

Palaute ja vuorovaikutus osana työhyvinvointia

Restonomi

Saura Pohjonen & Reetta Hagfors

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Matkailu ja palveluliiketoiminta

Restonomi (AMK), Matkailu ja palveluliiketoiminta

Kestävä Gastronomia

Pohjonen Saura Hagfors Reetta	Opinnäytetyö, AMK	Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 42	Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Palaute ja vuorovaikutus osana työhyvinvointia		
Restonomi, Kestävä Gastronomia		
Anita Hukkanen		
Rax Karisma, Lahti		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Rax Karisman työhyvinvointia palautteen ja vuorovaikutuksen kautta. Tavoitteena oli saada uusia toimintamalleja työyhteisöön ja lisätä työhyvinvointia. Ensiksi kartoitettiin työyhteisön tämän hetkinen työhyvinvoinnin taso ja palautekulttuuri. Työntekijät totesivat tarpeen työhyvinvoinnin tutkimiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus oli laadullinen. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajan 8 työntekijää. Aineisto analysoitiin teemoittelulla, omien havaintojen liittämällä teoriataustaan, sekä perusteluilla. Teoria osuudessa perehdyttiin työhyvinvointiin, työmotivaatioon, palautteeseen ja vuorovaikutukseen.</p> <p>Tutkimustuloksissa selvisi palautteen ja vuorovaikutuksen olevan työyhteisössä hyvällä tasolla, mutta työyhteisö kaipaa avoimuutta ja positiivista palautetta hyvin suoritetusta työstä. Työyhteisössä annettiin jatkuvasti rakentavaa palautetta. Rakentavan palautteen toimintamalleja täytyy kehittää ja lisätä työntekijöiden tietoisuutta en oikeanlaisesta jakamisesta sekä ajoittamisesta.</p> <p>Palautteella ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla on paljon merkitystä työhyvinvointiin. Rakentava ja positiivinen palaute lisää työnmielkkyyttä, sekä työpaikan avoimuutta. Avoimuus työpaikalla johtaa työnlaadun paranemiseen ja tuo työntekijöiden, sekä esimiesten välille luottamusta. Kaikella työpaikalla tapahtuvalla on vaikutusta työhyvinvointiin, mutta palaute ja sen saaminen oikealla tavalla lisäävät työnmielkkyyttä. Tutkimus osoitti myös sen, että työyhteisössä oltiin motivoituneita kehittämään työyhteisön palautekulttuuria ja</p>		
Avainsanat		
Työhyvinvointi, palaute, vuorovaikutus, työmotivaatio		

Saura Pohjonen & Reetta Hagfors	Master's thesis, AMK	April 2019
		Finnish
	42	Permission for web publication: x
Feedback and interaction as part of well-being at work		
Restaurant manager, sustainable gastronomy		
Anita Hukkanen		
Rax Karisma		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the thesis was to clarify Rax Karisma's well-being at work phenomenon through feedbacks and interaction. The goal was to get new business models and enhance well-being at work. First in this case were mapped the workplace well-being level at work and feedback culture. There was a need in the work community to study the well-being of the employees. Well-being at work is really wide concept, this thesis is defined to cover feedback and interaction. These themes are the ones that be able to affect at work.</p> <p>This thesis was carried out qualitative research method and the interviews use the themed questions. The theoretical thesis the starting points was well-being at work concepts, feedback and interaction. In theoretical section oriented also with work motivation and feedback culture.</p> <p>The research results clarify feedbacks and interviews are good level in the workplace. Workplace needs transparency and positive feedback. In the workplace is given constructive feedback all the time. Constructive feedbacks business models has to develop and add of employees awareness constructive feedback.</p> <p>Feedback and good interviews are the most importance things of well-being at work. Constructive feedback, positive feedback, increases the meaningfulness of work. Openness in the workplace improve the quality of work and brings trust between employees and managers. Everything what happens in workplace are the impact of well-being at work, but feedback increases the meaningfulness of work. This research showed that in the work community to develop workplace feedback-culture and interviews.</p>		
Keywords/tags		
<u>Well-being at work, feedback, interaction, motivation</u>		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Tutkimusasetelma	4
2.1 Tutkimusongelma	5
3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus	9
3.1 Työhyvinvointi	10
3.2 Työmotivaatio	13
4 Palaute	16
4.1. Palaute työyhteisössä.....	18
4.2. Palautteen vastaanottaminen	24
4.3. Palautekulttuuri	25
4.4. Viestintä.....	26
5 Tutkimustulokset	27
5.1. Palautteen annon ja vastaanottamisen merkitys?	27
5.2. Työyhteisön toimivuus	28
5.3. Palaute osana työyhteisöä ja palautekulttuuri	29
5.4. Vuorovaikutus ja työhyvinvointi	36
6 Johtopäätökset	37
7 Pohdinta	40
Lähteet	42
Liitteet	45
Liite 1. Haastattelukysymykset	45

1 Johdanto

Vuorovaikutus ja palaute on tietoa ihmisen toiminnasta. Työyhteisössä palautteenanto kuuluu esimiehen vastuu alueisiin. Usein työyhteisössä unohdetaan kehittää ja parantaa myös työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, joka vaikuttaa koko organisaation menestymiseen. Kannustavalla palautteella on tarkoitus vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja rakentavalla palautteella puolestaan osoitetaan välittämistä työntekijää kohtaan. Hyvällä palautteella voidaan keskittyä parantamisen kohteisiin, sekä keskittyä samalla työntekijöiden hyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin lisäämään työhyvinvointia palautteen kautta. Tarkoituksena on lisätä hyviä sosiaalisia verkostoja työntekijöiden ja esimiesten välille, sekä tuomalla kulttuuri muutoksia palaute rakenteisiin. Työterveyslaitos (työhyvinvointi n.d.) määrittelee työhyvinvoinnin, joka on terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa. Työyhteisö ja työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Työhyvinvoinnin seuraukset organisaation kannalta on kattavat. Esimerkiksi organisaatiolla on pienemmät kustannukset, parempi yrityskuva, parempi asiakastyytyväisyys, pienempi vaihtuvuus ja parempi tuottavuus. Yksilön kannalta työhyvinvointi vähentää sairauspoissaoloja, vähentää työtapaturmia, parantaa elämänlaatua ja parantaa työtyytyväisyyttä. (Kauhanen 2016, 27.)

Tutkimuskysymyksinä oli selvittää mikä on palautteen vaikutus työhyvinvointiin, minkälainen on yrityksen palautekulttuuri ja kuinka sitä pystytään kehittämään. Konkreettisesti tutkimus tuloksilla pystytään siis vaikuttamaan yrityksen toimivuuteen ja kannattavuuteen. Työhyvinvointi on siis merkittävä tekijä organisaation menestyksessä. Työhyvinvointi on laaja käsite ja tässä tutkimuksessa se rajataan henkiseen hyvinvointiin ja vuorovaikutukseen. Työhyvinvointia on tutkittu laajasti ja sitä pyritään jatkuvasti kehittämään lähes jokaisessa organisaatiossa. Sosiaali- ja terveysministeriön (Sosiaali- ja terveysministeriö.) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ, ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työn laatuun ja jaksamiseen. Kun työhyvinvointiin organisaatiossa panostetaan, on tutkitusti huomattu, että myös sairauspoissaolot vähenevät ja sitä kautta myös vaikuttaa yhtiön tuottavuuteen.

Teoria osuudessa ilmiönä kuvataan työhyvinvointia ja palautetta. Ravintola-alalla, sekä jaksaminen että työhyvinvointi ovat koetuksella. Tästä syystä alan työhyvinvoinnin tutkiminen ja kehittäminen on organisaation toimivuuden kannalta tärkeää. Ravintola-alalla työaikojen epäsäännöllisyys sekä jatkuva kiire, ovat molemmat haastavia tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla ja aineisto tulkittiin työyhteisön työntekijöiden sekä esimiesten kokemuksia ja käsityksiä kuvaillen. Tulosten tulkinnassa käytettiin laadullisen tutkimuksen mittareita, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana ja mahdollisesti jatkaa tutkimuksia kyseiseen organisaatioon aiheen perusteella.

2 Tutkimusasetelma

Palaute kohdistetaan yleensä menneisyyteen. Palaute on ihmisen suoritukseen kohdistuva arvio. Ihminen kuulee väistämättä palautetta päivittäin. Vaikka vuorovaikutustilanteet ovat ihmisen jokapäiväisessä toiminnassa mukana, on yksi merkittävimmistä palautteenantajista esimies ja työkaverit. Tutkimuksessa tutkitaan sekä työntekijän, että esimiehen näkökulmasta palautteen antoa. Aiheen tarkoitus on auttaa työyhteisöä selviytymään jatkossa paremmin palautteen annosta sekä vastaanottamisessa ja tätä kautta nostattavan työhyvinvointia ja ilmapiiriä. Tavoitteena on saada organisaatioon uusia toimintamalleja. Tulevaisuudessa tavoitteena olisi muuttunut ilmapiiri ja motivoituneet tulokselliset työntekijät. Tutkimuksessa hyödynnettiin kokemusta yrityksessä työskentelyssä. Tutkimuksen kautta pyritään parantamaan esimiestyötä, tutustumista työyhteisöön ja sen kulmakiviin.

Aiheeksi valittiin palaute ja vuorovaikutus, jota tutkittiin työhyvinvoinnin ilmiössä. Aihe muovautui tutkimuskohteeseen tutustuesssa. Loppujen lopuksi se kiteytyi palautteeseen ja vuorovaikutukseen, siitä syystä, että tutkimuskohteessa oli tarvetta tutkia palautetta ja vuorovaikutusta. Työhyvinvointi otettiin mukaan, sillä sen edistäminen organisaation työyhteisössä on tärkeää, jotta maksimoidaan menestyminen. Ilmiö on pieni osa työhyvinvoinnista ja tässä tutkimuksessa

keskitytäänkin vain vuorovaikutuksen ja työyhteisössä annettavan palautteen antoon.

Haastatteluissa käytettiin organisaation 8 työntekijää, joista kaikki oli naisia. Haastateltavista 2 oli esimiehiä ja loput työntekijöitä. Keski-ikä haastateltavilla oli 24 vuotta. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jonka tarkoituksena on käydä kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Teemahaastattelun avulla pystyttiin tutkimuksessa saamaan haastateltavasta syvällisempää tietoa, joita pystyttiin avaamaan teemojen avulla. Haastattelujen pohjalta analysoitiin tutkimusta ja sen pohjalta muodostettiin kehittämisen kohteet, jotka annettiin organisaatiolle. Tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään muissakin Restel Ravintoloissa.

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaksi määritellään kysymyksen tai kysymysten muodossa mitä tutkimus aiheesta halutaan tutkia ja tietää. Laadullisissa tutkimuksissa, joissa yleensä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tai kuvata ilmiötä, jolloin tutkimusongelmat ovat yleensä mitä ja miten kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa ongelman määrittely ei ole pikkutarkkaa, voidaan asettaa myös yleispätevämpi tutkimustehtävä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

Aineistolähtöisessä tutkimuksessa käytetään mieluummin sanaa tutkimustehtävä. Aineistolähtöinen tutkimus tarkoittaa tutkittavan ilmiön laatua mittaavaa tai ilmaisevaa menettelyä ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa ongelma yleensä muuttuu tutkimuksen edetessä. Teorialähtöinen tutkimus taas erottuu selkeästi vaiheisiin ja tutkimusongelmat tulevat selkeämmin esille. (Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit n.d.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaksi määritelty tutkimusaihe löydettiin kiinnostuksen kautta työhyvinvointiin. Ongelma muuttui matkan varrella muutaman kerran. Tutkimusongelmaksi määriteltiin; kohdeyrityksen palautekulttuurin nykytilan tutkiminen ja sen kehittäminen. Tutkimusongelmana oli, myös miten palaute vaikuttaa työhyvinvointiin ja kuinka työhyvinvointia pystytään edistämään palautteen kautta. Pääongelmana on työhyvinvointi ja alaongelmana palaute.

Tutkimusongelmat rajattiin palautteeseen ja työhyvinvointiin, koska yhteistyöyrityksessä ei ole aikaisemmin tehty tutkimuksia aiheeseen liittyen ja palautekulttuurin kartoittaminen on äärimmäisen tärkeää tuloksen kannalta. Rajaus tehtiin myös työntekijöihin tutustumisen ja luottamuksen tavoittamiseksi, koska yrityksestä on aikaisempaa kokemusta työskentelystä, se auttaa ymmärtämään yrityksen toimintatapoja ja helpottaa esimiestyötä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaation palautekulttuurin nykytila ja antaa uusia näkökulmia ja uutta tietoa palautetilanteisiin. Tavoitteena on parantaa työyhteisön vuorovaikutus tilanteita ja lisätä sitä kautta työhyvinvointia. Tutkimme työyhteisön palautekulttuuria. Palautteen tavoitteena on edistää haluttuja toimintatapoja, osoittaa arvostusta työntekijää tai hänen tekemisiään kohtaan, luoda parempaa ilmapiiriä työyhteisössä ja motivoida, sekä vahvistaa itsetuntoa. Yhteistyöyritys voi hyödyntää tutkimustuloksia työyhteisön palautekulttuurissa. Tavoitteena on antaa konkreettisia toimintatapoja, mitä kautta yritys voi lähteä rakentamaan ratkaisukeskeisempää toimintakulttuuria.

