

Sanna Koskimäki

PALAUTTEEN VAIKUTUKSET TYÖN- TEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINTIIN

Opinnäytetyö
Liiketalous

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Sanna Koskimäki	Tradenomi (AMK)	Toukokuu 2019
Opinnäytetyön nimi		75 sivua 4 liitesivua
Palautteen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin		
Toimeksiantaja		
Mikkeli Siivotaan Oy		
Ohjaaja		
Maria Kangasniemi-Haapala		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii siivousalan yritys Mikkeli Siivotaan Oy, jossa palautekäytäntöjen kehittämiseksi on ollut tarvetta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten palaute vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Työn toisena tavoitteena on luoda kehittämisehdotukset toimeksiantajalle palautekulttuurin kehittämiseen. Työssä kartoitettiin toimeksiantajan tämän hetkisiä palautekäytäntöjä sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa, joiden perusteella kehittämissuunnitelma laadittiin. Tutkimuskysymykset ”<i>Millaiset palautekäytännöt tukevat työhyvinvoinnin muodostumista?</i>”, ”<i>Miten palautteella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin?</i>” ja ”<i>Millaisiksi työntekijät kokevat tämän hetkiset palautekäytännöt?</i>” ohjasivat työn muodostumista.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnista ja palautteesta. Työhyvinvoinnin osaa tarkastellaan yksilö-, työyhteisö- ja organisaatitasoilla, joiden yhdistetty kokonaisuus luo yrityksen työhyvinvointipääoman. Palautteen teoriaosaa tarkastellaan koko palautekulttuurin kokonaisuutena, joka puretaan organisaation sisäisiin palautetaitoihin. Lisäksi palauteosassa käsitellään asiakaspalautetta, sillä se on etenkin siivousalalla yksi suurimmista palautteen lähteistä. Lopuksi palautetta käsitellään työhyvinvoinnin näkökulmasta, jolloin viitekehys muodostuu tutkimusta tukevaksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa on keskitytty ymmärtämään aihetta ilmiönä ja syventymään sen eri näkökulmiin. Tutkimusaineisto on kerätty kyselyllä ja teema-haastatteluilla toimeksiantajan työntekijöiltä sekä benchmarking-menetelmällä toiselta siivousalan yritykseltä. Tutkimustuloksista selvisi, että toimeksiantajan työntekijät kokevat työhyvinvointinsa tilan vielä hyväksi, mutta kaipaavat selkeästi muutosta yrityksen palautekäytäntöihin. Uudistuneen palautekulttuurin avulla voidaan pitää yllä ja parantaa työntekijöiden työhyvinvointia myös jatkossa. Benchmarking-menetelmällä hankitut tulokset antoivat työn kehittämisehdotuksille suuntaa ja konkreettisia esimerkkejä.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimmät tulokset tukivat työn teoreettista viitekehystä, ja niiden avulla voitiin todeta palautteella olevan erityisen suuri vaikutus etenkin työhyvinvoinnin henkiseen ulottuvuuteen. Oikein annettun palautteen saaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon, itsetuntemukseen ja arvostuksen tunteeseen, jotka kaikki ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä voimavaroja. Palautekulttuurin kehittämisessä tulee pyrkiä hylkäämään negatiivisen palautteen käsite; hyvä palaute on aina joko positiivista tai rakentavaa.</p>		
Asiasanat		
työhyvinvointi, palaute, palautetaidot		

Author (authors)	Degree	Time
Sanna Koskimäki	Bachelor of Business Administration	May 2019
Thesis title		75 pages
The effects of feedback on the well-being of employees		4 pages of appendices
Commissioned by		
Mikkeli Siivotaan Oy		
Supervisor		
Maria Kangasniemi-Haapala		
Abstract		
<p>This thesis was commissioned by the cleaning company Mikkeli Siivotaan Oy, where there was a need for the development of feedback culture. The commissioning company asked questions about the relationship between feedback and well-being at work, which led to the creation of the topic of this thesis. The objective of this thesis was to examine how feedback affects the well-being of employees. The research questions were “What kind of feedback practices support the development of well-being at work?” and “How can feedback affect employees’ well-being?” which guided the formation of this thesis.</p>		
<p>The theoretical section of the thesis is based on well-being at work and feedback. The part about well-being at work is examined at the individual, work community and organizational levels that create a company's working well-being capital. The theoretical part of the feedback was divided into internal feedback skills of the organization and customer feedback, which is one of the biggest sources of feedback in the commissioning company's line of field. To combine these two theoretical parts together, feedback is also studied from the point of view of well-being at work.</p>		
<p>The work was carried out as a qualitative study that focused on understanding the subject as a phenomenon and deepening its different perspectives. The research material was collected through a survey and interviews with the company's employees. Additionally, benchmarking with another cleaning company was used. The results of the research revealed that the company's employees feel good about their state of well-being at work but need a clear change in the company's feedback practices. A renewed feedback culture can help maintain and improve employees' well-being in the future. The benchmarking results provided the direction and concrete examples for development suggestions.</p>		
<p>The results of this thesis showed that receiving feedback is a big factor in the development of well-being at work. The results showed that the company's employees are in a huge need of feedback from their foreman because they do not get enough of it while working independently in the field. The results are based on both the theory and my own conclusions. The commissioning company can develop the feedback culture in its organization based on this thesis which is both financial and social value for the company.</p>		
Keywords		
well-being at work, feedback, feedback skills		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINTI	7
2.1	Hyvinvoiva työntekijä	8
2.2	Hyvinvoiva työyhteisö	10
2.2.1	Työyhteisötaidot.....	11
2.3	Organisaation menestys ja työhyvinvointi.....	13
2.4	Työhyvinvointipääoma	14
2.4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	16
2.4.2	Työhyvinvoinnin mittarit	18
3	PALAUTE TYÖHYVINVOINTIA RAKENTAMASSA	21
3.1	Palautetaidot organisaatiossa.....	22
3.1.1	Palautteen antaminen.....	23
3.1.2	Palautteen vastaanottaminen	25
3.1.3	Palautekulttuurin kehittäminen.....	27
3.2	Asiakaspalaute työntekijän voimavarana.....	29
3.3	Palaute työhyvinvoinnin näkökulmasta	31
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	33
4.1	Mikkeli Siivotaan Oy	33
4.2	Tutkimuksen tarkoitus.....	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	34
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	35
5.2	Tutkimusaineiston hankinta	36
5.2.1	Työkalu: työhyvinvoinnin tikkataulu.....	38
5.2.2	Teemahaastattelu	40
5.2.3	Benchmarking.....	42
5.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	44
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47

6.1	Toimeksiantajan työntekijöiden työhyvinvointi	48
6.2	Palautekulttuurin kehittämistarpeet.....	56
6.3	Vertailtavan yrityksen palautekäytännöt ja työhyvinvointi	58
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	60
7.1	Johtopäätökset	60
7.2	Kehittämisehdotukset	62
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	65
8	LOPUKSI	67
	LÄHTEET	70
	KUVALUETTELO	74
	TAULUKKOLUETTELO	75
	LIITTEET	

Liite 1. Työkalu: työyhteisön työhyvinvoinnin tikkataulu

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Benchmarking sähköpostikysely vertailtavaan yritykseen

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka herättää usein kysymyksiä. Nykyään puhutaan paljon työelämän murroksesta, jossa hyvinvoivat organisaatiot ovat kilpailukykyisempiä. Opinnäytetyön aihe onkin siis hyvin tärkeä ja ajankohtainen juuri nyt, kun työhyvinvointi on todettu erityisen merkittäväksi. Tämän työn tarkoituksena on selvittää, miten palaute vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Työn toisena tavoitteena on luoda kehittämis ehdotukset toimeksiantajalle palautekulttuurin kehittämiseen.

Työn toimeksiantajana toimii siivousalan yritys Mikkeli Siivotaan Oy, joka pyrkii kehittämään sisäisiä toimintojaan siten, että ne tukevat yrityksen kasvua. Siivousalan työntekijät saavat yleisesti ottaen hyvin vähän palautetta työstään, joka pitkällä aikavälillä aiheuttaa turhautuneisuutta ja työmotivaation laskeamista. Toimeksiantaja oli huomannut ongelmia myös oman organisaationsa palautekulttuurissa, joka herätti kysymyksiä palautteen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Täten toimeksiantajan pyynnöstä ja tutkijan omasta kiinnostuksesta, työn aiheeksi muodostui palautteen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimukselle huomattiin olevan myös muuten tarvetta; juuri tästä kyseisestä aiheesta ei löytynyt aiempia tutkimuksia, vaan ne perustuivat suurimmaksi osaksi joko palautteeseen tai työhyvinvointiin, mutta eivät niiden väliseen suhteeseen.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnista ja palautteesta. Työhyvinvoinnin osaa tarkastellaan yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla, joiden yhdistetty kokonaisuus luo yrityksen työhyvinvointipääoman. Palautteen teoriaosaa tarkastellaan koko palautekulttuurin kokonaisuutena, joka puretaan organisaation sisäisiin palautetaitoihin. Lisäksi palauteosassa käsitellään asiakaspalautetta, sillä se on etenkin siivousalalla yksi suurimmista palautteen lähteistä. Lopuksi palautetta käsitellään työhyvinvoinnin näkökulmasta, jotta niiden välistä yhteyttä voidaan todistaa ja täten tutkimuksesta muodostuu luotettava kokonaisuus.

Tutkimuksen yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä on Mankan ja Mankan (2016) teos, jota hyödynnetään työhyvinvoinnin teoriaosuutta kirjoittaessa sekä tutki-

musta toteuttaessa. Marja-Liisa Manka on työhyvinvoinnin johtamisen asiantuntija ja hänen luomaansa työhyvinvoinnin tutkimistapaa hyödynnetään myös tässä työssä omana tutkimusmenetelmänä. Lisäksi Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014) teos on tässä työssä keskeisessä osassa, sillä siinä käsitellään laajasti palautteen merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Tutkimuksessa on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, sillä työelämä on kehittynyt hyvin nopeasti uudenlaiseksi ja vanhat toimintatavat ovat muuttuneet.

Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa on keskitytty ymmärtämään aihetta ilmiönä ja syventymään sen eri näkökulmiin. Tutkimusaineisto on kerätty kyselyllä, teemahaastatteluilla sekä benchmarking-menetelmällä. Kyselyllä ja haastatteluilla aineistoa kerättiin toimeksiantajan työntekijöiltä ja benchmarking-menetelmällä aineistoa kerättiin toiselta siivousalan yritykseltä, jossa palautteen tarve on samankaltaista.

2 TYÖHYVINVOINTI

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi tarkoittaa erilaisille ihmisille eri asioita, minkä vuoksi se usein jaotellaan pienempiin osiin. Jotta työhyvinvointia voidaan arvioida kokonaisuutena, tulee sen eri ulottuvuuksia ja tekijöitä tarkastella myös yksilöinä. Sosiaali- ja terveysministeriö (s.a.) kiteyttää, että työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta sekä henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Kaikki nämä osa-alueet ovat sekä yrityksen että työntekijän vastuulla; työhyvinvointia rakennetaan yhteisvoimin. Työterveyslaitos (s.a.) kuvailee työhyvinvoinnin syntyvän arjen toiminnoissa, kuten työprosesseissa, johtamisessa ja työympäristössä. Yksittäiset ”hyvinvointipäivät” eivät tee vaikutusta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, jos koko organisaation toimintaa ei keskitetä sen ympärille.

Työhyvinvointi voidaan jakaa yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolle, joiden rajat ovat häilyvät. Tasoittain ajateltuna, työntekijän hyvinvointi on tärkeää yksilön jaksamisen, motivaation ja tuloksellisuuden vuoksi. Hyvinvoivat työntekijät muodostavat yhdessä toimivan työyhteisön, jonka työhyvinvointi perustuu sen jäsenten keskinäisiin suhteisiin ja yhteistyötaitoihin. Ylemmällä tasolla or-

ganisaation monet eri työyhteisöt muodostavat kokonaisen kuvan organisaation toiminnasta ja hyvinvoinnista. Näiden tasojen avulla pystytään ajattelemaan työhyvinvointia pienemmissä osissa, joiden kehittäminen on tehokkaampaa ja selkeämpää. (Manka & Manka 2016, 52 – 55.)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat sosiaaliset, psyykkiset ja fyysiset tekijät yhdessä, joita kehittämällä parannetaan työntekijän hyvinvointia. Merkittävä työhyvinvoinnin tekijä on luonnollisesti työntekijä itse, sillä hyvinvoinnin muodostumista ohjaavat muun muassa asenteet, näkemykset, arvot ja työn imu. Tästä syystä yksilön työhyvinvointia voidaan kehittää vain silloin, kun työntekijä on itse sitoutunut muutokseen ja pyrkii saavuttamaan halutut tavoitteet. (Virtanen & Sinokki 2014, 157.) Kun asiaa taasen tarkastellaan yrityksen näkökulmasta, työhyvinvointi on rahallisesti hyvin kannattavaa, sillä siihen varatut sijoitukset maksavat itsensä moninkertaisina takaisin. Työterveyslaitos (s.a.) selittää artikkelissaan työhyvinvoinnin olevan erittäin tärkeä ja tuottava investointi, jonka vaikutukset nähdään laajalti organisaation tuloksessa, kilpailukyvyssä sekä ulkoisessa ja sisäisessä maineessa.

Tämä Työhyvinvointi -luku käsittelee työhyvinvointia työntekijä-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla, jotka yhdessä muodostavat yrityksen työhyvinvointipääoman.

2.1 Hyvinvoiva työntekijä

Otala ja Ahonen (2003, 20 – 22) esittävät työhyvinvoinnin osa-alueet psyykkisenä, sosiaalisena ja fyysisenä ulottuvuutena. Nämä kolme ulottuvuutta pitävät sisällään yksilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä eri tasoilla. Tässä tapauksessa työhyvinvointia kuvataan vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. Työhyvinvointiin sovellettu hierarkiateoria on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla (Ojala & Ahonen 2003, 21)

Kuvaa 1 voidaan lukea ylhäältä päin katsottuna. Kun lähdetään purkamaan pyramidia ylhäältä alaspäin, voidaan todeta työntekijän oman itsen olevan avainasemassa työhyvinvointia rakentamassa. Työntekijän asenteet, arvot ja ihanteet ohjaavat työhyvinvoinnin muodostumista. Toisin sanoen mitkään toimet eivät vaikuta työhyvinvointiin, jos työntekijällä ei itsellään ole halua sitä edistää. (Ojala & Ahonen 2003, 21 – 22.)

Oman itsensä lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän tuntema arvostus, joka pohjautuu taitoihin ja osaamiseen; läheisyys, joka näkyy tiiviinä työyhteisönä ja hyvinä sosiaalisina suhteina; sekä turvallisuus, joka tarkoittaa luotettavaa työilmapiiriä ja henkistä sekä fyysistä turvallisuutta. Kaikki nämä kuvassa 1 esitetyt osa-alueet yhdistettynä fysiologisiin tarpeisiin, kuten nälkään ja uneen kuvaavat kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin jaottelu osiin helpottaa yksilön hyvinvoinnin tarkastelemista. Kun työhyvinvoinnin ulottuvuuksien lisäksi otetaan huomioon myös työntekijän tiedot, taidot ja osaaminen sekä hänen sisäiset arvonsa ja motivaationsa, voidaan kehittää yksilön suorituskykyä strategisemmin. (Ojala & Ahonen 2003, 20 – 22.) Työterveyslaitos (s.a.) on koonnut hyvinvoivan työntekijän piirteitä, jotka ovat työhyvinvoinnin johtamisella saavutettavia asioita (taulukko 1).

Taulukko 1. Hyvinvoiva työntekijä (Työterveyslaitos s.a.)

Hyvinvoivan työntekijän piirteitä
On motivoitunut ja vastuuntuntoinen
Hyödyntää vahvuuksiaan ja osaamistaan
Tuntee työnsä tavoitteet ja pyrkii saavuttamaan ne
Kokee kehityskeskustelut ja palautteen hyödylliseksi
Kokee itsensä tarpeelliseksi ja luottaa itseensä
Kokee olevansa vahva itsenäinen työntekijä ja tärkeä osa tiimiä
Kokee onnistuvansa ja innostuu työstään. Korkea työmoraali

Näiden taulukossa 1 esitettyjen piirteiden takana voidaan havaita myös työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. Tässä tapauksessa työntekijä voi fyysisesti hyvin, kun hän jaksaa panostaa työhönsä virkeänä ja innostuneena. Sosiaalisen ulottuvuuden piirteet näkyvät muun muassa kehityskeskusteluissa, tiimityössä ja vuorovaikutuksessa. Psykkinen ulottuvuus taas ilmenee työntekijän omana motivoituneisuutena, itseluottamuksena ja vahvana itsenäisyytenä. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

Pyöriä (2012, 23) kertoo, että työntekijöiden suhde työpaikkaan on ratkaiseva tekijä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Työntekijälle on luotava selkeä näkemys organisaation toiminnasta ja taloudesta, jolloin työntekijä ymmärtää olevansa tärkeässä osassa organisaation menestyksessä. Väitteen taustalla vallitsee ajatus siitä, että monet työntekijät ajattelevat olevan vain yksi osa isoa oravanpyörää. Pyöriä (2012, 10 – 11) korostaa, että työntekijän motivaatioon, työssä jaksamiseen ja innokkuuteen vaikuttaa erityisen vahvasti hänen kokemansa arvostus. Työnantajan ja muun johdon tulee tuoda esille työntekijän onnistumiset sekä kehua ja kannustaa. Työntekijä haluaa tuntea itsensä ja työpanoksensa tärkeäksi.

2.2 Hyvinvoiva työyhteisö

Työyhteisön hyvinvointia käsitellään työntekijöiden luomana kokonaisuutena, kun taas aiemmassa luvussa keskityttiin yksilön hyvinvointiin. Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan hyvinvoivassa työyhteisössä pidetään vähemmän sairaslomia, koetaan vähemmän tapaturmia ja ollaan motivoituneita. Työyhteisön

hyvinvointi heijastuu myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, jolloin pitkäaikaisia ja sitoutuneempia asiakassuhteita voidaan luoda helpommin. Täten työnantajan onkin tärkeää huolehtia turvallisista työoloista, työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä toimivasta työterveyshuollosta. Hyvinvoivaan työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä on esillä Työterveyslaitoksen (s.a.) taulukossa 2.

Taulukko 2. Hyvinvoiva työyhteisö (Työterveyslaitos s.a.)

Hyvinvoivaan työyhteisöön vaikuttavia tekijöitä
Ollaan molemmilta tahoilta avoimia ja luotettavia
Pyritään innostamaan ja kannustamaan
Pidetään yllä yhteishenkeä ja luodaan hyvä työtiimi
Annetaan asianmukaista palautetta ja pidetään kehityskeskusteluja
Työntekijöillä on sopiva määrä töitä – ei ylikuormiteta
Säilytetään toimintakyky muutostilanteissa

Taulukossa 2 on esitetty erilaisia tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin. Toimivassa työyhteisössä uskalletaan puhua ongelmakohdista ja kuunnellaan vastavuoroisesti. Esimies kokee asiat usein eri tavalla kuin alainen ja tämä voi näkyä heikkona työhyvinvoinnin johtamisena. Tästä syystä avoimuus, luotettavuus ja alaisten kanssa vuorovaikuttaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin luoja. (Virtanen & Sinokki 2014, 157 – 158.) Näitä kaikkia tekijöitä kutsutaan yhdessä työyhteisötaidoiksi, jotka jakautuvat esimies- ja alaistaitoihin (Ilmarinen s.a.).

2.2.1 Työyhteisötaidot

Työyhteisötaitoja pidetään merkittävänä tekijöinä työhyvinvoinnin luomisessa. Läheisyys, ammatillisuus ja osaaminen ovat asioita, jotka muodostavat toimivan työyhteisön. Vahva ja tiivis työyhteisö toimii tuotteliaasti ja mukautuu kehitykseen paremmin, sillä se pyrkii hahmottamaan kokonaisuuksia ja kommunikoimaan kehittävästi. Työyhteisössä vaalittuja taitoja ovatkin erityisesti uudistuminen ja mukautuminen, sillä hyvä työyhteisö kehittää toimintaansa itsenäisesti. Nykyään työpaikkaa ei pidetä enää itsestään selvänä, vaan työntekijät ymmärtävät, että heiltä vaaditaan sitoutuneisuutta ja panostusta työhön. Taidokkaan työyhteisön jäsenet pyrkivät omalla toiminnallaan tuottamaan tulosta

ja kehittämään toimintoja strategisesti. (Ilmarinen s.a., 4 – 6.) Työyhteisötaidot jakautuvat Mäkisen (2014, 5) mukaan esimies- ja alaitaitoihin, joiden tavoitteena on tehdä työstä mukavaa ja sujuvaa.

Esimiestaitojen tarkoituksena on saavuttaa toiminnalle asetetut tavoitteet yhteisvoimin vaatimuksia ja ohjeita noudattaen. Esimiehen tuleekin siis johtaa alaisiaan kannustavasti, jotta voidaan saavuttaa asioita yhteistyöllä. Alaitaidot kuvastavat ammattimaisuutta, auttamishalua, positiivisuutta ja rakentavaa yhteistyötä, joilla tuetaan esimiestä ja muita työyhteisön jäseniä. (Mäkinen 2014, 8.) Taulukkoon 3 on jaoteltu taitavan esimiehen ja alaisen ominaisuuksia Mäkisen (2014, 6 – 9) kertoman mukaan.

Taulukko 3. Taitava esimies ja alainen (Mäkinen 2014, 6 – 9)

Taitava esimies	Taitava alainen
Yhdistää tavoitteellisuuden ja ihmisten hyvän kohtelun	Tekee työnsä tavoitteellisesti ja laadukkaasti
On hyvä kuuntelija ja läsnä keskusteluissa sekä arjessa	Noudattaa työpaikan sääntöjä ja hyviä tapoja
Arvostaa ihmisiä ja hyödyntää heidän ominaisuuksiaan	On vastuullinen ja pitää kiinni lupuksistaan
Pyrkii antamaan rakentavaa palautetta	On tasapuolinen, reilu, auttavainen, huomaavainen ja tunnollinen
Innostaa ja kannustaa	Nostaa ongelmat esille rakentavasti ja pyrkii niiden ratkaisuun
On jämäkkä ja ystävällinen. Sietää kritiikkiä	Työskentelee vuorovaikutteisesti työyhteisön jäsenenä
Rakentaa luotettavuutta: lunastaa lupuksensa, on ennakoitavissa ja johdonmukainen	Käsittelee asioita niiden kanssa, joita ne koskevat
On tasapuolinen ja oikeudenmukainen	Pystyy antamaan ja vastaanottamaan palautetta

Esimiestaidot kiteytyvät tavoitteelliseen johtamiseen ja vuorovaikuttamiseen, kuten taulukossa 3 on kuvattu. Esimiehen tehtävä on johtaa työntekijöitään siten, että he voivat suoriutua työtehtävistään hyvin tuloksin. Yhdenmukainen

näkemys organisaation toimintatavoista ja sitoutuneisuus ovat alaistaitojen peruselementtejä, jotka voidaan saavuttaa hyvällä esimiestyöllä. (Mäkinen 2014, 8.)

