



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

ELINA RAATIKAINEN

# **Työntekijän ja esimiehen välinen palaute**

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA  
2020

Tekijä Raatikainen, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2020
	Sivumäärä 34	Julkaisun kieli: Suomi
Julkaisun nimi <b>Työntekijän ja esimiehen välinen palaute</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
Tiivistelmä  <p>Tässä opinnäytetyössä on selvitetty esimiehen ja työntekijän välistä palautteen antamista ja vastaanottamista. Palautetta on tarkasteltu positiivisena ja rakentavana palautteena. Opinnäytetyö on toteutettu organisaatiolle ja sen yhdelle esimiehelle sekä hänen työntekijöilleen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista palautetta työntekijä vastaanottaa esimieheltään ja antaa esimiehelleen. Tavoitteena oli löytää parannuksia tämänhetkiseen tilanteeseen ja löytää tehokkain kanava palautteen antamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin esimiehen tiedonannoilla ja kyselyllä työntekijöille. Teoriaan on avattu esimiehen näkökulmia palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Työntekijöille tehdyn kyselyn avulla selvitettiin heidän näkemyksiään ja kehitysideoitaan. Kysely toteutettiin paperisena, koska nykypäivänä tehdään paljon sähköisiä kyselyitä. Opinnäytetyössä tulokset on avattu vastaanotettavana ja annettavana palautteena. Vastaanotettavan ja annettavan palautteen sisällä vastaukset on käyty läpi positiivisen ja rakentavan palautteen avulla.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena tuli esiin, että palautteen antamiselle on arjessa vain vähän aikaa. Esimies ja työntekijät kokevat antavansa liian vähän palautetta, koska samassa paikassa ollaan harvoin ja aikaa on vähän. Paras tapa antaa tai vastaanottaa palautetta on kasvokkain. Kyselyn taustakysymys ei vaikuttanut vastauksiin, mutta osa vastaajista oli ollut kyseisessä organisaatiossa vasta vähän aikaa. Esimies on myös toiminut vasta vuoden verran organisaatiossa eli tulevaisuudessa tällaisella kyselyssä saisi varmasti erilaisia tuloksia aikaan.</p>		
Asiasanat: palaute, palautteen antaminen, palautteen vastaanottaminen, esimies-alaisuhde		

Author Raatikainen, Elina	Type of Publication Bachelor's thesis	Date April 2020
	Number of pages 34	Language of publication: Finland
Title of publication <b>Feedback between an employee and a supervisor</b>		
Degree programme Business Administration		
Abstract  <p>Giving and receiving feedback between a supervisor and an employee are studied in this thesis. The feedback is viewed as positive and constructive feedback. The thesis is produced to the organization and to one of its supervisors and to her employees. The objective of the thesis was to clarify what kind of feedback the worker receives from her supervisor and gives to her supervisor. The objective was to find improvements to the present situation and to find the most effective channel for giving feedback.</p> <p>The thesis was carried out by the supervisor's notifications and by a questionnaire to the employees. The supervisor's viewpoints of giving and receiving feedback have been opened in the theory. The point views and improvement ideas of the employees were cleared with the questionnaire. The questionnaire was carried out as papery because there is done many electric questionnaires nowadays. In the thesis the results have been opened as received and given feedback. In received and given feedback the answers have been gone through with positive and constructive feedback.</p> <p>As a result of the thesis came up that there is only little time for giving feedback in the weekdays. The supervisor and the employees are experiencing that they give too little feedback because they are not often in the same place and there is not enough time. The best way to give or receive feedback is face to face. The background question of the questionnaire did not affect the answers but some of the employees had worked in the organization only for a short amount of time. The supervisor had also worked in the organization just for a year, so therefore this kind of questionnaire could produce different results in the future.</p>		
Key words: feedback, giving feedback, receiving feedback, supervisor-employee relationship		

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET .....	6
3 PALAUTTEEN MERKITYS .....	7
3.1 Positiivinen palaute .....	8
3.2 Rakentava palaute.....	9
3.3 Yksin vai ryhmässä .....	10
4 PALAUTTEEN VASTAANOTTAMINEN JA ANTAMINEN .....	11
4.1 Haasteet ja vaikeudet.....	13
4.2 Hyödyt.....	14
4.3 Palautekanavat.....	15
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS .....	17
6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	19
6.1 Palautteen vastaanottaminen .....	20
6.2 Palautteen antaminen ja kehitys .....	24
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
8 YHTEENVETO .....	32

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työntekijän ja esimiehen välistä positiivista ja rakentavaa palautetta. Molemmat palautteet ovat tärkeässä roolissa työelämässä. Sekä esimiehen että työntekijän pitää saada palautetta, koska jos palaute ei kulje molempiin suuntiin se vaikuttaa kokonaisuuteen. Palaute kertoo työntekijälle sekä esimiehelle, miten hän suoriutuu työssään ja millä tavalla hän voi kehittää sitä. Esimiehen antama palaute työntekijälleen auttaa työntekijää työn tekemisessä, tavoitteiden saavuttamisessa sekä kasvattaa motivaatiota työtä kohtaan. Ristiriitojen ja väärinkäsitysten välttämiseksi palaute kannattaa antaa suoraan sen vastaanottajalle. Palautteen tarkoitus on tuoda uutta näkemystä tehdylle työlle, ja luoda jotain aivan uutta. Saatu palaute voi tuoda esiin, jotain aivan uudenlaista sekä ainutlaatuista oppia työelämään. Palautteen antamisessa vuorovaikutus on tärkeää, se millä tavalla palautetta antaa sekä missä tilanteessa sen ottaa esiin. Palautteen vastaanottamista on hyvä harjoitella, koska se auttaa käsittelemään saatua palautetta ja auttaa antamaan sitä. Kaikenlainen palaute takaa hyvän lopputuloksen, on se sitten rakentavaa tai positiivista. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011.)

Olen suuntautunut opinnoissani Esimiestyöhön ja kiinnostus tähän aiheeseen kehittyi jo ensimmäisenä opiskeluvuotena. Suuntautumispintoja läpi käydessä toteutin haastattelun yhden esimiehen kanssa. Haastattelun aiheena oli tällöin vuorovaikutus ja palaute. Silloin kiinnostukseni positiivista ja rakentavaa palautetta kohtaan heräsi, koska sitä voi antaa ja vastaanottaa niin monella eri tavalla. Tällöin esimies, jonka kanssa toteutin haastattelun halusi olla mukana opinnäytetyössäni. Nyt kaksi vuotta myöhemmin suunnitelmat toteutuivat.

Tämä opinnäytetyö syventyy Terveystalon työntekijöiden sekä esimiehen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Opinnäytetyössä käsitellään positiivista ja rakentavaa palautetta, sekä erilaisia palautekanavia. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kiehtovaa, koska sitä on niin monenlaista. Asiasta puhutaan paljon nykypäivänä, miten palautetta pitää antaa ja millaista sen pitää olla. Toivon työn avulla löytävän hyviä kehitysehdotuksia palautteen antamiseen ja erilaisiin palautekanaviin.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET

Opinnäytetyökysymykset:

Minkälaista palautetta työntekijä saa esimieheltään ja antaa esimiehelleen?

Mikä on tehokkain kanava palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen?

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Terveystalo, joka on osakeyhtiö. Terveystalo tarjoaa Suomessa eniten eri terveystalopalveluita, joita ovat perusterveydenhuollon- ja erikoissairaanhoidon -palvelut. He tarjoavat palveluitaan julkiselle puolelle, yrityksille ja yksityishenkilöille. Terveystalolla on Suomessa 260 eri toimipistettä ja heillä on käytössään monenlaiset digitaaliset kanavat ja sovellukset. (Terveystalon www-sivut 2020.) Toimipaikka valikoitui esimiehen mukaan, jonka kanssa opinnäytetyö toteutettiin. Opinnäytetyö toteutetaan esimiehelle sekä Loimaan, Euran ja Säkylän Terveystalon henkilökunnalle.

Toimipaikoissa toimii esimies, joka hoitaa toimipaikanpäällikön tehtäviä sekä toimii lähiesimiehenä. Lähiesimiehenä hän on sairaanhoitajille, työterveyspsykologeille, työfysioterapeuteille, laboratoriohoitajille sekä asiakaspalvelijoille, yhteensä heitä on 11 henkilöä. Esimies on ollut Terveystalolla vasta vähän aikaa, mutta hänellä on ennestään esimieskokemusta. Lyhyen yhteisen matkan vuoksi hän kokee tarvetta kehittyä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Esimies vastaa asioiden organisoimisesta, resursoinnista sekä arjen sujuvuudesta. Hän vastaa myös hyvästä asiakaskokemuksesta, palveluiden kehittämisestä, tekemisen kustannustehokkuudesta, arjen budjetoinnista ja monesta muusta asiasta. Lähiesimiehen tehtävä on olla tukena arjessa, osana rekrytointia, vastata resursoinnista sekä vastata tiimin toiminnasta ja tuloksesta. (Muurinen henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2020.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Terveystalon palautteen antamisen ja vastaanottamisen tämän hetkinen tilanne, esimiehen ja työntekijöiden välillä. Teoriaan on karroitettu tilannetta esimiehen lausunnolla, mutta opinnäytetyön toteutus tehdään työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön toteutus -osassa selvitetään kyselyjen vastauksista työntekijöiden näkemyksiä palautteeseen. Opinnäytetyön tarkoitus on saada kehittämisohjeita palautteen antamiseen ja selvittää tehokkain palautekanava tässä organisaatiossa.

### 3 PALAUTTEEN MERKITYS

Ennen työelämä on ollut töissä vietettyä aikaa. On tultu töihin, kun on sovittu ja lähdetty työajan päätyttyä. Työssä oleminen ja töiden tekeminen on ollut täysin kellon mukaista. Esimiehellä tai johtavalla portaalla ei ollut tavoitteita ja odotuksia työntekijöiden suhteen. Nykyään aloilla kilpailu on kovaa ja pitää saada paljon aikaan lyhyessä ajassa. Työn pitää olla tehokasta, jotta lopputuloksena saadaan aikaan haluttu tulos. Nykypäivänä työntekijöillä ja esimiehillä on tavoitteita sekä niihin pyritään joka päivä. Tähän kaikkeen työelämän muutokseen sisältyy palautteen vastaanottaminen ja antaminen, koska sen avulla saadaan motivaatiota työtä kohtaan ja tulosta aikaan. (Järvinen 2011, 128.)

Palautteen merkitys työyhteisössä on suuri. Palautetta pitää antaa työntekijän esimiehelle ja esimiehen työntekijälle. Palaute puolin ja toisin vahvistaa työsuhteita sekä työyhteisötaitoja, vaikka usein kiinnitetään huomiota vain esimieheltä saatuun palautteeseen. Esimiehen pitää saada palautetta työntekijöiltä sekä johdon suunnalta, jotta hän voi kehittyä työssään ja muuttaa toimintatapojaan oikeaan suuntaan. Työntekijät ajattelevat esimiehen muuttavan toimintatapojaan itsenäisesti, vaikka esimies tarvitsee myös tukea työhönsä työntekijöiltä, palautteen muodossa. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijää työssään ja palautteen avulla työntekijä saa työpanoksensa menemään oikeaan suuntaan, tavoitteita kohti. (Aarnikoivu 2008, 141.)