Aineiston keruumenetelmät

Tutkimuksessa käytettiin laadullista menetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan subjektiivisuutta ja se liitetään käsitteisiin, havaintoihin ja tulkintoihin. Tutkimuksessa tulee huomioida tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ja että ne ohjaavat tutkimusta eteenpäin. Teoriaosuudessa tulee huomioida osuuden yhtenäisyys ja sen tulee antaa oikeanlainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 184-186.) Laadullista tutkimusta käytetään silloin kun ei ole teorioita, jotka selittäisivät kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää mistä ilmiössä on kyse. Mitä vähemmän tutkimuksesta tiedetään, sitä todennäköisemmin kvalitatiivista tutkimusta käytetään. (Kananen 2017, 32-33.)

Tutkimusongelman kannalta relevanttia aineistoa saadaan työntekijöiltä, jotka tarjoavat tämänhetkisiä näkökulmia työyhteisön palautekulttuurista. Tutkimukseen pystytään tätä kautta kehittämään ratkaisuehdotuksia. Aineisto kerättiin haastatteluilla. Haastateltavina toimi kohde yrityksen työntekijät.

Haastattelu kysymykset laadittiin tavoitteiden mukaan. Tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen palautekulttuurin nykytila henkilöstön näkökulmasta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on todella laajakäsite, johon sisältyy ihmisen koko elämä.

Haastattelut toteutetaan viikolla 49-50. Haastattelut tapahtuvat rauhallisessa ympäristössä kahden kesken haastateltavan kanssa. Haastattelun aikana käymme ennalta laaditut kysymykset ja kirjaamme, sekä nauhoitamme kaikki vastaukset. Lopussa käydään ohjaava keskustelu, joka auttaa työyhteisöä viemään palautekulttuuriaan eteenpäin ja motivoisi työntekijöitä olemaan kiinnostuneempia työkaverin-, sekä, omasta kehityksestä. Organisaatiossa työskentelee noin kahdeksan (8) henkilöä. Haastattelut tapahtuvat mahdollisuuksien mukaan kasvotusten. Kysymykset laaditaan teemoittain ja haastattelut pidetään lyhyenä ja ytimekkäänä.

Haastattelun haasteena on painotus ymmärtämisessä. Haastattelu kysymykset tulee olla ymmärrettäviä, sekä haastateltavan vastaukset pitää ymmärtää oikein. Haastattelussa saadaan subjektiivisen tiedon läheisyyden, jotta päästään käsiksi sisäpiiriin näkökulmaan. Haastattelu tilanteessa pitää siis painottaa ymmärtämistä vastaajan näkökantaan ja tutkimuskysymyksien ymmärrettävyyteen. On myös tärkeää ottaa tutkiva suuntautuminen, sekä havainnoida haastateltavan eleitä. (Räsänen, H. N.d. 4)

Tutkimuskohde

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yhteistyöyritykseen Rax Karismaan. Rax on helppo ja nopea perheravintola, jolla on 27 ravintolaa ympäri Suomen. Yritys on perustettu vuonna 1994. Sen perustajana toimi Vaasalainen Rabbe Grönblom. Toimintaperiaatteena toimi mullistava ”syö ja juo niin paljon kuin haluat”. Nykyään Rax Buffet-ketjun omistaa Restel Ravintolat Oy. Rax Buffetissa asiointi on helppoa ja nopeaa ja yrityksessä panostetaan asiakaspalveluun.

Kohde on ennestään tuttu ja se auttaa ymmärtämään, havainnoimaan ja parantamaan lopputulosta. Rax Karisma on noin vuoden vanha, joka sijaitsee kauppakeskus Karismassa Lahdessa. Kohde yritys on siis hyvin uusi ja työntekijät ovat

kaikki uusia, joten on tärkeää tutkia työntekijöiden ja esimiesten välistä palautteen antoa, jolla on vaikutusta yrityksen tulokseen. Karisman Raxiin ei ole aiemmin tehty muita tutkimuksia. Kohdeyritys voi hyödyntää tutkimus tuloksia jatkossa muihin haluamiinsa toimipaikkoihin ja jatkaa tutkimuksia työhyvinvoinnin saralla.

Luotettavuustarkastelu

Luotettavuuden arviointi on keskeistä tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimukselle on asetettu tiettyjä arvoja ja normeja, joihin tutkimuksen tulisi pyrkiä. Tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä toimivat reliabiliteetti ja valideetti arvioitaessa kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden sopivuus on vaihtelevaa. Laadullista tutkimusta luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla, kuin määrällistä tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

Validiteetissa on kyse tutkimuksen pätevydestä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita ja miten hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja miten nämä konstruktiot tuodaan esille. Keskeisenä käsityksenä valideetissa on, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys tutkijoilla on kielestä. (Validiteetti. Mt.)

Validiteetti käsitteellä tarkoitetaan sen pätevyyttä, eli hyvyyttä mitata juuri sitä mitä oli tarkoituksena mitata. Mittaria on käytettävä oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan, jotta se tavoittaa kohteen. Käsiteanalyysin loogisella ja täsmällisellä argumentoinnilla vahvistetaan uskottavuutta. Prosessia tulee seuraten itse arvioida mittarin pätevyyttä ja vakuuttua siitä. Ongelmat tulee pitää mielessä ja etsiä keinoja valideetin parantamiseksi. (Mittarin luotettavuus – mittarin valideetti 2008.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta tarkastellaan jatkuvasti ja vahvistetaan luotettavuutta hyvällä argumentoinnilla. Tutkimus tuloksista tekee luotettavan, jokaisen työntekijän haastattelu yhteistyöyrityksessä. Tutkimuskysymyksistä muokataan myös päämäärään tähtäävät ja käydään harjoitushaastattelu, jotta saadaan tieto, täsmääkö kysymykset halutun lopputuloksen kanssa. Halutulla lopputuloksessa tarkoitetaan päämäärään tähtääviä kysymyksiä. Tutkimuksen päämääränä on selvittää kohdeyrityksen palautekulttuurin nykytila.

3 Työhyvinvoinnin kokonaisuus

Opinnäytetyö aloitetaan teoriaan ja aihealueeseen perehtymisellä (Kananen 2017, 74). Tässä opinnäytetyössä tutkittiin palautteen merkitystä työhyvinvointiin. Teoria osuudessa käydään siis läpi työhyvinvoinnin kokonaisuus, vuorovaikutus, palaute ja sen vastaanottotaito, sekä palautekulttuuri. On tärkeää ymmärtää tutkimuksen teoreettiset käsitteet, jotta pystyy keräämään uutta tietoa.

Terveys ja hyvinvointi ovat käsitteinä haastavia määritellä. Käsitteillä ei ole yhtä ainoata oikeaa määritelmää. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostaa kuitenkin työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät monet asiat, kuten hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja henkilöstön ammattitaito. Hyvinvointia työssä voi edistää sekä työnantaja, että työntekijä itse. Työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin hyvällä johtamisellaan ja ylläpitämällä työympäristön turvallisena. Työntekijä voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, sekä hän voi kehittää omaan ammatillisuuttaan ja ylläpitää omaa työkykyään. (Työhyvinvointi sosiaali-, ja terveysministeriö n.d.)

Työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta ja niiden yhteisestä tasapainosta. Esimiehellä tulee itsellä olla motivoitunut ja innostunut asenne työtään kohtaa. Omalla esimerkillään ja teoilla saa paljon aikaan. Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii luottamusta alaisiin, sekä toisinpäin, jos hiillostaa selän takana päivästä toiseen työntekijöiden motivaatio laskee. Pitää antaa tehdä työt ja luottaa siihen, että ne tulee tehtyä. Näin alaiset saavat luottamusta ja motivoituvat työstään entistä enemmän. Hyvinvointia voi johtaa omalla asenteella, sekä motivoimalla työntekijöitä työhön. Erilaiset virkistäytymispäivät, sekä tuloksellisuudesta palkitseminen johtaa työhyvinvointia parempaan suuntaan. Kaikista suurin merkitys kuitenkin on omalla asenteella ja mitä esimiehestä huokuu ulos päin. (Tuominen, S. 2012, 35-44.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuus vaikuttaa myös työntekijöiden alisuoriutumiseen. Työntekijän työpanosta mitataan nykyään enenemissä määrin ja siksi tavoitteet ja tehtävät ovat käytävä työntekijän kanssa läpi, niin ettei niistä jää epäselvyyttä. Työntekijän suoriutumista seurataan pidemmällä aikavälillä ja jos tulosta ei ala syntyä, käydään vielä tarvittaessa työntekijän kanssa läpi, mitä häneltä tarkalleen odotetaan. (Vainio, 2015.)

3.1 Työhyvinvointi

Yhdysvaltalainen psykologi Frederick Herzber esitti jo 1950-luvulla työmotivaatioteorian, jonka mukaan tyytyväisyyttä työhön tulisi tarkastella moniulotteisena ilmiönä. Työhyvinvointi usein esitetään, että hyvinvointi ja työtyytyväisyys tuottavat tehokkuutta ja parantavat työssä suoriutumista. Herzberg puolestaan ajatteli, että asia on lähes päinvastoin. Herzbergin mukaan onnistumisen ilo syntyy toisin sanoen hyvin tehdystä työstä. Työhyvinvoinnin yksi tärkeimmistä edellytyksistä on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. (Pyöriä 2012.)

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin kaikkien työntekijöiden ja esimiesten välistä palautetta osana työhyvinvointiin. Kun ymmärretään työhyvinvointi käsitteenä, pystytään tutkimaan esimiehen ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta syvemmin ja sitä osana työhyvinvointiin.

Työhyvinvointiin liittyviä määritelmiä on tarkasteltu tieteellisissä artikkeleissa jo hyvin paljon. Ihmisten osaaminen työssä on jo työhyvinvoinnin perusedellytys. Perusedellytyksiin kuuluu ihmisten työhyvinvointi ja jaksaminen, joka ilmaantuu ihmisen innovatiivisuudesta ja tuottavuudesta työelämäään. Kun nämä perus asiat ovat kunnossa voi organisaatioiden talous toteutua. (Vesterinen 2006, 49.)

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on niin välittömiä kuin välillisiäkin talousvaikutuksia organisaatioiden menestymiseen. Sairauspoissaolo kustannuksilla on suuri merkitys organisaation talouteen. Hyvinvointia voi edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi ja pahoinvointia puolestaan voidaan ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Kehittämisen myötä työtyytyväisyys, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat. Tällä on siis merkitystä myös tuloksellisuuden kasvuun. (Manka 2016, 51-65.)

Työnhallinta on yksi osa työhyvinvointia. Työnhallinta antaa mielekkyyttä työhön ja työntekijä kokee itsensä tärkeäksi työssään. Työnhallinnan tunne tarkoittaa mahdollisuuksia oman työnpelisääntöihin, sekä itsenäisyyttä. Lisäksi työn mielekkääksi kokeminen edellyttää osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtävien hahmottumista osana kokonaisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Vastuullisuus ja työstä saatava palaute vaikuttavat puolestaan työmotivoivuuteen. (Mts.107.) Myös

yhteistyö on yleispätevä arvo kaikessa työhön ja työolosuhteisiin asiayhteydessä olevissa tilanteissa. Kun työnantaja ja henkilöstön välinen työyhteisö on kunnossa, saadaan kestäviä tuloksia työolosuhteiden ja työn kehittämiseksi. (Tarkkonen 2012, 29.)

Yksintyöskentely

Tässä työssä on tärkeää määritellä yksintyöskentely, sillä yrityksessä työskennellään pääsääntöisesti yksin. On tärkeää ymmärtää mitä käsite tarkoittaa ja mitä vaikutuksia sillä on työhyvinvointiin ja suhteessa palautteeseen.

Fyysinen yksintyöskentely tarkoittaa sitä, kun työntekijä ei ole yhteydessä muihin työpaikan työntekijöihin. Työpaikalla olevat muut henkilöt, kuten potilaat, asiakkaat eivät korvaa muita työntekijöitä. Yksintyöskentelyssä voi olla vaara tai haitta väkivallan uhan takia. Myyntityössä tämän kaltainen uhka suurempi, kuin työpaikassa, jossa työskentelee samanaikaisesti monta henkilöä. Yksintyöskentelyssä on myös psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Aiheuttaa yleensä lisää työnkuormitusta, etenkin jos työnluonteeseen kuulu jo työnkuormitustekijöitä. Työnantajan tulee ottaa väkivallan uhka, vaara tilanteet hyvin huomioon arvioidessa työturvallisuudessa ja sen parantamisessa. Yksintyöskentelyn vaaroja voidaan ehkäistä perehdyttämällä ja koulutuksella, jotta työntekijät selviytyvät työskentelystä. Työnantajan on järjestettävä hyvät yhteydenpito välineet, jotta avun hälyttäminen on nopeaa ja vaivatonta, sekä työnantajan on helppo tavoittaa työntekijä. (Työsuojelu, 2017.)