Alaistaitoja käsitellessä voidaan puhua myös itseohjautuvasta tiimistä, joka tarkoittaa esimiehen vastuun siirtymistä tiimille. Itseohjautuva tiimi omaa hyvät alaistaidot, jolloin se osaa ottaa vastuuta ja huolehtia työn tavoitteiden saavuttamisesta. Tiiminä se on luotettava ja kehittää toimintaansa strategisesti yhteistyössä. Hyvä tiimi mukauttaa toimintaansa kommunikoiden ja tukien toisiinsa. Itseohjautuva tiimi pohjautuu hyviin esimiestaitoihin, joiden avulla yhteisten pelisääntöjen ja lähtökohtien luominen on tavoitteellista. Itseohjautuva tiimi ”puhaltaa yhteen hiileen” ja ymmärtää toimintansa tarkoituksen. (Ilmarinen s.a., 10.)

Lisäksi Ilmarinen (s.a., 5) kertoo, että vahvassa työyhteisössä ollaan vuorovai-
kutteisia ja pyritään kaikin puolin sosiaaliseen toimintaan. Työyhteisön turvallisuus ja luotettavat sosiaaliset suhteet antavat paremmat mahdollisuudet kehityskeskusteluille ja toiminnan kehitykselle. Vuorovaikutus työyhteisössä kehittää kaikkien sen jäsenten taitoja, kun kritiikkiä voidaan ilmaista luottavaisin mielin. Ilmarinen (s.a., 7) tiivistää työyhteisötaitojen luonteen kolmeen seuraavaan asiaan:

- vastuuseen omasta työstä ja työolojen kehittamisestä
- vastuuseen omasta jaksamisesta, aikatauluttamisesta ja työn ja arjen tasapainosta
- vastuuseen työn ja itsensä kehittamisestä sekä aktiivisuudesta

Vastuu jakautuu toimivassa työyhteisössä jokaiselle jäsenelle. Samanaikaisesti jäsenien tulee johtaa itseään ja ymmärtää isompi kokonaiskuva työyhteisön toimivuudesta. Rakentava ja kehittävä katsomus omaan työhönsä osoittaa hyviä alaistaitoja, joita työyhteisössä arvostetaan. Oman käyttäytymisensä kautta tuetaan yhteisön muita jäseniä, jolloin työyhteisö toimii yhtenä tiiviinä pakettina. (Ilmarinen s.a., 5 – 6.)

2.3 Organisaation menestys ja työhyvinvointi

Hyvinvoivat työntekijät sekä työyhteisöt luovat yhdessä organisaation työhyvinvointikokonaisuuden, jota tässä luvussa käsitellään. Luvun tarkoituksena

on selventää lukijalle työhyvinvoinnin taloudelliset ja menestykselliset hyödyt organisaatiotasolla.

Organisaation taloudellinen panostus työhyvinvointiin voi olla pientä tai suurta, mutta hukkaan kulutetut rahasummat eivät mene, sillä ne palaavat vain suurempina takaisin. Työhyvinvoinnin rahallinen hyöty on selkeästi nähtävissä tuotettavuudessa, asiakastyytyväisyydessä, sairauspoissaoloissa ja tapaturmien ehkäisyssä. Lisäksi hyvinvoiva yritys parantaa julkikuvaansa huomattavasti, joka taasen nostattaa yrityksen PR-arvoa. (Hellman 2018.)

Hellman (2018) esittää artikkelissaan muutamia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön tuottavuuteen ja hyvinvointiin. Näitä ovat muun muassa rakennusten ihmisystävällisyyteen panostaminen esimerkiksi puhtaan ilman ja tarpeellisen valon määrän takaamalla, toimiston viihtyvyyteen panostaminen ja henkilöstön fysiologisten tarpeiden huomioiminen. Viihtyisä ja terve työympäristö heijastuu työntekijän motivaatioon ja vireystasoon, jotka kasvattavat tehokkuutta. Hellman (2018) korostaa, että jo pelkästään huono sisäilma voi nostattaa sairauspoissaoloja jopa 35 %. Hyvinvoinnin parantamisen keinoiksi Työterveyslaitos (s.a.) esittää myös kattavien työterveyspalvelujen tarjoamisen, sillä fyysisesti hyvinvoiva henkilöstö tuo huomattavaa rahallista etua yritykselle.

Virtasen ja Sinokin (2014, 189) mukaan työhyvinvointi on suoraan kytköksissä työn tuloksiin, jotka ilmenevät esimerkiksi hyvänä asiakaspalveluna tai korkeina myyntilukemina. Tämä on yksi monista mainituista syistä, joiden vuoksi työhyvinvointi tulee ottaa osaksi jokapäiväistä arkea ja toimintaa. Väitettä tukee myös Murto (2017), joka korostaa työhyvinvoinnin vaikutusten ulottuvan työntekijän yksityiselämään, työpaikkaan ja yhteiskuntaan hyvin laajasti tuoden suurta taloudellista hyötyä. Hän lisää pohdintoihinsa, että työhyvinvointi on valitettavan vieras käsite vielä monelle suomalaiselle yritykselle.

2.4 Työhyvinvointipääoma

Työhyvinvointipääoma tarkoittaa käsitteenä yrityksen hyvinvoinnin tuomaa arvoa, joka koostuu työntekijöiden, työyhteisöjen sekä organisaation työhyvinvoinnista. Käsitteen on luonut Marja-Liisa Manka, jonka teokseen tämä luku

perustuu. Mankan työhyvinvointipääoma kuvastaa työhyvinvointia kokonaisuutena, joka voidaan laskea osaksi organisaation pääomaa aineettomana voimavarana. (Manka & Manka 2016, 51 – 63.)

Aineeton pääoma on yksi suurin kasvuun ja kehitykseen vaikuttavista tekijöistä, joten sen merkitystä tulee korostaa organisaatiossa. Aineellisten, kuten koneiden ja laitteiden pääomien oletetaan tulevaisuudessa vaikuttavan organisaation tulokseen noin 10-50 prosenttia, kun taas aineettomat pääomat vaikuttavat siihen jopa 50-90 prosenttia. Henkilöstöön sidoksissa olevat, kuten osamispääomat ja työhyvinvointipääomat ovatkin organisaatiolle kultakaivoksia, joihin huomio tulee kiinnittää. Työhyvinvointipääoma vaikuttaa myös yhteiskunnallisesti, kun otetaan huomioon sen vaikutukset hyvinvointivaltion ylläpitämisessä; työhyvinvointi nostattaa työllistymisastetta ja pidentää työuria. (Manka & Manka 2016, 51 – 52.) Työhyvinvointipääoma muodostuu inhimillisten pääomien kytkennöistä ja niiden vaikutuksista tuloksellisuuteen, työuriin ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointipääoman malli on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Inhimillisen pääoman kytkennät (Manka & Manka 2016, 53)

Työhyvinvointipääoman ylläpitäminen on keskeistä, kun halutaan säilyttää kilpailukyky myös jatkossa. Kuvasta 2 ilmenee yksilön, työyhteisön ja organisaation vaikutukset työhyvinvointipääomaa. Manka ja Manka (2016, 54 – 55) jatkavat, että työhyvinvointipääomaa kehitettäessä tulee keskittyä strategiseen ennaltaehkäisevään toimintaan. Eritoten hyvä johtaminen ja henkilöstön osallistaminen ovat keinoja, joiden avulla lähdetään kartuttamaan työhyvinvointipääomaa. Työnantajan keinoja lisätä pääomaa ovat myös:

- panostaminen strategiseen työhyvinvointiin

- hyvä osallistava esimiestyö
- työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet
- osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu, kyvykkyyksien johtaminen
- ikäjohtaminen, sekä ikään ja elämäntilanteisiin liittyvien tekijöiden huomioiminen
- työelämän joustavuus
- työterveysyhteistyö, varhainen tuki, mahdollisuus mukauttaa työtä ja työhön paluun tuki.

Näiden lisäksi asiaa voidaan tarkastella myös työntekijöiden silmin. Työntekijän keinoja lisätä työhyvinvointipääomaa ovat:

- vastuu omasta hyvinvoinnista, sekä itsensä ja työhyvinvointinsa johtaminen
- osaaminen ja sen kehittäminen
- myönteisyys ja muutokseen sopeutuminen
- elämäntapatekijöihin vaikuttaminen
- työyhteisöllisyys ja muiden tukeminen.

Työhyvinvointipääoman toimivuus vaatii yhteistyötä, jotta sen vaikutuksista saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Edellä olevien työnantajien ja työntekijöiden keinoin päästään jo hyvään alkuun, josta on suurta hyötyä työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. (Manka & Manka 2016, 55 – 56.)

2.4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Organisaation työhyvinvointia tulee johtaa strategisesti siten, että johdon tavoitteena on vahvistaa työtyytyväisyyttä, hyvinvointia ja tuloksellisuutta (Parvonen & Tuominen 2011, 5). Johtajamallit ovat muokkautuneet vuosien varrella työntekijäkeskeiseksi. Aro (2018, 71 – 72) selittää, että johtajatapa on muuttunut korostamaan työntekijöiden sisäisen työmotivaation, sitoutuneisuuden, tunteiden ja työilmapiirin merkitystä. Tämän muutoksen ansiosta työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat nousseet hyvin tärkeiksi ja keskeisiksi johtamiskohteiksi.

Työhyvinvointia johdetaan ihmisten kautta *leadership*-toimintamallilla, joka voidaan jakaa transformationaaliseen eli ”valmentavaan” ja transaktionaaliseen eli ”toimeenpaneevaan” johtamiseen. Valmentava johtaja pyrkii asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen yhdessä työntekijöiden kanssa ja heitä opastamalla. Valmentava johtaja kannustaa työntekijöitään tekemään omia valintoja ja hahmottamaan tilannetta siten, että he ymmärtävät miksi tietty asia tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Toimeenpaneeva johtaja ottaa niin sanotusti härkää

sarvista ja tekee päätökset, antaa määräykset ja tarkastaa tulokset. Toimeenpanevaa johtajuusmallia hyödynnetään, kun asioita halutaan saada aikaiseksi heti. Hyvä johtaja hyödyntää kumpaakin toimintatapaa työssään tilanteen mukaisesti. (Aro 2018, 73.)

Airaksinen-Aminoff (2016) korostaa valmentavan johtamisen olevan yksi tehokkaimmista johtamistyyleistä, sillä se on inspiroivaa, kannustavaa ja kehittävä. Valmentava johtaja kehittää alaisten lisäksi myös itseään, joka vaatii sekä vahvaa itsetuntemusta että vilpittömää halua saada muut menestymään.

Aro (2018, 77) jatkaa, että transformationalisesta johtamisesta on kehitetty myös jalostuneempi muoto, palveleva johtamistyyli. Se keskittyy johtajan seuraajiin tavoitteiden saavuttamisen sijasta. Seuraajia johdetaan tässä tapauksessa voimaannuttamalla, vastuunannolla, taustalla olemisella, nöyryydellä, aitoudella, rohkeudella, toisten hyväksymisellä sekä yhteisen edun vaalimisella. Johdon tulee toteuttaa näitä ominaispiirteitä seuraavien toimien kautta:

- Tuetaan työntekijän sisäistä motivaatiota, joka tuottaa voiman tunnetta. Rohkaistaan ja tuetaan toisia.
- Osoitetaan luottamusta työntekijälle tai työyhteisölle. Selitetään vastuualueet ja toivotut tulokset, joiden rajoissa saa työskennellä vapaasti.
- Delegoidaan tehtäviä ja keskitytään muiden menestyksen tukemiseen. Annetaan kunnia heille, keille se kuuluu.
- Johtajalla on vahva minäkuva, jolloin hän tunnistaa vahvuutensa ja heikkoutensa. Käsitellään omat virheet avoimesti ja opitaan niistä. Arvostetaan muiden apua ja osallistumista.
- Aito johtaja on rehellinen sekä itselleen että muille. Ilmaistaa itseään yhdenmukaisesti omien arvojen ja tunteiden kanssa.
- Otetaan järkeviä riskejä ja kokeillaan uusia ongelmanratkaisutapoja. Haastetaan perinteiset keinot, innovoidaan ja luodaan.
- Osataan asettua toisen asemaan ja ymmärretään hänen tunteitaan. Johtajalla on hyvä empatiakyky ja hän pyrkii luomaan työympäristöä, jossa kaikilla on hyväksytyt olo.
- Otetaan vastuuta laajemmasta kokonaisuudesta ja toimitaan esimerkiksi yhteiskunnan etua tavoitellen. Toimitaan roolimallina ja uskotaan yhteistyöhön.

Palveleva johtamistyyli tavoittelee terveyden edistämistä. Se keskittyy hyvin vahvasti empatiakykyiseen toimintaan ja inhimillisyyden huomiointiin. Sen ominaispiirteet, kuten voimaannuttaminen, aitous ja toisten hyväksyminen vahvistavat juurikin työntekijän psykologista työhyvinvointia, joka taasen lisää

työn imua ja vähentää työuupumuksen riskiä. Kaiken kaikkiaan, palveleva johtaminen vahvistaa työhyvinvointia keskittyen työyhteisöön ja yhteisöllisyyteen. (Aro 2018, 77 – 78.)

Manka ja Manka (2016, 132 – 133) lisäävät työhyvinvoinnin johtamisen yhdeksi kulmakiveksi sosiaalisen pääoman kehittämisen. Sen tarkoituksena on vahvistaa johdon ja työntekijöiden välistä suhdetta luotettavaksi ja turvalliseksi sekä kehittää vuorovaikutteisuutta ja verkostoitumista työyhteisössä. Sosiaalisen pääoman toimivuus perustuu erilaisuuden hyväksymiseen ja monimuotoisuuteen. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kahteen osaan: vertikaaliseen (esimiehen ja työntekijöiden väliseen) ja horisontaaliseen (työntekijöiden väliseen) pääomaan. Pääomien toimivuutta voidaan arvioida seuraavien väittämien avulla:

- Esimieheen voi luottaa. (vertikaalinen)
- Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti. (vertikaalinen)
- Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia. (vertikaalinen)
- Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa. (horisontaalinen)
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita. (horisontaalinen)
- Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (horisontaalinen)
- Tavoitteenamme on toimia yhdessä. (horisontaalinen)
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty. (horisontaalinen)

Kaikki edellä mainitut väittämät ovat Mankan ja Mankan (2016, 133) esittämiä. Niitä voidaan hyödyntää organisaation sosiaalisen pääoman kartoittamisessa esimerkiksi kyselyn avulla, johon vastataan arvioimalla väittämien todenmukaisuutta.

2.4.2 Työhyvinvoinnin mittarit

Työhyvinvointia mitattaessa tarkastellaan asioita, jotka vaikuttavat sen muodostumiseen. Pääasiassa siis tutkitaan organisaation rakennetta, osaamisen kehitystä, johtamista, yhteisön toimintaa ja ilmapiiriä sekä työtapoja ja henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Näiden lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös siihen, miten yksilöt kokevat oman hyvinvointinsa työssä. Yleisin työhyvinvoinnin kartoitustapa onkin siis henkilöstökysely, jota pidetään

tehokkaana ja monipuolisena tapana kerätä tietoa työhyvinvoinnista. Kyselyiden analysointiin hyödynnetään entistä enemmän big dataa, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että kyselyiden tulokset yhdistetään henkilötietoihin. Sen avulla voidaan tutkia syvällisemmin syy-seuraussuhteita, kuten koulutuksen, iän, palautteen tai työkokemuksen vaikutuksia työhyvinvointiin. (Hänninen 2018.) Marja-Liisa Manka on luonut tikkataulun työhyvinvoinnin kartoittamiseen, joka tutkii edellä mainittuja asioita kyselyn muodossa (Manka & Manka 2016, 120 – 121). Esittelen tikkataulumallin Tutkimuksen toteutus -luvussa, sillä hyödynnän Mankan kyselyä myös tässä tutkimuksessa.

Florentine (2017) muistuttaa artikkelissaan, että työhyvinvointiin keskittyvät organisaatiot omaavat huomattavan kilpailuedun verrattuna niihin, jotka eivät pyri edistämään työhyvinvointia. Selkeä ero on mitattavissa niin rahassa kuin muinkin keinoin. Työhyvinvoinnin tilaa voidaan aloittaa kartoittamaan yksinkertaisesti kysymällä työntekijöiltä heidän tuntemuksiaan. Onnellisuutta mitattaessa keskitytään tarkastelemaan asioita, jotka luovat positiivisia tunteita ja tuovat mielihyvää. Työntekijältä on tärkeää kysyä esimerkiksi anonyymin kyselyn muodossa heidän yleisiä tuntemuksiaan henkilökohtaisesta hyvinvoinnista sekä työhön liittyvästä hyvinvoinnista. Tällä tavalla voidaan erotella asiat, jotka liittyvät työntekijän yksityiselämään tai työelämään. (Florentine 2017.) Lisäksi Hänninen (2018) muistuttaa, että kyselyt tulee yhdistää muihin tunnuslukuihin, kuten sairaspoissaoloihin, jotta työhyvinvoinnin kartoittamisesta saadaan enemmän tuloksia.

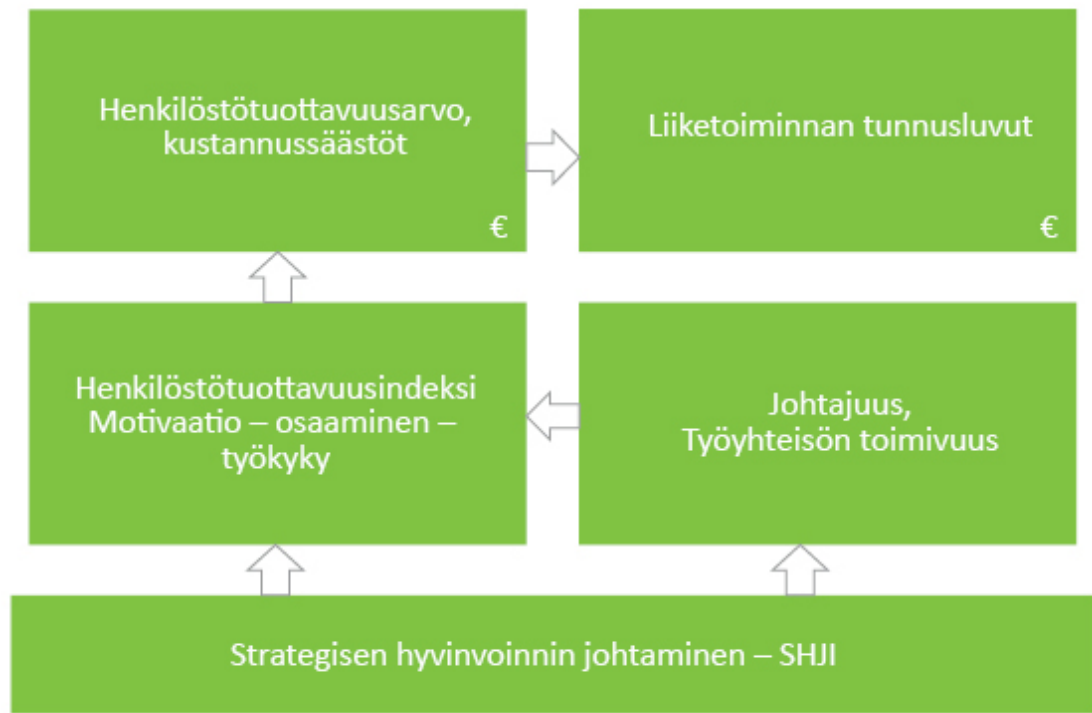
Yksi, vielä hieman vieraampi tapa mitata työntekijöiden hyvinvointia on tunnetilojen analysoiminen (sentiment analysis). Tunnetiloja voidaan analysoida kaikesta kirjallisesta tuotoksesta, kuten sähköpostiviesteistä ja sosiaalisen median julkaisuista. Jos yrityksen toimintatapoihin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden sähköpostien seuranta, voidaan tarkastella kirjoitettujen viestien luonnetta ja tunteita niiden takana. Kirjoitetun tekstin analysoiminen vaatii ihmistunteista, mutta se on erittäin tehokas keino ymmärtää kirjoittajassa heränneitä tunteita. Tunnetilojen analysoiminen ei kuitenkaan koske yksittäisiä pieniä asioita, kuten yhtä sähköpostiviestiä. Asiaa täytyy tutkia laajemmin ja pidemmällä aikavälillä, korkeampiin tunnetasoihin keskittyen ja yleistä tietoa keräten. (Florentine 2017.) Västilä (2016) esittää tunnetilojen analysointiin myös Fiilismitta-

rin, johon työntekijät voivat arvostella omia tuntemuksiaan anonymisti. Fiilismittareita on erilaisia ja niitä tarjoavat monet esimerkiksi sovelluksen muodossa. Mittariin työntekijä voi arvostella tunnetilaansa esimerkiksi suru- ja hymynaaman avulla ja kirjoittaa omia kokemuksiaan. Muut työntekijät näkevät sovellukseen kirjoitetut merkinnät myös, joten se toimii niin sanotusti yhteisenä anonyymina keskustelualueena. Tämän avulla pystytään puuttumaan ongelmakohtiin myös nopeasti, jos tilanne sen sallii.

Työhyvinvoinnin mittareina käytetään myös paljon erilaisia tunnuslukuja, jotka toimivat tavoitteellisina mittareina itsenäisesti tai yhdistettyinä toisiin (Tolkki 2012). Seuraavat tunnusluvut ovat peräisin Mankan ja Mankan (2016, 216 – 222), Tolkin (2012, 5 – 12) sekä Auran ja Ahosen (2016) teoksista. Näiden kolmen teoksen väittämät ovat yhdistetty tukemaan toisiaan ja antamaan syvempää käsitystä niiden moninaisuudesta:

- sairauspoissaolot (%), työtapaturmat (määrä), fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin oma arviointi (1-10)
- motivaation ja työkyvyn oma arviointi (1-10)
- työilmapiirin arviointi (1-10), palaverien määrä, yhteisen työskentelyn arviointi (1-10)
- koulutus (onko alan tutkinto), osaamisen kehittämisen mahdollisuuden ja kehityskeskustelujen toimivuuden arviointi (1-10)
- oikeudenmukaisuuden, esimiehen luotettavuuden ja johtamisen laadun arviointi (1-10), esimiehen vaihtuvuus
- työkavereiden yhteistyön, innostuneisuuden ja motivaation arviointi (1-10), yhteisten palautekäytäntöjen arviointi, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen (%)
- toiminnan tuloksellisuus, yksittäisten tavoitteiden saavuttaminen (%), asiakaspalautteen hyödyntäminen kehittämisessä, liiketoiminnan euro-määräiset luvut.

