännyt muutaman kysymyksen, joita työntekijöiden kyselyssä oli. Näin olisin päässyt vertailemaan kyselyiden tuloksia keskenään paremmin. Tutkimuksen aineiston ja tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa pääsin syventymään lisää opinnäytetyön aiheeseen ja sain uusia näkökulmia työlleni, mitä en aikaisemmin ollut ajatellut. Myös osa tutkimuksen tuloksista oli yllättäviä, mutta ne tukivat tutkimuskysymyksiä parhaiten.

Tehdyn tutkimuksen myötä onnistuttiin saamaan tietoa siitä mitä toimiva palaute on Hämeen Osuuspankissa ja millä tavalla yrityksen johtajat ja esihenkilöt voivat hyödyntää palautetta esihenkilötyössään. Tutkimuksesta nousi paljon kehityskohteita, joihin tulisi kiinnittää huomiota ja tehdä

tarvittavia muutoksia. Tutkimuksen johtopäätöksissä pystyttiin pohtimaan syitä kehityskohteiden esiintymiseen ja kehitysehdotuksia niiden ratkaisemiseen.

Tutkimusta tehdessä opin paljon aikataulutuksesta, aineiston keräämisestä ja sen luotettavuuden arvioinnissa ja toimeksiantajayrityksestä. Opin myös paljon uutta palautteesta aiheena. Opin kuinka suuri vaikutus palautteella voi olla ihmisiin ja kuinka tärkeä tuki se on kehittymisen ja oppimisen kannalta. Uskon, että toimeksiantaja hyötyy tehdystä tutkimuksesta ja tuloksista tehdyistä havainnoista. Toimeksiantaja sai tutkimuksen myötä arvokasta tietoa työntekijöiden ajatuksista ja näkemyksistä, jonka avulla yritys voi kehittää palautekulttuuriaan toimivaksi kokonaisuudeksi.

Lähteet


- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. (2011). *Palaute kuuluu kaikille*. Infor Oy.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019) *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma.
- Hiltunen, L. (2009) *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Jyväskylän yliopisto.
http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Kauhanen, J. (2015) *Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse*. Kauppakamari.
- Koponen, J. & Salin, L. (2022). *Palautteen merkitys etäjohtamisessa*. Itä-Suomen Yliopiston blogiteksti.
<https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2022/12/15/palautteen-merkitys-etajohtamisessa/>
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011) *Onnistu palautteessa*. WSOYpro.
- Leader Factor. (13.10.2020) *The 4 Stages of Psychological Safety, Avoiding Paternalism & Exploitation* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Acaf2-U1Xeg>
- Leppänen, S. (2023) *Henkilöstöresurssit kilpailuedun lähteenä* [opinnäytetyö, Savonia ylempiammattikorkeakoulu] <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023100226723>
- Mannermaa, K. (2024). *Työntekijätaidot -käsikirja*. Alma Talent.
- OP Häme. n.d. *Pankin esittely*. <https://www.op.fi/web/op-hame/pankin-esittely>
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. (2022). *Suoraa palautetta*. Alma Talent.
- Rakentava palaute on arvokas lahja – 5 tapaa, jolla paketoit sen fiksummin*. (2022). Duunitori.
<https://duunitori.fi/tyoelama/rakentava-palaute-arvokas-lahja>
- Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio*. Alma Talent.
- Rötkin, L. (2015). *Terveisiä pomolle*. Talentum.
- Sarkkinen, M. (2017). *Palaute on työelämän pienin suuri asia*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.

Liite 1. Työntekijöiden kysely

Hei!

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka toimeksiantajana toimii OP Häme. Työn tarkoituksena on tutkia mitä toimiva palaute on ja mitä hyötyä palautteesta voi olla esihenkilötyöhön sekä minkälaista palautetta työntekijät toivovat. Vastaamalla kyselyyn autat minua opinnäytetyön tutkimuksen tekemisessä ja OP Hämeen palautekulttuurin kehittämisessä.

Toivon kyselyyn rehellisiä vastauksia. Kysely on anonyymi ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 3-5 minuuttia. Kiitos ajastasi!

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Ikä *

- Alle 25 vuotta
- 25-34 vuotta
- 35-44
- 45-54
- 55 vuotta tai vanhempi

2. Työsuhteen kesto *

- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Missä tiimissä työskentelet *

- Päivittäispalvelut
- Digitimi
- HA-rahoituspalvelut
- Yrityspalvelut
- Myynnin tuki ja taustapalvelut
- Omistaja Plus
- Private

4. Koetko saavasi riittävästi palautetta? *

- Kyllä, riittävästi
- Jonkin verran, mutta toivoisin enemmän
- En juuri koskaan saa palautetta

5. Keneltä saat eniten palautetta (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Esihenkilöltä
- Kollegoilta
- Asiakkailta
- En saa palautetta lainkaan

6. Kuinka usein saat palautetta? *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- En koskaan

7. Mitä kanavaa pitkin haluat saada palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Kasvotusten
- Teamuissa tai sähköpostilla
- Tiimipalaveriessa
- Valmennuskeskusteluissa
- Muulla tavalla, mikä?

8. Mitä hyötyä palautteesta on sinulle? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Työmotivaationi kasvaa
- Pystyn kehittämään omaa oppimistani
- Työminäkuvani on vahvistunut
- Työntekijän ja esihenkilön välinen luottamus parantuu
- En koe palautteesta hyötyä
- Muuta hyötyä, mitä?

9. Koetko palautteen antamisen helpoksi? *

- Kyllä
- Ei, miksi?