Lainsäädäntö yksintyöskentelyyn;

[1.1.1.1.1 29 §](#)

[1.1.1.1.2 Yksintyöskentely](#)

Työssä, jossa työntekijä työskentelee yksin ja johon siitä syystä liittyy ilmeinen haitta tai vaara hänen turvallisuudelleen tai terveydelleen, työnantajan on huolehdittava siitä, että haitta tai vaara yksin työskenneltäessä vältetään tai se on mahdollisimman vähäinen.

Työnantajan on myös työn luonne huomioon ottaen järjestettävä mahdollisuus tarpeelliseen yhteydenpitoon työntekijän ja työnantajan, työnantajan osoittaman edustajan tai muiden työntekijöiden välillä. Työnantajan on myös varmistettava mahdollisuus avun hälyttämiseen.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä yhteydenpidosta, yhteydenpitolaitteista ja muista turvallisuuteen liittyvistä järjestelyistä eri toimialoilla ja tehtävissä, joissa työskennellään yksin. (Lainsäädäntö, 2002.)

Työn voimavarat

Työssä on tärkeää ylläpitää voimavaroja. Voimavarat ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja ne auttavat jaksamaan työssä, sekä motivoivat hyvään työsuoritukseen. Manka (2015, 105-107.) määrittelee työn voimavaroiksi kolme eritekijää:

1. Työympäristön olosuhteet; näihin luetaan esimerkiksi fyysiset ja kemialliset tekijät, kuten kuumeisuus, kova melu.
2. Työaikajärjestely; näihin luetaan esimerkiksi työtahti, vuorotyön järjestelyt.
3. Työorganisaation puitteet; näihin luetaan esimerkiksi sujuvuutta lisäävät toimenpiteet, kuten kehittämismahdollisuudet.

Työhyvinvointi on varsin moniulotteinen ja jokainen osa-alue vaikuttaa toisiinsa. Ongelmien sijasta kannattaa kiinnittää huomiota tekijöihin, jotka kasvattavat hyvinvointia. Ratkaisukeskeinen tapa toimia, pitää työympäristön aktiivisena ja ylläpitää yhteistä työhyvinvointia.

Yksilön suorituskykyyn vaikuttavat tekijät ovat psyykinen hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, tiedot ja taidot, osaaminen, henkinen hyvinvointi, sisäiset arvot ja motivaatio (Ojala & Ahonen 2005, 31).

Työhyvinvointi kilpailuetuna

Työhyvinvointia voidaan käyttää kilpailuetuna yrityksessä. Kehusmaa (2011, 223) määrittelee työhyvinvoinnin lähtökohdaksi ymmärrystä yksilöiden odotuksista, tarpeista, elämäntilanteesta ja kykyä vastata johtamisella näihin odotuksiin. Henkilöstön sijaan tulisi nähdä yksilöitä. Strategia sitouttaa työyhteisöä ja antaa selvän päämäärän ja merkityksen jokaiselle työtehtävälle ja työpäivälle. Ihmisen tulee kokea työnsä merkittäväksi ja kun hänen henkilökohtaiset arvonsa kohtaavat yrityksen kanssa työhyvinvointi on jo askeleen eteenpäin. Työhyvinvointi

kilpailuetuna vaatii jatkuvaa edistämistä. Työyhteisössä tarvitaan tunneälyä, yksilöllisyyden huomiointia, kykyä jakaa ja organisoida, kokonaisuuden hahmottamista, osata hyödyntää organisaation asiantuntemusta ja osaamista, sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja ja keskinäisen luottamuksen luomista. Työhyvinvoinilla on vaikutusta tuottavuuteen, joten sen upottaminen strategiaan on kannattavaa.

Työhyvinvointi nähdään siis monelta näkökantilta. Se voidaan upottaa strategiaan tai nähdä se työnvoimavaroina. Tämän Tutkimuksen kannalta työhyvinvointi nähdään palautteen kautta. Seuraavaksi keskitytään motivaatioon, joka on liitettyä työhyvinvointiin.

3.2 Työmotivaatio

Motivaatio syntyy ihmisen psyykkisestä tilasta, joka ohjaa ihmisen ahkeruutta, sekä aktiivisuutta toimia tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatiota on vaikea määritellä, mutta ne voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motivaatio-sanan kantasana on motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. Motivaatio aktivoi ihmisiä toimimaan tavoitteidemme suuntaan ja säätelee käyttäytymistämme. Se vaikuttaa myös toimintamme laatuun. Lisäksi motivaatio vaikuttaa meidän jokapäiväiseen elämään, kuten opiskeluun, sekä työhön. (Sinokki 2016, 60-61.)

Jokaisella ihmisellä on oma motiivi, jonka avulla hän pystyy suoriutumaan työstään ja jaksaa tehdä ponnisteluita sen eteen. Motivaatio on tunnepohjainen, joka sitouttaa ihmisen työtehtävään. Motivaatio on yksilön henkilökohtainen tunne ja tilanteen vuorovaikutusta. Organisaatiossa työmotivaatioon vaikuttavat organisaation työympäristö ja työnominaisuudet, sekä henkilön persoonallisuus, elämänvaihe ja elämäkokemukset. Työnominaisuuksiin kuuluvat riittävä haasteellisuus, saavutettavissa olevat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja tarkoituksenmukainen osuus tärkeässä kokonaisuudessa.

(Isoaho, 2007, 146). Määrittelee, että motivaatio syntyy siitä, että henkilö yhtäaikaaisesti

- Pitää työstään,

- haluaa tehdä kaikkensa tavoitteiden eteen ja
- kokee olevansa tehtävässä, joka on hänelle sopiva

Usein ihmiset puhuvat palkasta motivaation lähteenä. Jokainen on varmaan kuullut erilaisissa keskusteluissa tai ehkä itsekkin syyllistynyt puhumaan että ”*Vaikuttaisi positiivisemmin työmotivaatioon, jos saisi enemmän palkkaa*” On totta, että palkalla on merkitystä, mutta palkalla osoitetaan enemmänkin ihmisen arvostukseen, kuin ihmisen omaan motivaatioon. Ihminen tarvitsee päivittäin ärsykeitä ja muutoksia elämässä pysyäkseen virkeänä. Eli vaikka rahapalkka olisi kuinka suuri, ei ihminen enää kohta näkisi sitä motivaation lähteenä. Ihmisen motivaatioon pystyy vaikuttamaan esimerkiksi niin, että ihmiselle annetaan työtehtävä, josta hän selviytyy hyvin ja hän myös itse kokee olevansa hyvä. On myös tutkittu, että työuupumusta aiheuttaa se, että työ on vaatimustasoltaan liian vaikea aiheuttaen ahdistusta ja vähentäen työntekijän motivaatiota. (Mts. 2007, 147.)

Työyhteisön välisellä ilmapiirillä on vaikutus niin yksittäiseen ihmiseen, kuin koko organisaatioon. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös motivaatioon. Sosiaaliset, taloudelliset ja fyysiset tekijät voidaan jakaa työn ominaispiirteisiin. (Sinokki 2016, 80-81.)

Sinokin (2017) sivu? mukaan johtamisella ja esimiestyöllä on vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon, vaikka jokainen säätelee loppujen lopuksi oman työmotivaationsa.

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Jokainen ihminen on yksilöllinen ja kaikki eivät halua edes tehdä haastavaa työtä, vaan haluavat saavuttaa vapaa-ajallaan enemmän. Silloin kun työvastaa työntekijän sisäisiä kiinnostuksenkohteita on hänen helppo motivoitua ja sitoutua työhön. Yksi työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä on saavuttaminen, tämänkaltaiset työntekijät ovat itse ohjautuvia ja saavat motivaatioita työn haastavuudesta ja työmäärän lisääntyvyydestä. Toinen tekijöistä on yhteenkuuluvuuden tunne, tämänkaltaiset työntekijät kokevat työyhteisön sosiaalisten suhteiden olevan tärkeitä. Työntekijät, jotka pitävät vuorovaikutus tilanteista ovat tunnollisia ja positiivisia työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Kolmas tekijä on vallan tarve.

He motivoituvat muihin ihmisten vaikuttamisesta ja nimikkeen muutoksista ylemmäksi. He kokevat olevansa voimakkaampia, taitavampia ja vaikutusvaltaisempia. Ihmiset, jotka motivoituvat vallasta ovat kunnianhimoisia ja päämäärätietoisia. (Sinokki 2016, 86-88.) Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan, että ihminen kokee oppimisen ja kehittymisen palkitsevana. Näiden lisäksi sisäiseen motivaatioon liittyy loppuun saattaminen, sekä elämyksellisyys (Virolainen 62).

Ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta, joiden kautta ihminen löytää sisäisen motivaationsa. Nämä neljä tekijää ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Näillä tekijöillä pystytään vahvistamaan sisäistä motivaatiota. Vapaaehtoisuus tarkoittaa itseohjautumista, päämäärien omaehtoisuutta, toimintatapojen vapautta ja tekemisen innostavuutta. Itsestään ohjautuvat organisaation vallanjako käännetään toisinpäin, jolloin huipulla ovat työntekijät ja johtajat vain näyttävät suuntaa ja astuvat tämän jälkeen syrjään. Kyvykkyydellä tarkoitetaan työntekijän kokemaa kyvykkyyttä käyttää omaa osaamistaan ja tuntee hallitsevansa omat työnsä. Kyvykkyys rakentuu myös asioiden aikaansaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan välittävää työyhteisöä, johto välittää, sekä arvostaa ja työyhteisössä pidetään lupaukset ja toimitaan oikeudenmukaisesti. Hyväntekemisellä tarkoitetaan organisaation tuottama hyvä muille, oman työn tuottama hyvä kokonaisuudelle ja kokemus kollegan auttamisesta. (Martela & Jarenko 2015, 68,98,119,142.)

Ratkaisukeskeinen esimiestyö

Ongelmatilanteissa esimiehen tulee käyttää hyviä ratkaisu taitoja. Ongelmakeskusteluja vaaditaan kyllä, mutta ongelmapuheen voi muokata myös ratkaisukeskeiseksi puheeksi. Tämän taidon käyttö työelämässä on tärkeää ja se innostaa työntekijöitä motivoitumaan ja sitoutumaan työhön. Ongelmasta kannattaa nähdä käänttöpuoli, joka on toive muutoksesta tai jostain paremmasta tilanteesta, kuin nykyinen tilanne. Kannattaa nähdä siis asiat ratkaisukeskeisesti ja muuttaa toimintaa tavoitteiden suuntaan. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, luku 2.)

4 Palaute

Aiemmissa luvuissa käsiteltiin työhyvinvointia. Työhyvinvointi muodostuu monesta eri tekijöistä ja siksi rajasimme aiheen vuorovaikutukseen ja palautteenantoon. Palautteella on keskeinen merkitys ihmisen toiminnan ohjaamisessa ja motivoimisessa. Palaute kuuluu jokapäiväiseen toimintaan ja ihminen kuulee sitä päivittäin jossain muodossa. Moni ihminen kuulee palautetta jatkuvasti läheisiltään, sekä ystäviltä. Myös työkaverit ja työyhteisö ovat merkittäviä palautteenantajia. Palautteen tulee kohdistua tekemiseen, toimintaan ja työntekemiseen ei persoonaan. Palautteenannon tarkoituksena on parantaa työntekijän työsuoritusta. Kuitenkin niin että, työntekeo pysyy inhimillisenä ja hyvinvointi näkyy työntekijän arjessa. (Hämäläinen 2015, 25-26.)

Hyvää johtamista ei ole olemassa ilman palautetta. Ihmisille on luontevasti helpompi antaa positiivista palautetta kuin negatiivista palautetta. Työpaikan konfliktitilanteet ovat eri osapuolille haastavia ja usein tilanteista pyritään pääsemään mahdollisimman helposti ja vaivatta. On kuitenkin tehokkuuden kannalta onnetonta, jos onnistumisiin ja epäonnistumisiin vaikuttavia tekijöitä ei käsitellä. Esimies, joka ei anna palautetta alaisilleen, ali-johtaa heitä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 13.)

Palaute jaotellaan kahteen eri ryhmään, epäsuora palaute ja suora palaute. Epäsuora palaute on jatkuvaa työyhteisössä tapahtuvaa sanatonta viestintää tai toisen käyttäytymisestä ja rivien välistä tulkitsemista. Tähän palaute muotoon liittyy tulkinta, jolloin palaute voidaan ymmärtää väärin. Suorassa palautteessa on tarkoitus vaikuttaa viestin perille menoon, sekä keskustella tulkintaeroista.