Seurattavia lukuja valitessa tulee ottaa huomioon niiden reliabiliteetti ja validiteetti, mittauksen syyt ja kohteet sekä miten saatua tietoa hyödynnetään. Tunnusluvut tulee aina linkittää isompiin kokonaisuuksiin, jotta osataan arvioida niiden syntymistä ja kehittämiskohteita. Edellisessä tiivistelmässä esitetyt mittarit ovat osa isoa kokonaisuutta, jonka Aura ja Ahonen (2016) ovat esittäneet teoksessaan. Työhyvinvoinnin mittaamisen kokonaisuus on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Strategisen hyvinvoinnin mittariston kokonaiskoonti (Aura & Ahonen 2016)

Kuvan 3 päällimmäinen tarkoitus on se, että työhyvinvointia mitattaessa on otettava huomioon sen moninaisuus ja toisten osa-alueiden vaikutus toiseen. Voidaan todeta esimerkiksi henkilöstötuottavuutta mitattaessa, että johtajuus ja työyhteisön toimivuus vaikuttavat siihen suuresti. Tästä syystä työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena, joka jaetaan pienempiin osiin; oikeiden ongelma- ja kehittämiskohteiden löytäminen on pitkä, mutta vaivan arvoinen prosessi. (Aura & Ahonen 2016.)

3 PALAUTE TYÖHYVINVOINTIA RAKENTAMASSA

Työhyvinvointiin vaikuttava palaute koostuu organisaation sisäisistä palaute-taidoista sekä palautekulttuurista (Hyvärinen 2016), joita käsitellään tässä luvussa. Jotta lukijalle välittyisi laajempi kuva palautteen vaikutuksista työhyvinvointiin, tässä luvussa tarkastellaan myös asiakaspalautetta, joka on Hännisen (2018) mukaan yksi työhyvinvointiin vaikuttavista osista. Asiakaspalaute on lisäksi toimeksiantajan toimialalla hyvin tärkeä työväline, jolla arvioidaan työntekijöiden tuloksia.

Palautteella on kaksi tehtävää: selkeyttää missä on onnistuttu ja missä ei. Vaikuttava palaute pitää oikeassa suunnassa, tukee päätöksentekoa ja auttaa saavuttamaan tavoitteet. Mitä useampi ihminen antaa palautetta toisilleen, sitä

suuremmat vaikutukset sillä organisaatiossa on. Monet työyhteisön jäsenet vierastavat rakentavan palautteen antamista toisilleen, vaikka sen vaikutukset kantavat hyvinkin pitkälle. Toimintasuunta pysyy oikeana, kun tunnustetaan yksilöiden vahvuudet ja heikkoudet, joita etenkin lähityöntekijät oppivat arvioimaan toisissaan. Oman itsensä tuntemus ja kehittävä katsomus omaan työhön auttavat työntekijää kehittymään omissa tehtävissään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13.)

3.1 Palautetaidot organisaatiossa

Workwell (s.a.) esittää, että palaute on tehokas tapa vaikuttaa laajasti työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Osaamisen tunnustaminen ja arvostuksen tunne auttavat työntekijöitä luomaan minäkuvaansa. Vaikuttava palaute on jokaisen oikeus ja velvollisuus, joka auttaa kiteyttämään järjen ja tunteet, parantaa vuorovaikutusta ja tukee kehittämistä. Palautteen antaminen ja saaminen ovat taitolajeja, joihin vaikuttavat työyhteisössä sovitut ohjeet, hyvä tahto ja toisia tukevan avoimuuden tavoittelemisen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 9.)

Palautetaidot pohjautuvat hyvin pitkälti vuorovaikutustaitoihin ja kommunikointikykyyn. Palautetaitoihin kuuluvat avoin keskusteleminen, luotettavuus ja myötäelämisen taito. Empatiakyky ja toisen ihmisen ymmärtäminen auttavat palautetilanteissa, joissa tulee havainnoida ennakkoluulottomasti, huomioida toisen tunteet, kuunnella autenttisesti ja pyrkiä ymmärtämään toisen tarpeet. (Rytikangas 2011, 90 – 91.) Hyvärinen (2016, 8) tiivistää palautetaitojen jakautuvan kolmeen taitoalueeseen, jotka ovat esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Palautetaidot (Hyvärinen 2016, 8)

Hyvien palautetaitojen avulla voidaan vaikuttaa toiseen vahvasti ja tehokkaasti. Kuvasta 4 huomataan myös, että palautteella vaikuttaminen on jokaisen vastuulla, ei vain esimiehen. Jos yksilö ei kykene arvioimaan itseään tai omaa vähäisen itsetuntemuksen, toiselta saadulla palautteella ei ole yhtä suurta vaikutusta. (Hyvärinen 2016, 8.) Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 136) korostavat, että palautetaitoihin lukeutuvat myös palautteen aktiivinen pyytäminen ja sen antaminen muille. Nämä ovat usein asioita, jotka jäävät pienemmälle huomiolle organisaatiossa. Samaa sanovat myös Pakka ja Rätty (2010, 17), jotka ovat huomioineet palauteasioista keskustellessa, että monet janoavat lisää palautetta, mutta myöntävät antavansa sitä itse liian vähän.

3.1.1 Palautteen antaminen

Vuorovaikutuksen tulee olla työyhteisössä lähtökohtaisesti informatiivista ja keskustelevaa. Viestinnän tulee perustua omiin ja toisen tuntemuksiin, joita käsitellään yhdessä. Avoin keskusteleminen ja palautteen antaminen puolin ja toisin auttavat ymmärtämään toista henkilöä paljon syvemmällä tasolla. Tätä ajatusta pohjaa käsitys siitä, että selkeä viestimättömyys johtaa usein väärinymmärryksiin. Ei-kommunikoiva ihminen luo omia mielikuvia asioista, joita hän pitää oikeina. Palautteen antaminen ja kehityskeskustelut ehkäisevät juurikin näiden, usein valheellisten mielikuvien syntymistä. (Aro 2018, 65 – 66.)

Aro (2018, 66 – 67) kertoo, että viestinnän tulee olla aina kaksipuoleista dialogia, jossa kysymyksiä ja mielipiteitä voidaan esittää puolin ja toisin. Palautetilanteessa vuorovaikuttamisesta vastaavat aina molemmat tahot huolimatta siitä annetaanko palautetta johdon ja työntekijän vai työntekijöiden välillä. Yksinäinen ”tokaisu” etenkin huonoa palautetta annettaessa ei hyödytä kumpaakaan tahoja, jos asiasta ei keskustella sen enempää yhdessä. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 158 – 159) jatkavat, että sanaton viestintä on huomattavasti suuremmassa osassa palautteenantotilanteessa kuin sanallinen viestintä. Palautteen antajan ilmeet ja eleet ilmaisevat asiaa huomattavasti sanoja tehokkaammin. Tästä syystä muun muassa ystävällisyys, selkeys, ryhdikkyys, oikea asenne ja vilpittömyys ovat palautteen antajan tärkeimpiä taitoja.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 156 – 158) ohjeistavat antamaan kannustavaa ja positiivista palautetta aina enemmän kuin korjaavaa, koska pääsääntöisesti työntekijä onnistuu työpäivänsä aikana useammin kuin epäonnistuu. He painottavat, että ennen palautteen antamista tulee miettiä, annetaanko palautetta vilpittömästi ja oikeista syistä. Palautteen antajan tarkoitus on aina auttaa ja ohjeistaa palautteen saajaa kehittymään. Myös Rytikankaan (2011, 88 – 89) mukaan positiivista palautetta tulisi antaa niin usein kuin mahdollista. Sen ei tarvitse olla syvällistä tai liittyä tiettyyn asiaan, vaan yksinkertaisuudessaan se voi olla toisen henkilön kannustamista jatkamaan samalla tavalla. Kannustavan palautteen tulee kuitenkin olla aitoa ja rehellistä, aivan kuten korjaavankin palautteen. Yliliiottelu ja teennäisyys ovat helposti havaittavissa ja palautteelta katoaa tällöin tehokkuus saman tien. Positiivista palautetta voi antaa myös julkisesti, vaikka kasvokkain sillä onkin tehokkaampi vaikutus työhyvinvointiin. Tärkeintä on kuitenkin olla läsnä ja kehonkieleltään ystävällinen, jotta palautteen vastaanottajan on helpompi sisäistää kehu. (Rytikangas 2011, 88 – 89.)

Korjaavan palautteen antamisessa hyödynnetään hieman erilaisia, hienovaraisempia toimintatapoja. Rytikankaan (2011, 84 – 86) mukaan rakentava ja korjaava palaute on aina rehellistä, eikä se kohdistu henkilökohtaisesti yksilöön itseensä, vaan hänen työhönsä. Korjaava palaute tulee antaa mahdollisimman pian, sillä usein mahdollisista ongelmista muuttuu ajan myötä suurempia, mitä ne oikeasti ovat. Korjaava palaute tulee antaa oikealla hetkellä silloin, kun sen saajan on mahdollisimman helppo ottaa se vastaan. Tärkeää on myös kiinnittää huomiota siihen, että palautteen saajaa ei ole tarkoitus moittia virheestä vaan kannustaa häntä parantamaan omia toimintatapojaan tehokkaimmiksi. Rytikangas (2011, 84 – 86) on koonnut seuraavat ohjeet korjaavan palautteen antamiseen:

- Ole suora ja rehellinen.
- Anna palautetta tärkeistä asioista heti ja muistakin mahdollisimman pian.
- Anna palautetta, joka liittyy tekemiseen tai tekemättä jättämiseen – ei persoonaan.
- Muuta ongelmat tavoitteiksi.
- Älä etsi syyllistä, vaan ratkaisua tilanteeseen.
- Pyrkikää yhdessä keksimään ratkaisu, joka ennaltaehkäisee samanlaisen tilanteen syntymistä jatkossa.
- Esitä palaute neuvona, ehdotuksena tai toivomuksena.

- Luo tavoitteesta konkreettinen ja helposti toteutettava
- Vältä kielteistä asennetta ja sanoja, kuten ”aina”, ”ei koskaan” ja ”jatkuvasti”.
- Pyri kiinnittämään saajan huomio itseesi ja käsittele asiaa varovasti. Negatiivinen asenne ja turvaton ilmapiiri vievät palautteelta tehokkuuden.

Rytikangas (2011, 84 – 85) painottaa, että palautteen antajan on tärkeää luoda tilanteesta tavoitteellinen. Palautetilanteessa ei tule käsitellä ongelmaa vain ilmoittamalla epäonnistumisesta, vaan keksiä yhdessä uusi tavoite, jolla ongelma korjaantuu helposti. Palautteen antajalle ja saajalle tulee molemmille jäädä hyvä mieli keskustelusta. Oli palaute sitten hyvää tai huonoa; palautetilanne on onnistunut silloin, kun kumpikin taho on tyytyväinen sen lopputulemaan.

3.1.2 Palautteen vastaanottaminen

Heathfield (2018) korostaa palautteen vastaanottamisen taitojen olevan yhtä tärkeitä kuin se antamisen. Hänen mukaansa palautteen antajalla on huomattavasti pienempi kynnys antaa palautetta sellaiselle henkilölle, joka vaikuttaa arvostavansa sitä. Palautteen oikeanlainen antaminen on jo itsessään haastavaa, joten vastaanottajan tehtävä on helpottaa palautteen antajan asemaa omalla asenteellaan, kiinnostuksellaan ja myötämielisyydellään.

Furman, Pinjola ja Rubanovitsch (2014, 20) tuovat esille myös positiivisen palautteen vastaanottamisen haasteita; monet vähättelevät itseään, kun he saavat kehuja ja näin ollen torjuvat koko palautteen omalla toiminnallaan. He ohjeistavat palautteen vastaanottajaa ottamaan kiitokset reilusti vastaan ja sen jälkeen jakamaan ne muiden kanssa. Furman ym. (2014, 20) antavat myös hyvän esimerkin aiheeseen: Kun palautteen antaja haluaa kiittää toista työntekijää hyvin hoidetusta yhteistyöstä, miten sinä vastaisit kiitokseen? Lauseiden ”*Enhän minä nyt mitään tehnyt, olosuhteet sattuiivat vaan oikeaan.*” ja ”*Kiitos, kanssanne on erittäin mukavaa työskennellä. Jatketaan samaan malliin.*” välillä on erittäin suuri ero. Toinen torjuu palautteen kokonaan, eikä siitä ole hyötyä saajalle laisinkaan. Toinen vastaus taasen kannustaa palautteen antajaa, kehittää tahojen välistä vuorovaikutusta ja jää mieleen hyvänä palautteena.

Rytikangas (2011, 87) kertoo, että korjaavan palautteen vastaanottaminen tuntuu usein kurjalta vain siksi, koska positiivista palautetta saadaan niin harvoin. Tästä syystä palautteen vastaanottajan on tärkeää tarkastella asiaa laajemmasta perspektiivistä, eikä ottaa palautetta ”henkilökohtaisena hyökkäykseenä”. Niin positiivinen, kuin korjaavakin palaute on aina lahja, jonka sisäistäminen kehittää omaa itseään. Rytikangas (2011, 87) esittää seuraavat neuvot korjaavan palautteen vastaanottamiseen:

- Ole valmis ottamaan palaute vastaan – se on sinulle keino kehittyä!
- Ole aktiivinen kuuntelija, läsnä ja kysele lisäkysymyksiä.
- Vahvista palautteen oikeellisuutta: ”Kiitos, kun kerroit. En ole huomannutkaan, että asia on näin”.
- Vahvista palautteen antajan tunnetilaa: ”Sinulla on kaikki oikeus olla hermostunut tms.”
- Myönnä virheesi, sillä kaikki tekevät niitä! Pyydä anteeksi.
- Muunna palaute toivomukseksi. Varmista palautteen antajalta, että toivooko hän sinun toimivan eri tavalla jatkossa.
- Sopikaa yhdessä, miten toimitte jatkossa, jotta kyseinen ”ongelma” vältetään.

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 113) tukevat myös edellä esitettyjä väittämiä korostamalla, että palautetta vastaanottamalla tulet tietoisiksi omasta käyttäytymisestä ja sen vaikutuksista. Seuraavat vinkit palautteen vastaanottamiseen ovat koottu Krusen (2014) ja Heathfieldin (2018) artikkeleista:

- Älä puolustele tai välttele palautetta. Ota se kunniakkaasti vastaan.
- Kuuntele aktiivisesti ja kiinnostuneesti. Hyödynnä kehonkieltäsi ja eleitäsi, joilla voit kannustaa palautteen antajaa.
- Älä tuomitse palautteen antajaa. Hän tarkoittaa vain hyvää ja palautteen avulla voit kehittää toimintaasi. Älä kiistele tai puolustele toimintaasi, vaan kiitä palautteesta.
- Tiivistä palaute ja peilaa kuulemaasi. Varmistele palautteen antajalta, oletko ymmärtänyt hänen sanomansa oikein.
- Kysele kysymyksiä ja laajenna palautetta hyödyksesi.
- Kysele esimerkkejä ja selvennyksiä, jotka tukevat palautetta.
- Palaute ei ole aina oikeellista, sillä jokainen kertoo vain omat kokemuksensa ja tuntemuksensa. Katsele asiaa aina myös omasta perspektiivistäsi, mutta älä kiistä palautetta. Kysele myös muilta, ovatko he samaa mieltä palautteesta.
- Ole helposti lähestyttävä ja kannustava. Älä käsittele palautetta tunteellisesti tai henkilökohtaisesti. Palaute ei ole hyökkäys sinua kohtaan.
- Palautteen antamisen jälkeen vain sinä olet vastuussa siitä, miten sitä hyödynnetään. Voit sisäistää palautetta hitaasti ja käydä sitä läpi oman työsi aikana. Ota kaikki irti saamastasi palautetta, käännä se hyödyksesi ja kehity työssäsi.

Tiivistääkseen palautteen vastaanottamisen taidot Heathfield (2018) ja Kruse (2014) korostavat, että palautteen vastaanottajan ei tule koskaan lannistua, tulla pahalle mielelle tai olla kuuntelematta palautetta. Palaute on keino kehittyä, luoda tiiviimpää työyhteisöä ja parantaa työhyvinvointia. Hyvä palautteen vastaanottaja hakee myös itsenäisesti palautetta ja varmistaa, että onhan hän toiminut oikein (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 136).

3.1.3 Palautekulttuurin kehittäminen

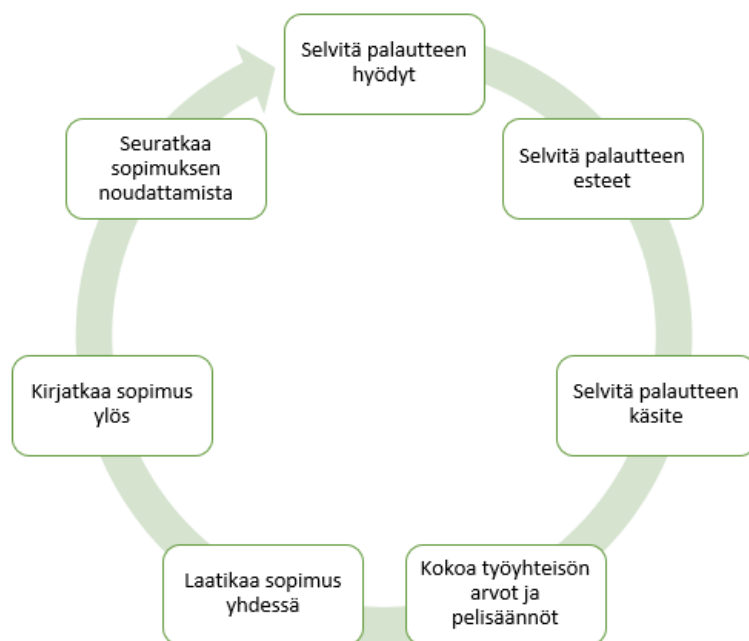
Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 10) kertovat palautekulttuurin muutoksen olevan tehokkain tapa saada suuria muutoksia aikaan organisaatiossa. Muutokset ovat halpoja, yksinkertaisia ja hyvinkin nopeita tapoja auttaa organisaatiota ja sen työntekijöitä tuottamaan tulosta. Palautetta tarkastellaan osana työhyvinvointia juurikin siksi, että sen vaikutukset yltyvät työntekijän sosiaaliin ja henkiseen työhyvinvointiin sekä työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Toimivat palautekäytännöt saavat aikaan innostusta, uusia toimintamalleja ja eritoten motivaatiota, jotka ovat työhyvinvoinnin tärkeimpiä kulmakiviä.

Palautekäytännöt kehittyvät itsessään jo paljon, kun organisaatiossa parannetaan palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja. Tämä antaa hyvät lähtökohdat koko toiminnan kehittämiseksi, sillä avoimessa ja luotettavassa ilmapiirissä annetaan kokonaisuudessaan huomattavasti enemmän palautetta. (Rytikangas 2011, 81.)

Niin kuin muitakin työasioita kehittäessä, myös palautekulttuurin kehitykselle tulee asettaa tavoitteet. Palautekulttuurin suoritusarviointi, joka tässä tapauksessa mielletään palautteena, tulee tehdä siten, että se perustuu asetettuun tavoitteeseen. Tämä onkin lähtökohtana organisaation palautekulttuurin muodostumiselle; aivan ensimmäiseksi mietitään, mitä halutaan saavuttaa palautekulttuurin kehityksellä. (Kauhanen 2012, 101 – 104.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 181) kertovat, että organisaation toiminnan kehittämiseksi tulee aina luoda vakaat perustelut ja käyttäytymismallit yhdessä. Tästä syystä palautekäytännöille luodaan oma sopimus, jota työyhteisössä noudatetaan. Kuka tahansa voi aloittaa palautekäytäntöjen muutosprosessin. Se voi olla vain yksi henkilö, joka etenee laajemmalle vakuuttamalla

myös tiiminsä ja esimiehensä muutoksen tarvittavuudesta. Muutos voi olla läh- töisin myös suoraan johdolta. Kaikki palautesopimuksen luomisen vaiheet ovat esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Palautesopimuksen laatiminen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 180 – 192)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 180 – 181) aloittavat palautesopimuksen ohjeiden (kuva 5) purkamisen kertomalla, että organisaation on hyvä selkeyttää itselleen palautteen tuomat hyödyt, jotka toimivat perusteina palautekulttuurin kehittämiseksi. Nämä hyödyt jaetaan johdon ja työyhteisön kesken, jotta jokainen ymmärtää ne ja innostuu kehittämään palautekäytäntöjä toimiviksi. Lisäksi organisaatiossa tulee miettiä uuden palautekulttuurin toimivuuden esteet, jotta ne voidaan välttää ennakkoon mahdollisimman tehokkaasti.

Työyhteisössä jokaisella tulee olla selkeä näkemys siitä, mitä palaute käsitteenä heillä tarkoittaa. Palaute ymmärretään usein eri tavoin, minkä vuoksi yhteinen toimintaohje on laadittava, jotta palautekulttuuri voi toimia strategisesti koko työyhteisössä. Käsitteen selkiyttämisen jälkeen mietitään yhdessä, mitkä ovat työyhteisön arvot ja pelisäännöt, jotka ohjaavat koko työyhteisön toimintaa. Pelisäännöt voivat olla toimintaohjeita tai linkittyä suoraan arvoihin, jotta niiden mukaan voidaan suoraan antaa ja vastaanottaa palautetta oikein. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 184 – 188.)

Palautesopimus laaditaan kirjallisena, jolloin se toimii myös perehdyttämisen välineenä. Jokaisella tulee olla kopio tästä sopimuksesta, jonka toteutumista tarkastellaan yhdessä tietyn väliajoin. Sopimuksen toteutumista tulee seurata, jotta voidaan tietää sen toimivan oikein. Palautteen antamista voidaan seurata esimerkiksi määrällisesti; kuinka usein hyvää palautetta on annettu? Myös tämän sopimuksen noudattamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta annetaan palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 189 – 193.) Seuraava esimerkki (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 183) on palautesopimuksesta, joka on laadittu kolmeksi kuukaudeksi:

- Olen valpas ja havainnoin auttaakseni toisia näkemään toimintansa ja sen seuraukset.
- Kuuntelen aktiivisesti aina vastaanottaessani ja antaessani palautetta.
- Haen palautetta asioista, joissa haluan kehittyä. Asetan itselleni tavoitteita.
- Annan vaikuttavaa palautetta; kuvaan havainnon, kerron sen vaikutukset ja suljen suuni.
- Huolehdin, että minä itse ja myös muut noudattavat tätä sopimusta.

Kaiken kaikkiaan, palautesopimus toimii palautekulttuurin kehittämisen välineenä. Tärkeintä palautekulttuurin luomiselle on se, että kaikki päätökset tehdään yhdessä, jolloin jokainen ymmärtää alusta asti toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 106 – 107.)

3.2 Asiakaspalaute työntekijän voimavarana

Männistö (2013) rohkaisee lukijoitaan hyödyntämään asiakaspalautetta organisaation prosessien kehittämisessä, sillä kerätyn palautteen avulla voidaan parantaa organisaation toimintaa nimenomaan asiakkaan toivomuksien mukaan. Asiakaspalautetta kerätään Männistön (2013) mukaan usein vain ”väkijoukosta” kerran vuodessa, vaikka parhaimmat tulokset saadaan, kun asiakaspalautteen kerääminen on jatkuvaa vuorokeskustelua asiakkaan ja yrityksen välillä.