Organisaation toimintaa ja henkilöstöä seuraa asetetut arvot. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suurella osaa yrityksen kokonaisuuteen. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka syntyy itsestään, mutta sitä pystytään luomaan ja muuttamaan siihen suuntaan, mihin halutaan. Organisaatiokulttuuri rakentuu koko henkilöstön avulla ja palaute on siinä suuressa roolissa. Se miten kaikki puhuvat keskenään, millä tavoin asioihin kiinnitetään huomiota ja miten tiedonkulku toimii. Yrityksessä on aina tietyt raamit, millä tavoin asiat tuodaan esiin ja mistä asioista huomautetaan. Hyvässä organisaatiokulttuurissa raamit eivät ole liian tiukalla, huonoistakin asioista pystytään sanomaan ja puhumaan ääneen. Positiivista palautetta ja kehuja pitäisi antaa aina tilanteen mukaan, koska se on osa työelämän oppimista. (Heinimäki 2018, 88.)

Palautteeseen vaikuttaa eri ikäkäsitykset toisista ihmisistä. Ikäkäsitys on nykypäivänä työelämässä paljon esillä ja monesti se tulee esiin biologisena tai sosiaalisena. Biologinen ikä on elettyjä ikävuosia lukuina ja se on sidoksissa kalenteriin. Tämä ei kuitenkaan kerro millään tavalla ihmisen kyvystä työskennellä, eikä hänen ammatti- tai työelämätaidoistansa. Iän ajattelemisen sosiaalisesta näkökulmasta on enemmän nykypäivää, jossa ihmisiä ei lokeroita iän mukaan, vaan monen muun määrittelyn avulla. Sosiaalinen ikä koostuu eri normeista ja käsityksistä eri-ikäisiä kohtaan. Työelämässä sosiaalinen ikä tulee omasta osaamisesta ja ammattitaidosta työhön, mutta toki sitä määrittää muiden ihmisten ajattelu biologisesta iästä. Sosiaalisesti iäksi voi luokitella esimerkiksi työvuodet alalla. Siihen vaikuttaa jossain määrin biologinen ikä, mutta enemmän siihen vaikuttaa työkokemus ja tapa työskennellä. (Kiviranta 2010, 16-17.)

### 3.1 Positiivinen palaute

Palautteen antaminen lähtee liikkeelle aistituista asioista työyhteisössä. Huomataan, nähdään tai koetaan jotain omassa tai toisen työskentelyssä. Seuraamalla ympäristöä tehdään eri havaintoja ja niiden avulla voidaan antaa palautetta. Kannattaa pitää mieli avoimena, kun työskentelee niin löytää paljon asioita, joista voi antaa palautetta. Positiivinen palaute on tärkeässä osassa jaksamisessa ja kehittämisessä, kun kaikki ovat avoimempia, töihin on mukavampi tulla ja siellä viihtyy paremmin. (Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2011, 157.)

Positiivinen palaute työntekijöille on tärkeää ja sitä kannattaa antaa, kun on aihetta. Palautteen tullessa mieleen se kuuluu antaa eikä esimerkiksi kehityskeskustelussa, keksimällä keksiä jotain positiivista palautetta. Lisäksi esimiehen olisi välillä hyvä työpaikalla panostaa työntekijöille annettaviin pieniin palkkioihin, liittyen erilaisiin juhlapyyhiin tai tulostavoitteisiin. Esimerkiksi laskiaisena voi hoitaa työpaikan kahvi-huoneeseen kaikille pullat tai vappuna munkit. Se nostaa enemmän työmotivaatiota kuin pelkkä palaute hyvin hoidetusta työstä. (Perho 2019, 134-135.)

Esimies kokee antavansa positiivista palautetta liian harvoin. Positiivinen palaute voisi olla osana arkea, mutta usein se tulee vastaan vain kehityskeskusteluissa. Keskusteluja käydään suunnilleen pari kertaa kuukaudessa, koska Muurisen ollessa vielä niin uusi,



hän kokee sen olevan hyödyksi kaikille. Isomman kehityskeskustelun hän käy jokaisen työntekijänsä kanssa kaksi kertaa vuodessa. Esimies toivoo asian muuttuvan, koska työntekijät tarvitsevat työhönsä positiivista palautetta. (Muurinen henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2020.)

Positiivista palautetta kannattaa antaa usein, koska kerran vuodessa saatu positiivinen palaute ei auta työssä. Palautteen, kun antaa heti tilanteen tullen se on tehokkain ja jää saajan mieleen parhaiten. Palautetta antaessa kannattaa perustella näkemys siitä, miksi sen sanoo, esimerkiksi ”Esityksesi oli mahtava ja siitä huomasit heti, että olit harjoitellut sitä!”. Tällainen palaute tukee esiintyjän työmotivaatiota ja kannustaa. Kiittäminen työelämässä on kaikkien velvollisuus, koska on myös työntekijöiden velvollisuus kiittää esimiestään. (Perho 2019, 134-135.)

Kannustava positiivinen palaute auttaa työskentelyssä. Se on yksinkertainen asia, mutta unohtuu yllättävän usein. Työhön kannustaminen lähtee positiivisesta palautteesta, kuuntelemisesta sekä reagoimisesta siihen kysymysten ja mielipiteiden avulla. Kannustamisessa annetaan tilaa työntekijän ajattelulle ja pohtimiselle. Esimiehen ja työntekijän välinen kannustava positiivinen keskustelu jää ilman lopputulosta, jos esimies ei tee sovittuja asioita. Joten esimiehen pitää ottaa aikaa ja näyttää teoillaan keskustelussa tehdyt lupauksensa. Tietenkin asia on myös toisinpäin, koska on tärkeää työntekijää, että myös työntekijä hoitaa sovitut tehtävät ajallaan. (Kuusela 2013, 49.)

### 3.2 Rakentava palaute

Esimies kertoi antavansa usein työntekijöille palautetta ja varsinkin rakentavasti (Muurinen henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2020). Rakentava palaute kannattaa tuoda esiin heti sen ilmetessä ja sanomalla se suoraan. Jälkeenpäin sanottu ja kierrelty palaute saa aikaan vain negatiivista ilmapiiriä ja asian ydin voi hukkuu ajan kuluessa. Rakentava palaute kannattaa olla sellaista, mihin saaja on työllään vaikuttanut. Palaute, joka ei kohdistu saajan tehtyyn työhön, tuntuu turhalta. Palautetta antaessa kannattaa kertoa yksi asia kerrallaan, jotta kaikki tulee sanotuksi. Monta rakentavaa palautetta peräkkäin, voi saada palautteen saajassa aikaan negatiivisen reaktion. Palaut-

teen antamista kannattaa jaottaa ja tauottaa, sekä samalla ei ole hyvä tehdä mitään ylimääräistä. Varsinkin välttää vitsailua, jonka voi tulkita syyllistävänä. Erityisesti ilmaiset: mutta, ei koskaan ja aina, kannattaa jättää pois palautetta antaessa. Ne rikkovat sanoman tai jyrkistävät sitä liiaksi. (Heinimäki 2018, 90-92.)

Palautetta antaessa kannattaa muistaa ihmisten eri persoonat. Rakentavaan palautteeseen liittyy usein erilaisuudet. Toiset ihmiset ovat ujoja ja toiset ulospäinsuuntautuneita. Tällaisissa kohdissa tulee esimerkiksi esiin aktiivisuus ja passiivisuus. Kaikille ei ole luontaista olla sosiaalisia ja esillä. Rakentavaa palautetta antaessa pitää muistaa ystävällisyys, koska ilkeästi annettu palaute saa helposti ilkeän vastaanoton. Asiat pitää esittää positiivisella mielellä, vaikka aihe olisi toinen. (Surakka & Laine 2011, 53.)

Mieti ennen rakentavan palautteen antamista onko palaute toiselle kehittävää vai omien tunteiden purkamista. Työelämässä on kiireistä sekä monesti hermot on tiukalla ja tällöin tulee helposti annettua tai sanottua turhaan rakentavaa palautetta. Kannattaa miettiä muutaman kerran ennen sen antamista, koska sanottua ei saa sanomattomaksi. Työpaikalla pitää tulla eri tunteet esiin ja niitä saa tuntea, mutta siinä on rajansa. Rakentavaa palautetta ei kannata antaa, jos tavoitteena on omien tavoitteiden saavuttaminen, toisen kontrollointi tai oma ylistäminen. Tällaiset aiheet palautteessa kannattaa jättää pois kokonaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 157-158.)

### 3.3 Yksin vai ryhmässä

Rakentava palaute, jonka antaa, pitää antaa henkilökohtaisesti sille henkilölle, jolle se kuuluu. Palautetta ei saa puida henkilön selän takana, jota palaute koskee. Koska pahimmassa tapauksessa palautteen saaja kuulee siitä jotain ennen sen kokonaan kuulemista. Näin aiheutuu vain harmia sekä väärinkäsityksiä ja muutenkin kannattaa tarkoin miettiä, mitä puhuu muille. Vai onko asia sellainen, mikä kannattaa pitää kahdenkeskeisenä. (Heinimäki 2018, 89.) Esimiehen mielestä rakentava palaute pitää antaa henkilökohtaisesti, koska usein ryhmässä annettu palaute ymmärretään väärin tai he kelle se on suunnattu eivät ymmärrä sitä (Muurinen henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2020).

Terveystalolla on viikoittain koko henkilökunnan kesken palavereja, joissa käydään pääosin yleisiä asioita läpi, mutta tilanteen tullen siellä voidaan antaa myös palautetta (Muurinen henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2020). Ryhmässä käydyt keskustelut laskevat keskittymistä. Osa ryhmässä olevista henkilöistä voi pärjätä työssään mallikkaasti ja toiset taas tarvitsevat enemmän tukea ja ohjausta. Ilmapiiiristä voi tulla ikävä, jos se palautteen antamisen myötä jakautuu niin sanotusti kahtia. Tällaisissa tilanteissa ryhmän johtajan rooli vain kasvaa ja hänen on vaikea tuoda asioita esiin kaikkien mielen mukaisesti. (Kuusela 2013, 107.)

Kehityskeskusteluja voi toteuttaa pienissä ryhmissä. Se on hyvä tapa täydentää yksilöllisiä kehityskeskusteluja ja löytää erilaisia näkökulmia. Ryhmäkehityskeskustelussa käydään läpi yhteisiä tavoitteita ja sitä, miten ne on saavutettu. Yhdessä asetetaan uusia tavoitteita tulevaisuuteen ja tarkastellaan työskentelyä monista näkökulmista. Pienissä ryhmissä käydyissä keskusteluissa pääsee ääneen myös he, jotka puhuvat yleensä vähemmän. Siinä säästyy aikaa ja vaivaa sekä se luo ryhmähenkeä ja parantaa työpanosta. (Surakka & Laine 2011, 165.)

#### 4 PALAUTTEEN VASTAANOTTAMINEN JA ANTAMINEN

Palautteen saaminen kasvattaa, kehittää ja motivoi. Sen saaminen kannattaa ottaa vastaan vakavasti, mutta palalla huumoria. Työyhteisössä palautteen saaminen on tärkeää, koska siitä saattaa saada itse monenlaisia huomioita. Jokin piirre tai tapa, jota tekee, jota ei ajattele voi olla jonkun mielestä todella epämiellyttävää. Jos saa sellaisesta palautetta, siitä kannattaa ottaa opiksi. Toisinaan voi saada palautetta positiivisista jutuista ja asioista, joita ei ole edes huomannut vahvuudekseen. Joku kiittää pikkujutusta tai kehuu työpanosta. Palautteen avulla oppii tuntemaan itsensä ja muut työyhteisössä paremmin. Vahvuudet tulevat esiin, jopa arkipäiväisissä asioissa. Palautteen saaminen opettaa ja kehittää, kun tuntee itsensä hyvin. Selviytyy monista eri tilanteista helpommin, kuin ennen. Palautteen saamiselle kannattaa olla avoin ja rakentava palaute pitää kääntää vahvuudeksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 14.)