Palaute on viestintää, joten se on osa vuoropuhelua. Palautteenannosta tulee helpompaa, kun työpaikan kulttuuri kannustaa kehittämään ja kehittymään, sekä silloin kun tiedetään mitä palaute tarkoittaa ja milloin se on hyvin annettua. Myös tiedetään mistä annettu palaute annetaan, sekä palautteenannon käytännöistä on sovittu organisaatiossa. Jokaisessa organisaatiossa on jonkinlainen palautekulttuuri. Se miten siihen suhtaudutaan ja miten sitä käytetään kehittämisen ja kehittymisen apuna. Kun palaute on myönteistä, siitä on enemmän hyötyä työyhteisössä silloin, se kannustaa onnistumisiin ja löytää työntekijöistä vahvuudet. Palautteen ansiosta

organisaation johto tietää todellisen tilanteen ja tätä kautta onnistuu ohjaamaan työntekijöitä oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 36-39.)

Palautteen annon haasteet

Palautteen annon esteet hankaloittavat koko henkilöstön toimivuuteen, motivaatioon, sekä tulokseen. Näihin asioihin kannattaa siis kiinnittää huomiota.

1. Henkilöstöltä uupuu organisaation selkeät tavoitteet ja työyhteisön pelisäännöt. Työyhteisön pelisääntöjä ja tavoitteita laatiessa tulee ottaa henkilöstön näkemykset esiin. Sitoudumme noudattamaan sääntöjä, kun pääsemme itse vaikuttamaan niihin ja olemme itse niitä tekemässä.
2. Hampurilaismallin mukainen palaute on epäselvä ja vastaanottaja ei luultavasti ymmärrä palautteen merkitystä. Palautteen on oltava selkeä, jotta vastaanottaja ymmärtää palautteen merkityksen ja ymmärtää palautteen palautteena.
3. Työyhteisössä tulisi olla virheitä korjaava toimintakulttuuri. Haluamme luoda työyhteisöön korjaavan ja rakentavan ilmapiirin. Toisin sanoen syntipukin etsimisen sijaan etsi ratkaisuja ja korjaavia toimenpiteitä.
4. Hiljainen palaute tekee hyvästä työntekijästä alisuorittajan. Palautteen antamatta jättäminen huonontaa työntekijän motivaatiota ja itseluottamusta.
5. Kiireessä saatamme unohtaa neuvomisen ja ohjaamisen, koskaan ei voi olla niin kiire, ettei palautetta kerkeä antamaan. Palautteen antaminen myös kiireessä, helpottaa lopputulosta.
6. Välinpitämättömyys johtaa usein koko työyhteisön alisuoriutumiseen ja tyytymättömyyteen. Ihmiset ketkä tekevät töitä vain rahan takia, eivät halua kehittyä työssään ja suhtautuvat palautteeseen välinpitämättömästi. Korjaavasta palautteesta, voi jopa suuttua. Kiinnostus työstä ja siinä kehittämisestä on siis ehdottoman tärkeää palautteen annon ja vastaan ottamisen kannalta.
7. Työntekijä onnistuu tai epäonnistuu työssään ja oletat, että hän tietää joko onnistuneensa tai epäonnistuneensa. Työntekijä ei tiedä mitä mieltä hänen työyhteisö on hänen työstään ja siksi oletaminen jatkaa virheellistä työsuoritusta tai

ei tiedosta omia vahvuuksiaan. Olettamisen ja tulkitsemisen voi kääntää suorapuheisuudeksi, joka hyödyttää työyhteisön palautekulttuuria. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40-57.)

Palautteen annon hyödyt

Onnistunut palautteen anto voi olla kritiikkiä tai kehua, mutta tärkeää on, että työyhteisössä on jatkuva kommunikaatio ja työntekijä tietää työpanoksensa. Onnistunut palautteen anto pitää huolen, että työntekijät tietävät vastuunsa ja oikeutensa. Jos työntekijää ei muistuta tietyn väliajoin hänelle kuuluvasta panoksesta, hän ei enää haasta itseään, vaan tyytyy heille helppoihin ja kiinnostaviin työtehtäviin. Tämä muun muassa vaikuttaa koko organisaation tasolla strategian ja ryhmäntehokkuuden laskuun. Työntekijän saadessa palautetta, hän ymmärtää työnsä merkityksellisyyden, sekä motivaatio kasvaa. Edellä mainituissa tilanteissa on kyse suorasta palautteen annosta, mutta myös epäsuoran palautteen rooli on suuressa asemassa. Myönteisen palautekulttuurin ansioista työntekijät kokevat olevansa tyytyväisiä työhönsä, heidän itsetunto vahvistuu, työnteossa vältytään konflikteilta ja suorituksen paranevat. Myönteinen palautekulttuuri luo, työntekijöille myönteisen ajatustavan itsestään, sekä muista työntekijöistä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16-17.)

4.1. Palaute työyhteisössä

Palautteen anto työyhteisössä

Työyhteisössä palaute on usein hetkessä tapahtuvaa ja tilanteen mukaista vuorovaikutusta. Organisaatiossa kuka tahansa voi tehdä aloitteen siitä, miten palautetta viestitään. Kun organisaatiossa annetaan palautetta päivittäin, varmistutaan siitä, että työntekijä tekevät oikein asioita organisaation kaikilla tasoilla. Viestinnän tärkein työkalu on jatkuva palaute ja se kertoo missä ja miten tiimi, sekä organisaatio onnistuvat ja missä tulee vielä kehittyä. Työpaikalla ihmiset pyrkivät saavuttavat tavoitteensa, silloin vaikuttavaa palautetta annetaan käyttäytymisestä. Kannustavaa palautetta tulee antaa useammin kuin rakentavaa palautetta.

Kannustava palaute innostaa ja ilahduttaa ja tätä kautta vie onnistuneisiin suorituksiin ja uusiin innovaatioihin. Palautteenannossa tulee keskittyä oleellisiin asioihin. Palautetta annetaan toisen ihmisen kehittymisen tueksi ja palaute koostuu havainnosta ja sen vaikutuksesta. Annettaessa palautetta se tulee antaa rauhallisesti. Loppujen lopuksi palaute jää palautteen saajalle ja näin henkilö voi päättää käyttääkö sitä itsensä kehittämiseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 81-84.)

Palaute osana yrityksen toimintakulttuuria

Keskeisenä on, että palaute otetaan osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Perusajatus palautteen annossa on miettiä sen tavoite. Palautteen annon tavoitteena on nostattaa vastaanottajan itsetuntoa ja kehittää hänen toimintaansa. Ihmiset kaipaavat eniten palautetta tilanteissa, jossa epäillään omia voimavaroja ja ideoiden kantavuutta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi työntekijät kaipaavat palautetta työprosessin aikana ja sen aloituksessa, eikä vasta sitten, kun koko työ on tehty ja asiat on selätetty. Käytännössä palaute osaksi toimintakulttuuria tulisi antaa myönteistä palautetta muiden läsnä ollessa, sekä kahden kesken, sekä koko työprosessin ajan ja aina tilanteeseen parhaiten sopivalla ajalla. (Puro 2003, 71-72.)

Palaute ja vuorovaikutus alaisten näkökulmasta

Huonosta asenteesta ja vuorovaikutuksesta voi aistia huonoa ilmapiiriä niin esimiesten kuin alaisten keskuudessa. Ihminen syyttää helposti muita, eikä suostu itse kehittymään vaan katkeroituu. Ongelmatilanteissa tulisi pysähtyä ja pohtia kysymystä *”Millainen asenne tukisi esimiehen ja alaisten välistä suhdetta?”* Alaistaitoja tutkineiden Silvennoisen ja Kauppisen mukaan alaisten on hyvä tukea esimiestään päätöksenteossa ja pyrkiä auttamaan häntä ratkaisun teossa. (Huhtala, M. 2015, 65-67.)

Viestinnän tarkoituksena on saada työntekijät organisaation päämäärien taakse. (Lassila 2002, 87). Viestinnän kuitenkin tulee olla vuorovaikutusta, ei tiedottamista. Vuorovaikutus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimies pyrkii saamaan työntekijänsä pelkästään päämäärien taakse. Vuorovaikutuksen avulla luodaan luottamusta esimiehen ja alaisten välille. Kun työntekijä kokee itsensä tärkeäksi työssä, jossa

häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteitään pidetään tärkeänä, on helpompi luoda motivaatiota työhön. Myös työntekijä kokee, että hänen hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuttu. Kommunikointitarkoituksena ei ole viestittää pelkästään työhön liittyviä asioita. Esimies voi lähestyä alaistaan yksinkertaisella kysymyksellä ”*Miten päiväsi on mennyt?*” Työntekijä voi itse päättää miten vuorovaikutus siitä etenee. (Mts.87-90.)

Kuunteleminen on myös keskustelun tärkein taito. Usein tulee vastaan tilanteita, joissa alainen ei saa sanottua asiaansa loppuun. Jos esimies kokee häneen kohdistuvaa negatiivista palautetta, hän voi turvautua helposti asemaansa. Esimiehen on helppo niin sanotusti ”ratkaista” ongelma, että esimies on kuitenkin loppupeleissä oikeassa. (Mts.91.) Tässä tullaan helposti tilanteeseen, että työntekijä kokee, ettei hänen mielipidettään pidetä tärkeänä, eikä hänen ammatti arvonsa ole mitään verrattuna esimieheen. On kuitenkin muistettava, että esimiehen ja alaisten välinen suhde liittyy kuitenkin työhön, eikä kyseessä ole parisuhde. Esimiehen velvollisuus on tehdä päätöksiä organisaation menestymiseen, ei kuitenkaan alaisen persoonaan tai alainen ei saa kokea, että hän ihmisenä on huonompi, koska hän ei ole ylempi arvoisessa työssä. (Mts. 92-93.)

Ihminen kokee päivittäin erilaisia asioita. Ihminen luo jatkuvasti tulkintoja tapahtumista ja tarkkailee ympäristöään työssä. Kun ollaan vuorovaikutustaidoille perustuvassa työssä, ihminen joutuu väistämättä ajattelemaan ja tuntemaan erilaisia tilanteita. Kaikki tämä kuormittaa puolestaan ihmisen ajatteluprosessia. Tämä luo myös helposti väärintulkintamahdollisuuksia. (Juuti 2004, 28.) Kun ajatellaan työntekijän näkökulmasta. Työntekijä ilmoittaa olevansa sairas ja joutuu olemaan tämän vuoksi pois töistä. Esimies ajattelee, että hänelle tulee ongelma ratkaistavaksi kiireen keskellä. Miten hän korvaa sairastapaukseen uuden ihmisen? Esimies voi helposti viestiä alaiselleen, ettei empatiaa löydy sairastavalle työntekijälleen, vaikka ongelmana on, että kuinka saadaan mahdollisimman nopeasti ongelma ratkaistua. Alainen kokee helposti asian niin, että hän on tehnyt väärin ja häntä ei arvosteta siksi, että hän on poissa. Pahimmissa tapauksessa hän kokee, että esimies ajattelee, ettei hän oikeasti ole edes sairas. Jotta väärintulkintoilta vältyttäisiin ja jotta ihmisen ajattelukapasiteetti ei liiallisesti kuormittuisi, tulisi tiedostaa tilanne kummastakin näkökulmasta. Tullaan tilanteeseen, jossa alainen kokee huonoa omatuntoa

sairastuvansa, kun puolestaan esimies kokee ärsyyntyvänsä ylimääräisestä työstä ratkaista pulmatilanne. (Mts.28-29.)

Vuorovaikutus ja luottamus ei siis muodostu itsestään. Työn ei tulisi olla niin kiireistä, ettei ehdi tutustumaan työkaveriinsa. On tutkittu, että kilpailuhenki tuhoavat ihmissuhteita ja työpaikkahengen. Jokaisen ihmisen tulisi muistaa, että työkaverit ja esimies ei ole ihmisen perhe tai lähin tukiverkosto. Työ vaikuttaa ihmisen terveyteen ja sairastumiseen monin tavoin. Suurin osa työuupumukseen liittyvistä sairauksista johtuu siitä, ettei kommunikaatio toimi työyhteisössä. Palautetta ei pystytä antamaan toiselle ihmiselle, vaan helposti puhutaan työkaverille tai esimiehelle asiasta selän takana, eikä tämä henkilö, josta puhutaan, pysty niin sanotusti puolustautumaan tilanteeseen. Ihmisten uupumus johtuu usein miten myös väärin tulkintojen muodostumisesta. (Kärkkäinen 2005, 40-45.)

Usein vuorovaikutusta ja palautetta katsotaan esimiehen näkökulmasta. Hyvästä johtamisesta löytyy suuria määriä kirjallisuutta ja melkeinpä jokaisessa kirjassa keskitytään vuorovaikutukseen ja konfliktitilanteiden ratkaisemiseen. On kuitenkin sanomattakin selvää, että vuorovaikutukseen tarvitaan aina kaksi osapuolta, eikä tilanteita tulisi pelkästään katsoa esimiehen näkökulmasta tai niin, että vain esimies voi kehittyä paremmaksi puhujaksi. Myös alaisen tulisi keskittyä siihen millaisena he esimiehensä kokee. Kokevatko he esimiehen uhkaavana tai ajatusmallina *”Hän on esimies ja hänellä on päätösvalta, minä olen vaan töissä täällä.”* Jos alaisen oma ajatus ja suhtautuminen on, että tehdään työtä mitä käsketään ja otetaan rahat pois, ei se myöskään luo esimiehelle empatiakyvyn mahdollisuutta. Näin ollen esimiehen ja alaisen välinen suhde ei koskaan lähenny vaan se jää etäiseksi ja hierarkia arvot jäävät oppikirja tasolle.