Palveluita myyvän organisaation tulee keskittyä asiakaspalvelunsa kehittämiseen, joka onkin suurin asiakaskokemuksen luoja. Aktiivisesti kerätty palaute ja keskustelu asiakkaan kanssa auttavat organisaatiota kehittämään toimintaansa ja työntekijöidensä palvelutaitoa. (Männistö 2013.) Perttunen (2018) tu-

kee väittämään myös blogissaan, jossa kerrotaan palautteen lisäävän työmotivaatiota ja auttavan kehittämisessä. Lisäksi Almenoksa (2017) huomauttaa, että vuoropuhelulla on tervehdyttävä voima ja, että asiakaspalvelijan hyvinvointi heijastuu suoraan hänen tekemäänsä tulokseen.

Asiakaspalaute on yhtä tärkeä voimavara työntekijälle kuin esimieheltä tai kollegaltakin saatu palaute. Se parantaa työilmapiiriä ja toimii erityisenä kiitosena tehdystä työstä. Tästä syystä hyvä asiakaspalaute tulisi antaa aina suoraan asiakaspalvelijalle, ettei se unohdu ”pyörimään rattaisiin” ja jää kokonaan kuulematta. Negatiivinen palaute taas kuuluu johdolle, sillä heidän vastuulleen on huolehtia työntekijöiden osaamistaidoista ja perehdyttämisestä. Vasta, kun palautetta saaneen esimies on perehtynyt palautteen oikeellisuuteen, hän välittää sen rakentavasti eteenpäin työntekijälleen ja huolehtii mahdollisesta lisäperehdyttämisestä. Asiakaspalvelija saa täten hyvää palautetta asiakkaalta ja oikein annettua, rakentavaa palautetta esimieheltä, jotka yhdessä kehittävät työyhteisöä, jossa työntekijät tuntevat olonsa tärkeäksi. (Perttunen 2018.)

Asiakaspalautetta tulee hyödyntää yrityksen liiketoiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Palautteen ansiosta voidaan huomata asiakkaan kokemia ongelmakohtia, joihin voidaan puuttua ajoissa. Asiakaspalautetta tulee kerätä ja käsitellä mahdollisimman tehokkaasti, jotta siitä on hyötyä työyhteisön kehityksen, ja näin ollen työhyvinvoinnin kannalta. (Verco 2017.) Kuvassa 6 on esitetty asiakaspalauteprosessin malli, jolla tuetaan jatkuvaa kehitystä.



Kuva 6. Asiakaspalaute jatkuvan kehityksen tukena (Verco 2017)

Asiakaspalautteen keräämisessä suositellaan käytettävän vain yhtä kanavaa, johon kaikki palauteprosessit keskitetään. Tämä antaa myös paremmat mahdollisuudet palautteen analysoimiselle ja toiminnan strategiselle kehittämiselle. (Kuva 6.) Hänninen (2018) esittää asiakaspalautteen toimivan myös erillisenä työhyvinvoinnin mittarina, kun sen analyysi yhdistetään henkilöstön osaamiseen.

3.3 Palaute työhyvinvoinnin näkökulmasta

Työhyvinvoinnin kannalta palaute eritoten antaa energiaa, kannustaa ja synnyttää työn imua. Palaute on parhaimmillaan, kun se on saajalleen hyödyllistä ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan riippumatta siitä, onko se positiivista vai korjaavaa. Palautteen antaminen tulee ottaa osaksi arkirutiineja ja tehdä siitä jatkumo esimerkiksi pienen mikropalautteen avulla; jo pienet kiitokset ja iloiset tervehdykset käytävällä törmätessä energisoivat palautteen saajaa. Mikropalaute pitää yhteisen vuorovaikutuksen elävänä ja kannustaa arjen työssä. Toisena ääripäänä palaute on arvioivaa, kehittävää ja laajempaa. Tällöin palautteen antamisessa ja avoimessa vuorovaikuttamisessa hyödynnetään muun muassa kehityskeskusteluja. (Sarkkinen 2017.)

Hyvin annettu palaute voimaannuttaa ja luo arvostuksen tunnetta. Palautetta saava työntekijä tuntee itsensä ja työnsä huomatuksi ja tärkeäksi. Palaute vahvistaa työntekijän omia voimavaroja, joita pidetäänkin yhtenä tärkeimpinä tekijöinä työhyvinvoinnin muodostumisessa. (Pakka & Rätty 2010, 8 – 9.) Väitettä tukee myös Sarkkinen (2017), jonka mukaan jatkuva palaute tukee työntekijän työidentiteettiä ja luo työympäristöön psykologisesti turvallista ilmapiiriä.

Palautteen vaikutukset työhyvinvointiin huomataan valitettavan usein vasta sitten, kun palautekäytännöt eivät ole kunnossa. Palautteen puute lisää työuupumuksen ja yleisen kiinnostuksen menettämisen riskejä, jolloin henkilöstön vaihtuvuus ja sairaslomat muodostuvat yritykselle ongelmaksi. Epävarmuus tai kiire ovat kärjistetyksi sanottuna erittäin huonoja tekosyitä palautevajeelle, sillä ne vain lisäävät palautteen tarvetta työyhteisössä. (Sarkkinen 2017.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 14) korostavat itsetuntemuksen ja minäkuvan merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Palaute on erinomainen tapa oppia tuntemaan itseään ja arvioimaan omia toimintatapojaan. Monesti yksilö ei tunnista itsessään juuri niitä arkipäiväisiä asioita, joihin työkaverit ja esimiehet kiinnittävät huomiota. Palaute auttaa yksilöä näkemään erilaisia puolia itsestään ja kehittymään työntekijänä. Täten palaute onkin varmin tapa lisätä onnistumisia ja saavuttaa tavoitteita, jotka lähes automaattisesti parantavat yksilön sekä työyhteisön hyvinvointia.

Positiivinen palaute vaikuttaa työhyvinvointiin eniten psykologisella tasolla. Työn imu ja motivoituneisuus auttavat jaksamaan arjessa ja sitouttavat työntekijää hyviksi todettuihin työtapoihin. Positiivinen palaute luo myös hyvää ilmapiiriä, turvallisuutta sekä luotettavuutta työyhteisöön, jolloin rakentavasta palautteesta saadaan paljon enemmän irti. (Pakka & Rätty 2010, 17.) Myönteisen palautteen merkitykset työhyvinvointiin ovat nähtävillä Rytikankaan (2011, 83) kokoamassa tiivistelmässä:

- Negatiiviset tunteet vähenevät (turhautuneisuus, riittämättömyys).
- Itseluottamus ja -arvostus kasvavat. Itsetunto vahvistuu.
- Myönteinen palaute auttaa näkemään myös muiden hyviä puolia.
- Helpottaa korjaavan palautteen kohtaamista ja käsittelemistä.
- Motivaatio ryhmässä toimimiseen kasvaa.
- Suorituskyky kasvaa.
- Opettaa myös yksilöä itseään antamaan muille myönteistä palautetta.
- Rohkaisee ilmaisemaan omia mielipiteitään paremmin.
- Työyhteisön ilmapiiri, luottamus ja turvallisuus paranevat.
- Luovuus ja viihtyvyys lisääntyvät.

Rytikankaan (2011, 83) edellä olevan listan perimmäinen tarkoitus on rohkaista jokaista organisaatiota kehittämään palautekäytäntöjään ja keskittymään myönteisen palautteen antamiseen. Pienelläkin palautteella voidaan vaikuttaa suuresti sekä yksilöön että koko työyhteisöön. Palautteen merkityksellisyyttä hän perustelee sillä, että työntekijöiden työmäärät ovat kasvaneet vuosi vuodelta enemmän ja näin ollen myös riittämättömyyden tunteet kasvavat. Työntekijä tuntee olonsa isossa organisaatiossa usein näkymättömäksi ja miettii, arvostetaanko hänen työpanostaan isommassa mittakaavassa. Riittävän usein annettu palaute ja vapaamuotoinen vuorovaikutus ovat välttämättömiä organisaation, työyhteisön ja työntekijöiden kehityksen kannalta. Rytikangas (2011, 80) lisää myös, että suomalaiseen kulttuuriin valitettavan usein

kuuluu, että palautetta annetaan vain kielteisessä, kriittisessä muodossa; miten muuten työntekijä voi tuntee olonsa arvostetuksi ja asiantuntevaksi, jos hänen työpanostaan ei kehua? Mistä hän tietää tekevänsä hyvää työtä muuten, jos vain hänen epäonnistumisistaan keskustellaan?

Voinkin siis todeta palautteella olevan erittäin merkittävä rooli työhyvinvoinnin muodostumisessa. Palautteen antaja voi olla kuka tahansa organisaation sidosryhmistä, työntekijöistä tai esimiehistä, sillä he yhdessä luovat tiiviin palautteekulttuurin, jossa avoimuus ja luotettava ilmapiiri ovat avaintekijät yhteisen hyvän olon luomisessa.

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tämän luvun tarkoituksena on selvittää lukijalleen, mitä opinnäytetyön toimeksiantaja toivoo tältä työltä. Toimeksiantaja on ollut suuressa osassa opinnäytetyön aiheen muodostumisessa ja sen etenemisessä, jolla on pyritty varmistamaan, että työn rakenne vastaa syvällisesti tutkimusongelmiin. Seuraavissa alaluvuissa esitellään työn toimeksiantaja ja tutkimuksen käyttötarkoitukset.

4.1 Mikkeli Siivotaan Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkeli Siivotaan Oy on kasvava siivousalan yritys, joka pyrkii kehittämään omia toimintatapojaan jatkuvasti. Tällä hetkellä yrityksessä keskitytään palautekulttuurin kehittämiseen ja nyt tekeillä jo onkin uusi palautejärjestelmä, jonka tarkoituksena on kerätä asiakaspalautetta automaationa. Tämän järjestelmän inspiroimana Mikkeli Siivotaan Oy haluaa parantaa myös muita sisäisiä palautekäytänteitään, sillä niissä on havaittu kehitettävää.

Mikkeli Siivotaan Oy on laajentanut toimintaansa huomattavasti viime vuosina, jolloin myös työmäärät, vastuualueet ja palvelutarjonta ovat kasvaneet. Yrityksen kasvaessa rekrytoidaan myös lisää henkilöstöä, jossa on havaittu jonkin verran vaihtuvuutta. Siivousala on sekä fyysisesti, että henkisesti hyvin rankkaa, minkä vuoksi työhyvinvointiin pitääkin keskittää resursseja entistä enemmän. Mikkeli Siivotaan Oy toivoo tältä opinnäytetyöltä tietoa palautteen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta ja selkeitä kehittämissuhteita palautekult-

tuurinsa kehittämiseen. Yritys pyrkii työhyvinvointikeskeiseen toimintaan, jolloin yrityksessä keskitytään sitouttamaan henkilöstöä ja luomaan parempaa yhteishenkeä.

4.2 Tutkimuksen tarkoitus

Työmäärän ja palvelutarjonnan lisääntymisen myötä Mikkeli Siivotaan Oy:ssä tulee keskittyä henkilöstöstä huolehtimiseen. Yrityksessä onkin tarvetta uudelle palautekulttuurille, jonka tarkoituksena on tukea vuorovaikuttamista ja avoimuutta koko organisaatiossa.

Mikkeli Siivotaan Oy:n tämän hetkiset palautekäytännöt perustuvat lähinnä kehittämiskeskusteluihin, joita yrityksen toimintasuunnitelman mukaan pidetään kaksi kertaa vuodessa. Kehittämiskeskustelujen tarkoituksena on olla yleisesti hyviä keskusteluhetkiä, jolloin palautetta voidaan antaa puolin ja toisin. Yrityksen työntekijät työskentelevät kuitenkin itsenäisesti eri kohteissa ja vaihtelevissa työtehtävissä, jolloin palautteen tarve on suurempi. Tämän opinäytetyön tarkoituksena onkin vastata Mikkeli Siivotaan Oy:n työntekijöiden toiveisiin ja kehittää yrityksen palautekulttuuria osaksi arkea; työntekijät toivovat enemmän palautetta työstään. Tutkimuksessa huomioidaan myös yrityksen aiempien palautekäytänteiden toteutuminen, jotta aiempien toimintatapojen toimivuutta voidaan arvioida. Tutkimuksen tuloksien avulla luodaan selkeät kehittämis ehdotukset, joita Mikkeli Siivotaan Oy voi hyödyntää palautekulttuurinsa kehittämisessä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kuten aiemmista luvuista on käynyt ilmi, työhyvinvointia tarkastellaan laajasti ja moniulotteisesti. Se ymmärretään myös käsitteenä hyvin eri tavoin, joten tässä tutkimuksessa on hyödynnetty laadullisia menetelmiä, joiden avulla kerättyä aineistoa voidaan analysoida syvällisemmin ja keskittyä ilmiön ymmärtämiseen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palautteen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli luoda kehittämis ehdotukset toimeksiantajalle palautekulttuurin kehittämiseen. Työn toimeksiantajan tarkoi-

tuksena on kehittää organisaationsa palautekulttuuria, minkä vuoksi tutkimusaineistoa kerättiin toimeksiantajan työntekijöiltä, jotka parhaiten osaavat arvioida kehittämiskohteet sekä toiselta saman toimialan yritykseltä, jotta toimeksiantajan toimintatapoja voidaan verrata toiseen alan yritykseen.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät jaotellaan usein kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen menetelmään. RajatOn:n (2015) artikkelissa huomautetaan, että menetelmiä ei voida arvioida paremmuudessa, sillä oikean menetelmän valinta riippuu käytettävästä aineistosta. Kvalitatiivinen tutkimus on analyttinen ja tulkitseva tutkimusmenetelmä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on pieni aineisto, jonka laatu korostuu määrän rinnalla; tällöin aineiston hankintatapoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää perustella tulokset hyvin, jotta aineisto ja teoria tukevat toisiaan. Tutkimus vastaakin usein kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”, jolloin se selittää syy-seuraussuhteita ja lisää ymmärrystä ilmiöstä. (RajatOn 2015.)

Laadullisessa tutkimuksessa ihanteellisin teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta sekä siitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2018). Varto (2005) tukee ajatusta ja korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa tulee tarkastella sekä perustella tutkimuksen rakentumista ja väittämiä teoreettisesti eri näkökulmia hyödyntäen. Täten tässä opinnäytetyössä on pyritty johdattamaan lukijaa tutkimuksen tarkoitusperiin ja metodologiaan, jotta hänelle muodostuisi syvällisempi käsitys aiheesta. Työn aihetta on pohjustettu viitekehyksessä siten, että työhyvinvointi toimii tutkimuksen selittävänä ja perustelevana osana, jolloin työhyvinvoinnin teoreettinen tarkastelu ohjaa lukijaa ymmärtämään tutkitun ilmiön eri näkökulmia laajemmin.

Kuten todettu, myös laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan teoriaa, jotta se on luotettava ja voidaan käsittää tutkimuksena. Laadullista tutkimusta ei voida myöskään pitää selkeästi teoreettisena eikä empiirisenä tutkimuksena, sillä se sisältää ominaisuuksia kummastakin tyypistä. Tutkimuksen teoriaan tukeudutaan viitekehyksessä, aineistonhankintamenetelmien valinnassa ja tulosten

esittämisessä, mutta kaikkiin niihin vaikuttavat myös tutkijan omat näkemykset ja ymmärrys aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimukseen soveltuva tutkimusaineisto perustuu teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin. Tutkijan tuleekin siis hyödyntää työssään sellaista aineistoa, joka vastaa mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaan. Tutkimusaineisto voi koostua valmiista tai itse kerätyistä aineistoista. Aineistot voivat olla esimerkiksi kyselyitä ja haastatteluja, valmiita asiointitallenteita, virallisia dokumentteja, verkkosivustoja tai muita media-aineistoja. On kuitenkin tärkeää muistaa, että itse kerätty aineisto voi vaatia tutkimusluvan hakemista ja erityistä perehtymistä henkilötietojen käsittelyn sääntöihin. (Koppa 2019.)

Taulukossa 4 on esitetty Tuomen ja Sarajärven (2018) kokoamat aineistonkeruun päämuodot. Taulukossa ei ole eritelty määrällisen ja laadullisen tutkimuksen aineistonkeruutapoja, jotta lukija saa aineistonkeruun päämuodoista paremman kokonaiskuvan. Nämä aineistonkeruun muodot jaotellaan useimmiten ei-verbaalisiin, verbaalisiin ja kirjallisiin vastauksiin. Vastaukset taas voidaan jakaa informaalisiin, formaalisiin strukturoimattomiin ja formaalisiin strukturoituihin asetelmiin. (Taulukko 4.)

Taulukko 4. Aineistonkeruun päämuodot (Tuomi & Sarajärvi 2018)

	Ei-verbaaliset	Verbaaliset	Kirjalliset
Informaaliset asetelmat	Havainnointi ilman osallistumista	Keskustelu ja dialogi	Kirjeet, elämäkerrat
Formaaliset strukturoimattomat asetelmat	Systemaattinen havainnointi ilman osallistumista	Avoin haastattelu Osallistuva / osallistava arviointi	Avoin kysely
Formaaliset strukturoidut asetelmat	Koetekniikat	Strukturoitu haastattelu	Strukturoitu kysely

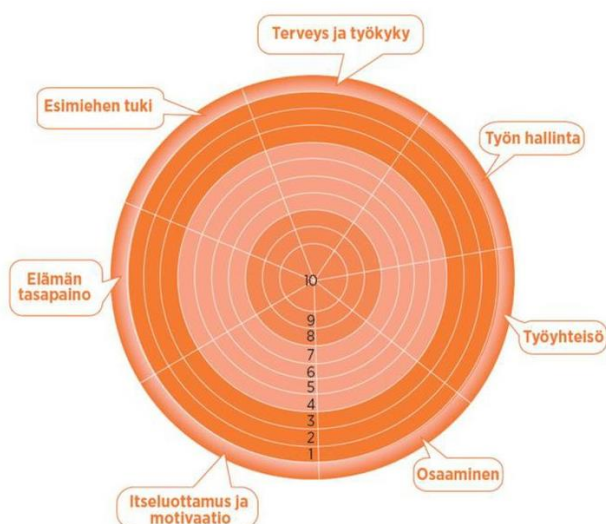
Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti informaalaisia ja formaalisia strukturoimattomia asetelmia, kun taas määrällisessä tutkimuksessa käytetään formaalisia strukturoituja asetelmia. Informaaliset asetelmat ovat vapaamuotoisia ja antavat usein ”yleistä” tietoa. Formaalisissa strukturoimattomissa asetelmissä vaihdellaan käytäntöjä tutkittavan asian mukaan; esimerkiksi avoimessa haastattelussa mukaudutaan tilanteen niin vaatiessa ja sen luonne on vapaamuotoinen. Määrällisessä tutkimuksessa usein käytetyt formaaliset strukturoidut asetelmat ovat tarkkaan mietittyjä ja etukäteen laadittuja, eikä niiden määrittämisestä mielellään poiketa. (Taulukko 4.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään yleisimmin aineistoa kyselyillä, haastatteluilla, havainnoimalla sekä keräämällä tietoa erilaisista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Järvenpää (2006) kertoo, että tutkimusaineisto tulee kerätä todellisissa konteksteissa ja tilanteissa, joissa usein ihminen on ”aineistonkeruuväline”. Laadulliselle tutkimukselle ominaista onkin, että sen aineisto perustuu tutkijan omiin havaintoihin ja keskusteluihin mitatun datan sijasta (Järvenpää 2006). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kyselyitä, haastatteluja sekä benchmarking-menetelmää. Kyselyt ja haastattelut ovat valittu tutkimuksen toteutukseen siksi, että niistä saadaan analyttisempia ja henkilökohtaisempia tuloksia, joita vertailemalla voidaan saavuttaa laajempi käsitys aiheesta. Nämä menetelmät eroavat toisistaan lähinnä tiedonantajan toiminnassa; haastatteluissa tiedot annetaan henkilökohtaisesti yleensä kasvotusten ja kyselyissä tieto kerätään joko sähköisesti ja paperilla. Haastattelu antaa paremmat mahdollisuudet lisäkysymyksille ja vuorovaikutteiselle keskustelulle lyhyessä ajassa, vaikka vuorodialogia voidaankin käydä myös esimerkiksi sähköpostitse. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tässä tutkimuksessa hyödynnettäviä aineistonkeruumenetelmiä, jotka tukevat toisiaan ja liittyvät vahvasti työn teoreettiseen viitekehykseen. Aineistoa kerätään kyselyillä sekä haastatteluilla toimeksiantajan 10 työntekijältä. Benchmarking-menetelmää hyödynnetään haastatteleamalla sähköpostitse toista siivousalan yritystä, jonka toiminta on lähes samankokoista kuin toimeksiantajan.

5.2.1 Työkalu: työhyvinvoinnin tikkataulu

Jo aiemmin mainittu Marja-Liisa Mankan luoma työkalu, työhyvinvoinnin tikkataulu voidaan lukea kyselyksi aineistonkeruumenetelmänä. Työhyvinvoinnin tikkataulun tarkoituksena on kerätä tietoa vastaajan työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Kyselyyn vastataan arvioimalla sen väittämät numeroilla 1-10. Työkalun seitsemässä osiossa on jokaisessa 6 väittämää. Kun kysely on täytetty, pisteet lasketaan osa-alueittain yhteen, minkä jälkeen ne jaetaan kuudella. Nämä pistemäärät sijoitetaan kyselyssä olevaan tikkatauluun, joka antaa kuvaa siitä, miten erilaiset työhyvinvoinnin osat toteutuvat yksilön näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 120 – 121.) Työhyvinvoinnin tikkataulun mallikuva on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Työkalu: työhyvinvoinnin tikkataulu (Manka & Manka 2016, 200)

Työhyvinvoinnin tikkataulu sisältää väittämiä terveydestä ja työkyvystä, työn hallinnasta, työyhteisöstä, osaamisesta, itseluottamuksesta ja motivaatiosta, elämän tasapainosta sekä esimiehen tuesta. Kaikki nämä osa-alueet muodostavat laajemman käsityksen työhyvinvoinnin muodostumisesta ja niiden jaottelu auttaa tunnistamaan oikeat ongelmakohdat yrityksessä. (Kuva 7.)

