

Helena Kauppo

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN  
PALAUTEJÄRJESTELMÄN AVULLA  
Valmentava johtaminen esimiestyössä

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  9.12.2011
<b>Tekijä</b> Helena Kauppo		<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma
<b>Nimeke</b> Henkilöstön kehittäminen palautejärjestelmän avulla. Valmentava johtaminen esimiestyössä		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyössäni pohdin henkilöstön kehittämistä palautejärjestelmän avulla ja selvitin palautteen antamisen ja saamisen tärkeyttä. Opinnäytetyön tavoitteena on esimiestyön tukeminen ja kehittäminen kohdeorganisaatiossa. Tutkimusongelmana on, miten esimiestyön avulla kehitetään henkilöstöä ja ohjataan suoritusta palautteella yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstön kehittämisestä, valmentavasta johtamisesta, esimiehen ja alaisen välisestä kommunikoinnista sekä palautteella ohjaamisesta.</p> <p>Opinnäytetyössäni yritän selvittää, miten kohdeorganisaatiossa annetaan ja saadaan palautetta, pidetäänkö palautetta tärkeänä sekä miten palautejärjestelmää voisi kehittää. Tutkimukseni toteutus-tapa on casetutkimus. Teen kohdeorganisaation henkilöstölle kyselyn, jonka avulla selvitan, kuka antaa palautetta, kenelle annetaan palautetta sekä miten usein ja mistä asioista annetaan palautetta. Kysyn myös palautteen saamisesta sekä toiveista saada palautetta. Kysely on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen</p> <p>Kyselyn perusteella kohdeorganisaation henkilöstöstä useimmat saavat palautetta asiakkailta ja työyhteisön muilta työntekijöiltä. Esimiehiltä saadaan palautetta vasta kolmanneksi eniten. Organisoitua palautetta toivotaan huomattavasti enemmän kuin sitä saadaan. Palautetta toivotaan saatavan mieluiten vähintään kerran viikossa. Suurin osa vastaajista toivoi palautetta tavoitteiden saavuttamisesta. Sekä kannustava että korjaava palaute on hyvin tärkeää, ja palautetta odotetaan toimipaikan johdon lisäksi etenkin lähiesimieheltä ja asiakkailta.</p> <p>Palautetta ei voi saada liikaa ja palautteen säännöllisyys on tärkeää. Vaikka organisaatiossa olisi toimiva palautekulttuuri, on sitäkin mahdollista kehittää entistä paremmaksi ja tehokkaammaksi. Palautejärjestelmän kehittäminen on yksi tärkeimmistä esimiehen velvollisuuksista. Kyselyn tuloksi-en perusteella henkilöstön asenne on myönteinen palautteella ohjaamista kohtaan ja se onkin tärkeää yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> palaute, vuorovaikutus, henkilöstö, kehittäminen, esimiestyö, valmennus, johtaminen		
<b>Sivumäärä</b> 85+10	<b>Kieli</b> suomi	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A8886
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Leena Korhonen		<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Oy Carlson

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  9 December 2011
<b>Author</b> Helena Kauppo	<b>Degree programme and option</b> Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Development of personnel by feedback communication and coaching.		
<b>Abstract</b>  <p>The aim of my thesis is to find out why it is important to give feedback and to get feedback. Performance management is a continuous process which is designed to improve and to measure individual performance as well as to align performance with the strategic goals of the organization. Providing help through feedback is a key task of any manager. Feedback is seen as a tool for supervisors to affect subordinate performance. The communication and interaction skills are seen as leadership qualities. The goal of my thesis is in developing the leadership skills and to help the supervisor grow both on a professional and personal level.</p> <p>This survey is a case study. The purpose is to find out who gives and who gets feedback and how often and why the feedback is given. A questionnaire was given to all the members of the target organization. The analysis methods consisted mainly of the quantitative method, but also the qualitative method was used for support.</p> <p>Based on the results of the survey most of the feedback is received from the customers or from the co-workers in the target organization. The results also suggest that the personnel is longing for more feedback, especially from the supervisors and for achieving the goals. Supportive feedback as well as negative feedback is seen very important, as long as the feedback is considered constructive and appropriate.</p> <p>In conclusion, it is not possible to get too much feedback and it is very important that the feedback is given on a regular basis. It is always possible to improve the feedback system and its development is one of the principal obligations of the supervisor. The attitude of the target organization's personnel is very positive to the feedback which is significant from the organization's point of view.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b> feedback, feedback communication, leadership qualities, coaching, development of personnel		
<b>Pages</b> 85+10	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b> URN:NBN:fi:mamk-opinn2011A8886
<b>Remarks, notes on appendices</b>		
<b>Tutor</b> Leena Korhonen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Oy Carlson	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN .....	2
2.1	Strateginen johtaminen .....	3
2.2	Suorituksen johtaminen .....	4
2.3	Palkitseminen.....	9
2.4	Henkilöstön kehittämisprosessi .....	11
3	VALMENTAVA JOHTAMINEN.....	15
3.1	Valmentava johtaja .....	16
3.2	Osaamisen kehittäminen.....	18
4	KOMMUNIKOINTI.....	22
4.1	Esimiesviestintä .....	23
4.2	Vuorovaikutus.....	25
4.3	Kehityskeskustelu .....	30
5	PALAUTTEELLA OHJAAMINEN.....	33
5.1	Palautteen tarkoitus.....	33
5.2	Korjaava palaute .....	36
5.3	Myönteinen palaute .....	39
5.4	Palautekeskustelu.....	40
5.5	Palautteen kerääminen .....	42
5.6	Hyviä käytäntöjä.....	46
5.7	Palautejärjestelmän kehittäminen .....	48
6	HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	49
6.1	Oy Carlson .....	50
6.2	Tutkimusmenetelmät .....	50
6.3	Tutkimusaineisto.....	52
7	HENKILÖSTÖKYSELYN TULOKSET .....	56
7.1	Palautetapahtuma .....	57
7.2	Palaute yrityksen johdolle ja toimipaikan esimiehille .....	65
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	68
8.1	Kehittämisehdotukset .....	68
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	74

