



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Esimiespalautteen merkitys alaisten motivoitumisessa ja sitoutumisessa Case: Alko Oy

Hannula, Tiia

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Esimiespalautteen merkitys alaisten motivoitumisessa ja
sitoutumisessa
Case: Alko Oy

Hannula, Tiia
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen ko.
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Hannula, Tiia

Esimiespalautteen merkitys alaisten motivoitumisessa ja sitoutumisessa

Vuosi 2012 Sivumäärä 55

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä tietoa Alkolle siitä, miten alaiset kokevat esimiespalautteen vaikutukset omassa motivaatiossaan ja sitoutumisessaan. Tehdyissä tutkimuksissa selvitettiin lisäksi sitä, onko palautteen anto nykyisellään riittävällä tasolla. Opinnäytetyössä tuodaan esiin alaisten esittämiä ehdotuksia, joiden avulla nykyisen esimiespalautteen laatua ja määrää voitaisiin kehittää. Tähän opinnäytetyöhön liittyneen tutkimuksen pääkysymyksenä oli: ”Miten alaiset kokevat esimiespalautteen vaikutukset omassa motivoitumisessaan?”

Tutkimus toteutettiin ajanjaksolla lokakuu 2011 - maaliskuu 2012 ja siinä yhdistettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Aineistonkeruu suoritettiin tekemällä kyselytutkimus kokonaisotannalla kaikkiin Suomen Alkoihin, sekä teemahaastattelemalla kolmea yrityksen työntekijää. Kysely lähetettiin e-lomakkeen sisältävänä linkkinä myymäläsähköposteihin, jonka kautta halukkailla oli kuukausi aikaa vastata siihen. Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Kyselyn aineistonkeruussa saatiin vastauksia 79:ltä myyjältä. Kyselyn tuloksia täydentämään suoritettiin vielä teemahaastattelut, joissa alaiset esittivät tarkempia näkemyksiä aiheesta. Kyselyssä saaduissa tuloksissa selkeimpänä esiin nousivat naisten ja miesten väliset erot palautteen merkityksen kokemisessa. Iällä tai työsuhteen pituudella taas ei ollut merkittäviä vaikutuksia siihen, kuinka työntekijä palautteen saamisen kokee. Teemahaastatteluissa esiin nousi huomio, että työntekijät ovat yksilöitä ja kokevat palautteen saamisen hyvin eri tavoin. Kaikki työntekijät eivät kaipaa motivoitukseen palautetta, vaikkakin kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palautteen saaminen on yleisesti ottaen tärkeää. Tärkeänä huomiona esiin nousi myös, kuinka työntekijä ei voi pidemmän päälle kehittyä työssään, ellei hän saa palautetta. Sekä kyselyssä että teemahaastatteluissa saatujen tulosten perusteella palautteen saamisella nähtiin olevan yhteys myös sitoutumiseen ja työntekijän intoon työskennellä organisaatiossaan.

Tutkimustulosten perusteella suurin osa Alkon työntekijöistä on motivoituneita. Lähes puolet kyselyyn vastanneista henkilöistä piti motivaatiotaan vähintään hyvänä, mutta osa jopa erinomaisena. Myymälätasolla palautteen saaminen on kuitenkin suhteellisen vähäistä, ja se vaikuttaa heikentävästi ainakin osalla työntekijöiden motivaatioon. Selkeänä ilmiönä tuloksissa näkyi palautemäärän vaikutus työmotivaatioon. Jos palautemäärää pystyttäisiin nostamaan nykyisestä tasosta esimerkiksi siihen, että palautetta saataisiin kerran kuukaudessa, se nostaisi erityisesti huonosti tai erittäin huonosti motivoituneiden sitoutumista.

Asiasanat palaute, motivaatio, sitoutuminen

Hannula, Tiia

The Effect of Managerial Feedback on Employee Motivation and Commitment

Year	2012	Pages	55
------	------	-------	----

The purpose of this research was to gather information for Alko on how superior feedback affects employees' motivation and commitment. It was discovered that the given feedback is on an adequate level. In this thesis, proposals given by the staff are shown and these should help the superiors while developing their feedback practice. The main question of this study was how employees experience the effects of the superior feedback in their own motivation.

The research was carried out from October 2011 to March 2012. In the study qualitative and quantitative methods were used simultaneously. The material collecting was performed by conducting a survey that was sent to all Finland's Alko stores in the format of total sampling. Three theme interviews with employees were also carried out. The inquiry was sent as an e-form to all store e-mails and the workers had one month time to answer.

79 employers answered the survey. After the survey had been conducted theme interviews were carried out. In the theme interviews the employees told their exact views on the scrutinized themes. The obtained results highlighted the differences between the way women and men experience feedback. The age or the length of employment, however, did not have significant effects on how the worker experiences the received feedback. The theme interviews illustrated how workers are individuals and experience feedback in different ways. All employees do not need feedback for motivation. Nevertheless all the interviewees thought that receiving feedback is important. The main observation was that employees cannot develop in their jobs if they do not receive any feedback at all. The research results suggest that obtaining feedback has a connection to motivation and employees' enthusiasm to work in the organization.

It can be concluded that most Alko's employees are motivated. Almost half of the respondents said that their motivation is at least good. Some respondents stated that their motivation is excellent. Nevertheless at the store level, getting feedback is inadequate and that has an enervating effect on the employees' motivation. A clear trend was that the number of times feedback is received has an effect on work motivation. So if the feedback level could be raised, it would especially improve the motivation of those who have a low or very low motivation level.

Keywords feedback, motivation, commitment

Sisällys

1	Tutkimuksen tarkoitus ja työn rakenne	8
2	Alko yrityksenä	8
3	Palautteen ja motivoinnin merkitys esimiestyössä.....	10
3.1	Palaute	10
3.1.1	Positiivinen ja negatiivinen palaute	11
3.1.2	Palautteen merkitys työntekijälle.....	12
3.1.3	Onnistunut palaute on esimiehen vastuulla	13
3.2	Motivaatioteoriat.....	15
3.2.1	Maslowin tarvehierarkia.....	15
3.2.2	Herzbergin 2-faktoriteoria.....	16
3.2.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	16
3.3	Motivaatio ja sitoutuminen käytännön työelämässä	17
3.3.1	Motivoitunut työntekijä	18
3.3.2	Motivointi ja sitouttaminen	19
4	Tutkimuksen kulku ja käytetyt menetelmät	20
4.1	Ositus- ja toteutusvaiheet	21
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	21
4.3	Kysely	22
4.4	Teemahaastattelu.....	23
4.5	Aineiston analyysimenetelmät	25
5	Kyselyn tulokset	26
5.1	Myyjien kokemuksia palautteen riittävydestä	27
5.2	Asioita, joista myyjät toivoisivat saavansa palautetta	28
5.3	Kokemuksia palautteen vaikutuksista työmotivaatioon	29
5.4	Palautteen tarpeessa on eroja.....	34
5.5	Myyjien ehdotuksia esimiespalautteen kehittämiseksi	36
5.6	Yhteenveto kyselyn tuloksista	36
6	Teemahaastattelun tulokset	37
6.1	Palautteen määrä haastateltavien kokemana.....	38
6.2	Palautteen laatu ja sen kokeminen	38
6.3	Henkilöiden motivaatio ja palautteen vaikutukset.....	39
6.4	Palaute eri muodoissa sekä palautteen puuttuminen	39
6.5	Tarpeet palautejärjestelmän kehittämiseksi.....	40
7	Johtopäätökset	41
8	Lopuksi	43
	Lähteet	44
	Kuvat ja kuviot	46

Taulukot	47
Liitteet	48
Liite 1: Teemahaastattelurunko	49
Liite 2: Lähetelmä myyjäkyselyyn	50
Liite 3: Kysely Alkon henkilökunnalle	53
Liite 4: Kiiin neliötestien tulokset	55

Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli esimiespalautteen merkitys työntekijöiden motivoitumisessa ja sitoutumisessa. Case -yrityksenä toimi Alko Oy, jossa opinnäytetyön tekijä työskenteli koko tutkimuksen teon ajan. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena Alkon myyjät kokevat saamansa palautteen, ja millaisia vaikutuksia esimiespalautteella on työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen omaa työtään ja yritystään kohtaan. Käsitelty aihe liittyy tiiviisti johtamiseen ja johtamisjärjestelmiin. Tutkimus on tärkeä, sillä esimiehen ja alaisten väliset suhteet vaikuttavat koko työyhteisön hyvinvointiin sekä työn tuottavuuteen. Palautteen antaminen on yksi oleellinen osa esimiestyötä, ja sen puuttuminen kuormittaa turhaan alaisia ja koko työyhteisöä.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhdistämällä kvantitatiivisia eli määrällisiä, sekä kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmät valittiin siten, että niiden antamat tulokset tukevat ja täydentävät toisiaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siksi opinnäytetyössä keskityttiin tutkimaan työntekijöiden tuntemuksia ja ajatuksia omasta työympäristöstään sekä suhteestaan työhön. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Tässä tutkimuksessa tärkeintä oli siis keskittyä ihmisiin, eli Alkon työntekijöihin tiedonkeruun välineenä.

Tutkimus rajattiin siten, että siinä selvitettiin esimiestyötä ja palautteenantoa ainoastaan myymälätasolla. Tärkeimpänä tutkimuskohteena teemahaastatteluiden suhteen oli eräs pääkaupunkiseudulla sijaitseva Alkon myymälä, mutta tutkimuksen luotettavuuden vuoksi kaikki haastateltavat eivät olleet samasta myymälästä. Tutkimuksessa tehdyn kyselyn ja teemahaastatteluiden otokset suunniteltiin niin, että ne kuvaavat mahdollisimman hyvin koko organisaation palautteenantoa ja esimiestyön laatua. Kysely toteutettiin Internetissä e-lomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse kaikkiin Alkon myymälöihin. Näin saatiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva työntekijöiden mielipiteistä palautteen ja motivoitumisen suhteen.

1 Tutkimuksen tarkoitus ja työn rakenne

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä tietoa Alkolle siitä, miten alaiset kokevat esimiespalautteen vaikutukset omassa motivaatiossaan ja sitoutumisessaan. Tehdyissä tutkimuksissa selvitettiin lisäksi sitä, onko palautteen anto nykyisellään riittävällä tasolla. Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena on antaa tietoa case - yritykselle esimiespalautteen merkityksestä alaisten päivittäisessä työssä. Lisäksi opinnäytetyössä tuodaan esiin alaisten esittämiä ehdotuksia, joiden avulla nykyisen esimiespalautteen laatua ja määrää voitaisiin kehittää. Tähän opinnäytetyöhön liittyneen tutkimuksen pääkysymyksenä oli: ”Miten alaiset kokevat esimiespalautteen vaikutukset omassa motivoitumisessaan?”

Raportin ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus, tavoite sekä rakenne. Luvussa 2 esitellään toimeksiannon tarjonnut yritys, Alko Oy. Luku 3 keskittyy opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Siinä esitellään opinnäytetyön kannalta tärkeimmät käsitteet, kuten palaute ja motivaatio. Motivaatiosta kertovassa kappaleessa syvennyttään tarkemmin motivaatioteorioihin. Luvussa 4 käydään läpi koko projektin kulku sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Tutkimuksessa päädyttiin yhdistämään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, joiden tarkoituksena oli tuottaa toisiaan tukevaa tietoa. Aineistonkeruumenetelminä toimivat e-lomakkeella toteutettu kysely sekä myyjille tehdyt teemahaastattelut. Luvut 5 ja 6 keskittyvät tutkimuksen tuloksiin. Tuloksia havainnollistetaan muutamilla taulukoilla ja pylväsdiagrammeilla. Raportin lopuksi luvuissa 7 ja 8 kerrotaan kirjoittajan tekemät johtopäätökset sekä päätelmät tutkimuksen hyödyistä.

2 Alko yrityksenä

Alko on valtion kokonaan omistama osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1932. Se on täysin itsenäinen, ja kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalaan ja valvontaan. Alkon toimintaa säädelään tarkasti alkoholilainsäädännössä ja erilaisissa asetuksissa. Alko kuuluu osana suomalaiseen alkoholijärjestelmään, jonka tärkeimpänä tehtävänä on erilaisten alkoholihaittojen ehkäiseminen sekä alkoholin kulutuksen säätely. Yhtiön velvoitteena on toiminnassaan ottaa huomioon yhteiskunnallisen vastuun eri osa-alueet. Toiminnassa pyritäänkin huomioimaan laajasti yrityksen sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu. (Alko lyhyesti.)

Vuoden 2010 lopussa Alkolla oli Suomessa 343 myymälää. Myymälöiden lisäksi Alkolla on niin kutsuttuja tilauspalvelupisteitä, joista asiakkaat voivat tilata ja noutaa tuotteita paikkakunnilla, joista Alkoa ei löydy. Vuonna 2010 Alkolla oli 116 tilauspalvelupistettä, jotka täydentävät Alkon kattavaa myymäläverkostoa. Yhtiön tavoitteena on sijoittaa myymälät ja tilauspalvelupisteet keskeisille liikepaikoille luontaisten yhteistyökumppanien yhteyteen. (Toimin-

taympäristö, Alko.) Vuonna 2009 Alkon myymälöissä kävi noin 65 miljoonaa asiakasta. Tärkeimpiä ajankohtia myynnin kannalta ovat pääsiäinen, juhannus ja joulukuu, jolloin Alkon myynti kasvaa huomattavasti muihin ajankohtiin verrattuna. Yksityisten henkilöiden lisäksi Alko palvelee myös yrityksiä. Vilkkainta myynti on Uudenmaan alueella, sillä sen osuus koko Suomen myynnistä on yli 50 %. (Haarajoki 2011.)

Alkon missiona on alkoholijuomien vastuullinen myynti siten, että se on tasapainossa hyvän asiakaspalvelun sekä taloudellisen tehokkuuden kanssa (Missio ja visio). Yhtiön strategian keskeisinä osa-alueina ovat vastuullisuus, asiakaspalvelu ja oma henkilöstö. Alkon tavoitteena onkin olla Suomen paras vähittäiskauppa niin asiakaspalvelultaan kuin vastuulliselta toiminnaltaan. Hyvä asiakaspalvelun laatu on yksi tärkeimmistä Alkon tavoitteista. Yrityksen tavoitteena on vastata asiakkaiden alati muuttuviin ja erilaisiin tarpeisiin, sekä samalla ylittää jokaisen asiakkaan palveluodotukset. Yksilöllisen ja onnistuneen palvelun taustalle tarvitaan luonnollisesti työhönsä sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö. (Alkon strategia ja tavoitteet.)

Alko pyrkii motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitään monin eri tavoin. Tärkeimpiä keinoja motivoida sekä sitouttaa henkilöstöä ovat esimerkiksi palkka, vuosittain määräytyvät kannustepalkkiot sekä lounas-, liikunta- ja kulttuurisetelit. Kannustepalkkio maksetaan kerran vuodessa. Sen tavoitteena on motivoida henkilöstöä työskentelemään yhtiön strategian ja tavoitteiden eteen. (Haarajoki 2011.) Vuonna 2010 palkitsemisen kriteereinä olivat muun muassa työntekijöiden pätevyys, ammatillinen vastuullisuus, palvelu-, yhteistyö- ja viestintätaidot sekä työn laatu (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraaportti). Alkon työntekijöillä on myös mahdollisuus vuokrata lomillaan vapaa-ajan asuntoja eri puolilla Suomea. Lisäksi Alko järjestää koulutuksia työntekijöilleen. Koulutusten tarkoituksena on kasvattaa työntekijöiden osaamista, mutta samalla koulutukset myös motivoivat työntekijöitä entistä parempiin suoriutuksiin. (Haarajoki 2011.) Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on luoda parhaat edellytykset työssä suoriutumiseksi, työntekijöiden osaamisen kehittymiseksi sekä hyvinvoinnille (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraaportti 2010).

Alkon toimintaa on pyritty viemään vuodesta 2007 lähtien reilusti asiakaslähtöisempään suuntaan. Tuolloin Alkon strategiaksi valittiin teema ”tuotetietämyksestä asiakastuntemukseen”. Koska Alko haluaa olla entistäkin hyväksyttävämpi osa suomalaista alkoholijärjestelmää, se pyrkii toimimaan mahdollisimman vastuullisesti ja asiakaspalvelulliset asiat huomioon ottaen. Alkon strategian keskeisenä tavoitteena on monopolin säilyminen, joten Suomen kansalaisten tyytyväisyys Alkon toimintaan ja sen palveluun on tavoitteen toteutumisen kannalta tärkeää. Vuonna 2007 Alkon hallituksen puheenjohtajana toimineen Jussi Huttusen mielestä on tärkeää, että Alkon myyjät tuntevat tuotteensa, mutta samalla heillä tulee olla kykyä tunnistaa

asiakkaana tarpeet ja vastata niihin tavalla, jossa yhdistyvät hyvä asiakaspalvelu ja vastuullisuus. (Häikiö 2007, 454.)