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty työhyvinvoinnin tikkataulua hieman muokattuna. Kyselyn vastausvaihtoehtoja on rajattu lukuihin 1-5, joihin kaikkiin on lisätty ohjeistus. Kyselyyn vastataan arvioimalla sen väittämät numeroilla 1-5, joista luku 1 tarkoittaa vastaajan olevan täysin eri mieltä, luku 2 jokseenkin eri mieltä, luku 3 ei eri eikä samaa mieltä, luku 4 jokseenkin samaa mieltä ja

luku 5 täysin samaa mieltä. Työkalun väittämät ovat johdettu Mankan ja Mankan (2016, 201 – 202) luomasta kyselystä, jotta sen luotettavuus ja ideologia säilyvät samana. Tässä työssä käytetty kyselypohja on esillä liitteessä 1. Tik-kataulun väittämät ovat jaettu seitsemään eri teemaan, jotka ovat:

- terveys ja elämäntilanne,
- työ,
- työyhteisö,
- osaaminen,
- johtaminen,
- tiimin toimivuus sekä
- tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetyt teemat ovat koottu Mankan ja Mankan (2016, 76) kokoamien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden mukaan. Niistä yksilön terveys ja elämäntilanne käsitetään työhyvinvointia ohjaavana tekijänä, sillä yksilön minuus, psyyke ja fyysinen terveys vaikuttavat siihen, miten muut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät koetaan. Yksilön oman itsensä lisäksi kyselyn teemoissa käsitellään johtamista ja työyhteisöä, jotka muodostavat työhyvinvoinnin sosiaalista pääomaa. Osallistava ja kannustava johtaminen sekä avoin ja vuorovaikutteinen työyhteisö ovat suuria työhyvinvoinnin luoja ja tässä tutkimuksessa keskeisiä teemoja. Työyhteisö-teeman jatkoksi kyselyyn on otettu mukaan tiimin toimivuus-osio, jossa käsitellään syvemmin toimeksi-antajan työntekijöiden omien tiimien toimivuutta. Työhyvinvoinnin sosiaalisen pääoman lisäksi kyselyssä hyödynnetään rakennepääoman alueita, jotka teemoina ovat työ, osaaminen sekä tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Työhyvinvoinnin kannalta työntekijöiden tulisi pystyä vaikuttamaan omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet tukevat työntekijän tyytyväisyyttä ja tavoitteellisuutta omaa työtään kohtaan. Samoin isomassa mittakaavassa koko organisaation tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus kannustavat työntekijää ja varmistavat työpaikkojen säilyvyyden. (Manka & Manka 2016, 64 – 77.)

Työkalu on tässä opinnäytetyössä yhtenä aineistonkeruumenetelmänä, sillä se antaa hyvän käsityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta yleisesti sekä tasoittain. Tässä työssä keskitytään etenkin tikkataulun niihin väittämiin, joissa on käsitelty palautetta. Tikkataulu antaa tutkimukselle hyvän pohjan ja ohjaa teemahaastatteluja oikeaan suuntaan. Työkalun tarkoituksena onkin tutkia

työhyvinvointia, kun taas haastattelut keskittyivät enemmän palautteeseen. Menetelmät tukevat toisiaan erinomaisesti, sillä kummankin kohderyhmä on sama; tutkimuksen kohderyhmä vastaa ensin kyselyyn, jonka pohjalta haastattelutilanteet rakentuvat. Haastattelukysymyksiä täten muokataan kyselyn pohjalta, jos siinä ilmenee keskeisiä asioita, joita suunnitellut haastattelukysymykset eivät kata.

5.2.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on oiva tilaisuus saada laadullista tietoa tutkimuksen kohderyhmältä tehokkaasti lyhyessä ajassa. Haastattelu tulee erottaa keskustelusta; haastattelussa tavoitellaan tuloksia ja se usein myös äänitetään, kun taas keskustelu on täysin vapaamuotoista vuorovaikutusta. Haastatteluun on tärkeää luoda luottavainen ja miellyttävä ilmapiiri, jolloin vuorovaikuttaminen on avoimempaa. Haastattelijan on hyvä olla tilanteessa aktiivinen ja eläytyä vastaajan puheeseen esimerkiksi nyökkäämällä. Jotkin haastattelut voivat sisältää arkaluonteisia kysymyksiä, joihin ei välttämättä uskalleta vastata totuudenmukaisesti. Tällöin onkin hyvin tärkeää, että haastattelijalla on tilanteessa kannustava, neutraali ja hyväksyy vastaukset sellaisinaan. Haastattelusta voidaan saada myös paljon enemmän irti, jos haastattelijalla ja haastateltavalla on tunnetta toisensa entuudestaan; tutulle henkilölle on usein helpompi vastata ja tuloksista voi muodostua syvällisempiä. (Valli 2018.)

Haastattelut jaetaan useimmiten kolmeen tyyppiin, jotka ovat lomake-, teema- ja syvähaastattelu. Haastattelutyypin valinnassa on mietittävä tarkkaan, millaisia vastauksia pyritään saamaan ja millä tavoin voidaan vastata parhaiten tutkimusongelmaan. Lomakehaastattelu on strukturoitu ja sen kysymyksistä ei poiketa. Lomakehaastattelu kerää tarkkoja vastauksia, joita on helppoja kvantifioida. Tämän vuoksi sitä käytetäänkin yleensä määrällisessä tutkimuksessa. Lomakehaastattelun ääripäänä pidetään syvähaastattelua, joka on strukturoimaton ja vapaamuotoinen. Syvähaastattelussa tärkeintä on vastavuoroinen vapaa keskustelu määritetystä ilmiöstä. Tällöin haastattelijalla kysyy lisäkysymyksiä edeten tiedonantajan vastausten mukaisesti, jotta tuloksista saadaan syvällisempiä ja laajempia. Näiden kahden haastattelutyypin ”välimaastoon” jää teemahaastattelu, joka sisältää ominaisuuksia sekä lomakehaastattelusta että syvähaastattelusta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, ja se perustuu

tiettyyn aihealueeseen. Tätä tyyppiä käytetään etenkin laadullisessa tutkimuksessa paljon, sillä teemahaastattelun etenemistä voidaan mukauttaa tilanteen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelu koostuu aihepiireistä, eli teema-alueista, jotka ovat etukäteen määrättyjä haastattelussa käsiteltäviä asioita. Teemahaastattelussa voi olla myös valmiita kysymyksiä, jotka tukevat haastattelun etenemistä. Haastattelukysymykset voivat kuitenkin vaihdella tilanteen mukaan, eikä niitä tarvitse seurata järjestyksessä. Teemahaastattelun aihepiirit selvitetään vastaajalle haastattelun alussa, jotta kumpikin osapuoli tietää haastattelun luonteen ja tarkoituksen. (Valli 2018.)

Tärkeää teemahaastattelua suunnitellessa on miettiä, ketä haastatellaan, missä haastatellaan ja mitä kysytään. Haastateltavien olisi ideaalisinta olla henkilöitä, joilla on tietoa tai kokemuksia tutkittavasta aiheesta; he voivat olla esimerkiksi osana tiettyä toimintaa tai prosessia, jota tutkitaan. Kun haastattelutavat ovat tavoitettu, on mietittävä haastattelulle aika ja paikka. Haastatteluun tulisi pyrkiä luomaan luonnollinen ja vaivaton ympäristö, jotta haastattelu sujuu mukavasti ilman suurempia stressitekijöitä. Lisäksi valmis kysymysrunko tukee haastattelun etenemistä ja tällöin tutkimuksen kannalta oikeat kysymykset tulevat varmasti käytyä läpi. (Valli 2018.)

Tässä opinnäytetyössä haastatellaan 10 toimeksiantajan työntekijää, sillä heiltä saatu tieto on erittäin relevanttia tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Työntekijöiltä saatu tieto auttaa kehittämissuositusten tekemistä ja antaa toimeksiantajalle mahdollisuudet kehittää toimintaansa työntekijöiden tuntemusten mukaan. Teemahaastattelu toimiikin tässä tutkimuksessa ”päämenetelmänä”, sillä siinä keskitytään palautteeseen ja sen liittymiseen työhyvinvointiin. Haastattelut taltioidaan äänittämällä, jotta haastattelutilanteessa voidaan keskustella luontevammin.

Tämän työn haastattelut pidetään luontevassa ilmapiirissä yhteisessä tapahtumassa, työnantajan virkistyspäivänä, jolloin yhteisöllinen tunnelma poistaa haastatteluista ”pelottavan” tabun. Haastatteluissa keskustellaan myös asioista, jotka voivat herättää kritiikkiä. Vastaajan on helpompi tuoda esille näitä

negatiivisia asioita, kun hän tuntee olonsa turvalliseksi ja tilanteen luotettavaksi. Haastattelut toteutetaan yksilö- tai parihaastatteluina riippuen työntekijöiden aikataulusta. Ennen itse haastattelua, jokainen vastaaja täyttää työhyvinvoinnin tikkataulukyselyn, jonka perusteella haastatteluja voidaan mukauttaa. Haastattelujen alussa vastaajan kanssa keskustellaan käsiteltävistä aihepiireistä, jotka ovat työhyvinvointi yksilötasolla sekä erityisesti palautekäytännöt palautteen antamisen ja vastaanottamisen näkökulmista. Haastattelujen määritetyt teemat ovat työhyvinvoinnin tilan arvioiminen, palautteen sisällöllisyyden arvioiminen, positiivisen palautteen tarve ja merkitys, vuorovaikutteisen keskustelun kehittämistarpeet ja toivottu palautteen määrä. Haastateltavia pyydetään ensimmäiseksi arvioimaan heidän työhyvinvointinsa tilaa vapaasti, jotta haastateltavia voidaan ohjata keskittymään muissa vastauksissaan selkeästi palautteen ja työhyvinvoinnin väliseen suhteeseen. Työhyvinvoinnin esille tuonti heti haastattelujen alussa auttaa sekä haastattelijaa että haastateltavia ymmärtämään, mitä haastattelujen tuloksilla pyritään saavuttamaan. Haastatteluja jatketaan siten, että niissä käsitellään haastateltavien omia tunteuksia työyhteisön tämän hetkisten palautekäytäntöjen ja vuorovaikutteisen keskustelun toimivuudesta. Haastatteluissa kysytään myös haastateltavien omia toivomuksia ja kehittämissuhteita siitä, millä tavalla palautekulttuuria voidaan kehittää työhyvinvointia tukevaksi toimintamalliksi.

Haastatteluihin on valmis kysymysrunko, joka on esitetty liitteessä 2. Kysymykset auttavat haastattelijaa tilanteessa ja varmistavat, että tutkimuksen kannalta tärkeät asiat käsitellään vastaajan kanssa. Haastattelukysymyksien lisäksi vastaajan kanssa käydään läpi aiemmin täytetty työhyvinvoinnin tikkataulukysely, jolloin haastattelun luonne vaihtelee kyselyn vastausten mukaisesti. Työhyvinvointi toimii tällöin pohjana myös haastattelulle ja auttaa tutkijaa kysymään oikeita kysymyksiä palautteen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Tällä tavoin teemahaastatteluista saadaan enemmän syvällisempää tietoa aiheesta.

5.2.3 Benchmarking

Benchmarking-menetelmää kutsutaan suomalaisittain vertailukehittämiseksi tai vertailuarvioimiseksi. Benchmarking-menetelmän tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa vertailemalla sen toimintatapoja toiseen yritykseen.

Vertailukehittämisessä on tärkeää tarkastella sellaista yritystä, joka toimii joko tutkitusti tai oletetusti paremmin juurikin tällä kehitettävällä osa-alueella. (Sau-risto & Parikka 2014.) Vertailukehittämisestä puhutaan myös esikuva-analyysinä, sillä sen avulla tuotetaan tietoa edelläkävijöiden prosesseista ja toimintatavoista. Benchmarking on siis sekä insight- (*oivaltava havainto*) että foresight (*uutta kehittävä, ennakoiva*) -menetelmä. (Kansallinen ennakoitiverkosto 2010.)

Kansallinen ennakoitiverkosto (2010) kertoo, että vertailuarviointi toteutetaan yleisimmin vertaisvierailulla toiseen yritykseen. Vierailun aikana analysoidaan yrityksen eri toimintojen tuloksia ja mahdollisia eroja. Vierailija kerää täten tietoa juurikin niistä asioista, jotka toimivat vertailtavassa yrityksessä paremmin kuin kehitettävässä yrityksessä. Muita tapoja toteuttaa vertailuarviointia ovat:

- Julkinen benchmarking, joka voi tarkoittaa muun muassa tuotevertailua. Julkaistaan usein jossakin mediassa.
- Arviobenchmarking, joka on vertaisvierailusta laajempi muoto. Arvioidaan useita toimijoita ja organisaatioita.
- Database benchmarking, joka tarkoittaa määrällisten tai laadullisten kehitysten tietojen vertailuja ja analyysia.
- Testibenchmarking, jolloin yrityksen tuotteita tai palveluita testataan käytännössä käyttäen määrättyjä arviointimenetelmiä.
- Liiketoiminnan erinomaisuuden analyysibenchmarking, jolloin laatujohtamisen arviointimenetelmät yhdistetään benchmarking-analyysiin.
- Kyselybenchmarking, joka yhdistää kyselytutkimusmenetelmät benchmarking-analyysiin. Käytetään esimerkiksi kuluttajatutkimuksessa.

Benchmarking-analyysin muodot vaihtelevat organisaation tarpeiden mukaisesti ja niitä myös usein yhdistellään keskenään. Benchmarking-menetelmillä pyritään selvittämään piileviä ongelmia ja ratkaisuja, joilla ne korjataan. (Kansallinen ennakoitiverkosto 2010.)

Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty benchmarking-menetelmää haastattelulla toisen siivousalan yrityksen toimitusjohtajaa, jotta tutkimukseen saataisiin konkreettinen esimerkki hyvin toimivasta palautekulttuurista. Haastattelu on toteutettu sähköpostitse ja se sisältää ominaisuuksia vierailuvertailusta sekä kyselybenchmarking-menetelmästä. Haastattelu sisältää saatekirjeen ja valmiit kysymykset, jotka ovat relevantteja tutkimuksen kannalta. Yritykseen

lähetettävä sähköpostiviesti ja kysymykset ovat esillä liitteessä 3. Vertailtavaa yritystä ei esitellä tässä opinnäytetyössä identiteettisuojausta takaamiseksi.

Benchmarking-menetelmä on otettu osaksi tätä opinnäytetyötä, koska työn toimeksiantaja uskoo vahvasti vertailukehittämisen tuomiin etuihin. On huomattavasti tehokkaampaa analysoida muiden toimintatapoja, jotka ovat jo todettu toimiviksi kuin aloittaa kehittäminen niin sanotusti nollasta. Vertailukehittäminen antaa hyvää suuntaa ja näyttää mitä toimenpiteitä yrityksen tulisi tehdä yltääkseen samaan. Benchmarking-haastattelussa on keskitytty arvioimaan vertailtavan yrityksen palautekäytäntöjä ja niiden vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa benchmarking-menetelmällä pyritään saamaan neuvoja toimeksiantajan palautekulttuurin kehittämiseksi. Eritoten benchmarking-haastattelussa halutaan selvittää, miten vertailtava yritys toteuttaa palautteen antamisen käytännössä, miten tyytyväisiä heidän työntekijänsä ovat yrityksen palautekulttuuriin ja, miten palaute on vaikuttanut yrityksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Vertailtavasta yrityksestä halutaan myös saada tuloksiin syvällisyyttä, mikä liittäisi tutkimuksen teorian paremmin tutkimusongelmaan.

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimusaineiston käsittelyä ja analysointia sekä teoreettisesti että tämän tutkimuksen toteutuksen kannalta. Tutkimusaineistoa kerätään aiemmin mainittujen kolmen menetelmän avulla, joita kaikkia käsitellään sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysin lisäksi tutkimusaineistosta pyritään muodostamaan teoreettis pohjaisia johtopäätöksiä. Tutkimusaineiston käsittelyssä on otettu huomioon kyselyyn ja haastatteluihin vastanneiden anonymiteetti sekä tutkimusmenetelmien ja -tulosten reliabiliteetti ja validiteetti.

Tutkimusaineistoa tulisi käsitellä kokonaisuutena, joka on muodostunut teoreettisen viitekehyksen perusteella. Sitä aloitetaan usein purkamaan pelkistämällä aineistosta saadut havainnot. Pelkistämisessä on kaksi vaihetta, joista ensimmäisessä tutkijan on tärkeää tarkastella havaintojaan teoreettismetodo-

logisesta näkökulmasta keskittyen kysymysasettelun ja teoreettisen viitekehysten kannalta olennaiseen. Toisessa vaiheessa havaintoja karsitaan yhdistelemällä niitä; havainnot voidaan esittää esimerkiksi joukkoina, joilla on oma piirre. Havaintojen pelkistäminen antaa yleisemmän käsityksen aineistosta ja tekee tutkimuksesta luotettavamman, kun yksittäisten havaintojen voidaan todeta tukevan toisiaan. (Alasuutari 2011.)

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään pääasiassa sisältörikasta ja tekstimuotoista aineistoa. Laadullista aineistoa analysoidaan useimmiten sisällön tulkinnan kautta, sillä syventyminen tuloksiin ja asian tarkastelu oikeasta näkökulmasta luovat itse tutkimukselle kehukset. Laadullisessa tutkimuksessa raportin tutkiva luonne syntyy aineiston analyysistä ja sen avaamisesta lukijalle ammattimaisesti. Tätä kutsutaan sisällön analyysiksi, joka on usein pohjana monelle erilaiselle aineiston analysointimenetelmälle. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimusaineiston analyysi laadullisessa tutkimuksessa voidaan jakaa teoriapohjaiseen ja sovellettavaan analyysiin. Teoriapohjaisessa analyysissä keskeistä on teoreettinen tai epistemologinen aseointi kuten grounded theory, fenomenologinen tai fenomenologis-hermeneuttinen analyysi. Sovellettavassa analyysissä sen sijaan voidaan hyödyntää vapaasti teoreettisia aseointeja, mutta ne eivät ohjaa analysointia. Sovellettava analyysimuoto, kuten sisällön analyysi antaa ”vapaammat” kädet tulkinnoille ja tutkijan omille johtopäätöksille. Sovellettava analyysi voi luoda myös uutta tietoa, jolloin erittäin tärkeää on osoittaa sen luotettavuus. Kaikkiaan, aineiston analysoimisessa on tärkeitä hahmottaa aineiston laajuus, sillä sen rajaaminen on ehdotonta tutkimuksen syvällisyyden kannalta. Liian suuren aineiston analysointi raapaisee usein vain sen pintaa, jolloin sisältöä ei pystytä tulkitsemaan sen potentiaalimukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä opinnäytetyössä aineistoa käsitellään sisällönanalyysin tavoin, jonka prosessi on Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan seuraavanlainen:

1. Tee vahva päätös asioista, jotka kiinnostavat hankitussa aineistossa. Älä harhaile tutkimuksen tarkoituksesta.

2. Käy aineisto rauhallisesti läpi, erota ja merkitse juuri ne asiat, jotka liittyvät aiemmin päätettyihin kiinnostuksen kohteisiin. (Kutsutaan litteroinniksi ja koodaamiseksi.) Jätä kaikki ylimääräinen analyysistä pois.
 - a. Jäsentelee tekstiä, jota voidaan käyttää muistiinpanoina. Selkeät merkinnät auttavat etsimään tekstin eri osioita.
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
 - a. *Luokittelussa* jaetaan sisältö yksinkertaistettuihin luokkiin. Tekstiin laitetaan merkintä aina, kun joku luokka on esillä. Luokat voivat olla esim. opiskelijan näkökulma, opettajan näkökulma ja hallinnon näkökulma. Luokat voi esittää muun muassa taulukkona.
 - b. *Teemoittaminen* tapahtuu samalla periaatteella kuin luokittelu, mutta sen lisäksi luodaan pääteemat, jotka selittävät, mitä eri luokissa sanotaan. Esim. ”opettaja teki, koska...”, ”opiskelija teki, koska...”, ”hallinto teki, koska...”
 - c. *Tyypittelyssä* jäsennetään eri näkemyksille yleistyksiä. Tietyn teeman näkökulmista tehdään yhteenveto, eli tyyppiesimerkki. Tyypit edustavat eri mielipiteitä ja niitä voidaan analysoida ryhmänä. Esim. ”kaikki opettajat vaikuttivat...”, ”kaikki opiskelijat vaikuttivat...”, ”kaikki kolme teemaa ovat...” Tyyppejä voidaan analysoida myös yhdessä: ”aineistosta löytyi kolme erityyppistä selitystä, miksi...”
4. Kirjoita yhteenveto

Prosessin eteneminen tässä järjestyksessä on tärkeää, jotta tutkija etenee systemaattisesti analysoinnissa. On ehdotonta muistaa, että kaikkia asioita ei voida tutkia yhdessä tutkimuksessa; aiheessa pysyminen on laadullisen tutkimuksen tärkein ja haastavin osa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen erilaiseen tyyppiin, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineisto ohjaa analyysin tekoa siten, että aineiston keskeisimpiä asioita esitellään riippumatta siitä, mitä ne ovat tai liittyvätkö ne teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistosta esitellään vain ne asiat, jotka voidaan liittää olemassa olevaan tietoon tai teoriaan. Näiden kahden sisällönanalyysityypin välimuotona pidetään teoriaohjaavaa analyysia, jolloin analyysia ohjaavat sekä aineisto että teoria. Teoriaohjaavassa

sisällönanalyysissa voidaan esimerkiksi ensin tehdä analyysi aineistopohjaisesti ja lopuksi liittää se teoriaan. (Leinonen 2018.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutetaan teoriaohjaavasti liittäen aineiston sisällön teoriaan. Tutkimuksessa pyritään todistamaan aineistosta saatu tieto teoreettisesti, jotta saadut johtopäätökset ja väittämät olisivat luotettavampia. Teoria toimii hyvin aineiston käsittelyn tukena, sillä aineistoa pyritään rajaamaan vain niin asioihin, jotka ovat todistettuja myös teoreettisessa viitekehyksessä.

Aineistonkeruumenetelmistä kyselyt ja haastattelut liittyvät toisiinsa niin vahvasti saman kohderyhmän takia, että niitä analysoidaan ja puretaan samoin sisällönanalyysin menetelmin. Kyselyjen ja haastattelujen aineistot pyritään teemoittamaan yleisiksi näkemyksiksi, joissa edustajana ovat toimeksiantajan työntekijät. Kyselyjen vastauksia käsitellään teemakokonaisuuksina ja niistä huomioidaan vain tutkimuksen kannalta oleelliset kohdat. Kyselyn vastaukset liitetään työhyvinvoinnin tikkatauluun, jota analysoidessa huomio kiinnitetään niihin osa-alueisiin, joissa on havaittu kehitettävää. Kyselyjen analysointi ohjaa myös haastattelujen purkuun; haastatteluista kerätyt äänitteet litteroidaan ja itse analysoinnissa huomioidaan kyselyjen ja haastattelujen välinen suhde, jotta niistä saadut tulokset tukevat toisiaan. Haastattelujen litterointi tarkoittaa niistä kerättyjen äänitteiden purkamista tekstimuotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Benchmarking-sähköpostihaastattelusta saadut vastaukset analysoidaan niiltä osin, mitkä tukevat muuta aineistoa. Tutkimuksessa olennaisinta onkin vertailtavan yrityksen palautekäytäntöjen toteutuminen ja niiden liittäminen yrityksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Benchmarking-menetelmällä kerätty aineisto käsitellään kokonaisuutena, joka todistaa muun aineiston luotettavuutta sekä tutkimuksen tarkoituksiperiä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen tuloksia työhyvinvoinnin, palautteen sekä niiden välisen suhteen näkökulmista. Tulokset ovat jaoteltu tutkimuksessa käytettävien aineistonkeruumenetelmien mukaan, jotta ne voidaan

esittää lukijalle selkeämmin. Työhyvinvoinnin tikkataulun tulokset esitetään taulukoina, joista isoimmat kehittämiskohteet ovat tarkastelussa. Tikkataulun tulokset yhdistetään muihin tuloksiin myös sanallisesti Yhteenveto-luvussa, jossa kaikki tutkimuksen tulokset liitetään yhteen niiden pääpiirteitä selittäväksi luvuksi.