Itsetuntemus on yksi tärkeimmistä asioista terveen itsetunnon kannalta. Niin esimiehen kuin alaisenkin tulisi kehittää itsetuntemusta. Itsetuntemuksen myötä ihminen voi luoda luotettavan ja positiivisen ilmapiirin työpaikalleen. Näin hän voi edes joistakin väärintulkintamahdollisuuksilta vältyä. Silloin kun ihminen on aidosti oma itsensä, hän herättää luottamusta. Vaikka esimies onkin vahvin tukipilari organisaatiossa ja esimiehelle kuuluu työntekijän hyvinvointi. Alaisen tulisi silti muistaa, että myös esimies on yksilö ja myös esimies tarvitsee tukea alaisiltaan. Työntekijöiden on helppo luoda keskenään luottamusta toisiltaan hakemalla

esimerkiksi samaa mielipidettä johtajasta puhumalla pahaa hänestä. Tästä saattaakin tulla helposti tapa alaisten välille, että esimies teki taas tällaisen virheen. Tämä johtaa puolestaan siihen, että luodaan väkisin huonoa ilmapiiriä ja huonompaa sidettä esimiehen ja alaisen välille. (Juuti 2005, 53.) Hyvän itsetuntemuksen perusta onkin, että haetaan hyvää oloa kotoa, ystäviltä, perheeltä tai harrastuksista.

Palaute ja vuorovaikutus esimiehen näkökulmasta

Edellisessä luvussa puhuttiin vuorovaikutuksesta alaisen näkökulmasta. Tässä luvussa puhutaan esimiehen näkökulmasta. Esimiesten ja alaisten työtehtävät ja vuorovaikutus määritteinä on hyvä ymmärtää tutkimuksessa, sillä tutkimuksessa haastatellaan kumpiakin osapuolia ja tarkoituksena on parantaa vuorovaikutustilanteita. Esimiesten vastuu työyhteisössä on suuri. Henkilökohtaisena apuna työssä käytettiin tuntemusta esimiestyöstä yrityksessä ja tutkimuksen avulla pyritään lisäksi tutustumaan työntekijöihin.

Esimiehen tehtävänä on johtaa työyhteisöä asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Ongelma kohtiin tulee puuttua välittömästi, tapahtuman kuitenkin pitää olla asiallinen, johdonmukainen ja tasapuolinen. Hyvä johtaminen vaatii siis esimiehen läsnäoloa ja aikaa. Esimies pystyy hyvin pitkälti muodostamaan hyvää työilmapiiriä omalla esimerkillään ja johdonmukaisuudellaan. Jokainen työntekijä on yksilö ja hänen tarpeensa ja vahvuutensa on pyrittävä tuomaan esiin, jotta alaiset motivoituvat työhönsä ja suoriutuvat siitä moitteettomasti (Lavikkala 2013.)

Esimiehen tehtävänä on johtaa organisaatiota niin, että päästään tuloksellisiin tavoitteisiin. Esimies toteuttaa strategian, jolla toimitaan organisaatiossa. Esimiehen tehtävä on myös mahdollistaa onnistumiset. Esimiestyö määritellään kahteen osaan: asioiden johtamiseen, sekä ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamiseen kuuluu tavoitteiden toteutumisen seuraaminen, hallinnolliset päätökset, rutiinit ja raportointi. Ihmisten johtamiseen kuuluu palaute, visio, sekä strategian kommunikointi. Esimiehen tulee yhdistää asioiden ja ihmisten johtaminen, sekä kehittäminen, jotta päästään hyvään tulokseen. Esimiehen tulee määrittää tarkasti alaisilleen heidän työtehtävät, kommunikoida säännöllisesti ja varmistaa jaettu ymmärrys. Esimiehen tulee kehittää alaistensa osaamista ja käytännön tekemistä ja nostaa työntekijöistä heidän hyvät puolensa esille. Hänen tulee antaa myös

rakentavaa ja myönteistä palautetta säännöllisesti, sekä perehdyttää henkilöstö perusteellisesti työhönsä. Lisäksi hänen tulee ratkaista ongelmat ja antaa vastuuta ja vapautta, sekä onnistua työtehtävissä. (Erämetsä, T. 25-29.)**Tämä puuttuu lähdeluettelosta?**

Hyvä johtaja luottaa ihmisiin ja uskoo työntekijöistään hyvää. Jos esimiehen rakentavalla palautteella on tarkoitus auttaa työntekijää itsensä kannalta, osoittaa hän jo itse olevansa hyvä esimies. Johtaja, joka pystyy luottamaan työntekijöihinsä ja antaa vastuuta niin, että työntekijä ammatitaidollaan ja asiantuntemuksellaan pystyy suoriutumaan työstään, hän säästelee näin ollen myös omia voimavarojaan ja pystyy keskittymään omaan työhönsä. Jos esimies kunnioittaa työntekijäänsä ja antaa heille vastuuta, on tällä merkitystä työmotivaatioon ja työniloon. Työntekijä kokee näin ollen itsensä tarpeelliseksi ja hän myös kokee kunnioitusta omassa työssään. (Hämäläinen 27-35) Työn-antajalla on myös vaikutus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisella. Työn-antaja lähtöiset työaika joustot, sekä tuki näkyvät suuressa määrin työhön sitoutuneisuutena ja tätä kautta yhteensovittaminen on helpompaa. (Valkonen 2014, 55-58).

Palaute osana esimiestyötä

Aarnikoivun (2013, 164-170.) mukaan palaute on osa esimiestyötä, näin esimies näyttää olevansa kiinnostunut ja auttaa alaisiaan kehittymään. Esimiehen tulisi olla ratkaisukeskeinen ja kohdistaa palaute rohkaisemaan työntekijää kehittämisessä ja onnistumisessa. Kun työntekijä saa määräänsä enemmän huonoa palautetta, riskinä on, että hän kohdistaa palautteen persoonaansa. Esimiehen arvioidessa alaistaan, tulisi ensimmäisenä kysyä alaisen oma arvio suoriutumisestaan, jolloin hän pääsee itse kertomaan oman näkemyksensä ja oivaltamaan parhaimmillaan heikon suorituksensa. Toisena esimiehen tulee varmistaa ymmärrys annetusta palautteesta ja kommentoida, sekä pyrkiä yhteisymmärrykseen. Kolmantena auttaa työntekijää tiedostamaan palautteen arvo ja auttaa häntä hyödyntämään sitä. Viimeisenä kannustaa ja vaatii muutosta, sekä sopia seurannasta yhteisesti.

4.2. Palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanotontaito

Palautteen anto on tärkeää, mutta on myös tärkeää osata vastaanottaa palautetta. Moni varmasti unohtaa vastaanottamisen taidon, joka on osa hyvää palautetta ja vaikuttaa palautekulttuuriin ja sen toimiseen. Tutkimuksessa palaute käsitteenä on hyvä avata monesta eri näkökulmasta, jotta tutkimuksessa saadaan laaja käsitys palautteen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Tässä osiossa määritellään

Mitä on hyvä palautteen vastaanottotaito? Hyvä palautteen vastaanottotaito on loppuun kuunteleminen, palautteen arviointi eri näkökulmista, palautteen selventäminen, palautteen antajan tarkoituksen selventäminen ja kysyminen, palautteen ymmärtäminen itselle ja kiittäminen rakentavasta palautteesta. (Aarnikoivu 2013, 167-168.)

Palauteprosessissa vastaanottotaito on yhtä tärkeää kuin palautteenantotaito. Vastaanottotaito vaatii syvällisempää paneutumista henkilön omiin ajatuksiin ja tunteisiin. Palautteen vastaanotto alkaa sen hankinnasta: keräämisestä tai saamisesta. Vastaanottajan suositaan janoamaan palautetta, sen avulla pystyy kehittymään. Palautteen saamisen jälkeen tulee säädellä saatu palaute: missä määrin palautteen antaa mennä sisälleen. Säätelyllä tarkoitetaan palautteen kannalta sen perille menemistä. Jos vastaanottaja on liian heikko, voi palaute mennä sisimpään ja aiheuttaa voimakkaita reaktioita, kun taas liian vahva vastaanottaja, niin palaute voi mennä hukkaan. Saatua palaute kannattaa määritellä hyödylliseksi työmateriaaliksi ja havainnoida, sekä tarkastella asiaa ikään kuin ulkopuolisen silmin. Seuraavana vastaanottajan tulisi kuunnella, kiinnostua, sekä tarkentaa kysymyksillä saatua palautetta. Neljännessä vaiheessa palautteen vastaanottajalla on päätösvalta, miten käyttää saamansa palautteen. Tämä tukee ja helpottaa palautteen vastaanottoa ja auttaa suhtautumaan siihen asiakaskeisesti. (Ranne 2014, 32-37.)

4.3. Palautekulttuuri

Tässä kappaleessa määritellään palautekulttuuri. Palautekulttuuri määrittää palautteen paikan työyhteisössä. Tutkimuksessa pyritään selvittämään yhteistyöorganisaation palautekulttuurin nykytila.

Palautekulttuurin rakentaminen työyhteisössä

Ranteen (2014, 39-42) mukaan palautekulttuurin rakentaminen työyhteisöön on pitkä prosessi, jonka hyödyt ovat suuret. Tässä prosessissa on kahdeksan (8) porrasta, joiden avulla rakennat hyvän palautekulttuurin:

1. Selventäkää työn tavoitteet ja arvot
2. Määritellä tarve ja tarvittavat keinot
3. Pohtikaa yhdessä työtä ja sen toteutumista
4. Laajentakaa tarvittavia taitoja ja tietoja
5. Sopikaa yhteiset pelisäännöt ja toteuttakaa ne
6. Lisätkää tavoitteellisuutta ja säännöllisyyttä
7. Seuratkaa edistystä
8. Johtakaa rakentamisprosessia

Toimiva palautekulttuuri luo työyhteisössä turvallisen ja kehittyvän ympäristön.

Odotukset palautteesta kumpuavat työyhteisön kokemuksista ja tarpeista. Kulttuurin muokkaaminen omanlaiseksi ja työyhteisön tarpeita vastaavaksi, kehittää työyhteisön toimintaa. Palautekulttuuri muovautuu yrityksen tottumuksiin menestymiseen toimintaympäristössään. Monessa työpaikassa työntekijät ja

esimiehet vaihtuvat. Erilainen käyttäytyminen hämmentää ja aiheuttaa väärää tulkintoja, joka vaikeuttaa uuden työntekijän luottamussuhdetta vanhoihin työntekijöihin. Työntekijää helpottaa, kun hän ottaa odotukset hänen rooliaan kohtaan ja pohtii, onko mahdollista tehdä toisin luopumatta omista ominaispiirteistään. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 97-106.)

Palautekulttuurin kehittäminen

Palautekulttuuria muuttaessa ratkaiseva tekijä on ajankäyttö kulttuurin ja toimintamallien havainnointiin. Prosessiin ja sen tapahtumiin on kiinnitettävä huomiota, sekä tarkkailla asioita, joista ei puhuta. Esimiehellä on suuri rooli palautteen annossa ja sen takaisin ottamisessa, mutta kuka vaan työntekijä pystyy vaikuttamaan palautekulttuuriin. Esimies tulee kuitenkin antaa ja vastaanottaa palautetta, sitä kautta työntekijät rohkaistuvat ottamaan palautetta vastaan ja antamaan sitä toisilleen. On tärkeää, että kollegat antavat toisilleen palautetta, sillä vertaispalaute asiantuntijalta asiantuntijalle on hyödyllisempää ja tietoisempaa kuin ylhäältä alaspäin portaikolla. Kollegoiden palautteet toisilleen ovat siis hyödyllisempiä ja terävänäköisempiä. Informaation vaihto päivittäin esimieheltä alaiselle, johtaa siihen, että alaiset jakavat lopussa keskenään informaatiota. Parannusta kaipaavat asiat, jotka liittyvät kollegan toimintaan tulisi ratkoa heti kollegoiden kesken. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 107.)

4.4. Viestintä

Palautetta saadaan väkisinkin koko ajan. Työpaikalla palautetta saadaan jatkuvasti työntekijöiltä, esimiehiltä, asiakkailta, sekä yhteistyökumppaneilta. On sanomattakin selvää, että palautetta kuulee päivittäin, mutta on haastavaa antaa palautetta niin, että kahden ihmisen vuorovaikutustilanteessa kummatkin osapuolet ymmärtävät palautteenannon merkityksen tai että kyseessä oli edes palautteenantoa. Palaute on viestintää, joten se on osa vuoropuhelua. Onnistunut vuoropuhelu onnistuu silloin, kun osapuolet ovat tasavertaisia keskustelukumppaneita. Henkilöt saavat jakaa tietojaan ja kokemuksiaan, sekä tunteuksiaan, kuitenkin pelkäämättä rooli- tai

asemavalta kysymyksiä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 36.) Vuorovaikutuksessa osapuolet ovat niin viestien lähettäjiä kuin vastaanottajia. Vuorovaikutus käynnistyy jo siitä hetkestä kuin toinen ihminen tulkitsee toisen ihmisen ilmeitä, päätellen kuunteleeko henkilö ja kuinka kuulija reagoi kertojan tarinaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16.)