9	PÄÄTÄNTÖ .....	75
	LÄHTEET .....	78
	LIITTEET	
	1 Kyselylomake	
	2 Taulukot	

## 1 JOHDANTO

Uusimmat työelämään tulleet sukupolvet odottavat työltä kehittymismahdollisuuksia, osaamisen arvostamista ja yhteisöllisyyttä. Työn pitää olla innostavaa ja merkityksellistä. Johtaminen ja esimiestyö tulevat muuttumaan uusien sukupolvien myötä, tarvitaan valmentavaa johtajaa ohjamaan henkilöstön kehittymistä ja parantamaan suoritusta, ja muutokseen tarvitaan jatkuvaa palautetta. Toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino. Kuvailen opinnäytetyössäni henkilöstön kehittämisprosessia sekä strategisen että suorituksen johtamisen kannalta. Mietin valmentavan johtajan roolia ja kommunikoinnin osuutta henkilöstön kehittämisessä sekä miten palautteen avulla ohjataan alaisia. Lopuksi pohdin palautejärjestelmän kehittämistä, sillä palautejärjestelmien on toimittava organisaation eri tasoilla ja palaute on nähtävä kaiken oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytyksenä. Opinnäytetyöni viitekehys koostuu henkilöstön kehittämisestä vuorovaikutuksen ja valmentavan johtamisen avulla.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää, miten esimiestyötä voidaan tukea ja kehittää kohdeorganisaatiossa. Esittelen esimerkkejä palautekäytännöistä eri toimialoilta, sillä niiden avulla voidaan saada uusia näkemyksiä ja oivalluksia myös omalle toimialalle. Palautejärjestelmän kehittäminen kiinnostaa minua itseäni, koska annan etenkin korjaavaa palautetta työyhteisöni jäsenille. Antamani palautteen tarkoituksena on ohjata työtä yrityksen tietojärjestelmien ja prosessien mukaiseksi. Olen kokenut palautteen antamisen hankalaksi, koska palautteen saajat ottavat sen usein henkilökohtaisesti ja kokevat palautteen arvosteluksi omasta työsuorituksestaan. Pyrin selvittämään erilaisia tapoja antaa palautetta, jotta sen avulla voitaisiin muuttaa toimintaa.

Tutkimusongelmana on, miten esimiestyön avulla kehitetään henkilöstöä ja ohjataan suoritusta niin, että yrityksen strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Opinnäytetyössäni yritän selvittää, miten kohdeorganisaatiossa annetaan ja saadaan palautetta, pidetäänkö palautetta tärkeänä sekä miten palautejärjestelmää voisi kehittää. Oletuksena on, että kohdeorganisaatiossa palautetta ei anneta systemaattisesti ja että palautetta halutaan enemmän kuin saadaan.

Tutkimukseni toteutustapa on casetutkimus. Teen kohdeorganisaation henkilöstölle kyselyn, jonka avulla selvitän, kuka antaa palautetta, kenelle annetaan palautetta sekä

miten usein ja mistä asioista annetaan palautetta. Kysyn myös palautteen saamisesta sekä toiveista saada palautetta. Kysely on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Strukturoidulla kyselylomakkeella on valmiit vastausvaihtoehdot sekä avoimia kysymyksiä. Avoimina kysymyksinä pyydän ehdotuksia palautejärjestelmän kehittämiseksi ja palautetta, mikä asia omassa työyhteisössä haluttaisiin muuttaa ja mikä asia on hoidettu hyvin. Kyselylomake jaetaan kohdeorganisaation henkilöstölle täytettäväksi. Strukturoitujen kysymysten vastaukset kootaan taulukoiksi, jotka analysoidaan. Avoimien kysymysten vastaukset käsitellään kokonaisuutena teemoittain. Vastausten perusteella pohdin, miten kohdeorganisaation palautejärjestelmää voi kehittää.

## 2 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Henkilöstöjohtaminen on sekä suorituksen johtamista että vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Kauhasen mukaan (2010, 35) esimies vaikuttaa omalla johtamiskäyttäytymisellään työnantajaimagoon ja sillä on ratkaiseva merkitys uuden henkilöstön houkuttelemisessa ja nykyisen pitämisessä. Henkilöstöjohtamista on ihmisten johtaminen eli *leadership* sekä asioiden johtaminen eli *management*. Ihmisten johtaminen vaatii esimiehiltä erilaisia taitoja ja erilaista osaamista verrattuna asioiden johtamiseen. Henkilöiden johtaja keskittyy tekemään oikeita asioita ja asioiden johtaja huolehtii, että asiat tehdään oikein (Masters & Wallace 2011, 343). Vanhalan ym. mukaan (2002, 257) *leadership*issä on kyse monimuotoisesta vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisen välillä ja *management*issa rationaalisesta päätöksenteosta. Vanhala ym. (2002, 310) määrittelevät, että henkilöstöjohtamiseen kuuluu ihmisten johtamisen lisäksi henkilöstöressurssien johtaminen eli *human resource management*, sekä työelämän suhteiden hoitaminen eli *industrial relations*. Mutta näitä kahta viimeksi mainittua ei käsitellä tässä yhteydessä, vaan kuvataan henkilöstöjohtamista henkilöstön kehittämisen kannalta.

Järvisen mukaan (2001, 22–23) henkilöstön kehittäminen perustuu henkilöstön merkitykseen yrityksen liiketoiminnan ja strategian toteutumisen kannalta. Henkilöstön ominaisuudet ja osaamisvaatimukset vaikuttavat organisaation kykyyn toimia. Yleensä määrätietoinen henkilöstön kehittäminen vaatii perusteellisia uudistuksia koko organisaatiossa.

## 2.1 Strateginen johtaminen

Organisaation strategia, visio ja tavoitteet ovat kaiken johtamisen lähtökohta. On tiedettävä, mitä tavoitellaan ja minkälaisella suorituksella tavoitteet ovat saavutettavissa. Nämä määrittävät sen, mitä osaamista ja minkälaista tietoa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 201–202.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että on tiedettävä, miten yrityksen kasvua ja kannattavuutta tuetaan henkilöstön avulla. Strategian avulla voidaan erottautua kilpailijoista ja tehdä oikeita asioita oikealla tavalla. Sydänmaanlakka (2007, 290) on määritellyt strategisen johtamisen jatkuvaksi prosessiksi, joka muodostuu päätöksistä, valinnoista ja toimenpiteistä. Niiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Koko henkilöstö osallistuu tähän johtamiseen. Organisaation tärkein kilpailutekijä ja pääoma on tieto, joka sen henkilöstöllä on tai joka on sidottu sen toimintatapoihin (Sydänmaanlakka 2007, 178).