6.1 Toimeksiantajan työntekijöiden työhyvinvointi

Marja-Liisa Mankan työkalu työhyvinvoinnin tikkataulu on apuväline työhyvinvoinnin tilan kartoittamiseen yksilötasolla (Manka & Manka 2016, 200). Tässä tutkimuksessa kyselyyn vastasivat kymmenen toimeksiantajan työntekijää, joiden vastaukset olivat hyvinkin lähellä toisiaan. Kyselystä saadut vastaukset esitetään teemakokonaisuuksina siten, että ne jaotellaan tikkataulun seitsemän osa-alueen mukaisesti. Kyselyyn vastattiin numeroimalla sen osa-alueiden väittämät luvuilla 1 – 5, jotka koottiin osioittain yhteen ja jaettiin väittämien lukumäärällä. Vastaukset esitetään jokaisessa osa-alueessa keskiarvoina ja lopuksi yhteisesti tikkataulussa ”osumina”, jotta tulosten lukeminen on selkeämpää sekä hyödyllisempää. Kysely ja vastaajille annettu vastaamisohje ovat esitetty liitteessä 1.

Kyselyn tulokset ovat jaettu taulukoihin 5. – 11. Taulukoissa on esitetty kysymysten vastaukset keskiarvoina. Vähiten pisteytetyt osa-alueet ovat toimeksiantajan yrityksessä tärkeimmät kehitettävät alueet ja tämän tutkimuksen kannalta oleellisin tulokset. Taulukoissa havaittiin myös suuria vaihteluita väittämien pisteytyksien keskuudessa, kun toisiin väittämiin on vastattu lähes täydellisin numeroin ja toisiin heikoin numeroin. Taulukoista onkin saatu yhteenvetoina hyviä numeroita, joten tuloksia tulee tarkastella huolellisesti yksi väittäjä kerrallaan, jotta tarkat kehittämiskohteet voidaan löytää ja analysoida. Kyselyn ensimmäisen teeman terveys ja elämäntilanne vastaukset ovat esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Terveys ja elämäntilanne (Liite 1)

Terveys ja elämäntilanne	Asteikolla 1 – 5
Työterveyspalvelut ovat tarpeeksi kattavat ja tukevat hyvinvointiani.	3,9
Esimieheni huolehtii jaksamisestani.	3,9

Työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työpaikallani (ergonomiset välineet ja asennot)	4,1
Työnantajani on kiinnostunut hyvinvoinnistani.	3,7
Minulle on mitoitettu tarpeeksi aikaa työskentelemiseen, eikä kiire haittaa työskentelyäni.	3,4
Työyhteisömme joustaa eri elämäntilanteet huomioiden.	4,3
	/6
	3,88

Tämän osa-alueen tuloksista voidaan lukea vastaajien olevan hyvin tyytyväisiä terveydenhuoltoon toimeksiantajan yrityksessä. Vastaajat kokivat, että työterveyspalvelut ovat suhteellisen kattavat ja yrityksessä on kiinnitetty huomiota henkilöstön fyysiseen jaksamiseen työvälineiden ja ergonomisuuden kannalta. Lisäksi paljon pisteitä keräsi työyhteisön joustavuus, joka onkin loistava asia työhyvinvoinnin kannalta. (Taulukko 5.) Joustava työympäristö huolehtii toistensa jaksamisesta ja ymmärtää eri elämäntilanteita sekä ongelmia. Joustava työyhteisö on kannustava ja työntekijä tuntee olonsa hyväksytyksi myös silloin, kun oma elämäntilanne ei ole työnteon kannalta optimistisin. (Manka & Manka 2016, 55 – 56.)

Vähiten pisteitä terveys ja elämäntilanne -osiossa sai kysymys, joka koski kiirettä työskentelyssä. Vastaajat kokivat, että kiire on haitannut heidän työskentelyään jonkin verran, mikä onkin ymmärrettävää nopeasti kasvavassa yrityksessä. Kiireeseen voidaan vaikuttaa huolehtimalla henkilöstön jaksamisesta, mikä olikin saanut jo paremmat pisteet. Kyselyn mukaan siis työssä koetaan jonkun verran kiirettä, mutta työnantaja huolehtii kuitenkin siitä, ettei kukaan yllirasitu sen vuoksi. (Taulukko 5.) Lisähenkilöstöä palkkaamalla voidaan keventää tämän hetkistä työtaakkaa, mikä onkin toimeksiantajan yrityksessä ajankohtaista. Toimeksiantaja tavoittelee kasvua ja toimintansa laajentamista, minkä vuoksi henkilöstöä pyritään jo rekrytoimaan lisää.

Työ

Seuraava teema kyselyssä koski työtä ja sen tekemistä. Työtehtävät ovat kyselyn mukaan hyvin ymmärrettyjä ja vastaajat ovat hyvin tyytyväisiä työkokonaisuuksiin. Taulukossa 6 on esitetty kyselyn työosion vastaukset.

Taulukko 6. Työ (Liite 1)

Työ	Asteikolla 1 – 5
Minä ja muut työntekijät ymmärrämme työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän.	4,5
Tunnen voivani osallistua työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen.	3,8
Minulla on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista.	4,1
Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti.	4
Työyhteisöllämme on toimivat pelisäännöt.	3,9
Koen voivani vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin.	3,6
	/6
	3,98

Työosion väittämät saivat vaihtelevasti pisteitä. Vastaajat antoivat lähestulkoon täydet pisteet työosion ensimmäiseen väittämään, jossa selvitettiin, miten työyhteisössä ymmärretään sen tavoitteet ja perustehtävät. Sen sijaan, vastaajat eivät koe voivansa vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin, mikä voidaan yhdistää aiemmin todettuun kiireeseen työyhteisössä. (Taulukko 6.) Työntekijät työskentelevät usein eri tahtiin ja jokaisella onkin oma tapansa työskennellä, minkä vuoksi työntekijän olisi hyvä voida vaikuttaa myös aikatauluttamiseen (Ilmarinen s.a., 7).

Työyhteisö

Työyhteisö-teema sai kyselystä vähiten pisteitä, joka onkin tulosten mukaan toimeksiantajalle tärkein kehittämisen kohde. Työyhteisö-teema sisälsi kysymyksiä vuorovaikuttamisesta ja palavereista, jotka liittyvät vahvasti palautekulttuuriin. Työyhteisö-teeman tulokset auttavat kehittämään myös palautekulttuuria, kun keskitytään tarkastelemaan väittämiä ratkaisukeskeisesti. Tämän osion kysymykset ja vastaukset ovat esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7. Työyhteisö (Liite 1)

Työyhteisö	Asteikolla 1 – 5
Pidämme tarpeeksi palavereja, jotka tukevat työskentelyäni.	3,1
Voin keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä työyhteisössäni.	2,8
Pidämme toisiamme ajan tasalla työasioissa.	3,8

Työskentelemme yhdessä sujuvasti.	4,2
Tunnen olevani ymmärretty ja hyväksytty omana itsenäni.	4,1
Asenteemme on "toimimme yhdessä".	4,2
	/6
	3,7

Kyselyn työyhteisöosiossa oli suurta vaihtelua kysymysten vastausten välillä. Kriittisimmät kehittämiskohdat ovat kyselyn ensimmäinen ja toinen kysymys, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Nämä käsittelivät palaverikäytäntöjä sekä avoimuutta työyhteisössä. Väittämään ”voin keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä työyhteisössäni” oli vastattu keskiarvoisesti numerolla 2,8. Tämä tarkoittaa sitä, että kyselyyn vastanneet eivät ole tyytyväisiä avoimuuteen työyhteisössä, etenkin kun kyseessä on epäonnistumisista keskusteleminen. (Taulukko 7.) Epäonnistumiset ja virheet ovat arkoja aiheita kaikille, minkä vuoksi hyvä ja luotettava ilmapiiri työyhteisössä on ehdotonta (Ilmarinen s.a., 5). Avoimen vuorovaikutuskulttuurin luominen voi olla haastavaa, mutta sitä helpottaa etenkin transformationaalinen johtaminen, johon Airaksinen-Aminoff (2016) suosittelee jokaisen johtajan tutustuvan.

Osaaminen

Kyselyn osaaminen-teemassa erityistä kiitosta toimeksiantajan yritys sai siitä, että työntekijät tuntevat saavansa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja kehittämiseen. Lähestulkoon kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että yrityksessä kannustetaan osaamisen kehittämiseen ja siihen annetaan myös tukea. Tämän osion kysymykset ja vastaukset ovat esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Osaaminen (Liite 1)

Osaaminen	Asteikolla 1 – 5
Minulle annetaan mahdollisuus osaamiseni kehittämiseen ja oppimiseen.	4,1
Työyhteisössämme on tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi.	4
Minulla on mahdollisuus kehittää työtäni.	4
Koen, että kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva.	3,7

Henkilöstöä palkitaan hyvästä suorituksesta.	3,9
Toimimme työyhteisössä yhdessä toteuttaaksemme uusia ideoita.	3,5
	/6 3,87

Vähiten pisteitä osiossa sai työyhteisön jäsenten yhteinen kehittäminen. Väittäminen ei saanut kuitenkaan keskimääräistä huonompaa arviointia, mutta siitä löytyy kehittämisenkin varaa. (Taulukko 8.) Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon sekä yleiseen kehittämiseen parantaa yleistä vuorovaikutusta ja kehittää työhyvinvoinnin pääomaa. Osallistaminen ja yhteinen päättäminen ovat sekä esimiehen että työntekijöiden vastuulla; esimiehen tulee tarjota tarvittavat mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja työntekijöiden tulee olla aidosti kiinnostuneita yrityksen toimintatapojen kehittämisestä. (Manka & Manka 2016, 54 – 55.)

Johtaminen

Kyselyn johtamisen teema sai hyvät pisteytykset väittämistä, joten tuloksista voidaan tulkita, että vastaajat ovat erityisen tyytyväisiä esimiehensä johtamistaitoihin. Vastaajat ovat arvioineet esimiehensä olevan hyvä johtaja ja luotettava. Hyviä arvioita saivat myös johtajan päätöksentekokyky, jonka lähes kaikki vastaajista arvioivat hyväksi, sekä nopea tavoitettavuus, joka on tärkeää tiedonkulkemisen kannalta. (Taulukko 9.)

Taulukko 9. Johtaminen (Liite 1)

Johtaminen	Asteikolla 1 – 5
Voin luottaa esimieheeni.	4,5
Esimieheni kunnioittaa oikeuksiani.	4,2
Esimieheni on tavoitettavissa tarpeeksi nopeasti.	4,4
Esimieheni kohtelee minua ystävällisesti ja huomaavaisesti. Esimieheni ei rankaise minua epäonnistumisistani, vaan antaa niiden pohjalta rakentavaa palautetta.	3,8
Esimieheni antaa minulle tarpeeksi hyvää palautetta.	3,2
Esimieheni kykenee tekemään päätöksiä.	4,5
	/6 4,1

Johtamisen osiossa kiinnitettiin huomiota väittämien pistemäärien vaihteluun. Kaikki muut osion väittämät olivat saaneet yli 4:n pisteytyksen paitsi palauteväittämät. Osioista voidaankin nähdä suoraan se, miten toimeksiantajan työntekijät ovat hyvin tyytyväisiä johtajan johtamistaitoihin, mutta kaipaavat työstään lisää palautetta. (Taulukko 9.) Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiestaitoja, joiden vaikutukset kantautuvat laajasti työhyvinvointiin sekä työn toteuttamiseen (Mäkinen 2014, 6 – 9).

Tiimin toimivuus

Tiimin toimivuus-teema sai hyvän pistemäärän, joka kertoo työyhteisön olevan tyytyväinen sen hyvinvointiin. Vastaajat kokevat tiiminsä toimivaksi ja vapaaksi. Erityiset pisteet sai väittämä ”voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti”, mikä toteutuukin siivousalalla kenttätyössä tehokkaasti. (Taulukko 10.)

Taulukko 10. Tiimin toimivuus (Liite 1)

Tiimin toimivuus	Asteikolla 1 – 5
Olen selvillä siitä, mitä minulta odotetaan työssäni.	4,4
Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.	4,7
Tiimissämme tunnustetaan onnistumiseni.	3,6
Olen innostunut omasta työstäni ja tunnen ”työn imua”.	3,9
Annamme toisillemme myönteistä ja innostavaa palautetta.	3,9
Kaikkien työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti.	3,7
	/6 4,03

Pienimmät pisteytykset tiimin toimivuus-teema oli saanut onnistumisten tunnustamisesta, joka liittyy vahvasti palautteen antoon. Tiimissä ei välttämättä tunneta, että yksittäisen työntekijän onnistumiset huomataan. Tähän voidaan vaikuttaa palautekulttuurin luomisella ja sillä, että jokainen toimeksiantajan työntekijä ottaa palautteen antamisen myös omalle vastuulleen. (Taulukko 10.) Mäkisen (2014, 6 – 9) mukaan alaistaitoihin kuuluu myös palautteen antaminen toisille työyhteisön jäsenille ja heidän tukeminen työtehtävissään. Onnistumiset tulisikin siis tunnustaa myös työyhteisön kesken, joka kannustaa jatkamaan samaan malliin.

Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus

Kyselyyn vastanneet pitivät työpaikkaansa tuloksellisena ja kehittäväenä. Taulukosta 11 voidaan todeta, että tutkittava yritys on tuloshakuinen ja pyrkii kehitykseen myös työntekijöiden näkökulmasta. Vastaajat kokivat, että yrityksessä tehdään paljon yhteistyötä ja pyritään vastaamaan uusiin haasteisiin. Yhteen vetona tämän kyselyn osion väittämät saivat hyvät pisteytykset.

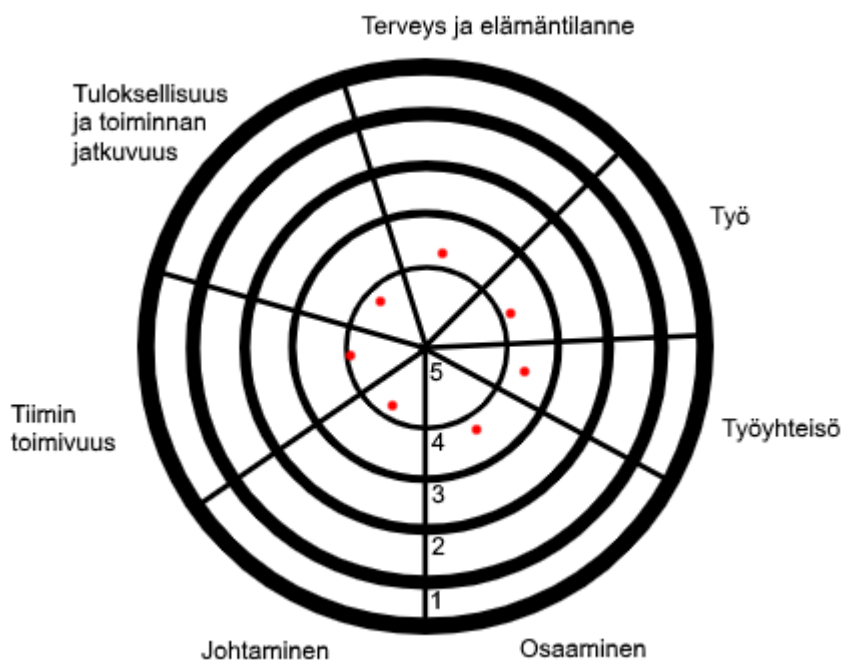
Taulukko 11. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus (Liite 1)

Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	Asteikolla 1 – 5
Teemme mielellämme yhteistyötä myös muiden organisaatioiden kanssa.	4,3
Olen ajan tasalla yrityksemme taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista.	4
Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parempiin tuloksiin.	3,6
Kehitämme toimintaamme jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.	4
Työyhteisömme vastaa nopeasti uusiin haasteisiin.	4,4
Työyhteisömme työskentelee tuloksellisesti.	4,3
	/6
	4,1

Vastaajat olivat antaneet heikommat pisteet vuorovaikuttamiseen liittyvään väittämään. Vastaajat eivät koe, että työyhteisön jäsenet pyrkisivät kehittämään toisiltaan saadun palautteen perusteella erityisen tehokkaasti. Väittäjä sai kuitenkin suhteellisen hyvät pisteet, joten se ei ole yrityksen kriittisin kehitettävä alue. (Taulukko 11.) Ilmarinen (s.a., 10) puhuu itseohjautuvasta tiimistä, jossa työn toimivuuden vastuu on esimiehen sijasta tiimillä. Itseohjautuva tiimi on luotettava ja kehittää toimintaansa yhdessä. Toimeksiantajan yrityksessä tulisikin tiivistää myös työntekijöiden välisiä suhteita ja johtaa heidän tavoitteidensa luomista, jotta tiimi voi toimia itsenäisemmin yhdessä.

Työkalu: työhyvinvoinnin tikkataulu

Kyselystä saadut tulokset ovat koottu yhteen työhyvinvoinnin tikkatauluun, joka on esitetty kuvassa 8. Kuvasta ilmenee kyselyn eri osa-alueet selityksiin. Osa-alueisiin on merkitty punaisella pisteellä kyselyistä saadut tulokset keskiarvoina.



Kuva 8. Työkalu: työhyvinvoinnin tikkataulu (Manka & Manka 2016, 200)

Tikkataulun kaikki osumat sijoittuvat arvosanojen 3-4 akselille, joita kehittämällä voidaan parantaa kokonaisvaltaista työhyvinvointia toimeksiantajan organisaatiossa. Tavoitteena toimeksiantajalle tulisi olla saavuttaa tikkataulun keskiosa, eli luku viisi kaikilla osa-alueilla. (Kuva 8.)

Tikkataulun tulosten mukaan toimeksiantajan yrityksessä kehitettävää löytyy terveys ja elämäntilanne-, työ-, työyhteisö- ja osaamisosioista eniten. Tulokset ovat kuitenkin hyviä, joten tikkataulusta ei selvinnyt mitään kriittistä isompaa ongelmakohtaa. Tuloksia tarkastellessa tulee myös huomioida, että kyselyn luku 3 kuvastaa mielipidettä "ei samaa eikä eri mieltä", joten voidaan miettiä ovatko kyselyn väittämät sellaisia, joihin ei välttämättä ole osattu vastata tai voitaisiinko niitä kehittää siten, että työntekijöillä olisi selkeämpi näkemys niiden sisällöstä. (Kuva 8.)

Tikkataulun yhteenvedon tarkoitus on selvittää kokonaistyöhyvinvointia vastaajien kesken. Kehitys lähtee kuitenkin purkamalla vastauksia pienempiin osiin, joista löydettiin eroja vastaajien kesken. Taulukoista 5. – 11. näemme kehitettävät osa-alueet yksityiskohtaisemmin; tarkkaan rajattua aluetta on myös huomattavasti helpompi analysoida ja lähteä kehittämään.

6.2 Palautekulttuurin kehittämistarpeet

Teemahaastatteluissa keskityttiin käsittelemään toimeksiantajan työntekijöiden tuntemuksia palautteen tarpeesta ja sen vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa. Haastatteluissa käytiin läpi yrityksen nykyisiä palautekäytänteitä ja niihin liittyvää tyytyväisyyttä sekä työntekijöiden omia toivomuksia palautekulttuurin kehittämisestä. Haastatteluissa pyrittiin siihen, että haastateltavalla oli turvallinen ja vapaa olo kertoa rehelliset mielipiteensä. Haastattelujen tulokset esitetään teemoittain anonymisti. Haastattelukysymykset ovat esitetty liitteessä 2.

Haastattelujen tulokset jakoutuivat siten, että noin puolet vastauksista olivat yhdenmukaisia ja loput jakoutuivat kahteen eri näkökulmaan. Yksi olennaisimmista kysymyksistä haastatteluissa oli, kuinka paljon vastaajat kokevat saavansa palautetta työstään. Lähes kaikki haastateltavista kokivat, että he saavat liian vähän palautetta työstään ja toivoisivat sitä enemmän etenkin esimieheltä. Monet myös toivat esille yrityksessä vallitsevan kiireen, jonka he totesivat vaikuttavan palautteen saamisen vähyyteen. Kiireestä puhuttiin haastatteluissa myös muuten; jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että työtä on vaikea suorittaa tavoitteiden mukaisesti jatkuvan kiireen vuoksi. Monet myös mainitsivat, ettei heillä ole usein aikaa pitää edes taukoja työpäivän aikana.

Työhyvinvoinnin tilan arvioiminen

Jatkuva hektisyys ja kiireinen aikataulu vaikuttavat työhyvinvointiin hyvin negatiivisesti työhyvinvoinnin fyysisessä, psyykkisessä ja henkisessä ulottuvuudessa. Haastatteluissa kysyttiin myös yleisellä tasolla haastateltavien työhyvinvoinnin tilaa ja sitä, onko heistä mukava tulla töihin. Tässä haastattelun kohdassa kohdattiin ensimmäiset eroavuudet vastaajien kesken, sillä noin puolet vastaajista kokivat, että heistä ei ole kivaa tulla töihin jatkuvan stressin ja epäonnistumisen tunteen vuoksi. Työntekijät sanoivat kuitenkin pitävänsä työstään kovasti, minkä vuoksi he harmittelivat asiaa. Toinen puoli vastaajista oli sitä mieltä, että töihin on mukava tulla. Samat vastaajat kokivat myös työyhteisön ja tiimin ilmapiirin hyväksi ja sellaiseksi, jonka vuoksi haluaa herätä aamuisin.

Palautteen sisällöllisyyden arvioiminen

Vastaajat kritisoivat yrityksen tämän hetkistä palautekulttuuria ja kokivat, että pitkällä aikavälillä se tuo huomattavasti enemmän haittaa kuin hyötyä. Haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä he saavat vain negatiivista palautetta ja hyvin vähän tai ei ollenkaan positiivista palautetta. Puolet vastaajista kuitenkin kokivat, että negatiivinen palaute on ollut rakentavaa ja kannustavaa, kun taas puolet vastaajista eivät olleet tyytyväisiä palautteen antamiseen ja kokivat palautteen enemmänkin moitteina. Negatiivisen palautteen koetaan myös jäävän mieleen pitkäksikin aikaa, sillä sitä ei olla käsitelty tilanteessa vuorovaikutteisesti keskustellen.

Positiivisen palautteen tarve ja merkitys

Palautetta saadaan tällä hetkellä enemmän asiakkailta suoraan, ja siihen myös haastateltavat olivat tyytyväisiä. Lähes jokainen toivoi kuitenkin lisää positiivista palautetta ja onnistumisten huomioimista esimieheltä. Positiivisen palautteen saamisesta haastateltiin myös työhyvinvointia tarkastellen ja 100 % vastaajista kokivat, että positiivinen palaute, mikropalaute tai edes pieni kehaisu käytävällä törmätessä pelastaa työpäivän. Vastaajat kertoivat, että positiivinen palaute tuo hyvän mielen, parantaa työilmapiiriä ja tuo arvostuksen tunnetta, joiden vaikutukset kestävät hyvin pitkään. Positiivinen palaute motivoi lähes jokaista vastaajaa kiinnittämään tarkempaa huomiota työhönsä ja pyrkimään parantamaan suoritusta.