Asennoituminen ja motivaatio kertovat, että henkilö kerää rohkeutta astua vuorovaikutustilanteisiin ja toimia niissä vaaditulla tavalla tai, että henkilöllä on motivaatioita kommunikoida toisia loukkaamattomalla tavalla. Tämä voi myös ilmetä monella arkuutena tai ujoutena vuorovaikutustilanteissa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 23.)

Viestintä ja johtaminen on erottamattomat. Viestinnän avulla luodaan ja tuodaan esille yrityksen missio, visio, arvot, asetetaan yhteiset tavoitteet, delegoidaan, koordinoidaan, motivoidaan ja annetaan palautetta. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 8).

5 Tutkimustulokset

5.1. Palautteen annon ja vastaanottamisen merkitys?

Palautteen antaminen ja vastaanottamisen merkitys on suuri kehittymisen ja motivoimisen kannalta. Nämä molemmat asiat ovat erittäin tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksessa ilmeni palautteen annon ja vastaanottamisen tärkeys. Ihmiset ketkä eivät saa palautetta rakentavaa tai kehittävää, joutuvat työskentelemään epätietoudessa, joka lisää työntekijän stressiä, joka taas puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Kun työntekijä voi luottaa siihen, että hän saa palautetta, jos tekee virheitä ja saa jatkuvasti kannustavaa, sekä positiivista palautetta. Työntekijän itsevarmuus työnteossa ja työhyvinvoinnissa näkyy.

Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys yrityksen menestykseen, kuten aiemmin viitattiin osiossa 3.1 Työhyvinvointi. Tutkimuksessa kävi ilmi työhyvinvoinnin olevan hyvällä

tasolla yrityksessä, mutta palaute kulttuuria kehittämällä, työhyvinvointia voidaan nostaa uudelle tasolle.

Työyhteisön työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kartoitettiin tutkimuskysymyksillä: ”Miten palaute vaikuttaa työhyvinvointiin ja kuinka työhyvinvointia voidaan edistää palautteen kautta?”. Tutkimus haastattelu toteutettiin Rax Karisman henkilökunnalle. Kysymykset esitettiin yrityksen esimiehille, sekä työntekijöille. Yrityksessä työskentelee eri-ikäisiä ihmisiä. Kaikilla työntekijöillä erilainen kokemus ravintola-alasta. Keski-ikä yrityksessä oli kuitenkin nuori, 24 vuotta. Haastateltavana oli 7 työntekijää, joista kaksi olivat esimiehiä.

5.2. Työyhteisön toimivuus

Ilmapiiri ja työyhteisö

Ensimmäisenä teemana oli työpaikan ilmapiiri ja työkaverit. Ensimmäisenä kysymyksenä oli ”Miten kuvaisit työyhteisön ilmapiiriä?” Tämän tarkoituksena oli kartoittaa työyhteisön ilmapiiri ja saada kokonaiskuvaa työyhteisöstä.

”Pieni työpaikka, vähän henkilöstöä. Pitää paljon miettiä, mitä puhuu ja kelle, koska tosi moni tuntee toisensa toista väylää ja ovat hyvin läheisiä työajan ulkopuolella. Työpaikassa pystyy olemaan oma itsensä. Mielestäni tämä työpaikka on mukavin ja luottamuksellisin työympäristö missä olen tähän mennessä työskennellyt. Pidän kuitenkin ilmapiiriä ristiriitaisena henkilöstön suhteiden ja pienen yhteisön takia.”

Ilmapiiriä pidettiin pääsääntöisesti hyvänä ja avoimena. Työyhteisö koettiin luottamuksellisena ja jokainen haastateltavista koki pienen työyhteisön olevan etu työilmapiirissä, mutta toisaalta työntekijät kokivat siitä osittain haittaa. Pieni työyhteisö, jossa osa työntekijöistä tunti toisensa entuudestaan, aiheutti työntekijöissä varovaisuutta ja jännittyneisyyttä. Työntekijät ovat hyvin erilaisia ja sitä pyritään kunnioittamaan. Koko työyhteisö oli vaihtunut toukokuun 2018 aikana. Vaihtuvuus vaikutti selkeästi ilmapiiriin, koska kaikki olivat uusia ja tutustuminen oli

vasta käynnissä. Työvuoroissa kuitenkin tapahtui selän takana puhumista jonkun verran, joka laskee työyhteisön ilmapiiriä ja tulehduttaa työntekijöiden välejä. Työilmapiiriä voidaan edistää ottamalla asiat rohkeasti esille ja jutella kasvotusten mieltä painavista asioista.

”Ilmapiiri ei ole niin hyvä kuin, voisi olla. Enemmän yhteistä tekemistä työporukan kanssa ja yhdessä työskentelyä, niin se voisi laukaista tämän selän takana puhumisen.”

”On erityyppisiä tekijä ihmisiä, pystyt tekemään omantyyllisi mukaan työtä. Työskennellään pääsääntöisesti yksin, mutta sit, kun ollaan samassa vuorossa, niin onkin vaikea toimia yhdessä, kun jokaisella on oma tapa. Hankalampi toimia siis yhteen. Työyhteisö on rento, luotettava, kuunteleva. Ei olla koskaan kielletty omaa mielipidettä.”

Erilaisuus koettiin osittain haastavana. Työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti yksin ja sitten yhteisessä työvuorossa, yhteen toimiminen tuntuu haastavalta. Jokaisen työntekijän tulee omasta toimestaan harjoitella kommunikaatiota yhteisissä työvuoroissa. Haastateltavat olivat kuitenkin positiivisella mielellä työyhteisöstään ja työkavereistaan ja esimiehet koettiin kannustavina ja motivoivina.

5.3. Palaute osana työyhteisöä ja palautekulttuuri

Palaute

Tässä osiossa kysymyksissä paneuduttiin palautteeseen. Onko palaute selkeää ja miltä palautteen antaminen tuntuu? Moni työntekijöistä koki palautteen olevan tärkeä työmotivaation ja työhyvinvoinnin kannalta. Ilman palautetta ei pysty kehittymään työssä ja se vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin.

”Kehutaan työkaveria paljon, risujakin saatta tulla, mutta rakentavaa palautetta on vaikeampi antaa ja sitä mun tarviikin harjoittaa. Mä pyrin siihen, että kaikki saa antaa kaikille palautetta, jos joku ei sitä uskalla niin minä voin sen sitten hoitaa.”

Palautekanavat

Haastatteluissa paneuduttiin myös erilaisiin palautekanaviin. Työyhteisössä koettiin palautekanavat hyvinä ja toimivina. Palautekanavina käytettiin WhatsApp, työpaikan info kansiota, kehityskeskusteluita ja suoraa palautetta. Henkilöstö koki kyseiset kanavat toimivina. Viesteillä ilmoitettu palaute ja info voi saada vääristyneen kuvan palautteesta, sekä infosta ja se voidaan tulkita väärin. Sen takia viesteillä toimitettu palaute tulee antaa hyvin varovasti ja selkeästi. Henkilöstö koki kuitenkin WhatsApp kanavan toimivan vain positiivisen palautteen kanavana. Tämä vaikuttaa ilmapiiriin huomattavasti, sillä monesti viesteillä toimitettu palaute tulee vastaanottajalle hänen vapaapäivänään. Vapaa päivinä saatu palaute saattaa aiheuttaa lisää stressiä työntekijöille, mutta jos se on positiivista niin se vähentää huomattavasti huonoja haittavaikutuksia. Esimiehet olivat sopineet WhatsApp-kanavan toimivan vain positiivisena kanavana, sillä se tuo työympäristöön lisää positiivisuutta ja moni jättäisi viestit katsomatta, jos kanavasta tulee vain negatiivista. Suorapalautekin voidaan tulkita väärin. Henkilöstöltä voidaan varmistaa ymmärrettävyys palautteenannon jälkeen.

”Palautekanavoina käytetään WhatsApp ryhmää, infokansiota, kehityskeskusteluita. Ne toimivat ja plussaa on se, että WhatsApp ryhmässä saa vain positiivista palautetta. Mulle tulis tosi paska maku suuhun, jos siellä tulis jatkuvasti jotain negatiivista. En sit jaksais lukea ollenkaan niitä.”

”Suorapalaute on meillä nopein ja käytetyin palautekanava.”

Rakentava palaute

Työyhteisön palautteen anto oli positiivissävytteistä. Työkaverit tsemppaavat toisiaan paljon ja antavat positiivista palautetta lähes joka työvuoro. Työyhteisössä rakentavaa palautetta jaetaan hyvin vähän, mutta aina tarvittaessa. Työntekijät eivät kuitenkaan keskenään anna rakentavaa palautetta toisilleen ja virheen sattuessa sitä ei välttämättä korjata, koska rakentavan palautteen antaminen koetaan haastavana antaa. Kaikki työntekijät jännittävät rakentavan palautteen antoa. Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä antamaan rakentavaa palautetta kaikille työyhteisössä työskenteleville- Esimiesten tulisi myös kysyä alaisilta kehittämisen kohteita. Esimiehet pystyvät myös omalla avoimuudellaan vaikuttamaan luottamukseen, jotta työntekijät pystyisivät antamaan myös toisilleen, sekä esimiehilleen palautetta.

Esimiehet ja palaute

Rakentavaa palautetta antoivat ainoastaan esimiehet ja hekin kokivat rakentavan palautteen annon vaikeana ja halusivat kehittyä siinä. Esimiehille annettava rakentava palaute oli epäselvää ja jopa olematonta. Esimiesten virheisiin ei puututa ja suoraa palautetta ei anneta. Työntekijät kokivat asian niin, että esimiehen itse tulisi pyytää kehitettävää ja antaa hetken aikaa työntekijöiden miettiä vastauksiaan. Positiivista palautetta esimiehet eivät myöskään kovin usein kuulleet alaisiltaan.

”Jos saan hetken aikaa miettiä palautteen antoa, jotta osaan ilmaista palautteen oikein, niin voisin antaa rakentavaakin palautetta.”

”Voisin antaa esimiehelleni palautetta, mutta se ei tunnu todellakaan luonnolliselta ja ei tunnu mun velvollisuudelta.”

Työntekijät eivät koe olevan vastuussa antaa esimiehelleen palautetta. Kaikkien vastaajien mielestä esimiehelle palautteen anto tuntuu erittäin vaikealta ja moni voisi anonyyminä antaa palautetta, mutta muuten ei koe pystyvänsä.

Rakentavan palautteenannon jälkeen

Työntekijöiltä kysyttiin myös rakentavan palautteen annon jälki tuntemuksia ja mitä työyhteisössä tapahtuu rakentavan palautteen jälkeen.

”Jos mä annan jostakin rakentavaa palautetta, ei se tarkoita sitä, että minä olisin täydellinen. Meidän työpaikalla, kuitenkin tuntuu siltä, että jos työntekijä antaa työntekijälle palautetta, tapahtuu lumipalloefekti ja ruvetaan etsimään toisista virheitä. En sitten tiedä onko esimiesten kesken tällaista.”

”Mun mielestä rakentavan palautteen jälkeen työilmapiiri saattaa kiristyä varsinkin esimiesten kesken, jos palaute on annettu huonosti. Yleensä kuitenkin saamme selvitettyä asiat kasvojen ja mietimme molemmat omaa käytöstämme ja sitä että missä voisimme kehittyä palautteenannossa.”

On tärkeää huomioida palautteen koko prosessi alusta loppuun. Paljon kiinnitetään huomiota sen antamiseen ja vastaanottamiseen, mutta mitä tapahtuu tämän kaiken jälkeen. Haastateltavien mielestä rakentavan palautteenannon jälkeen, työyhteisön ilmapiiri kiristyy ja työkaverit alkavat etsiä toisistaan virheitä. Monesti kuitenkin väärinymmärrykset ja työilmapiirin kiristyminen otetaan myöhemmin puheeksi ja selvitetään erimielisyydet. Jos kuitenkin palautteenanto tai vastaanottaminen ei aina onnistu, jälkikäteen tulee istua asianomaisten kanssa yhdessä alas ja keskustella tilanne positiivisella ja kehittäväällä otteella, jotta tilanne saadaan ratkaistua. Tämä luo ilmapiiriin luottamusta ja avoimuutta.

Palautteen vastaanotto

Työyhteisössä palautteen vastaanottotaito kaipaa kehitystä. Palaute on vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksesta vastuussa on kaksi ihmistä. Vastaanotto taidossa keskityttiin omien vahvuuksien hahmottamiseen, kehittämisen kohteisiin. Haastateltavat myös muistelivat viimeisimpiä palaute keskusteluita ja niissä omaa vastaanottamistaan.