Palautteen vastaanottamisessa kannattaa ottaa muutamia seikkoja huomioon. Palaute pitää kuunnella tarkoin, että ymmärtää asian niin kuin palautteen antaja tarkoittaa. Rauhallisesti kuunnellen asian ymmärtää oikein niin ettei se vääristy, eikä sitä voi vääristellä. Palautteesta on turha keksiä tekosyitä ja väittää vastaan antajalle, koska se ei auta. Palautteen antaja on nähnyt asian kuitenkin tavallaan ja pitää ajatella oppimisen kautta asiaa. Mikäli palautetta saa väärinkäsityksestä johtuen, on se tuotava esiin ja ilmaistava kohteliaasti. Huumoria voi ottaa mukaan palautteen vastaanottamiseen, mutta hyvissä määrin. Se ei saa mennä rajan yli eikä palautteen antajasta saa tuntua, ettei hänen sanomisestaan välitetä yhtään. Palautteen saamisesta voi kiittää, koska palautteen antajaa voi jännittää tilanne antaa palautetta. Hän ei tiedä miten palautteeseen reagoidaan tai miten palautteen saaja ottaa sen. Aina pitää muistaa ottaa myös rakentava palaute vastaan kunniallisesti ja kohteliaasti. (Heinimäki 2018, 93-96.)

Palautteen antamisessa pitää muistaa, että on niin monta tyyliä ja tapaa antaa palautetta, kun on ihmisiäkin. Käyttäytymisemme sosiaalisissa tilanteissa määrittää paljon, miten toinen ottaa palautteen. Palautteen antamisessa kasvokkain on mukana puheen lisäksi eleet ja ilmeet. Kaikki nämä kolme koostuu ajatuksistamme ja tunteistamme, joita olemme ennen palautetta miettineet. Toisen arvostus ja kohtelu näkyy palautteessa. Siihen vaikuttaa miten koemme oman roolin ja toisen roolin työyhteisössä. Ennen olleet ristiriidat ja muut konfliktit näkyvät palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, jos ne ovat jääneet selvittämättä. Esimiehen toimiessa mallikkaasti ja tukiessaan työllään työntekijän jaksamista, tulee työntekijälle positiivinen olo ja puhtia työhön. (Kuusela 2013, 43.)

Mikropalaute työelämässä on helppoa ja nopeaa. Kiireessä ei monesti ehdi työpaikalla keskustelemaan pitkään. Silloin pienet lauseet ja kommentit menevät hyvin positiivisessa palautteessa, esimerkiksi ”Hyvin hoidettu!” tai ”Kiitos”, koska nämä varmasti antavat hyvää energiaa tekemiseen ja jäävät saajan mieleen. Työkulttuurissa kiire vaikuttaa paljon työpaikoilla liikkuvaan palautteeseen. Näissä tilanteissa pitäisi pysähtyä ajattelemaan, mitä kiireessä voidaan tehdä toisin, jotta asia korjaantuu. Palautteen antaminen on työyhteisön suuri voimavara, jos palautetta ei saa usein pieni positiivinen palaute harvoin tekee ihmeitä. (Sarkkinen 2017.)

#### 4.1 Haasteet ja vaikeudet

Usein työyhteisöissä pidetään viikoittaisia palavereja ja yksittäisiä keskusteluja. Palaute voi tulla mieleen tällaisen jälkeen tai kesken muun työn. Monesti työntekijän saadessa palautetta esimieheltä kasvokkain, hän työstää sitä vasta tilanteen jälkeen. Työntekijälle voi jälkeenpäin tulla mieleen palautetta esimiehelle ja silloin hän ajattelee, että ”Sanon sen sitten seuraavassa keskustelussa tai palaverin jälkeen”, mutta näin ei pitäisi toimia. Tällöin pienistä asioista kasvaa suuria ja tulee väärinkäsityksiä. Palautetta kannattaa antaa välittömästi, mutta tilannetaju huomioiden. Kun palautteen antaa spontaanisti ja liikaa miettimättä, sen antaminen helpottuu. Palautteen antamiselle ja vastaanottamisen ajankohdalle pitää olla aina avoin. (Vesanen, Salminen-Kultanen, Leinikka, Tenhunen-Ruotsalainen 2013, 19.)

Esimiehillä on usein kiire työssään ja hänen pitää hoitaa monia asioita tiukalla aikataululla. Esimiehen tehtävänä on antaa palautetta työntekijälle kuitenkin kaikesta muusta huolimatta. Sen avulla hommat toimivat ja esimiehen pitää antaa palautetta pienistäkin asioista, jotta asiat muuttavat suuntaa. Usein esimies ei ehdi jäädä ajattelemaan, mitä reaktioita palaute aiheuttaa tai, mitä seurauksia juuri annetulla palautteella on. Palaute annetaan aina työntekijälle hänen työstään, vaikka sillä pyritään usein muuttamaan hänen tapansa tehdä työtä. Työntekijälle annettu palaute on aina kuitenkin vain häntä varten. Esimies tukee palautteen antamisella työntekijäänsä tilanteissa ja ei tee sitä loukatakseen tai kiusatakseen. On annettu palaute sitten rakentavaa tai positiivista. (Kupias ym. 2011.)

Lähiesimies saa harvoin palautetta työntekijöiltään. Hän kokee saavansa palautetta enemmän laajemmalta tasolta, kuin juuri hänen omasta työstään. Tietysti hän hoitaa montaa työtehtävää, mutta monesti hän kaipaa omasta työstään enemmän palautetta. Keskustellessaan työntekijöiden kanssa hän monesti yrittää saada jotain palautetta irti, mutta harvemmin sitä kuitenkaan saa. Palaute on välttämätöntä työssä ja se on tärkeä osa vuorovaikutusta. Esimies ei ole ollut pitkään kyseisessä työtehtävässä ja sen vuoksi hän kokee, että palautteen saaminen olisi tulevaisuuden kannalta tärkeää. (Muurinen henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2020.) Esimieheen suhtaudutaan yleensä varauksella ja usein annetussa palautteessa on taustalla joku toinen syy. Esimerkiksi suhtautuminen organisaatioon ja muuhun johtoon. Esimiehelle pitää antaa myös niihin

asioihin liittyvää palautetta, mutta hänen kuuluu lisäksi saada työstään palautetta. Mielletään usein, että esimiehet ovat korkeammalla ja heille ei voida antaa palautetta. Se ei ole totta, koska yhtä lailla esimiehen kanssa voi käydä rakentavia sekä positiivisia keskusteluita ja kehittää sen avulla toimintaa. Tämä vaatii työntekijän suunnalta sen, että rikkoo ennakkoluulot ja menee rohkeasti antamaan palautetta. (Porter 2017.)

Monesti esimies saa harvemmin itse palautetta, kun antaa sitä työntekijöille. Esimiehellä koetaan olevan enemmän valtaa, kun työntekijällä itsellään ja tällöin ei uskalleta antaa palautetta. Nykyisin kuitenkin esimies työskentelee työntekijän rinnalla ja tukena. Esimiehen pitää saada palautetta työntekijöiltään, jotta hän osaa ohjata heitä tarvittavalla tavalla. Esimiehen on haettava palautetta kyselemällä näkemyksiä sekä kehittämisehdotuksia ja luomalla keskustelua, jos hän ei sitä muuten saa. Annettu palaute ja siitä keskusteleminen on nykypäivää. Se tuo esiin monia hyviä puolia ja kehittää viestintätaitoja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 76.)

## 4.2 Hyödyt

Palautteen saamisen jälkeen saa itse päättää, miten toimii jatkossa. Jokainen tekee omat valinnat ja kantaa vastuun tehdystä työstä. Palautteen vastaanottaja tekee valinnan siitä, miten toimii jatkossa. On mahdollisuus ottaa positiivinen palaute kannustavana ja antaa sen tulevaisuudessa näkyä tehokkuudella työssä. Mutta voi myös toimia samalla tavalla, kun ennen. Rakentavan palautteen voi vastaanottaa, mutta se ei velvoita muuttamaan omaa toimintaa. Rakentavasta palautteesta voi ottaa oppia, ja toimia jatkossa eri tavalla. Käyttäytyminen työelämässä on oma valinta, ja sen muuttaminen on hankalaa. Asian ollessa yksinkertainen, sitä voi olla vaikea muuttaa. Muutoksesta pitää tehdä itsensä näköinen, koska teeskentely ei kanna kauas. Käytöksen muuttaminen voi saada aikaan jotain aivan uutta ja sen avulla työpanoksesta tulee monipuolisempi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 131-134.)

Palautteen antamisen jälkeen kannatta odottaa rauhassa vastaanottajan reaktiota. Hän ei välttämättä halua jäädä tilanteeseen, se pitää ymmärtää ja antaa hänen poistua. Palautteen jälkeen olisi hyvä kuitenkin aina keskustella. Vastaanottajan jäädessä tilan-

teeseen, hänelle pitää antaa aikaa ja tilaa. Kuunnellaan rauhassa, mitä hänellä on sanottavaa ja avataan hänelle sanottua palautetta. Kuitenkaan ei pidä torjua häntä toistamalla ja jankkaamalla samaa asiaa uudelleen. Palautteen voi ymmärtää aina monella tapaa. Vastaanottaja on voinut ymmärtää palautteen aivan eri tavalla, miten se on tarkoitettu. Keskustelemalla ja avaamalla palautetta päästään varmasti yhteisymmärrykseen ja hyvään lopputulokseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 169.)

#### 4.3 Palautekanavat

Palaute on parasta antaa kasvotusten, mutta aina siihen ei ole mahdollisuutta. Tällöin, vaikka puhelu vastaanottajalle sovittuna ajankohtana on hyvä. Palautekanava kannattaa valita aina palautteen mukaan. Puhelun sijasta hyvä tapa on videopuhelu, koska siinä tulee eleet ja ilmeet esiin paljon paremmin, kun pelkässä puhelussa. Sähköpostilla tai viestillä annettu palaute toimii joissain tilanteissa, mutta usein kirjoitettu palaute voidaan ymmärtää monella tapaa väärin. Kirjoittaja on ajatellut asian tietyllä tavalla ja lukija ymmärtää sen täysin eri tavalla. (Heinimäki 2018, 91.)

Työelämän kiire nostaa sähköpostin esiin palautekanavana. Sähköpostiviestin ajatellaan olevan kätevä tapa antaa palautetta, koska sen voi vastaanottaja lukea, kun ehtii. Se on ajankäytöllisesti kannattava kanava, mutta ei kovin tehokas. Sähköpostiviestistä ei tule esiin kaikki palautteenantajan ajatukset. Lisäksi siihen ei sitouduta samalla tavalla, kun kasvokkain sanottuun palautteeseen. Palautekanava riippuu aina annettavasta palautteesta. Palautteen ollessa huomautus jostain pienestä tai joku korjausasia, se hoituu varmasti oivasti sähköpostilla. Palautteen ollessa jollain tavalla kehittävää tai sillä haetaan muutosta, niin silloin sähköposti ei välttämättä ole se tehokkain kanava. Sähköpostin kirjoittamisessa ja lähettämässä säästyy aikaa, mutta tällainen palaute kannattaa antaa kasvokkain. (Paloranta, 2007.)