Alkon palvelua kehitetään jatkuvasti yhä asiakaspalvelullisempaan suuntaan. Esimerkiksi henkilökohtaisen asiakaspalvelun tavoitteet on otettu huomioon myymälöissä työskentelevien myyjien toimenkuvissa sekä myymälöiden kehityssuunnitelmissa. Asiakkaan kokemus yksilöllisestä palvelusta koostuu myös viihtyisistä myymälöistä, laajasta tuotevalikoimasta sekä mahdollisimman monipuolisesta viestinnästä. Asiakkaat saavat tärkeää tietoa tuotteista ja aukioloajoista esimerkiksi myymälöissä olevien julisteiden, tuotejulkaisuiden ja esillepanojen kautta. Lisäksi asiakkaille viestitään Alkon omien Internet-sivujen ja tuotetietoutta tarjoavan asiakaslehti Etiketin kautta. (Asiakaspalvelu.) Nykyisin Alko palvelee myös sosiaalisessa mediassa. Alkolla on oma Facebook - sivusto, jossa asiakkaat voivat esittää erilaisia kysymyksiä tai antaa palautetta (Asiakasneuvonta).

3 Palautteen ja motivoinnin merkitys esimiestyössä

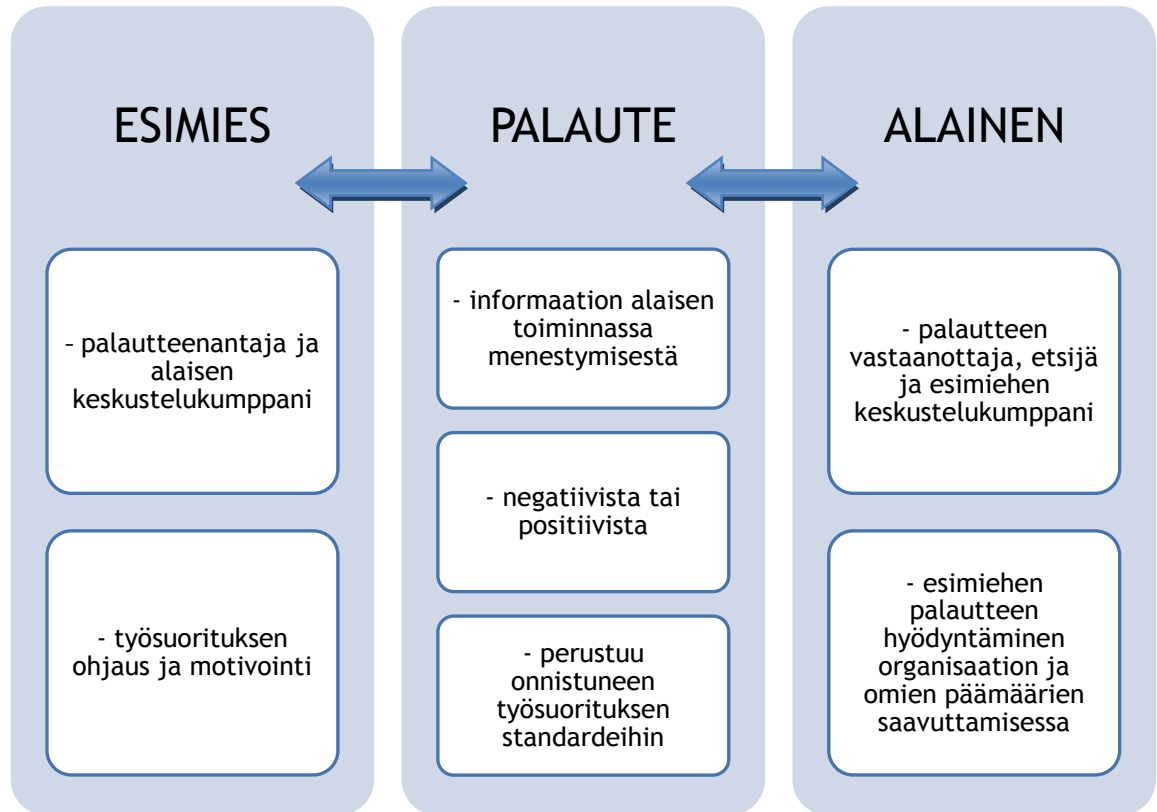
Tässä luvussa tarkastellaan teoreettista taustatietoa opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Aluksi esitellään joitakin käsitteitä, jotka olivat oleellinen osa opinnäytetyön valmistumisprosessia. Keskeiset käsitteet liittyvät esimiestyöhön, palautteenantoon ja työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen ymmärtämisen kannalta oleellisimmat käsitteet olivat palaute ja motivaatio, mutta myös sitouttaminen esimiestyön yhtenä tehtävänä on avattu, sillä se liittyy oleellisesti työntekijöiden motivoimiseen. Luvussa 3.2 tarkastellaan tutkimuksen kannalta tärkeitä motivaatioteorioita.

3.1 Palaute

Palautteella tarkoitetaan sitä, että joku kertoo näkemyksensä jostakin asiasta tai toisen ihmisen suorituksesta. Se on olennainen osa työyhteisön elämää. Palaute toimii myös elinehtona työyhteisön ja työntekijöiden kasvulle ja oppimiselle. Palaute on vuorovaikutteinen tilanne, jossa mukana ovat palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja. Palautetta voidaan antaa muodollisesti esimerkiksi kehitys- ja tuloskeskusteluissa, tai spontaanisti päivittäisen työn ohessa. (Juholin 2008, 243, 245.)

Palaute voidaan nähdä kolmen elementin kautta, kuten kuvio 1 osoittaa. Tapahtumaketjussa esimies toimii palautteen antajana sekä alaisen keskustelukumppanina. Lisäksi esimiehen tehtävänä on työsuorituksen ohjaaminen sekä alaisen motivoiminen palautteen avulla. Alaisen tehtävänä puolestaan on toimia esimiehen keskustelukumppanina ja palautteen vastaanottajana. Itse esimiehen antama palaute nähdään informaationa alaisen toiminnassa menestymi-

sestä. Palaute perustuu onnistuneen työsuorituksen standardeihin. Kun työpaikalla laadittuja standardeja verrataan palautteeseen, se antaa palautteelle joko positiivisen tai negatiivisen sävyn. (Berlin 2008, 53.)



Kuvio 1: Palautetapahtuman elementit (Berlin 2008, 53).

3.1.1 Positiivinen ja negatiivinen palaute

Daniels, Spiker ja Papa (1997, 47) näkevät palautteen osana työyhteisön avoimuutta. Yksinkertaisimmillaan ajateltuna palaute voi olla joko positiivista tai negatiivista. Viitalan (2009, 161) mukaan positiivisella tai myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus. Positiivinen palaute vaikuttaa työntekijään voimakkaasti, sillä myönteinen palaute vahvistaa käsitystä omista taidoistaan (Daniels ym. 1997, 47). Useimmiten työntekijän onnistuminen on hyvin sisäinen kokemus, joka tuottaa jo itsessään tyydytystä. Esimiehen antama ulkoinen vahvistus, eli positiivinen palaute on kuitenkin merkittävä vahvistus työntekijän onnistumiselle. On tutkittu, että myönteinen palaute saa aikaan positiivisen kierteen. Työssä onnistuminen lisää uskoa itseensä, ja lisää puolestaan sitoutumista työtä kohtaan. Myös negatiivinen palaute

saattaa nostattaa työntekijän taistelutahtoa sekä pyrkimystä parempaan suoritukseen, mutta toisaalta se saattaa lamauttaa ja tuottaa työntekijälle arkuutta hoitaa työtehtävänsä itsenäisesti. Negatiivinen palaute toimii useimmiten esimiehen toivomalla eli kehittäväällä tavalla, jos se annetaan rakentavasti. Rakentava palaute eroaa negatiivisesta palautteesta siten, että rakentavan palautteen antaja ei syyllistä palautteen saajaa vaan haluaa muuttaa työntekijän toimintaa parempaan suuntaan. Rakentavan palautteen tarkoituksena on siis kehittää työssä osaamista. (Hyppänen 2007, 141.)

Palautteen jakaminen positiiviseen ja negatiiviseen ei ole kuitenkaan aina aivan yksiselitteistä, sillä palautteen positiivisuus ja negatiivisuus näyttävät hyvin eri tavoin eri osapuolille. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 23.) Ehkä palaute pitäisikin jakaa enemmän myönteiseen ja kielteiseen palautteeseen. Palautteessa tärkeintä on ottaa huomioon ennen kaikkea palautteen vastaanottajan tunteet, sillä palautteen määrittelemisessä kriteerinä tulisi joidenkin tieteenalojen mukaan olla palautteen saajan kokemus. Palaute voidaan siis määritellä sen mukaan, miten palautteen vastaanottaja asian kokee. Jos kokemus on myönteinen, palaute koetaan yleensä positiivisena. Jos palautteen saaminen taas herättää alaisessa ikäviä tunteita, kyseessä on negatiivinen palaute. Toisaalta joskus myönteisesti tarkoitettu esimiehen antama kehoitus koetaan kielteisenä ja päinvastoin. Jos esimies antaa kielteisen palautteen rakentavaan tai myönteiseen sävyyn, tällöin työntekijä saattaa kokea kielteisenkin palautteen myönteisenä asiana. (Roos-Cabrera 2002, 8.)

3.1.2 Palautteen merkitys työntekijälle

Työntekijät kokevat, että omasta työstä saadulla palautteella on erittäin suuri merkitys työntekijän tuottavuuteen ja hyvinvointiin työssä. Aallon (2002, 7) määritelmässä palaute on ympäristön tai oma reaktiomme siihen, millaisia olemme tai miten olemme toimineet. Työelämässä palautteella tarkoitetaan työntekijän saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Palaute tiedottaa siitä, miten yksilön pitäisi toimia. Palaute voi olla myös palkkio tai rangaistus. Palaute, joka saadaan suorituksesta, on tehokas kannustin, koska se vetoaa yksilön ylimmän tason eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (Ruohotie & Honka 2002, 88.) Ihmisen tarpeet ja Maslowin tarvehierarkia esitellään tarkemmin kappaleessa 3.2.1.

Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että esimiehen antamalla palautteella on oleellinen merkitys alaisten toiminnan ohjaamisessa ja motivoimisessa. Useimmiten palaute nähdään ainoastaan esimiehen keinona vaikuttaa alaisten toimintaan. Palaute vaikuttaa työntekijöihin kuitenkin syvemmällä tasolla. Toisin sanoen palaute vaikuttaa eri työntekijöihin erilaisin tavoin. Lisäksi palautteen vaikutukset riippuvat siitä, onko esimiehen antama palaute positiivista vai negatiivista, sekä siitä, millainen palautteenantotilanne on ollut. (Berlin 2008, tiivistelmä.)

Usein positiivinen palaute kertoo työntekijälle siitä, että jossakin työtehtävässä on onnistuttu. Kun esimies antaa työntekijälleen positiivista ja kannustavaa palautetta, se osoittaa alaiselle arvostusta. Lisäksi kannustavan palautteen antaminen on yksinkertainen tapa osoittaa, että hyvät työsuoritukset on huomioitu. Aidosti annettu positiivinen palaute innostaa työntekijää, mutta lisäksi se lähentää työntekijän ja esimiehen välistä vuorovaikutussuhdetta. (Berlin 2008, 1.) Jos työntekijä ei saa koskaan kannustavaa ja positiivista palautetta, panostus yhä parempiin työsuorituksiin saattaa jäädä syntymättä. Kun palautetta ei synny koskaan, voidaan myös olettaa, että esimies ei välitä työntekijöistään tai heidän suorituksistaan. Toisaalta rakentavan ja korjaavan palautteen merkitystä ei voi koskaan väheksyä. On ymmärrettävää, että aina palaute ei voi olla positiivista tai järin innostavaakaan. Vaikka alaisesta ei aina siltä tuntuisikaan, myös korjaava palaute kertoo siitä, että esimies välittää. Esimiehen antama rakentava palaute sisältää tietoa kehittämistä vaativista asioista. On tärkeää, että palaute olisi rakentavaa, sillä sen avulla alaiselle voidaan antaa keinoja, joiden avulla työt voidaan jatkossa hoitaa entistä paremmin. (Berlin 2008, 1.)

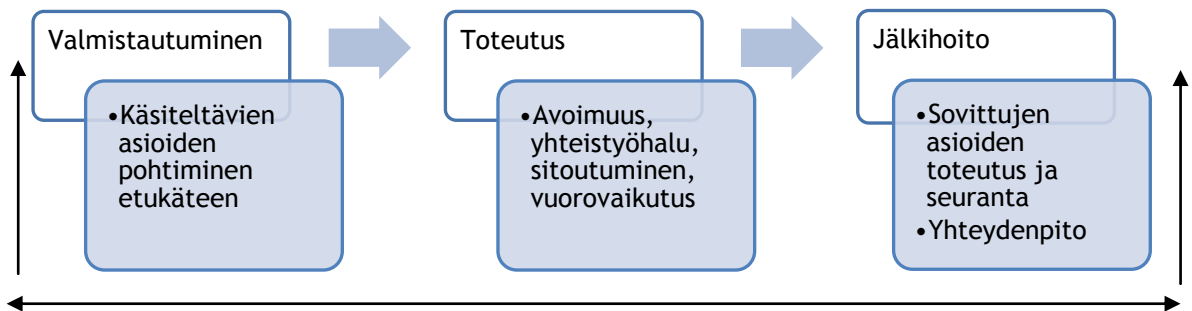
3.1.3 Onnistunut palaute on esimiehen vastuulla

Palautteen antamisen voidaan katsoa sisältyvän esimiehen vastuisiin (Berlin 2008, 1). Vaikka useimmat kokevat kritiikin eli negatiivisen palautteen epämiellyttävänä, työelämässä se on jatkuvan kasvun kannalta välttämätöntä (Craumer 2005, 151). Haastavaa palautteenannosta tekee se, että esimiehellä on usein varsin rajalliset mahdollisuudet antaa työntekijöilleen suoraan palautetta. Ongelmana on se, että esimies ei useinkaan ole näkemässä alaisensa työsuoritusta, tai ei muuten saa asiasta riittävää tietoa. (Jalava 2001, 105.) Palautteen antamisen tulisi olla jatkuvaa viestintää siitä, mikä alaisen tehtävistä sujuu hyvin ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Esimies käyttää palautetta moniin eri tarkoituksiin. Sen avulla esimies voi suunnata alaisen toimintaa ja ohjata suoritusta, sekä samaan aikaan auttaa palautteen vastaanottajaa kehittymään omassa työssään. Palautteen avulla esimies voi lisäksi motivoida ja kannustaa palautteen vastaanottajaa. Riittäväällä palautteenannolla saattaa olla lisäksi vaikutusta alaisen työtyytyväisyyden parantumiseen. Palautteenannossa esimies voi tuoda esiin työntekijän vahvuuksia, joka omalta osaltaan vahvistaa työntekijän hyvinvointia omalla työpaikallaan. (Kupias ym. 2011, 20 - 21, 39.)

Palautteen annon perussääntönä voidaan pitää sitä, että alaisen tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Kun työntekijä saa palautetta enemmän onnistumisista, hänen on helpompaa vastaanottaa myös negatiivista palautetta. Esimiehen tulisi pitää lähtökohtana sitä, että palautteen antaminen on yksi luonteva osa organisaation arkea. (Aarnikoivu 2008, 144 - 145.) Esimiehen on hyvä muistaa, että rakentava ja negatiivinen palaute tulee antaa aina kahden kesken (Hyppänen 2007, 141). Toisaalta ei ole

hyvä, jos esimies keskittyy antamaan palautetta vain ja ainoastaan onnistumisista. Tällöin saattaa käydä niin, että palaute menettää vähitellen merkityksensä ja esimies uskottavuutensa. (Aarnikoivu 2008, 143.) Hyvin annettu palaute on sellaista, että se ohjaa, kehittää ja kannustaa työntekijää. Parhaimmillaan esimiehen antama palaute on harkittua sekä perusteltua tietoa siitä, kuinka työntekijä on työssään menestynyt. (Kupias ym. 2011, 22.)

Useimmiten esimiehen antama palaute sijoittuu ennalta järjestettyihin kehityskeskusteluihin. Niillä tarkoitetaan etukäteen sovittua ja järjestettyä esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, joilla on tietty päämäärä ja systematiikka. Kehityskeskustelut käydään tavallisesti kerran tai kaksi vuodessa, ja niissä tarkastellaan sekä menneitä asioita, että tulevaisuutta. (Viitala & Jylhä 2006, 239.) Kuviossa 2 esitellään kehityskeskustelu prosessina.