”Mulle tulee paniikki rakentavasta palautteesta, tulee alemmuus kompleksi itsensä kanssa. Vähän riippuu aina tietenkin palautteen luonteesta, mutta yleensä otan sen negatiivisesti ja otan sen pahasti itseäni. Mun pitää sulatella yleensä vähän aikaa palautetta ja sitten yrittää katsoa peiliin sen jälkeen ja kehittää itseäni.”

Työyhteisössä jokaisella oli vaikeuksia palautteen vastaanottamisessa ja siinä moni kaipaa kehitystä, sekä tukea palautteen vastaanottamisen taitoon. Yksi esimiehistä ei ollut saanut koskaan rakentavaa palautetta kyseisessä yrityksessä työskentelynsä aikana, joten oli vaikea arvioida palautteen vastaanottamisen taitoa esimiesten kohdalla. Kuitenkin kaikki kokivat olevansa vastuussa hyvästä vuorovaikutuksesta ja se näkyi työyhteisössä positiivisella tavalla, että osataan katsoa toisten näkökulmista asioita ja pystytään joustamaan omasta näkökulmasta palautteessa ja muutenkin vuorovaikutuksessa.

Positiivisen palautteen vastaanotto ei aina ole myönteistä. Haastattelussa annettiin jokaiselle positiivista palautetta ja testattiin sen vastaanottamista suoraan tilanteessa. Ennen haastatteluita esimiehiltä ja työntekijöiltä kerättiin kaikista vahvuuksia ja onnistumisia. Monesti ihmiset käyttäytyvät ja puhuvat eri tavalla, joten haastattelussa oli hyvä käyttää myös erilaisia tulkinta keinoja. Kaikki haastateltavat vähättelivät omia vahvuuksiaan ja onnistumisiaan. Aito välitys palautteesta ja sen vastaanottamisesta oli vaivaannuttavaa ja vaatimatonta.

”Positiivinen palaute on ehkä vaikea ottaa vastaan, on sitä kiva kuulla, mutta se jotenkin vaivaannuttaa ja siihen uskominen on vaikeaa.”

Johtopäätöksenä asiasta kuitenkin oli suomalainen kulttuuri, joka vaikuttaa suuresti jokaisen ihmisen positiivisen palautteen vastaanottamiseen.

Palautekulttuuri

Tässä kappaleessa kartoitetaan yrityksen palaute kulttuuria. Palautekulttuuri määrittää yrityksessä palautteen annon ja vastaanottamisen. Palautekulttuuri on sidoksissa työntekijöihin ja esimiehiin. Esimiehillä on kuitenkin suurin vaikutus siihen, miten palautekulttuuri muodostuu. Haastateltavat kokivat, että yrityksessä palautekulttuuri oli avointa ja sitä annetaan.

”Meillä annetaan tosi paljon palautetta ja oli vaikea alussa tottua palautteen antoon ja vastaanottamiseen. En ole aikaisemmin ollut työpaikassa missä annetaan palautetta. Meillä pystyy siis kehittämään omaa työtänsä ja siitä tietää, että sä pärjät sun työssä.”

Palautekulttuuri oli hyvin avointa esimiesten ansioista. Puututtiin pieniinkin kehittämisen kohteisiin, mutta niitä ei jääty sen enempää vatvomaan. Työyhteisössä on arvostava palautekulttuuri, mutta silti moni pelkää tekevänsä virheitä työssään. Palautekulttuuria voi rohkaista vielä enemmän avoimemmaksi, jonka kautta työntekijät saavat rohkeutta kokeiluun. Virheiden pelkääminen johtuu palautekulttuurista, jota pitää kehittää avoimemmaksi. Palautekulttuuria tulisi kehittää, virheiden tapahtuessa kannustavaksi ja kehittäväksi.

Kiitoksen saaminen ja asiakkailta saatu palaute

Työstä tullut kiitos on erittäin tärkeää motivaation ja työssä jaksamisen kannalta. Henkilöstö koki työstä tulleen kiitoksen olevan vähäistä. Työn kiitos oli puutteellista esimies tasolla, sekä asiakaspalvelussa. Henkilöstö koki tekevän parhaansa, mutta mikään asia ei tuntunut palkitsevan ja saavan kiitosta hyvin tehdystä työstä. Työssä tulisi siis itse kehittää palautteen vastaanoton ja pyytämisen taitoa. Lisäksi esimiesten tulisi enemmän palkita ja kiittää henkilöstöä selkeämmin.

”Tästä työstä ei saa kiitosta. Aina yritän parhaani, mutta mikään ei riitä. Asiakkaatkin aina vaan kiukuttelevat ja valittaa. Tämä uuvuttaa.”

Esimiesten kiitoksen antaminen työntekijöille tulisi tapahtua konkreettisemmin ja kiitoksen jakaminen olisi tärkeä antaa kasvotusten, jotta tilanne konkretisoituu ja siitä tulee aitoa. Työyhteisöllä on WhatsApp-ryhmä, jossa tsemputaan ja annetaan kiitosta. Kiitoksen jakaminen kasvotusten annettuna on vilpittömämpää, kuin verkossa tapahtuva, kaikille yhteisesti annettu kiitos. Myös tulisi huomioida, että kiitos olisi henkilökohtaisempaa.

Asiakaspalvelu työssä asiakkaat ja heidän antama kiitos on tärkeää. Henkilöstö ei itse pyydä palautetta asiakkailta. Ainoat asiakaspalautteet mitkä henkilöstö koki heille tulevan, ovat negatiiviset sähköpostilla tulevat palautteet, jotka jäävät positiivisten palautteiden varjoon, koska niitä tulee harvoin. Negatiiviset asiakaspalautteet lannistavat henkilöstön motivaatiota ja jokainen negatiivinen palaute käydään yhteisesti läpi. Kasvotusten tulevat positiiviset asiakaspalautteet usein kuitenkin unohtuvat nopeasti ja niiden merkitys on vähempää kuin kirjalliset palautteet. Moni koki työnhaitta puolissa asiakaspalautteet, sillä tuntui, että asiakkaille mikään ei riittänyt.

Aiheeseen perehdyttäessä, miksi negatiivisia palautteita tulee yritykselle positiivista enemmän. Negatiiviset asiakaspalautteet tulevat kiire päiviltä, jolloin työskennellään yksin, eikä osata varautua ruuhkaan. Moni koki vaikeaksi selvitä kiireestä, joka laski työhyvinvointia ja työssä viihtymistä.

”Haluaisin työkaverin kiire aikoihin, sillä jos pamahtaa kiire, siinä ei vaan yksin pärjää. On oikeesti vaikea hallita koko ravintolaa asiakkaiden rynnissä sisälle.”

”Meille tulee aina vaan sähköpostiin negatiivisia palautteita, joita käydään sitten työkavereiden kanssa läpi ja mietitään, kuka oli vuorossa.”

Yksintyöskentelyn vaikeita puolia on ruuhkan yllättäessä ravintolan pyörittäminen. Henkilöstölle esitettiin lisäkysymyksiä ruuhka ajasta ja sen ennakoimisesta. Henkilöstö ei varaudu mitenkään ruuhka aikaan. Joskus varautuminenkaan ei riitä.

Ruuhka aikaan varautuminen on henkilöstölle seuraava kehityksen kohde. Ennakointi kyseisessä ravintolassa tulisi tapahtua, valmiin pitsapohjan pyörytyksinä, pitsojen täyttämisenä, hetken hiljaisena hetkenä salaattipöydän täyttämällä, ruokien tarpeellisilla esivalmisteluilla. Ruuhka-ajan työskentely vaikutti henkilöstön työhyvinvointiin ja siksi sen tuominen tässä työssä oli tärkeää. Myös kiireen yllättäessä avun pyytäminen herkästi.

5.4. Vuorovaikutus ja työhyvinvointi

Vuorovaikutus

Työyhteisön vuorovaikutus oli esimiehen ansioista loistavalla tasolla. Esimies panosti hyviin vuorovaikutustaitoihin ja pyrki jatkuvasti kehittymään niissä. Työntekijä tasolla kaikki eivät ymmärtäneet vuorovaikutuksen merkitystä.

“Kun ollaan samassa työvuorossa, eipä me juuri mitään puhuta ja luulen, että se tuottaa eniten haasteita työn sujuvuuteen.”

Työntekijä tasolla vuorovaikutus oli heikkoa ja siihen voidaan tarjota ratkaisuja. Ratkaisuna on esimiehen puuttuminen työvuoroissa tapahtuvaan kommunikointiin ja työtehtävien jakoon. Esimiehen esimerkillä on tässä tilanteessa suuri merkitys.

Henkinen työhyvinvointi

Henkinen työhyvinvointi työyhteisössä oli jokaisen mielestä kohtuullisella tasolla. Henkiseen hyvinvointiin vaikutti negatiivisesti työnkuormittavuus, epäsäännölliset työajat, asiakkailta saatu negatiivinen palaute ja yksintyöskentely. Moni kuitenkin koki vuorovaikutuspalauteen tuovan motivaatiota työhön, sillä esimies antaa jatkuvasti rakentavaa ja positiivista palautetta. Kuitenkin tarvittaisiin selkeitä työohjeita ja yksiselitteistä palautetta. Henkistä työhyvinvointia voidaan kehittää antamalla työntekijöille ja esimiehille apuja työssä kehittymiseen, esimerkiksi koulutuksia ja haastaa työntekijää oppimaan uutta.

“Koen mun työhyvinvoinnin olevan ihan hyvä, mutta musta tuntuu, että ei anneta avaimia käteen, miten vaaditut työt voidaan toteuttaa. Eli uskon, että palautteella ja ohjeistamisessa on puutteita.”

6 Johtopäätökset

Palaute näkyy työnhyvinvoinnissa suuresti. Positiivinen palaute nostattaa työmotivaatiota, joka lisää kiinnostusta työhyvinvointiin. Rakentava palaute taas korjaa virheet ja auttaa palautteen vastaanottajaa luottamaan itseensä enemmän, että tekee työnsä oikein. Palaute luo luottamusta työyhteisöön ja se on väline millä pystytään hallitsemaan lähes kaikkea organisaatiossa. Palautteen tulee olla selkeää, suoraa, luottamuksellista ja kannustavaa.

Yrityksen henkilöstön tulee harjoittaa rakentavan palautteen antoa. Rakentava palaute koettiin kaikista vaikeimmaksi asiakas ja se väärin annettuna, tulehduttaa työympäristön ilmapiiriä ja tätä kautta työhyvinvointia. Työyhteisössä oli hieman selän takana puhumista ja työntekijöiden välillä havaittiin pientä kitkaa.

Työyhteisöön oli tullut vasta uusia jäseniä, joista osa ei ollut vielä päässeet osaksi työyhteisöä. Muu työyhteisö on nimittäin hyvin tiivis ja siihen tuleminen vaikeaa.

Tässä tutkimuksessa jokainen osa-alue vaikuttaa kaikkeen, sen takia tutkimuksen analyysia on vaikeaa tulkita. Palaute vaikuttaa työhyvinvointiin, työmotivaatioon, työyhteisön ilmapiiriin, työn tulokseen ja niin edelleen. Työhyvinvointi on todella laaja-alue, se käsittää lähes kaiken mitä työssä käyminen sisältää.

Konkreettisia apuja työyhteisön palaute kulttuuriin ja toimintatapoihin oli monia. Ensimmäisenä yhteisissä työvuoroissa tulisi harjoittaa viestintää ja kommunikointia ylipäättänsä. Yksin työskentely vaikuttaa tähän suuresti. Yksin työskennellessä ei tarvitse huomioida työkaveria tai kertoa hänelle seuraavasta toimenpiteestä. Vaan voi itse päässään miettiä työskentely tavan, järjestyksen ja toimia omalla tyyllillään.

Toisena olisi ottaa uusi työntekijä enemmän huomioon ja työyhteisöön mukaan. Esimiesten tulisi näyttää mallia omalla toiminnallaan ja järjestää esimerkiksi yhteisiä illanistujaisia, jotta uusi jäsen pääsee tutustumaan työkavereihin. Työpaikalla tulisi

julkisesti tsemptata ja kehua paljon uutta työntekijää, jotta muut huomaisivat hänen vahvuutensa. Usein työpaikoissa uusi työntekijä otetaan silmätikuksi ja pyritään etsimään hänestä kaikki virheet. Uuden työntekijän yleensä tarvitsee voittaa muiden työntekijöiden luottamus, varsinkin jos on tullut esimies asemaan.

Palaute ja vuorovaikutus esimiehen näkökulmasta; esimies reagoi puutteisiin, kehittämisen kohteisiin ja antaa palautetta. Esimies ylläpitää positiivista ilmapiiriä ja kannustaa työntekijöitä, sekä tutustuu jokaiseen työntekijään. Esimies informoi muutoksista ja ottaa alaisilta palautetta vastaan. Palauteviestintä on esimiehen tärkein työtehtävä.

