

Palautteen antaminen monikulttuurisuvassa työyhteisössä

Case-yritys: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Saara Koskinen

Lahden Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KOSKINEN, SAARA:

Palautteen antaminen monikulttuuris-
tuvassa työyhteisössä
Case-yritys: Osuuskauppa Hämeenmaa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 63 sivua, 3 liitettä

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee palautteen antamista monikulttuuristuvassa työyhteisössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on suuntaa antavasti selvittää, millainen case-yrityksen palautekulttuurin nykytila on ja mitä vaikutuksia henkilöstön monikulttuuristumisella palautteen antamiseen on. Case-yrityksenä on Osuuskauppa Hämeenmaa.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee palautteen antamisen teoriaa sekä sitä, mitä seikkoja palautteen antamisessa on otettava huomioon henkilöstön monikulttuuristuksessa. Suomalainen palauteantokulttuuri perustuu pitkälti sille, että palautetta annetaan harvoin ja sekin on yleensä negatiivista. Ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle tällainen vaisu palauteantotyyli voi tulla shokkina.

Tutkimus tehtiin kahdessa osassa hyödyntäen sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmetodia. Esimiehet haastateltiin ja heidän alaisilleen jaettiin täytettäväksi tutkimuslomake. Kyselyllä sekä haastattelulla kartoitettiin sitä, miten palautteen antaminen on hoidettu organisaatiossa ja miten tutkittavat ovat kokeneet sen onnistuneen. Lisäksi selvitettiin, miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät on otettu huomioon palautteen antamisessa.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet ovat teoriatasolla hyvin perillä siitä, mitä hyvä palautteen antaminen on ja miten se toimii. Käytännön toteutus kuitenkin tuottaa jonkin verran vaikeuksia suuressa työyhteisössä ja sen vuoksi moni alaisista onkin kokenut, ettei saa palautetta riittävästi. Ulkomaalaistaustaisia henkilöitä palauteantoprosessissa käsitellään samalla tavalla kuin ketä tahansa suomalaisistakin työntekijöistä, mikä on toistaiseksi toimiva malli. Kaikki kyselyyn vastanneet ulkomaalaistaustaiset ovat asuneet Suomessa keskimäärin 15 vuotta ja sen vuoksi integroituneet hyvin myös työyhteisöön. Tulevaisuudessa kuitenkin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrän ennustetaan lisääntyvän työyhteisössä, mikä osaltaan murtanee perinteistä organisaatiokulttuuria ja näin aiheuttanee muutoksia myös palauteantoprosessiin.

Avainsanat: palautteen antaminen, monikulttuurinen työyhteisö, ulkomaalaistaustainen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KOSKINEN, SAARA:

Providing Feedback in Multicultural
Work Community

Case Company: Osuuskauppa Hämeen-
maa

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 63 pages, 3 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

This thesis deals with providing feedback in a multicultural work community. The aim of this thesis is to get an illustrative view of the effects that multiculturalisation of the personnel has on the feedback process. The case company was Osuuskauppa Hämeenmaa.

As a data collecting method, primary research was utilized. It was divided into two parts: a questionnaire presented to the company's employees and an interview session with the supervisors. The study examines the process of providing feedback in the case company: how it is handled, whether it is successful, and if there are any considerations for employees with foreign background. All the supervisors of the case company agreed to take part in the interview. The return rate for the personnel questionnaires was 41%.

The results of the study showed that supervisors are aware of the theory underlying the provision of feedback and the functioning of the process of feedback giving but due to the vast number of personnel they failed to give enough feedback to everyone. Based on the results, the employees with a foreign background are well integrated into the Finnish work community. They were also strongly assimilated with the rest of the personnel, by the supervisors, during the discussion of the company's feedback process. This kind of pattern seems to work currently but due to the fact that the number of the employees with a foreign background will be increasing in the future, the supervisors should also start considering other strategies.

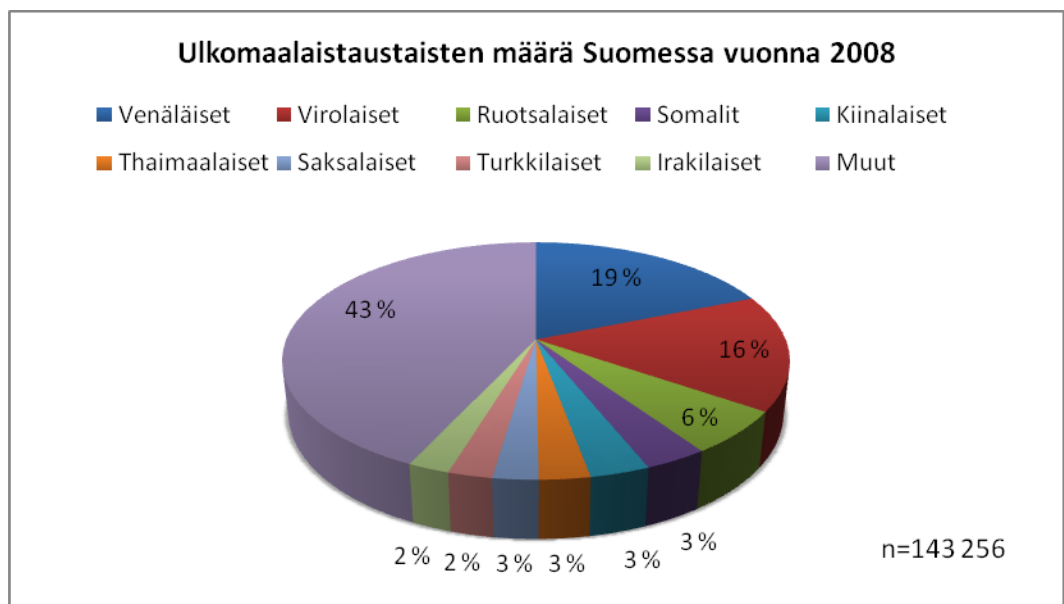
Key words: feedback provision, multicultural work community, employee with a foreign background

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmän valinta	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
1.4	Keskeisimmät termit	10
2	PALAUTTEEN ANTAMISEN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	12
2.1	Palaute - mitä se on?	12
2.2	Positiivinen palaute	14
2.3	Negatiivinen palaute	15
2.4	Onnistuneen palautteenannon peruselementit	16
2.5	Palautteen antaminen edellyttää kykyä vastaanottaa sitä	17
2.6	Palautemyönteinen ilmapiiri luo hyvän palautekulttuurin	18
2.7	Suomalainen palautekulttuuri	19
2.8	Palautteenantokulttuuri ulkomaalaistaustaisen silmin	21
2.9	Assimilaatio ja monikulttuurisuuden luomat haasteet vuorovaikutuksessa	22
3	CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA	24
3.1	Case-tutkimuksen esittely	26
3.2	Case-tutkimuksen tulokset	28
3.2.1	Esimiesten haastattelujen tulokset	29
3.2.2	Kyselytutkimuksen monivalintaväittämien tulokset	33
3.2.3	Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset	50
3.3	Tutkimustulosten johtopäätökset ja tutkimuksen onnistumisen arviointi	54
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	63
	Liite 1 Haastattelurunko	63
	Liite 2 Saatekirje	65
	Liite 3 Tutkimuslomake	66

1 JOHDANTO

Maahanmuuttajien määrä Suomessa on ollut kasvussa 1990-luvulta lähtien. Vuonna 2008 Suomeen muutti 29 114 henkeä, mikä on enemmän kuin koskaan aiemmin Suomen itsenäisyyden aikana. Lisäksi vuoden 2008 lopussa Suomessa asui 143 256 henkilöä, joilla ei ollut Suomen kansalaisuutta. Suurimmat ulkomaalaisryhmät Suomessa vuoden 2008 lopussa olivat Venäjän kansalaiset (26 909) sekä Viron kansalaiset (22 604), mikä käy ilmi myös alla olevasta kuviosta 1. (Tilastokeskus, 11.2.2010.)



Kuvio 1. Ulkomaalaisryhmät Suomessa vuonna 2008

Suomessa ikärakenne vanhenee monia muita Euroopan maita aiemmin ja suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen ennakoidaan aiheuttavan työvoimavajeen jo lähitulevaisuudessa. Erityisesti työvoimapulasta kärsivät siivoussektori, liikenne, rakennusala sekä sosiaali- ja terveysala. (Vartia ym. 2007, 17.) Siirtolaisinstituutin tekemä tutkimus ennustaa, että Suomessa asuvien työikäisten maahanmuuttajien määrä kaksinkertaistuisi vuoteen 2015 mennessä. Suurin maahanmuuttajien työllistäjä on kaupan ala, jonka arvioidaan työllistävän heistä lähes viidenneksen. (Siirtolaisinstituutti 2008.)

Työvoimaa voidaan lisätä edistämällä Suomessa jo asuvien ulkomaalaisten työllisyyttä. Arviolta 100 000 maahanmuuttajaa Suomessa on vaille työtä. Maahanmuuttajien työttömyysaste on noin nelinkertainen kantaväestöön verrattuna. (Vartia ym. 2007, 17.) Lahti (2008) selittää maahanmuuttajien korkean työttömyysprosentin johtuvan maahanmuuttajien tuntemattoman koulutuksen sekä työnantajille riittämättömän kielitaidon puutteesta.

Työelämän monimuotoistuminen tuo uusia haasteita työpaikoille, erityisesti koskien rekrytointikäytäntöjä, perehdyttämistä, esimiestyötä sekä työyhteisön toimivuutta. Tärkeää on, että eri kulttuureista tulevat työntekijät löytävät yhteiset työtavat ja käytännöt työpaikoilla kokematta tulleeensa syrjityiksi. Suuri rooli työyhteisöjen toimivuuden hallinnassa on lähiesimiehillä. (Vartia ym. 2007; Visti & Härkönen 2005)

Moninaisuusjohtamisen on arvioitu olevan lähivuosisikymmenien yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista yrityksissä. Suurten ikäluokkien eläköityessä vuoteen 2015 mennessä työvoimarakenne muuttuu merkittävästi, mikä edellyttää yrityksiltä jo nyt tietoista moninaisuusosaamisen kehittämistä. Onnistuessaan moninaisuusjohtaminen on parhaimmillaan kilpailuetu organisaatiolle, sillä se luo hyvää yrityskuvaa, lisää tuottavuutta ja innovaatiota sekä kannustaa henkilöstön kehittymiseen. (Visti & Härkönen, 2005)

1.1 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Hyvä johtaja osaa Sippolan (2005, 88–98) mukaan olla oikeudenmukainen työnsuorituksen arvioinnissa, motivoida alaisiaan oikealla tavalla, antaa palautetta ja nostaa esille myös maahanmuuttajataustaisten hyviä työsuorituksia. Kiitoksen ja palkitsemisen antamisessa tarvitaan lisäksi taitoa sovittaa ne eri kulttuurien tapoihin, jottei hyvä tarkoitus kääntyisi itseään vastaan. Tällöin esimiehen ennakkoluuloton asenne kysyä ja kuunnella sekä hänen vuorovaikutustaitonsa edesauttavat hyväksynnän kasvamista ja kunnioittavan ilmapiirin luomista ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohtaan organisaatiossa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee palautteen antamista ja saamista monikulttuuristuvassa työyhteisössä esimiesnäkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on suuntaa antavasti selvittää palautekulttuurin nykytila case-yrityksessä sekä sitä, mitä seikkoja palautteen antamisessa olisi vastaisuudessa huomioitava, kun työyhteisö monikulttuuristuu edelleen. Tutkimuksen tavoitteena on myös antaa kehitysehdotuksia liittyen siihen, mitä muutoksia palautteen antamiseen tulisi tehdä, jotta se vastaisi paremmin monikulttuuristuvan työyhteisön tarpeita. Tutkimus tehtiin toimikautena Osuuskauppa Hämeenmaalle. Case-yrityksestä kerrotaan lisää luvussa kolme.

Päätutkimusongelmana on:

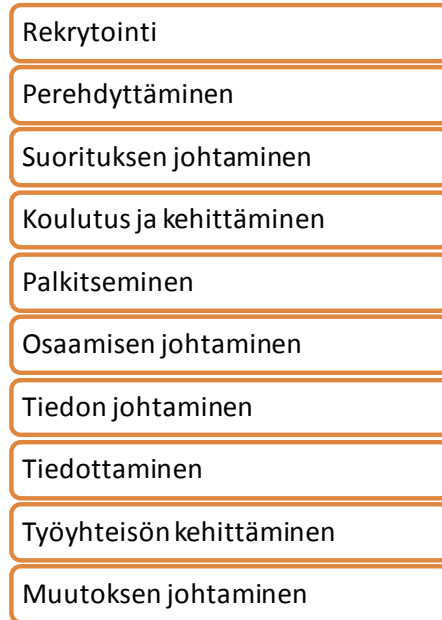
Mitä muutoksia henkilöstön monikulttuuristuminen tuo palautteen antamiseen esimiehen ja alaisen välillä?

Alatutkimusongelmia ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat palautteen antamiseen?
2. Mitä seikkoja on otettava huomioon palautteen annossa, kun kyseessä on monikulttuurinen työyhteisö?

Alatutkimusongelmat ratkaisemalla saadaan vastaus päätutkimusongelmaan.

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan esimiestyötä henkilöstöjohtamisen kannalta. Sydänmaanlakka (2004, 112–113) jaottelee kirjassaan esimiehille kuuluvat henkilöstöjohtamiseen liittyvät osa-alueet seuraavan kuvion 2 mukaisesti:



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Sydänmaanlakka 2004)

Kaikissa esimiehelle kuuluvissa osa-alueissa on Sydänmaanlakan (111–114) mukaan kyse ihmisten johtamisesta, mikä edellyttää esimiehiltä kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä, taitoa toimia esimerkkinä ja saada muut seuraamaan antamaansa esimerkkiään. Hyvä johtaminen on edellytys menestyvälle organisaatiolle ja sillä voidaan vaikuttaa olennaisesti henkilöstön motivaatiotasoon, mikä vaikuttaa taas oleellisesti henkilöstön suoritustasoon. Hyvän päivittäisjohtaminen onkin pitää henkilöstön motivaatiotaso mahdollisimman korkealla. Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain alaisen palkitsemista ja siitä tarkemmin vielä aineetonta palkitsemista.

Aineeton palkitseminen Kauhasen (2006, 134) mukaan tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Motivaatioteorioiden mukaan niiden merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Tulojen kasvaessa siis palkan merkitys useimmiten pienenee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. Sosiaaliset palkkiot palkitsemiskeinona tarkoittavat Kau-

hasen (2006, 134) mukaan lähinnä statussymboleja, kiitosta ja muuta tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin ja sosiaalisia suhteita.

Palkitseminen muodostuu Österbergin (2005, 140) mukaan taloudellisista ja eitaloudellisista elementeistä. Ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat haastava työ sinänsä, mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja toivottuun urakehitykseen. Myös saatu positiivinen palaute, työn arvostamisen osoittaminen kiitoksella ja tunnustuksella sekä vastuullisiin projekteihin mukaan ottaminen palkitsevat osaltaan. Aineettoman palkitsemisen kentältä tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain palautteen antamista ja saamista esimiehen näkökulmasta.

Kulttuurien moninaisuus on Kauhasen (2006, 123–124) mukaan yhteiskunnassa kasvanut, kun erilaiset uudet ajatukset ja ideologiat ovat alkaneet vaikuttaa ihmisten ajattelutapoihin ja arvoihin. Yhteiskunta on jakaantunut nykyisin pieniin ryhmiin elinkaaren ja elämäntavan mukaan ja siksi suuria samalla tavalla ajattelevia massoja ei enää juuri ole. Suomeen on myös viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttanut yli satatuhatta ihmistä, joilla on erilainen etninen tai kulttuurinen tausta kuin suomalaisilla. Moninaisuus näkyy henkilöstön keskuudessa myös monella muulla tavalla. Ihmiset eroavat toisistaan myös iältään, koulutukseltaan, sukupuoleltaan, motivaatioltaan ja arvoiltaan. Tämä moninaisuus on suuri haaste palkitsemisessa, etenkin aineettomassa palkitsemisessa. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin vain eri kulttuurien moninaisuutta eli monikulttuurisuutta työyhteisössä palautteen antamisessa ja saamisessa ja muut osa-alueet rajataan pois.

Hyvin toimivassa organisaatiossa on Sydänmaanlakan (2004, 65) mukaan rakennettu erilaisia prosesseja palautteen systemaattiseen keräämiseen. Organisaation palautejärjestelmä koostuu erilaisista työkaluista, joilla palautetta kerätään yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Palautejärjestelmää voidaan myös tarkastella palautteen antajan, palautteen sisällön ja käytettävien työkalujen näkökulmasta. Palautteen saajaa voidaan niin ikään tarkastella kolmella tasolla: yksilön, tiimin ja organisaation tasolla, kuten seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 1 näkyy. Taulukon osa-alueista tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään vain esimiehen ja alaisen välistä, kaksisuuntaista palautteen antamista vapaamuotoisen palautteen muodossa. Esimerkiksi kehityskeskusteluja ei näin ollen tässä opinnäytetyössä käsitellä

eikä mukaan käsittelyyn oteta myöskään alaisten välistä palautteen antamista. Käsittelystä on lisäksi rajattu pois non-verbaalisen viestinnän osuus palautteen antamisessa.

Taulukko 1. Palautejärjestelmä organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2004)

Palautteen saaja	Yksilö	Tiimi	Yritys
<i>Palautteen antaja</i>	Alainen Kollega Esimies	Tiimin jäsen	Henkilöstö Asiakkaat Omistajat Alihankkijat Toimittajat Oppilaitokset Yleinen yrityskuva
<i>Palautteen sisältö</i>	Suoriutuminen Osaaminen	Tiimin tehokkuus Tiimin osaaminen Tiimin tyytyväisyys	Talous Osakekurssit Laatu/sisäiset prosessit Tyytyväisyys <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstö • asiakkaat Osaaminen
<i>Käytettävät työkalut</i>	Vapaamuotoinen palaute Suunnittelu- ja kehityskeskustelut Soveltuvuusarviot 360 asteen palautekyselyt	Tiimipalaute <ul style="list-style-type: none"> • jäsenet • tiimi 	Henkilöstökyselyt Asiakastyytyväisyys-tutkimukset Perehdytyskeskustelut Taloustraportit Yrityskuvatutkimukset

1.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään Vilkan (2005, 73–75) mukaan hankkimaan suuri määrä havaintoja, joista tehdään yleistyksiä koskemaan koko tutkittavaa perusjoukkoa. Kyselylomake on tavallisin kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty aineiston keräämistapa. Kyselylomakkeen etuina on, että vastaaja jää tuntemattomaksi esimerkiksi arkaluontoisia asioita kysyttäessä. Haittapuolina voidaan pitää suurta riskiä alhaiseen vastausprosenttiin.

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan Vilkan (2005, 126) mukaan kokemuksiin tai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuuksia vaan pyrkiä selittämään tutkittavaa ilmiötä tai asiaa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa ei tutki-

musaineiston koolla ole väliä vaan pikemminkin laadulla. Tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä eikä laadullisella tutkimuksella tavoitella yleistettävyyttä. Tavoitteeseen päästään vähemmäläkin määrällä tutkimusaineistoa, mikäli analyysi tehdään perusteellisesti.

Opinnäytetyössäni selvitettiin palautekulttuurin nykytilaa esimiesnäkökulmasta eli toisin sanoen sitä, miten esimiehet kokevat onnistuneensa palautteen antamisessa, miten alaiset esimiehen palautteen annon ovat kokeneet ja lisäksi vielä, miten ulkomaalaistaustaisten henkilöiden mielipiteet sijoittuvat valtavirtaan nähden. Kun saadaan selville organisaation palautekulttuurin nykytila, voidaan pohtia sen tulevaisuutta sekä antaa mahdollisia kehitysehdotuksia palautteen antoon ajatellen työyhteisön muuttumista edelleen monikulttuurisemmaksi.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa ei Vilkan (2005, 126) mukaan ole aina mielekästä pyrkiä tekemään tulkintaa yksistään haastattelujen avulla vaan pikemminkin yhdistellen erilaisia aineistoja ja etsiä niiden väliltä yhdistäviä tekijöitä. Jotta palautteen antamisen käsittelyssä päästäisiin pintaa syvemmälle, toteutettiin tutkimus sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena. Tutkimukseen valittiin sekä alaisia että esimiehiä, jotta saataisiin käsitys siitä, mikä on palautekulttuurin nykytilanne työyhteisössä.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus pikemminkin täydentävät toisiaan kuin ovat toistensa vastakohtia. Näitä menetelmiä voidaan käyttää toistensa tukena tai rinnakkain, eivätkä ne suinkaan ole toisiaan poissulkevia tutkimusmenetelmiä. Toisaalta mittaaminen ylipäätään kaikilla tasoilla sisältää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen puolen. (Hirsjärvi ym. 2007, 131–133.) Omassa tutkimuksessa käytin sekä kvalitatiivista menetelmää esimieshaastattelujen muodossa että kvantitatiivista menetelmää kyselylomakkeiden muodossa nimenomaan toisiaan täydentämään, jotta sain parhaiten selvyuden käsiteltävään ongelmaan.

Otantamenetelmiä on useita ja tutkijalle jää päätös siitä, mikä niistä on tarkoituksenmukaisin tutkimusongelman, tutkimuksen tavoitteiden ja käytössä olevien resurssien kannalta (Vilka 2005, 78). Kun tutkijalla ei ole käytettävissään tietoja kaikista havaintoyksiköistä, on niiden satunnainen valinta perusjoukosta on mah-

dotonta. Tällöin kyseeseen tulee harkinnanvarainen näyte otoksen sijaan. (KvanttiMOTV 2003.) Koska esimiehillä Lahden alueen Prismoissa ei ollut tarkkaa tietoa ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrästä työyhteisössään, päädyttiin käyttämään tutkimuksessa harkinnanvaraista näytettä. Tutkimukseen otettiin mukaan kohdeyrityksen osastoista ne, joissa työskenteli ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Tutkimusnäytteeseen valittiin näillä osastoilla työskentelevistä henkilöistä puolet sisältäen kuitenkin kaikki kyseisillä osastoilla työskennelleet ulkomaalaistaustaiset työntekijät. Lisäksi jokaisen edellä mainitulla tavalla valitun osaston lähin esimies haastateltiin. Tutkimuksesta kerrotaan tarkemmin pääluvussa kolme, joka käsittelee myös tutkimuksesta saatuja tuloksia.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä arvioidaan sitä, mitattiinko tutkimuksessa sitä, mitä oli tarkoituskin. Lyhyesti kerrottuna tutkimus on pätevä, kun teoreettiset ja operationaaliset määritelmät ovat yhtäpitäviä. Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella arvioidaan sitä, kuinka tarkkoja saadut tulokset ovat. Toisin sanoen, jos tutkimus toistettaisiin samojen henkilöiden kohdalla, saataisiin täsmälleen sama tulos. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Vilka 2005, 161–162.) Näitä seikkoja arvioidaan myös tutkimustulosten esittelyn yhteydessä pääluvussa kolme.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö etenee alla olevan kuvion mukaisesti. Ensimmäisenä lukuna opinnäytetyössä on johdanto, jossa esitellään tutkimuskysymykset ja opinnäytetyön tavoitteet. Lisäksi kappaleessa selvitetään aiheen rajaukset ja kerrotaan käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvun viimeisessä kappaleessa selvitetään vielä opinnäytetyön kannalta keskeisimmät termit, joita opinnäytetyössä on käytetty.