10. Kuinka usein annat itse palautetta? *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- En koskaan

11. Kenelle annat useimmiten palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Kollegoille
- Esihenkilöille
- Muulle, kenelle?
- En anna palautetta

12. Pystyn antamaan palautetta myös esihenkilölle/johtajille *

- Kyllä
- En, miksi?

13. Kuinka usein pyydät itse palautetta omasta työskentelystä? *

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- En koskaan


14. Koetko palautekulttuurin avoimeksi ja toimivaksi? * Kyllä En, miksi? En tiedä**15. Onko työpaikallasi määritelty selkeät ohjeet toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi? *** Kyllä Ei En osaa sanoa Mitä hyötyä selkeistä ohjeista olisi?**16. Minkälaista palautetta toivoisit saavasi enemmän esihenkilöltäsi ja kollegoiltasi? ***

Liite 2. Johtajien kysely

Hei!

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka toimeksiantajana toimii OP Häme. Työn tarkoituksena on tutkia mitä toimiva palaute on ja mitä hyötyä palautteesta voi olla esihenkilötyöhön sekä minkälaista palautetta työntekijät toivovat. Vastaamalla kyselyyn autat minua opinnäytetyön tutkimuksen tekemisessä ja OP Hämeen palautekulttuurin kehittämisessä.

Toivon kyselyyn rehellisiä vastauksia. Kysely on anonymi ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 3-5 minuuttia. Kiitos ajastasi!

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Ikä *

- Alle 25 vuotta
- 25-34 vuotta
- 35-44 vuotta
- 45-54 vuotta
- 55 vuotta tai vanhempi

2. Työsuhteen kesto johtamistehtävissä *

- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Työrooli *

- Esihenkilö
- Keski johdon tehtävät
- Ylin johto
- Muu, mikä?

4. Kuinka usein annat palautetta *

- Päivittäin
- Viikoittan
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- En koskaan

5. Kenelle annat useimmiten palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Johdettavilleni
- Kollegoilleni
- Esihenkilölleni
- En anna palautetta
- Muulle, kenelle?

6. Millaisissa tilanteissa annat useimmiten palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Valmennuskeskusteluissa
- Tiimipalavereissa
- Spontaanisti käytävillä
- Muissa tilanteissa, missä?

7. Mitä vaikutuksia olet huomannut palautteesta olevan johdettaviisi?(Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Työmotivaatio kasvaa
- Työntekijän minäkuva vahvistuu
- Työntekijän ja esihenkilön välinen luottamus paranee
- Työntekijä kehittyy työssään
- En ole huomannu palautteella olevan vaikutuksia työntekijöihin

8. Koetko palautteen antamisen helpoksi? *

- Kyllä
- En, miksi?

9. Mitkä asiat vaikeuttavat palautteen antamista? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Epävarmuus omista palautetaidoista
- Palaute ei ole osana omaa työarkea
- Palautteen antamiseen ei ole riittävästi aikaa
- Koen palautetilanteen epämiellyttäväksi
- Jokin muu, mikä?

10. Koetko palautteen vastaanottamisen helpoksi? *

Kyllä

En, miksi?

11. Keneltä saat useimmiten palautetta? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

Johdettaviltani

Kollegoilteni

Esihenkilöiltäni

En saa palautetta

12. Minkälaista saamasi palaute useimmiten on? (Voit valita useamman vaihtoehdon) *

Positiivista ja kannustavaa

Negatiivista ja hajottavaa

Rakentavaa ja kehittävää

Jotain muuta, mitä?

13. Kuinka usein pyydät palautetta omasta työskentelystä? *

Päivittäin

Viikoittain

Kuukausitta

Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

En koskaan

14. Onko työpaikallasi määritelty selkeät ohjeet palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle? *

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

Mitä hyötyä selkeistä ohjeista olisi?

15. Miten hyödynnät tällä hetkellä palautetta esihenkilö/johtamistyössäsi? *

16. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta toimivan palautteenannon ja vastaanottamisen tueksi? *

En

Kyllä, mikälaista?

17. Miten voit itse edistää palautekulttuurin rakentamista ja sen toimivuuden toteuttamista organisaatiossa? *

Liite 3. Aineistohallintasuunnitelma

Aineiston tallennus ja säilytys

Kyselytutkimuksesta saatuja aineistoja säilytetään ja käsitellään opinnäytetyöntekijän omalla tietokoneella, joka on suojattu salasanalla. Tutkimuksen aineisto tallentuu automaattisesti Webropol - ohjelmaan, missä aineistoa käsitellään ja säilytetään. Opinnäytetyön aineistoa käsittelee mahdollisesti myös opinnäytetyön ohjaaja. Aineistoa käsitellään ja säilötään huomioiden tietosuojaa ja tietoturvaa koskevaa lainsäädäntöä.

Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Opinnäytetyön aineistossa ainoat käsiteltävät henkilötiedot ovat vastaajien ikä, työtiimi tai työrooli ja työsuhteen kesto. Muita henkilötietoja tutkimuksessa ei kerätä, sillä ne eivät ole tarpeellisia tutkimuksen kannalta. Tutkimusaineistoa ja henkilötietoja käsitellään ja säilötään huomioiden tietosuojaa ja tietoturvaa koskevaa voimassa olevaa lainsäädäntöä.

Aineiston omistajuus

Opinnäytetyön tekijä omistaa opinnäytetyön tutkimuksen aineiston, eikä kenelläkään muulla ole käyttöoikeuksia tai pääsyä niihin.

Tutkimusaineiston jatkokäytöstä ei ole sovittu.