Vuorovaikutteisen keskustelun kehittämistarpeet

Tällä hetkellä yrityksessä hyödynnetään kehityskeskustelukäytäntöä, johon ollaan pääosin tyytyväisiä. Kehityskeskustelut ovat olleet vastaajien mukaan onnistuneita ja niitä pidetään tarpeeksi usein. Osa vastaajista lisäsivät kuitenkin, että he eivät uskalla tuoda asioita esille esimiehensä kanssa edes kehityskeskustelussa, sillä pelkäävät sen herättävän negatiivista ilmapiiriä. Haastatteluja jatkettiin näiltä osin myös kysymysten ulkopuolelle, sillä keskustelua herätti yleinen vuorovaikutus työyhteisössä, jonka todettiin olevan suurin syy palautekäytäntöjen nykytilalle. Haastateltavat kokivat, että he eivät uskalla ottaa ne-

gatiivisia asioita, epäonnistumisia tai parannusehdotuksia puheeksi työyhteisössä, koska epäilevät sen tuovan ongelmia. Haastateltavat lisäsivät, että heistä tuntuu työyhteisössä vallitsevan kiireen ja nopean kasvun vaikuttavan henkiseen hyvinvointiin, joka on johtanut epäluottamukseen ja negatiivisiin asenteisiin muita työyhteisön jäseniä kohtaan.

Palautteen määrä

Haastateltavat toivat esille myös asioita, joiden he ymmärtävät vaikuttavan palautekulttuurin nykytilaan. Vastajat olivat sitä mieltä, että palautekulttuuria tulee kehittää pienin askelin oikeaan suuntaan yhdessä, jotta yritykselle löydetäisiin optimaalisin toimintatapa. He eivät toivo kehityksen alkavan väkisin annetulla palautteella jatkuvalla syötöllä, vaan ehdottivat muun muassa yhteisten viikkopalaverien pitämistä, jossa työyhteisön ajankohtaisista asioista voidaan keskustella avoimesti ja hyvällä mielellä. Viikkopalaveri toimisi samalla myös palautteenantotilaisuutena, jolloin palautetta voidaan antaa kootusti ja yhteisesti molemmin puolin. Palaverit auttaisivat myös yleisen tiedon jakamisessa, sillä haastatteluissa tuli myös ilmi, että haastateltavat kokivat olevansa epätie-toisia yrityksessä tapahtuvista asioista, kuten uusista työntekijöistä tai toimintatapojen muutoksista.

6.3 Vertailtavan yrityksen palautekäytännöt ja työhyvinvointi

Aineistoa on hankittu myös benchmarking-menetelmällä, haastatteleamalla toista yritystä sähköpostitse. Vertailtava yritys on palkittu hyvästä toiminnastaan ja henkilöstön työhyvinvoinnista, jonka vuoksi yrityksen haastattelussa keskityttiin sen palautekulttuurin toimintojen sekä henkilöstön hyvinvoinnin nykytilan arvioimiseen. Yritykseen lähetetty sähköpostiviesti ja haastattelukysymykset ovat nähtävissä liitteessä 3.

Vertailtavassa yrityksessä ei ole tehty erillistä palautesopimusta, vaan palautekulttuuri on liitetty osaksi yrityksen toimintaprosesseja, jotta palautteenanto ei jäisi tekemättä missään yksikössä. Yrityksessä hyödynnetään aina valmentavaa johtamistyyliä, joka pätee myös palautteenantoon; palautekeskustelussa mietitään aina mistä palaute johtui ja miten sen voisi ehkäistä. Valmentavan tyyli auttaa tilanteen vuorovaikutteisuuuteen ja yhteisymmärrykseen palautteen

syistä ja seurauksista. Palautteenantotilanteessa keskitytään siihen, että sen saaja itse ymmärtää palautteen syyn ja motivoituisi siitä positiivisesti.

Yrityksessä hyödynnetään kuukausipalavereja, joissa myös palkitaan eniten positiivista palautetta saaneita henkilöitä. Palkitsemisen tarkoitus on tunnistaa henkilöstön onnistumiset ja jakaa ne myös muiden työyhteisön jäsenien kesken. Lisäksi yrityksessä korostetaan reklamaatioiden hyötyjä, eikä niitä oteta vastaan negatiivisella mielellä. Yrityksen johto pyrkii kannustamaan henkilöstöä vastaanottamaan myös reklamaatioita positiivisella asenteella, sillä ne paljastavat, missä heillä on kehitettävää ja antaa siihen myös oivan tilaisuuden. Reklamaatioita ei pidetä moitteita työntekijälle vaan tietona siitä, mitä voitaisiin tehdä toisin.

Itse palautteenantotilanne vaihtelee yrityksessä sen luonteen mukaisesti. Rakentavaa palautetta annetaan nimellisesti sekä nimettömästi yhteisesti tai kahden kesken yksityisesti. Yrityksessä kuitenkin pyritään käsittelemään sekä negatiiviset että positiiviset palautteet yhdessä, jotta kaikki olisivat tietoisia kehityksen tarpeesta tai hyvästä työpanoksesta. Yrityksen kuukausipalavereissa keskustellaan tärkeimmistä palautteista nimellisesti, johon on pyydetty työntekijän lupa. Suurin osa henkilöstöstä haluaakin jakaa myös epäonnistumisensa työyhteisössä, jossa palaute käsitellään aina hyvällä mielellä ja se otetaan vastaan yhteisenä kehitysideana.

Vertailtavassa yrityksessä koetaan vahva yhteys palautteen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin. He kokevat työyhteisössään innostusta ja arvostuksen tunnetta, jotka ovat lähtöisin työntekijöiden asenteista. Yrityksen henkilöstö kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi, mitä tukevat aidot asiakastarinat. Henkilöstöä kannustetaan jatkuvasti jakamalla asiakaspalautetta sekä henkilökohtaista palautetta esimieheltä, jotta työhyvinvoinnin tilaa voidaan pitää yllä. Palautetta hyödynnetään työhyvinvointia tukemassa kaikilla ulottuvuuksilla. Yritys antoi hyvän esimerkin fyysisen työhyvinvoinnin kehittämisestä, joka oli lähtöisin työntekijältä tulleesta palautteesta: työntekijä ilmaisi huolensa siitä, että uuden käyttöönotetun imurin kahva ei ole yhtä ergonominen kuin aiemmin. Palautteeseen puututtiinkin heti ja uutta imuria ei tilata enää jatkossa.

Yrityksen toimintamalleihin kuuluu, että heillä ei tunnisteta negatiivista palautetta. Reklamaatiot, asiakkailta tulleet moitteet tai muu huonosävyinen palaute käsitellään aina kehittävänä. Palautteet jaetaan henkilöstölle avoimesti yhdessä keskittyen asioihin, jotka ohjaavat toimintaa kehittävästi oikeaan suuntaan. Yrityksessä hyödynnetään asiakaspalautetta henkilöstön kannustamiseen ja motivoimiseen. Asiakaspalautetta kerätään strategisesti ja suunnitellusti ja sitä saadaankin huomattavia määriä. Palaute on suurimmaksi osaksi positiivista, jolloin sitä pystytäänkin jakamaan henkilöstölle suuremmassa suhteessa kuin kehittävää palautetta. Tämän vertailukehittämishaastattelun keskeisin tulos olikin se, että hyvinvoivassa yrityksessä kaikki palaute käsitellään avoimella asenteella yhdessä vuorovaikutteisesti. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osana toimintamalleja, eikä palautetilanteita pelätä lainkaan. Yrityksen valmentava johtamistyyli luo hyviä asenteita ja luottamusta työyhteisössä, jolloin palautetta voidaan jakaa hyvällä mielellä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksista syntyneitä johtopäätöksiä kriittisesti samalla analysoiden niiden luotettavuutta. Tulosten ja johtopäätösten pohjalta esitellään myös kehittämisehdotukset toimeksiantajalle, joiden avulla toimeksiantaja voi kehittää palautekulttuuriaan työhyvinvointia tukevaksi. Luvussa tarkastellaan myös koko tutkimuksen luotettavuutta opinnäytetyöprosessia tarkastellen. Tutkimuksen luotettavuutta perustellaan sekä kirjallisuudella että tutkijan omilla näkemyksillä.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi vahva yhteys palautteen tuomien hyötyjen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin. Työn toimeksiantajan kannalta tutkimuksesta saatiin paljon hyviä tuloksia, mutta myös kehitettäviä toimintatapoja. Tulokset tukivat toisiaan, kun niitä kerättiin suoraan toimeksiantajan työntekijöiltä mutta myös hyvinvoivalta yritykseltä, joka antoi uutta perspektiiviä käsiteltäviin asioihin ja vahvisti tämän tutkimuksen väittämiä. Tulokset ovat analysoitu keskittyen tutkimuskysymykseen vastaamiseen sekä tämän työn tavoitteiden saavuttamiseen. Tulokset yhdistettiin toisiinsa alusta alkaen, jotta niistä tehdyt analyysit ja johtopäätökset ovat luotettavampia ja hyödyllisempiä.

Tutkimuksesta saimme selville, että palaute vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin hyvinkin paljon, sillä palaute voimaannuttaa, antaa energiaa ja vahvistaa työntekijän omia voimavaroja. (Sarkkinen 2017; Pakka & Rätty 2010, 8 – 9). Palautteella on suuri merkitys työhyvinvoinnin muodostumisessa sen kaikilla osa-alueilla, jotka esimerkiksi Ojala ja Ahonen (2003, 21) ovat esittäneet kuvassa 1. Tutkimuksesta kävi myös ilmi työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostumisen osa-alueet ja, kuinka niitä voidaan hyödyntää kehittämisessä. Työhyvinvointi on jaettu pienempiin, tehokkaammin tarkasteltaviin osiin Mankan ja Mankan (2016, 51 – 63) työhyvinvointipääoma-käsitteen avulla.

Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin miten palautekäytäntöjä tulisi kehittää siten, että niiden tarkoitus on tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointiin vaikuttava palaute koostuu organisaation palautetaidoista ja palautekulttuurista sekä asiakaspalautteesta (Hyvärinen 2016). Palautetaitojen kehittäminen perustuu vuorovaikutustaitoihin ja kommunikaatiokykyyn, joita Rytikangas (2011, 90 – 91) kannustaa kehittämään organisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten palautekulttuuria voidaan parantaa ja, miten palautesopi-
mus voidaan luoda, mitkä Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2014, 180 – 192) mukaan vaikuttavat suuresti työhyvinvointiin.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään toimeksiantajan työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa sekä, miten palautekulttuurin kehittämisellä voidaan siihen vaikuttaa. Tuloksista voidaan päätellä, että toimeksiantajan työntekijöiden työhyvinvointi on tällä hetkellä hyvällä mallilla mutta yrityksen palautekulttuurissa on paljon kehitettävää. Tuloksia analysoidessa tulee ottaa huomioon se, että lähes kaikki työhyvinvoinnin kyselyyn vastanneista ovat olleet toimeksiantajan yrityksessä työsuhteessa suhteellisen vähän aikaa. Tämä toikin tuloksiin syvällisyyttä siinä, että kaikki tutkimuksen kyselyyn ja haastatteluihin vastanneet kokivat saavansa palautetta liian vähän ja, että se on vaikuttanut negatiivisesti etenkin työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Kun tuloksia käsitellään yhdessä, voidaan päätellä toimeksiantajan yrityksen nykyisen työhyvinvoinnin tilan heikkenevän nopeasti, jos sen palautekulttuuriin ei tehdä muutoksia. Tulokset vaikuttavat kuitenkin hyviltä toimeksiantajan kannalta, sillä työntekijät kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä hyväksi, joka antaa toimeksiantajalle aikaa ja mahdollisuuksia kehittää palautekulttuuriaan.

Tutkimusaineistoa kerättiin myös vertailtavalta yritykseltä, jotta toimeksiantajalle voidaan esittää konkreettinen esimerkki toimintatavoista, joita voidaan kehittää. Vertailukehittämisen avulla tuloksista saatiin luotettavampia ja elävämpiä, sillä sen avulla voidaan esittää, miten palaute vaikuttaa työhyvinvointiin käytännön toimintatapojen avulla. Sauristo ja Parikka (2014) huomauttavat, että vertailtava yritys tulee olla suunnilleen samankokoinen ja samankaltainen toimija kuin kehitettävä yritys, jotta vertailusta saadut tulokset ovat hyödyllisempiä. Tässä tutkimuksessa vertailtava yritys toimii samalla alalla ja samoissa mittasuhteissatoimeksiantajan kanssa. Se on myös palkittu henkilöstön tyytyväisyydestä ja hyvästä ilmapiiristä, jonka vuoksi sen haastattelusta saadut tulokset ovat todettu luotettaviksi ja toimiviksi.

7.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tuloksista ilmeni toimeksiantajan yrityksessä olevan hieman negatiivinen ilmapiiri, jossa ongelmia ei ratkota yhdessä vuorovaikutteisesti. Tärkeintä toimeksiantajan yrityksessä olisikin kehittää työntekijöiden ja johdon välistä suhdetta ja keskustelutaitoja. Toimeksiantajan työntekijät tunsivat tulosten mukaan olonsa epämukavaksi ongelmatilanteiden tai rakentavan palautteen käsittelyssä. Toimeksiantajan yrityksessä on tarvetta yhteisille hetkille, joissa sekä johto että työntekijät voivat keskustella avoimesti ja luotettavasti. Työhyvinvoinnin kehittämiseen voidaan vaikuttaa myös lisähenkilöstön palkkaamisella, sillä tutkimuksen tuloksista ilmeni toimeksiantajan yrityksessä olevan suuri työtaakka. Toimeksiantaja onkin jo rekrytoinut työntekijöitä, jota tulisi tulosten mukaan jatkaa niin kauan, kunnes yrityksen kasvuvaihe tasoittuu.

Sekä työntekijöiden että yrityksen johdon tulee kiinnittää enemmän huomiota asioiden ilmaisemiseen ja asennekysymyksiin. Keskustelutilanteita voidaan kehittää käyttäytymällä hyvällä, luotettavalla asenteella toista kohtaan. Vuorovaikuttamista ja henkilöstön välisiä suhteita voidaan parantaa pitämällä esimerkiksi kuukausittaisia palavereja. Palaverin tarkoitus olisi olla yhteinen keskusteluhetki, jossa käsitellään yrityksessä tapahtuvia asioita sekä työntekijöiden ja johdon tuntemuksia hyvällä mielellä turvallisessa ympäristössä. Tiedonkulkeminen ja yleisen palautteen antaminen palaverien aikana kehittää jo huomattavasti toimeksiantajan yrityksessä olevia ongelmakohtia.

Tutkimukseen liitetyt kehittämissideat rakentuvatkin pääosin työntekijöiden osallistamisesta sekä vuorovaikuttamisen parantamisesta. Kuukausipalaverit ovat loistava keino kehittää kumpaakin aluetta samanaikaisesti ja tehokkaasti. Palaverit antavat mahdollisuuksia kehittää esimerkiksi:

- työntekijöiden osallistamista,
- työyhteisötaitoja,
- onnistumisten tunnistamista ja
- palautteen jakamista.

Kuukausipalavereissa keskeisintä olisi osallistaa työntekijöitä yrityksen toiminnan päätöksentekoon ja uuden ideoimiseen. Työntekijät tekevät siivoustyötä kentällä hyvin itsenäisesti, jonka vuoksi heidän tulisi olla suuremmassa asemassa työasioihin liittyvissä päätöksissä. Toimeksiantajan yritys voi saada myös paljon eri näkökulmia ja uusia ehdotuksia juurikin niiltä henkilöiltä, jotka voivat arvioida keinoja parantaakseen omia työtapojaan. Palaverit toimisivat keskustelutilaisuutena, jossa käydään läpi kootusti kuukauden asiat ja jaetaan palautetta. Palavereissa jaettu palaute voi olla esimieheltä, työntekijältä tai asiakkaalta, mikä jaetaan yhteisesti nimettömästi tai nimellisesti. Jaettu palaute voi olla positiivista tai rakentavaa, mutta tärkeintä on, että se käsitellään yhdessä arvioiden, mitkä tekijät johtivat palautteen syntyyn, miten voidaan tarpeen mukaan kehittyä ja miten toimitaan jatkossa. Palavereissa voidaan nostattaa työyhteisön ilmapiiriä tunnistamalla työntekijöiden onnistumiset ja luomalla arvostuksen tunnetta.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin valmentavaa johtamistyyliä (s. 16 – 18.), jonka muodoista etenkin palveleva johtaminen tulisi omaksua, jotta työhyvinvointia ja palautekulttuuria voidaan kehittää tavoitteellisemmin. Lisäksi työhyvinvoinnin seurantaan on laadittava tavoitteellinen mittari, jonka avulla voidaan seurata kehityksen onnistumista. Työhyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi vuosittain työhyvinvoinnin tikkataulu työkalulla.

Palautekulttuurin kehittäminen edellyttää koko organisaation henkilöstön osallistumista. Tästä syystä ensimmäisiä askeleita toimeksiantajalle olisi perehtyä työyhteisö- ja palautetaitoihin, joista voidaan pitää yhteinen koulutus. Samassa koulutuksessa voidaan luoda organisaation palautesopimus yhdessä,

jotta jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää palautteen merkityksen ja uudet toimintamallit. Tämä palautesopimus toimii myös perehdytysvaiheessa, kun uusia työntekijöitä palkataan yritykseen. Sopimus toimii jo näin itsessään perehdyttääkseen uuden työntekijän toimeksiantajan palautekulttuuriin. Palautekulttuurin kehittämisen jatkuva prosessi on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Palautekulttuurin kehittämisprosessi

Kuvasta 9 ilmenee, että palautekulttuurin kehittämiseen tarvitaan jatkuvaa seuranta. Palautteen tarpeet vaihtelevat niin työhyvinvoinnin tilan, työmäärän kuin ulkoistenkin tekijöiden mukaan, jonka vuoksi toimeksiantajan yritykseen tulee valita sopivat mittarit palautekulttuurin seurantaan. Mittari voi yksinkertaisuudessaan olla pieni kysely, jonka avulla selvitetään, tarvitsevatko palautekäytännöt kehittämistä. Aina uusia toimintatapoja luodessa tulee pitää yhteinen koulutus, luoda palautesopimus ja valvoa sen toteutumista, jotta voidaan huolehtia jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumisesta myös käytännössä.

Työntekijöiden osallistaminen ja yhteinen päättäminen sitouttavat henkilöstöä noudattamaan uusia toimintatapoja myös jatkossa. Palautetta tarvitaan jatkuvasti, pienellä tai suurella mittakaavalla. Jo itsessään pienen tuntuinen ”hyvää työtä!” -lausahdus voi olla toisen päivän pelastus. Tärkeintä on huomioida, että positiivista palautetta pyrittäisiin antamaan enemmän kuin rakentavaa, jotta työntekijä ei tunne oloaan epäonnistuneeksi. Toisaalta, oikein annettu palaute ei olekaan koskaan mitään muuta kuin positiivista.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun ei ole luotu niin selkeitä sääntöjä kuin määrälliselle tutkimukselle, jonka vuoksi luotettavuuden kriteerit voivat vaihdella tutkimuksen luonteen mukaisesti. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan useimmiten tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kautta, joita voidaan käyttää osin myös laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa. Käsitteet ovat kuitenkin muotoutuneet laadullisessa tutkimuksessa reaaliseksi ontologiaksi, jonka mukaan tulee keskittyä tarkastelemaan, onko tutkimuskohde reaalisesti olemassa, vaikka se irrotettaisiin objektiivisen tiedon etsimisestä sosiaalisesta todellisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei tule täten väittää tehtyjä tulkintoja totuudeksi, sillä tutkimuksen luonne on usein monikäsitteinen; laadullisessa tutkimuksessa tulee huomioida niin teoreettinen kuin tuloslähtöinenkin kriittisyys, jolloin ilmiöitä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat, että reliabiliteetin ja validiteetin käsitteistä on yhdistelty erinäisiä kriteerejä, joilla laadullista tutkimusta voidaan arvioida. He korostavat, että näitä kriteerejä olisi hyvä käyttää juurikin niissä tutkimuksissa, joissa on käytetty sisällönanalyysia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vakiintuneisuus. Uskottavuuden osalta tutkimuksessa tulee tarkastella sen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraalisuutta. Lisäksi mietitään, vastaako tutkimuksessa kerätty aineisto tutkijan tekemää käsitteellistämistä sekä tutkimukseen osallistuvien käsityksiä. Siirrettävyyden kriteerillä voidaan tutkia, pystytäänkö tutkimuksen tuloksia siirtämään toiseen ulkopuoliseen samankaltaiseen ympäristöön. Kriteereissä mainittu luotettavuus tarkoittaa sitä, että ensinnäkin ulkopuolinen henkilö tarkastaa tutkimuksen toteutumisen. Toiseksi, tutkijan tulee huomioida ulkopuoliset ennustamattomasti tutkimukseen vaikuttavat tekijät ja, että tutkimus on toteutettu yleisin tieteellistä tutkimusta ohjaavin periaattein. Vakiintuneisuus tarkoittaa kriteerinä sitä, että ulkopuolinen henkilö tarkastaa myös tutkimuksen tulokset, johtopäätökset, tulkinnat ja mahdolliset kehittämisehdotukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Lisäksi luotettavuuden arvioimisessa tulee huomioida, että se keskittyy vahvasti tutkittavaan kohteeseen ja tutkijan omaan metodologiaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toisesta näkökulmasta, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaatiolla, joka tarkoittaa useiden eri aineistotyyppien, teorioiden tai analyysimenetelmien yhdistelemistä. Luotettava laadullinen tutkimus keskittyy tutkittuun aiheeseen tulosten analysoimisessa, aineistonhankinnassa ja tutkimusmenetelmien valinnassa. (Koppa 2010.)

Tätä tutkimusta työstäessä tutkijan näkökulmat ovat vaihdelleet ja eri tutkimusmenetelmien käyttöä on arvioitu. Tutkimus on rakentunut kokonaisuudeksi pienin askelin, sillä tutkija keskittyi perehtymään ensin aiheeseen syvällisesti, jotta aineistonhankinnassa ja tulosten esittämisessä pystyttiin soveltamaan tietoa paremmin. Tutkija pyrki käyttämään useita tutkimusmenetelmiä ja aineistonhankintatapoja, jotta saisi tutkimukseen enemmän näkökulmia ja konkreettisia tuloksia. Luotettavuuden kannalta tutkija katsoo kriittisesti tutkimuksen aikana muuttunutta metodologiaa, joka on mukautunut matkan varrella paljonkin. Toisaalta, tutkimuksen aihe on hyvin moninaisesti ymmärretty ilmiö, joten tutkimuksen todellisuuden kannalta tutkijan avoin mieli on auttanut tutkimuksen muodostumista asiakeskeisemmäksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vapaasti missä tahansa yrityksessä, jossa voidaan tehdä myös omaa sisäistä tutkimusta aiheesta. Tuomen ja Sarajärven (2018) kriteereistä vakiintuneisuus täytyy lähes automaationa, sillä opinnäytetyönä tehty tutkimus tarkastetaan aina ulkopuolisella taholla. Opinnäytetyö on koottu eettisin sekä tieteellisin periaattein.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnettiin niukasti sellaisia lähteitä, joissa käsiteltiin suoraan palautteen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuksen teoriaosa olisi voinut saada enemmän sisältöä ja vastata paremmin tutkimusongelmiin, jos työn aihetta käsitteleviä lähteitä olisi hyödynnetty enemmän. Työssä mainittiin lähteiden ja aiempien tutkimusten vähyys, mutta esimerkiksi tutkimuksia ei etsitty hyödyntäen kaikkia tiedonhakukanavia, joista lisätietoa olisi voinut löytyä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ei myöskään esitellä selkeää toimintaohjetta palautekulttuurin kehittämiselle tai sen arvioimiselle. Palautekulttuurin kehittämiseen on esitetty palautesopimuksen teko, mutta benchmarking-tulokset taas todistavat, että erillistä palauteso-

pimusta ei välttämättä tarvita, jos palautekäytännöt esitetään yrityksen toimintamalleissa. Benchmarking-tuloksista kävi myös ilmi, miten kuukausipalaverit toimivat loistavana palautteenanto- ja vuorovaikutustilanteena, mutta niiden hyödyistä ei ollut kuin maininta työn teoriaosassa.