Vanhala ym. arvioivat (2002, 238–239), että strategisen johtamisen ongelmaksi voi muodostua strategian muuntaminen toiminnaksi ilman että se jää retoriikaksi. Yleisellä tasolla ilmaistut pyrkimykset ja visiot olisi muutettava kriittisiksi menestystekijöiksi eli konkreettisiksi alatavoitteiksi, jotka olisi ehdottomasti toteutettava strategian toteutumiseksi. Kauhasen mukaan (2010, 58) tavoiteasetanta lähtee koko organisaation tasolta, minkä jälkeen organisaatiotason tavoitteet jaetaan seuraaville tasoille mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tavoitteiden pitää olla toisiaan tukevia ja samansuuntaisia kullakin tasolla. Toisaalta tavoitteiden pitää olla kunnianhimoisuuden ja haasteellisuuden lisäksi selkeitä ja tavoitettavissa olevia, sillä liian korkealle asetetut tavoitteet eivät ole motivoivia eikä niihin siksi haluta pyrkiä (Kauhanen 2010, 61).

Jos yhteisen tehtävän ja päämäärän hahmottaminen on vaikeaa, voi se pahimmillaan johtaa siihen, että niin esimiehet kuin alaisetkin ajattelevat vain omaa työuraansa, palkkioitaan tai tarpeitaan, eikä koko organisaation etua ja menestystä, tai asiakkaiden tarpeita (Järvinen 2008, 55). Johtamisen kehittyminen ja johtamisen innovaatiot voivat tuottaa pitkäaikaisempia kilpailuetuja kuin tuotteisiin, palveluihin tai niiden tuottamisen tapoihin kohdistuvat innovaatiot tai muut uudistukset. Kansainvälisten vertailujen perusteella suomalaiset yritykset hyödyntävät puutteellisesti henkilöstönsä osaamista, luovuutta ja innovatiivisuutta. Johtaminen vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti yrityksen toimintaan. (Alasoini 2010, 34–35.)



Kilpapyöräilijä Lance Armstrong (2002, 236–237) kertoo, miten hänen esimiehensä joukkueenjohtaja Johan Bruyneel kannustaa ja konkretisoi visioita. Armstrong oli sairastamisen jälkeen palannut kilpailemaan ja tullut neljänneksi Espanjan ympäriajossa, kun joukkueenjohtaja lähetti hänelle onnitteluviestin, joka päättyi lauseeseen: ”Tulet näyttämään hienolta Ranskan ympäriajon palkintokorokkeella ensi vuonna.” Armstrong sanoo tämän ansiosta vuosien pohdiskelun ja epäilyjen jälkeen tienneen halua- vansa ei pelkästään osallistua, vaan voittaa Ranskan ympäriajon.

## 2.2 Suorituksen johtaminen

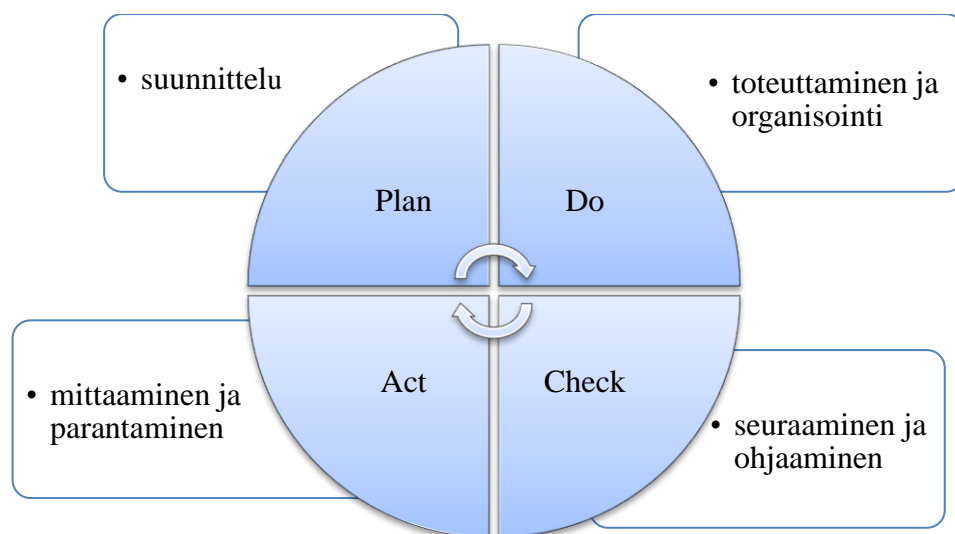
Todellinen työssä viihtyminen syntyy työstä, sen sujuvuudesta, haasteellisuudesta ja siinä onnistumisesta (Järvinen 2008, 116). Suorituksen johtaminen eli *performance management* on yksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen prosesseista. Sydänmaanlakka korostaa (2006, 195), että suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi, ja sen tavoitteena on suorituksen ja osaamisen jatkuva parantaminen. Prosessin on oltava mahdollisimman yksinkertainen, selkeä ja läpinäkyvä. Koko henkilöstön on ymmärrettävä johtamisen periaatteet. Valpola (2002, 19) määrittelee johtamisen selviämiseksi ja muiden auttamiseksi selviämään jatkuvasti epävarmassa ympäristössä, joten johtaminen on viestintää, valmennusta ja ohjausta.

### *Johtamisen tarkoitus*

Suorituksen johtamisen tarkoituksena on sovittaa jokaisen työntekijän toiminta yrityksen tai organisaation strategian ja arvojen mukaiseksi. Johtamisen osa-alueita ovat tavoitteiden asettamisen lisäksi yhteinen arviointi, aktiivinen kehittäminen ja myönteinen ohjaus. Sekä esimies että alainen ovat vastuussa suorituksen johtamisen toivuudesta. Tämä toteutetaan kaksisuuntaisen kommunikoinnin avulla. (Hakonen & Leino 2007, 11.) Kauhasen mukaan (2010, 54) suorituksen johtamisen tarkoituksena on, että esimies luo omalta osaltaan alaiselle onnistumisen edellytykset työtehtävissä. Tämä tarkoittaa, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat sekä mitä osaamista tarvitaan. Kauhasenkin mielestä prosessin tarkoituksena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen.