Kuvio 3. Opinnäytetyön rakenne

Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa kaksi kerrotaan teoriapohja, jolle tutkimus perustuu. Luvussa käsitellään palautteen antamista sekä sitä, miten henkilöstön monikulttuuristuminen vaikuttaa siihen. Empiriaosuus koostuu case-yrityksen esittelystä sekä tutkimuksen ja sen tulosten esittelystä. Viimeisessä luvussa nivotaan yhteen tehdyt johtopäätökset ja teoria. Lisäksi pohditaan, onnistuttiinko tutkimaan sitä, mitä pitikin, ovatko vastaukset yleistettävissä sekä annetaan case-yritykselle kehitysehdotuksia.

1.4 Keskeisimmät termit

Ulkomaalaistaustainen

Ihmistä, jotka asuvat Suomessa, mutta eivät ole syntyperältään suomalaisia, käytetään kirjallisuudessa monia termejä. Näitä ovat esimerkiksi ulkomaalainen, ulkomaalaistaustainen, maahanmuuttaja, siirtolainen ja pakolainen. Opinnäytetyössäni käytetään kuitenkin termiä ulkomaalaistaustainen, joka Pitkäsen (2006, 19) määritelmän mukaan tarkoittaa henkilöä, joka voi olla paitsi ulkomaista syntyperää oleva, myös heidän jälkeläisensä. Opinnäytetyöni kannalta olennaista on kuitenkin vastaajien kielitaito, koska palautteen antamisessa on kyse pitkälti myös kielitaidosta, joten tässä opinnäytetyössä ulkomaalaistaustaisella henkilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka ei ole syntynyt Suomessa eikä puhu suomea äidinkielenään.

Monikulttuurinen työyhteisö

Työyhteisöstä, jossa työskentelee ulkomaalaistaustaisia henkilöitä, on niin ikään useita termejä myös käytössä. Näitä ovat muun muassa monimuotoinen työyhteisö tai monikulttuurinen työyhteisö. Tässä opinnäytetyössä käytän kuitenkin termiä monikulttuurinen työyhteisö, joka Ylängön (2000, 49) määritelmän mukaan tarkoittaa monista eri kansallisuuksista ja etnisistä ryhmistä koostuvaa henkilöstöä. Toisin sanoen työntekijät tulevat eri kulttuureista.

Assimilaatio

Assimilaatio tarkoittaa Pitkäsen (2005, 100) mukaan maahan muuttavien sulauttamista paikalliseen elämäntapaan ja kulttuuriin. Toisin sanoen maahan muuttaneiden ulkomaalaistaustaisten henkilöiden oletetaan toimivan "maassa maan tavalla". Tässä opinnäytetyössä assimilaatiolla tarkoitetaan siis ulkomaalaistaustaisten henkilöiden sulauttamista suomalaiseen elämäntapaan ja kulttuuriin.

Negatiivinen palaute

Negatiivisen palautteen tarkoituksena on Hyppäsen (2007, 141) mukaan kehittää työntekijää. Negatiivinen palaute terminä koetaan nykyään kuitenkin kielteisenä ja sen vuoksi useat lähteet suosittelevatkin käyttämään sen sijaan termejä korjaava tai rakentava palaute. Kuitenkin, koska tutkimuksessani on mukana myös ulkomaalaistaustaisia henkilöitä, joiden äidinkieli ei ole suomen kieli, on negatiivinen palaute terminä mielestäni helpoin ymmärtää ja siksi käytän opinnäytetyössäni sitä termiä. Negatiivista palautetta käsitellään tarkemmin seuraavassa pääluvussa 2.

2 PALAUTTEEN ANTAMISEN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS

Tässä luvussa tarkastellaan ensiksi, mitä palaute on, mitkä ovat sen tehtävät esimiehen ja yksilön kannalta sekä mihin se vaikuttaa. Sen jälkeen kerrotaan tarkemmin positiivisen ja negatiivisen palautteen antamisesta sekä niiden haasteista. Sitten kartoitetaan, mistä hyvä palaute rakentuu ja lisäksi pohditaan palautteen vastaanottamisen merkitystä palauteprosessissa sekä ilmapiirin vaikutusta palautteen antamiseen. Sen jälkeen pureudutaan suomalaiseen palautekulttuuriin. Palautekulttuuria peilataan myös ulkomaalaistaustaisen näkemyksen kautta. Lopuksi vielä tarkastellaan assimilaatiota palauteprosessin kannalta ja monikulttuurisuuden luomia haasteita vuorovaikutukselle.

2.1 Palaute - mitä se on?

Oppimisen yksi lähtökohta on Sydänmaanlakan (2004, 63) mukaan palaute. Palautteen merkitys on hyvin tärkeää niin yksilön kuin koko yrityksenkin oppimiselle. Palautteen asemaan työyhteisössä olisikin kiinnitettävä huomiota huomattavasti nykyistä enemmän. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntymisen työyhteisössä. Riittävä palaute ja avoin asenne ottaa palautetta vastaan ovat kaiken oppimisen ja kasvun lähtökohta. Tarkoituksellinen, toiselle ihmiselle annettu palaute voi Piilin (2006, 55) mukaan olla positiivista tai negatiivista, peiteltyä tai suoraa. Toisaalta palautteen puuttuminenkin on viesti. Lisäksi palautteeksi voidaan lukea sanojen lisäksi palautteen antajan elekieli sekä muu non-verbaalinen viestintä.

Palautteen perimmäinen tarkoitus on saada aikaan muutos vastaanottajan käyttäytymisessä toivottuun suuntaan ja varmistaa positiivisen käyttäytymisen lisääntyminen. Oikein käsiteltynä palautteen anto on esimiehelle korvaamaton työkalu. Palaute vaikuttaa motivaation lisäämisen ohella myös moniin asenteisiin. Palautteen voidaan katsoa olevan eräänlainen lahja saajalle. Silloin ihminen saa tietoa omasta käyttäytymisestään ja näin ollen se lisää yksilön itsetuntemusta. (Piili 2006, 55.)

Hyppänen (2007, 141) jaottelee palautteen kahteen osaan, negatiiviseen ja positiiviseen palautteeseen. Positiivinen palaute on kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein ilmaistuna. Positiivisella palautteella osoitetaan tyytyväisyyttä palautteen saajan toimintaan samalla ilmaisten toive samansuuntaisesta käyttäytymisestä jatkossakin. Päinvastaisesta palautteesta käytetään nimitystä negatiivinen, korjaava tai rakentava palaute. Negatiivisesta ja positiivisesta palautteesta on tarkemmat selitykset myöhemmin tässä luvussa.

Järvisen (2001, 111–112) mukaan palautteen antamisen ja saamisen toiveet ovat yksilöllisiä ja aiheuttavat esimiehelle suuren haasteen. Toisaalta esimiehen pitäisi luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista neuvomista ja kontrollointia, mutta toisaalta taas hänen kuuluisi osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja monin tavoin tukea heitä. Koska toiveet painottuvat yksilöllisesti, niin jonkun mielestä esimies puuttuu liikaa toimintaan kun taas toinen odottaa apua paljon enemmänkin. Kyseessä on niin vaikeasti yhteen sovitettavista asioista, että kukaan esimies ei siinä voi täysin onnistua: teki hän niin tai näin, niin aina löytyy työyhteisöstä joku, joka toivoo jotain muuta.

Yleisesti puhutaan, että esimiehet eivät anna riittävästi palautetta alaisilleen. Haasteena onkin selvittää, mikä riittävä määrä on. Yhtä oikeaa vastausta kysymykseen ei ole, vaan se jää esimiehen tilanneherkkyyden ja johtamiskyvyn varaan selvittää, mitä se kussakin työyhteisössä tarkoittaa. On huomioitava, että yksilöt ja tilanteet ovat erilaisia. Toisaalta, harvemmin tapaa työntekijän, joka sanoisi esimiehensä antavan liikaa palautetta. Useammin kuulee todettavan, että palautetta saa liian vähän. Riski siis liialliseen palautteen antoon on vähäinen. Palautteen antoa arvioidessa on hyvä myös pitää mielessä, ettei alainen aina tunnista saaneensa palautetta. Varsin yleistä on, että alaiselle annettu palaute jääkin tunnistamatta. (Aarnikoivu 2008, 149–150.)

Palautteen hyödyntämiseen oppimismielessä vaikuttavat Hyppäsen (2007, 142) mukaan palautteen saajan oma suhtautuminen annettuun palautteeseen ja hänen itseluottamuksensa määrä. Lisäksi vaikuttaa se, miten, missä ja milloin palaute annetaan. Ratkaisevinta kuitenkin on, millä tavalla esimies palautteen antaa.

Jotta palautteen antamisesta olisi hyötyä, tulee esimiehen antaa palautetta niin onnistuneista suorituksista kuin epäonnistumisistakin. Jos palautteenannossa keskitytään vain toiseen ääripäähän, menettää palaute merkityksensä. Pelkästään korjaavan palautteen antaminen voidaan tulkita jopa oman persoonan mitätöimisenä. Jos esimies taas ei anna palautetta lainkaan, koetaan esimies poissaolevaksi ja välinpitämättömäksi. Ne taas ovat seurausta kiinnostuksen ja arvostuksen puutteesta alaisen tekemää työtä kohtaan. Perussääntönä palautteen antamisessa voidaankin pitää sitä, että alaiset saavat positiivista palautetta määrällisesti enemmän. (Aarnikoivu 2008, 142–144.)

2.2 Positiivinen palaute

Positiivinen palaute tukee työntekijän ammatillista itsetuntoa, sillä jokainen haluaa olla arvostettu ja hyväksytty työntekijänä ja tasa-arvoisena ihmisenä. Onnistumisen kokeminen tekemisessä antaa energiaa, hyvää mieltä ja kannustaa uusiin saavutuksiin. Myönteinen palaute on näin ollen työyhteisössä voimakas innoituksen ja positiivisen ilmapiirin luoja. Suomalaiset tosin eivät ole kovin luontevia positiivisen palautteen antamisessa, mutta sekin on taito, jota voi harjoitella. Joskus tosin positiivinenkin palaute saatetaan kokea hämmentävänä, vaikka se tuntuisi myöhemmin hyvältä. (Piili 2006, 55–56.)

Myös positiivisen palautteen antamiseen tulisi panostaa, eikä vain pelkästään rakentavan palautteen antamiseen. Onnistumista koskevan palautteen antaminen voi olla hyvinkin haasteellista, kun tavoitteena on, että palaute sisäistetään ja otetaan vastaan aidosti. Positiivisen palautteen antamisessa haaste syntyy jo suomalaisen palautekulttuurin myötä, positiivista palautetta kun annetaan harvemmin. Jotta palaute sisäistetään, on se kohdennettava huolella ja perusteltava tosiasioiden valossa. Onnistumista koskeva palaute ei aina ole yksiselitteistä, eivätkä kaikki nauti julkisesta palautteesta, mikä esimiehen on pidettävä myös mielessä palautetta antaessaan. (Aarnikoivu 2008, 149–150.)

Myönteinen tulee aina antaa jokaisen esimiehen omalla tyyllillä ja tavalla. Ulkoa opetellut palautteet toimivat huonosti. Myönteisen palautteen antamiseen löytyy tilaisuuksia päivittäin, mutta toisaalta taas jatkuva kiittäminen syö palautteen ide-

an. Niin tosin tapahtuu myös liian harvoin annetun palautteen kanssa. Myönteisen palautteen antamisen tehoa lisäävät muun muassa välitön yhteys suoritukseen, josta palaute annetaan, henkilökohtaisuus, julkinen kiitos ja palautteen aitous. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 169–170.)

Järvinen (2001, 113) vielä muistuttaa, että vaikka työntekijä tietää onnistuneensa työssään ja jopa ylittäneensä tavoitteet, hän tarvitsee siitä huolimatta vahvistukseksi esimiehensä palautteen. Nimittäin jos esimies ei sitä anna, työntekijä tulkitsee sen helposti niin, että organisaatiota ei kiinnosta hänen työpanoksensa. Tämä mielikuva alkaa vähitellen murentaa hänen työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan organisaatioon.

Samoin Järvisen (2001, 114) mukaan uudet ja kokemattomat työntekijät tarvitsevat yleensä paljon tukea ja suoria neuvoja oppiakseen ja saavuttaakseen itseluottamusta työssään. Lisäksi esimiehen tulisi tunnistaa ne henkilöt, jotka kaipaavat tavallista enemmän esimiehensä huomiota. Näissä tapauksissa esimiehen on yleensä järkevää vahvistaa henkilön ammatillista itsevarmuutta kuin antaa suoria neuvoja.

2.3 Negatiivinen palaute

Rakentavassa eli negatiivisessa palautteessa on Hyppäsen (2007, 141) mukaan kyse tyytymättömyydestä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapoihin. Hyvässä negatiivisen palautteen antamisessa palautteen antaja ei syyllistä palautteen saajaa, vaan haluaa palautteen avulla muuttaa tilannetta parempaan suuntaan. Palautteen tarkoituksena on lyhyesti siis kehittää palautteen saajaa. Se ei saa kohdistua persoonaan, vaan itse tekemiseen tai toimintatapoihin.

Negatiivinen palaute, jolla halutaan puuttua toimintaan tai työtapoihin, annetaan Hyppäsen (2007, 141) mukaan aina kahden kesken. Tällöin esimies voi käydä läpi mennyttä tilannetta ja osoittaa siinä kehittämistarpeet. Tarve voi liittyä esimerkiksi asiakasvaatimukseen tai vaikka johdon asettamiin tavoitteisiin. Sen jälkeen keskustelu kannattaa suunnata tulevaan ja miettiä yhdessä, miten kyseinen asia voitaisiin tehdä paremmin. Tärkeää on Jalavan (2001, 109–110) mielestä antaa työn-

tekijälle mahdollisuus joka tapauksessa pohtia omaa toimintaansa sen sijaan, että esimies latelisi pelkästään faktoja pöytään.

Oikein annettuna negatiivinen palaute on aina positiivista, koska se mahdollistaa Aarnikoivun (2008, 145–151) mukaan yksilön kehittymisen. Olennaista onnistuneen negatiivisen palautteen annossa on arvioida myös vastaanottajan palautteen-sietokykyä. Lisäksi palautteen annossa tärkeä seikka on palautteen antajan oma asenne ja suhtautuminen palautteen antamiseen, vaikka usein ne jäävät vähemmäl- le huomiolle kuin palautteen antamisessa käytetyt tavat. Negatiivisen palautteen antamisen vaikeus usein selittyykin antajan omalla asenteella. Jos palaute itses- sään nähdään negatiivisena, on tilanteeseen vaikea suhtautua positiivisesti. Palaut- teen antamiseen latautuukin epämiellyttäviä tuntemuksia, joita on vaikea peitellä vastaanottajalta ja sen vuoksi rakentava idea negatiivisen palautteen antamisessa kärsii. Jos taas itse suhtautuu palautteen antamiseen arvokkaana asiana, näkyy se myös ulospäin ja tukee negatiivisen palautteen vastaanottamista.

2.4 Onnistuneen palautteenannon peruselementit

Parhaiten palaute Hyppäsen (2007, 141) mukaan toimii, kun se annetaan välittö- mästi tilanteen jälkeen ja on samansuuntaista, kuin mitä palautteen saaja on itse odottanut. Palautteeseen suhtaudutaan yksilöllisesti. Osa henkilöistä on mielissään julkisesti saamastaan positiivisesta palautteesta, mutta osa taas kokee itsensä vai- vautuneeksi ja hämmästelee, miksei koko tiimiä kehuta. Osa taas voi pohtia saa- mansa palautteen perusteita. Hyvä esimies tunnistaa henkilöstönsä tällaiset eroa- vuudet ja osaa toimia palautteen antajana kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopival- la tavalla.

Hyvä palaute on mahdollisimman yksilöityä, konkreettista ja perusteltua. Se tuo esiin onnistumiset sekä kehittämiskohteet rakentavassa hengessä. Hyvä palaute keskittyy kehittämiskohteissa kuitenkin ongelman sijasta ratkaisuihin. Se kohdis- tuu itse toimintaan, ei persoonaan. Hyvän palautteen jälkeen palautteen saajalle jää parhaimmillaan tunne siitä, että useimmat asiat sujuvat hyvin, mutta joidenkin asioiden kohdalla annettiin kehittämisehdotuksia ja parannusvinkkejä, jotka kan-

nattaa ottaa huomioon toiminnassa vastaisuudessa. (Kupias & Peltola 2009, 137–138.)

Hyvin annettu palaute ei saa koskaan olla kehuja tai kritiikin vyörytystä, vaan asiat on kerrottava yksi kerrallaan ja annettava aikaa sulattelemiseen. Tämä edellyttää esimieheltä omien tunteidensa hallintaa ja harkintaa palautteen antamisessa. Liiallinen kritiikin määrä saattaa nostaa vastaanottajan puolustuskannalle, eikä hän ole enää vastaanottavainen kritiikille. Liiallinen negatiivinen palaute saattaa myös tuhota vastaanottajan luottamuksen omaan suoriutumiseen työstään. Tilanne voi jopa konfliktoitua ja tuloksena on positiivisen oppimiskokemuksen sijaan riita esimiehen ja alaisen välillä. (Piili 2006, 57.)

Hyvää palautteen antamista kuvataan usein "hampurilais"- tai "sämpylä"-palautteena. Ensiksi siis kerrotaan hyvä palaute ja keskitytään niihin asioihin, joista voi antaa positiivista palautetta. Sitten kerrotaan, mitä toiminnassa pitäisi parantaa tai mitä voisi tehdä toisin. Lopuksi tehdään yhteenveto positiivisessa hengessä. Palautteen antamisessa taitolajina onkin positiivisen ja kehittävän palautteen toisiinsa kietominen. Ratkaisevaa voi olla jopa sillä, käyttääkö asioita yhdistävissä lauseissa ”mutta”- vai ”ja”-sanaa. Jos palaute annetaan mutta-sanaa käyttäen, peittoaa se positiivisen palautteen hyödyt. Ja-sanalla asiat rinnastuvat ja myös positiivinen palaute säilyttää asemansa. (Kupias & Peltola 2009, 137–138.) Piilin (2006, 57) mielestä kuitenkin riski sille, että vastaanottaja kiinnittää huomion pelkästään myönteiseen osaan tai osat sekoittuvat keskenään, on suuri ja tällöin negatiivinen palaute muuttuu hyödyttömäksi. Palaute pitäisikin antaa tapauskohtaisesti punniten mieluummin sitä, miten vastaanottajan persoonallisuus ja itsetunto pitäisi ottaa huomioon palautteen antamisessa.

2.5 Palautteen antaminen edellyttää kykyä vastaanottaa sitä

Palautteen käsittelyssä keskitytään usein kuvaamaan vain palautteen antamista, vaikka onnistunut palautekulttuuri edellyttää myös palautteen vastaanottamista rakentavasti. Palautteen antamisen taidon ohella tulisikin korostaa myös palautteen vastaanottamisen taitoa. Palautteen vastaanottajana kehittyminen edellyttää kriittistä itsearviointia ja kykyä ”katsoa peiliin”. Heikosta palautteen vastaanotta-

misen taidosta kertovat muun muassa seuraavat seikat: arvostelun torjuminen pakenemalla tilannetta tai esittämällä vastaväitteitä kesken tilanteen, palautteen arvostelu, ennen kuin se on kerrottu loppuun, toisen sanojen vääristely ja puheenaiheen välttely. (Aarnikoivu 2008, 150–152.)

Palautetta vastaanottaessa olisi hyvä kuunnella palaute loppuun saakka ja osoittaa kuuntelevansa. Palautteen antajalta olisi hyvä myös kysyä palautteen antamisen tavoitetta ja mahdollisia kehitysideoita sekä yrittää ymmärtää palautteen antajan tunteita. Lisäksi kiittäminen jokaisesta palautteesta kertoo hyvästä palautteen vastaanottamisen taidosta. Itselleen olisi hyvä selventää, mitä palaute tarkoittaa myös käytännössä. (Aarnikoivu 2008, 152.)

2.6 Palautemyönteinen ilmapiiri luo hyvän palautekulttuurin

Jos yrityksellä on käytössä toimiva palautejärjestelmä, pitäisi sen Sydänmaanlakkan (2004, 68–69) mukaan tukea organisaation oppimista. Tällöin organisaatio uudistuu jatkuvasti ja pystyy vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Palautejärjestelmän käyttöönotto vaatii tietynlaisen palautekulttuurin ja siihen liittyvät arvot. Hyvä palautekulttuuri koostuu esimerkiksi seuraavista tekijöistä: avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuvan oppimisen korostaminen. Työyhteisön kehittämisen kannalta onkin Piilin (2006, 55) mukaan tärkeää luoda sellainen ilmapiiri, joka helpottaa avointa näkemysten ilmaisua ja rehellisen palautteen antamista niin työyhteisössä kuin esimiehen ja alaisen välillä.

Sydänmaanlakka (2004, 69–70) toteaa myös, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen on hyvin henkilökohtainen asia. Jotta organisaatiossa syntyisi hyvä palautekulttuuri, on jokaisen oivallettava henkilökohtaisesti palautteen antamisen merkitys työyhteisössä ja omassa kehityksessään. Näitä tukemaan Sydänmaanlakka on kehittänyt palautteenannon kymmenen käskyä, jotka ovat listattuna alla olevassa taulukossa. Niiden avulla on mahdollista edistää positiivisen palautekulttuurin syntymistä organisaatiossa. Myös Aarnikoivu (2008, 148) mainitsee samaiset kymmenen käskyä selvittäessään hyvää palauttentantoa.

1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein
2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin sitä annat
3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta
4. Kuuntele ja kunnioita toisen mielipidettä ja palautetta
5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä persoonaa
6. Anna positiivista palautetta pienimmistäkin saavutuksista ja edistymisistä
7. Sovi työyhteisön jäsenten kanssa, milloin ja miten palautetta annetaan puolin ja toisin
8. Ole palautteen annossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen
9. Lisää ja kannusta palautteella alapestesi onnistumisintoa ja työniloa. Toimi itse esimerkkinä muille
10. Muista, että toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino

Kuvio 4. Hyvä palautteen anto

Hyvinvointia ja hyvää suoriutumista edistävä palaute tarvitsee Aarnikoivun (2008, 141–142) mukaan tuekseen palautemyönteistä ilmapiiriä sekä luottamusta palautteen antajan ja vastaanottajan välillä. Palautemyönteisessä ilmapiirissä palaute kulkee joka suuntaan, ei siis vain esimieheltä alaiselle vaan myös alaiselta esimiehelle. Hyvin usein keskitytään kuitenkin vain selvittämään esimiehen alaiselleen antamaa palautetta, vaikka esimieskin ansaitsee palautteen onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan.