Kehityskeskustelu on hyvä tapa antaa palautetta, jotta molemmat osapuolet voivat kehittyä työssään. Kehityskeskusteluita on monenlaisia ja siihen kannattaa varata hyvin aikaa. Keskusteluun kannattaa mennä avoimin mielin ja ilman ennakoasenteita. Ennakoajatukset kannattaa neutralisoida ja ajatella etukäteen tilannetta, jos se jännittää.

Tällaiset tilanteet luovat monesti työntekijälle helpomman paikan kertoa näkemyksiään asioista. Kehityskeskustelussa vuorovaikutus voi olla sujuvaa, vaikka toinen osapuoli olisi ennestään tuntematon. Kehityskeskustelun tarkoitus on olla puolin ja toisin tasaista, aiheita keskusteluun on hyvä tulla kummaltakin puolelta. Kehityskeskustelussa esimies voi tuoda esiin yksinkertaisimmat arvot, joita työllä tavoitellaan. Sekä summata samalla työntekijän työt ja tavoitteet yhteen. Monesti se saa työntekijän miettimään työtään ja miksi hän tekee sitä tietyllä tavalla. Tarkoitus on saada esiin erilaisia arjen kaavoja, muokata niitä ja tehdä työstä tuloksellisempaa. (Aarnikoivu 2010, 67; Autio, Juuti & Wink 2010, 75.)

Itse käsin kirjoitettu palaute on arvokas. Käsin kirjoitetut muistiinpanot tai pienet palautelaput ovat tärkeitä. Niihin saaja kiinnittää huomiotaan paljon enemmän, kun sähköiseen palautteeseen. Se auttaa työntekijää motivoitumaan eri tavalla, kun hän ajattelee esimiehenkin käyttäneen hieman enemmän aikaa häntä ajatellen. Käsin kirjoitettu lappu antaa henkilökohtaisemman kokemuksen vastaanottajalle. Kirjalliset pienet positiiviset palautteet ovat hyvä piristys arkeen. (Rao 42, 2014.)



## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin kyselynä Terveystalon työntekijöille. Kyselyn avulla kartoitettiin palautteen tämän hetkistä tilaa ja haettiin kehitysideoita palautteen antamiseen. Kysymykset luotiin perehtymällä teoriaan ja kyselyn kysymykset hakivat oikean muotonsa sen avulla. Opinnäytetyö toteutettiin nopealla aikataululla. Vastaajilla oli kyselyyn vastaamisaikaa varattu viikko, ja kaksi viikkoa oli aikataulutettu vastausten läpikäyntiin sekä analysointiin.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Opinnäytetyö toteutettiin kokonaan samalla menetelmällä. Laadullinen menetelmä valikoitui, koska kyselyyn vastaajien joukko on pieni. Kyselyn ollessa määrällinen vastauksista ei saa ideoita samalla tavalla esiin, kun laadullisesta kyselystä. Tarkoituksena on kerätä tietoa, näkemyksiä ja kehitysehdotuksia suoraan työntekijöiltä. Työhön on haettu yksilöllinen kohderyhmä ja saatu aineisto on ainutlaatuista sekä suunnitelma muotoutui työn edetessä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.)

Kysely toteutettiin puolistrukturoidulla kyselymenetelmällä. Kyselyssä tuli esille kaikki neljä pääteemaa palautteen vastaanottaminen, palautteen antaminen, positiivinen sekä rakentava palaute. Kaikille vastaajille oli suunniteltu yhdet ja samat kysymykset ja sillä toivottiin tulevan riittävästi vastauksia aihealueisiin. Kysely toteutettiin paperisena, koska näyttöpäätte aikaa tulee jo tarpeeksi päivään. Paperiseen kyselyyn liittyy varmasti erilaisia tunnelatauksia, jotka voivat saada aikaan hyviä vastauksia. Paperiseen kyselyyn vastaaminen on tehokkaampaa ja keskittyminen erilaista, kuin sähköiseen kyselyyn vastaaminen. Haasteena oli myös, vastataanko kaikkiin kysymyksiin, koska paperikyselyssä sitä ei pysty mitenkään määrittämään. Lisäksi kyselyjen luotettavuus on heikompi paperisessa kyselyssä, kuin olisi sähköisesti toteutettuna. (Pitkäranta 2014, 92-93; Puro 2004, 123.)

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia aikaa ja siihen on laadittu 21 eri kysymystä. Taustakysymykseksi rajautui työvuodet alalla, koska vastaajia on 11 niin iän kysymisessä anonymisyys ei olisi säilynyt. Ensimmäiset viisi kysymystä liittyvät vastaanotettavaan positiiviseen palautteeseen esimieheltä ja kysymykset 6 - 10 koos-

tuvat vastaanotettavasta rakentavasta palautteesta esimieheltä. Seuraavat viisi kysymystä on annettavasta positiivisesta palautteesta esimiehelle ja kysymykset 16 – 20 koostuu annettavasta rakentavasta palautteesta esimiehelle. Lopussa on laadullinen kysymys, joka koskee palautekanavien kehitysideoita. (LIITE 1.)

Aineisto analysoitiin kokoomalla kysymysten vastaukset yhteen. Siitä luotiin selkeä kokonaisuus ja selvitettiin, mikä on tämän hetkinen palautteen tilanne. Sisältöjä käsiteltiin erilaisina kokonaisuuksina, koska aihealueet ovat rajattu. Analyysistä odotettiin tulevan paljon esiin työntekijöiden näkemyksiä palautteesta ja kehitysehdotuksia palautteen antamisesta. Kyselyn täyttämisen jälkeen vastaaja otti yhteyttä esimieheensä ja sopii mahdollisista palautusjärjestelmistä. Kyselyn vastaajan ei tarvinnut toimittaa kyselyä minnekään vaan esimies tai opinnäytetyön tekijä hoiti kyselyn eteenpäin. Kyselyiden palaututtua ne kirjoitettiin auki erillisiin Excel - ja Word -tiedostoihin. Näihin tiedostoihin oli avattu kyselyjen vastaukset ja niiden avulla toteutettiin tulosten tarkastelu ja johtopäätösten tekeminen. (Pitkäranta 2014, 108.)

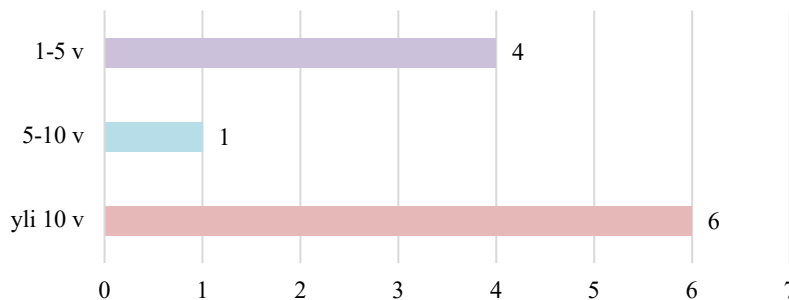
## 6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Kyselyyn vastasi yhteensä 11 henkilöä, eli vastausprosentti on 100. Kyselyyn vastaamisaikaa oli lopulta kaksi viikkoa, koska tämän avulla mahdollisimman moni ehti vastata kyselyyn. Kyselyn neljä eri osa-aluetta olivat: vastaanotettava positiivinen palaute esimieheltä, vastaanotettava rakentava palaute esimieheltä, annettava positiivinen palaute esimiehelle ja annettava rakentava palaute esimiehelle. Kyselyn tuloksia ei tarkastella kyselyn kysymysjärjestyksessä, koska tulokset hahmottuvat helpommin positiivisen ja rakentavan palautteen välillä. Tuloksia on tarkastelu palautteen vastaanottamisen ja antamisen välillä. Vastaukset on yhdistetty seuraavasti: vastaanotettava positiivinen palaute esimieheltä ja vastaanotettava rakentava palaute esimieheltä, molempiin kuuluu viisi kysymystä. Toisena on yhdistetty, annettava positiivinen palaute esimiehelle ja annettava rakentava palaute esimiehelle. Viimeisenä osana on palautekanavat ja viimeinen kysymys on otettu huomioon kehitysideoissa ja tulevaisuuden ajattelussa. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Kyselyn tulosten analysointisuunnitelma.

Taustakysymys	
Vastaanotettava positiivinen palaute esimieheltä Kysymykset 1. - 4.	Vastaanotettava rakentava palaute esimieheltä Kysymykset 6. - 9.
Annettava positiivinen palaute esimiehelle Kysymykset 11. - 14.	Annettava rakentava palaute esimiehelle Kysymykset 16. - 19.
Palautekanavat Kysymykset 5. + 10. + 15. + 20.	Kehitys Kysymys 21.

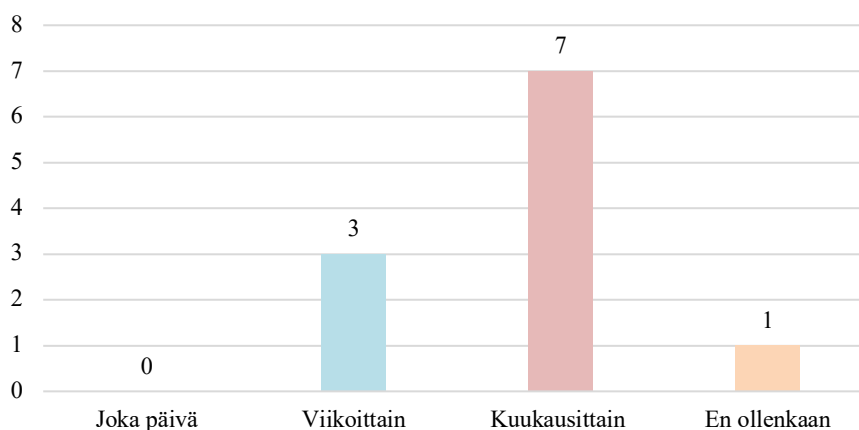
Kyselyn Saate-kirjeessä oli kehoitettu vastaajia ajattelemaan kysymyksiä laajemmin, jos on takana vasta vähän aikaa kyseisessä organisaatiossa. Eli jos kyseisestä esimiehestä ei ole kokemuksia tarpeeksi voi vastata edellisten kokemusten perusteella. Kyselyn taustakysymyksessä selvitettiin, kuinka monta vuotta vastaajalla on palvelusvuosia alalla. Kysymys valikoitui tähän muotoon, koska jos kysymys olisi ollut palvelusvuosia organisaatiossa, se olisi luonut tunnistettavuutta lisää. Kaikki kyselyyn vastaajat vastasivat taustakysymykseen. Vastausvaihtoehtoja kysymyksessä oli yhteensä kolme: alalla 1-5 vuotta, 5-10 vuotta ja yli 10 vuotta. Vastaajista neljä on ollut alalla 1-5 vuotta ja yksi vastasi olleensa 5-10 vuotta. Yli 10 vuotta alalla on kuusi vastaajista. (Kuvio 1.)