Organisaation seurantajärjestelmien pitäisi tukea tavoitteiden saavuttamista. Jos seurataan vain jotain tiettyä suoritetta, toiminnan muut alueet voivat jäädä huomiotta. Esimerkiksi myyntityö edellyttää useita osaamisalueita, eikä riitä, että pystyy myymään yhtä tuotetta erinomaisesti. Asiantuntijan on mm. ymmärrettävä asiakkaan tarpeet, pidettävä lupauksensa ja aikataulunsa ja edistettävä työllään yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Salminen 2006, 79.) Järvisen mielestä (2008, 22–23) onnistumisen edellytykset on luotava etukäteen. Kaikessa työssä on sekä positiivisia että negatiivisia puolia. On helppoja, mukavia tai kiinnostavia tehtäviä, mutta on myös vaikeita, ikäviä tai rutiininomaisia asioita. On antoisaa palvella mukavia asiakkaita ja saada heiltä hyvää palautetta. Hankalien asiakkaiden kohtaaminen on ikävää, asiakkaat purkavat huonoa tuultaan työntekijöihin tai heille ei kelpaa mikään. Asiakaspalvelussa ei kuitenkaan voi valita ketä palvellaan, vaan hankaliin tilanteisiin pitää valmistautua etukäteen harjoittelemalla. Onnistuminen antaa mielihyvän kokemuksia ja vahvistaa itsetuntoa. Epäonnistuminen aiheuttaa mielipahaa ja koettelee itsetuntoa.

Henkilöstöjohtaminen on suorituksen johtamista niin, että jokaisella on selkeät tavoitteet ja jokainen saa riittävästi ohjausta ja palautetta. Suorituksen johtaminen on toiminnan perustaso ja johtamisen päätarkoitus on toiminnan jatkuva parantaminen. Aluksi on selvitettävä, mikä on toiminnan tarkoitus ja mitkä ovat avaintavoitteita. Sen perusteella on tiedettävä, mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtaminen tarkoittaa ennen kaikkea seuranta, valmentamista ja kehittämistä. Painopiste on nykyisyydessä ja tulevaisuudessa, kehitetään eikä niinkään arvioida. (Sydänmaanlakka 2007, 81–84.)



**KUVIO 1. Demingin ympyrä (Pesonen 2007, 63–64)**

Johtamista voidaan kuvata Demingin ympyrällä (kuvio 1). Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan (*plan*), seuraavaksi suunnitelma toteutetaan (*do*), sitten toteutusta seurataan (*check*) ja lopuksi parannetaan suoritusta tai muutetaan toimintatapaa pysyvästi (*act*). Ympyrän malli toteutuu kaikessa johtamisessa, missä halutaan parantaa suoritusta ja toimia tavoitteiden mukaisesti. (Pesonen 2007, 63–64.)

### *Toiminnan kehittäminen*

Johtaminen on myös laadun kehittämistä. Toiminnan laadun kehittäminen on positiivista toiminnan kehittämistä. Toimintaa arvioidaan mittaamalla, hankkimalla palautetta sekä havainnoimalla. (Pesonen 2007, 39.) Laadunhallintajärjestelmä sisältää sekä toimintaprosessit että niiden parantamisen. Toiminnasta kerätään tietoa, kerätty tieto analysoidaan, siitä tehdään johtopäätöksiä, joiden perusteella tehdään päätöksiä ja toteutetaan päätökset. Seuraavalla kierroksella katsotaan saavutettiinko toteutetuilla muutoksilla haluttu tulos. Laadunhallintajärjestelmä on laadun hallinnan työväline. (Pesonen 2007, 50–53.)

Laadun johtaminen lähtee Pesosen mukaan (2007, 73) ihmisten halusta tehdä työnsä hyvin. Työntekijät osaavat ratkaista ongelmatilanteita ja ovat siis itseohjautuvia. Kuitenkin ensinnäkin organisaation tavoitteet, arvot ja visiot on tiedettävä. Toiseksi henkilöstön on oltava ajan tasalla heidän työhönsä vaikuttavista asioista. Kolmanneksi on pidettävä yllä motivaatiota ja innostuneisuutta, palkitsemisen on toimittava ja on oltava avoimia. Kun henkilöt toimivat itseohjautuvasti, niin heille kerrotaan jatkuvasti, mikä on heidän osuutensa ja vaikutusmahdollisuutensa hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Itsensä ohjaus voimistuu, kun tiedetään, miten toimitaan eri tilanteissa. Tavoitteet vievät prosessia kohti oikeaa suoritusta.

### *Esimies suorituksen johtajana*

Esimies ei ole välttämättä asiantuntija alaiensa työtehtävissä. Esimies ei johda niinkään yksittäisten neuvojen tai ohjeiden kautta, vaan yhteisesti määriteltyjen toimintatapojen ja tavoitteiden kautta. Esimies myös seuraa sovittujen toimintamallien noudattamista. Esimies ei ole pelkästään työntekijöitä varten, vaan esimiehen tehtävänä on toteuttaa johdon päätöksiä. (Järvinen 2008, 65–66.)

Sydänmaanlakka jakaa (2006, 127) johtamistyyliä käskemiseen, valmentamiseen, osallistamiseen, delegoimiseen ja valtuuttamiseen. Käskettäessä annetaan selkeä tehtävä ja valvotaan, että se tulee tehdyksi. Valmennettaessa annetaan ohjeita, opetetaan ja tuetaan työntekijöitä. Osallistuminen on työntekijöiden kanssa yhdessä tekemistä. Laajoja tehtäväkokonaisuuksia voidaan delegoida ja antaa tarvittaessa tukea. Valtuutettu yksilö tai tiimi toimii itsenäisesti ilman ohjausta. Sydänmaanlakka korostaa (2011), että motivoinnin ja innostamisen lisäksi johtaja osaa käskää ja kontrolloida.

Suorituksen johtamisessa korostuu valmentava johtamisote. On myös osattava valita tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Esimies voi harjoitella aktiivista kuuntelua, palautteen antamista ja vastaanottamista, avointen kysymysten esittämistä sekä konfliktitilanteiden rakentavaa hallintaa kuten myös ongelmatilanteiden tunnistamista ja ratkaisemista. (Hakonen & Leino 2007, 12.) Esimies on ratkaisevassa asemassa kaikissa organisaatioissa, sillä esimies asettaa tavoitteet, ohjaa ja tukee suoriutumista, arvioi suoriutumista yksilö-, tiimi- tai osastotasolla sekä palkitsee käyttäen aineettomia ja taloudellisia keinoja. Esimiehen pitäisi ohjata ja palkita kutakin henkilöä parhaalla mahdollisella tavalla. (Kauhanen 2010, 118.)