Kuvio 2: Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122)

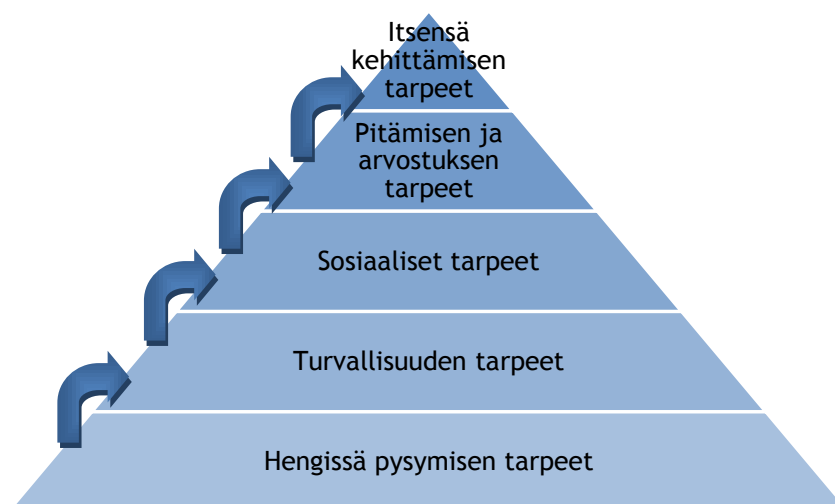
Kehityskeskustelun toteutus on prosessi, joka rakentuu kolmesta vaiheesta. Kyseessä on eräänlainen esimiehen työkalu, jonka avulla pyritään edistämään työntekijän sitoutumista, kehittymistä, sekä parhaan mahdollisen tuloksen syntymistä. Kehityskeskustelu on tilanne, jossa tarkastellaan nykytilaa ja mennyttä aikaa oppimisen näkökulmasta. Suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaihtelee huomattavasti. Läheskään aina esimiehet eivät ole vakuuttuneita kehityskeskusteluiden tarpeellisuudesta. Suurin syy keskusteluiden väliin jättämiseen on kuitenkin se, että keskustelut koetaan toisinaan haastaviksi ja vaikeiksi. On todettu, että esimiehen suhtautuminen kehityskeskusteluihin vaikuttaa suuresti myös alaisten suhtautumiseen. Jos esimies ei pidä keskusteluja tärkeinä, usein myös alaiset ovat tyytymättömiä keskusteluihin tai käyttäytyvät keskusteluissa passiivisesti. (Aarnikoivu 2008, 115 - 116.)

3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatio -sana on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, ja se tarkoittaa liikkumista. Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaatiotekijät ovat päämääräsuuntautuneita tekijöitä, jotka siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Peltonen & Ruohotie (1991, 9) määrittelevät motivaation niin, että motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, kuinka vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Toisin sanoen työntekijän motivaatio riippuu yleensä siitä, kuinka halukas ihminen on käyttämään omia fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.) Viitalan (2009, 19) mukaan sisäisesti motivoitunut ihminen tekee sellaisia asioita, joita hän haluaa itse tehdä.

3.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin tarvehierarkia, jossa motivaatiotekijät on sijoitettu pyramidin malliseen kuvioon (Kuluttajavirasto, Hyppänen 2007, 129). Siksi kyseinen teoria otettiin tässäkin tutkimuksessa käsittelyyn. Kuvio 3 esittää Kuluttajaviraston sekä Hyppäsen (2007, 129) näkemyksen Maslowin tarvehierarkiasta. Pyramidi jakautuu viiteen tasoon, jotka kuvaavat työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 3: Maslowin tarvehierarkia (Kuluttajavirasto, Hyppänen 2007, 128)

Maslowin tarvehierarkia on kehitetty vuonna 1954 ja sen perimmäisenä ajatuksena on ajatus ihmisen halusta tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Hyppäsen (2007, 128) mukaan pyramidin alemman portaalan tarpeiden täytyy olla tyydyttyneitä ennen kuin seuraava taso

saattaa aktivoitua. Alimman portaan pyramidissa muodostavat ihmisen fysiologiset eli hengissä pysymisen tarpeet. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano ja uni. Seuraavana pyramidissa on turvallisuuden tarpeet. Työelämässä turvallisuuden tarpeilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi työturvallisuutta tai varmaa työsuhdetta. Kun ihmisen turvallisuuden tarpeet on tyydytetty, kuvioon voivat astua sosiaaliset tarpeet. Ihmisen sosiaalisilla tarpeilla tarkoitetaan hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta, kuten esimerkiksi työpaikalla vallitsevaa me-henkeä tai hyvää esimies-alaisuhdetta. Toiseksi ylimmäisenä pyramidissa ovat arvostuksen tarpeet, kuten kunnioitus ja ihmisen saama kiitos. Arvostuksen tarpeet liittyvät oleellisesti tähän tutkimukseen, sillä työelämässä arvostuksen tarpeita ovat esimerkiksi palautekäytännöt, palkitseminen tai kehityskeskustelut. Ylimmällä portaalla ovat työntekijän sisäisen motivaation synnyttävät asiat eli itsensä toteuttamisen tarpeet. Työntekijän ylimmän tason tarpeita ovat muun muassa urakehitys, sitoutuminen sekä yleinen työn ilo ja tunne omasta osaamisesta.

3.2.2 Herzbergin 2-faktoriteoria

Toinen tunnettu motivaatiotutkija oli Frederick Herzberg, joka selvitti Maslowin tapaan motivaatiotekijöitä 1950-luvulla. Herzbergin 2-faktoriteoria tunnetaan toiselta nimeltään hygieniateoriana. Hän määritteli motivaation siten, että työn ulkoiset tekijät olivat hygieniatekijöitä ja itse työhön liittyvät asiat motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri, esimies-alaisuus, palkkaus, työpaikan varmuus sekä turvallisuus. Hygieniatekijät ovat ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työntekijään, jos eivät ole kunnossa. Toisin sanoen hygieniatekijät eivät takaa hyvää työsuoritusta, mutta niiden on hyvä olla kunnossa, jotta työntekijä pysyy tyytyväisenä ja motivoituneena. Itse työhön liittyvät tekijät Herzberg nimesi motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, uralla koetut etenemisen mahdollisuudet sekä työntekijän saamat tunnustukset. Motivaatiotekijät ovat työn tuottavuuden kannalta tärkeitä, sillä niiden puuttuessa ihminen alkaa tehdä innottomasti mekaanisia työsuorituksia. Parhaimmillaan motivaatiotekijät taas innostavat ja kannustavat työntekijää aina vain parempiin työsuorituksiin. (Hyppänen 2007, 128 - 129.)

3.2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Eräiden teorioiden mukaan motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Motivaatiotutkija Decinin (1971) mukaan ulkoinen motivaatio liittyy alempien tasojen tarpeiden tyydyttämiseen (kuviokuva 3) kun taas sisäistä motivaatiota tarkoitetaan puhuttaessa ylemmän tason tarpeista. Decinin teorian mukaan työntekijän henkiselle kasvulle ja sisäiselle motivaatiolle tärkeitä tarpeita ei voida tyydyttää, ellei motivaatio lähde henkilöstä itsestään. (Hyppänen 2007, 129.) Suomessa tutkittiin motivaatiotekijöitä vuonna 2004 Helsingin kaupunkikeakoulun LTT-tutkimus Oy:n toimesta. Tällöinkin huomattiin selkeitä eroja sisäisissä ja ulkoi-

sisä motivaatiotekijöissä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä tutkimuksen mukaan ovat tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne sekä henkilökohtaisen kasvun tunne työssä. Sisäisiksi motivaatiotekijöiksi tutkimuksessa paljastuivat myös yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä, työntekijän vapauden ja dynaamisuuden tunne sekä oivalluksen kautta syntyvä ilo. (Hyppänen 2007, 129 - 130.)

Ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi muodostuivat työntekijän palkkiot, kuten esimerkiksi raha ja työntekijän saamat edut sekä asema. Tutkimuksessa rahalla tarkoitettiin säännöllistä palkkaa sekä lisää, kun taas edut sisälsivät organisaation työntekijälleen tarjoamia etuja. Työntekijän saamat edut voivat liittyä esimerkiksi ruokailuun, terveydenhuoltoon tai erilaisiin ostoetuihin ja alennuksiin. Ulkoisena motivaatiotekijänä nähtiin myös asema, joka liittyy tiiviisti titteleihin, valtaan ja työntekijän vastuisiin. (Hyppänen 2007, 129 - 130.)

Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että jo työ itsessään palkitsee sen tekijää. Tällöin motivaatio on sisäisesti välittynyttä, ja syyt käyttäytymiseen ovat henkilökohtaisia ja sisäisiä. Sisäinen motivaatio liittyy tiiviisti ylimmän asteen, eli itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeiden tyydytykseen. Ulkoinen motivaatio sen sijaan liittyy tiiviisti työympäristöön. Palkkiot työntekijälle välittää joku muu, kuin itse työntekijä. Ulkoisten palkkioiden ajatellaan tyydyttävän alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteita. (Peltonen ym. 1991, 9 - 10.) Ulkoinen motivaatio syntyy palkkion toivossa tai rangaistusten pelossa. Useimmiten sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan, ja joskus ne voivat esiintyä jopa samanaikaisesti. Silloin kun ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät esiintyvät samanaikaisesti, toinen motiivityypeistä on toista hallitsevampi. (Viitala 2009, 19.)

Sisäinen motivaatio koetaan usein suotuisammaksi asiaksi yrityksen kannalta, sillä sisäisesti motivoitunut työntekijä pitää jo itse työtä motivoivana tekijänä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on useimmiten kiinnostunut työstään, ja kokee tekemänsä työn palkitsevana. Tällainen työntekijä on vähemmän luovutusherkkä haastavissa tilanteissa. (Motivaatio oppimisessa, Suomen virtuaaliyliopisto.) Useimmiten työ itsessään ei kuitenkaan riitä motivoimaan työntekijää riittävästi. Tällöin tarvitaan ulkoisia palkkioita eli erilaisia kannusteita, jotka synnyttävät työntekijässä innostuksen, ulkoisen motivaation työtä kohtaan.

3.3 Motivaatio ja sitoutuminen käytännön työelämässä

Kuten edellä esitellyistä motivaatioteorioista käy ilmi, motivaatio on käsitteenä hyvin monimuotoinen. Motivaation voidaan nähdä koostuvan erilaisista palasista, mutta työelämässä motivaatio tulisi nähdä aina työntekijän kautta. Tässä luvussa tutustutaan motivaatioon käytännön kautta, sekä kerrotaan sitouttamisen merkityksestä työelämässä.

3.3.1 Motivoitunut työntekijä

Menestyvän yrityksen takana on lähes aina motivoitunut työntekijä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 34). Tutkimuksissa on todettu, että yksi hyvin motivoitunut henkilö saa aikaan yhtä paljon tulosta kuin monta huonosti motivoitunutta työntekijää yhteensä. Hyvin motivoitunut henkilö on myös valmis kehittymään työntekijänä ja kehittämään toimintaansa. Motivoitunut työntekijä myös sopeutuu joustavammin muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin. Motivoitunut työntekijä ei todennäköisesti lähde yrityksestä, jossa työskentelee. Se, kuinka tehokkaasti ja järkevästi työntekijä tehtävänsä suorittaa, vaikuttaa myös huomattavasti organisaation tehokkuuteen ja kustannuksiin. (Motivoitunut henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara.) Seuraava kuvio esittää Aarnikoivun (2008, 153) näkemyksen siitä, mistä tekijöistä työntekijän motivaatio rakentuu.



Kuvio 4: Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 153)

Työntekijän motivoitumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, mutta on tärkeää huomata, että työntekijä on itse avainasemassa motivaation syntymisessä. Motivoitunut työntekijä on halukas antamaan mahdollisimman suuren osan käyttökapasiteetistaan työpaikan käyttöön. Mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä suuremman panoksen hän on valmis antamaan organisaatiollensa. Suuri osa työntekijöistä on sitä mieltä, että tärkeintä työssä ovat hyvä palkka, työturvallisuus ja mahdollisuus edetä. Myös esimiehen antamalla tunnustuksella on tärkeä merkitys alaisten hyvinvoinnissa. Kuvio 4 esittää työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

Vaikka kuviossa esitellään ilmiselviä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kuten palkitseminen ja palaute, on tärkeää huomata, että jokainen työntekijä on omanlaisensa yksilö, jonka toimivuuteen vaikuttavat väistämättä myös tunteet. (Aarnikoivu 2008, 153 - 155.)

3.3.2 Motivointi ja sitouttaminen

Esimies voi vaikuttaa omien työntekijöidensä sitoutumiseen johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin (Hyppänen 2007, 142). Työntekijöiden toimintaan voidaan vaikuttaa myös motivaation johtamisella. Sillä tarkoitetaan sitä, että esimies saa ihmiset tekemään mitä ja miten haluaa, koska he haluavat tehdä sen. Toisin sanoen työntekijät saadaan haluamaan samoja tavoitteita, joihin esimies toivoo heidän pyrkivän. (Leskelä 2002, 42.) Motivaation ymmärtäminen on tärkeää, sillä ihmisten tahtoon toimia on mahdollista vaikuttaa myönteisesti monin eri tavoin. Hyvä esimiestyö, vuorovaikutus sekä työntekijän kokonaispalkitseminen vaikuttavat yhtä kaikki työntekijän motivaatioon ja samalla sitoutumiseen. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.) Työntekijöiden palkitseminen on osa sitouttamista, ja hyvin suunniteltuna se on hyvä tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta sekä työelämän laatua. Henkilöstön sitoutumisen aikaansaaminen on tärkeää, sillä yritykseen, tiimiin ja omaan tehtäväänsä sitoutunut työntekijä hyväksyy yrityksen tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti. (Hyppänen 2007, 135, 142.)

Työntekijöiden kokemana työtyytyväisyys vaikuttaa huomattavasti heidän sitoutumiseensa. Työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttaa myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus sekä tasapaino työn ja yksityiselämän välillä. Tärkeää sitoutumisen kannalta on myös työntekijän tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen, jolla tarkoitetaan sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Sitoutuminen näkyy muun muassa siinä, kuinka työntekijä hyväksyy yrityksen arvot ja tavoitteet, sekä kuinka paljon hän on valmis työskennellä näiden eteen. Sitoutumisesta kertoo myös se, paljonko työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka eivät kuulu hänen tavanomaisiin työtehtäviin, sekä kuinka pitkään hän pysyy yrityksen palveluksessa. (Hyppänen 2007, 143.) Yrityksissä useimmiten käytettäviä sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi tulospalkkaus ja erilaiset työsuhte-edut, kuten työterveyshuolto, henkilöstöalennukset tai käyttöoikeudet lomamökkeihin. (Viitala & Jylhä 2006, 235).

Motivaation ja sitouttamisen merkitys korostuu nykyajan työympäristöissä siksi, että motivaatiolla on työn tulosten lisäksi vaikutusta työntekijöiden energiatasoon ja yleiseen hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointi taas heijastuu koko työyhteisössä ja työn tuloksissa. Siksi myös työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamista voidaan pitää tärkeänä osana sitouttamista. (Luoma ym. 2004, 20.) Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä ja aiheuttavat näin ollen vähemmän sairauspoissaoloja. Kun työyhteisö on motivoitunut ja sitoutunut tavoitteisiin, se luonnollisesti parantaa työn tuottavuutta ja laatua.

Haastavaa ja ajoittain jopa hankalaa työntekijöiden motivaation ylläpidosta taas tekee se, että alaisen motivaatio saattaa heiketä hyvinkin nopeasti. Joskus jo yksikin esimiehen näkökulmasta vähäpätöinen tapahtuma saattaa romahduttaa työntekijän motivaation. Hokkanen ym. (2008. 37) kertovat teoksessaan, että jos esimerkiksi alaisen itsetunto on helposti haa-voittuva ja esimies antaa hänelle kerran julkisesti negatiivista palautetta, hänen työsuoritusensa saattavat heikentyä pitkäksikin aikaa.

4 Tutkimuksen kulku ja käytetyt menetelmät

Vaikka kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen on haastavaa, tässä tutkimuksessa päädyttiin yhdistämään molempia menetelmiä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusotteet, työmäärä ja saatu tieto eroavat toisistaan huomattavasti, kuten taulukko 1 osoittaa. Tässä tutkimuksessa päälähestymistavaksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, jota havainnollistaa ja ryhdittää kvantitatiivinen osuus. (Metsämuuronen 2001, 64.) Opinnäytetyön kvantitatiiviseksi menetelmäksi valikoitui kyselylomake. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan työntekijöiden tuntemuksia ja ajatuksia omasta työympäristöstään sekä suhteestaan työhön. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa tärkeintä oli siis keskittyä ihmisiin, eli Alkon työntekijöihin tiedonkeruun välineenä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Taulukko 1: Haastattelutapojen valitseminen (Metsämuuronen 2001, 43).

	Lomakehaastattelu	Teemahaastattelu
Kysymysten muotoilu	Kiinteä	Suuntaa antavia
Kysymysalue	Tiukasti määritelty	Pääpiirteittäin määritelty
Vastaaajien määrä	Suuri (n=100)	Melko pieni (n=5)
Kustannukset	Pienet	Pienet
Työmäärä analyysissä	Melko pieni	Suuri
Tutkijan paneutuminen	Melko pieni	Suuri
Saatu tieto	Pinnallista	Syvää

4.1 Ositus- ja toteutusvaiheet

Opinnäytetyö sijoittui aikavälille lokakuu 2011 - maaliskuu 2012. Opinnäytetyön tekeminen alkoi suunnitteluvaiheella, joka sijoittui loka- marraskuuhun. Suunnitteluvaiheen aikana ideoi- tiin opinnäytetyötä erilaisin menetelmin, sekä tehtiin aiheanalyysi ja suuntaa antava projekti- suunnitelma.