Palautteen sietäminen ja tulkinta riippuvat muun muassa tilanteesta, vastaanottajan itsetunnosta ja aiemmista kokemuksista. Ilmapiirin on oltava riittävän turvallinen, jotta ihmiset kestävät kritiikkiä ja pystyvät näkemään sen oppimismahdollisuutena. Yhteiset pelisäännöt palautteen antamisessa tukevat hyvän ilmapiirin muodostumista. Pelisäännöissä on hyvä käsitellä sitä, miten, milloin, missä tilanteissa ja millä tavoin palautetta annetaan. (Piili 2006, 56-57.)

2.7 Suomalainen palautekulttuuri

Sydänmaanlakka (2004, 65) pohtii teoksessaan palautteen antamisen vaikeutta ja ongelmallisuutta. Sydänmaanlakka arveleekin, että yksilötasolla olisi niin, että useimmat kokevat varsinkin korjaavan palautteen antamisen vaikeaksi asiaksi, johon liittyy ristiriitaisia tunteuksia. Suomalainen kommunikointikulttuuri on

perinteisesti niukkaa, siinä ei kovin helposti haukuta eikä keuhutakaan. Tämä taas on ristiriidassa sen jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen kanssa, joka vaatii tietenkin jatkuvaa palautetta.

Esimiehen antama palaute on Järvisen (2001, 112) mukaan väline, jolla esimies voi tukea ja ohjata alaisiaan toimimaan oma-aloitteisesti ja itsenäisesti työn tavoitteiden suuntaan. Kuitenkin Järvisen mukaan näyttäisi siltä, että esimiehet eivät ole kovin aktiivisia palautteen antamisessa ja työelämän palautteen puute onkin lähes krooninen. Monilta työpaikoilta on helppo löytää työntekijöitä, jotka kokevat, ettei esimies ole koskaan osoittanut kiinnostusta heidän työtään kohtaan saati antanut palautetta heidän toiminnasta. Vaikka tämä on toisaalta ollut tiedossa jo pitkään, ei asia näytä helposti korjaantuvan. Siksi jokaisen esimiehen tulisikin Järvisen mielestä miettiä, miksi pihtaa palautetta ja millä tavoin voisi palautteen antamista omalta osaltaan lisätä tai ylipäättään osoittaa mielenkiintoa ja arvostusta alaistensa työtä kohtaan.

Palautteenannon vaikeus johtuu Järvisen (2001, 112–113) mukaan kulttuurisesta taustastamme: palautteen anto ei ole suomalainen tapa. Kissa kiitoksella eläytyypiset sananparret kertovat siitä perinteisestä käsityksestä, ettei palautteilla, varsinkaan myönteisillä sellaisilla, ole mitään virkaa. Tämä asenne näkyy myös siinä, ettei myöskään osata ottaa palautetta vastaan: usein palautteen merkitystä vähätellään tai sitä ei haluta lainkaan vastaanottaa. Asetelma, että palautetta kaivataan työpaikoilla, muttei sitä sitten kuitenkaan tohdita antaa tai vastaanottaa luo esimiestyöhön haastetta. Kulttuurimme työkeskeisyydestä johtuen palautteen tulisikin kytkeytyä Järvisen mukaan vahvasti ihmisten työsuorituksiin: muilla perusteilla annettu myönteinen palaute koetaan helposti pinnalliseksi imarteluksi, joka ei ole uskottavaa.

Kauhasen (2006, 135) mukaan usein julkinen, usein organisaation sisällä hyvin tiedotettu tietyille henkilöille kohdistettu tunnustus tai kiitos vastaa pientä palkan korotusta. Suomalaisissa työyhteisöissä yleensä jaetaan tunnustusta aivan liian harvoin, vaikkei se edes maksa mitään. Useimmiten vain todella huonosta työsuorituksesta saa palautetta haukkujen muodossa joko asiakkailta tai esimieheltä. Joissakin kulttuureissa hyvistä työsuorituksista on palkittu arvonimillä tai vaikka-

pa valitsemalla työntekijä kuukauden työntekijäksi. Suomessa ei kuitenkaan ole vastaavia perinteitä. Toisaalta tiedossa on, että suomalainen kuitenkin arvostaa suuresti yksityisesti tai julkisesti saamaansa kiitosta. Tätä ominaisuutta kannattaisikin Kauhasen mielestä hyödyntää useammin.

2.8 Palautteenantokulttuuri ulkomaalaistaustaisen silmin

Suomalaisessa työyhteisössä palautteen saanti on Sippolan (2005, 88–98)mukaan usein ongelmallista: jos ei sanota mitään, on kaikki hyvin. Ulkomaalaistaustaiselle se voi tuottaa epäselvyyksiä tai hankaluuksia varsinkin, jos lähtömaan kulttuurissa palautetta annetaan runsaammin. Hän voi odottaa saavansa enemmän verbaalista palautetta, kun on tehty jotakin hyvin saadakseen onnistumisen elämyksiä. Palauttekkulttuurin avoimuus vähentäisi ongelmia ja syntyviä epäselvyyksiä, kun asioista puhuttaisiin heti niiden ilmaantuessa.

Toimivassa kulttuurien välisessä viestinnässä lähtökohtana on oman kulttuuritautan tiedostaminen. Se on kuitenkin viestinnän osalta usein niin automaattinen toimintamalli, että sen tietoinen analysointi tuntuu vaikealta. Usein omaan viestintäkulttuuriin liittyvien seikkojen pohdintaan herätään vasta, kun törmätään poikkeavaan viestintäkulttuuriin. (Rikhardson 2005, 72.) Palautteenantokulttuuria tarkastellessa onkin hyvä myös ymmärtää ylipäättään koko viestintäkulttuurin merkitys viestinnässä. Seuraavassa kappaleessa olevat seikat voidaan yleistää koskemaan myös palautteenantokulttuuria.

Suomalainen viestintäkulttuuri yrityksissä on tehtäväkeskeistä. Puhumme usein asiat suoraan ilman ”small talkia”. Suora, rehellinen viestintä on tavanomaista ja sitä odotetaan yrityselämässä. Tosiasioilla ja yksityiskohdilla on suuri merkitys asioista keskustellessa. Joissakin kulttuureissa tällainen toimintatapa on loukkaavaa ja tökeröä. Ihmissuhdekeskeisissä kulttuureissa käytetään paljon aikaa luottamuksen luomiseen ihmisten välille ja epäsuoraa viestintää suositaan. Esimerkiksi Aasian maissa ja Venäjällä on ihmissuhdekeskeinen kulttuuri. Suomalainen kulttuuri on toisaalta myös pidättyväistä, jolloin ihmiset kuuntelevat rauhallisesti toisiaan, kestävät hyvin hiljaisuutta ja fyysinen kontakti kättelyä lukuun ottamatta ei ole suotavaa. Tällainen kulttuuri vaivaannuttaa helposti ihmisen, joka on vahvasti

ekspressiivisestä kulttuurista. Ilmaisultaan vahvassa kulttuurissa puhutaan paljon eikä aina asiakaan ja puhutaan jopa toisten päälle. Fyysinen koskettelu on suotavaa ja tällöin suomalainen yleensä ottaa etäisyyttä. Se taas voidaan kokea torjuvana käytöksenä tällaisessa kulttuurissa ja jopa loukkaantua siitä. Näitä kulttuureja on esimerkiksi Latinalaisessa Amerikassa. (Piili, 97–105.)

2.9 Assimilaatio ja monikulttuurisuuden luomat haasteet vuorovaikutuksessa

Assimilaatio tarkoittaa lyhyesti juurtumista vastaanottavaan yhteiskuntaan ja sopeutumista sen kulttuuriin, kuten luvussa 1.4 jo määriteltiin. Assimilaatiota voidaan luonnehtia myös kulttuurisen sulauttamisen ideologiaksi eli ulkomailta Suomeen muuttaneilta odotetaan sopeutumista työyhteisön toimintamalleihin. Vaarana tässä mallissa on, että ulkomaalaistaustaiset voivat kokea työyhteisön vakiintuneet käytännöt itselleen vieraiksi tai jopa syrjiviksi. Samanlaisen kohtelun periaate voi toimia ja olla oikeudenmukainen homogeenisissa työyhteisöissä, mutta vahvasti monikulttuurisissa työyhteisöissä tilanne on jo toinen. Samanlaisen kohtelun periaate voi myös johtaa siihen, että kulttuurisiin vähemmistöihin kuuluvat työntekijät viihtyvät työssä huonosti, eikä yritys pysty täysin hyödyntämään heidän potentiaaliaan työntekijöinä. (Pitkänen 2005, 108.)

Kun kyse on useamman kulttuurin välisestä vuorovaikutuksesta, asettaa se haasteita jo käytäntöjen, perusolettamusten, arvojen ja normien tasolla. Lisäksi päivittäistä kanssakäymistä selkeimmin hankaloittaa kielitaidosta ja sen puutteellisuudesta johtuvat tekijät. Tämä lisää syntyvien väärinkäsitysten määrää. Myös hierarkkisuuteen sekä kohteliaisuuskäytäntöihin liittyvät seikat ovat haasteita kulttuurien välisessä kanssakäymisessä. Kohteliaisuuteen liittyvien kysymysten on todettu aiheuttavan päänvaivaa niin esimiesten ja alaisten keskinäisessä kanssakäymisessä kuin asiakkaittenkin kanssa. Sinuttelun ja teitittelyn välinen rajanveto voi tuottaa hankaluuksia ulkomaalaistaustaisille. Erityistä hankaluutta voi tuoda esimiesten sinuttelu. (Pitkänen 2005, 105–109.)

Kieli on keskeinen kulttuurin käytänteitä ylläpitävä tekijä. Kieli ei ole vain viestinnän väline, vaan sillä luodaan myös merkityksiä. Kieli on olennainen tekijä kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa. Sen puutteellinen osaaminen aiheuttaa

helposti väärinymmärryksiä, jotka voivat johtaa heikkoon yhteydenpitoon tai jopa syrjintään. Tämä johtuu osin myös siitä, että keskustelun osapuolilla on erilaiset viestintämallit ja tietorakenteet, joiden mukaan sanomia ja viestejä tulkitaan. Suomalaisilla on omat odotuksensa siitä, miten tietyissä tilanteissa toimitaan, mitä niissä sanotaan ja miten. Viestintä toimiikin sitä paremmin, mitä enemmän osallistujien tiedot, oletukset ja odotukset tilanteesta ovat yhtenäiset. (Tiittula 2005, 124.)

Erimielisyyden käsittely on Tiittulan (2005, 132–134) mukaan usein hankalaa ja eri kulttuurien välisissä vuorovaikutustilanteissa sitä hankaloittavat edelleen erilaiset tavat käsitellä erimielisyyttä, sen ilmaisemiseen eri tavoin suhtautuminen sekä jopa erilaiset kynnykset sietää erimielisyyksiä. Näkökulmien esiin tuominen esimerkiksi voi joissakin kulttuureissa olla toivottavaa mutta toisissa se voidaan kokea riidan haastamiseksi. Väittely taas voidaan kokea esimerkiksi kasvojen menettämiseksi tai sitten vain läheisyyden osoitukseksi osapuolten välillä. Kulttuurien välisissä ongelmissa itse kulttuuri ei kuitenkaan ole aina syyppää, vaan tilanteeseen vaikuttavat suuresti myös osallistujien persoonallisuudet, iät, tavat tai vaikkapa statukset. Menestyksekkäs toiminta monikulttuurisissa kohtaamisissa edellyttää johtajilta ennen kaikkea vuorovaikutustaitoja, tilanneherkkyyttä ja avoimuutta.

Hyvä johtaja osaa tunnistaa kulttuurierot myös kotimaassa. Tämän tekee vaikeaksi se, että lähelle on vaikea nähdä eikä sen vuoksi lähiympäristön kulttuurieroja huomata. Kulttuurisia eroja osataan odottaa kyllä ulkomailla, mutta kotimaassa usein vähemmistökulttuurien edustajat ponnistelevat sopeutuakseen valtakulttuurin tapoihin ja vallitseviin kulttuurisiin käytäntöihin. Jos ajatellaan näin, on vaarana ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden vieraannuttaminen eikä tällöin pystytä hyödyntämään etnisen ja kulttuurin monimuotoisuuden mahdollisia hyötyjä ja erilaisten taustojen tuomaa näkökulmien moninaisuutta, joita ulkomaalaistaustaiset voivat yritykseen tuoda. (Rikhardson 2005, 73)

3 CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA

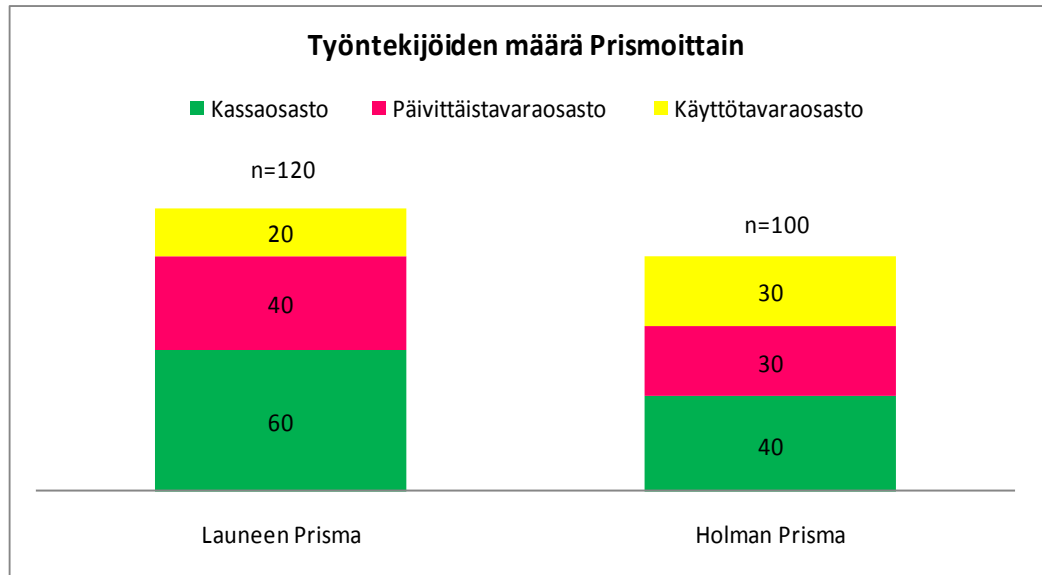
S-Ryhmä on suomalainen palvelualan ja vähittäiskaupan yritysverkosto, jonka muodostavat 22 itsenäistä alueosuuskauppaa ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Lisäksi S-Ryhmään kuuluu 10 paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat omistavat jäsenet eli asiakasomistajat. (SOK 2010.) S-Ryhmän toimialoja ovat marketkauppa, maatalouskauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppa (SOK 2009).

Osuuskauppa Hämeenmaa on yksi S-Ryhmän 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta. Hämeenmaa toimii 23 kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä työllistäen tällä hetkellä noin 2 600 henkilöä. Siten se on alueensa suurin palvelualan työllistäjä. Päivittäistavarakaupassa Hämeenmaalla on kolme liikemerkkiä: Prisma, S-market ja Sale. Muiden toimialojen liikkeitä ovat muun muassa Kodin Terra sekä ABC-liikennemyymälä. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2010.)

S-Ryhmä on ottanut käyttöönsä vuonna 2008 monimuotoisuuspolitiikan, jota noudattamalla on pyrkimys luoda johtamiskulttuuri, joka ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet. Tällä monimuotoisuuspolitiikalla S-ryhmä pyrkii vastaamaan haasteisiin, joita muun muassa suurten ikäluokkien eläköityminen ja siitä seuraava työvoimapula aiheuttaa. Monimuotoisuuspolitiikan määrittelemä laadukas esimiestyö pitää sisällään sukupuolen, kulttuurisen taustan, iän, toimintakyvyn ja monien muiden yksilöllisten ominaisuuksien huomioimisen. (SOK 2009.)

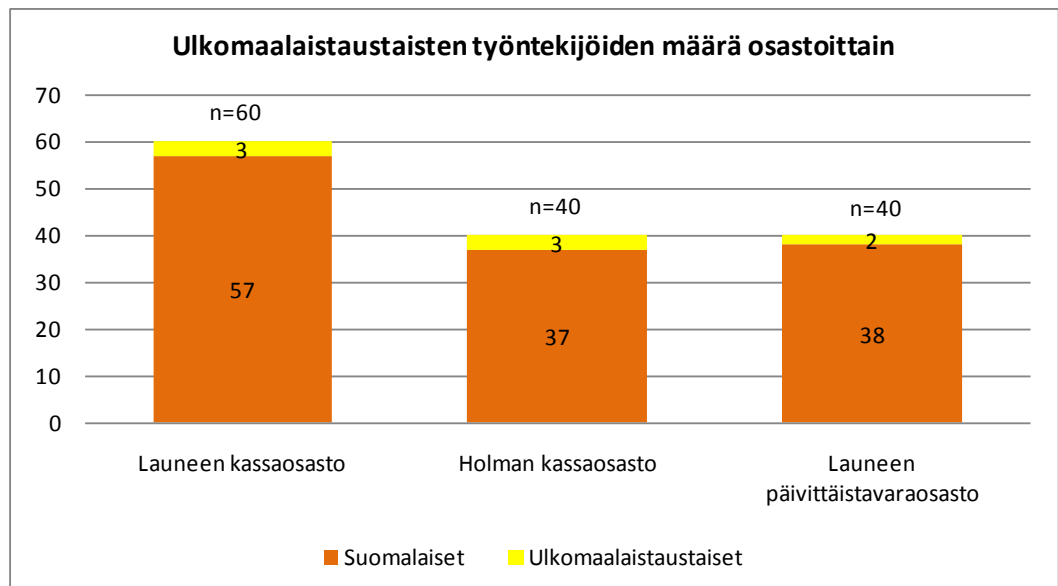
Prismat Laune ja Holma Lahdessa

Lahden alueella on kaksi Prismaa, Launeella ja Holmassa, joiden henkilöstömääriä kuvio 5 seuraavalla sivulla kuvaa. Prisma Launeella kassaosastolla työskentelee noin 60 henkilöä, päivittäistavaruosastolla noin 40 henkilöä ja muilla osastoilla noin 20 henkilöä (Ojala 2010.) Prisma Holmassa kassaosastolla työskentelee noin 40 henkeä, päivittäistavaraosastolla noin 30 henkeä ja muilla osastoilla noin 30 henkeä (Bister 2010).



Kuvio 5. Holman ja Launeen Prisman henkilöstö

Prisma Launeella kassaosaston työntekijöistä kolme on ulkomaalaistaustaisia (kuvio 6). Päivittäistavarapuolella työskentelee kaksi ulkomaalaistaustaista. Muilla osastoilla ei ole ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. (Ojala 2010.) Prisma Holmassa kassaosastolla työskentelee kolme ulkomaalaistaustaista työntekijää. Muilla osastoilla ei tällä hetkellä ole ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. (Bister 2010.)



Kuvio 6. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät

3.1 Case-tutkimuksen esittely

Case-tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esimiehet ottavat ulkomaalaistaustaiset työntekijät huomioon palautteen antamisessa ja miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät kokevat työyhteisön palautteenantokulttuurin. Jotta tiedettäisiin, millainen palautteenantokulttuuri työyhteisössä ylipäätään on, oli tutkimuksessa lisäksi selvitettävä, miten suomalaiset työntekijät palautekulttuurin kokevat.

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle. Tutkimukseen valittiin Prisma Laune ja Holma Lahdesta niiden keskeisen sijainnin vuoksi. Kyseisistä yksiköistä tutkimukseen valittiin ne osastot, joissa tutkimusketkokehdella työskenteli ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Tutkimukseen valittiin mukaan tällä perusteella siis Prisma Launeen kassa- ja päivittäistavaraosastot sekä Prisma Holman kassaosasto.

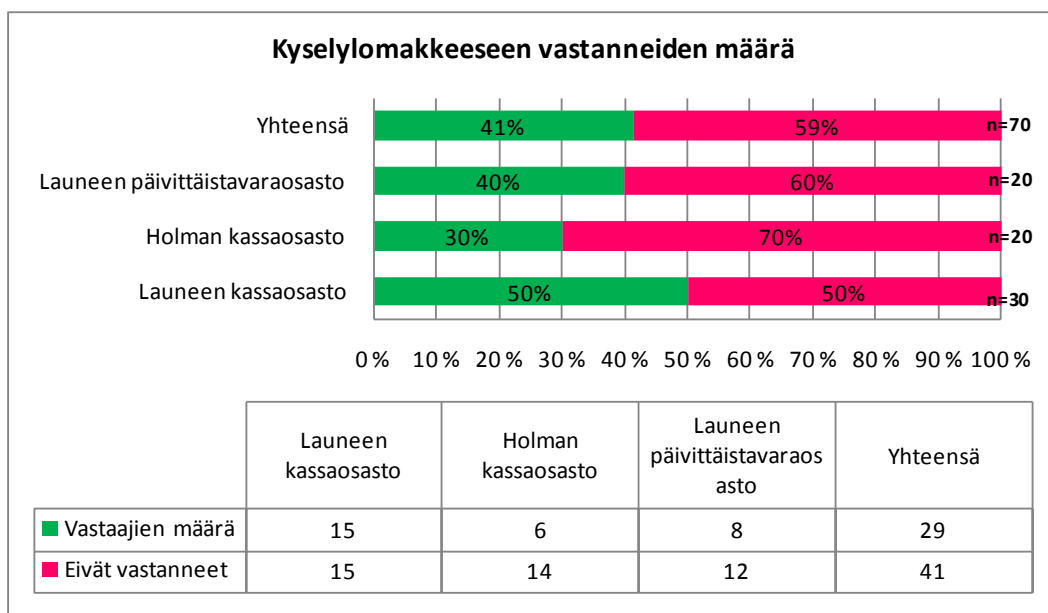
Tutkimusnäytteeseen valittiin puolet jokaisen edellä mainitun osaston työntekijöistä sisältäen kaikki ulkomaalaistaustaiset työntekijät sekä näiden osastojen lähimmät esimiehet. Näytteen katsottiin olevan riittävän kokoinen antamaan suuntaa antava käsitys siitä, miten suomalaiset ja ulkomaalaistaustaiset kokivat palautteenannon onnistuneen esimiehen ja alaisten välillä. Lisäksi, johtuen lyhyestä vastausajasta, eivät kaikki työntekijät olisi edes olleet tavoitettavissa tuolloin johtuen talvilomista sekä siitä, että osa työntekijöistä on töissä vain viikonloppuisin tai harvemmin (esimerkiksi opiskelujen ohella työskentelevät).