### *Suorituksen mittaaminen*

Kun suorituksen arviointiperusteet ovat etukäteen päätettyjä ja sovittuja sekä julkisia, niin ensisijaisesti alainen itse arvioi omaa suoritustaan. Yleensä myös esimies arvioi alaisen suoriutumista sovittujen mittareiden ja arviointikriteerien perusteella. Tiimityössä kollegat voivat arvioida oman suoriutumisensa lisäksi myös toistensa onnistumista. Lisäksi niin ulkoiset kuin sisäisetkin asiakkaat voivat pyydettyä tehdä arvioita sekä henkilöiden että tiimien toiminnasta. (Kauhanen 2010, 64.) Palvelualan organisaatiot, kuten vähittäiskauppa voivat käyttää arvioijana ulkopuolista tahoa, jonka edustajat toimivat asiakkaina ja raportoivat sovitusti asiakaspalvelun toiminnasta. Myös organisaation tietojärjestelmän tuottamaa informaatiota voidaan käyttää arvioitaessa yksittäisten henkilöiden, tiimien tai osastojen toimintaa. Informaatio voi olla esimerkiksi virheiden, korjausten tai reklamaatioiden määrä. (Kauhanen 2010, 65.)

Järvinen suosittelee (2004, 57–58), että ns. kovien arvojen eli liiketaloudellisten tunnuslukujen lisäksi mitattaisiin myös ns. pehmeitä arvoja, esimerkiksi työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Henkilöstö on yleensä kiinnostunut tulokseen

vaikuttavista asioista. Mittareiden ja seurantajärjestelmien tuottamia tuloksia pitäisi pohtia yhdessä henkilöstön kanssa ja miettiä niiden tarkoitusta työn kannalta. Ojasalo ym. (2009, 34) mainitsevat myös laadulliset mittarit kehittämistyön seurantaan. Näitä ovat esimerkiksi haastattelut ja havainnoinnit.

Suorituksen mittaamiseen voi riittää yksi hyvä mittari, mutta sen on oltava sellainen, että sen perusteella voidaan ohjata ja parantaa suoritusta. Yhdellä mittarilla voidaan mitata prosessin onnistumista ja toisella mittarilla voitaisiin mitata lopputulosta. Prosessin mittareina voisi olla asiakkaan tyytyväisyys palveluun, asiakasmenetykset tai liikevaihto. (Pesonen 2007, 186–187.) Kun jotakin asiaa seurataan ja mitataan, myös henkilöstö alkaa pitää asiaa tärkeänä. Kun mitataan, tiedetään missä ollaan ja asetetaan tavoitteet sen mukaan. Mittauksen tulokset osoittavat asioiden kehittymisen ja näyttävät onko osattu tehdä asiat oikein. (Pesonen 2007, 154–155.)

Suorituskortin eli *balance scorecardin* avulla voidaan määritellä tavoitteet ja niiden eri osioita mittaavat tunnusluvut. Tavoitteille voidaan antaa erilainen painotus. Tulokset voivat olla esimerkiksi työn tehokkuus, toiminnan kehittäminen, asiakastyytyväisyys ja kokonaistulokset. Suorituskortin tarkoituksena on, että niin esimies kuin alainenkin tietävät, mitä suoritukselta odotetaan. (Valpola 2002, 51.)

Hytösen mukaan (2007, 209) päätösarviointi ja seuranta ovat asetettujen tavoitteiden kokonaisarviointia. Arvioinnissa haetaan vastauksia siihen, miten kehittämisen kohteena oleva toiminta on muuttunut ja onko löydetty uusia toimintatapoja. Lisäksi voidaan arvioida, miten muutokset ovat levinneet koko organisaatiossa. Salmisen mielestä (2006, 80) seurannan pitää kattaa kaikki tehtävän kannalta tärkeät osa-alueet ja systemaattisesti kehitystä seuraamalla saadaan palautejärjestelmä, jonka perusteella esimies pystyy kehittämään toiminnan laatua ja henkilöstön osaamista.

Esimoderni työelämä vielä 1960-luvulla perustui käskyillä johtamiseen, nykyinen työelämä mittaa asetettuja tavoitteita, mutta vähitellen ollaan siirtymässä itseohjautuvuuteen. Käytännössä se tarkoittaa, että työn ja tavoitteiden on oltava työntekijän mielestä mielekkäitä ja motivoivia, sillä vapaa-aika tulee olemaan työtä tärkeämpää. (Halava & Pantzar 2010, 18–19.)

## 2.3 Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmä on osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. Se on organisaation toiminnan sisäisiä ympäristötekijöitä ja sen pitäisi sopia yhteen organisaation prosessien, teknologian, toimitilojen sekä organisaatio- ja henkilöstörakenteen kanssa. (Kauhanen 2010, 35–36.) Palkitsemisella tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitsemisen avulla saadaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn lisäämiseksi. (Kauhanen 2010, 88.)

Kun organisaatio muodostuu tiimeistä, korostuu monipuolinen yksilöosaaminen ja tarvitaan uudenlaisia palkitsemisjärjestelmiä, joiden avulla voidaan palkita tiimien aikaansaannoksia ja yksilöiden kehittymistä. Tiimit voivat toimia itseohjautuvasti ja niillä voi olla vastuu prosesseista sekä tiimin kehittämisestä, jolloin hallintokustannukset vähentyvät, kun lähiesimiehiä ei enää tarvita. (Vanhala ym. 2002, 212–213.)

Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi tulee yleistymään ja se vaikuttaa esimiehen rooliin tavoitteiden asettajana ja palautteen antajana. Tätä kautta myös esimiehen on oltava entistä paremmin selvillä palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvistä toimintatavoista ja perusteista ja palkitseminen on yksi tärkeä esimiestaito. Työntekijät odottavat arvostusta ja sen pitäisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. (Hakonen & Leino 2007, 10.) Vanhalan ym. mukaan (2002, 333–334) yrityksen tehokkuuden kannalta on tärkeä luoda ja kehittää sopiva palkitsemisjärjestelmä. Strateginen palkitsemisjärjestelmä voi houkutella ja saada pysymään korkeatasoista työvoimaa. Sen avulla voidaan vaikuttaa myös henkilöstön motivoinnin lisäksi organisaatiokulttuuriin ja poissaoloihin.

### *Aineeton palkitseminen*

Palkitseminen on johtamisen väline ja sitä varten on määriteltävä palkitsemisen kokonaisuus eli aineellinen ja aineeton palkitseminen. Strategisessa palkitsemisessa pyritään parantamaan palkitsemistapojen toimivuutta ja vaikuttavuutta. Toisin sanoen palkitsemista johdetaan, ei vain hallinnoida, ja sen toimivuutta arvioidaan ja kehitetään. Palkitsemiseksi voidaan kokea hyvä esimiestyö ja hyvin toimiva palaute työstä. (Hakonen & Leino 2007, 6–9.)