Tiedonhaku aloitettiin heti projektin alussa, koska ilman teoreettista taustatietoa oman ai- neiston kerääminen ei ole järkevää. Kun teoreettinen viitekehys oli kunnossa, alettiin suunni- tella kyselyiden ja teemahaastatteluiden toteuttamista. Kysely päätettiin toteuttaa ennen teemahaastatteluiden tekemistä. Kyselyyn annettiin vastausaika yksi kuukausi, ja se sijoitet- tiin joulukuuhun 2011. Kun kyselystä saatu aineisto oli saatu kasaan, tuloksia analysoitiin ja niitä tarkasteltiin aiemmin kerätyn teoriapohjan valossa. Teemahaastattelut toteutettiin tammikuussa 2012. Sen jälkeen haastattelut litteroitiin ja tulokset analysoitiin.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä kappaleessa tarkastellaan opinnäytetyöhön liittyneen tutkimuksen luotettavuutta. Kos- ka tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, se luo lisätekiäjäitä myös luotettavuuden tarkasteluun. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastel- taessa kiinnitetään yleensä huomiota sekä reliabiliteettiin ja validiteettiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta ja validiteetilla tutkimusmenetelmän kykyä mi- tata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232.)

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksen kulku ja käytetyt mene- telmät on kuvattu tarkasti tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmien ja aineistonkeruun tarkkaan kuvailuun kuuluu esimerkiksi se, se aineiston tuottamisen olosuhteet ja esimerkiksi haastatte- luihin käytetty aika on kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Vaikka kyselyyn liittyi se luotettavuusriski, että vastaajiksi valikoitui tietyiltä ominaisuuksil- taan samantyyppisiä henkilöitä, koko tutkimuksen luotettavuutta parantaa kuitenkin se, että siinä käytettiin toisiaan tukevia tutkimusmenetelmiä. Kun kyselyyn käytetään tilastollisia ana- lyyssimenetelmiä, vastaajia olisi hyvä olla vähintään 70. Tässä tutkimuksessa kyselyyn saatiin 79 vastausta, joten tilastollisen analyysin toteuttaminen voitiin suorittaa luotettavasti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdat eroavat huomattavasti kvantitatiivisesta tutkimukses- ta, joten niihin eivät päde myöskään samat luotettavuuskriteerit. Teemahaastatteluissa on tärkeää huomioida aineiston riittävyys, kattavuus sekä toistettavuus. Kattavuudella tarkoite- taan sitä, että tutkimuksen tekijä ei perusta tekemiään tulkintoja satunnaisiin aineiston osiin. (Kananen 2008, 124 - 125.) Tässä tutkimuksessa toteutettu teemahaastattelu täytti näiltä osin

luotettavuuden kriteerit. Menetelmiin liittyneet ja luotettavuuteen vaikuttavat seikat on käsitelty tarkemmin kappaleissa 4.3 ja 4.4.

4.3 Kysely

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman laajamittaisesti, kokevatko työntekijät saavansa riittävästi palautetta, ja haluaisivatko he kehittää palautteenantojärjestelmää jollakin tavalla. Kyselyn tarkoituksena oli myös tuoda esiin se, onko erilaisella palautteen kokemisella yhteyttä esimerkiksi vastaajien ikään, sukupuoleen tai työ sopimuksen laajuuteen. Kysely on hyvä tutkimusmenetelmä, sillä sen avulla tutkimuksen on mahdollisuus tavoittaa useita henkilöitä. Siksi kysely valittiin myös tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. Kyselyn hyötynä voidaan myös pitää sitä, että sen avulla on suhteellisen helppoa kartoittaa monia asioita samanaikaisesti. Aineistonkeruuseen voi ryhtyä vasta siinä vaiheessa, kun opinnäytetyön tutkimusongelma on selventynyt. (Aaltola & Valli 2010, 104.)

Esimiespalautekysely lähetettiin laajamittaisesti kaikkiin Alkon myymälöihin. Se toteutettiin 1. - 31.12.2011. Kysely lähetettiin e-lomakkeena sähköpostissa kaikkiin Alkon 343:een myymäläsähköpostiin, joten kyseessä oli kokonaisuutena. Myyjät vastasivat kyselyyn työajallaan, sillä sähköposti on luettavissa ainoastaan myymälän tietokoneilta. Kysely löytyy kokonaisuudessaan raportin lopusta (liite 3). Tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kyselylomakkeessa oli sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä. Kysely toteutettiin siten, että valmiista kyselypohjasta tehtiin Alkon omalla web-työkalulla sähköinen lomake. Kyselylomake löytyi linkin takaa, joka lähetettiin sähköpostitse myymälöihin. Koska itse tutkimuksen tekijä ei ollut paikalla kyselyä tehtäessä, kyselyn mukaan liitettiin instruktio eli vastausohje tutkimuksen taustaa kartoittamaan. (Aaltola & Valli 2010, 109.) Kyselyyn annettiin vastausaikaa kuukausi, ja se oli voimassa vuoden 2011 loppuun saakka. Kahden viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä päätettiin lähettää muistutusviesti, sillä vastauksia ei ollut tullut riittävästi.

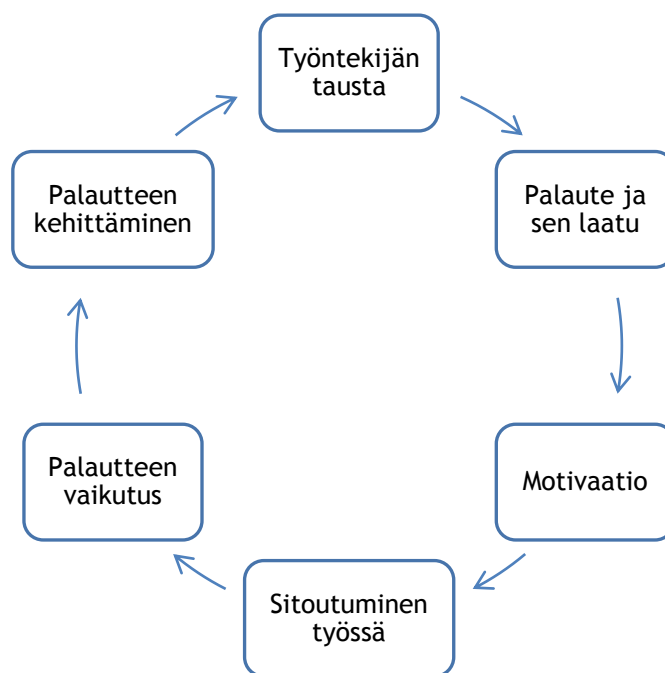
Kyselyä tehtäessä pitää huomioida monta asiaa. Esimerkiksi sanamuodoissa tulee olla tarkkana, sillä ne eivät saa olla liian epämääräisiä tai johdattelevia. Kysymysten pitää olla myös yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla vastaajaa johdattelevia. Kyselyyn tulevat kysymykset rakennetaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaan. (Aaltola & Valli 2010, 104.) Kyselylomakkeen kysymykset jaoteltiin aihepiireittäin, jotta siihen vastaaminen kävisi mahdollisimman luontevasti. Koska tähän opinnäytetyöhön liittyvässä kyselyssä oli useita eri aihealueita, kysely toteutettiin käymällä yksi aihealue kerrallaan läpi. (Kananen 2011, 39.) Kyselylomake aloitetaan useimmiten niin sanotuilla taustakysymyksillä, eli tiedustelemalla esimerkiksi ikää, sukupuolta tai koulutusta. Taustakysymykset toimivat lämmittelykysymyksinä, mutta niillä on myös tärkeämpi merkitys. Taustakysymykset ovat yleensä selittäviä muut-

tujia. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittavia ominaisuuksia tarkastellaan taustakysymysten suhteen. Taustakysymysten avulla voidaan esimerkiksi selvittää sukupuolen yhteyttä ihmisen sosiaalisuuteen. Taustakysymysten jälkeen esitetään helpot kysymykset, joissa ei käydä läpi vastaajalle arkoja asioita. Vasta tämän jälkeen sijoitetaan arat kysymykset, joihin vastaaja on johdateltu vastaamaan. Kyselylomakkeen lopussa esitetään vielä jäähdyttelyvaiheen kysymyksiä, jotka ovat helposti vastattavia. (Aaltola & Valli 2010, 104.)

Kyselyn suunnittelu pitää tehdä huolellisesti, jotta aineisto voidaan käsitellä helposti tallennettuun muotoon. Kyselytutkimukseen liittyy myös jonkin verran ongelmakohtia, sillä joskus kysely voi jäädä liian pinnalliseksi. Kyselytutkimusta laadittaessa on hyvä muistaa, että annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta onnistuneita. Lisäksi olisi hyvä varmistaa, että vastaajat ovat selvillä siitä alueesta, jota tutkija haluaa kyselyssään kartoittaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 193 - 195.)

4.4 Teemahaastattelu

Kyselyn lisäksi opinnäytetyöhön liittyi teemahaastatteluja, jossa kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä palautteen saamiseen liittyen. Teemahaastattelut toteutettiin kolmelle Alkon työntekijälle tammikuun 2012 aikana. Haastateltaviksi valikoitui kaksi naista ja yksi mies. Teemahaastattelu on hyvin tyypillinen kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Sille on ominaista, että haastattelussa käsiteltävät aihepiirit ovat haastateltavan tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys sekä niiden muoto puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelulle on myös ominaista, että vastaajien määrä on melko pieni. Koska teemahaastattelu on suuritöisempi kuin esimerkiksi lomakehaastattelu, se vaatii tutkijalta suurta paneutumista asiaan. Teemahaastattelusta saatava tieto on usein syvää, joten se hyödyttää tutkimusta enemmän kuin lomakehaastattelut. (Metsämuuronen 2006, 115.) Teemahaastattelu esitellään kokonaisuudessaan liitteessä 1. Haastattelussa käsiteltiin kuutta eri teemaa, joita havainnollistetaan kuviossa 5.



Kuvio 5: Haastatteluteemat

Kun puhutaan aineistonkeruumenetelmistä, teemahaastattelu ei ole niiden helpoimmasta päästä. Teemahaastatteluun tulee valmistautua hyvin sekä henkisesti että tiedollisesti. Tiedollisella valmistautumisella tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen liittyvään kirjallisuuteen on perehdytty ennen haastattelurungon tekemistä riittävästi. Näin ollen haastatteluja ei kannata aloittaa ennen, kun tutkijalla on takanaan riittävän pitkä havainnointi- ja kirjallisuuteen perehtymisjakso. (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1995, 86.)

Työntekijöille tehdyissä teemahaastatteluissa keskustelua ohjattiin valmiin kyselylomakkeen pohjilta, mutta jonkin verran vapaammin. Haastattelut toteutettiin myymälöiden taukotiloissa rauhallisessa ympäristössä. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa puolesta tunnista tuntiin. Toivomuksena oli, että teemahaastattelussa olisi mahdollisimman avoin ilmapiiri, ja että työntekijät kertoisivat rohkeasti tuntemuksistaan liittyen palautteenantoon ja esimiestyön laatuun. Teemahaastattelussa kyseessä oli eräänlainen keskustelu, jossa pyrittiin vuorovaikutuksessa saamaan selville tutkimukseen aihepiiriin kuuluvia asioita. Teemahaastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä, sillä siinä haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esiin oma henkilökohtainen mielipiteensä. (Aaltola & Valli 2010, 26 -27.)

Tutkijan olisi hyvä osata haastatteluteemat ulkoa, jotta haastattelusta tulisi mahdollisimman luonteva keskustelu (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92). Teemahaastattelut tallennettiin nauhurille, jotta haastattelutilanne pysyi mahdollisimman luonnollisena ja keskustelunomaisena. Jos tutkimuksen tekijä olisi tehnyt haastattelun aikana muistiinpanoja, joitakin tärkeitä asioita olisi

saattanut jäädä huomioimatta. Haastattelun nauhoitukseen tulee pyytää kuitenkin aina haastateltavalta lupa. (Mäkinen 2006, 94.) Kun myyjien teemahaastattelut oli nauhoitettu, ne siirrettiin tietokoneelle käsin analysoitavaksi.

4.5 Aineiston analyysimenetelmät

Jos tutkijalla on hyvin voimakas ennakkokäsitys tutkimuksen lopullisista tuloksista, se saattaa tuottaa ongelmia lopulta aineiston analysointivaiheessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistojen kerääminen ja analysointi tapahtuvat usein ainakin osittain yhtäaikaaisesti. Analysointivaiheessa saatu tutkimusaineisto järjestellään sellaiseen muotoon, että siitä tehdyt johtopäätökset voidaan helposti erottaa yksittäisistä henkilöistä ja tapahtumista. Tällöin johtopäätökset voidaan siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Ennen aineiston analysoinnin aloittamista tehdyt haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi. (Metsämuuronen 2006, 121 - 122.)

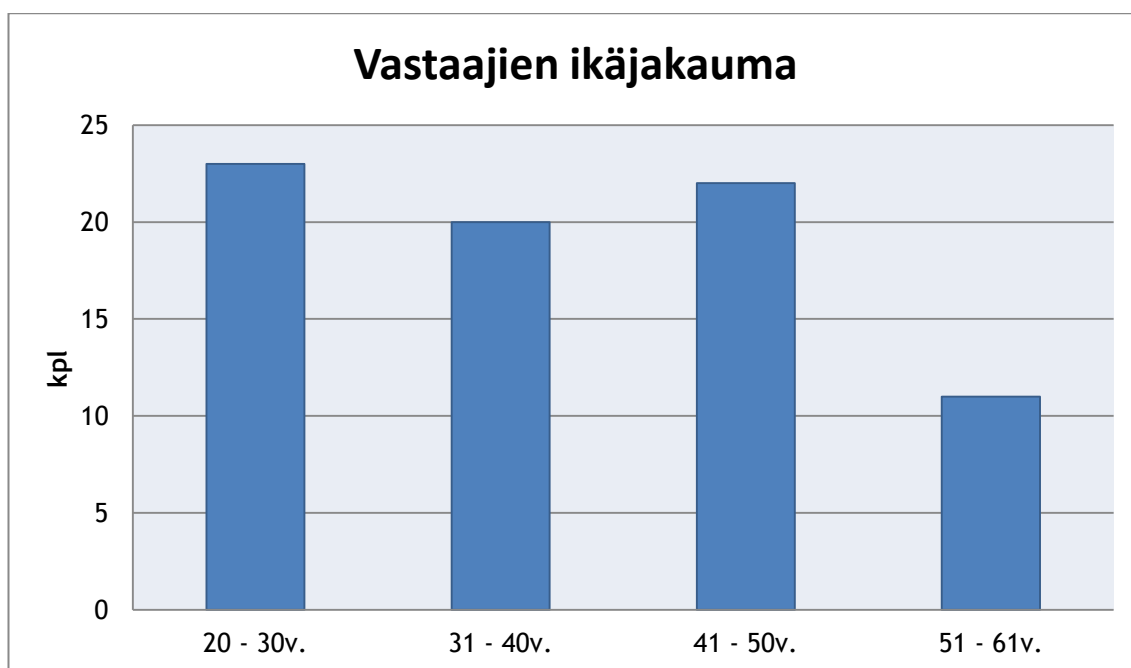
Kyselylomakkeet analysoitiin Excelin ja SPSS -ohjelman avulla. Kysely toteutettiin webtyökalulla, josta vastaukset siirtyivät automaattisesti Excel-tiedostoon. Jotta tutkimustulos olisi luotettavampi, Excelistä tiedot koodattiin vielä SPSS:n luettavaksi. SPSS on ohjelma, jolla pystytään tilastoimaan aineistoa automaattisesti (Levesque 2010, 3). Kun kyselyn tuloksia syötetään ohjelmaan, aineiston tulee olla koodattu numeeriseen muotoon. Käytännössä koodamisella tarkoitetaan sitä, että kun tulokset olivat Excel-taulukossa, jokaiselle vastaukselle annettiin numeerinen arvo. (Karjaluo 2007, 3.) Kysymykset koodattiin SPSS -ohjelmaan samaan järjestykseen, kuin ne olivat kyselyssä. Ainoastaan sanalliset vastaukset jätettiin koodaamatta ja käsiteltiin erikseen kyselyn tulosten lopussa. SPSS -ohjelmassa tarkasteltiin eri tekijöiden riippuvuussuhdetta eli korrelaatiota. Lisäksi suoritettiin ristiintaulukointi ja Khiin neliötestit, joilla varmistuttiin tulosten luotettavuudesta.