Tutkimus jaettiin kahteen osaan. Ensimmäinen osa oli esimiehille tehty kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa käytettiin apuna strukturoitua kysymyslomaketta (liite 1). Haastattelut tehtiin viikolla 11. Ne olivat kestoaltaan noin 25 - 35 minuuttia mittaisia ja käsittelivät palautteen antamista ja saamista työyhteisössä esimiehen näkökulmasta. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin.

Tutkimuksen toinen osa oli työntekijöille jaettu 6-sivuinen kvantitatiivinen tutkimuslomake sisältäen monivalintaväittämiä sekä niitä täydentämään tarkoitettuja avoimia kysymyksiä (liite 3). Lomakkeet annettiin paperiversiona toimipaikkoihin jaettavaksi tiistaina 16.3 ja viimeiset lomakkeet jaettiin työntekijöille saman vii-

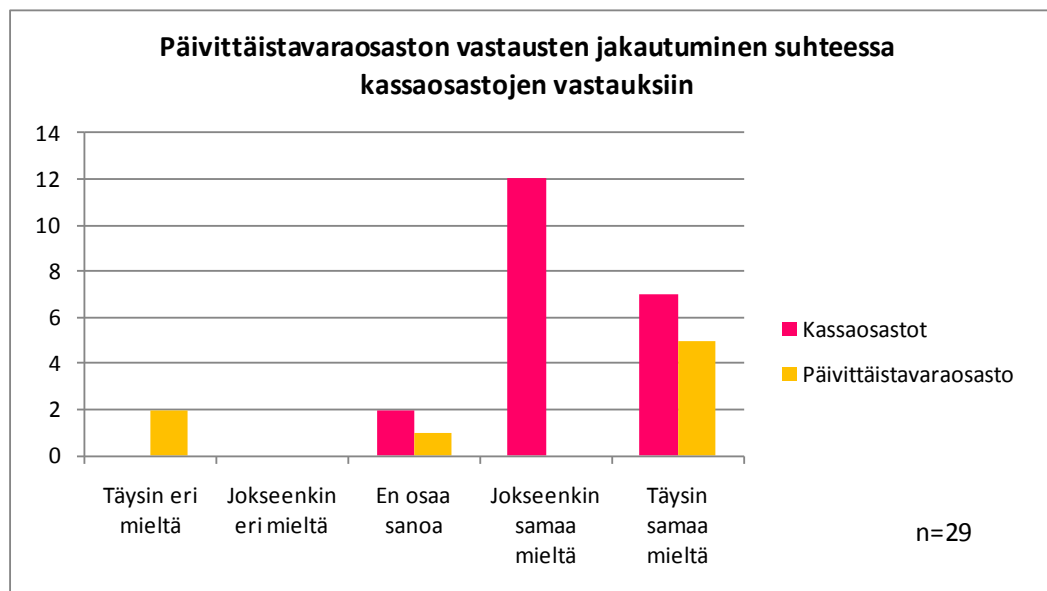
kon perjantaina. Tutkimuslomakkeet jaettiin kaikille paikalla oleville työntekijöille siinä järjestyksessä, missä he saivat paikalle. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden tutkimuslomakkeen saanti varmistettiin antamalla lomake jaettavaksi nimellä varustettuna. Tutkimuslomakkeen viimeinen palautuspäivä oli lauantai 27.3. Vastausaikaa näin ollen annettiin 9-12 päivää johtuen työntekijöiden epäsäännöllisestä työajasta ja vuorotyön luonteesta. Tutkimuslomakkeet pyydettiin palauttamaan kunkin Prisman asiakaspalvelupisteessä olleeseen laatikkoon suljetussa kirjekuoressa.

Tutkimuslomake jaettiin yhteensä 70 henkilölle, joista 30 oli Launeen kassaosaston työntekijöitä, 20 Launeen päivittäistavaraosastolta ja 20 Holman kassaosastolta. Näistä kaikista 29 henkilöä palautti kyselylomakkeen. Vastausprosentiksi muodostui näin 41 % jakautuen osastoittain alla olevan kuvion mukaisesti. Vastausprosentti on heikohko, mutta se oli odotettavissa ja riittänee kuitenkin antamaan suuntaa antavan käsityksen palautekulttuurista.



Kuvio 7. Kyselylomakkeen vastausprosentin jakauma

Tulosten analysoinnissa päädyttiin kuitenkin päivittäistavaraosaston vastausten hylkäämiseen, koska yksikään ulkomaalaistaustainen työntekijä ei kyseiseltä osastolta palauttanut tutkimuslomaketta. Näin ollen ei ollut mahdollista tutkia, miten ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemykset sijoittuvat valtavirran näkemykseen. Lisäksi, päivittäistavaraosaston tulokset poikkesivat jokseenkin sekä Holman että Launeen kassaosastojen vastauksista erityisesti negatiivisen palautteen antamista koskevien väittämien kohdalla. Moneen kysymykseen tuli joukkoa jakavia vastauksia, kuten alla olevassa kuvaajassa monivalintaväittämän 9 ”Esimieheni on alastaan kunnioittava antaessaan negatiivista palautetta” kohdalla on nähtävissä. Koska tutkimuksen tarkoituksena oli peilata esimiehen näkemystä suhteessa alaisten näkemyksiin, hylättiin näin myös esimiehen haastattelu.



Kuvio 8. Monivalintaväittämä 9 jakaa mielipiteitä

3.2 Case-tutkimuksen tulokset

Case-tutkimus toteutettiin siis kahdessa osassa, kuten aiemmin opinnäytetyössä jo mainittiin. Ensiksi käsitellään esimieshaastattelujen tulokset ja sen jälkeen kyselylomakkeen monivalinnat ja avoimet kysymykset, jokainen omana alalukunaan. Lopuksi on yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja tutkimuksen onnistumisen arviointi.

3.2.1 Esimiesten haastattelujen tulokset

Tutkimukseen hyväksytyjä esimieshaastatteluja oli vain kaksi, mikä hankaloitti yleistysten tekoa. Yhteisiä piirteitä haastatteluissa kuitenkin oli selkeästi nähtävillä, joiden esittely alla.

Arvostus alaista ja hänen työtään kohtaan

Esimiehet kertoivat osoittavansa arvostusta olemalla alaisilleen läsnä sekä kyselemällä että kuuntelemalla heitä. Arvostusta osoitetaan myös sanomalla se suoraan esimerkiksi kiittämisen kautta sekä tekemällä samaa työtä alaisten kanssa. Arvostuksena esimiehet myös pitivät sitä, ettei alaista mennä nolaamaan työtovereiden tai asiakkaiden nähden.

"Mä luulen, että mä lähinnä voin osoittaa sen olemalla läsnä, seuraamalla ja kyselemällä varmaankin. "

"Myöskin sillä että mitään palautetta, negatiivista tai positiivista ei mennä siihen asiakkaitten aikana tai toisten työkavereiden aikana antamaan et jos jotain onki tehty pieleen ni sitä ei julkisteta kaikkien kuullen. "

"No esimerkiks ite istumalla kassalla välillä et tekemällä sitä samaa työtä kun nekin aina kun vaa pystyy"

Palautteen antamisen aikaväli, oikea-aikaisuus ja jakautuminen työntekijöiden kesken

Palautetta esimiehet totesivat antavansa liian harvoin, mutta pohtivat ongelman johtuvan isosta työyhteisöstä sekä epäsäännöllisistä työajoista. Työpaikalla ei yksinkertaisesti ole mahdollista olla aina läsnä. Palautteen he niin ikään arvelivat jakautuvan epätasaisesti työntekijöille, koska palautteen antaminen on tilannekohtaista, eivätkä he näe läheskään kaikkia hyvän tai huonon palautteen ansaitsevia tilanteita. Palautteen oikea-aikaisuuteen esimiehet pyrkivät kiinnittämään huomiota, muttei sekään ole aina vuorotyön luonteen vuoksi mahdollista.

"Liian harvoin. Mä annan sitä aina kun siihen on aihetta mutta tota sitä ei mun mielestä koskaan voi antaa liikaa... Se ei mee myöskään ihan tasapuolisesti sen seitsemänkymmenen hengen kesken. Et osa saa enemmän, osa saa vähemmän."

"Sit ku aina sä et saa ees kaikest tietookaa ku enhän mä ole täällä koko aikaa ja siks en voi tietää et jos vaik joku oliski käyttäytyny illal tosi hienosti ja tehny jotai tosi hyvin ni eihän sellaset mun korviini läheskää aina kantaudu et paljon on sellasiiki tilanteit."

"Tottakai se pitäis tulla hyvinkin nopeasti mutta koska mä vaadin siihen et mä nään sen henkilön ni siin voi ihan sen takiikki tietysti ihan vähän aikaa mennä."

Positiivinen ja negatiivinen palaute ja niiden vaikutukset alaisiin

Esimiehet olivat tietoisia siitä, miten rakentava palaute kuuluu antaa. Positiivisen palautteen antamisessa he kuitenkin pitivät tärkeänä toimia omana itsenään, sen enempää tilannetta etukäteen miettimättä. Positiivinen kuin negatiivinenkin palaute tulee usein asiakkaalta. Negatiivinen palaute annetaan kahden kesken ja positiivista voidaan antaa myös kaikkien kuullen. Palautteen, niin positiivisen kuin negatiivisenkin, pyrkivät esimiehet antamaan aina aiheesta. Palautteen antamisen hyvät ja huonot vaikutukset olivat niin ikään tiedossa kuten myös palautteen antamisen haasteet.

"Se tulee ihan spontaanisti...Joo ja ei mul o mitää siihe semmos-ta kaavaa, kai niihin on jotai kaavoja mut et emmä siinä."

"Mä laitan positiivisen palautteet kaikki tonne kansioon mitä tulee kirjallisenä ja mä laitan myös kyl kaikkien näkyvillekki mut mä haluan sille kyseiselle henkilölle sit henkkohtaisesti ninku sanoo."

"Rakentavaa palautetta en koskaan anna näkemättä henkilöä. Et rakentava palaute on aina kahden kesken et se annetaan tällain et ollaan naamat vastakkain ja kopissa ovi kiinni."

"Mut sit positiivinen palaute taas ni se on taas palkkio siinä missä rahakin et se on mun mielestä erittäin tärkeä...Kyl se varmasti motivoi sitä alaista joka saa sen palautteen "

"Sillee et mä en nyt ninku tiedä et voiks sitä positiivist palautetta antaa koskaa liikaa koska siis kumminkaa sä et voi perustyöstä ninku mennä tonne hihkumaan et olipa kiva et käyttäydyit eilen

ninku kuuluu käyttäytyä et ku se aina vaatii jotai..aiheen.."

"No siinä (negatiivisen palautteen antamisessa) on se hyöty että jos jotain tehdään väärin niin ei sitä pysty korjata jos ei henkilö itse tiedä tehneensä väärin."

"Voidaan kyynelehtiä et sitä voi tulla et tavallaan menee hetkeks ninku tunteet sekasin et sitä voi tulla mut et siinäkin pitää vaan antaa aikaa toiselle et ei voi olettaa et toinen pystyy sit siltä istumalta lähteen palveleen tonne noit asiakkait."

Palautekulttuuri

Palautekulttuurin esimiehet kokivat avoimeksi, palautetta annetaan myös heille sen lisäksi, että he antavat alaisilleen sitä. Palaute annetaan usein kasvotusten tai puhelimitse ja palautetta tulee jostain aina päivittäin. Esimiehet pyrkivät tekemään annetuille palautteille aina jotain, palautteesta riippuen.

"Antaa (alaiset palautetta)...Mun täytyy oikeesti olla kiitollinen siitä että antaa niin hyvässä kun huonossa että toki olen mäkin sillai et esimies on aina varmaan jollain lailla pelottava vaikka mä en itseäni koe mitenkään pelottavana ihmisenä mut et varmaan joku asia esimiehestä tekee semmosen kynnyksen lähestyä ninku negatiivisis asiois nimenomaan."

"Se o kyl semmone asia mitä mä itekki yritän korostaa et kaikest saa sanoa ni kyl ne ninku antaa sit ihan kaikesta..."

"No ne aina tulee jotai ni tulee kysyy et onks aikaa jutella tai soittaa et jotkut mieluummin soittaa ja halua puhua puhelimesta ne asiat."

"No siis vaikee sanoo mut et must tuntuu et joka päivä tulee jotai jostain asiasta et ne ei oo mun mielest ninku tilannesidon-naisii..."

"Se riippuu palautteesta mutta siis yleensä mä nyt yritän tehdä niille jotain ja pysyä tyynenä...enkä paljasta tavallaan omia tunteitani."

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden huomioiminen

Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä ei palautteen antamisessa huomioida mitenkään eri tavalla kuin muitakaan työntekijöitä. Ainoastaan puutteellisesta kielitaidosta johtuvissa asioissa heille annetaan erityishuomiota, jotta varmistetaan heidän ymmärtämisensä. Esimiehet kokevat sen jopa tasa-arvoa horjuttavana asiana, mikäli he antaisivat ulkomaalaistaustaisille erityishuomiota heidän erilaisen taustansa vuoksi.

"Et ainoo mitä mä saattasin kysellä enemmän on et ymmärtääkö ne ja et sit semmosii mitä on tullu etee nii on nää juhlapyhien poikkeavuudet et niihin mä sit yritän kiinnittää huomioo...Mut et kyl must tuntuu et he on meil töissä ni ne o ihan samallaisii työntekijöit ku muutki... Et tietenki jos ne tarvii enemmä apuu ni se tietenki huomioidaa mut et emmä niit kohtele mitenkää muuten eri lailla..."

"Nii jos puhutaan nyt nimen omaan ulkomaalaistaustaisista niin mukautan varmaan sen puhetyylin sillee et ihan ninku muutenkin juteltaessa silleen et siinä mä joudun miettimään kans niitä sanoja et miten mä sanon ja millä sanoilla et ja millä kielellä et jos mä puhun jollain puhekielellä ni se ei välttämättä mee ihan..."

"Et voi olla et jos mä nyt rupeisinki heiltä hirveesti kyselemään ja ihmettelemään heijän kanssa ni he vois kokee sen sit taas silleen et he on nostettu jotenki edelle ja mä tarkkailen heitä erityisesti..."

"Mun mielest tavallaa, nyt mä siis puhun täst porukast mikä meil tääl nyt tällä hetkellä on, et voihan olla et tulevaisuudes tuleekin joku poikkeava tilanne et on joku henkilö joka kaipaaki enemmän huomioo mutta siis nää henkilöt ketä meillä nyt on töissä ni sulautuu tähä joukkoon ninku kuka tahansa suomen kansalainenkin et en mä koe et mun täytyy heitä mitenkää eri tavalla huomioida..."

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden suhtautuminen palautteeseen

Ulkomaalaistaustaisten suhtautuminen palautteeseen ylipäättään eroaa esimiesten arvelujen mukaan korkeintaan ehkä siinä, että he ottavat negatiivisen palautteen suomalaisia raskaammin. Tällöin esimiehet pyrkivät auttamaan asian käsittelyssä ja ylitsepääsemisessä. He eivät kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta, että tulevaisuudessa asiat olisivat toisin.

"Mä väitän et jossain suhteessa se eroaa sillä lailla että ulkomaalaistaustaiset ottaa sen ehkä raskaammin, nyt siis puhutaan rakentavasta palautteesta, ni ottaa sen ehkä raskaammin...Et en tiedä johtuaks se kulttuurieroista vai näin mut et mä oon kokenu sen näin."

"Mun mielest ninku eroaa siin et ulkomaalaistaustasil o ninku niin käsittämätön ammattilypeys sitä asiaa kohtaan mitä ne tekee et ne o oikeesti välillä aivan järkyttyneit jos ne o tehny jonku virheen sit sillee ninku paljo syvemmi ku suomalaisine..."

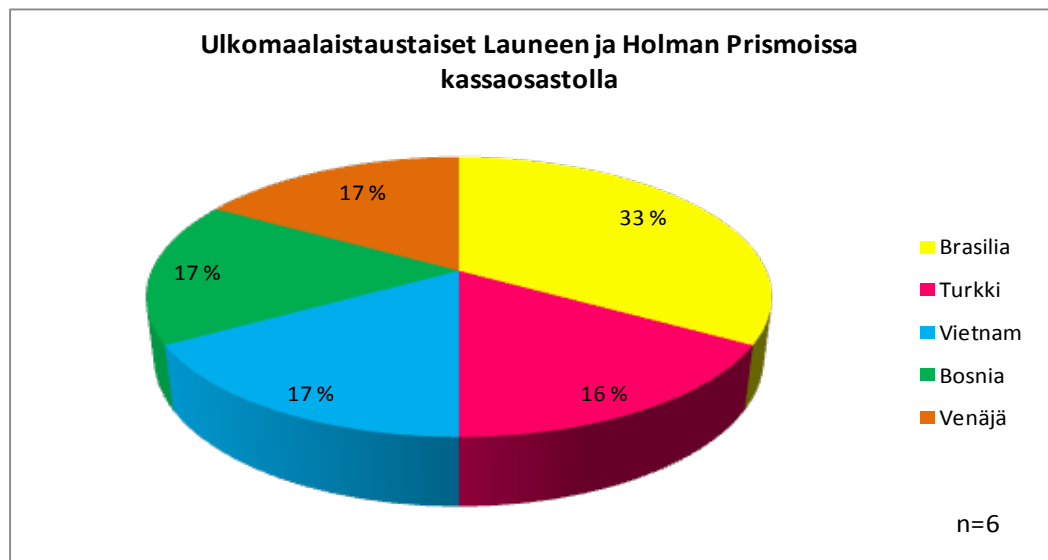
"Ku mä annan sen palautteen ni se tulee asiasta mut se et mä koitan saada sen ihmisen sit eri tavalla eteenpäin et koska jos se otetaan raskaammin se palaute ni sillee et se henkilö kuitenkin pystys pääsemään yli et sitä työstöä sit kuitenkin..."

3.2.2 Kyselytutkimuksen monivalintaväittämien tulokset

Monivalintalomake (liite 3) koostui 21 monivalintaväittämästä ja kuudesta avoimesta kysymyksestä. Niiden lisäksi selvitettiin vastaajien taustatietoja. Monivalintaväittämien vastausvaihtoehdot olivat tehty Likertin asteikon mukaisesti, jossa vastausvaihtoehtoina olivat seuraavat: täysin samaa mieltä (5), jokseenkin samaa mieltä (4), en osaa sanoa (3), jokseenkin eri mieltä (2), täysin eri mieltä. Koska vastaajissa oli mukana henkilöitä, jotka eivät kyselyyn päässeet vastaamaan äidinkiellellään, oli lisäksi annettu kuudes vastausvaihtoehto: en ymmärrä tätä kysymystä. Vaihtoehtoa ei kuitenkaan kukaan vastaajista valinnut. Kaikkiin monivalintaväittämiin oli vastattu jokaisessa lomakkeessa.

Vastaajien taustatiedot

Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen palautekulttuuri tutkittavilla osastoilla on ja erityisesti, miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät kokevat palautekulttuurin, niin kyselytutkimuksen tuloksissa eriteltiin ulkomaalaistaustaiset työntekijät omaksi ryhmäkseen. Alla olevassa kuviossa 9 on jaoteltuna Holman ja Launeen kassaosastoilla työskentelevien ulkomaalaistaustaisten kotimaa. Yhteensä kaikista kuudesta ulkomaalaistaustaisesta työntekijästä kyselylomakkeen palautti neljä henkilöä. Näistä neljästä kolme oli tullut Suomeen avo- tai avioliiton kautta ja yksi perheen vuoksi. Edelleen, ulkomaalaistaustaisista kolme neljästä piti suomen kielen taitoaan hyvänä ja yksi erittäin hyvänä. Suomessa he olivat asuneet keskimäärin 15 vuotta, mikä osaltaan selittää heidän hyvää kielitaitoaan.

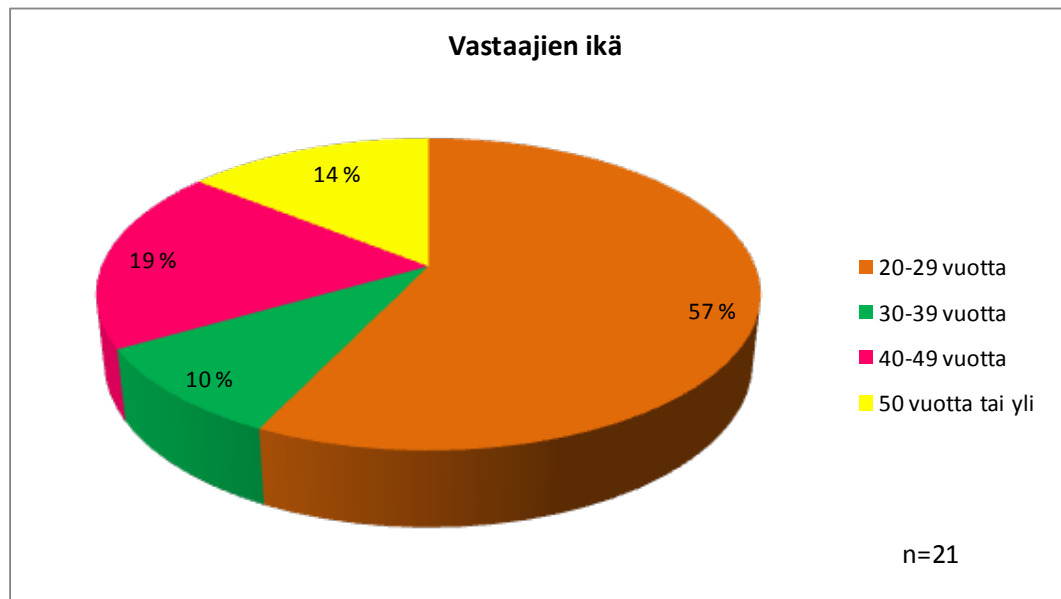


Kuvio 9. Ulkomaalaistaustaisten kotimaat

Kyselylomakkeessa selvitettiin lisäksi vastaajien taustatietoja, jotta tiedettäisiin, oliko vastaajien joukko riittävän heterogeeninen edustamaan koko osastonsa mielipidettä palautteen annossa, koska näyte ei käsittänyt kuin puolet kunkin osaston työntekijöistä. Saatujen tulosten perusteella vastausjoukko on melko heterogeeninen.