Alasoinin mukaan (2010, 43) luovuuteen, aloitteellisuuteen ja innostukseen ei voida motivoida taloudellisilla palkkioilla, vaan niiden tilalle on mietittävä aineettomia, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvonantoon perustuvia palkitsemistapoja. Kauhanen jakaa (2010, 97) aineettomat palkitsemistavat urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat työ sinänsä, joustavat työajat, itsensä kehittäminen ja kasvupolut. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluvat statussymbolit, palaute, työyhteisön edustaminen ja julkinen tunnustus.

Aaltonen ym. (2011, 48) jakavat palkkiot sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön ja tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita eli pätemisen tarvetta sekä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarvetta. Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä ja ne ovat organisaation tai sen edustajan antamia tai välitettäviä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita eli yhteenkuuluvuuden, turvallisuuden, ravinnon ja toimeentulon tarpeita. Halava ja Pantzar arvioivat (2010, 21), että työyhteisön yhteishenkeä voidaan lisätä kollektiivisilla ja ei-materialistisilla palkkioilla. Ne voidaan kokea myös kannustaviksi ja motivoiviksi.

Materiaaliset arvot, itsensä kehittämisen arvot ja toimeentulon arvot ovat elämän arvoja, jotka vaikuttavat ihmisten sitoutumiseen työhön. Jos materiaaliset arvot eli ulkoiset palkkiot toimivat kannustimina, niin silloin arvostettu asema, uralla eteneminen ja haasteet työssä ovat tärkeitä. Työssä sitoudutaan sovittuihin tuloksiin. Kun itsensä kehittämisen arvot eli sisäiset palkkiot ovat tärkeitä, koetaan palkitsevaksi itsensä kehittämisen lisäksi oman asiantuntijuuden kehittyminen ja uuden oppiminen. Työssä sitoudutaan kehittämiseen, suunnitteluun ja auttamiseen. Toimeentulon arvoja arvostavalle on tärkeää palkka ja turvattu toimeentulo. Työnantajalta odotetaan velvollisuudentuntoisuuden ja pitkän työsuhteen palkitsemista ja työsuhteen säilymistä. (Valpola 2002, 119–121.)

### *Sukupolvien palkitseminen*

Suurille ikäluokille eli ennen vuotta 1965 syntyneille on palkan lisäksi tärkeää saada tunnustusta työstä. X-sukupolvelle eli 1965–1980 syntyneille on tärkeämpää olla tyytyväinen työhön kuin edetä uralla, sillä elämäntyö, perhe ja vapaa-aika harrastuksiin ovat etusijalla. X-sukupolven kuuluvat arvostavat myös koulutusta. (Yu & Miller 2005, 4–5.) Y-sukupolven kuuluvat eli vuoden 1980 jälkeen syntyneet haluavat

vaikuttaa oman työpaikkansa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen ja he haluavat kiitosta ja palautetta työstään (Ahonen ym. 2010, 24).

Ulkoiset palkkiot kuten palkka, ulkopuolinen tuki, kannustus ja tunnustus ovat kestoltaan lyhytaikaisia ja niitä on toistettava, jotta niiden motivoiva vaikutus ei vähenisi. Ulkoisten palkkioiden täydentämiseksi tarvitaan hyvää johtamista, kehittymismahdollisuuksia ja hyvää henkeä työyhteisössä. Jos työ ei palkitse sisäisesti, tarvitaan ulkoisia palkkioita saamaan aikaan haluttua toimintaa. (Aaltonen ym. 2011, 48–49, 51.)

Salmisen mielestä (2006, 84) julkista tunnustusta ja kiittämistä käytetään liian vähän monissa organisaatioissa, vaikka ne eivät aiheuta kustannuksia. Lisävastuu, uudet haasteet ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen ovat sisäiseen motivaatioon perustuvia palkitsemistapoja. Kauhasen mielestä (2010, 94) tulotason ja varallisuuden kasvaessa rahan merkitys ei ole enää yleispätevä asia, vaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa koko ajan. Kaikki kaipaavat työstään palautetta lähes jatkuvasti, toiset haluavat palautetta päivittäin ja toisille riittää palaute muutaman kerran vuodessa. Esimiehen on oltava aktiivinen ja annettava tunnustusta organisaatiokulttuuriin sopivalla tavalla. (Kauhanen 2010, 102–103.)

## **2.4 Henkilöstön kehittämisprosessi**

Henkilöstö oppii työssä, kouluttautumalla omaehtoisesti tai työnantajan järjestämässä koulutuksessa. Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on suoritustason ylläpitäminen ja parantaminen. Esimies tarvitsee kykyä nähdä tulevaisuuteen pystyäkseen kehittämään henkilöstöä tulevia tarpeita varten. Kehittäminen on jatkuvaa, koko työuran kestävää toimintaa. Sydänmaanlakan mukaan (2007, 234–235) henkilöstöjohtaminen on kilpailukykyisten ja tehokkaiden organisaatioiden luomista ja ylläpitämistä niin, että ne menestyisivät myös tulevaisuudessa. Hyvinvoivan organisaation henkilöstö on motivoitunut ja sillä on valmiudet suoriutua tulevista tehtävistä. Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu yksilön kunnioittamiseen ja yksilön kokonaisvaltaisen kasvun tukemiseen, sillä suoritukseen vaikuttavat niin ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen kuin henkinen kuntokin. Työntekijää ei tulisi nähdä vain resurssina tai kustannustekijänä. Humanistiset arvot ovat myös tulevaisuuden menestystekijöitä.



Inhimillisen pääoman kehittäminen investoimalla ihmisten toimintaympäristön tehostamiseen tai koulutukseen on pitkällä aikavälillä kannattavampaa ja siitä saatava hyöty on kestävämpää kuin investointi laitteisiin tai ohjelmistoihin (Salminen 2006, 96). Esimies pitää yllä ja välittää organisaation päätöksenteon ja toiminnan perustana olevia arvoja ja sitä kautta vaikuttaa työntekijän työasenteisiin. Työntekijän on ymmärrettävä, mitä työyhteisö tekee, mihin se pyrkii tulevaisuudessa ja millainen on toiminnan perusta. Esimies toimii esimerkkinä ja näyttää, millainen työmoraali ja millaiset normit vallitsevat työyhteisössä. (Jalava 2001, 79.)