Teemahaastattelujen analysointiin kuluu aikaa vähintään yhtä paljon, kuin kyselylomakkeiden purkamiseen. Analysointi voidaan aloittaa litteroinnin jälkeen. Useimmiten teemahaastattelut analysoidaan tyypittelemällä, eli niin, että aineisto jäsennetään teemojen mukaisesti. Kun haastattelu on litteroitu, se voidaan järjestää uudestaan teemoittain. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset liittyen kyseiseen teemaan. (Aaltola & Valli 2010, 42 - 43.) Koska tähän tutkimukseen liittyneiden teemahaastattelujen tarkoituksena oli keskittyä ainoastaan haastattelussa esiin tuleviin asiasisältöihin, kovin yksityiskohtainen litterointi ei ollut tarpeen. Ruusuvooren, Nikanderin & Hyvärisen (2010, 425) mukaan tällaisissakin tilanteissa on kuitenkin hyvä litteroida sekä haastateltavan että haastattelijan puheenvuorot, koska tällöin on helpompaa päätellä, onko esimerkiksi kysymyksen muotoilutapa vaikuttanut siihen saatuun vastaukseen.

5 Kyselyn tulokset

Tässä luvussa esitellään Alkon myyjille tehdyn kyselyn tulokset. Kysely toteutettiin ajanjaksolla 1. - 31.12.2011, ja siihen saatiin vastauksia yhteensä 79:ltä Alkon myyjältä. Vastauksia kyselyyn saatiin hyvin tasaisesti ympäri Suomea. Myös ikäjakauma oli tasainen (kuvio 6), mutta koska kysely toteutettiin e-lomakkeella, odotetusti eniten vastauksia tuli nuorilta 20 - 30 -vuotiailta työntekijöiltä (23 kpl). Toiseksi vilkkaimmin (22 vastausta) vastasivat 41 - 50 -vuotiaat. 31 - 40 -vuotiailta saatiin 20 vastausta ja yli 50 -vuotiailta saatiin 11 vastausta. Kolme kyselyyn vastannutta ei ilmoittanut ikäänsä lainkaan.

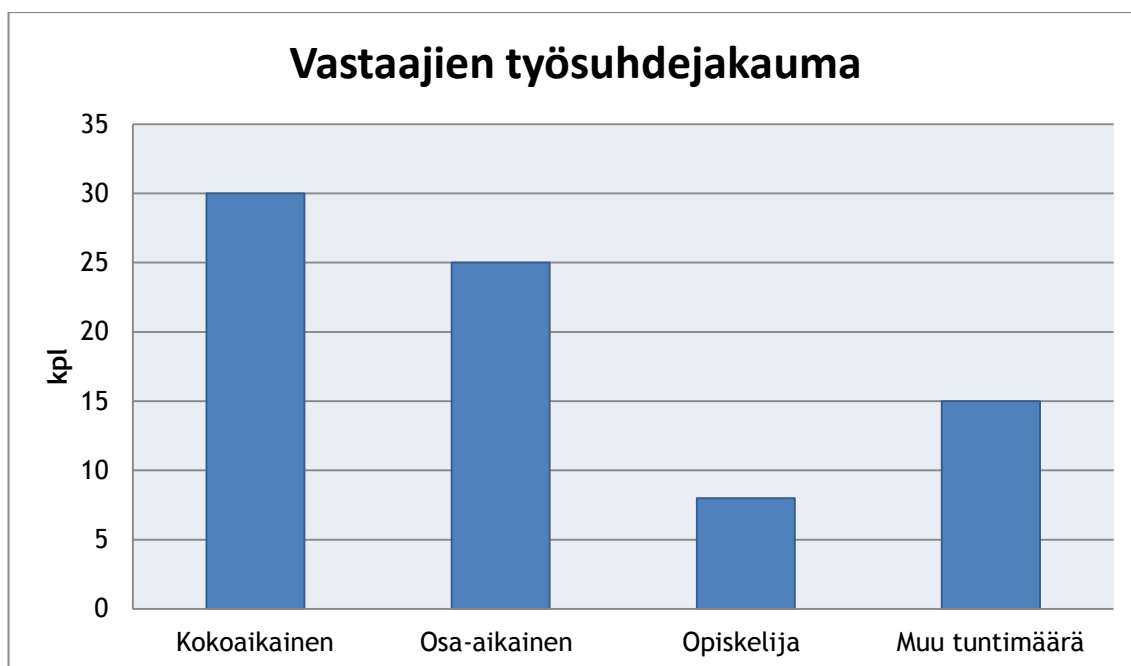
Kyselyn tuloksia lukiessa tulee ottaa huomioon, että koska kysely toteutettiin myymälän yleisessä sähköpostissa, kyselyyn vastanneet henkilöt ovat valinneet itsensä oma-aloitteisesti tutkimukseen. Tutkimuksen tekijä ei voi tietää, miten vastaajat valikoituivat kyselyyn. Näin ollen kyselyn tulokset koskevat tietyiltä ominaisuuksiltaan samanlaisia ihmisiä, joiden ominaisuudet määräytyivät tehdyn kyselyn perusteella.



Kuvio 6: Vastaajien ikäjakauma, n=76

Kyselyyn vastanneista henkilöistä suurin osa, 78,5 % oli naisia. Miehiä vastasi 18 kpl, joka oli 21,5 % vastanneista. Kuten kuviosta 7 voidaan lukea, vastaajista suurin osa (30 kpl) oli koko-aikaisia työntekijöitä. Osa-aikaisia työntekijöitä oli toiseksi eniten, 25 vastaajaa. 15 vastaajaa

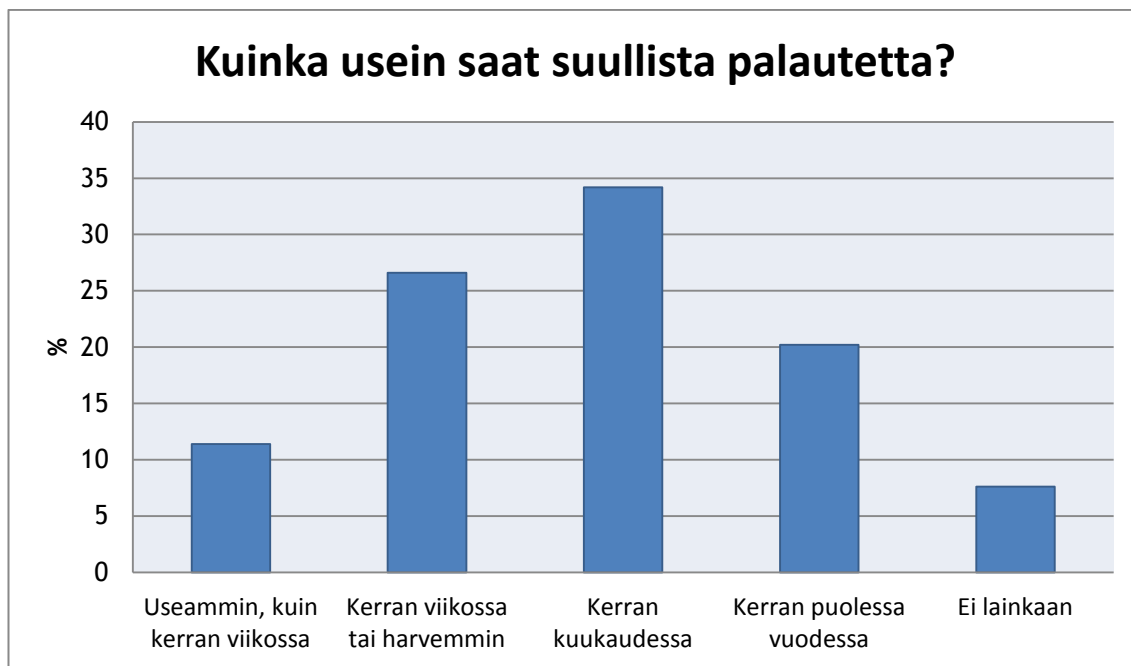
ilmoitti kuuluvansa johonkin muuhun ryhmään kuin kokoaikaisiin, osa-aikaisiin tai opiskelijoihin. Heidän tuntimääränsä oli useimmiten 30h/viikko, mutta osalla ainoastaan 8 - 10h/viikko. Vähiten kyselyyn vastasivat opiskelijat. Vastausmäärän vähyyks johtui luultavasti siitä, että kysely oli luettavissa ainoastaan myymälän sähköpostissa, jossa harvoin töitä tekevien opiskelijoiden ei tule niin usein vierailtua. Opiskelijoilta vastauksia saatiin kahdeksan kappaletta. Yksi vastaaja ei kertonut Alkossa tekemänsä tuntimäärää.



Kuvio 7: Vastaajien työsuhdejakauma, n=78

5.1 Myyjien kokemuksia palautteen riittävydestä

Kyselyssä selvisi, että kyselyyn vastanneista myyjistä 76 % toivoi saavansa palautetta useammin lähimmältä esimieheltään. 24 % myyjistä koki saavansa palautetta riittävästi. Kun myyjiltä kysyttiin, kuinka usein he saavat lähimmältä esimieheltään suullista palautetta, vastausten hajonta oli hyvin suurta. Kuvioista 8 voidaan nähdä, että suurin osa myyjistä saa palautetta kerran kuukaudessa tai sitä harvemmin. 34,2 % vastaajista kertoi saavansa palautetta noin kerran kuukaudessa. Kerran viikossa tai harvemmin palautetta kertoi saavansa 26,6 % vastaajista. Yllättävää oli, että jopa 11,4 % vastanneista sai palautetta useammin kuin kerran viikossa.



Kuvio 8: Palautteen esiintyvyys, n= 79

Toisaalta joissakin myymälöissä palautteen saaminen jäi valitettavan vähälle. 20 % kyselyyn vastanneista ilmoitti saavansa palautetta vain kerran puolessa vuodessa. Näiden vastaajien kohdalla on oletettavaa, että palaute tulee useimmiten ennalta sovituihin kehityskeskusteluissa. Kuviossa 8 pieni osa vastaajista, 7,6 % kertoi, etteivät saa palautetta lainkaan. Näissä myymälöissä palautteen antoon tulisi ehkä kiinnittää huomiota, sillä näistä vastaajista yhtä lukuun ottamatta kaikki toivoivat saavansa palautetta enemmän.

5.2 Asioita, joista myyjät toivoisivat saavansa palautetta

Kyselyssä saadut tulokset siitä, mistä myyjät toivoisivat palautetta, teemoiteltiin kolmeen eri luokkaan: rakentavaan palautteeseen, pienten asioiden huomioimiseen sekä laajojen asiakokonaisuuksien huomioimiseen. Monet toivoivat palautetta joko yleisesti työskentelystä tai kaikesta mahdollisesta toiminnasta, jossa olisi moitteen tai kiitoksen paikka. Palautetta toivottaisiin enemmän myös omista kyvyistä, jotta työntekijä tietäisi, mitä osa-aluetta kannattaa kehittää ja mitä ei.

Monet kyselyyn vastanneet myyjät halusivat saada palautetta myös pienistä asioista. Eräs vastaaja kertoi, että palautetta olisi mukava saada esimerkiksi *”nopeasta kuorman purusta, hyvästä hyllytysjärjestä tai työkaverin huomioimisesta”*, kun taas toinen vastaaja toivoisi saavansa kiitosta *”pienistä arkisista askareista: esimerkiksi jos on siivottu varastoa, taukoti-loja tms.”* Useampi kuin yksi kommentti koski asiakaspalvelutilanteita. Myyjät toivoivat,

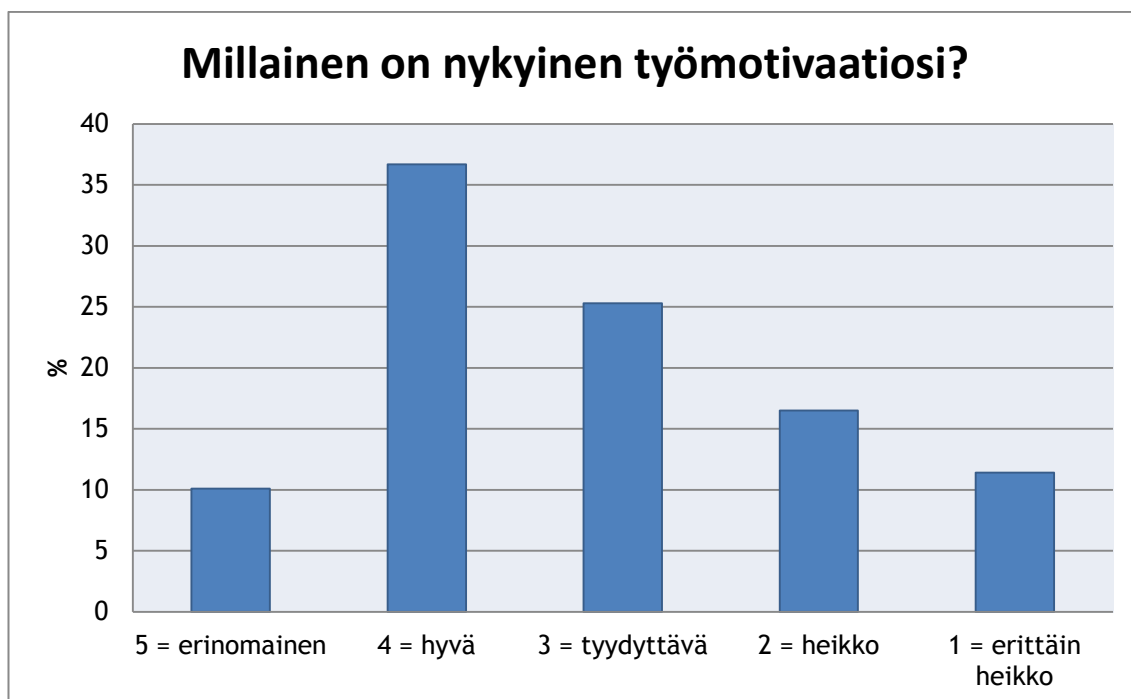
että esimerkiksi erityisen hyvin onnistuneet asiakaspalvelutilanteet tai hyvä tuotetietous huomioitaisiin myyjien kannustuksina.

Tutkimuksen tuloksissa odotettavaa oli se, että vastaajat eivät halunneet tyytyä ainoastaan positiiviseen palautteeseen. Vähintäänkin yhtä tärkeäksi työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta nousi rakentavan palautteen saaminen. Eräs vastaaja toivoi kyselyssä, että *”palautetta saisi kaikista toimintaa vaativista asioista”*. Tällöin myyjä tietäisi, onko tehnyt jotakin väärin, ja voisi palautteen saamisen jälkeen korjata työtapojaan. Palautetta toivottaisiin yleisesti ottaen mahdollisimman monista asioista, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Yksi vastaaja piti tärkeänä rakentavan palautteen saamista. Palautetta tulisi saada esimieheltä erityisesti *”jos epäonnistuu myyntitilanteessa tai on epävarma tuotetietoudessa”*.

Kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat kysymykseen *”Toivotko, että lähin esimies antaisi palautetta myös pienistä epäonnistumisista ja onnistumisista?”* Selvästi suurin osa, eli 78 % vastasi kysymykseen myöntävästi. 22 % ei kaivannut palautetta pienistä onnistumisista ja epäonnistumisista, vaan toivoivat saavansa palautetta vain merkittävistä työskentelyyn vaikuttavista asioista. Vastausten perusteella myymäläpäälliköiden kannattaisi kiinnittää huomiota joskus myös pieniin asioihin. Jos esimies keskittyy ainoastaan suuriin kokonaisuuksiin, palautteen saaminen saattaa jäädä alaisten mielestä liian vähäiseksi.

5.3 Kokemuksia palautteen vaikutuksista työmotivaatioon

Tässä kappaleessa tarkastellaan kyselyn tuloksia siitä, millaisena vastaajajoukko koki palautteen vaikutukset työmotivaatioon. Tähän kysymykseen vastaus saatiin kaikilta kyselyyn vastanneilta myyjiltä. Kuviosta 9 voidaan nähdä, että suurin osa kyselyyn vastanneista (36,7 %) omasi tutkimuksen tekohetkellä hyvän työmotivaation.



Kuvio 9: Työntekijöiden motivaation taso, n=79

Erinomaiseksi työmotivaatiotaan kuvaili ainoastaan 10,1 % vastaajista (kuvio 9). 25,3 % vastaajista piti nykyistä työmotivaatiotaan tyydyttävänä, 16,5 % heikkona ja 11,4 % erittäin heikkona. Vastauksissa huomiota kiinnitti se, että yli prosentin verran useampi työntekijä piti motivaatiotaan erittäin huonona verrattuna heihin, jotka pitivät motivaatiotaan erinomaisena. Kun myyjiltä kysyttiin, onko heidän saamallaan palautteella vaikutusta työmotivaatioon, 81 % vastasi kysymykseen myöntävästi.