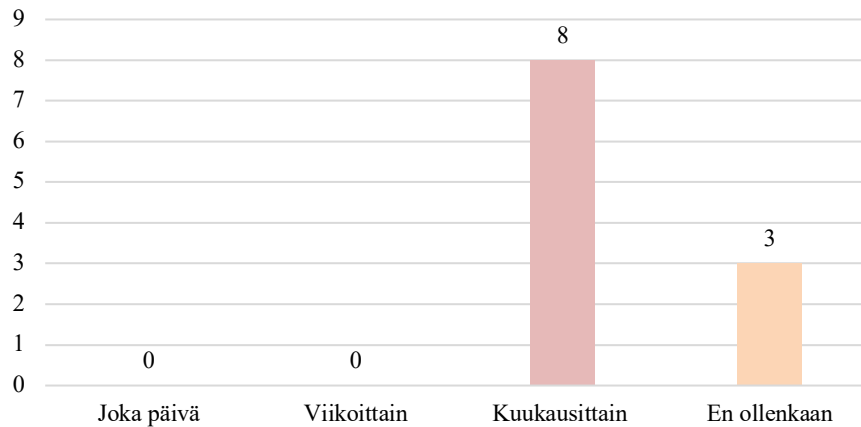
Kuvio 1. Vastaajien jakauma taustakysymykseen.

### 6.1 Palautteen vastaanottaminen

Kysymyksissä yksi ja kuusi kysyttiin, kuinka usein vastaanotat esimieheltä positiivista tai rakentavaa palautetta. Molempiin kysymyksiin tuli 11 vastausta. Vastausvaihtoehtoina molemmissa kysymyksissä oli: joka päivä, viikoittain, kuukausittain ja en ollenkaan. Joka päivä palautetta ei liiku ja viikoittain kukaan ei saa esimieheltä rakentavaa palautetta, mutta taas positiivista palautetta esimieheltä saa kolme vastaajista viikoittain. Kuukausittain positiivista ja rakentavaa palautetta saa vastaajat ylivoimaisesti eniten. Positiivista yksi vastaaja ei saa esimieheltään ollenkaan ja kolme vastaajista ei saa ollenkaan rakentavaa palautetta esimieheltään. (Kuvio 2. & 3.)



Kuvio 2. Esimieheltä vastaanotettava positiivinen palaute työntekijälle.

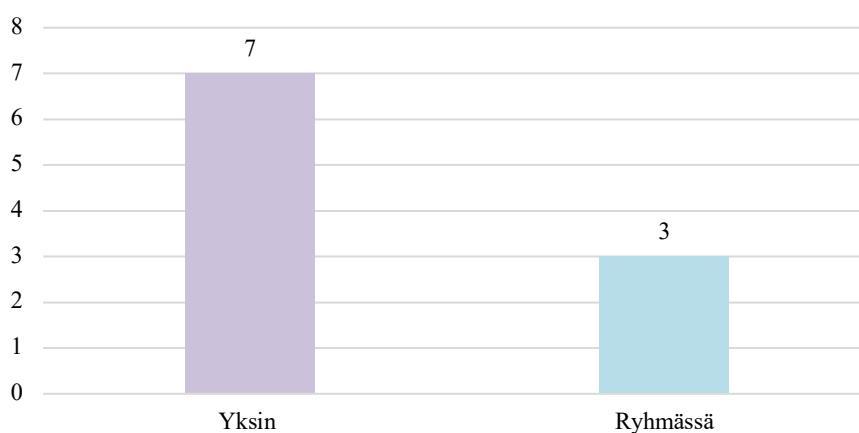


Kuvio 3. Esimieheltä vastaanotettava rakentava palaute työntekijälle.

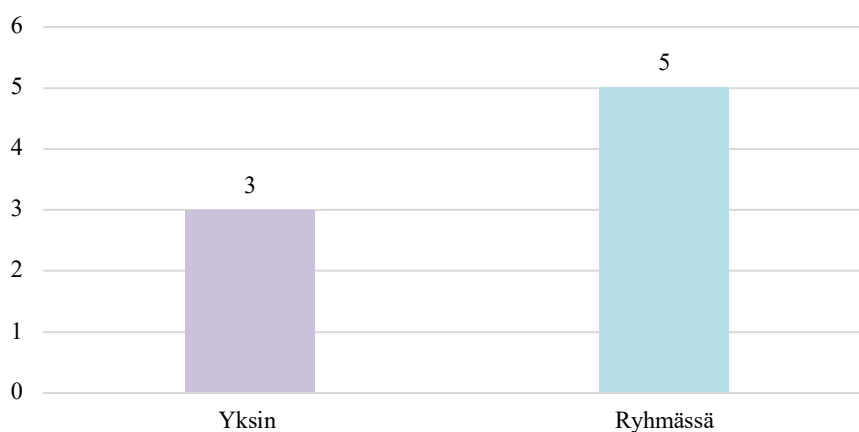
Kyselyn toisessa kysymyksessä selvitettiin, minkälaista on esimieheltä saatu positiivinen palaute. Vastauksia tähän kysymykseen tuli yhteensä kymmenen kappaletta, yksi vastaaja ei vastannut kyselyyn ollenkaan. Positiivinen palaute esimieheltä koostuu kannustuksesta, kiitoksesta ja tukemisesta. Vastaajat kertoivat, että he saavat kannustusta oikein toimimisesta työssä, hyvin suoriutumisesta paineen alla, yhteistyöstä ja muiden tukemisesta. Kiitosta esimieheltä tulee tehdystä työstä, joustavuudesta, tulostavoitteiden saavuttamisesta ja asiakkaiden positiivisesta palautteesta. Esimies antaa työntekijöille myös positiivista mikropalautetta, mutta se on monesti rivien välistä luettavaa positiivista palautetta tai vastauksia lyhyillä positiivisilla lausahduksilla. Uudet työntekijät ovat huomanneet, että esimies tukee hyvin uudessa työssä ja uuden oppimisessa. He saavat palautetta oppimisesta ja perehtymisestä.

Kysymys seitsemän oli, että minkälaista rakentavaa palautetta työntekijät saavat. Kysymykseen vastasi yhteensä seitsemän vastaajaa yhdestätoista. Esimies antaa rakentavaa palautetta työntekijöille tulostavoitteiden jäämisestä, toimintatavoista, aikataulutuksesta, resursoinnista ja huonosta tuloksesta. Rakentavaa palautetta vastaajat saavat myös töiden järjestämisestä sekä priorisoinnista. Rakentavaa palautetta esimies antaa myös myynnin lisäämisestä, asioiden hoitamisen sujuvuudesta, oman työn arvioinnista, uusien toimintasääntöjen noudattamisesta, oman toiminnan kehittämisestä ja itseohjautuvuudesta.

Kysymyksissä kolme ja kahdeksan oli, että haluaisiko vastaaja saada esimieheltään positiivista tai rakentava palautetta mieluummin yksin vai ryhmässä. Positiivisen palautteen osalta vastauksia tuli yhteensä kymmenen ja rakentavan osalta kahdeksan. Positiivista palautetta yli puolet haluavat saada yksin ja rakentavaa palautetta suurin osa haluaa saada ryhmässä. (Kuvio 4. & 5.)

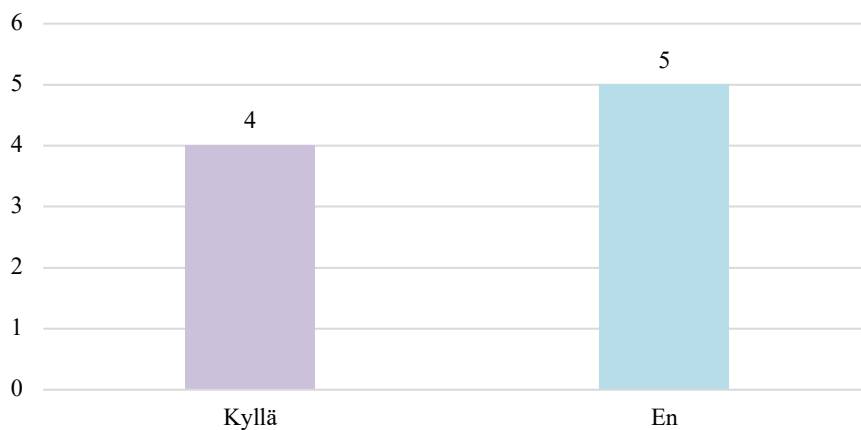


Kuvio 4. Vastaajien jakauma positiivisen palautteen saamiseen.



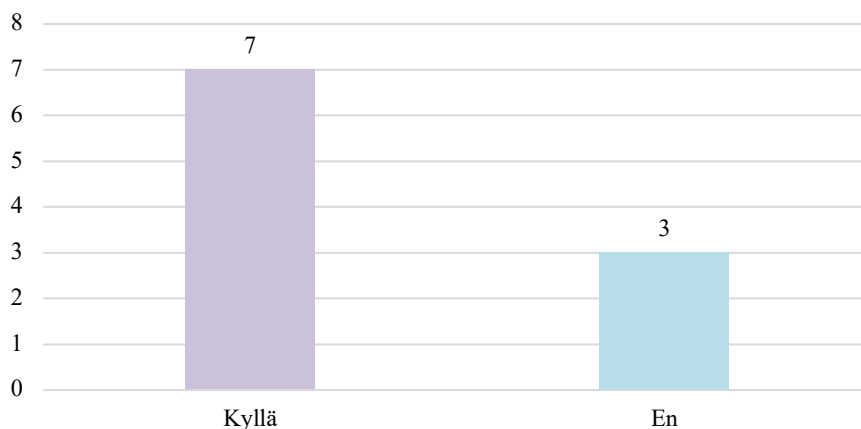
Kuvio 5. Vastaajien jakauma rakentavan palautteen saamiseen.

Kysymyksissä neljä kysyttiin, haluaisitko saada esimieheltä enemmän ja minkälaista positiivista palautetta. Kysymykseen tuli yhteensä yhdeksän vastausta. Enemmän positiivista palautetta haluaa neljä vastaajista. Viisi vastaajista ei halua lisää positiivista palautetta, koska ovat tämän hetkiseen määrään tyytyväisiä. Perusteluissa oli, että heidän työpanokseen ollaan tyytyväisiä ja palautetta annetaan silloin, kun sille on aihetta. Osa vastaajista on ollut talossa vasta vähän aikaa ja kehityskeskustelut ovat vasta edessäpäin. Positiivinen palaute auttaa jaksamaan ja se vähentää epävarmuutta siitä miten työstään suoriutuu. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Vastaajien jakauma, haluaisiko enemmän positiivista palautetta.

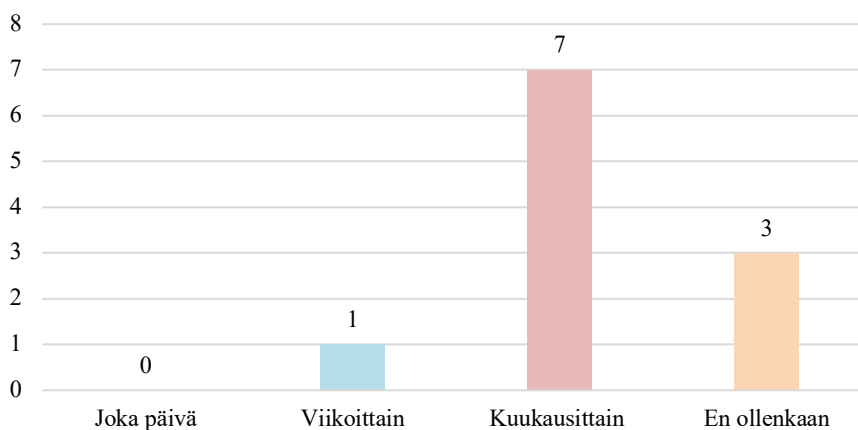
Kysymyksessä yhdeksän kysyttiin haluaisiko vastaaja saada enemmän esimieheltään rakentavaa palautetta, sekä minkälaista se olisi. Kysymykseen tuli kymmenen vastausta. Rakentavaa palautetta enemmän haluaisi yli puolet vastaajista ja vastaajien mielestä palaute auttaa kehittämään itseään ja työyhteisöä sekä se selkiyttää työntekoa. Rakentava palaute kertoo, miten esimies näkee työn tuloksen, onko hän tyytyväinen vai ei. He ketkä eivät halua saada lisää rakentavaa palautetta kokevat, että itse voisi enemmän vaikuttaa omaan tekemiseensä. Osa vastaajista kokee, että he saavat rakentavaa palautetta silloin, kun on aihetta. (Kuvio 7.)