### *Sukupolvien johtaminen*

Tutkimusten mukaan eri sukupolvet kaipaavat erilaista johtamista ja erilaista motiivointia työssään. Työikäisistä ennen vuotta 1965 syntyneet kuuluvat suuriin ikäluokkiin, vuosina 1965–1980 syntyneitä nimitetään X-sukupolveksi ja vuoden 1980 jälkeen syntyneitä Y-sukupolveksi. (Yu & Miller 2005, 2.) Kuitenkaan yksilöitä ei pitäisi arvioida niinkään syntymävuoden perusteella, kuin sen mukaan, miten he suhtautuvat työhön ja minkälaisia heidän elämänarvonsa ovat. Arvot ja asenteet kuvaavat parhaiten eri sukupolvia. Erojen ymmärtäminen auttaa välttämään ristiriitoja eri sukupolvien välillä. (Chan 2005, 55.)

Arvot, asenteet, suhtautuminen työhön ja odotukset työtä kohtaan ovat erilaisia eri sukupolvilla. Jotta työ olisi tehokasta ja tuottavaa, on eri sukupolvia johdettava niiden erilaiset ominaisuudet huomioiden. Suuren ikäluokan työntekijät ovat ahkeria, vakaata työpaikkaa arvostavia ja työnantajalleen uskollisia, kun taas X-sukupolven edustajat ovat suuria ikäluokkia itsenäisempiä ja motivoituneempia työntekijöitä. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa, että suuriin ikäluokkiin kuuluvat työskentelevät mielellään ryhmissä ja sitoutuvat organisaation tavoitteisiin. X-sukupolvi työskentelee mielellään itsenäisesti, haluaa kehittää osaamistaan ja on siten uskollisempi ammatilleen kuin työnantajalleen. (Yu & Miller 2005, 3.)

Y-sukupolven edustajat ovat vasta tulleet työelämään, joten heistä ei vielä tiedetä kovin paljon, mutta he ovat kuitenkin idealisteja ja yksilöllisyyttä arvostavia maailmankansalaisia. He ovat koulutetumpia kuin edeltävät sukupolvet, he osaavat ilmaista itseään taitavasti ja he ovat tottuneet informaatioteknologiaan jo hyvin nuorina. (Yu & Miller 2005, 8.) Y-sukupolven mielestä työn on oltava innostavaa, johtamisen oikeu-

denmukaista ja yhteistyön mukavaa. Oppimista ja mahdollisuutta kehittyä työssä arvostetaan. Esimiehen antaman palautteen lisäksi halutaan palautetta kollegoilta. Omia arvoja verrataan organisaation arvoihin, sillä työ on väline hyvinvointiin ja työn merkityksellisyys on tärkeää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19.)

Erityisesti Y-sukupolven johtaminen on haasteellista, sillä sen edustajat ovat tottuneet saamaan huomiota ja palautetta tekemisistään. Y-sukupolvi sitoutuu työhön, ei niinkään työnantajaan ja työkokemuksia voidaan haluta useista paikoista, joten työsuhteet eivät ole välttämättä kovin pitkiä. Työnantajamaineen säilyttäminen on tärkeää etenkin sosiaalisissa verkostoissa. Y-sukupolvi kaipaa jämäkkää johtamista ja nopeaa päätöksentekoa. (Ahonen ym. 2010, 24.)

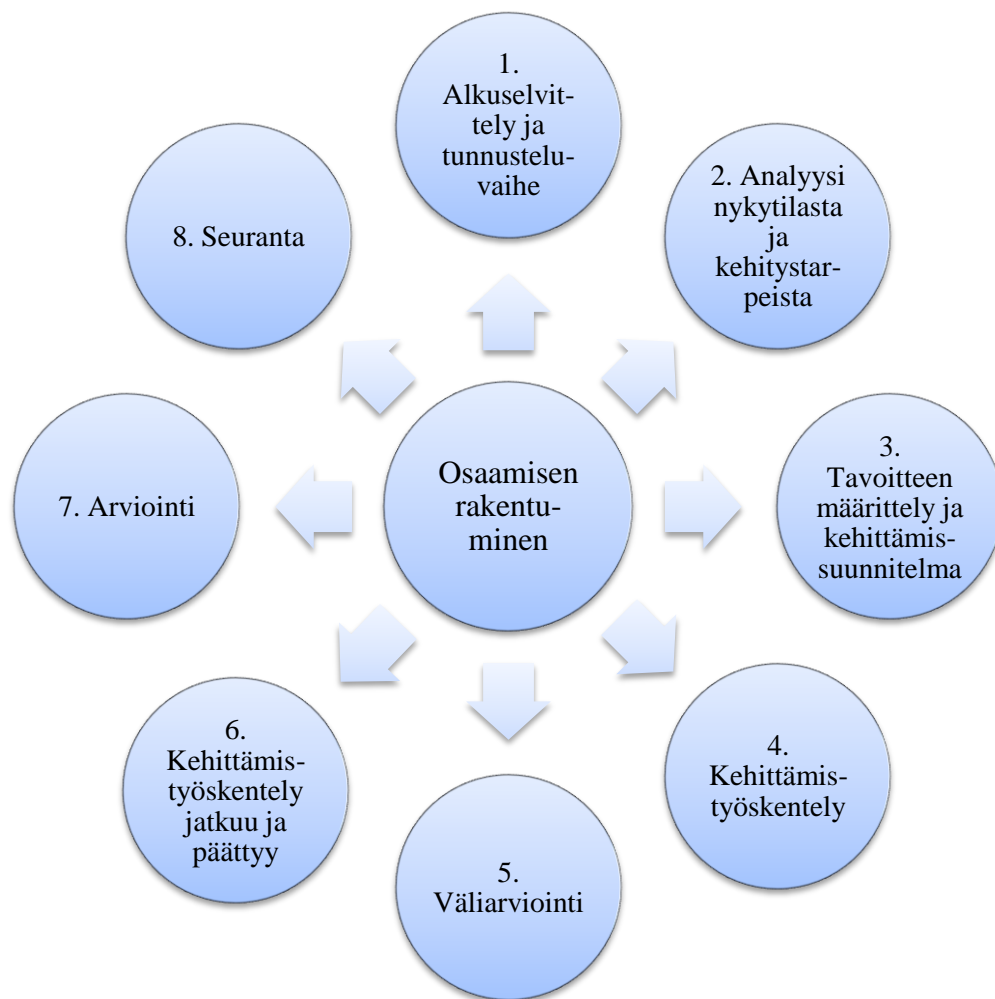
Iän lisäksi esimerkiksi myös sukupuoli, koulutustausta tai elämäntilanteet vaikuttavat toimintaan työyhteisössä. Valmentavaan johtajuuteen kuuluu erilaisuuden ymmärtäminen ja huomioon ottaminen niin, että sitä pystytään hyödyntämään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 127.) Valmentavaa johtajaa tarvitaan rakentamaan suhteita, kommunikoimaan alaisiaan kunnioittavasti ja avoimesti, välittämään tietoa rehellisesti, motivoimaan ja antamaan palautetta sekä myönteistä vahvistusta, jotta työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. (Chan 2005, 63.)