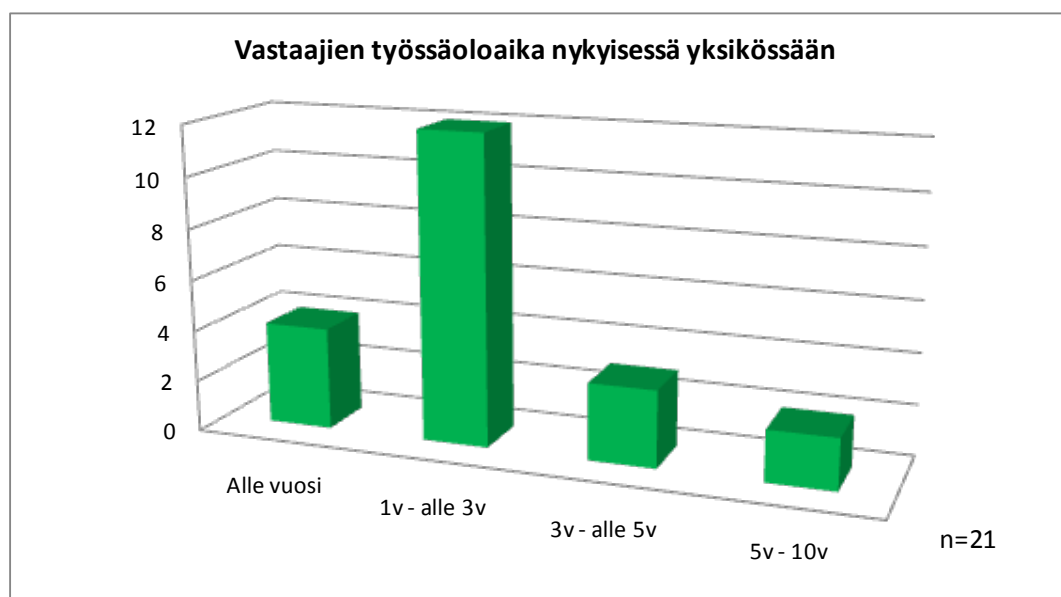
Vastaajista miehiä oli yksi ja loput kaksikymmentä olivat naisia. Kuviossa 10 olevasta ikäjakaumasta näkyy, että suurin osa vastaajista oli yli 20 vuotiaita, mutta

alle 30 vuotta. Loput vastaajista jakautuivat melko tasaisesti eri ikäkategorioihin. Kuitenkaan yksikään vastaaja ei ollut alle 20 vuotta.



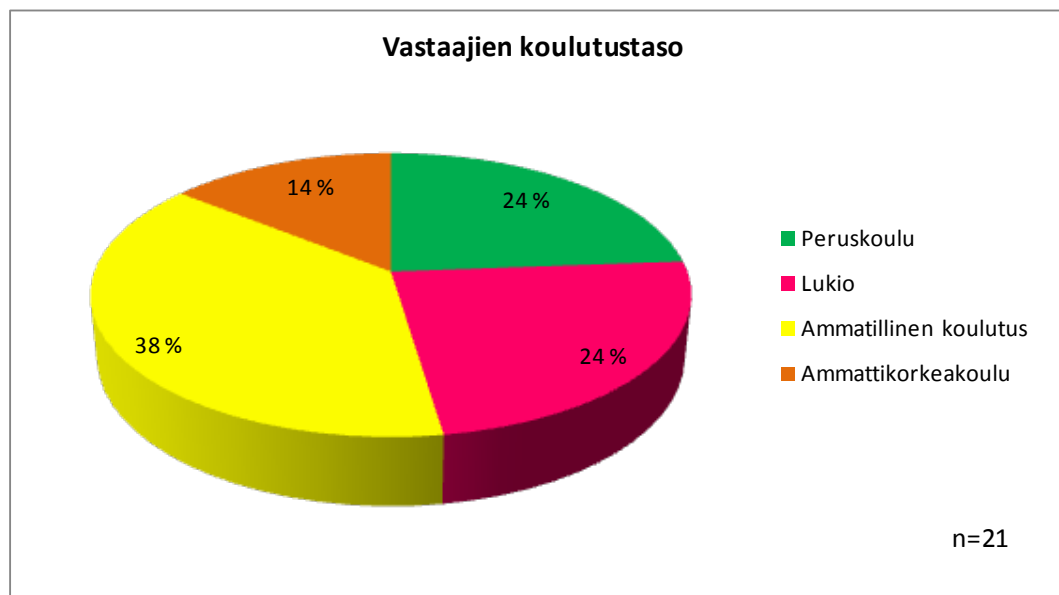
Kuvio 10. Vastaajien ikäjakauma

Suurin osa vastaajista oli työskennellyt nykyisessä yksikössään yli vuoden, mutta alle kolme vuotta. Tätä selittää osin se, että Holman Prisma on avattu vasta vuoden 2009 alkupuolella. Muihin kategorioihin vastaajat jakautuivat suhteellisen tasaisesti alla olevan kuvion 11 mukaisesti.



Kuvio 11. Vastaajien työskentelyaika

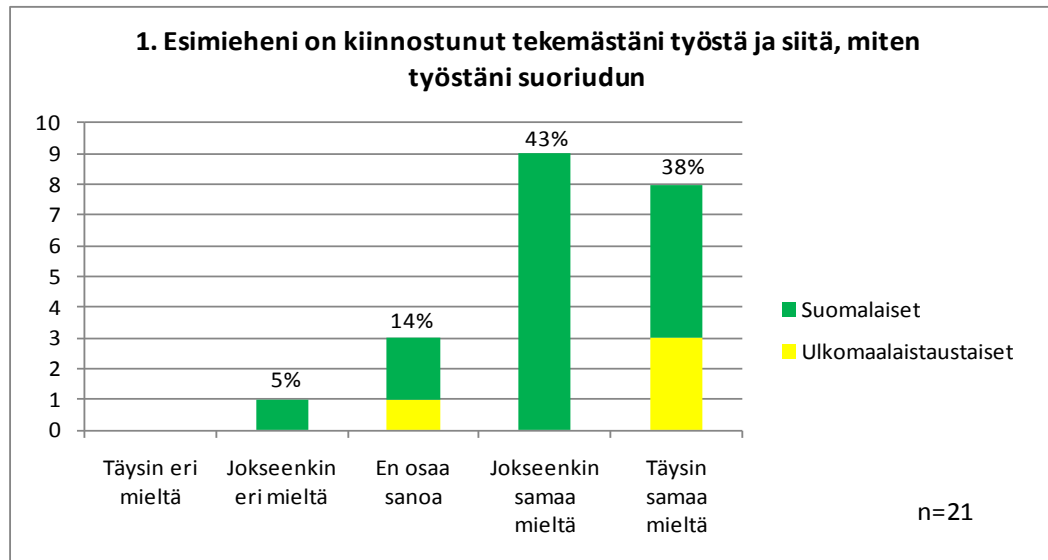
Vastaajien koulutustaso vaihteli ja moni vastaajista ilmoitti sijoittuvansa useampaan kategoriaan. Näin ollen täysin kattavaa kuviota vastaajien koulutustasosta ei saatu, mutta alla oleva kuva on suuntaa antava. Ne, jotka ilmoittivat koulutukseensa useamman asteen tai oppilaitoksen, on jaettu suurin piirtein tasan kunkin asteen kohdalle. Sen vuoksi myöskään ristiintaulukointia ei koulutustasosta olisi voitu tehdä. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Vastaajien koulutus

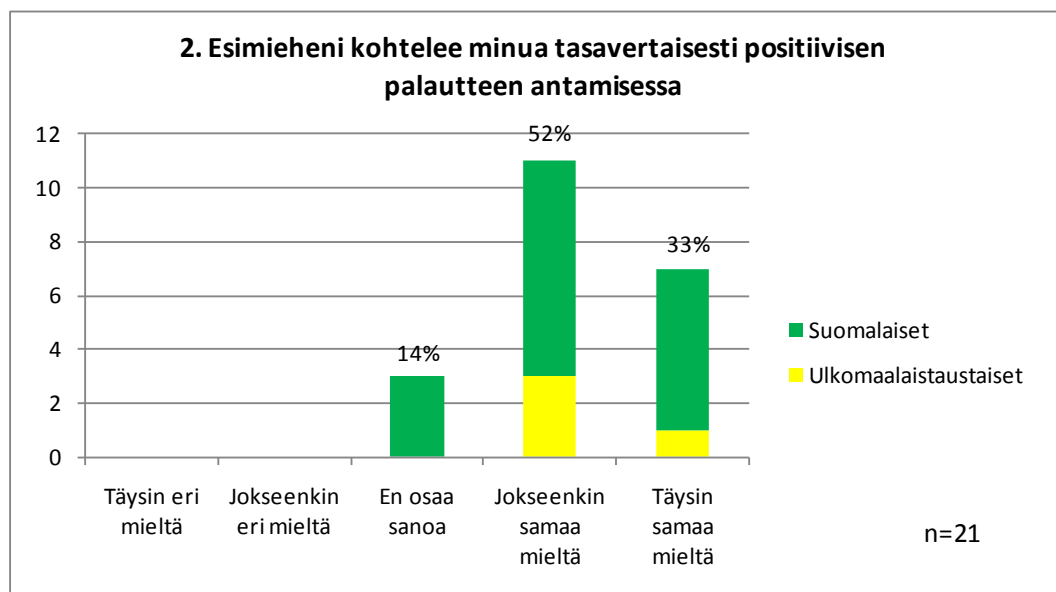
Monivalintaväittämien tulokset

Ensimmäisen monivalintaväittämän avulla oli tarkoitus kartoittaa, kokevatko alaiset esimiestensä olevan kiinnostuneita alaisten tekemästystä työstä ja siitä, miten he onnistuvat työssään. Suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kuten seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 13 käy ilmi. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä, mutta muutama vastaaja oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kolme vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Yksi heistä oli ulkomaalaistaustainen. Kolme muuta ulkomaalaistaustaista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



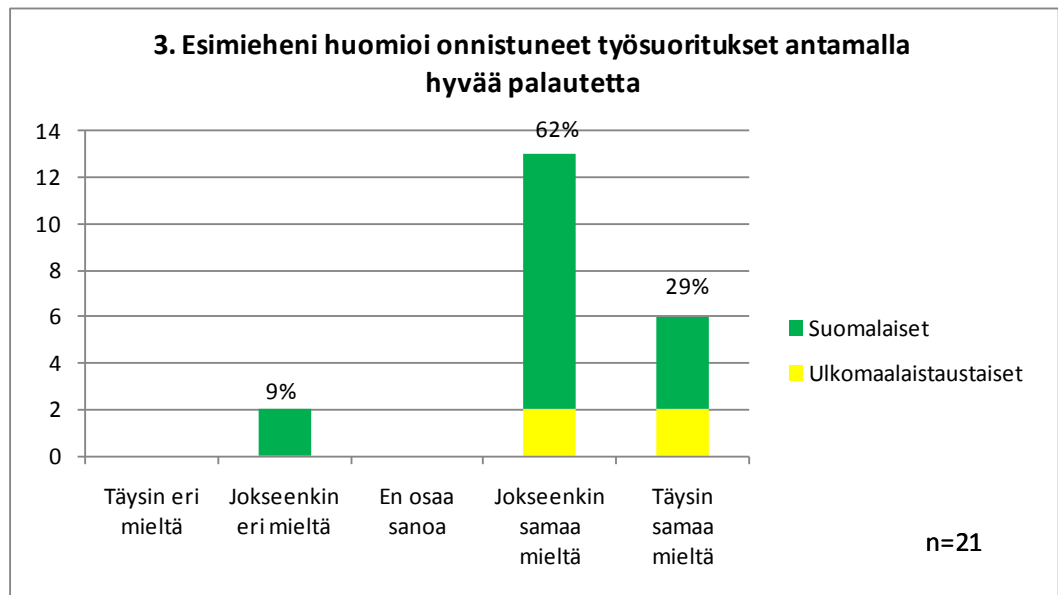
Kuvio 13. Esimiehen kiinnostus alaisen työhön

Toisessa monivalintaväittämässä selvitettiin, kokevatko alaiset, että esimies on tasapuolinen heitä kohtaan antaessaan positiivista palautetta. Kuten kuviossa 14 käy ilmi, pääasiassa alaiset kokevat, että esimies on tasapuolinen positiivista palautetta antaessaan. Kolme vastaajista ei osannut sanoa kantaansa asiaan ja yksi vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Kaikki muut vastaajat olivat väittämän kanssa joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Ulkomaalaistaustaiset henkilöt olivat niin ikään jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



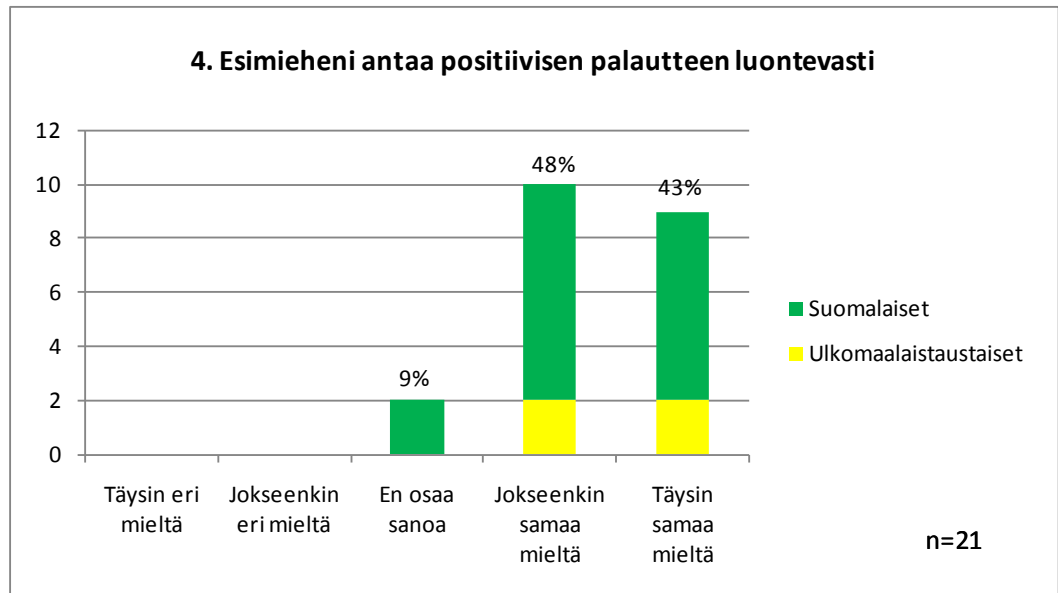
Kuvio 14. Alaisten tasavertainen kohteleminen

Kolmannessa monivalintaväittämässä arvioitiin, huomioiko esimies alaistensa mielestä heidän onnistuneet työsuorituksensa hyvän palautteen muodossa. Kuten kuvio 15 osoittaa, suurin osa vastaajista ulkomaalaistaustaiset työntekijät mukaan lukien kokivat, että esimies huomioi onnistumiset antamalla hyvää palautetta. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä, mutta kaksi vastaajaa oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”En osaa sanoa”.



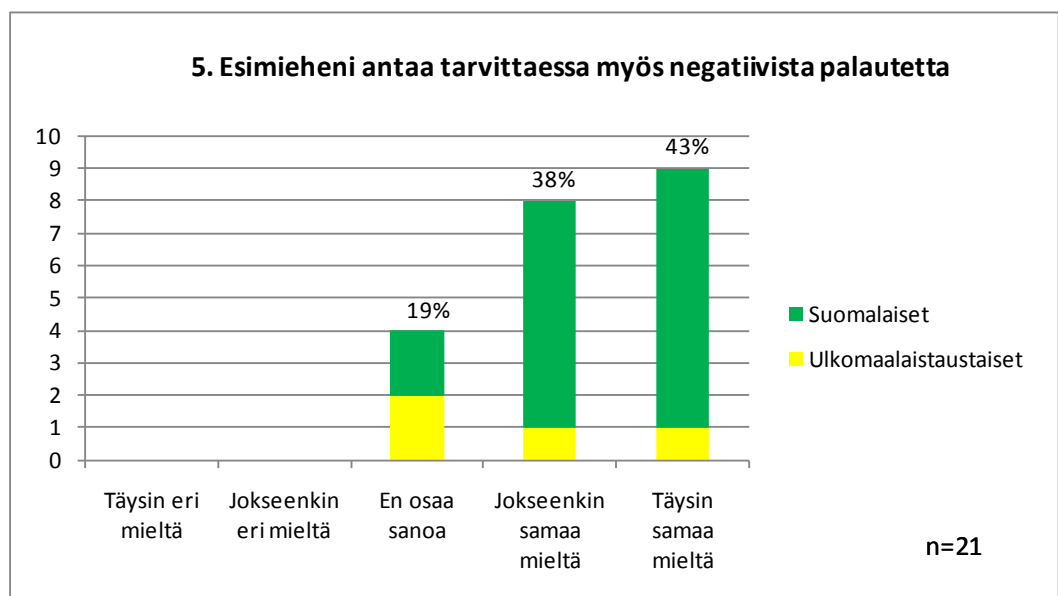
Kuvio 15. Onnistuneiden työsuoritusten huomiointi

Neljäs väittämä selvitti, onko esimies alaistensa mielestä luonteva antaessaan positiivista palautetta. Kuten kuvio 16 seuraavalla sivulla tuo esille, valtaosa vastaajista on väittämän kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Myös ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemykset asiasta sijoittuvat valtaväestön kanssa kanssa samoille linjoille. Vastaajista kaksi ei osannut sanoa kantaansa.



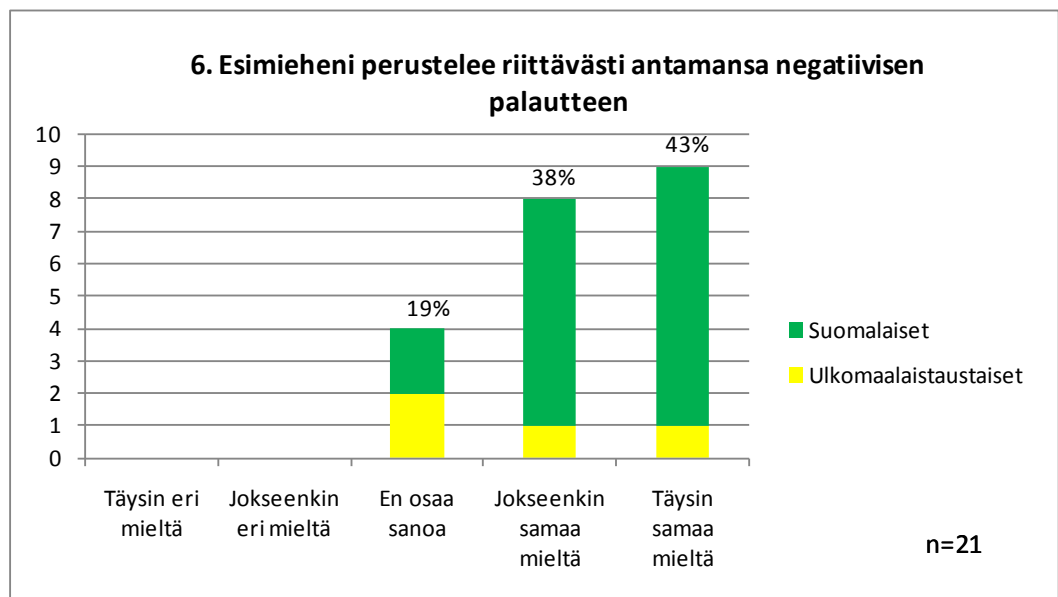
Kuvio 16. Esimiehen luontevuus palautteen annossa

Monivalintaväittämä viisi kartoitti sitä, antaako esimies alaisilleen myös negatiivista palautetta, mikäli tarvetta ilmenee. Suurin osa vastaajista puolel ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä mukaan lukien oli jälleen täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Neljä vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ja heistä kaksi oli ulkomaalaistaustaisia. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa kuitenkaan eri mieltä (Kuvio 17).



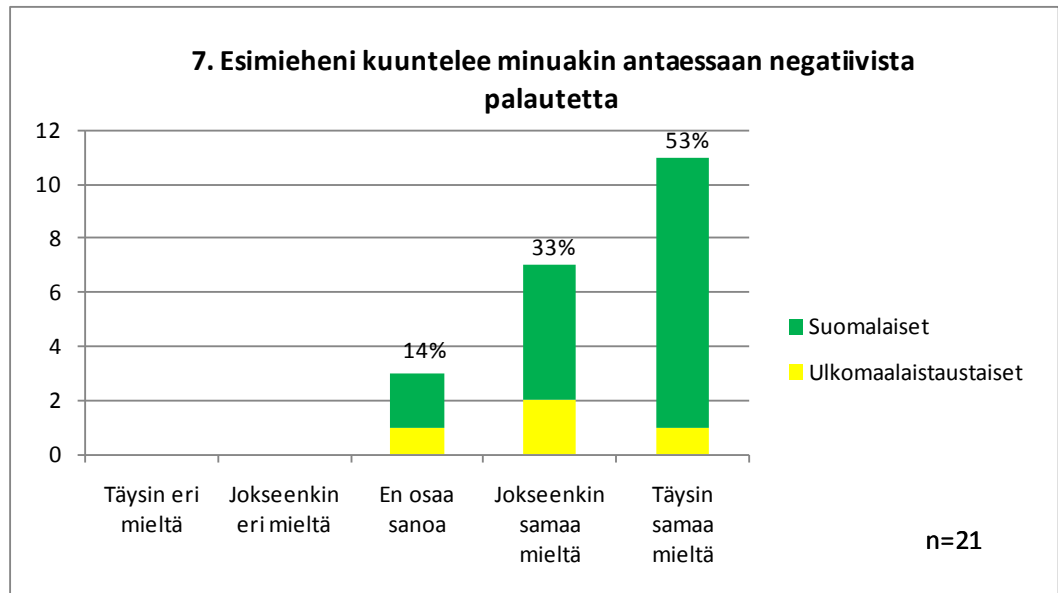
Kuvio 17. Esimiehen negatiivisen palautteen antaminen

Monivalintaväittämässä kuusi selvitetiin, perusteleeko esimies alaisten mielestä negatiivista palautetta alaiselle antaessaan riittävästi, miksi palautetta antaa. Suurin osa vastaajista oli väitteen kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Neljä vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ja kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä väitteen kanssa. Kuten kuvioista 18 näkyy, ulkomaalaistaustaisten henkilöiden näkemykset asiasta sijoittuvat tasaisesti samoille linjoille valtavirran mielipiteiden kanssa.



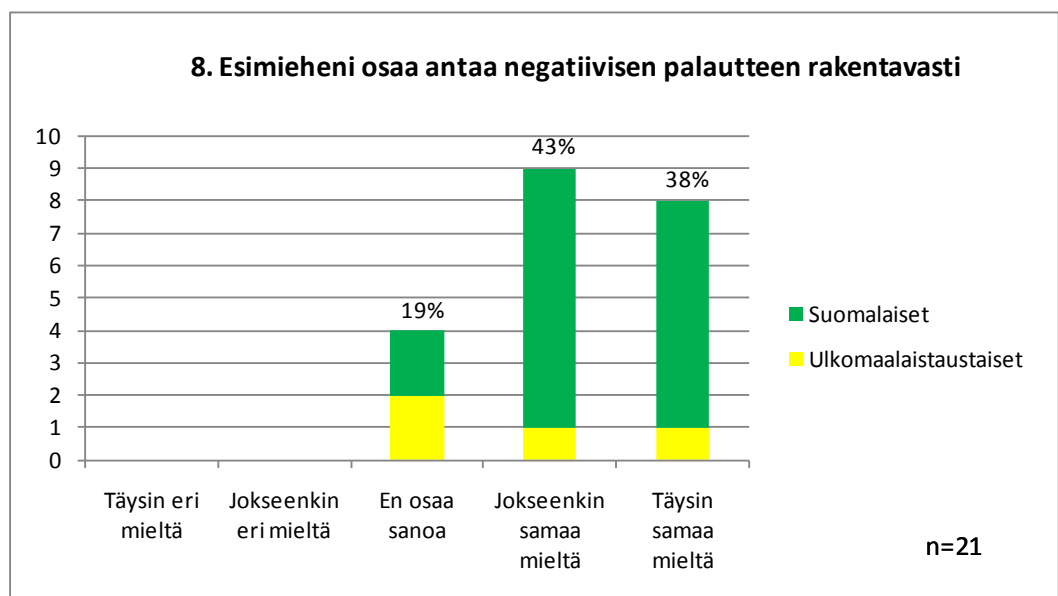
Kuvio 18. Negatiivisen palautteen perustelu

Seitsemäs väittämä selvitti, kuunteleeko esimies negatiivista palautetta antaessaan alaisten mielestä heidän kantaansa. Jälleen valtaosa vastaajista oli väitteen kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä ja vain kolme vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Ulkomaalaistaustaisten henkilöiden näkemykset sijoittuivat valtavirran vastauksiin kuvion 19 mukaisesti, joka löytyy seuraavalta sivulta.