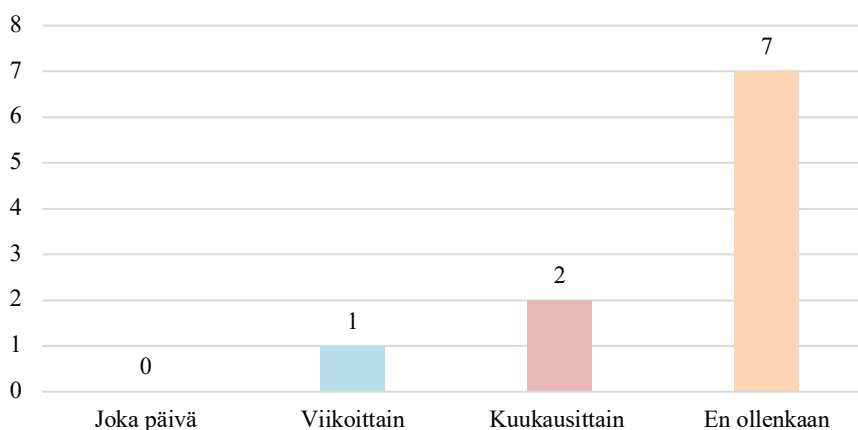
Kuvio 7. Vastaajien jakauma, haluaisiko enemmän rakentavaa palautetta.

## 6.2 Palautteen antaminen ja kehitys

Kysymyksissä 11. ja 16. otettiin selvää antaako vastaaja esimiehelleen positiivista tai rakentavaa palautetta. Kysymykseen 11. vastasi kaikki vastaajat ja kysymykseen 16. vastasi yhteensä kymmenen vastaajaa. Vastaajista kukaan ei anna palautetta, joka päivä. Viikoittain rakentavaa palautetta esimiehelleen antaa yksi vastaajista ja positiivistakin antaa yksi vastaaja. Kuukausittain suurin osa antaa positiivista palautetta ja rakentavaa vain kaksi vastaajista. Kolme vastaajista ei anna ollenkaan positiivista palautetta ja seitsemän vastaajista ei anna rakentavaa palautetta esimiehelleen. (Kuvio 8. & 9.)



Kuvio 8. Työntekijän antama positiivinen palaute esimiehelle.

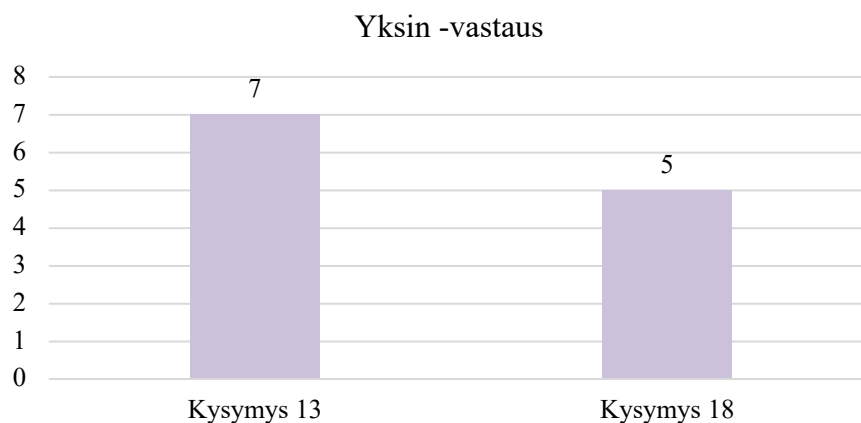


Kuvio 9. Työntekijän antama rakentava palaute esimiehelle.



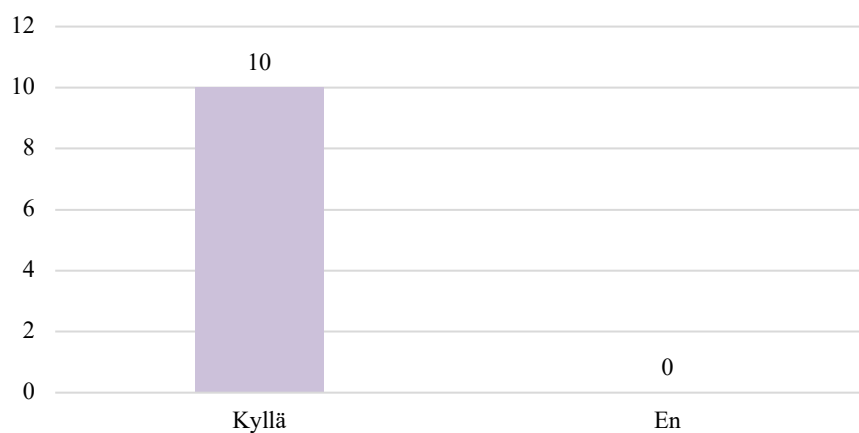
Kysymyksessä 12. kysyttiin, minkälaista esimiehelle annettu positiivinen palaute on. Vastaajien yleisin perustelu oli, että kiitosta. Kiitosta esimiehelle annetaan asioiden selvittämisestä, tuen antamisesta, asioihin hyvin suhtautumisesta ja töiden hyvästä järjestämisestä. Vastaajat kokevat saavansa hyvin opastusta uusissa toimintatavoissa ja saavansa nopeasti vastauksia sähköpostilla. Lisäksi positiivista palautetta he antavat hyvistä päätöksistä, lupauksien pitämisestä, joustavuudesta, palautteen saamisesta, yhteistyön paranemisesta, avoimuudesta ja rehellisyydestä. Osa vastaajista kokee antavansa liian pientä palautetta, esimerkiksi vain yksittäisiä lausahduksia tai kiitoksia. Kysymyksessä 17. kysyttiin, minkälaista rakentavaa palautetta antaa esimiehelleen. Rakentavaa palautetta esimiehelle on annettu huomattavasti vähemmän. Annettu rakentava palaute liittyy työyhteisön kehittämiseen, väline- ja työkalu tarpeisiin, työohjeiden puutteisiin tai työn organisoimiseen liittyen.

Kyselyssä otettiin kysymyksillä 13. ja 18. selvää, haluaisiko työntekijä antaa positiivista ja rakentavaa palautetta esimiehelleen enemmän yksin vai ryhmässä. Positiiviseen palautteen antamiseen vastasi seitsemän vastaajista, eli yli puolet. Rakentavan palautteen antamiseen viisi, eli alle puolet vastaajista. Kukaan vastaajista ei halua antaa palautetta esimiehelleen ryhmässä. (Kuvio 10.)



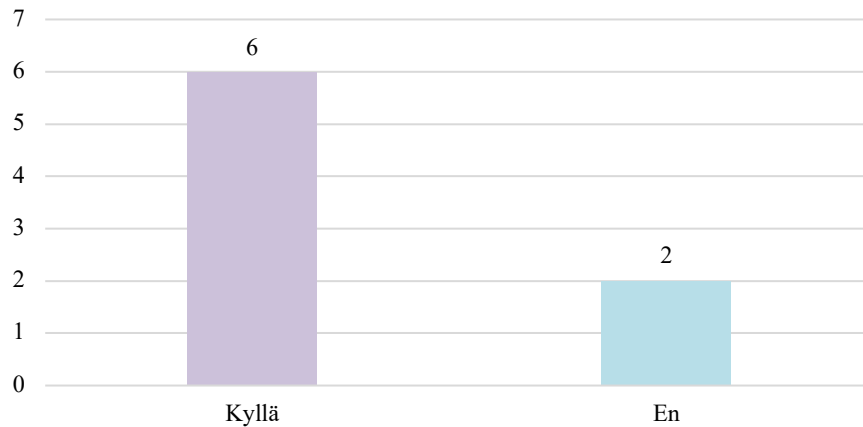
Kuvio 10. Vastaajien jakauma palautteen antamiseen yksin.

Kysymys 14. liittyi vastaajien haluun antaa esimiehelle enemmän positiivista palautetta. Positiivisen palautteen antamiseen vastasi yhteensä 10 henkilöä. Kaikki halusivat antaa esimiehelleen enemmän positiivista palautetta. Positiivinen palaute esimiehelle auttaa kehittämään sekä kehittymään, tukee henkilökohtaisia suhteita, auttaa toimimaan eri tavalla ja luo hyvää ilmapiiriä. Muutaman vastaajan mielestä esimies osaa johtaa hyvin ja he kertovat sen hänelle liian harvoin. Suurin osa kokee antavansa positiivista palautetta liian vähän, koska ei ole aikaa tai he näkevät esimiestä harvoin. Osa vastaajista kokee, että positiivista palautta esimiehelle pitäisi antaa enemmän hänen tavasta toimia, koska siitä pidetään. (Kuvio 11.)



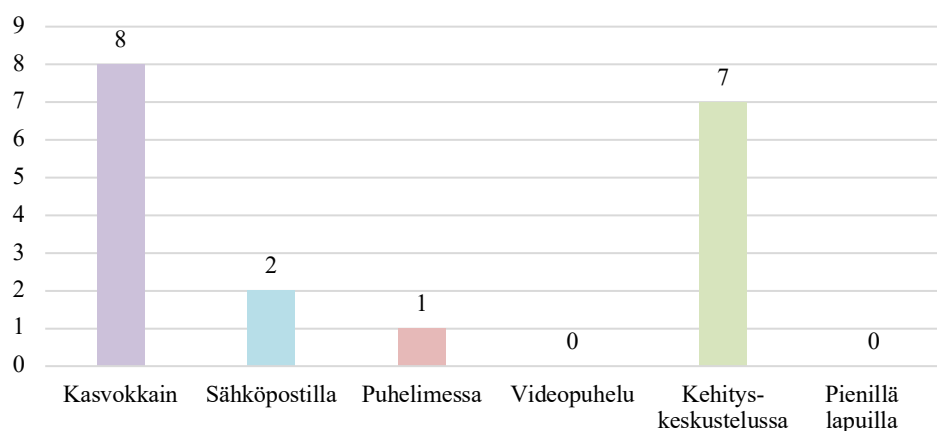
Kuvio 11. Vastaajien jakauma, haluaisiko antaa enemmän positiivista palautetta esimiehelle.

Kysymyksessä 19. selvitettiin haluaisiko vastaaja antaa esimiehelleen enemmän rakentavaa palautetta ja perustelut tälle. Kysymykseen vastasi yhteensä kahdeksan henkilöä, yhdestätoista vastaajasta. Rakentavaa palautetta esimiehelleen enemmän haluaa antaa kuusi vastaajista ja kaksi vastaajista ei halua antaa sitä enempää. Vastaajat kokevat rakentavan palautteen vievän asioita eteenpäin ja kehittävän työtä. Muutama vastaaja kokee rakentavan palautteen hankalaksi antaa, koska ei näe esimiestään usein ja toiset taas huomaavat nyt kuinka vähän sitä tulee annettua. (Kuvio 12.)