Myös tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella hieman kriittisesti, sillä tulosten analysoinnin ja kehittämisehdotusten luonnin aikana työhyvinvoinnin tikkataulun väittämiin ja teemahaastatteluiden kysymyksiin syntyi uusia ideoita. Tutkimusaineistoa kerätessä olisi voinut syventyä enemmän siihen, miten palautetta on toimeksiantajan yrityksessä käsitelty aiemmin ja miten se on suoraan vaikuttanut palautteen saajan mielentilaan. Esimerkiksi haastattelujen aikana olisi voitu kysyä, käsitelläänkö palautteita tällä hetkellä yhteisesti tai nimettömästi lainkaan ja pyritäänkö palautteen syyt ja jatkotoimenpiteet selvittämään saman tien vuorovaikutteisesti. Syventyminen palautteenantotilanteeseen olisi antanut tuloksille enemmän sisältöä ja selittänyt niiden syy-seuraussuhteita.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyölle oli selkeä tarve niin yleisesti kuin toimeksiantajan organisaatiossakin. Opinnäytetyön aihetta ei olla käsitelty itsessään aiemmissä tutkimuksissa, sillä ne ovat pääsääntöisesti keskittyneet kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin parantamiseen, jossa palaute on ollut vain pienessä osassa. Työn tulosten mukaan toimeksiantajan työntekijät kaipasivat selkeästi palautekulttuurin uudistusta, jonka todettiin vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa huomattavasti.

Opinnäytetyöprosessi oli onnistunut ja se muuttui paljon matkan varrella, jotta työstä saatiin mahdollisimman ajankohtainen, puolueettomasti tutkiva ja monisäkeinen. Työn toimeksiantaja ja muut ulkopuoliset tahot hyötyvät opinnäytetyöstä palautekulttuurin kehittämisessä, sekä etenkin sen ymmärtämisessä. Työ toimii myös niin sanottuna oppikirjana palautekulttuurista ja siitä, miten se todellisuudessa vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyöprosessissa pyrittiin huomioimaan tutkimuskysymykset jokaisessa osa-alueessa, jotta työstä tulisi mahdollisimman tarkka, eikä se eksyisi sivuraiteille.

Työn kehittämissuositukset ovat luotu suoraan toimeksiantajan organisaatioon yrityksen työntekijöiden kertoman mukaan, joten niitä tulee tarkastella ja hyödyntää rajoitetusti muissa organisaatioissa. Työn tuotoksista on hyvää suuntaa myös muille organisaatioille palautekulttuurin kehittämisessä, mutta niitä tulee muokata oman yrityksen tilanteen mukaisesti. Työstä voidaan hyötyä tarkemmin tekemällä samankaltaisen tutkimuksen myös muihin organisaatioihin. Tässä työssä käytetyt kyselyt ja teemahaastattelut ovat tehokkaita tapoja selvittää, mitä yrityksen työntekijät toivovat palautekulttuurilta ja miten he kokevat työhyvinvointinsa tilan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää palautteen ja työhyvinvoinnin teoriaa ja selittää niiden yhteyttä toisiinsa. Tutkija hieman pettyi niiden lähteiden vähäisyyteen, jotka olisivat liittäneet nämä kaksi asiaa paremmin toisiinsa. Tämäkin kuitenkin kertoo tutkimuksen todellisesta tarpeesta ja, kuinka työn tuotoksissa on analysoivampi luonne tulosten ja aineiston perusteella. Työn aihe muokkasi tutkijan omia asenteita paljonkin, sillä aiheeseen syvälinen perehtyminen ohjasi tutkijaa myös omassa työelämässään ottamaan tutkitut asiat paremmin huomioon.

Opinnäytetyö valmistui ajallaan aikataulussa, joka oli tiukka. Tutkija työskentelee myös itse toimeksiantajan yrityksessä, mikä antoi mahdollisuudet joustaville kysely- ja haastatteluajoille. Monet toimeksiantajan työntekijät muistelivat haastatteluissa käsiteltyjä asioita myös jälkeenpäin ja kertoivat tuntemuksiaan haastatteluajojen jälkeen, jos jotain oli tilanteessa päässyt unohtumaan. Opinnäytetyö muuttui jatkuvasti etenkin teoreettisen viitekehysten aikana ja työn ajallaan valmistuminen herätteli hieman stressiä. Mitä syvemmälle tutkittavaan aiheeseen ja käytettyihin lähteisiin tutkimuksessa päästiin, sitä enemmän sovellettavaa tietoa löydettiin. Vasta teoreettista viitekehystä kirjoittaessa tutkija ymmärsi kokonaisuudessaan aiheen laajuuden, jolloin teoria-aineistosta lähdettiin karsimaan epäoleelliset asiat pois ja syventymään vain oleelliseen tietoon.

Tutkimuksen tuloksia käsitellessä oli erittäin vaikeaa huomioida vain tutkimuskysymysten kannalta oleellisimmat asiat, sillä kyselyjen, haastattelujen ja benchmarking-menettelyn tulokset vaikuttivat kaikin puolin hyödyllisiltä. Tulokset olivat käsittely- ja analysointivaiheessa vaikeita erottaa toisistaan, sillä

ne kaikki tuntuivat kytkeytyvän toisiinsa. Etenkin haastattelujen litterointi tuotti tuskaa, kun äänitteistä täytyi erottaa tutkimukseen mukaan otettavat asiat. Kuitenkin pikkuhiljaa tuloksiakin pystyttiin rajaamaan siten, että ne käsittelevät vain tutkimusongelmia ja -kysymyksiä.

Työhyvinvointi ja palautekulttuuri ovat jatkuvasti muuttuvia käsitteitä, jonka vuoksi lisää tieteellisiä tutkimuksia, artikkeleita ja oivalluksia syntyy varmasti myös myöhemmin lisää. Uusia toimintamalleja ja tutkimuksia voidaan mahdollisesti yhdistellä tähän tutkimukseen tai hyödyntää omina, uudistettuina ajattelutapoina.

LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Helsinki: Human Interest.

Airaksinen-Aminoff, P. 2016. Transformationaalinen johtaja on tämän päivän Jedi. Blogi. Päivitetty: 28.9.2016. Saatavissa: <https://mif.fi/transformationaalinen-johtaja-on-taman-paivan-jedi/> [viitattu 25.3.2019].

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com> [viitattu 3.4.2019].

Almenoksa, M. 2017. Asiakaspalvelun takana. Artikkel. Päivitetty: 28.3.2017. Saatavissa: <https://momentgroup.fi/asiakaspalvelun-takana/> [viitattu 20.3.2019].

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto> [viitattu 11.3.2019].

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com> [viitattu 6.4.2019].

Florentine, S. 2017. How to track employee well-being as a KPI. Artikkel. Päivitetty: 6.2.2017. Saatavissa: <https://www.cio.com/article/3166010/how-to-track-employee-well-being-as-a-kpi.html> [viitattu 5.3.2019].

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Espoo: Oy Imperial Sales AB.

Heathfield, S. 2018. How to receive feedback with grace and dignity. Artikkel. Päivitetty: 29.7.2018. Saatavissa: <https://www.thebalancecareers.com/receive-feedback-with-grace-and-dignity-1916643> [viitattu 15.3.2019].

Hellman, E. 2018. Työhyvinvointi on investointi, joka maksaa itsensä takaisin. Artikkel. Päivitetty: 12.1.2018. Saatavissa: <https://www.naava.io/fi/editorial/ty%C3%B6hyvinvointi-on-investointi-joka-maksaa-itsens%C3%A4-takaisin> [viitattu 28.2.2019].

Hyvärinen, P. 2016. Palautteen merkitys työn ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. PDF-dokumentti. Päivitetty: 26.8.2016. Saatavissa: http://www.uef.fi/documents/408988/0/8+Palautteen+merkitys+Oivalus_260816.pdf/351eb410-8359-4a6b-8bfd-724d8a5ba342 [viitattu 12.3.2019].

Hänninen, H. 2018. Työhyvinvoinnin mittarit uudistuvat. Yhteistyössä parempaan työhyvinvointiin. Artikkel. Päivitetty: 31.7.2018. Saatavissa: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/tyohyvinvoinnin-mittarit-uudistuvat-yhteistyossa-parempaan-tyohyvinvointiin/> [viitattu 11.3.2019].

Ilmarinen s.a. Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf> [viitattu 30.1.2019].

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. PDF-dokumentti. Päivitetty: 2.2.2006. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf> [viitattu 2.4.2019].

Kansallinen ennakoitiverkosto. 2010. Benchmarking- ja edelläkävijäanalyysit ennakoinnin perusmenetelmänä. Artikkel. Päivitetty: 7.9.2010. Saatavissa: <http://foresight.fi/benchmarking-ja-edellakavijaanalyysit-ennakoinnin-perusmenetelmana/> [viitattu 5.4.2019].

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Koppa. 2019. Jyväskylän yliopisto. Tutkimusmenetelmät ja -aineisto. Artikkel. Päivitetty: 21.1.2019. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjasto-tuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja> [viitattu 4.4.2019].

Koppa. 2010. Jyväskylän yliopisto. Tutkimuksen toteuttaminen. Artikkel. Päivitetty: 9.3.2010. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolut/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus> [viitattu 26.4.2019].

Kruse, K. 2014. How to receive feedback and criticism. Artikkel. Päivitetty: 12.8.2018. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2014/08/12/how-to-receive-feedback-and-criticism/#540d653c7c3f> [viitattu 15.3.2019].

Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Artikkel. Päivitetty: 12.12.2018. Saatavissa: <https://www.spoken.fi/sisallonanalyysi/> [viitattu 29.4.2019].

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Murto, K. 2017. Työhyvinvointi on kannattava sijoitus. Artikkel. Päivitetty: 31.3.2017. Saatavissa: <http://www.businessopas.fi/henkilosto/tyohyvinvointi-on-kannattava-sijoitus> [viitattu 28.2.2019].

Mäkinen, P. 2014. Työyhteisötaidot. PDF-dokumentti. Päivitetty: 27.3.2014. Saatavissa: <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoyhteisoetaidot/Tyoyhteisotaidot-original.pdf> [viitattu 30.1.2019].

Männistö, J. 2013. Asiakaspalautteen merkitys liiketoiminnalle. Artikkel. Päivitetty: 10.12.2013. Saatavissa: <http://www.tapinfeedback.com/blogi/asiakaspalautteen-merkitys-liiketoiminnalle> [viitattu 20.3.2019].

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/files/5625/Tyosta_hyvinvointia.pdf [viitattu 12.3.2019].

Parvinen, A. & Tuominen, K. 2011. Työhyvinvoinnin johtaminen. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Perttunen, P. 2018. Kenelle asiakaspalaute kuuluu – johtajalle vai työntekijälle? Blogi. Päivitetty: 2.7.2018. Saatavissa: <https://blog.zef.fi/kenelle-asiakaspalaute-kuuluu-johtajille-vai-tyontekijalle> [viitattu 20.3.2019].

Pyöriä, P. (toim.) 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

RajatOn. 2015. Tutkijan ABC. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://rajatontiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/#Alkuun> [viitattu 1.4.2019].

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Artikkel. Päivitetty: 20.3.2017. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/> [viitattu 12.3.2019].

Sauristo, H. & Parikka, E. 2014. Benchmarking-menetelmä työyhteisön kehittämisessä. Blogi. Päivitetty: 22.3.2014. Saatavissa: <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarking-menetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/> [viitattu 5.4.2019].

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Artikkel. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 27.1.2019].

Tolkki, O. 2012. Yrityksen työhyvinvoinnin mittaaminen ja keskeiset tunnusluvut. SlideShare-esitys. Päivitetty: 9.2.2012. Saatavissa: https://www.slideshare.net/tyoelakeyhtio_varma/lahipaiva1-tolkki [viitattu 11.3.2019].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com> [viitattu 31.3.2019].

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi. Artikkel. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 27.1.2019].

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. E-kirja. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com> [viitattu 3.4.2019].

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf [viitattu 2.4.2019].

Verco. 2017. Asiakaspalaute jatkuvan kehityksen tukena. Artikkel. Päivitetty: 16.5.2017. Saatavissa: <https://www.verco.fi/2017/05/16/asiakaspalaute-jatkuvan-kehityksen-tukena/> [viitattu 20.3.2019].

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Västilä, T. 2016. Työyhteisön hyvinvoinnin mittarit kuntoon. Artikkel. Päivitetty: 25.2.2016. Saatavissa: <https://telma-lehti.fi/tyoyhteison-hyvinvoinnin-mittarit-kuntoon> [viitattu 11.3.2019].

Workwell s.a. Mental Health and Wellbeing in the Workplace. Feedback and Recognition. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttophs.govt.nz/vdb/document/1803> [viitattu 30.1.2019].

KUVALUETTELO

Kuva 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. Ojala, L. & Ahonen, G. 2003.

Kuva 2. Inhimillisen pääoman kytkennät. Manka, M-L. & Manka, M. 2016.

Kuva 3. Strategisen hyvinvoinnin mittariston kokonaiskoonti. Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Saatavissa: <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto> [viitattu 11.3.2019].

Kuva 4. Palautetaidot. Hyvärinen, P. 2016. Saatavissa: http://www.uef.fi/documents/408988/0/8+Palautteen+merkitys_Oivallus_260816.pdf/351eb410-8359-4a6b-8bfd-724d8a5ba342 [viitattu 12.3.2019].

Kuva 5. Palautesopimuksen laatiminen. Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014.

Kuva 6. Asiakaspalaute jatkuvan kehityksen tukena. Verco. 2017. Saatavissa: <https://www.verco.fi/2017/05/16/asiakaspalaute-jatkuvan-kehityksen-tukena/> [viitattu 20.3.2019].

Kuva 7. Työkalu: työhyvinvoinnin tikkataulu. Manka, M-L. & Manka, M. 2016.

Kuva 8. Työkalu: työhyvinvoinnin tikkataulu. Muokattu. Manka, M-L. & Manka, M. 2016.

Kuva 9. Palautekulttuurin kehittämisprosessi.

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Hyvinvoiva työntekijä. Työterveyslaitos s.a. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 27.1.2019].

Taulukko 2. Hyvinvoiva työyhteisö. Työterveyslaitos s.a. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> [viitattu 27.1.2019].

Taulukko 3. Taitava esimies ja alainen. Mäkinen, P. 2014. Saatavissa: <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoeyhteisoetaidot/Tyoyhteisotaidot-original.pdf> [viitattu 30.1.2019].

Taulukko 4. Aineistonkeruun päämuodot. Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com> [viitattu 31.3.2019].

Taulukko 5. Terveys ja elämäntilanne. Liite 1.

Taulukko 6. Työ. Liite 1.

Taulukko 7. Työyhteisö. Liite 1.

Taulukko 8. Osaaminen. Liite 1.

Taulukko 9. Johtaminen. Liite 1.

Taulukko 10. Tiimin toimivuus. Liite 1.

Taulukko 11. Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus. Liite 1.

TYÖKALU: TYÖYHTEISÖN HYVINVOINNIN TIKKATAULU

Pisteytä seuraavat väittämät asteikolla 1-5.

- Väittämä pitää paikkaansa: 1 pistettä = Täysin eri mieltä
 2 pistettä = Jokseenkin eri mieltä
 3 pistettä = Ei samaa eikä eri mieltä
 4 pistettä = Jokseenkin samaa mieltä
 5 pistettä = Täysin samaa mieltä

Terveys ja elämäntilanne	Asteikolla 1 - 5
Työterveyspalvelut ovat tarpeeksi kattavat ja tukevat hyvinvointiani.	
Esimieheni huolehtii jaksamisestani.	
Työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työpaikallani (ergonomiset työvälineet ja asennot).	
Työnantajani on kiinnostunut hyvinvoinnistani.	
Minulle on mitoitettu tarpeeksi aikaa työskentelemiseen, eikä kiire haittaa työskentelyäni.	
Työyhteisömme joustaa eri elämäntilanteet huomioiden.	

Työ	Asteikolla 1 - 5
Minä ja muut työntekijät ymmärrämme työyhteisömme tavoitteet ja perustehtävän.	
Tunnen voivani osallistua työtäni koskevien tavoitteiden asettamiseen.	
Minulla on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista.	
Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti.	
Työyhteisöllämme on toimivat pelisäännöt.	
Koen voivani vaikuttaa työn tekemisen aikatauluihin.	

Työyhteisö	Asteikolla 1 - 5
Pidämme tarpeeksi palaverreja, jotka tukevat työskentelyäni.	
Voin keskustella avoimesti epäonnistumisista ja virheistä työyhteisössäni.	
Pidämme toisiamme ajan tasalla työasioissa.	
Työskentelemme yhdessä sujuvasti.	
Tunnen olevani ymmärretty ja hyväksytty omana itsenäni.	
Asenteemme on "toimimme yhdessä".	

Osaaminen	Asteikolla 1 - 5
Minulle annetaan mahdollisuus osaamiseni kehittämiseen ja oppimiseen.	
Työyhteisössämme on tarvittava osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi.	
Minulla on mahdollisuus kehittää työtäni.	
Koen, että kehityskeskustelukäytäntömme on toimiva.	
Henkilöstöä palkitaan hyvästä suorituksesta.	
Toimimme työyhteisössä yhdessä toteuttaaksemme uusia ideoita.	

Johtaminen	Asteikolla 1 - 5
Voin luottaa esimieheeni.	
Esimieheni kunnioittaa oikeuksiani.	
Esimieheni on tavoitettavissa tarpeeksi nopeasti.	
Esimieheni kohtelee minua ystävällisesti ja huomaavaisesti. Esimieheni ei rankaise minua epäonnistumisistani, vaan antaa niiden pohjalta rakentavaa palautetta.	
Esimieheni antaa minulle tarpeeksi hyvää palautetta.	
Esimieheni kykenee tekemään päätöksiä.	

Tiimin toimivuus	Asteikolla 1 - 5
Olen selvillä siitä, mitä minulta odotetaan työssäni.	
Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.	
Tiimissämme tunnustetaan onnistumiseni.	
Olen innostunut omasta työstäni ja tunnen "työn imua".	
Annamme toisillemme myönteistä ja innostavaa palautetta.	
Kaikkien työtehtäviä arvostetaan tasapuolisesti.	

Tuloksellisuus ja toiminnan jatkuvuus	Asteikolla 1 - 5
Teemme mielellämme yhteistyötä myös muiden organisaatioiden kanssa.	
Olen ajan tasalla yrityksemme taloudellisesta tilanteesta ja tulevista muutoksista.	
Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parempiin tuloksiin.	
Kehitämme toimintaamme jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.	
Työyhteisömme vastaa nopeasti uusiin haasteisiin.	
Työyhteisömme työskentelee tuloksellisesti.	

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kuvaile vapaasti työhyvinvointiasi: miten viihdyt työssä, onko sinusta mukavaa tulla töihin? Onko yksityiselämässäsi ollut vaikeita asioita, joiden olet huomannut vaikuttavan työhyvinvointiisi tai motivaatioosi?
2. Koetko saavasi vähän – keskiverran vai paljon palautetta työstäsi? Saatko palautetta riittävästi asiakkailta? Entä esimieheltä?
3. Koetko saavasi rakentavaa palautetta huonon sijaan?
4. Oletko huomannut hyvän palautteen saamisen vaikuttaneen työhyvinvointiisi? Miten?
5. Saatko uutta intoa työskentelyyn, kun työpanostasi kehuaan?
6. Kun saat hyvää palautetta, innostutko työskentelemään paremmin? Kiinnitätkö huomiota työtapoihisi enemmän seuraavana päivänä?
7. Kiinnitetäänkö onnistumiisi huomiota? Palkitaanko sinua niistä?
8. Tunnetko arvostusta, työn imua ja innostusta, kun pidät kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa? Lähdetkö keskustelusta hyvällä mielellä ja energisenä?
9. Miten toivoisit vastaanottavasi palautetta?
10. Onko palautteella suurempi vaikutus, jos se tulee suoraan asiakkaalta?

BENCHMARKING SÄHKÖPOSTIKYSELY VERTAILTAVAAN YRITYKSEEN

Hei!

Työstän tällä hetkellä tradenomin opinnäytetyötäni aiheesta "Palautteen vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin". Olen seurannut yrityksellenne myönnettyjä ansioita ja sertifikaatteja innolla.

Halusinkin kysyä teiltä benchmarking-menetelmää hyödyntäen muutaman kysymyksen siitä, miten palautekäytännöt toteutuvat hyvinvoivassa yrityksessä. Olisin erittäin kiitollinen, jos teiltä liikenisi aikaa vastata muutama kysymykseeni.

Annetaanko yrityksessänne palautetta tarpeeksi esimieheltä työntekijöille ja toisin päin? Oletteko luoneet yhdessä "palautesopimuksen", eli perustoimintaohjeet palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen?

Miten käsittelette palautetta sen antotilanteessa; Keskusteletteko kahden kesken (riippumatta siitä, kuka antaa tai saa palautetta) avoimesti ja ongelmanratkaisukeskeisesti? Jaatteko työntekijöiden onnistumiset ja kehut myös muille yhteisesti?

Koetteko, että palautekäytäntönne tukevat työhyvinvointianne? Miten?

Viimeisenä, siivousalalla saadaan usein vähän palautetta työntekijän näkökulmasta. Koetteko yrityksessänne, että jokainen saa tarvittavan määrän palautetta? "Suositeltu" palautteen määrä on 5 positiivista palautetta yhtä rakentavaa kohden.

Kiitos paljon jo etukäteen vastauksistanne. Toivottavasti teiltä liikenisi hetki vastata edellä oleviin kysymyksiin! Kaikki tieto aiheesta on erittäin tervetullutta, sillä tällainen vertailumenetelmä palkittuun yritykseen kehittää työtäni huomattavasti soveltavammaksi. Olen tavoitettavissa myös puhelimitse.

Ystävällisin terveisin,

Sanna Koskimäki
Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK
sannakoskimaki.96@gmail.com
0445774616