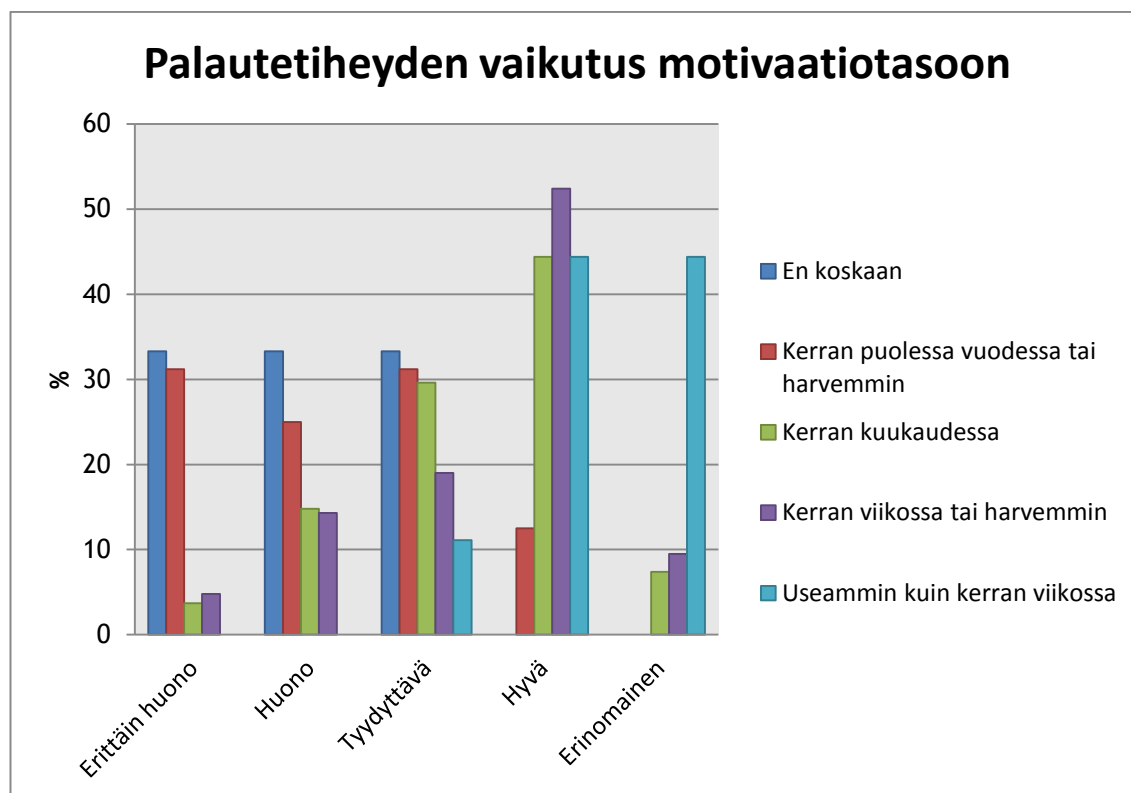
Taulukko 2 havainnollistaa palautteen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. SPSS -ohjelmasta saatujen arvojen perusteella huomattiin, että sukupuoli on voimakkaasti korreloiva tekijä suhteessa siihen, kuinka palautteen vaikutus motivaatioon koetaan.

Taulukko 2: Sukupuolen merkitys palautteen vaikutuksissa, n=79

Palautteen vaikutus motivaatioon / Sukupuoli					
		Sukupuoli		Kaikki	
		mies	nainen		
Palautevaikutus	Kyllä	Vastaajamäärä	11	53	64
		%	64,7 %	85,5 %	81,0 %
	Ei	Vastaajamäärä	6	9	15
		%	35,3 %	14,5 %	19,0 %
Kaikki	Vastaajamäärä	17	62	79	
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Tulos voidaan yleistää Khiin neliötestin perusteella (liite 4) lähes 95 %:n varmuudella (p-arvo = 0,053). Kyselyn tulos voidaan näin ollen yleistää koskemaan koko yrityksen henkilökuntaa. Kyselyyn vastanneista miehistä 64,7 % koki, että palautteen saamisella on vaikutusta työmotivaatioon. Naisista palautteen vaikutuksen koki tärkeäksi jopa 85,5 %. Kaikista vastaajista palautteen merkitystä motivaatioon piti tärkeänä 81 %. Vastaajista 19 % taas koki, että palautteen saamisella ei ole mitään vaikutusta omaan motivoitumiseen. Tulosten perusteella voidaan vetää se johtopäätös, että palautteen saamisella on huomattava vaikutus työntekijöiden motivaatioon.

Yksi mielenkiintoisimmista huomioista kyselyn tuloksissa oli se, että motivaatiotaso riippuu vahvasti palautetiheydestä (kuvio 10). Analyysissä havaittiin, että $r = 0,553$ ja Khiin neliötestissä saatu p-arvo = 0,003. Tämä tarkoittaa sitä, että palautetaso ja motivaatiotaso korreloivat melko voimakkaasti ja tulos voidaan yleistää koskemaan perusjoukkoa yli 99 %:n varmuudella profiililtaan otokseen tulleilta henkilöiltä.



Kuvio 10: Palautetiheyden vaikutus motivaatiotasoon, n=79

Kuviosta 10 voidaan havaita, että sillä, kuinka usein palautetta saadaan, on hyvin suuri merkitys työntekijän motivoitumiselle. Suurin osa heistä, jotka saivat palautetta vähintään kerran kuukaudessa, arvioivat motivaatiotasonsa arvosanalla 4, kun käytössä oli asteikko 1 - 5. Erinomaiseksi motivaatiotasoaan kuvailivat eniten henkilöt, jotka saivat palautetta useammin kuin kerran viikossa. Kerran kuukaudessa palautetta saavista henkilöistä noin kolmasosa piti motivaatiotasoaan tyydyttävänä ja 44,4 % vastaajista hyvänä. Yksikään useammin kuin kerran viikossa palautetta saava henkilö ei pitänyt motivaatiotasoaan huonona tai erittäin huonona. Palautteen saamisella on siis selkeä vaikutus siihen, kuinka motivoitunut työntekijä on. Huonoimmaksi motivaatiotasonsa kokivat he, jotka saivat palautetta kerran puolessa vuodessa tai harvemmin. Kerran puolessa vuodessa tai harvemmin palautetta saaneista työntekijöistä kolmasosa piti motivaatiotasoaan tyydyttävänä ja toinen kolmasosa erittäin huonona. Neljäsosa kerran puolessa vuodessa palautetta saavista vastaajista piti motivaatiotaan huonona. Pieni joukko heistä, eli 12,5 % piti motivaatiotaan kuitenkin hyvänä. Kukaan palautetta kerran puolessa vuodessa tai palautetta lainkaan saavista ei pitänyt motivaatiotasoaan erinomaisena. Kyselyssä saatujen tulosten pohjalta voidaan sanoa, että useimmin palautetta saavat työntekijät kokevat myös motivaatiotasonsa parempana kuin he, jotka saavat palautetta hyvin harvoin tai eivät lainkaan. Parhaiten tuloksista erottuivat henkilöt, jotka saavat palautetta joko kerran viikossa tai harvemmin, mutta vähintään kerran kuukaudessa. Heistä selvästi suurin

määrä piti motivaatiotasoaan hyvänä. Näiden tulosten pohjalta voidaan olettaa, että jos esimies antaa palautetta edes kerran kuukaudessa, sillä voitaisiin saada työntekijän motivaatiotaso melko helposti kohoamaan tyydyttävästä hyvälle tai jopa erinomaiselle tasolle.

Heille, jotka olivat vastanneet kysymykseen 6 (Kuinka usein saat suullista palautetta lähimmältä esimieheltäsi?) kolme tai vähemmän, esitettiin jatkokysymys. Kun heiltä kysyttiin, onko palautteen puuttumisessa vaikutuksia omaan motivaatioon, saatiin huomattavia eroja naisten ja miesten välillä. Taulukosta 3 nähdään, että naisten ja miesten väliset erot ovat suuria.

Taulukko 3: Sukupuolen merkitys palautteen puuttumisen kokemisessa, n=43

Palautteen puuttumisen vaikutus / Sukupuoli					
			Sukupuoli		Kaikki
			mies	nainen	
Puuttumisen vaikutus	Kyllä	Vastaajamäärä	4	24	28
		%	33,3 %	77,4 %	65,1 %
	Ei	Vastaajamäärä	8	7	15
		%	66,7 %	22,6 %	34,9 %
Kaikki	Vastaajamäärä	12	31	43	
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

77,4 % naisista koki, että palautteen puuttuminen vaikuttaa selkeästi omaan motivoitumiseen. Vain 22,6 % naisista mielsi, että palautteen puuttuminen ei vaikuta motivaatioon millään tavalla. Miehet kokevat palautteen puuttumisen ja motivaation olevan kaksi eri asiaa, sillä miehistä vain 33,3 % koki, että palautteen puuttuminen vaikuttaisi omaan motivaatioon. Yli puolet miehistä taas 66,7 % koki, että palautteen puuttumisella ei ole vaikutusta omaan motivaatioon ja sitoutumiseen. Khiin neliötestin (katso liite 4) perusteella nähtiin, että tulos voidaan yleistää koskemaan yli 99 %:n varmuudella koko työntekijäkuntaa (p-arvo = 0,007).

Jatkokysymykseen vastanneiden henkilöiden vastauksista löydettiin myös selkeitä viitteitä siihen, että työsuhteen laajuudella on merkitystä palautteen puuttumisen kokemisessa (taulukko 6). Khiin neliötestissä (liite 4) saatu p-arvo = 0.055, joten alla oleva tulos voidaan yleistää 94,5 %:n varmuudella koskemaan kaikkia yrityksen työntekijöitä.

Taulukko 4: Työtaajuuden merkitys palautteen puuttumisen kokemisessa, n=42

Palautteen puuttumisen vaikutus / Työsuhteen laajuus						
		Työtaajuus				Kaikki
		Kokoaikainen	Osa-aikainen	Opiskelija	Muu	
Kyllä	Vastaajamäärä	6	10	2	10	28
	%	46,2 %	76,9 %	40,0 %	90,9 %	66,7 %
Ei	Vastaajamäärä	7	3	3	1	14
	%	53,8 %	23,1 %	60,0 %	9,1 %	33,3 %
Kaikki	Vastaajamäärä	13	13	5	11	42
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Taulukosta 4 voidaan havaita, että eniten palautteen puuttumisesta kärsivät ryhmään Muu (työsuhde 8 - 30 h/vk) kuuluvat henkilöt. Heistä lähes 91 % koki, että palautteen puuttumisella on vaikutusta omaan työmotivaatioon. Toiseksi eniten kyllä - vastauksia antoivat osa-aikaiset työntekijät. Osa-aikaisista lähes 77 % koki palautteen puuttumisella olevan vaikutuksia motivoitumiseen. Kokoaikaisista eli Alkon vakituisista työntekijöistä toisaalta alle puolet oli sitä mieltä, että palautteen puuttuminen vaikuttaa motivaatioon heikentävästi. Vähiten palautteen puuttumisella on vaikutuksia opiskelijoihin, jotka käyvät tekemässä työvuoroja silloin tällöin. Heistä vain 40 % mielsi palautteen puuttumisella olevan vaikutusta omaan motivaatioon ja sitoutumiseen. Kaikista kysymykseen vastanneista työntekijöistä toisaalta reilusti yli puolet eli 66,7 % kokivat, että palautteen puuttumisella on merkittävä vaikutus motivaatioon.

5.4 Palautteen tarpeessa on eroja

Tutkimuksessa selvisi, että palautteen toimivuus on erilaista miesten ja naisten keskuudessa. Taulukon 5 perusteella on ilmeistä, että naiset toivovat miehiä enemmän palautetta lähimmältä esimieheltään. Tämä tulos voidaan yleistää yli 98 % varmuudella (Khiin neliötestin p-arvo = 0,012). Khiin neliötesti löytyy liitteestä 4. Tulos voidaan yleistää koskemaan koko henkilökuntaa. Kysymykseen vastanneista naisista 82,3 % toivoisi enemmän palautetta lähimmältä esimieheltään, kun taas miehistä palautetta toivoisi vain 52,9 %.

Taulukko 5: Sukupuolen merkitys palautteen lisäämisen tarpeessa, n=79

Tarve palautteen määrän lisäämiseen / Sukupuoli					
		Sukupuoli		Kaikki	
		mies	nainen		
Kyllä	Vastaajamäärä	9	51	60	
	%	52,9 %	82,3 %	75,9 %	
Ei	Vastaajamäärä	8	11	19	
	%	47,1 %	17,7 %	24,1 %	
Kaikki	Vastaajamäärä	17	62	79	
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	

Toisaalta kyselytutkimuksella pystyttiin todistamaan, että iällä ei ole lähes mitään vaikutusta työntekijän haluun ja tarpeeseen saada palautetta lähimmältä esimieheltä. Vaikka taulukosta 6 voidaan lukea, että kaikissa ikäluokissa suurin osa työntekijöistä haluaisi saada palautetta enemmän, tulos on kuitenkin epäluotettava. Khiin neliötestissä (liite 4) saatu arvo on 0,635, mikä tarkoittaa, että kyselyn tulos on yli 60 %:n varmuudella epäluotettava. Korrelaatioarvosta ($r = 0,057$) selvisi, että ikä ei korreloi lainkaan tarvittavan palautteen määrää. Näin ollen voidaan todeta, että työntekijän ikä ei vaikuta siihen, paljonko hän tarvitsee palautetta tehdystä työstä.

Taulukko 6: Iän merkitys palautteen lisäämisen tarpeessa, n=76

Tarve palautteen määrän lisäämiseen / Ikä						
		Ikä				Kaikki
		22 - 29	30 - 39	40 - 49	50 tai yli	
Kyllä	Vastaajamäärä	16	18	18	7	59
	%	76,2 %	81,8 %	81,8 %	63,6 %	77,6 %
Ei	Vastaajamäärä	5	4	4	4	17
	%	23,8 %	18,2 %	18,2 %	36,4 %	22,4 %
Kaikki	Vastaajamäärä	21	22	22	11	76
	%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

5.5 Myyjien ehdotuksia esimiespalautteen kehittämiseksi

Kyselyssä tuli esiin monta kehitysehdotusta esimiespalautteen lisäämiseksi. Ehdotukset lajitteltiin kolmeen eri luokkaan: pakkotoimiin, yleisiin kehitysehdotuksiin sekä koulutukseen liittyviin ehdotuksiin. Eräs kyselyyn vastannut myyjä ehdotti, että *”jokaisen tulisi saada omaan sähköpostiin vähintään kerran kuukaudessa palautetta, jos palautteen antaminen kasvokkain ei onnistu”*. Toinen vastaaja taas vinkkasi, että *”jokaisessa palaverissa lähimmän esimiehen tulisi antaa yksi hyvä ja yksi rakentava palaute jokaiselle työntekijälle”*. Toivomuksia tuli myös siitä, että esimiehen tehtäväksi tulisi antaa tarkkailla alaista viikoittain / kuukausittain, ja tämän jälkeen antaa palautetta hänelle. Eräs vastaaja toivoi näin: *”Jokaisen päällikön tulisi antaa palautetta tietty määrä viikossa, ja sitä seurattaisiin jollain tavalla”*.

Useimmat kyselyyn vastanneet antoivat yleisiä kehitysehdotuksia ja toivoivat lähinnä rohkeutta antaa palautetta. Yksi vastaaja luonnehti seuraavasti: *”Jos henkilökunta toimii toivotulla tavalla, siitä vain palautetta antamaan!”* Esimiesten myös toivottiin muistavan palautteen tärkeys ja tuoda kohdatessa asiat esille. Yhden vastaajan mielestä varsinkin positiivisista asioista jätetään turhan usein mainitsematta asianomaiselle. Useampi vastaaja toivoisi esimiesten koulutusta lisättävän. Vastaajista yksi kertoi, että esimiespalautetta voitaisiin kehittää seuraavasti: *”Esimiehille tulisi järjestää tiimikoulutusta, alaisten mielipiteiden huomioimista sekä koulutusta, miten kohdella alaisia.”* Kyselyssä toivottiin myös sitä, että esimiehiä ohjeistettaisiin miten ja millä tavalla palautetta annetaan. Kun palautteenantotapoja olisi opiskeltu, tulisi esimiehiä myös kehottaa palautteen antoon.

5.6 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kyselyssä saadut tulokset antoivat selkeän viitteen siitä, että palautteen saamisella on vaikutusta työntekijöiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Taulukossa 7 esitetään kyselyssä tarkasteltujen tekijöiden korrelaatioita eli riippuvuussuhteita. Taulukosta nähdään, että työsuhteen pituudella tai työntekijän iällä ei ole merkitystä mihinkään tarkasteltuun tekijään. Esimerkiksi sillä, minkä ikäinen työntekijä oli kyseessä, ei ollut vaikutusta palautteen tarpeeseen tai siihen, miten saatu palaute koetaan. Niin ikään palautetiheys ei ollut riippuvainen työntekijän iästä tai sukupuolesta.