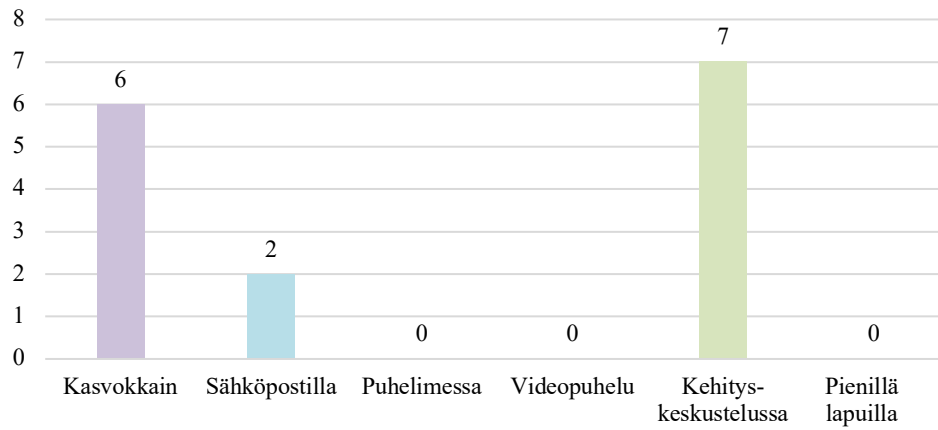


Kuvio 12. Vastaajien jakauma, haluaisiko antaa enemmän rakentavaa palautetta esimiehelle.

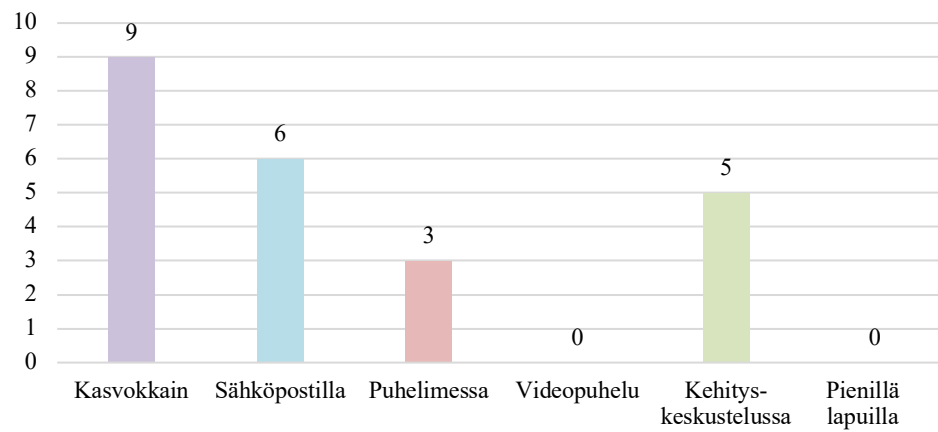
Kysymykset 5, 10, 15 ja 20. pitivät sisällään kysymyksiä palautteesta eri kanavissa. Kysymyksiin tuli monta eri vastausta, mutta kanavaehdotuksia tuli todella vähän. Eniten vastaajat kokivat kasvokkain palautteen antamisen tai vastaanottamisen parhaimmaksi tavaksi. Vain muutama kokee saavansa esimieheltään sähköpostilla palautetta, mutta vastaajista iso osa antaa sähköpostilla esimiehelleen palautetta. Puhelimessa yksi on vastaanottanut esimieheltään positiivista palautetta ja kolme on antanut esimiehelleen positiivista palautetta puhelimitse. Vastaajista seitsemän saa palautetta esimieheltään kehityskeskustelussa. Viisi vastaajista antaa esimiehelleen kehityskeskustelussa palautetta. Videopuhelulla tai pienillä lapuilla palautetta ei liiku suuntaan tai toiseen organisaatiossa. Kysymyksissä muina kanavina nousi esiin yksikköpalaverit ja koko työyhteisön palaverit. (Kuvio 13., 14., 15. & 16.)



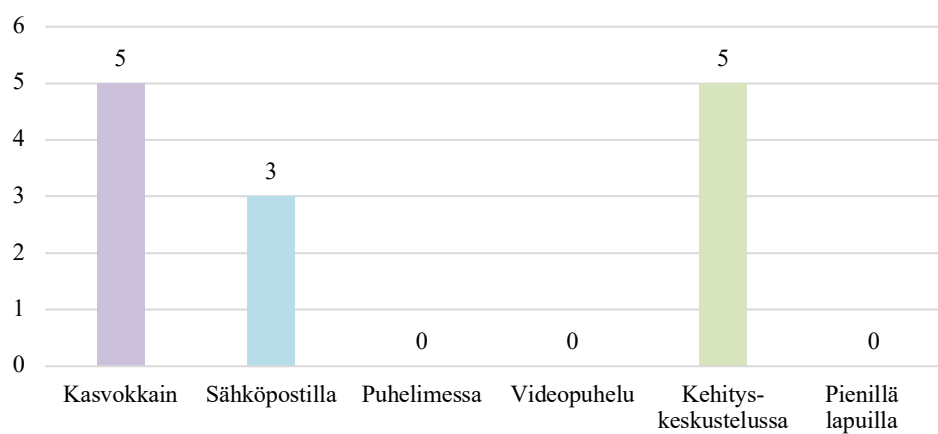
Kuvio 13. Kanavajakauma, jonka avulla vastaanotetaan positiivista palautetta.



Kuvio 14. Kanavajakauma, jonka avulla vastaanotetaan rakentavaa palautetta.



Kuvio 15. Kanavajakauma, jonka avulla annetaan positiivista palautetta.



Kuvio 16. Kanavajakauma, jonka avulla annetaan rakentavaa palautetta.

Viimeisessä kyselyn kysymyksessä selvitettiin, mitä kanavia voisi ottaa käyttöön organisaatiossa ja olisiko vastaajilla jotain muita hyviä keinoja tilanteisiin. Kysymykseen tuli yhteensä kuusi vastausta eli yli puolet vastaajista vastasi kysymykseen. Suurimmaksi osaksi vastaajien mielestä kanavat olivat hyviä ja varsinkin sähköiset kanavat nousivat esiin välimatkojen vuoksi. Monessa vastauksessa tuli esiin ajan vähyys ja sen myötä kasvokkain tekemisissä olemisen vähyys. Vastaajat halusivat, että palaverissa olisi aikaa käydä läpi kokonaisuudessaan onnistumista sekä kehittymistä. Toivottiin, että olisi enemmän hetkiä esimiehen kanssa käydä läpi kahdenkeskeisesti tilanteita. Lisäksi yhteiseksi palautteen antamisen muodoksi kaikille, nousi esiin sähköposti viikoittain, esimerkiksi viikkokirjeen muodossa. Sen avulla kaikki saisivat viikoittain edes jotain palautetta esimieheltään.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä selvitettiin Terveystalon työntekijöiden palautteen vastaanottamista esimieheltä ja palautteen antamista esimiehelle. Tarkoituksena oli saada tulevaisuuden kannalta uusia näkemyksiä palautteen antamiseen. Taustakysymys ei vaikuttanut vastauksiin. Hajontaa oli kaikkien kysymysten vastauksissa yhtä paljon, vaikka työntekijä olisi ollut yli tai alle viisi vuotta alalla. Kyselyn vastaajat kokivat suurena haasteena, että esimies on ollut vasta vähän aikaa heillä. Kyselyn saatekirjeessä oli maininta, että voisi täyttää kyselyä myös edeltävien esimies kokemuksiansa mukaan. Sen avulla olisi voinut nousta esiin tapoja, käytäntöjä sekä kanavia, joita Terveystalolla ei ole käytössä. Tulevaisuutta ajatellen tällainen kysely ja kokonaisuus toisi varmasti paljon enemmän uudenlaista näkemystä. Nyt henkilöt, jotka ovat olleet vasta vähän aikaa talossa kokivat palautteen suuntaan ja toiseen hieman hankalaksi. Tulevaisuudessa näillä henkilöillä olisi varmasti paljon enemmän kokemusta ja mielipiteitä asiasta.

Kyselyyn vastattiin nopealla aikataululla ja se toteutettiin paperisena, joka pitää huomioida tulosten luotettavuudessa. Vastaajat ovat luotettavia ja kirjoittaneet itse vastauksensa sekä täyttäneet kyselyn henkilökohtaisilla mielipiteillään. Vastaajat ovat hajautuneet eri organisaatioihin, joten keskustelua kyselystä on työyhteisössä varmasti käyty vähän. Vastaajat eivät olleet tunnistettavissa vastauksista.

Opinnäytetyön kokonaisuutta ajatellen tulokset jäivät suunniteltua vähemmäksi. Tähän vaikuttaa aikataulu ja tällä hetkellä maailmanlaajuinen pandemia aiheuttaa kiirettä terveydenhuoltoalalle. Tuloksista tuli esiin kuitenkin, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan eniten kuukausittain. Kyselystä kahtena pääkohtana nousivat esiin ajan puute ja sen myötä palautteen vähyys. Vastaajat kokevat saavansa liian vähän palautetta, sekä vastavuoroisesti kokevat antavansa sitä liian vähän. Toisena suurena asiana nousi esille esimiehen harvoin paikalla oleminen. Työntekijät saavat esimieheltä positiivista ja rakentavaa palautetta, joista rakentavaa palautetta he saavat enemmän. Toki osa vastaajista kokee palautteen määrän riittävänä, eikä koe tarvitsevansa enempää palautetta. Esimiehelle annetaan liian vähän palautetta ja usein positiivinen

palaute jää vielä vähemmälle. Opinnäytetyön kyselyn avulla työntekijät ja esimies ymmärsivät, kuinka tärkeää palautteen antaminen on. Toivottavasti tulevaisuudessa sitä annetaan ja vastaanotetaan enemmän.

Tehokkain kanava palautteen antamiseen on kasvokkain. Mutta välimatkojen ja vähäisen yhteisen ajan vuoksi sähköposti on ollut käytössä paljon. Tehokkain kanava sähköposti ei ole, mutta todella toimiva. Positiivista palautetta liikkuu puhelimen välityksellä, mutta videopuhelut eivät ole käytössä. Palautekanavissa tuli hyvin esiin yksiköpalaverit ja idea viikoittaiseen yhteiseen ryhmäsähköpostiin esimieheltä. Jatkossa toivottavasti palautteen antamista lisätään eri kanavissa ja otetaan käyttöön myös täysin uusia kanavia. Opinnäytetyö toi esiin ajan vähyuden ja jatkossa esimies voisi aikatauluttaa palautteelle enemmän aikaa arkeen.