Palaute ja vuorovaikutus alaisten näkökulmasta; Työntekijä kehittää itseään ja pyytää kollegoiltaan ja esimieheltään palautetta. Työntekijä myös ylläpitää positiivista ilmapiiriä ja tukee kollegoitaan työvuoroissaan. Alainen ottaa palautetta vastaan.

Työyhteisön avoimuus oli hyvällä tasolla, mutta siihenkin kaivataan hieman muutosta. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat syynä hyvään työilmapiiriin, jolla on tärkeä merkitys työssä jaksamiseen ja motivaatioon. Työyhteisössä on kaikki kiinni vuorovaikutustaidoista ja palautekulttuurista. Tutkimustuloksissa, selvisi työyhteisön avoimuuden kaipaavan työntekijätasolla muutosta. Työntekijät eivät uskalla antaa palautetta tai puuttua kollegan työntekoon.

Tutkimusongelman kannalta tutkimustulokset viittaavat palautteella ja vuorovaikutuksella olevan suuri merkitys työilmapiiriin ja sen toimivuuteen. Palaute ja vuorovaikutus määrittelee työyhteisön kehittymisen, motivaation ja kannattavuuden. Sillä pystyy myös saamaan aikaan tuhoa tai hyvän ja kannattavan liiketoiminnan, joka vie työntekijöitä eteenpäin henkilöinä, sekä tiiminä. Tutkimus osoitti myös palautteella olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että ilman palautetta työntekijät eivät ole tietoisia tekemisistään ja heidän työskentelynsä on epävarmaa ja puutteellista. Yrityksessä tulee jatkossa puuttua jokaiseen epäkohtaan ja kannustaa jatkuvasti työntekijöitä positiivisella ja kehittäväällä palautteella.

Henkilöstöllä oli erilaisia näkökulmia palautteen annosta ja vastaanottamisesta. Osa koki rakentavan palautteenannon vaikeana ja halusi sen takia käyttää rakentavassa palautteessa hampurilaismallia. Tietoperustan mukaan hampurilaismallilla annettu

palaute kuitenkin saattaa tulla väärin ymmärretyksi ja kehittämisen kohde voi jäädä kokonaan huomioimatta. Osa henkilöstöstä koki rakentavan palautteen annon niin vaikeana, että ei sitä pysty antamaan. Kehitys ehdotukseksi työyhteisölle ja varsinkin esimiehille, ottaa yhteinen näkökulma palautteen antamiseen. Esimiesten tulee rohkaista ja pyytää palautetta alaisiltaan.

Haastatteluissa nousseet kehityksen kohteet työyhteisölle tiivistettynä;

- Palautteen vastaanottamisen opettelu
- Palautteen antaminen säännöllisesti ja mahdollisuuksien mukaan kasvatusten
- Anna positiivista palautetta yleisesti koko työyhteisön kuullen.
- Esimiehelle: Opi tuntemaan henkilöstö, palautteen annon ja vastaanottamisen helpottamiseksi
- Palaute tulee antaa aidosti
- Luottamuksen lisääminen työyhteisössä
- Varautuminen ruuhka-aikoihin
- Työntekijöiden rohkaiseminen palautteen avulla
- Osallista palautteen saaja kysymyksillä, jotta hän voi oivaltaa itse. (Oivalluta)
- Esimies asemassa toimivan tulee pyytää palautetta
- Työyhteisölle selkeät yhteiset tavoitteet ja päämäärät vuorovaikutukseen ja palautteeseen
- Esimiehen tulee pyytää palautetta itselleen
- Oikeudenmukainen johtajuus
- Omien vuorovaikutustaitojen reflektointi
- Palkitseminen
- Vuorovaikutuksen ja palautteen itsetutkiskelu
- Selkeä informaatio

Tutkimustuloksen kannalta palautteella ja vuorovaikutuksella on merkitystä ihmisen työhyvinvointiin. Henkinen työhyvinvointi on hyvin pitkälti kiinni työyhteisön hyvistä vuorovaikutustaidoista ja jatkuvasta palautteenannosta. Vuorovaikutuksella ja palautteella on merkitystä koko toimipaikan toimivuuteen. Sitä yleensä pidetään toisarvoisena, mutta oikeastaan koko toimivuus on kiinni siitä. Menestyvä yritys vaatii rentoa ja vaativaa otetta työhön. Työntekijän saadessa palautetta hän tuntee olevansa arvostettu ja merkittävä osa työyhteisössä.

7 Pohdinta

Tutkimuksen toteutus sujui hyvin, mutta haasteeksi koitui aikatauluttaminen haastateltavien kanssa. Haastattelu tilanteissa kävi ilmi, että tarvittavia relevantteja tietoja ei kaikkea saanut kerättyä aiemmin laadituilla kysymyksillä. Jouduimme siis luomaan jatkokysymyksiä, jotta tarvittava tietomäärä saatiin haastateltavilta. Tarvittava tieto kerättiin ja tutkimus tulokset pystyttiin analysoimaan aineiston perusteella. Tämä kuitenkin viivästytti tutkimuksen aikataulua.

Työhyvinvointia on tutkittu paljon, mutta itse palautekulttuurista oli haastavaa löytää oleellista tietoa. Luotettavia lähteitä oli vaikea löytää ja palautteenannon merkitystä peilattiin useassa lähteessä asiakkaan ja työntekijän välillä, ei niinkään esimiehen ja alaisen näkökulmasta.

Tutkimuksen alkuvaiheessa kävi jo ilmi, että ihmiset eivät miellä palautetta hyvinvointiin, ja monelle ensimmäisenä palaute luo ajatuksen siitä kun, asiakas antaa palautetta yritykselle. Ihmisten ymmärrys palautteenannon kokonaisuudesta on hyvin suppea, eikä ihminen ehkä ajattele palautetta ja sen merkitystä niin syvällisesti. Haastattelu vaiheessa jouduimme selventämään haastateltaville, miksi juuri palautteenantoa tutkitaan ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimus oli henkilökohtainen ja se saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, sillä haastateltavat eivät ole ehkä uskaltaneet vastata täysin totuudenmukaisesti. Tavoitteena oli parantaa työyhteisön työhyvinvointia vuorovaikutuksen, sekä palautteenannon kautta.

Johtopäätösten kirjoittaminen ja ehjän kokonaisuuden aikaan saaminen tuotti haasteita tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen myötä palautteenannon merkitys kuitenkin pääsi päärooliin siinä, kuinka vuorovaikutuksella on iso osa työyhteisön ilmapiiriin ja tätä myöten työhyvinvointiin. Tutkimuksen myötä lukija voi itse pohtia omaa rooliaan omassa työssä. Tutkimuksessa käsitellään kokonaisuutta niin työntekijän kuin esimiehen näkökulmasta.

Johtopäätökset ja tutkimus tulokset ovat esitetty toimeksiantajalle ja kehityksen kohteita tullaan käyttämään jatkossa, jotta palautteenanto työyhteisössä paranee.

Vuorovaikutus ja palautteenanto taitoja tullaan harjoittelemaan ja parantamaan työyhteisössä, sillä tutkimuksen myötä osoittautui, että tällä saadaan työntekijöiden henkistä hyvinvointia paremmaksi.

Tutkimus itsessään oli haastava, mutta palkitseva. Aiheena työhyvinvointi on laaja, mutta itse palautteesta sai etsiä tietoa. Aikaa tutkimukseen käytimme paljon, sillä oman työn ohella oli vaikeaa työstää opinnäytetyötä samalla. Koimme, että parityönä opinnäytetyö oli antoisaa, vaikka siinäkin olivat omat haasteensa. Keskustelua kävimme avoimesti ja myös koimme, että tutkimusta oli helpompi käsitellä, koska saimme enemmän näkökulmia aiheeseen. Ihmisinä olemme hyvin saman kaltaisia ja siksi saimme toisiltamme paljon tukea työhön. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö sujui hyvin. Tutkimus opetti meille pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta ja ajanhallinnan taitoa.

Lähteet

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio.

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Uudempi painos. Palaute kuuluu kaikille. Liettua.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Hirvihuhta, H & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala.

Huhtala, M. 2017. Aikaansaajan asenne. Helsinki.

Huhtala, M. 2015. Asenne johtaja: Arjentyökalut esimiehille. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Helsinki.

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja. Porvoo: Bookwell

Isotalus, P. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki

Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Otava. Keuruu

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus- pro graduna ja opinnäytetyönä. Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestyksentekijänä – kehittämishojelman laatiminen. Helsingin kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Kortetjärvi, S, Kuronen, M & Ollikainen, M. 2008. Edita Prima. Helsinki

Kupias, Peltola & Saloranta. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki.

KvantiMOTV. 2008. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus – mittarin validiteetti. Viitattu 3.9.2018.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti>
i

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen: esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita Prima.

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki Viitattu 18.1.2019.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Lassila, L. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Helsinki: Talentum.

Lavikkala, Anna. 2013. Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen. Viitattu 2.10.2018

https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtavien_kuuluu_johtaminen

Manka, M. 2015. Stressikirja – mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.

Martela, F & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Otala, L & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa!: tee palautteesta vaikuttava. Helsinki.

Räsänen, H. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. N.d. HAMK. Viitattu 30.8.2018.

http://www.hamk.fi/verkotot/kudos/menetelmat/documents/4_kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. N.d. KvaliMOTV – Tutkimuksen luotettavuus ja arvointi. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. N.d. KvaliMOTV – tutkimusongelmat. Viitattu 4.9.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio; innostusta, laatua ja tuottavuutta. Printon Tallinna.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Turun työterveystalo/Turun kaupunki. Viitattu. 16.4.2018.

<http://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki.

Tuominen, S. 2012. Työhyvinvoinnin johtaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47905/Senja_Tuominen.pdf?sequence=1

Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. N.d. Viitattu 7.9.2018.
<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>

Työhyvinvointi. Sosiaali-, ja terveysministeriö. N.d. Viitattu. 20.9.2018.
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. N.d. Toimiva työyhteisö-työhyvinvointi. Viitattu 3.9.2018.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työsuojelu. 17.5.2017. Yksintyöskentely. Viitattu 18.1.2019.
<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/yksintyoskentely>

Vainio, 16.2.2015. Alisuoriutuminen; työsuhteisiin on pesiytynyt uusi termi, alisuoriutuminen. Uralehti. Viitattu 18.4.2019.
<https://uralehti.fi/lainmukaan/alisuoriutuminen/>

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki.

Violainen, I & Violainen, H. 2018. Mielen voima oppimisessa. Helsinki: Nord print Ab.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miten kuvailisit työyhteisön ilmapiiriä omin sanoin?
2. Kerro omin sanoin työyhteisöstäsi ja työkavereista?
3. Miten kuvailisit työyhteisösi palautteenantoa? Mitä palautekanavoita käytetään?
4. Kerro viimeisimmät saamasi palautteesi esimieheltä/työkaverilta (missä/milloin/miten).
5. Kun saat palautetta mistä luulet sen johtuvan?
6. Voitko antaa esimiehellesi palautetta? Mikä siinä on vaikeaa/helppoa?
7. Toivotko että esimies pyytää sinulta palautetta, miten ja miksi?
8. Mitä välineitä käytät palautteenantoon?
9. Pelkäätkö antaa palautetta? Mietitkö ennen kuin annat palautetta?
10. Haluatko saada enemmän palautetta työkavereiltasi/esimieheltäsi, miksi?
11. Annatko itse palautetta? Milloin viimeksi?
12. Miten otat palautteen vastaan?
13. Tunnistatko omat kehittämisen kohteesi, kerro esimerkkejä?
14. Koetko olevasi hyvä työssäsi, kerro vahvuutesi? Luuletko että työkaverisi näkevät vahvuutesi?
15. Miten työyhteisönne toimii virheen sattuessa, kerro esimerkki?
16. Kerro omin sanoin toimintamalli työyhteisössäsi virheen sattuessa ja onnistumisissa?
17. Tiedätkö mitkä ovat työyhteisösi pelisäännöt, mitkä ne ovat?
18. Tiedätkö työyhteisösi tavoitteet? Mitkä ne ovat?
19. Koetko työyhteisösi olevan tasa-arvoinen, miten se näkyy?
20. Minkälaista johtamista ja viestintää arvostat?
21. Mikä on tämän hetkinen työhyvinvointisi ja miten pyrit ylläpitämään sitä? (Henkinen ja fyysinen)
22. Tämän hetkinen työmotivaatioisi, kerro omin sanoin?
23. Miten koet työnantajan tulevan vastaan työhyvinvoinnissa?
24. Mikä työssäsi on mielekästä ja mikä lisää työnmielekkyyttä?
25. Miten koet oman hyvinvointi vaikuttavan työhösi?
26. Mitkä tavoitteet sinulla on työssäsi/urallasi?
27. Miten tasa-painoitat vapaa-ajan ja työn?
28. Mitä haluat sanoa yrityksen palautekulttuurista ja vuorovaikutuksesta?
29. Vapaa sana; saat sanoa mitä haluat.