Taulukko 7: Eri tekijöiden välinen vaikutus suhteessa toisiinsa

	Ikä	Sukupuoli	Työtaajuus	Työsuhteen pituus	Motivaatiotaso
Palautetiheys	Pieni	Pieni	Pieni	Pieni	Suuri
Palautteen saamisen vaikutus	Pieni	Suuri	Pieni	Pieni	Suuri
Palautteen puuttumisen vaikutus	Pieni	Suuri	Melko suuri	Pieni	Melko suuri
Tarve palautteen lisäämiseen	Pieni	Suuri	Pieni	Pieni	
Motivaatiotaso	Pieni	Pieni	Pieni	Pieni	

Sen sijaan kyselytuloksista selvisi, että erot palautteen kokemisessa sukupuolten välillä ovat suuria. Esimerkiksi naiset pitivät palautteen saamista selkeästi tärkeämpänä kuin miehet. Kyselyyn vastanneiden naisten mielestä palautteen saamisella on hyvin suuri vaikutus työmotivaatioon. Myös palautteen puuttumisen vaikutuksissa motivaatioon oli selkeä ero naisten ja miesten välillä. Miehistä vain noin 33 % koki palautteen puuttumisen vaikuttavan motivaatioon, kun taas naisista 74 % oli tätä mieltä. Toinen merkittävä tekijä löytyi vastanneiden työsuhteen laadusta, eli työtaajuudesta. Tuloksista huomattiin, että työtaajuudella on merkittävä vaikutus siihen, kuinka työntekijä kokee palautteen puuttumisen vaikutukset. Tutkimuksessa kävi ilmi, että eniten palautteen puuttumisesta kärsivät osa-aikaiset henkilöt ja muut työntekijät, jotka tekevät töitä 8 - 30h/vk. Vähiten palautteen puuttumisella oli vaikutusta koko-aikaisten ja opiskelijoiden työmotivaatioon. Sekä palautetiheys että palautteen saaminen olivat hyvin voimakkaasti korreloivia tekijöitä suhteessa motivaatiotasoon. Myös sillä, että työntekijä ei saa palautetta, oli jonkin verran vaikutusta motivaatiotasoon.

6 Teemahaastattelun tulokset

Tässä luvussa esitellään teemahaastattelun tulokset. Haastattelut toteutettiin tammikuun 2012 aikana. Haastateltavat valittiin työkokemuksen ja työsuhteen perusteella. Valituiksi tuli kaksi naista ja yksi mies, jotka kaikki työskentelivät kokoaikaisina Alkon palveluksessa. Litteoidut haastattelut teemoiteltiin ja jaettiin viiteen ryhmään. Teemat syntyivät tehtyjen haastattelurunkojen pohjalta.

6.1 Palautteen määrä haastateltavien kokemana

Haastateltavista kaksi koki saavansa riittävästi palautetta. Toinen haastateltavista kuvaili näin: *”Se on oikeistaan et aina kun mä näen häntä (esimies), niin mä saan palautetta jostain asiasta. Tai ohjeistusta oikeistaan. Että palautteen muodossa oleva ohjeistus et mitä mun ois kannattanut tehdä.”* Haastattelussa tuli esiin se, että ihmistyyppi vaikuttaa merkittävästi palautteen kokemiseen. Toiset toivovat palautetta työsuorituksistaan, kun taas toiset eivät koe tarvitsevansa palautetta. Yksi haastateltava kertoikin, että *”mä en sit taas oo tyyppinä sellanen et mä kaipaisin sellasta jatkuvaa palautetta kaikesta. Mun mielestä teot puhuu puolestaan. Et kyllä esimies on aina antanu ymmärtää et asiat on hoidettu hyvin, ja se mulle riittää. Ja jos jotain korjattavaa on ollut niin kyllä esimies sen on osannut antaa, esim kehityskeskusteluissa. Omasta mielestäni ainakin riittävästi.”*

Haastateltavat kertoivat myös siitä, millaisista asioista esimies antaa palautetta: *”Kyllähän esimies silleen, et jos jotain on tehty väärin, tai on jotain korjaamisen varaa, niin ollaan kyllä käyty asia läpi jälkikäteen. Kyllä nyt esim. jos on tehnyt jonkun suuren jutun oikein, niin kyllähän esimies siitä sanoo --- mut ku se ei sano et ”teitpäs hyvin” vaan vähän niinkun naljailee mulle siitä ku kaikki on pitäny taas laittaa niin viimisen päälle. Mut mä tavallaan otan sen niinku positiivisena palautteena.”* Yksi haastateltava koki nykyisen palautteen määrän hyvin heikkona. Hän kertoi, että *”Esimiehelläni on se ongelma, että hän ei anna palautetta lainkaan. Hyvää palautetta ainakaan. Yleensä se on niin, ettei hän sano yhtään mitään”.* Näiden vastausten pohjalta palautteen kokemisessa on siis suuria yksilöllisiä eroja. Haastatteluisa ilmeni, että jos alainen on itsevarma ja tuntee työnsä, hän ei useimmiten kaipaa palautetta työskentelystään. Työ Alkossa on pitkälti rutiinipohjaista, joten erillistä palautetta ei välttämättä kaivata. Toisaalta teemahaastatteluisa paljastui se, että kaikki työntekijät eivät koe asioita samalla tavalla. Ihmistyypistä riippuen palautteen saamisella on erittäin suuri merkitys siihen, kuinka arvostetuksi työntekijä itsensä kokee.

6.2 Palautteen laatu ja sen kokeminen

Haastateltavilta tiedusteltiin heidän kokemuksiaan palautteen laadusta: siitä, onko palaute useimmiten positiivista vai negatiivista. Haastateltavat myös kertoivat, esittääkö esimies palautteensa rakentavalla tavalla. Yksi haastateltava kertoi esimiehensä palautteenannosta seuraavasti: *”No esimies tietyllä tavalla voi olla vähän töksäyttelevä. Mut en mä nyt henkilökohtaisesti oo kokenut sitä ihan murskaavana. Mut ehkä se nyt enemmän on sellainen töksäyttelevä kuin että asioista rakentavasti keskusteltais.”* Palautteen antamisessa on tärkeää muistaa myös suora palaute. Haastateltavista eräs kuvaili saavansa esimieheltään melko suoraa

palautetta. Hän oli tyytyväinen nykyiseen palautteen määrään, ja koki saavansa esimieheltä myös perustelut antamalleen palautteelle. Kaikki työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että he saavat perustelut saamalleen palautteelle. Sitä voidaan kutsua myös rakentavaksi palautteeksi, jolla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen ja motivoitumiseen.

6.3 Henkilöiden motivaatio ja palautteen vaikutukset

Eräs haastateltava kertoi nykyisestä motivaatiotasostaan näin: *”No siis tällä hetkellä motivaatio on aika niin ja näin, kun ei minkäänlaista palautetta saa. Jos tulee jotain, niin se on aika negatiivista. Enemmän kun esimies olis sillä tavalla et se antais sitä palautetta myös hyvästä työstä. Se motivois kaikkia tekemään homman.”* Toinen haastateltava koki tärkeimpänä motivaatitekijänä kuitenkin ihan toisenlaiset asiat. Palaute ei ole motivaation kannalta kaikki kaikessa, sillä toki motivaatioon vaikuttavat myös esimerkiksi mukavat työkaverit, asiakkaat ja mielekäs työnkuva.

Kaikki haastateltavat korostivat palautteen merkitystä omassa motivoitumisessaan. Yhden haastateltavan mukaan palautteella saamisella on paljon merkitystä. *”Kyllä, ihan varmasti vaikuttaa. Kyllä sillä yleisesti ottaen on aika paljon merkitystä, et sä tiedät et teetkö sä asiat oikein vai väärin.”* Toinen haastateltava kuvasi näin: *”No sanotaan, et se on mun mielestä erittäin tärkeää et saa palautetta. Sekä huonoista työsuorituksista, mut ne aina tulee vaan sellasena ryöppynä... Hyvistä työsuorituksista, niistä ois mukava saada kans kiitos.”* Yksi haastateltavista ei haluaisi tehdä palautteen antamisesta liian hankalaa. Jo ohimennen tehty nopea kehuminen tai rakentavan palautteen antaminen vaikuttaisivat positiivisesti työntekijän motivaatioon. *”Edes kiitos-sana ois upea homma!”*

6.4 Palaute eri muodoissa sekä palautteen puuttuminen

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että eri tavalla annettu palaute vaikuttaa eri tavoin alaiseen. Yksi haastateltava pohti, että varmaankin motivoituminen riippuu siitä, millä tavalla palaute annetaan. *”Tietysti jos tekee jonkun asian väärin niin totta kai se palaute pitää siitä saada et asia korjaantuu. Mut tietysti sillä et millä tavalla se palaute esitetään, niin on aika paljon vaikutusta siihen et motivoiks se. Et vaikuttaaks se positiivisesti vai negatiivisesti.”* Esimiehen tulisi siis muistaa rakentavan palautteen merkitys. Työntekijät kaipaavat usein palautetta myös tehdyistä virheistä, mutta tällöin palaute tulisi antaa hienovaraisesti. Jos palaute on aina negatiivista, työntekijä saattaa kokea itsensä huonoksi. Negatiivisenkin palautteen väliin kannattaa ujuttaa jokin positiivinen sanoma. Se kohentaa yleensä myös työilmapiiriä.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että myös palautteen puuttuminen vaikuttaa työmotivaatioon ja yleiseen innostumiseen työpaikan asioista: *”Kyllä totta kai palautteen puuttumi-*

sella on vaikutuksia sitoutumiseen. Sehän vaikuttais valtavasti jos sais positiivista palautetta.” Toinen haastateltava taas oli sitä mieltä, että palaute on tärkeää ensiarvoisesti kehittymisen kannalta: *”No on kai sillä aika suuri merkitys. Et eihän nyt voida kehittyä mihinkään suuntaan jos minkäänlaista palautetta ei anneta. Kyllähän se palaute pitää osata antaa ja ottaa vastaan. Et se työyhteisö voi tavallaan hyvin ja voi kehittyä.*” Kun eräältä haastateltavalta kysyttiin, olisiko parempi, että alaiset saisivat edes negatiivista palautetta, hän vastasi näin: *”Joo, no sekin ois hyvä. Mieluummin niin et negatiivista mut kyl mä odotan myös positiivista.”*

6.5 Tarpeet palautejärjestelmän kehittämiseksi

Kun haastateltavilta kyseltiin mielipidettä siihen, tulisiko palautejärjestelmää jotenkin kehittää, mielipiteet jakoutuivat kahtia. Osan mielestä järjestelmää tulisi kehittää, kun taas osa piti nykyistä palautemäärää sopivana. Yksi haastateltavista ei kaivannut esimiespalautetta lisää. Sen sijaan häneltä tuli parannusehdotus alaisten toimintaa koskien: *”Mä henkilökohtaisesti koen et mä en ainakaan tarvitse enempää palautetta. Mut se mitä ehkä vois lisätä on henkilökunnan välinen palautteen anto. Ei niinkään välttämättä se että päälliköltä, vaan se että työntekijät antaisivat palautetta keskenään.*” Palautteen antamista myös työntekijöiden kesken voisi harkitusti lisätä. Yrityksessä voisi toimia esimerkiksi se, että ”yrityksen vanhimmat” neuvoisivat ja rohkaisisivat varsinkin uusia työntekijöitä työtehtävissään. Tällöin työilmapiiri saattaisi muuttua avoimemmaksi, ja palautteen antaminen ei olisi ainoastaan esimiehen harteilla. Toinen haastateltava toivoi saavansa palautetta enemmän muiden myymälöiden esimieheltä: *”No mun omassa myymälässä ei tarvitse. Jos mä oon ollut tuurailemassa muissa myymälöissä lainassa, niin kyl mä tavallaan koen et siellä saa antaa enemmän palautetta. Mutta harvemmin ne kyllä sitten antaa. Et aika paljon joutuu kysymään ja kyselemään. -- Et onko ok ja miten.”*

Haastateltavat antoivat jonkin verran kehitysehdotuksia siihen, kuinka nykyistä palautteen laatua ja määrää voitaisiin lisätä. Yksi haastateltava ehdotti, että *”vois olla hyvä et ois useemmin näitä kehityskeskusteluja. Joita tulis sit useemmin ku kerran puolessa vuodessa. Ja totta kai sitä voi siinä arkitilanteessa antaa, mutta se tuntuu olevan niin kovin vaikeaa eikä niin kovin luontevaa. Mut mitä se niinku henkilökunnan kesken ja välillä vois olla, niin sen pitäis toimia siinä työn ohessa, eikä niinkään missään erillisissä keskusteluissa tai --- koska jos niitä asioita ei käy heti läpi niin asiat ehkä kasvaa jopa suuremmiksi kuin ne edes on. Tärkeintä olis antaa se palaute siinä hetkessä. Mutta sen pitäis olla sit myös esimiehille selvää. Vaikeetahan sitä on syöttää alaisille jos ei siihen sit itse kykene.”* Toinen haastateltava oli sitä mieltä, että *”varmaan pitäis jonkinlainen koulutus pitää”*.

Kolmas haastateltava pohti palautevalmennuksen tarvetta, sillä nykyisin myymälöissä työskentelee hyvin erilaisia ihmisiä, jotka tarvitsevat erilaista palautetta. Hän kertoi näin: *”Mun mielestä se vois olla ihan jees. Kun nykyään meillä on henkilökuntaa enemmän, ja niin erilaisia ihmisiä ja erilaisista lähtökohdista, et meidän ikäskaalakin on niin hirvittävän suuri... Et on ollut ihan erilaista käyttäytymistä silloin vanhempien ihmisten aikana. Et periaatteessa me nuoremmatkin ihmiset voitais kaivata sellasta palautteen antamista. Et mikä on niinku kohtelias tapa. Esim. sanamuotojen käyttäminen voi olla täysin erilainen.”*

7 Johtopäätökset

Peltonen ja Ruohotie (1991, 9 - 10) kuvailevat teoksessaan, että työntekijän motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on tyytyväinen jo siksi, että työ itsessään motivoi häntä. Ulkoinen motivaatio taas on sidoksissa työympäristöön. Tutkimuksessa tehdystä kyselyssä ja haastattelussa tuli esiin runsaasti viitteitä siitä, että useimmat työntekijät eivät tyydy siihen, että työ itsessään motivoisi heitä entistä parempiin suorituksiin. Työntekijät pitävät tärkeänä myös ulkoista motivaatiota, eli esimerkiksi palkkioita ja esimiehen antamaa kiitosta.

Tutkimuksessa eri menetelmien tuottamat tulokset olivat samansuuntaisia. Palautteen saamista omasta työstä pidetään hyvin tärkeänä ja lisäksi motivaatiota lisäävänä tekijänä. Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa on selvitetty, että mitä motivoituneempi työntekijä on, sitä suuremman työpanoksen hän on valmis antamaan omalle organisaatiollensa (Aarnikoivu 2008, 153). Hyppäsen (2007, 135) mukaan henkilöstön sitoutumisen aikaansaaminen on tärkeää, sillä yritykseen, tiimiin ja omaan tehtäväänsä sitoutunut työntekijä hyväksyy yrityksen tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti. Työntekijöiden sitouttaminen ei ole kuitenkaan aivan yksinkertaista. Tutkimuksessa saadut tulokset kertoivat, että aineettomassa palkitsemisessa on vielä paljon kehitettävää. Työntekijät pitävät palautteen saamista tärkeänä kannusteena ja motivoijana, mikä omalta osaltaan taas edistäisi työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan. Työntekijät tarvitsevat palautetta, jotta he voisivat arvioida, kuinka hyvin ovat työssään edistyneet tai onnistuneet (Jalava 2001, 100). Tämä kävi ilmi myös tutkimustuloksista. Esimerkiksi teemahaastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat palautetta, jotta he voisivat kehittyä työssään.

Tärkein seikka, johon huomio kiinnittyi kyselyn tuloksissa, oli palautemäärän ja työmotivaation välinen suhde. Sillä, kuinka usein työntekijä saa palautetta lähimmältä esimieheltään, on silmiinpistävä vaikutus työntekijän motivaatioon. Työntekijöistä ne, jotka saivat palautetta vähintään kerran viikossa, pitivät työmotivaatiotaan useimmiten erinomaisena tai hyvänä. Kukaan heistä, jotka saivat palautetta näin usein, ei pitänyt motivaatiotaan huonona. Vastaa-

vasti he, jotka eivät saaneet koskaan palautetta, pitivät työmotivaatiotaan joko erittäin huonona tai huonona. Toisaalta tuloksista kävi ilmi myös se, että kaikille työntekijöille palautteen saamisella ei ole niin suurta merkitystä. Osa heistä, jotka jäivät ilman palautetta, pitivät työmotivaatiotaan kuitenkin tyydyttävänä. Eniten hajontaa löytyi niistä ryhmistä, jotka saivat palautetta kerran viikossa tai harvemmin, mutta vähintään kerran kuukaudessa.

Selkeimmin palautteen vaikutuksen erot näkyivät miesten ja naisten välillä. Esimerkiksi naisista 20 % enemmän kuin miehistä oli sitä mieltä, että palautteen saamisella on vaikutusta työmotivaatioon. Palautteen puuttumisen vaikutuksia tutkittaessa naisten ja miesten väliset erot olivat vielä huomattavammat. Naisista jopa 77,4 % koki, että palautteen puuttumisella on vaikutuksia heidän työmotivaatioonsa. Miehillä vastaava prosenttiluku oli ainoastaan 33,3. Tulosten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että naisten motivoitumisen kannalta palautteen saamisella on hyvin paljon suurempi merkitys kuin miesten motivoitumisessa. Sillä, saivatko naiset vai miehet enemmän palautetta, ei taas ollut merkittäviä eroja.