## 8 YHTEENVETO

Kokonaisuutena opinnäytetyön aikataulu muuttui koko työn ajan. Aluksi oli selkeä suunnitelma saada työ valmiiksi kolmen kuukauden aikana. Väliseminaari kohdassa työ oli todella keskeneräinen ja se muutti muotoaan kokonaisuudessaan sen jälkeen. Kyselyn luominen toi erilaisia haasteita ja mietteitä siitä, tuleeko kysymyksiin tarpeeksi vastauksia. Kaikkien pohdintojen ja muutosten jälkeen kyselyihin oli vastaajilla aikaa vastata viikko, joka lopulta pidentyi kahteen viikkoon. Tarkoituksena oli kuitenkin saada kaikilta vastaajilta kyselylomake takaisin, koska muutenkin vastaajien määrä oli niukka. Kysely tehtiin kolmeen eri toimipisteeseen Loimaalle, Euraan ja Säkylässä. Nämä sijaitsevat osa eri maakunnissa niin välimatkaa ja toimituksellisia aikaviiveitä oli. Tämän vuoksi loppuseminaarin aikataulu muokkaantui uudelleen, mutta kokonaisuuden kannalta se oli hyvä ratkaisu. Loppuseminaarin jälkeen työ valmistui muutamassa viikossa. Opinnäytetyön toteutus alkuperäisestä suunnitelmasta muuttui paljon, mutta oma oppiminen on kasvanut sen myötä. Jälkeenpäin ajateltuna kysely olisi kannattanut toteuttaa vain palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Palautekanavista olisi voinut ottaa selvää, vaikka ryhmähaastattelun muodossa jokaiselle toimipisteelle. Opinnäytetyö kuitenkin toteutui teoriaan perehtymisellä, kyselyn luomisella ja tuloksien tarkastelulla. Opinnäytetyökysymyksiin löytyi vastaus ja tulevaisuutta ajatellen löytyi muutama hyvä idea uusiin palautekanaviin.

Kehitysideana tälle opinnäytetyölle olisi toimipaikkakohtaiset haastattelut, joissa olisi tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Jatkoehdotuksena tälle opinnäytetyölle olisi organisaation keskinäiset ryhmäpalautetuokiot. Rakentavan palautteen saaminen ryhmässä oli monille mieleen ja tällaisissa tilanteissa voisi hyvin saada aikaan rakentavaa ja kehittävää keskustelua. Pienemmissä ryhmissä nousisi varmasti paremmin esiin uskallus puhua organisaation tilanteista. Lisäksi viikkopalaute työyhteisölle esimieheltä olisi hyvä idea. Siinä summautuisi kyseinen viikko ja yhtenäinen hyvä ryhmähenki vie organisaatiota pitkälle. Toimipisteillä on välimatkaa, mutta sähköisten kanavien avulla voi pitää enemmän yhteisiäkin palavereja. Olisi myös hyvä muistaa antaa palaute heti, kun se tulee mieleen tai kirjoittaa se edes muistiin. Esimies voisi etsiä arkeen aikaa, vaikka palautekeskusteluihin verkon kautta jos toimipisteet ovat kaukana toisistaan. Pitää vain uskaltaa ehdottaa niitä, koska sen avulla palautteen antamisen kynnys madaltuu. Näin palautetta saa liikkumaan puolin sekä toisin enemmän.



## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY Pro. Viitattu 28.1.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#/>
- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 30.1.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522460240>
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.
- Autio, V-M., Juuti, P. & Vink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Vantaa: HansaPrint Oy.
- Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 30.1.2020. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/arvon-porukka-2018>
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY Pro.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY Pro.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY Pro. Viitattu 30.1.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FACBBXXUBGAJ>
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 28.1.2020. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GABBIXGTFF#/>
- Muurinen, H. 2020. Toimipaikanpäällikkö ja lähiesimies, Terveystalo Loimaa, Pöytyä, Eura, Säskylä, Loimaa hammaslääkäripalvelut. Henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2020.
- Paloranta, M. 2007. Keskustelu esimiestyön apuvälineenä. Bonnier Pro – Esimiestyö. Viitattu 4.2.2020. <http://www.bonnierpro.fi.lillukka.samk.fi>
- Perho, A. 2019. Suorat sanat: miten puhun asioista, joista mieluiten vaikenisin? Helsinki: Otava. <https://www.storytel.com/fi/fi/books/937563-Suorat-sanat>
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi. Viitattu 27.2.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789522828019>
- Porter, J. 2017. How to give feedback people can actually use. Harvard Business Publishing. 27.10.2017. Viitattu 7.2.2020. <https://hbr.org/2017/10/how-to-give-feedback-people-can-actually-use>

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Rao, M.S. 2014. It really does pay to give employees a pat on the back: The dos and don'ts of effective feedback. Human Resource Management International Digest. Volume 22. Viitattu 4.2.2020. <https://www-emerald-com.lillukka.samk.fi/insight/content/doi/10.1108/HRMID-07-2014-0088/full/html>

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste – Johtaminen. 20.3.2017. Viitattu 7.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Terveystalon www-sivut. 2020. Viitattu 4.2.2020. <https://www.terveystalo.com/fi/Yritystietoa/Terveystalo-lyhyesti/>

Vesanen, M., Salminen-Kultanen, P., Leinikka, H. & Tenhunen-Ruotsalainen, L. 2013. Sparraava esimies: Kuinka motivoida nuoria työssä? Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto. Viitattu 4.2.2020. [https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2014/06/SparraavaEsimies\\_2013.pdf](https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2014/06/SparraavaEsimies_2013.pdf)

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa tradenomiksi. Teen opinnäytetyötä työntekijän ja esimiehen välisestä palautteesta. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää sinun ja esimiehesi (nykyisen tai edellisen) välistä palautteen antamista ja vastaanottamista. Tarkoitus on löytää uusia kehitysehdotuksia ja kanavia palautteen antamiseen organisaatiossanne.

Huomioi, että kyselyssä on erotettu positiivinen ja rakentava palaute, sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Kyselyä varten toivon, että otat itsellesi noin 10 minuuttia aikaa. Se on nimetön eikä vaadi etukäteen valmistautumista. Vastaa kyselyyn omien näkemystesi mukaan, että saadaan kehitettyä organisaationne palautteen antamista.

Olisin kiitollinen, jos vastaisit kyselyyn viikon 12 aikana.

Vastaamisen jälkeen, laita kysely mukana tulleeeseen kirjekuoreen ja sulje se. Tämän avulla vastauksesi pysyy anonyyminä. Sen jälkeen ilmoita Hannalle, että olet täyttänyt kyselyn niin hän neuvoo jatkon kanssa.

Ystävällisin terveisin

Elina Raatikainen

xxx xx xxxxx

elina.raatikainen@student.samk.fi

**Ympyröi vaihtoehdon numero tai kirjoita vastaus!**

**Vastaanotettava positiivinen palaute esimieheltä**

**Taustakysymys**

Palvelusvuodet alalla?

1. 1 – 5 vuotta                      2. 5 – 10 vuotta                      3. 10 vuotta tai yli

**Kysymys 1.**

Kuinka usein saat esimieheltäsi *positiivista* palautetta? (Valitse yksi.)

1. Joka päivä    2. Viikoittain  
3. Kuukausittain    4. En ollenkaan

**Kysymys 2.**

Millaista *positiivista* palautetta saat esimieheltäsi? (Vähintään kaksi esimerkkiä.)

---

---

**Kysymys 3.**

Saatko *positiivista* palautetta esimieheltäsi useimmin yksin vai ryhmässä?

1. Yksin    2. Ryhmässä

**Kysymys 4.**

Haluisitko saada esimieheltäsi enemmän *positiivista* palautetta?

1. Kyllä    2. En

Perustelut vastauksellesi?

---

**Kysymys 5.**

Valitse kanavat, jonka kautta saat esimieheltäsi *positiivista* palautetta? (Voit ympyröidä useita.)

1. Kasvokkain    2. Sähköpostilla  
3. Puhelimessa    4. Videopuhelussa  
5. Kehityskeskustelussa    6. Pienillä lapuilla

Jokin muu kanava, mikä?

---

## **Vastaanotettava rakentava palaute esimieheltä**

### **Kysymys 6.**

Kuinka usein saat esimieheltäsi *rakentavaa* palautetta? (Valitse yksi.)

1. Joka päivä
2. Viikoittain
3. Kuukausittain
4. En ollenkaan

### **Kysymys 7.**

Millaista *rakentavaa* palautetta saat esimieheltäsi? (Vähintään kaksi esimerkkiä.)

---

---

### **Kysymys 8.**

Saatko *rakentavaa* palautetta esimieheltäsi useimmin yksin vai ryhmässä?

1. Yksin
2. Ryhmässä

### **Kysymys 9.**

Haluisitko saada esimieheltäsi enemmän *rakentavaa* palautetta?

1. Kyllä
2. En

Perustelut vastauksellesi?

---

### **Kysymys 10.**

Valitse kanavat, jonka kautta saat esimieheltäsi *rakentavaa* palautetta? (Voit ympyröidä useita.)

1. Kasvokkain
2. Sähköpostilla
3. Puhelimessa
4. Videopuhelussa
5. Kehityskeskustelussa
6. Pienillä lapuilla

Jokin muu kanava, mikä?

---

## Annettava positiivinen palaute esimiehelle

### **Kysymys 11.**

Kuinka usein annat *positiivista* palautetta esimiehellesi?

1. Joka päivä
2. Viikoittain
3. Kuukausittain
4. En ollenkaan

### **Kysymys 12.**

Millaista *positiivista* palautetta annat esimiehellesi? (Vähintään kaksi esimerkkiä.)

---

---

### **Kysymys 13.**

Annatko *positiivista* palautetta esimiehellesi useimmin yksin vai ryhmässä?

1. Yksin
2. Ryhmässä

### **Kysymys 14.**

Haluisitko antaa esimiehellesi enemmän *positiivista* palautetta?

1. Kyllä
2. En

Perustelut vastauksellesi?

---

### **Kysymys 15.**

Valitse kanavat, jonka kautta annat esimiehellesi *positiivista* palautetta? (Voit ympyröidä useita.)

1. Kasvokkain
2. Sähköpostilla
3. Puhelimessa
4. Videopuhelussa
5. Kehityskeskustelussa
6. Pienillä lapuilla

Jokin muu kanava, mikä?

---

## Annettava rakentava palaute esimiehelle

### **Kysymys 16.**

Kuinka usein annat *rakentavaa* palautetta esimiehellesi?

1. Joka päivä
2. Viikoittain
3. Kuukausittain
4. En ollenkaan

### **Kysymys 17.**

Millaista *rakentavaa* palautetta annat esimiehellesi? (Vähintään kaksi esimerkkiä.)

---

---

### **Kysymys 18.**

Annatko *rakentavaa* palautetta esimiehellesi useimmin yksin vai ryhmässä?

1. Yksin
2. Ryhmässä

### **Kysymys 19.**

Haluisitko antaa esimiehellesi enemmän *rakentavaa* palautetta?

1. Kyllä
2. En

Perustelut vastauksellesi?

---

### **Kysymys 20.**

Valitse kanavat, jonka kautta annat esimiehellesi *rakentavaa* palautetta? (Voit ympyröidä useita.)

1. Kasvokkain
2. Sähköpostilla
3. Puhelimessa
4. Videopuhelussa
5. Kehityskeskustelussa
6. Pienillä lapuilla

Jokin muu kanava, mikä?

---

**Kysymys 21.**

Oliko mielestäsi edellisessä kysymyksessä hyviä kanavia, joita voisi tulevaisuudessa ottaa käyttöön työyhteisössänne? Ja onko sinulla mielessäsi jotain muunlaista tapaa antaa palautetta?

---

---

---

*Kiitos paljon vastauksistasi ja mukavaa työpäivää! 😊*

*Toivottaen*

*Elina Raatikainen*