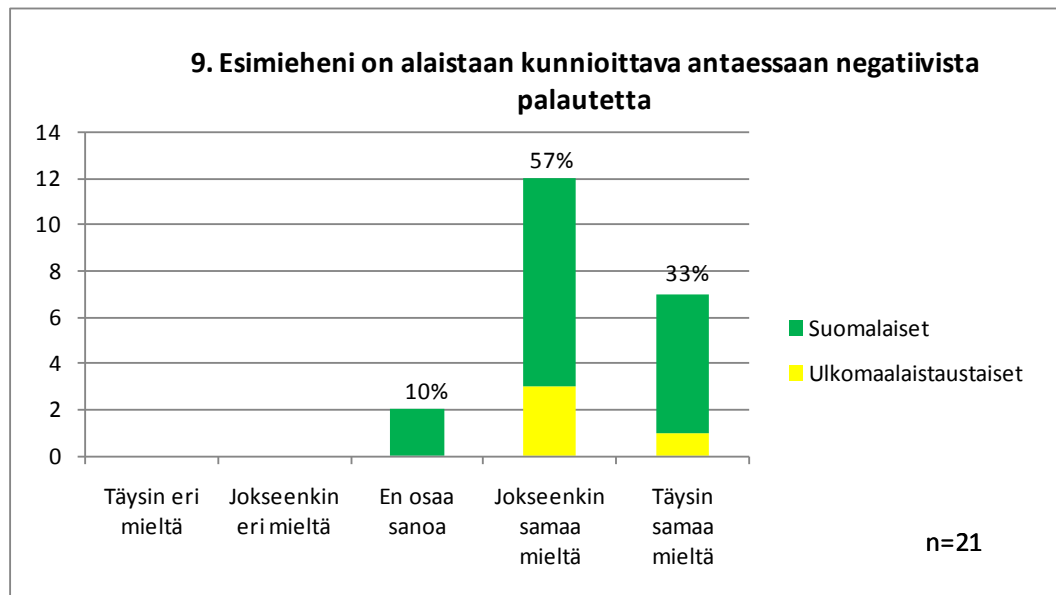
Kuvio 19. Alaisen kuuntelu negatiivista palautetta annettaessa

Kahdeksas monivalintaväittämä käsitteli sitä, osaako esimies antaa negatiivisen palautteen alaisen mielestä rakentavasti. Kuten kuviossa 20 käy ilmi, suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että esimies osaa antaa negatiivisen palautteen rakentavasti. Neljä vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ja heistä kaksi oli ulkomaalaistaustaisia. Loput kaksi ulkomaalaistaustaista työntekijää oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.



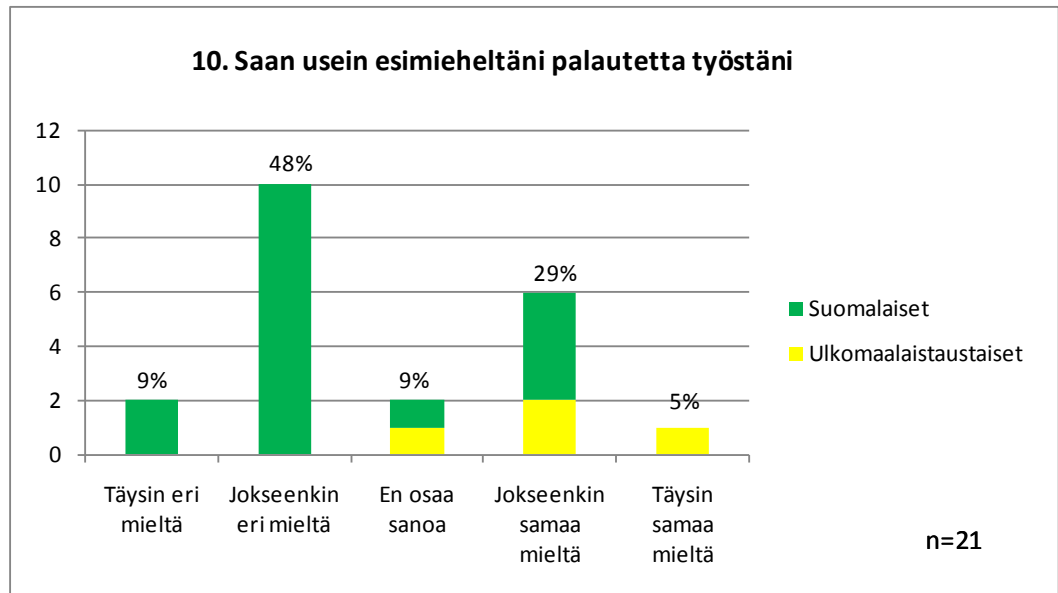
Kuvio 20. Palautteen antaminen rakentavasti

Yhdeksännellä väittämällä pyrittiin selvittämään, kokevatko alaisen esimiehensä olevan heitä kunnioittava negatiivista palautetta antaessaan. Kuviosta 21 näkee, että hieman yli puolet vastaajista on väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Tähän ryhmään sijoittuvat myös kolme neljästä ulkomaalaistaustaisesta työntekijästä. Kolmasosa vastaajista kokee olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja heidän joukossaan on yksi ulkomaalaistaustainen henkilö. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa kantaansa asiaan.



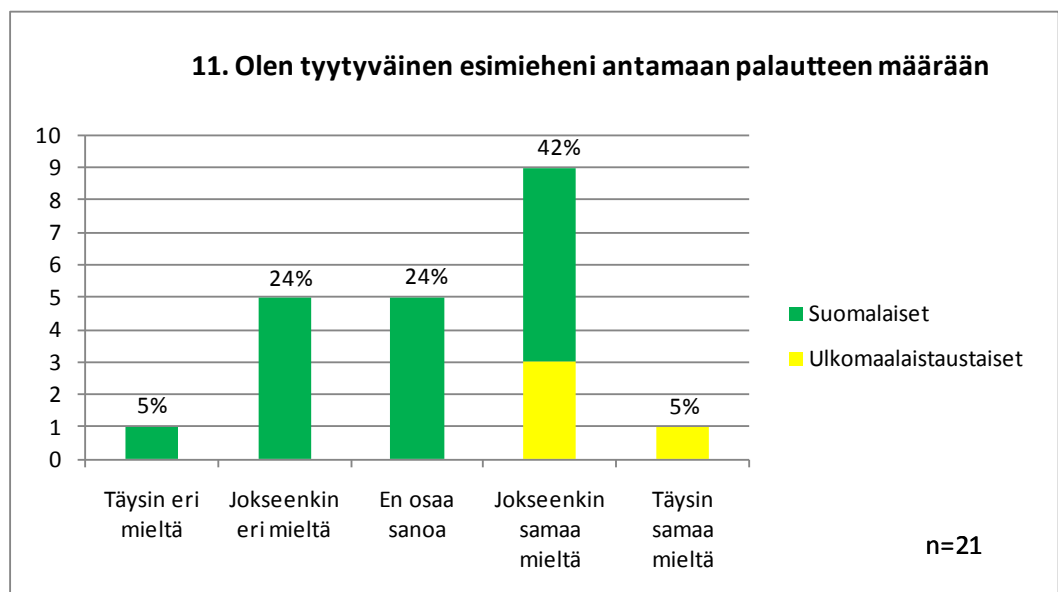
Kuvio 21. Alaisen kunnioitus negatiivista palautetta annettaessa

Kymmenes monivalintaväittämä kartoitti sitä, kokevatko alaiset saavansa usein työstään palautetta. Kuten kuviossa 22 näkyy (seuraavalla sivulla), vastaajien mielipiteissä oli selvää hajontaa. Lähes puolet vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ja toinen heistä oli ulkomaalaistaustainen. Vajaa kolmasosa vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja heistä kaksi oli ulkomaalaistaustaisia. Neljäs ulkomaalaistaustainen ilmoitti olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kuviosta käy selkeästi ilmi, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät pääasiassa kokevat saavansa usein palautetta, kun taas valtaosa suomalaisista työntekijöistä ei koe saavansa esimieheltään usein palautetta.



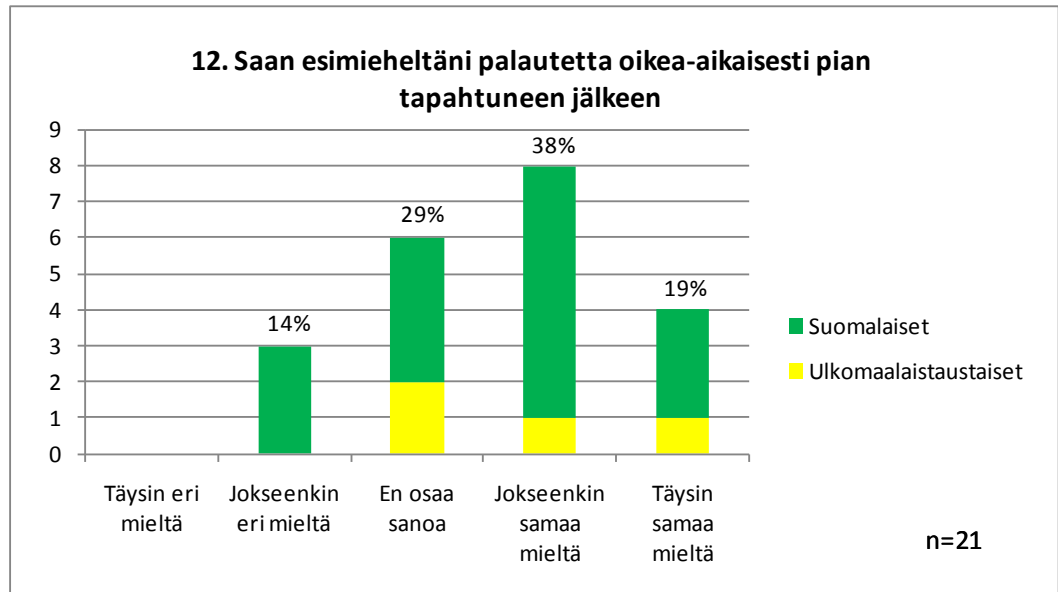
Kuvio 22. Palautteen anto

Väittämä 11 kartoitti alaisten tyytyväisyyttä annetun palautteen määrään. Kuten kuviosta 23 käy ilmi, ulkomaalaistaustaiset työntekijät ovat kaikki väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Suomalaisista työntekijöistä kukaan ei ole väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Neljäsosa vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä ja neljäsosa ei osannut ilmaista kantaansa. Lähes puolet kaikista vastaajista kuitenkin vastasivat olevansa väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä.



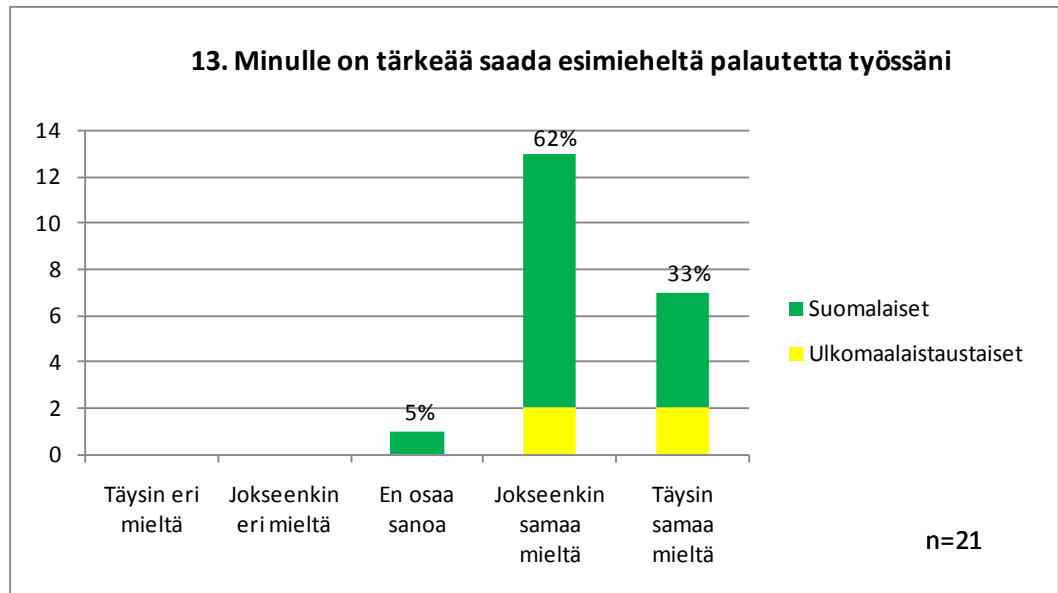
Kuvio 23. Alaisten tyytyväisyys annetun palautteen määrään

Väittämässä 12 selvitettiin, kokevatko alaiset saavansa palautetta oikea-aikaisesti esimieheltään. Suurin osa vastaajista koki olevansa väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kolmasosa ei osannut sanoa kantaansa. Ulkomaalaistaustaisten näkemykset sijoittuivat myös tasaisesti edellä mainittuihin kolmeen kategoriaan kuvion 24 mukaisesti. Kolme vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.



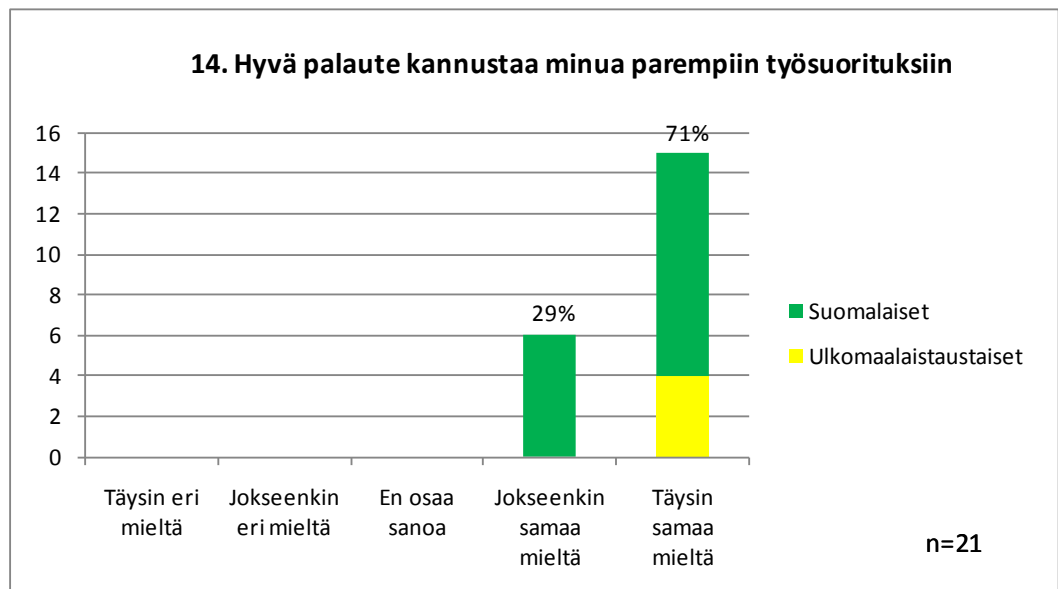
Kuvio 24. Palautteen oikea-aikaisuus

Monivalintaväittäjä 13 kartoitti palautteen saamisen tärkeyttä alaisten mielestä. Kolmasosa vastaajista, sisältäen kaksi ulkomaalaistaustaista työantekijää, oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Valtaosa vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä. Myös loput kaksi ulkomaalaistaustaista sisältyi edellä mainittuun ryhmään. Yksi vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. (Kuvio 25, seuraavalla sivulla.)



Kuvio 25. Palautteen saamisen tärkeys

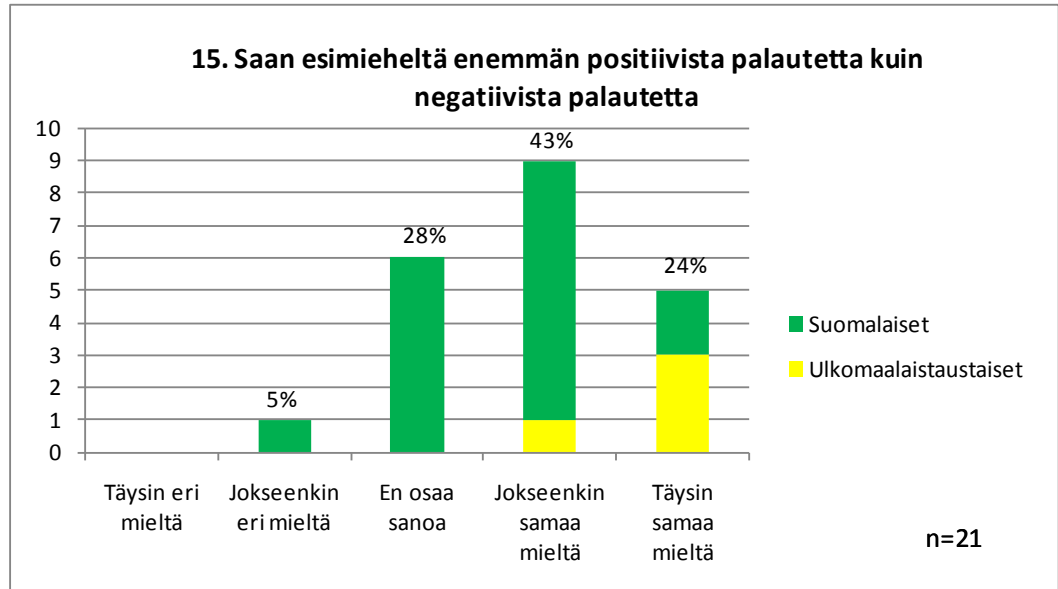
Väittämässä 14 selvitettiin hyvän palautteen saamisen kannustavaa vaikutusta alaisiin. Vastaajat olivat yksimielisesti väitteen kanssa samaa mieltä, kuten kuviosta 26 käy ilmi. Ulkomaalaistaustaiset olivat kaikki valtaosan vastaajista kanssa täysin samaa mieltä väittämästä. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä eikä kukaan valinnut vaihtoehtoa ”En osaa sanoa”.



Kuvio 26. Hyvän palautteen kannustava vaikutus

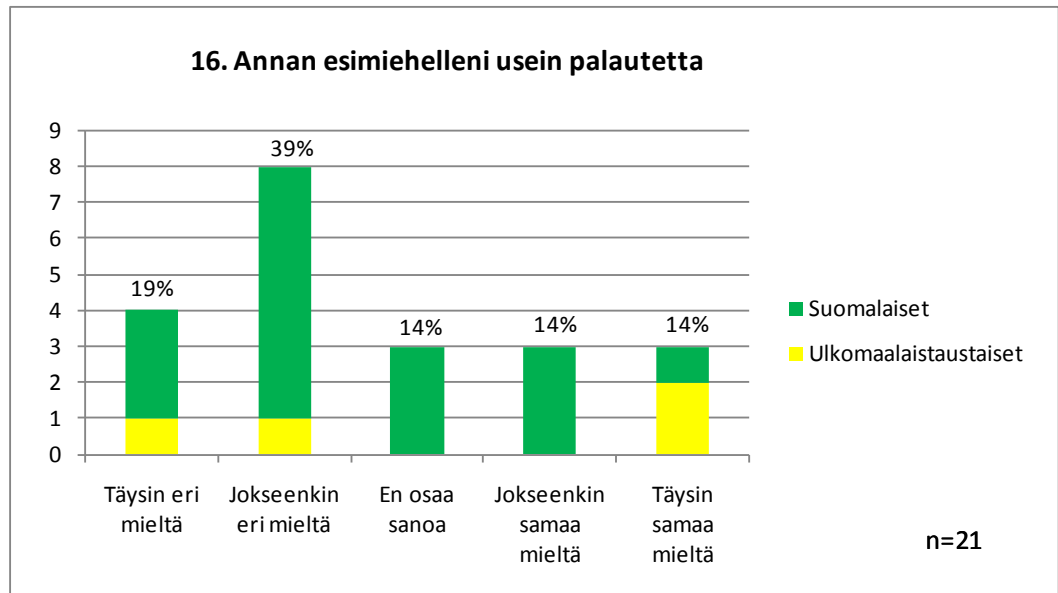
Monivalintaväittäjä 15 kartoitti, saavatko alaiset enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta esimieheltään. Kuten kuviosta 27 näkyy, niin yli puolet vastaa-

jista kaikki ulkomaalaistaustaiset työntekijät sisältäen olivat väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Lähes kolmasosa ei kuitenkaan osannut sanoa kantansa ja yksi vastaaja oli väitteen kanssa eri mieltä.