Tutkimuksessa tuli esiin monia kehitysehdotuksia, joilla esimiespalautteen määrää voitaisiin lisätä. Työntekijöillä oli selkeästi tarve saada palautetta tehdystä työstään, joten heidän sitoutumisensa kannalta olisi kehittävää lisätä saadun palautteen määrää. Eniten esimiehille toivottiin rohkeutta antaa palautetta arkisissa tilanteissa sekä positiivista että negatiivista asioista. Monet työntekijät ehdottivat kuitenkin palautteen lisäämistä siten, että palautetta annettaisiin esimerkiksi aina myymäläpalavereiden yhteydessä tai sähköpostitse. Myös kehityskeskusteluiden lisääminen pakottaisi esimiehet antamaan alaisilleen enemmän palautetta. Sekä kyselyssä että haastatteluissa tuli esiin toivomus siitä, että esimies voisi pitää useita pienempiä kehityskeskusteluja sen sijaan, että keskustelu käytäisiin kerran puolessa vuodessa. Sillä saattaisi olla positiivisia vaikutuksia avoimeen työilmapiiriin, mutta myös työntekijöiden sitoutumiseen. Jos kehityskeskusteluja pidettäisiin useammin, myös asiakokonaisuuksia pystyttäisiin käsittelemään enemmän. Toisaalta, jos esimiehiä kannustettaisiin ja ohjattaisiin antamaan palautetta useammin, se saattaisi sysätä liikkeelle lumipalloefektin: ehkä kynnys palautteen antamiselle pikku hiljaa madaltuisi, ja esimiehet innostuisivat ohjaamaan ja kommentoimaan työntekijöiden työsuorituksia entistä enemmän.

8 Lopuksi

Opinnäytetyöhön liittyneen tutkimuksen tuloksia tukevat johtamisesta ja palautteenannosta aikaisemmin kirjoitettu teoria sekä tehdyt tutkimukset. Tutkimuksessa saatiin selkeitä viitteitä siitä, että esimiehen antamalla palautteella on merkitystä työntekijöiden motivoitumisessa ja sitoutumisessa. Yllättävintä tuloksissa oli huomata erot yksilöiden välillä. Sekä kyselyssä, että teemahaastattelussa kävi ilmi, että palautteen kokemiseen vaikuttavat huomattavasti yksilön omat kokemukset ja odotukset. Kyselyn analysoinnissa lähes korvaamaton apu oli SPSS, jonka avulla pystyttiin lisäämään huomattavasti koko tutkimuksen luotettavuutta.

Kysely päätettiin toteuttaa ennen teemahaastattelujen suorittamista. Kyselyt ajoittuivat tiedonkeruun kannalta pahimpaan mahdolliseen aikaan, Alkon joulusesonkiin. Koska kyselyyn vastaaminen tapahtui ainoastaan myymäläsähköpostin kautta, vastaajamäärät saattoivat jäädä vähäisemmiksi myymälöissä vallinneen joulukiireen vuoksi. Toisaalta vastaajia saatiin tilastollisesti katsottuna riittävästi, sillä 79 vastauksesta saatiin vedettyä jo melko hyviä johtopäätöksiä. Jälkeenpäin ajatellen kyselyyn olisi voinut sisällyttää enemmän viisiportaisia kysymysvaihtoehtoja sekä avoimia kysymyksiä. Siten vastauksista olisi saanut vielä enemmän informaatiota irti.

Teemahaastattelut antoivat kuitenkin vastauksia kysymyksiin, jotka kyselyssä jäivät toistaiseksi epäselviksi. Haastatteluihin valikoitui hyvin erityyppisiä henkilöitä, mikä toisaalta näkyi myös tulosten monipuolisuudessa. Teemahaastattelut osoittautuivat tässä tutkimuksessa hyväksi täydentäväksi tutkimusmenetelmäksi, jota ilman joitakin näkökulmia olisi saattanut jäädä huomioimatta. Teemahaastattelujen toteuttaminen ja analysointi ei ollut lopulta sen suuritoisempää, kuin aikaisemmin toteutetun e-lomakekyselyn.

Tutkimuksen päätavoitteena oli saada vastauksia hankkeen alussa mietittyihin tutkimuskysymyksiin, sekä samalla kerätä Alkole mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskohteesta eli myymälätason palautteenannosta. Tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin, ja siinä saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksesta ja siitä saaduista tuloksista toivotaan olevan hyötyä toimeksiantajalle palautejärjestelmän jatkokehittelyä ajatellen.

Lähteet

Painetut lähteet

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Helsinki: WSOY.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, S., Saari, S., Syrjäjä, L. & Syrjäläinen, E. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-2. painos. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.
- Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti. 2010. Helsinki: Nykypaino.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Vaasa. Väitöskirja.
- Craumer, M. 2005. Face-to-face Communications for Clarity and impact. Kasvokkaisviestintä. Ole selkeä - tee vaikutus. Helsinki: Perhemediat.
- Daniels, T., Spiker, B. & Papa, M. 1997. Perspectives on organizational communication. United States of America.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Häikiö, M. 2007. Alkon. Alkon historia. Helsinki: Otava.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjaluo, H. 2007. SPSS opas markkinatutkijoille. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. 2. korjattu painos. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.
- Levesque, R. Programming and Data Management for IBM SPSS Statistics 19. IBM.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Otava.
- Roos-Cabrera, I. 2002. Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Pro gradu -tutkielma.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

- Alko. Alko lyhyesti. Viitattu 15.11.2011.
<http://www.alko.fi/fi/A7A1C9DE78FFE434C22578D1003A42F8?opendocument&src=7,1&expand=1>
- Alko. Alkon strategia ja tavoitteet. Viitattu 23.01.2012.
<http://www.alko.fi/fi/5E99660938C507E0C22578D1003E8956?opendocument&src=7,1&expand=1.4>
- Alko. Asiakaspalvelu. Viitattu 23.01.2012.
<http://www.alko.fi/fi/D43BC5A5BB6F59A2C22578D3002D6AA3?opendocument&src=7,1&expand=4>
- Alko. Asiakasneuvonta. Viitattu 23.01.2012.
<http://www.alko.fi/asiakasneuvonta>
- Alko. Missio ja visio. Viitattu 23.01.2012.
<http://www.alko.fi/fi/115E3B0566C3D700C22572C2003982A8?opendocument&src=7,1&expand=1.2>
- Alko. Toimintaympäristö. Viitattu 16.11.2011.
<http://alko.fi/fi/A6EB50CB6E3AB9FBC22578D4003E7FD8?opendocument&src=7,1&expand=3>
- Kuluttajavirasto. Tarpeet ja motiivit. Viitattu 4.3.2012.
<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/tarpeet-ja-motiivit/>
- Kookas. Motivoitunut henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Viitattu 12.10.2011.
<http://www.kookas.fi/articles/read/1542>
- Suomen virtuaaliyliopisto. Motivaatio oppimisessa. Viitattu 04.03.2012.
http://tievie oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_4/motivaatio.htm

Julkaisemattomat lähteet

- Haarajoki, M. 2011. Myymäläpäällikön haastattelu. 20.04.2011. Alko. Forssa.

Kuvat ja kuviot

Kuvio 1: Palautetapahtuman elementit (Berlin 2008, 53).	11
Kuvio 2: Kehityskeskustelu prosessina (Aarnikoivu 2008, 122).....	14
Kuvio 3: Maslowin tarvehierarkia (Kuluttajavirasto, Hyppänen 2007, 128)	15
Kuvio 4: Motivaation rakentuminen (Aarnikoivu 2008, 153).....	18
Kuvio 5: Vastaajien ikäjakauma, n=76	26
Kuvio 6: Vastaajien työsuhdejakauma, n=78.....	27
Kuvio 7: Palautteen esiintyvyys, n= 79	28
Kuvio 8: Työntekijöiden motivaation taso, n=79	30
Kuvio 9: Palautetiheyden vaikutus motivaatiotasoon, n=79.....	32

Taulukot

Taulukko 1: Haastattelutapojen valitseminen (Metsämuuronen 2001, 43).	20
Taulukko 2: Sukupuolen merkitys palautteen vaikutuksissa, n=79	31
Taulukko 3: Sukupuolen merkitys palautteen puuttumisen kokemisessa, n=43	33
Taulukko 4: Työtaajuuden merkitys palautteen puuttumisen kokemisessa, n=42	34
Taulukko 5: Sukupuolen merkitys palautteen lisäämisen tarpeessa, n=79	35
Taulukko 6: Iän merkitys palautteen lisäämisen tarpeessa, n=76	35
Taulukko 7: Eri tekijöiden välinen vaikutus suhteessa toisiinsa	37

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko.....	49
Liite 2: Lähetelmä myyjäkyselyyn	50
Liite 3: Kysely Alkon henkilökunnalle	53
Liite 4: Kiiin neliötestien tulokset	55

TEEMAHAASTATTELURUNKO TYÖNTEKIJÖILLE

TAUSTA

Kertoisitko työhistoriastasi Alkossa?

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisissä työtehtävissäsi?

ESIMIESPALAUTE

Kertoisitko jostakin mieleen jääneestä palautetapahtumasta?

Saatko riittävästi palautetta lähimmältä esimieheltäsi?

Millainen on esimiespalautteen määrä nykyisessä työpaikassasi?

Kuinka lähin esimiehesi huomioi alaisiaan? (Aineettomat palkitsemiset)

Millaisiin palautteenantotilanteisiin olet joutunut?

Millaista palautetta lähin esimiehesi antaa?

Koetko saavasi palautetta joskus turhista asioista?

MOTIVAATIO

Kuinka tärkeänä pidät motivaatiota työtäsi kohtaan?

Millaiseksi kuvailisit nykyistä työmotivaatiotasi?

Onko motivoitumisessa tapahtunut muutoksia viimeisen puolen vuoden aikana?

SITOUTUMINEN

Miten koet palautteen merkityksen sitoutumiseen?

Millaiseksi koet oman sitoutumisesi työhön?

Onko sitoutumisessa tapahtunut muutoksia viimeisen puolen vuoden aikana?

PALAUTTEEN VAIKUTUS MOTIVAATIOON

Kuinka tärkeänä pidät palautteen saamista omista työsuorituksistasi?

Koetko, että palautteella on merkitystä omaan motivoitumiseen / innostumiseen / sitoutumiseen töissä?

Vaikuttaako positiivinen ja negatiivinen palaute eri tavalla motivoitumiseesi?

Millaisena pidät rakentavan palautteen merkitystä työympäristössä?

ESIMIESPALAUTTEEN KEHITTÄMINEN

Pitäisikö palautteen määrää lisätä?

Miten kehittäisit palautteenantoa Alkon myymälöissä?

Olisiko yrityksessä tarvetta esimiesten ”palautekoulutuksiin”?

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Hei!

Tämä kysely on tarkoitettu kaikille Alkon myyjille. Kyselyn tarkoituksena on selvittää myymälätasolla tapahtuvan esimiespalautteen tasoa, sekä sen vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen tulokset tulevat osaksi opinnäytetyötäni Laurea-ammattikorkeakouluun, mutta kyselyn tuloksista hyötyy myös Alkon henkilökunta.

Vastaaminen vie aikaa korkeintaan viisi minuuttia. Vastauslomakkeisiin ei tarvitse laittaa nimeä, joten kyselyyn vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti. Tulokset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia voida yhdistää vastaajiin tai toimipaikkoihin.

Toivon, että tutkimus kehittäisi myymälätason palautteenantoa, joten kertokaa rohkeasti oma mielipiteenne!

Kyselylomake löytyy alla olevasta linkistä. Vastata voi 31.12.2011 asti.

http://alko.multiedition.fi/sahkopostiuutiset/Kyselyt/Esimiespalaute_kysely_copy.php

Kiitos vastaajille jo etukäteen! Lisätietoja kyselystä tai opinnäytetyöstäni yleisesti saa tarvittaessa minulta.

Tiia Hannula

...

Liite 2: Lähetä myyjäkyselyyn

Esimiespalautekysely Alkon myyjille

Kysely liittyy selvitykseen esimiespalautteen vaikutuksesta työntekijän motivaatioon ja sitoutuneisuuteen.

Vastaa kysymyksiin joko valitsemalla paras vaihtoehto tai avoimella vastauksella. Tähdellä merkittyihin edellytetään vastattavan. Viimeisessä kysymyksessä voit kertoa omin sanoin kehittämis ehdotuksiasi. Aikaa tarvitset 5-10 minuuttia.

Jokainen vastaus käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset laaditaan siten, että yksittäisten vastaajien antamat vastaukset eivät ole niistä yksilöitävissä.

A) TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

- mies
 nainen

2. Syntymävuosi

3. Kotikunta

4. Kuinka kauan olet työskennellyt Alkossa?

5. Millainen on nykyinen työtilanteesi?

- Kokoaikainen (yli 25 h / viikko)
 Osa-aikainen (n. 20 h / viikko)
 Opiskelija tai muu (n. 4 h / viikko)
 Muu

Jos vastasit edelliseen kysymykseen 'muu', mikä on keskimääräinen viikkotyöaikasi?

B) ESIMIESPALAUTE

6. Kuinka usein saat suullista palautetta lähimmältä esimieheltäsi?

Valitse lähinnä vastaava taajuus: 5: useammin kuin kerran viikossa, 4: kerran viikossa tai harvemmin, 3: kerran kuukaudessa, 2: kerran puolessa vuodessa, 1: ei lainkaan

* 1 2 3 4 5

7. Onko esimiehen oma-aloitteisesti antama palaute useimmiten positiivista vai negatiivista?

* positiivista negatiivista molempia tasaisesti

8. Jos vastasit edelliseen 'negatiivista', antaako esimies palautteen rakentavasti?

1 kyllä 2 ei

9. Toivotko saavasi palautetta useammin?

* 1 kyllä 2 ei

C) MOTIVAATIO

10. Millaiseksi koet tämänhetkisen työmotivaatiosi?

Valitse lähinnä vastaava: 5: vahvin, 1: heikoin

* 1 2 3 4 5

11. Vaikuttaako saamasi palaute työmotivaatioon?

* 1 kyllä 2 ei

Perustelut, miksi tai miksi ei

12. Vaikuttaako palautteen puuttuminen työmotivaatioosi?

Vastaa kysymykseen vain, jos vastauksesi 6. kysymykseen oli 3 tai vähemmän!

1 kyllä 2 ei

13. Toivotko, että lähin esimies antaisi palautetta myös pienistä onnistumisista tai epäonnistumisista?

* 1 kyllä 2 en

14. Millaisista asioista toivoisit saavasi palautetta?

15. Jos palautteenantojärjestelmää kehitettäisiin, arveletko sen vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioosi?

* 1 kyllä 2 ei

16. Kuinka esimiesten palautteenantoa voitaisiin kehittää?

Kiitos vastauksistasi. Lähetä ne painamalla vasemman reunan LÄHETÄ-painiketta.

Palautteen vaikutus motivaatioon / Sukupuoli					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,745 ^a	1	,053		
Continuity Correction ^b	2,516	1	,113		
Likelihood Ratio	3,356	1	,067		
Fisher's Exact Test				,079	,061
Linear-by-Linear Association	3,697	1	,055		
N of Valid Cases	79				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,23.

b. Computed only for a 2x2 table

Palautteen puuttumisen vaikutus / Sukupuoli					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,402 ^a	1	,007		
Continuity Correction ^b	5,589	1	,018		
Likelihood Ratio	7,224	1	,007		
Fisher's Exact Test				,012	,010
Linear-by-Linear Association	7,230	1	,007		
N of Valid Cases	43				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,19.

b. Computed only for a 2x2 table

Palautteen puuttumisen vaikutus / Työtaajuus				
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	
Pearson Chi-Square	7,586 ^a	3	,055	
Likelihood Ratio	8,045	3	,045	
Linear-by-Linear Association	3,405	1	,065	
N of Valid Cases	42			

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,67.

Palautetiheys / Motivaatiotaso			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,909 ^a	16	,003
Likelihood Ratio	36,642	16	,002
Linear-by-Linear Association	23,873	1	,000
N of Valid Cases	79		

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,61.

Tarve palautteen määrän lisäämiseen / Sukupuoli					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,278 ^a	1	,012		
Continuity Correction ^b	4,775	1	,029		
Likelihood Ratio	5,690	1	,017		
Fisher's Exact Test				,022	,017
Linear-by-Linear Association	6,198	1	,013		
N of Valid Cases	79				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,09.

b. Computed only for a 2x2 table

Tarve palautteen määrän lisäämiseen / Ikä			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,710 ^a	3	,635
Likelihood Ratio	1,595	3	,660
Linear-by-Linear Association	,244	1	,621
N of Valid Cases	76		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.

Liite 4: Khiin neliötestien tulokset