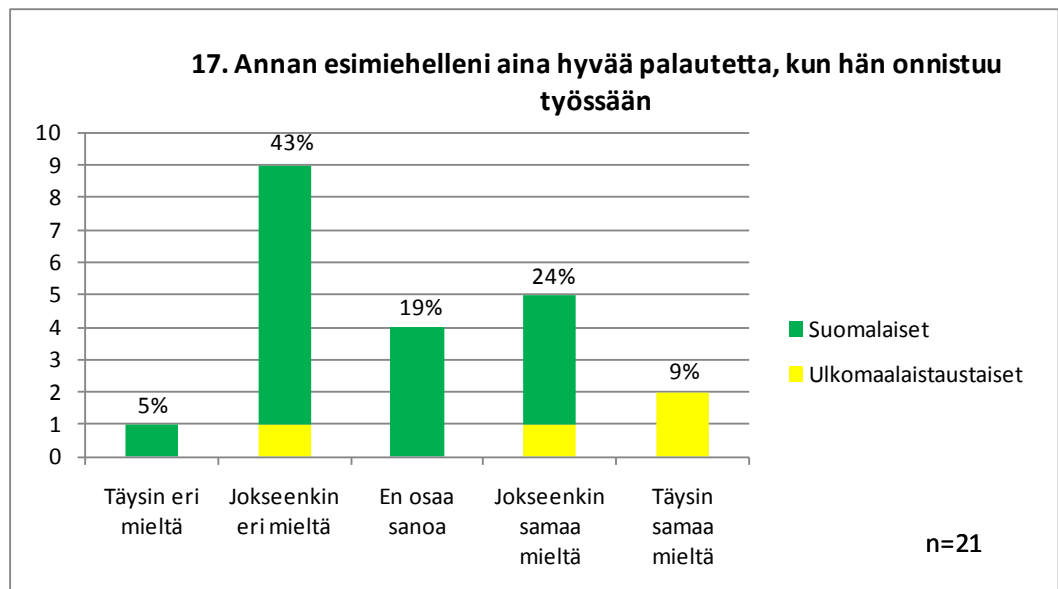
Kuvio 27. Enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta

Väittämällä 16 selvitettiin, antavatko alaiset esimiehelleen usein palautetta. Kuten kuviosta 28 seuraavalla sivulla käy ilmi, niin vastaukset jakautuivat melko tasaisesti joka vaihtoehdolle. Reilut puolet vastaajista kuitenkin oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Edellä mainituissa kategorioissa oli mukana myös kaksi ulkomaalaistaustaista. Loput kaksi olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



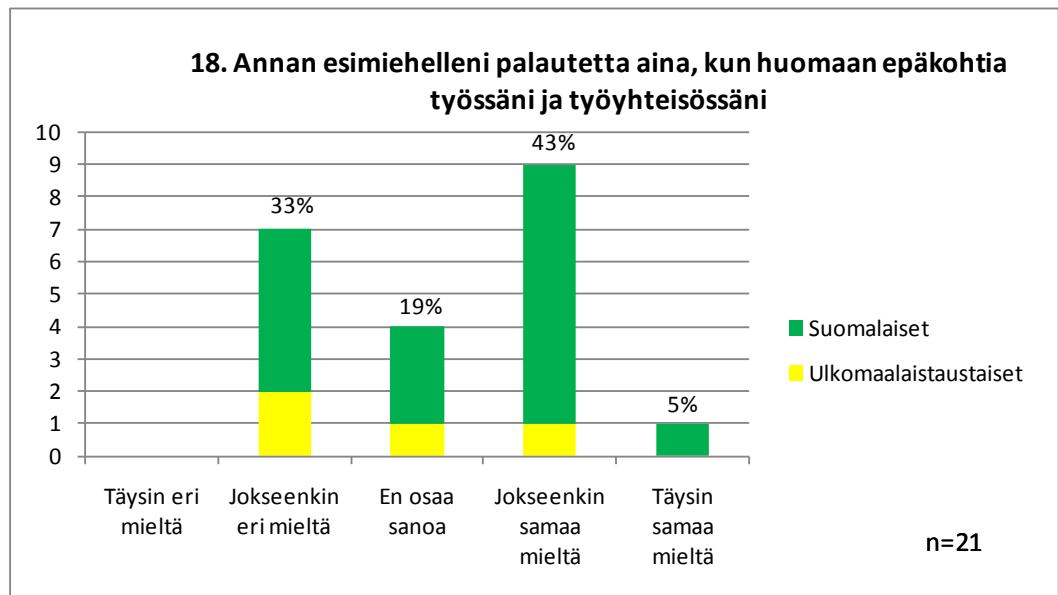
Kuvio 28. Alaisten antama palaute esimiehelle

Väittämässä 17 kartoitettiin, antavatko alaiset palautetta esimiehelleen tämän onnistuessa työssään. Vastaajista hieman alle puolet vastasi olevansa väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Viidesosa vastaajista ei osannut ilmaista kantaansa ja vajaa kolmasosa oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Ulkomaalaistaustaiset sijoittuvat vastauksissa kuvion 29 mukaisesti.



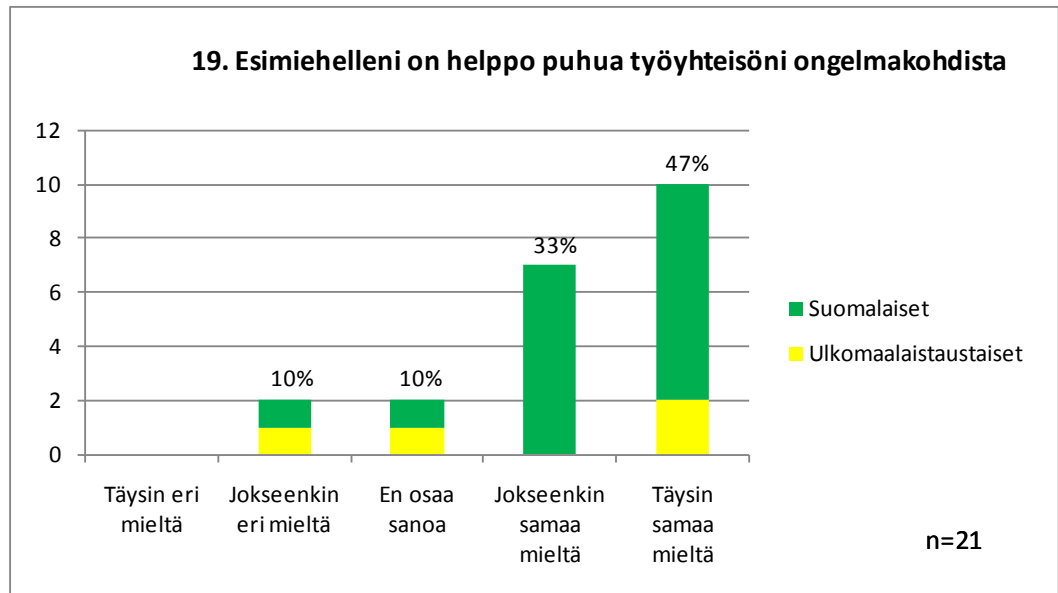
Kuvio 29. Alaisten antama palaute esimiehelle onnistumisessa

Monivalintaväittämällä 18 kartoitettiin alaisten palautteen antamista esimiehelle epäkohtien ilmetessä työssä ja työyhteisössä. Hieman alle puolet vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Viidesosa vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään ja kolmasosa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kaksi ulkomaalaistaustaista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, yksi oli jokseenkin samaa mieltä ja yksi ei osannut sanoa kantaansa. (kuvio 30)



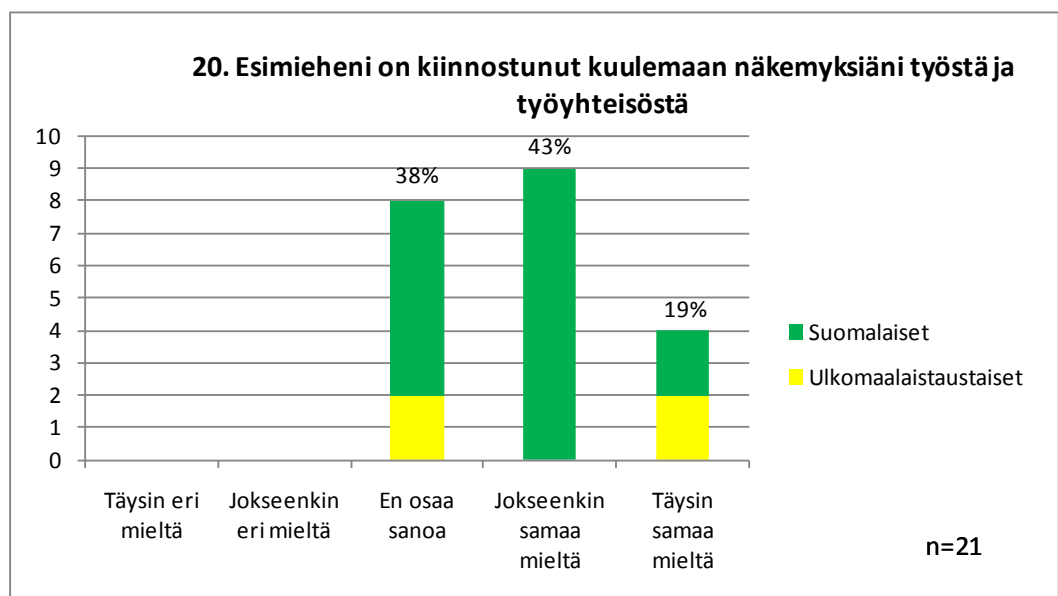
Kuvio 30. Alaisten antama palaute esimiehelle epäkohtien ilmetessä

Monivalintaväittämällä 19 selvitettiin, kokevatko alaiset, että esimiehelle on helppo puhua työyhteisössä olevista ongelmakohtista. Valtaosa vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ja kaksi oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden mielipiteet sijoittuivat edellä mainituille kategoriolle kuvion 31 mukaisesti (seuraavalla sivulla).



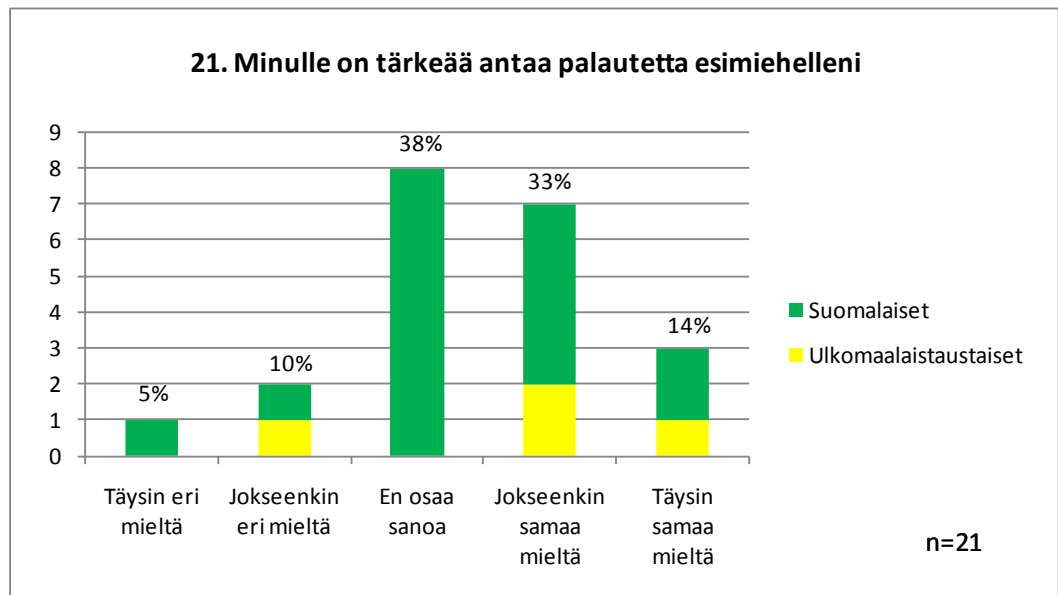
Kuvio 31. Esimiehelle puhumisen helppous

Väittämä 20 kartoitti, ovatko alaiset sitä mieltä, että esimiestä kiinnostaa kuulla heidän näkemyksiään työhön liittyvissä asioissa. Reilu kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa kantaansa ja heistä kaksi oli ulkomaalaistaustaisia. Vajaa puolet oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja viidesosa vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Loput kaksi ulkomaalaistaustaista sijoittuivat jälkimmäiseen ryhmään, mikä on nähtävissä myös kuvioista 32.



Kuvio 32. Esimiehen kiinnostus alaisten näkemyksiä kohtaan

Viimeinen monivalintaväittämä eli numero 21 selvitti, onko alaisille tärkeää antaa palautetta esimiehille. Vastauksissa esiintyi hajontaa, mikä käy ilmi kuviosta 33. Reilu kolmannes vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Lähes puolet vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai jokseenkin samaa mieltä näihin ryhmiin myös sijoittui kolme neljästä ulkomaalaistaustaisesta vastaajasta. Yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja kaksi jokseenkin samaa mieltä. Heistä toinen oli ulkomaalaistaustainen.



Kuvio 33. Esimiehelle annetun palautteen annon tärkeys

3.2.3 Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset

Avomien kysymysten vastaukset tukivat monivalintakysymysten tuloksia. Avoimia kysymyksiä oli lomakkeessa kuusi, kuten jo aiemmin monivalintaväittämien yhteydessä mainittiin. Viimeinen kohta avoimista kysymyksistä oli vapaaehtoinen, ja käsitteli itse tutkimuslomakkeen arviointia. Jopa puolet vastasi tähänkin kohtaan. Muutama vastaajista jätti kuitenkin vastaamatta joko kaikkiin avoimiin kysymyksiin tai vastasi vain osaan.

Positiivisen palautteen saaminen esimieheltäni

Vastaajat totesivat saaneensa positiivista palautetta pääasiassa asiakkailta joko suoraan tai sitten asiakkaat ovat jättäneet palautteensa kirjallisena, jonka esimies on myöhemmin antanut. Vastaajat ovat saaneet palautetta kiitoksen muodossa myös joustamisesta muun muassa työvuorojen kanssa. Vastaajat, jotka positiivista palautetta ovat saaneet, kokivat palautteen saamisen erittäin myönteisenä ja motivoivana asiana. Kaikki vastaajista eivät kuitenkaan olleet saaneet positiivista palautetta lainkaan tai eivät olleet mielestään saaneet varsinaisesti positiivista palautetta. Kolme vastaajista jätti vastaamatta tähän avoimeen kysymykseen.

"Olen saanut asiakkailta hyvää palautetta. Positiivinen palaute tuntuu hyvältä."

"Sain hyvää palautetta esimieheltäni kun sain hyvää palautetta asiakkaalta. Silloin tuntui kivalta, jaksan tehdä paremmin töitä 😊"

"Kun joustan työvuoroissa ja yleensä aina kun jokin työvuoro on vaihdettu, tulee yleensä aina myös kiitos."

"En varsinaisesti muista saaneni suoraa positiivista palautetta, mutta ehkä (esimies) kuitenkin ilmaisee sen käytöksellään minua kohtaan ja antamallaan työtehtävillä."

Negatiivisen palautteen saaminen esimieheltäni

Suurin osa vastaajista ilmoitti, etteivät ole saaneet negatiivista palautetta esimieheltään henkilökohtaisesti tai edes asiakkailta. Osa heistä kuitenkin kertoi esimiehen antaneen palaverissa negatiivista palautetta yleisesti kaikille. Ne, jotka kertoivat saaneensa negatiivista palautetta, kokivat pääasiassa saaneensa sen aiheesta, eikä tilanteesta jäänyt heille ikäviä tuntemuksia. Kuusi vastaajista jätti vastaamatta tähän avoimeen kysymykseen.

"Tähän mennessä en ole vielä kertaakaan saanut negatiivista palautetta esimieheltäni tai edes asiakkailta."

"En muista milloin olisin saanut negatiivista palautetta. Osaston palaverissa esimies usein huomauttaa yleisesti asioista, mikä

on mielestäni hyvä."

"Työajalla jutustelusta tutun kanssa, olin täysin samaa mieltä pomon kanssa, sain selitettyä oman kantani, mikä oli siis sama kuin pomolla. Hyvä fiilis jäi. Ei kait aiheesta sanomisesta muuta voisi jäädä"

Palautteen antaminen esimiehelleni

Osa vastaajista kertoi, etteivät ole antaneet minkäänlaista palautetta esimiehelleen henkilökohtaisesti. Moni heistä ilmoitti kuitenkin täyttäneensä tutkimuskyselylomakkeen, jossa arvioitiin esimiestä. Muutama vastaajista ilmoitti, ettei ole ollut tarvetta antaa palautetta esimiehelle, koska ovat erittäin tyytyväisiä hänen toimintaansa. Jotkut vastaajista olivat antaneet esimiehelleen positiivista palautetta ja tilanne koettiin positiivisena. Negatiivista palautetta esimiehelleen olivat antaneet niin ikään muutamat vastaajista. Negatiivisen palautteen antamisen jälkeen osa heistä oli tyytyväisiä ja osa taas heistä koki, ettei esimies ottanut palautetta toivomallaan tavalla hoitaakseen. Neljä vastaajista ei vastannut tähän avoimeen kysymykseen ollenkaan.

"Olen täyttänyt jonkun johtamistutkimuskyselyn, jossa annettiin palautetta esimiehelle. En ole muuten antanut palautetta. "

"En ole antanut. Ei ole mitään moittimista kun on niin ihana esimies, parempaa ei vois olla. Haluan antaa vaan ruusuja ison kimpun (lomakkeeseen piirretty kukkia)!"

"Tähän mennessä olleista työsuhteista, joita minulla on ollut, hän on ollut parhain. Palautteeni hänelle kerroin, hän oli iloinen palautteestani ja kiitti."

"Joskus olen sanonut että hommat ei toimi. Pomo lupasi selvittää asian ja yleensä homma korjaantuu."

"Olen antanut palautetta työtovereistamme, ehkä hieman p...n maku jäi. Ihan sama olisinko sanonut ollenkaan..."

Palautteen saamisen tarve

Pääosa vastaajista toivoi saavansa enemmän sekä positiivista että negatiivista palautetta. Palautteen saamiseen sopivaa aikaväliä vastaajat eivät osanneet tarkkaan nimetä, mutta ehdottivat kuitenkin erilaisia aikavälejä viikoittaisesta palautteen antamisesta muutamaan kertaan vuodessa. Palautetta haluttiin saada aiheesta eikä kuitenkaan liian usein. Muutama vastaajista jopa koki, ettei tarvitse palautetta esimieheltä lainkaan. Neljä vastaajista jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

”Haluaisin saada palautetta työskentelystäni asiakaspalvelussa. Niin positiivista kuin negatiivistakin.”

”Onnistuessani, tilanteessa jossa pitäisi toimia toisin, virheen sattuessa. Viikoittain jotain, jotta tuntisi, että oma työ huomioidaan.”

”esim. kaksi-kolme kertaa vuodessa voisi olla sopiva väli.”

”Kun olen ansainnut sen. Rehellistä, tietäis missä mennään. Silloin kun siihen on aiheita.”

”En kaipaa palautetta, mutta pyrin tekemään työni hyvin ja yhteisiä pelisääntöjä noudattaen. Se riittää minulle. Palautteen saa asiakkailta suoraan hyvästä ja huonosta palvelusta, se riittää.”

Palautteeni esimiehelleni

Esimiehelle annetut palautteet koskivat joko jotain tiettyä asiaa, jossa olisi parannettavaa tai sitten toivottiin lisää palautetta esimiehiltä. Lisäksi osa vastaajista kehui esimiestään. Puolet vastaajista jätti vastaamatta tähän avoimeen kysymykseen.

”En siihen mitään mutta ne kassapalaverit voisi aina kirjata ylös mitä on sovittu ja se että niistä myös pidetään kiinni koskien kassoja tai neuvontaa.”

”Enemmän palautetta henkilökohtaisesti...Hyvät sekä huonot....Mut jos kumpaakaan ei tule, ei tiedä mitä tekee, hyvin vai huonosti.”

”Hyvin on toiminut, koska ei joka päivä kuulu tulla kertomaan jos kaikki menee hyvin / normaalien päivien tapaisesti.”

”Paras esimies ikinä. JEE!”

Kyselylomakkeen arviointi

Lomakkeen täyttämistä jopa puolet vastaajista antoi palautetta, vaikka kohta oli vapaaehtoinen. Pääasiassa vastaaminen koettiin helpoksi ja lomake selkeäksi. Yhdelle vastaajista monivalintaväittämä numero kaksi tuotti hankaluuksia ja yhdelle monivalintaväittämä numero kolme. Lisäksi muutama vastaaja totesi lomakkeen olleen liian pitkä tai että omakohtaisen kokemuksen puuttuessa joihinkin kohtiin oli hankala vastata.

”Hieno lomake, joka monipuolisesti kartoitti palautteen antamista ja sen vastaanottoa. En ymmärtänyt yhtä kysymystä ja mitä sillä haettiin (monivalintaväittämä nro 2)”

”Ei ollut. Kaikki jees. Paitsi vähän liikaa kysymyksiä/kohtia (esim. nro 3 sekoittava...)”

”Ei ollut vaikeuksia. Muutamisiin kysymyksiin ei vain ollut oma-kohtaista kokemusta. ”

3.3 Tutkimustulosten johtopäätökset ja tutkimuksen onnistumisen arviointi

Kyselytutkimuksen ja haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että tutkittavilla kohdeorganisaation osastoilla vallitsee hyvä palautekulttuuri. Pääasiassa vastaajat olivat tyytyväisiä palautteen saamiseen, joskin toivoivat palautetta lisää. Esimiehet olivat tämän seikan kuitenkin tiedostaneet jo, mikä vastauksissa tuli hyvin ilmi.

Kaikki alaisista ei kuitenkaan ollut saanut palautetta, joka tarkoittaa sitä, että annettu palaute on jakautunut epätasaisesti eri henkilöiden välillä. Esimiehillä tämä oli myös tiedossa. Toisaalta, kuten teoriassakin luvussa 2 mainittiin, alaiset eivät aina osaa tunnistaa samaansa palautetta ja voivat sen vuoksi kokea, etteivät ole sitä saaneet. Se, mitä kukin kokee palautteeksi, on yksilöllistä ja sen vuoksi ehkä esimiesten antama palaute ei ole aina koettu palautteena, mikä voi osaltaan selittää tulosta.

Palautteen saamista pidettiin alaisten osalta tärkeänä ja kaikki alaiset tiesivät palautteen saamisesta seuraavat myönteiset vaikutukset selvästi. Palaute motivoi heitä ja antaa hyvän mielen ja voimia työhön. Esimiehet mainitsivat myös tämän seikan haastatteluissaan ja pitivät itsekkin palautteen antamista tärkeänä. Ehkä palautteen voimaa ei kuitenkaan ole vielä osattu esimiestyössä täysin hyödyntää, koska tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että sitä annetaan kuitenkin liian vähän.

Alaiset antavat mielestään harvemmin palautetta esimiehilleen. Mahdollisesti kaikki eivät ole sisäistäneet sen hyödyllisyyttä tai ehkä alaisilla on olemassa kynnys lähestyä auktoriteettiasemassa olevaa esimestä mitättömiltä tuntuissa asioissa. Esimiehet kuitenkin kokevat saaneensa palautetta päivittäin, mutta ehkä palautteen antaminen esimiehelle kulminoituu työyhteisössä muutamii henkilöihin. Esimiehille on kuitenkin tuloksista päätellen helppo puhua, joten ehkä tässä näkyy selvästi suomalaisen palautekulttuurin vaikutukset: palautetta annetaan vasta, kun on oikeasti asiaa ja sekin siis usein negatiivista.

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden assimilaatio näkyy vastauksissa hyvin, sekä esimieshaastatteluissa että monivalintaväittämien tuloksissa. Esimiehet käsittelevät ulkomaalaistaustaisia henkilöitä kuin ketä tahansa suomalaistakin, ehkä jopa korostetunkin selkeästi. Ulkomaalaistaustaiset taas vastauksissaan sijoittuivat hyvin valtavirran näkemykseen, joskin jossakin kohtaa ulkomaalaistaustaisilla oli selkeästi myönteisempi käsitys asioista kuin suomalaisilla työtovereillaan. Tutkimusnäyte ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osalta oli kuitenkin hyvin pieni, joten toisaalta vastaustulokset voivat olla ennemminkin riippuvaisia vastaajien persoonallisuudesta kuin taustasta.

Reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää tutkimuksen pieni havaintomäärä. Lisäksi, tutkija itse ei ole ammattihaastattelija, joten haastatteluissa tutkija on saattanut huomaamattaan johdatella haastateltavaa. Tutkija itse on myös töissä Launeen Prisman kassaosastolla, mikä varmasti osaltaan on vaikuttanut tuloksiin. Ehkä vastauslomakkeisiin ei vastattu sen vuoksi todenmukaisesti, koska on pelätty sitä, että vastaajat tunnistetaan käsiälänsä tai itse vastaustensa perusteella. Toisaalta tutkijan tuttuus on voinut saada vastaajat vastaamaan kysymyksiin huolellisem-

min, kuin mitä olisivat tuntemattoman henkilön tekemään tutkimuslomakkeeseen vastanneet. Uskoisin itse, että tuttuuteni lisäsi myös lomakkeiden palautusprosenttia osaltaan. Vastausten analysoinnissa olen pyrkinyt puolueettomuuteen, mutta ennakkotietoni asioista on väistämättä saattanut vaikuttaa tulosten käsittelyyn. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää osaltaan myös se, että ulkomaalaistaustaiset joutuivat vastaamaan kyselylomakkeeseen suomen kielellä, eivätkä sen vuoksi ehkä kaikkia kysymyksiä ymmärtäneet täysin. Omalla äidinkielellään he olisivat saattaneet vastata toisin, etenkin avoimiin kysymyksiin.

Validiteetti

Tutkimuksen pätevyyden arvioinnissa on hyvä huomioida se, etteivät esimiehet ennakoita osanneet sanoa varmaksi, ketkä heidän työntekijöistään on oikeasti ulkomaalaistaustaisia ja ketkä eivät. Koska tutkimuksessa tutkittiin myös ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkemyksiään asiasta, olisi validiteetin kannalta ollut olennaista saada tietoon heidän tarkka lukumääränsä. Toisaalta, tutkimuksen tavoite oli saada suuntaa antava näkemys tutkittavasta asiasta, joten absoluuttisen tiedon puuttuminen ei sinänsä haitannut. Saadut tulokset tukivat kuitenkin hyvin teoriapohjaa ja toisin päin, mikä taas parantaa validiteettia

Validiteettia tutkimuksessa omalta osaltaan heikentää se, että etukäteen ei tehty testihaastatteluja tai kyselylomaketta ei testattu etukäteen. Haastattelurunkoa olisi ollut tarpeen tiivistää joiltakin osin, sillä haastatteluissa ilmeni toistoa kysymysten kohdalla jonkin verran. Toisaalta taas puolistrukturoitu haastattelurunko olisi voinut heikentää yhtä lailla validiteettia, sillä jotain olisi siinä tapauksessa voinut jäädä kysymättä, mikäli haastattelijalla olisikin ollut haastattelutilanteessa väsynyt tai keskittymiskyky muusta syystä alentunut. Koska tutkimusnäyte piti haastattelun osalta sisällään vain kolme henkilöä, ei välttämättä olisi ollut järkevää tehdä ensiksi testihaastattelukierrosta muutamille tai jopa kaikille kolmelle esimiehelle ennen varsinaista haastattelua.

Tutkimuslomakkeessa lisäksi olisi ollut aihetta ehkä tiivistää kysymyksiä ja muotoilla ainakin monivalintaväittämien kohdat kaksi ja kolme paremmin. Muutkin väittämät ovat saattaneet aiheuttaa väärinymmärryksiä, vaikka lomake arvioitiin

avoimen kysymyksen tulosten mukaan pääasiassa hyväksi ja helpoksi täyttää. Lisäksi, koska kaikki eivät olleet saaneet positiivista, negatiivista tai jopa kumpaakaan palautetta, olisi lomakkeessa ollut aiheellista kysyä sitäkin asiaa selkeämmin. Vastaajia olisi ollut hyvä myös pyytää määrittelemään, mitä he käsittävät sanalla palaute, koska jo itse sanan sisällön väärin ymmärtäminen on voinut aiheuttaa jopa kaikkien kysymysten väärinymmärrystä. Ja kuten jo teoriaosuudessaikin aiemmin mainittiin, jokainen voi käsittää omalla tavallaan sen, mitä palautteella tarkoitetaan. Lomakkeessa koulutustaustan kysyminen osoittautui turhaksi. Vaikkakin tutkimuslomaketta ja haastattelurunkoa olisi syytä tiivistää, pohjautui kuitenkin jokainen kysymys teoriaan ja näin ollen tutkimuksessa selvitettiin oikeita asioita.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä muutoksia henkilöstön monikulttuuristuminen tuo palautteen antamiseen esimiehen ja alaisen välillä. Ongelman ratkaisemisen avuksi oli asetettu myös alatutkimusongelmat, joissa selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat palautteen antamiseen sekä mitä seikkoja on otettava huomioon palautteen annossa, kun kyseessä on monikulttuurinen työyhteisö.

Teoriaosuudessa kerrottiin, mitä palaute on, mitä siihen kuuluu ja millainen on hyvä palaute ja palautekulttuuri. Lisäksi käsiteltiin suomalaista palautekulttuuria, miltä se ulkomaalaistaustaisesta saattaa vaikuttaa ja selvitettiin assimilaation vaikutusta ja monikulttuurisuuden tuomia haasteita.

Case-osuus muodostui case-yrityksen kuvailusta ja itse tutkimuksesta, eli kerrottiin, mitä tutkittiin ja miten. Luvussa analysoitiin vastaukset ja lopuksi vielä arvioitiin validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimus koostui kahdesta osasta: haastattelututkimuksesta ja kyselylomakkeesta. Näiden avulla selvitettiin palautteen antamisen nykytilaa case-yrityksessä sekä sitä, miten ulkomaalaistaustaiset työntekijät on siinä otettu huomioon.

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että alaiset kokivat tarvitsevansa lisää palautetta, mikä esimiehillä oli jo tiedossakin. Esimiesten antama palaute jakautuu epätasaisesti alaisille myös esimiesten mielestä. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla kuin ketä tahansa muutakin työntekijää, toki kielitaidon puutteet huomioon ottaen. Tuloksiin vaikutti kuitenkin se, että kyselyyn vastanneet ulkomaalaistaustaiset olivat asuneet Suomessa jo pitkään ja sen vuoksi integroituneet työyhteisöön ja suomalaiseen kulttuuriin hyvin.

Kehitysehdotuksia mukana olleille yksiköille voisi antaa ensinnäkin liittyen palautteen antamisen lisäämiseen. Palaute on palkinto siinä missä rahakin, joten se on halpa keino lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Palautteen lisäämiseksi olisikin hyvä ehkä miettiä, olisiko yksikössä tarvetta yhteisille pelisäännöille palautteen antamisessa ja saamisessa. Teoriapohjasta löytyy varmasti paljon hyviä vinkkejä ja työkaluja palautteen antamisen ja saamisen lisäämiseen. Tule-

vaisuudessa, mikäli työyhteisö monikulttuuristuu entisestään, olisi ehkä hyvä miettiä toimintatapoja palautteen antamisen osilta uudestaan. Toistaiseksi kuitenkin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden assimiloiminen näyttäisi olevan toimiva malli. Avoin keskustelu ja kysely lienee tässäkin paras työkalu.

Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa se ei ole tarkoituskaan. Palautekulttuuri on pitkälti kiinni esimiehen toiminnasta ja näin ollen tulokset esimiehestä riippuvaisia eikä senkään puolesta yleistettävissä. Lisäksi, kuten jo luvun alussa mainitsin, oli tavoitteena tehdä suuntaa antava tutkimus, joten tulosten yleistettävyys ei tule kysymykseen senkään puolesta. Uskoisin kuitenkin, että tekemästäni tutkimuksesta on hyötyä tutkimuksessa mukana olleille yksiköille ja erityisesti niiden esimiehille erityisesti kattavan teorian esittelyn ja kehitysehdotusten muodossa. Ja onhan esimiehille varmasti hyödyksi tietää, miten alaiset palautteen antamisen ja saamisen ovat kokeneet.

Tutkimus antaa käsityksen siitä, mitä muutoksia työyhteisön monikulttuuristuminen tuo mukanaan ja mitä seikkoja esimiesten on palautteen annossaan tällöin otettava huomioon. Jatkotutkimuksia liittyen työyhteisön monikulttuuristumiseen voitaisiin tehdä paljon, mutta puhuttaessa palautteen annosta, voisi hyvä jatkotutkimuksen aihe olla palautejärjestelmän luominen yksiköihin, jolla palautteen antoa saataisiin lisättyä ja seurattua. Palautteen annosta monikulttuuristuvassa työyhteisössä voisi myös tehdä jatkotutkimuksen siten, että mukaan otettaisiin esimerkiksi kaikki Hämeenmaan Prismat, jotta ulkomaalaistaustaisten määrä näytteessä olisi suurempi. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tietää, miten ulkomaalaistaustaiset suhtautuvat suomalaisten kosteisiin pikkujoulu- ja muihin perinteisiin ja olisiko niiden osalta kenties jo aihetta muokata vanhoja käytänteitä ulkomaalaistaustaisille työntekijöille sopivimmiksi.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara., P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita (paino: Edita Prima Oy, kustantaja Edita Publishing Oy)

Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Palmenia-sarja. Helsinki: Helsinki University Press (painopaikka Tampere: Juvenes Print)

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOY

Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Pitkänen, P. 2006. Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomaistyössä. Helsinki: Edita.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus

Richardson, P. Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa: Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Sippola, A. Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa: Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. TALENTUM. Helsinki.

Vartia, M. ym. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Työministeriö. Helsinki.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Visti, A. & Härkönen, L-K. 2005. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Työministeriön julkaisu. Helsinki.

Tittula, L., Monikulttuurisuus viestintä. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita

Ylänkö, M. Kansainvälistymisen kahdet kasvot - muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa: Trux, M-L. 2000. Aukeavat ovet – Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet:

Tilastokeskus. Väestörakenne. (Päivitetty: 3.4.2009) [viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html

SOK. 2010 Osuuskauppa Hämeenmaa esittäytyy. [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa: http://www.s-kanava.fi/hameenmaa/esittaytyy_artikkeli?nodeid=Esit_Mikaon_-

0122__s_ska_basicarticle2_00150.xml&aid=EESI_Mikaon_0122__s_ska_basicarticle2_00150.xml&exp=true

SOK. 2010. Mikä S-Ryhmä on? [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa:
http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&exp=true

SOK. 2010. Mikä S-Ryhmä on? Liiketoiminnan esittely. [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa: http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true

SOK. 2009. Vuosikertomus 2008. [viitattu 21.2.2010]. Saatavissa:
<http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/27408/>

Heikkilä, E. & Pikkarainen, M. 2008. Siirtolaisinstituutti. Siirtolaisuustutkimuksia A 30. [viitattu 1.4.2010]. Saatavissa:
http://www.migrationinstitute.fi/pdf/Siirtolaisuustutkimuksia_A30_ESR.pdf

KvantiMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2003. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 1.4.2010]. Saatavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Julkaisemattomat lähteet:

Ojala, T. 2010. Osuuskauppa Hämeenmaa. Prisma Laune. Puhelinhaastattelu 5.3.2010

Bister, M. 2010. Osuuskauppa Hämeenmaa. Prisma Holma Puhelinhaastattelu 12.3.2010

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Palautteen antaminen - haastattelurunko [Esimiehille]

1. Kiinnostus alaista ja alaisen tekemää työtä kohtaan

- Miten osoitat alaisellesi, että olet kiinnostunut hänen työstään?
- Entä miten osoitat, että arvostat hänen tekemäänsä työtä?

2. Palautteen määrä

- Miten usein annat palautetta alaisillesi? Koetko, että määrä on riittävä?

3. Palautteen laatu

- Millaista palautetta annat alaisillesi?

4. Palautteen antamisen ajoitus

- Missä tilanteissa annat palautetta alaisillesi?
- Miten nopeasti tapahtuneesta annat alaisillesi palautteen? Koetko, että palautteen ajoitus on riittävä?
- Miten nopeasti palaute tapahtuneesta pitäisi antaa?

5. Palautteen antamisen merkitys

- Miten tärkeänä pidät palautteen antamista alaisille?
- Mitä hyötyä palautteen antamisesta alaisille mielestäsi on? Entä mitä haittoja?

6. Positiivisen palautteen antaminen

- Miten osoitat alaisellesi, että hän on onnistunut työssään? Miten annat palautteen onnistuneesta työsuorituksesta?
- Kiinnitätkö huomiota omaan käyttäytymiseesi palautteen antamisessa? Miten tilanteessa käyttäydyt?
- Annatko mielestäsi riittävästi positiivista palautetta?
- Mitä vaikutuksia alaisiin positiivisen palautteen antamisessa olet huomannut?
- Millainen on hyvin annettu positiivinen palaute?

7. Negatiivisen palautteen antaminen

- Miten osoitat alaisellesi, että hän on epäonnistunut työssään tai tarvitsee lisäopastusta?
- Miten annat palautteen epäonnistuneesta työsuorituksesta?
- Kiinnitätkö huomiota omaan käyttäytymiseesi palautteen antamisessa? Miten tilanteessa käyttäydyt?
- Entä mitä vaikutuksia alaisiin negatiivisen palautteen antamisessa olet huomannut?
- Millainen on hyvin annettu negatiivinen eli rakentava palaute?

8. Ongelmat palautteen antamisessa

- Millaisia ongelmia olet kohdannut palautteen antamisessa?
- Onko palautteen antaminen vaikeaa? Mikä tekee palautteen antamisesta vaikean?

9. Alaisten palautteen anto esimiehelle

- Antavatko alaiset sinulle palautetta? Millaista palautetta he antavat? Mistä aiheista?
- Miten/millä tavalla alaiset palautteen antavat? Missä tilanteissa?
- Miten reagoit saadessasi palautetta?
- Mitä teet annetuille palautteille?

10. Ulkomaalaistaustaisten huomioiminen

- Mukautatko palautteenantotyyliäsi kuulijasta riippuen vai annatko palautteen aina samalla tavalla? Miten? Miksi?
- Miten otat huomioon ulkomaalaistaustaisen työntekijän antaessasi positiivista palautetta? Entä negatiivista?
- Entä miten huomioit ulkomaalaistaustaisen työntekijän pyytäessäsi häneltä palautetta?
- Miten ulkomaalaistaustaisia pitäisi huomioida palautteen antamisessa vai pitäisikö heitä huomioida eri tavalla?
- Miten ulkomaalaistaustaisten ja suomalaisten työntekijöiden suhtautuminen palautteeseen eroaa toisistaan? Vai eroaako millään tavalla?

11. Vapaa sana

- Tulisiko sinulle mieleen vielä muuta, mitä haluaisit sanoa liittyen opinnäytetyöhön aiheena "Palautteen antaminen monikulttuurisessa työyhteisössä"

Liite 2 Saatekirje

Hei Prisman työntekijä!

Opiskelen johtamista ja viestintää viimeistä vuottani Lahden Ammattikorkeakoulussa liiketalouden alalla ja teen parhaillani opinnäytetyötä aiheesta "*Palautteen antaminen monikulttuuristuvassa työyhteisössä*". Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, mitä vaikutuksia työyhteisön monikulttuurisoitumisella on palautteen antamiseen ja saamiseen osana esimiestyötä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi noin 15 minuuttia. Kysely koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa on taustatietojen selvitystä, toinen osa koostuu 21 monivalintakysymyksestä ja kolmas osa avoimista kysymyksistä, joita on yhteensä viisi. Vastaamisen helpottamiseksi avoimet kysymykset on purettu auki pienempiin kysymyksiin. Kuudentena kohtana on vapaaehtoinen palautteen antaminen tutkijalle koskien kyselylomaketta.

Toivoisin sinun vastaavan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti. Vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kenenkään vastauksia ei voi yhdistää jälkeenpäin vastaajaan. Vastaathan kyselyyn lauantaihin 27.3. mennessä!

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

Keväisin terveisin

Saara Koskinen

Liite 3 Tutkimuslomake

KYSELY

A. Demografiset tekijät (ympyröi oikea vastausvaihtoehto)

1. Olen
 - a) nainen
 - b) mies

2. Ikäni on
 - a) alle 20 vuotta
 - b) 20–29 vuotta
 - c) 30–39 vuotta
 - d) 40–49 vuotta
 - e) 50 vuotta tai yli

3. Työskentelen
 - a) Prisma Holmassa kassaosastolla
 - b) Prisma Launeella kassaosastolla
 - c) Prisma Launeella päivittäistavaraosastolla
 - d) muu, mikä _____

4. Olen työskennellyt nykyisessä työpaikassani
 - a) alle vuoden
 - b) 1v - alle 3v
 - c) 3v - alle 5v
 - d) 5v - 10v
 - e) yli 10 vuotta

5. Koulutukseni
 - a) peruskoulu
 - b) lukio
 - c) ammatillinen koulutus
 - d) ammattikorkeakoulu
 - e) yliopisto
 - f) muu, mikä _____

6. Puhun äidinkielenäni
 - a) suomea
 - b) jotain muuta, mitä _____

Jos puhut äidinkielenäsi suomea, siirry kohtaan B. Monivalintaväittämät!

7. Olen asunut Suomessa _____ vuotta.
8. Aikaisempi kotimaani _____

9. Suomeen tuloni syy

- a) pakolainen tai turvapaikan hakija
- b) opiskelu
- c) avo- tai avioliitto Suomessa asuvan kanssa
- d) perhe tai suku
- e) työ tai työnhaku
- f) muu, mikä _____

10. Suomen kielen taitoni on

- a) erinomainen
- b) hyvä
- c) tyydyttävä
- d) heikko
- e) en osaa Suomea ollenkaan
- e) en osaa arvioida kielitaitoni tasoa

B. Monivalintaväittämät

Ympyröi mielestäsi sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5 (1: Täysin eri mieltä, 2: Jokseenkin eri mieltä, 3: En osaa sanoa, 4: Jokseenkin samaa mieltä, 5: Täysin samaa mieltä).

Mikäli et ymmärrä kysymystä, valitse vastausvaihtoehto 6 "en ymmärrä tätä kysymystä".

	<i>Positiivinen palaute</i>	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ymmärrä tätä kysymystä
1.	Esimieheni on kiinnostunut tekemästani työstä ja siitä, miten työstäni suoriudun	1	2	3	4	5	6
2.	Esimieheni kohtelee minua tasavertaisesti positiivisen palautteen antamisessa	1	2	3	4	5	6
3.	Esimieheni huomioi onnistuneet työsuoritukset antamalla hyvää palautetta	1	2	3	4	5	6
4.	Esimieheni antaa positiivisen palautteen luontevasti	1	2	3	4	5	6

	<i>Negatiivinen palaute</i>	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ymmärrä tätä kysymystä
5.	Esimieheni antaa tarvittaessa myös negatiivista palautetta	1	2	3	4	5	6
6.	Esimieheni perustelee riittävästi antamansa negatiivisen palautteen	1	2	3	4	5	6
7.	Esimieheni kuuntelee minuakin antaessaan negatiivista palautetta	1	2	3	4	5	6
8.	Esimieheni osaa antaa negatiivisen palautteen rakentavasti	1	2	3	4	5	6
9.	Esimieheni on alastaan kunnioittava antaessaan negatiivista palautetta	1	2	3	4	5	6

<i>Suhtautumiseni esimieheltäni saatuun palautteeseen</i>		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ymmärrä tätä kysymystä
10.	Saan usein esimieheltäni palautetta työstäni	1	2	3	4	5	6
11.	Olen tyytyväinen esimieheni antamaan palautteen määrään	1	2	3	4	5	6
12.	Saan esimieheltäni palautetta oikea-aikaisesti pian tapahtuneen jälkeen	1	2	3	4	5	6
13.	Minulle on tärkeää saada esimieheltä palautetta työssäni	1	2	3	4	5	6
14.	Hyvä palaute kannustaa minua parempiin työsuorituksiin	1	2	3	4	5	6
15.	Saan esimieheltäni enemmän positiivista palautetta kuin negatiivista palautetta	1	2	3	4	5	6

<i>Antamani palaute esimiehelle</i>		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En ymmärrä tätä kysymystä
16.	Annan esimiehelleni usein palautetta	1	2	3	4	5	6
17.	Annan esimiehelleni aina hyvää palautetta, kun hän onnistuu työssään	1	2	3	4	5	6
18.	Annan esimiehelleni palautetta aina, kun huomaan epäkohtia työssäni ja työyhteisössäni	1	2	3	4	5	6
19.	Esimiehelleni on helppo puhua työyhteisöni ongelmakohdista	1	2	3	4	5	6
20.	Esimieheni on kiinnostunut kuulemaan näkemyksiäni työstä ja työyhteisöstä	1	2	3	4	5	6
21.	Minulle on tärkeää antaa palautetta esimiehelleni	1	2	3	4	5	6

C. Avoimet kysymykset

1. Positiivisen palautteen saaminen esimieheltäni

Millaista positiivista palautetta olet saanut esimieheltäsi? Missä tilanteessa olet saanut palautetta? Miten esimiehesi palautetta antoi? Millaisia tuntemuksia saamasi palaute sinussa herätti? Millainen olo sinulle jäi saamasi palautteen jälkeen?

2. Negatiivisen palautteen saaminen esimieheltäni

Millaista negatiivista palautetta olet saanut esimieheltäsi? Missä tilanteessa olet saanut palautetta? Millaisia tuntemuksia saamasi palaute sinussa herätti? Millainen olo sinulle jäi saamasi palautteen jälkeen?

3. Palautteen antaminen esimiehelleni

Oletko antanut esimiehellesi palautetta? Millaista palautetta olet antanut? Miten palautetta annoit? Miten esimiehesi reagoi tähän? Miten itse koit palautteen antamisen? Millainen olo sinulle jäi palautteen antamisen jälkeen?

4. Palautteen saamisen tarve

Millaisissa tilanteissa haluaisit saada palautetta? Mistä asioista haluaisit saada palautetta? Millaista palautetta haluaisit saada? Kuinka usein haluaisit saada palautetta?

5. Palautteeni esimiehelleni

Mitä palautetta haluaisit vielä antaa esimiehellesi liittyen palautteen antamiseen?

6. Kyselylomakkeen arviointi

Oliko lomakkeen täyttämässä vaikeuksia? Oliko lomakkeessa jokin kohta, jota et ymmärtänyt? Mihin kohtaan vastaaminen tuotti vaikeuksia? Mitä palautetta haluaisit antaa tutkijalle lomakkeen täyttämiseen liittyen?

Lämmin kiitos vastauksistasi!

(Palautathan vastauslomakkeen lauantaihin 27.3. mennessä oman Prismasi asiakaspalvelupisteeseen.)