### *Kehittämisprosessin johtaminen*

Kehittämistyöllä pyritään luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja omien tai ympäristön tarpeiden pohjalta. Yrityksen kannalta kehittämistä tarvitaan mm. liiketoiminnan kasvuun tai kannattavuuden parantamiseen, toimivan organisaatorakenteen luomiseen, henkilöstön motivoimiseen, asiakkaiden mieltymysten ymmärtämiseen, tulevaisuuden kysynnän ennakoimiseen, toiminnan tehostamiseen tai organisaation ongelmien ratkaisemiseen. Sopeutuminen muutoksiin ei riitä, menestyminen edellyttää myös varautumista tulevaisuuteen. (Ojasalo ym. 2009, 11–13.)

Masters ja Wallace (2011, 362) toteavat, että muutosta tarvitaan, jotta kehityttäisiin ja edistyttäisiin niin työssä kuin liiketoiminnassakin. Jos ei muututa, niin ei myöskään opita, vaan pysytään aina samanlaisina. Työntekijän on vaikea sopeutua muutoksiin, koska muutokset voivat lisätä epävarmuutta. Kuitenkin tulevaisuus pitäisi nähdä myönteisenä ja muutos pitäisi kokea mahdollisuutena.

Työyhteisön kehittämiselvityksen kohteena voi olla mitkä asiat työyhteisössä toimivat hyvin ja mitkä asiat tarvitsevat korjaamista. Kehittämisen tarvetta voidaan selvittää organisaation omana työnä tai ulkopuolisen konsultin avustuksella. Esimerkiksi esimies voi haastatella työyhteisön jäsenet, ja saada siten tärkeää tietoa sekä kehitettävistä asioista että perustaa omaan johtamistyöhönsä. Yleensä haastattelu koetaan myönteisenä mahdollisuutena vaikuttaa oman työyhteisön asioihin. (Järvinen 2001, 137.)



**KUVIO 2. Henkilöstön kehittämisprosessin yleismalli (Hytönen 2007, 203)**

Tuija Hytönen (2007, 203) on hahmotellut henkilöstön kehittämisprosessin yleismallin (kuviokuva 2). Sitä voidaan soveltaa myös tilanteeseen, johon tarvitaan palautteella ohjaamista. Kun organisaatiossa havaitaan tarve kehittämiseen, se on yleensä alkanut tilanteesta, joka koetaan ongelmaksi, toimimattomuudeksi tai puutteeksi jossain toiminnan kannalta tärkeässä asiassa. Kehittämisprosessi aloitetaan tilanteen alkusevityllä. Tässä vaiheessa voidaan pohtia, tarvitaanko mukaan muita, esimerkiksi yrityk-

sen johtoa tukemaan, tai muiden intressiryhmien tai osapuolien näkemyksiä käsiteltäväksi. Ulkopuolista koulutus- tai konsulttiapua voidaan hankkia tarvittaessa. Alkusevittelyjen tuloksena saadaan alustavat tavoitteet.

Analyysi nykytilasta ja kehittämistarpeista tarkentaa tavoitteita ja auttaa valitsemaan tarkoituksenmukaiset menetelmät tilanteen kehittämiseksi. Tämän pohjalta tehty kehittämissuunnitelma on halutun ja nykyisen tilan vajeen tunnistamista. Analyysillä haetaan vastausta, onko vaje halutun ja nykytilan välillä tietojen ja taitojen puutteessa vai esimerkiksi työn organisoinnin tai vuorovaikutusprosessien toimimattomuudessa. Kehityssuunnitelmaan voidaan tehdä lopullisen tavoitteen lisäksi välitavoitteita, jotka auttavat konkretisoimaan kehittämisprosessin etenemistä. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan myös aikataulu, vastuut, toimenpiteet ja seuranta. (Hytönen 2007, 204–207.) Hytösen mukaan (2007, 207) kehittämistyöskentelyssä on olennaista, että asianosaiset ovat ymmärtäneet kehittämisen tavoitteet ja kokeneet ne tärkeäksi oman työnsä ja ammatillisen kehittymisen kannalta. Tässä vaiheessa prosessiin voi ilmaantua esteitä ja ongelmia, mutta muutenkin kehittämisprosessia voidaan joutua suunnittelemaan uudestaan ja tekemään muutoksia.

Henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelmat kannattaa tehdä muutaman vuoden periodille, sillä oppimiseen tarvitaan aikaa ja suunnittelematon koulutus ei välttämättä vastaa tarkoitusta. Osaamisen kehittäminen perustuu organisaation osaamistarpeeseen ja kehittymismahdollisuuksiin. Esimiestehtäviin kuuluu henkilöresurssien kehittäminen yrityksen näkökulmasta. (Salminen 2006, 86–87.)

### **3 VALMENTAVA JOHTAMINEN**

Valmentava johtaminen on toisiin vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. Valmentava johtaja tukee johdettaviensa kasvua yksilöinä ja ammattilaisina. Valmentava johtaja luo olosuhteet oppimiselle. Palautetta annetaan kaikissa vuorovaikutustilanteissa ja sillä vaikutetaan organisaation toimintatapoihin ja niiden kehittymiseen. Suoritusta arvioidaan, ei arvostella. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13–14.)

Hyvä johtaja saa alaiset seuraamaan itseään ja olemaan tekemisistään ylpeitä. Hyvällä esimiestyöllä saadaan piilossa oleva potentiaali käyttöön, muutetaan asenteita ja on-

nistutaan. Hyvä johtaminen perustuu esimiehen osaamiseen. (Ristikangas ym. 2008, 217.) Valmentava johtajuus on halua johtaa ja vaikuttaa. Toisten töiden organisointi, johdettavien tukeminen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen ovat valmentavan johtajan motivaation ylläpitäjiä. Mielihyvä tulee työstä itsestään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34.)

### **3.1 Valmentava johtaja**

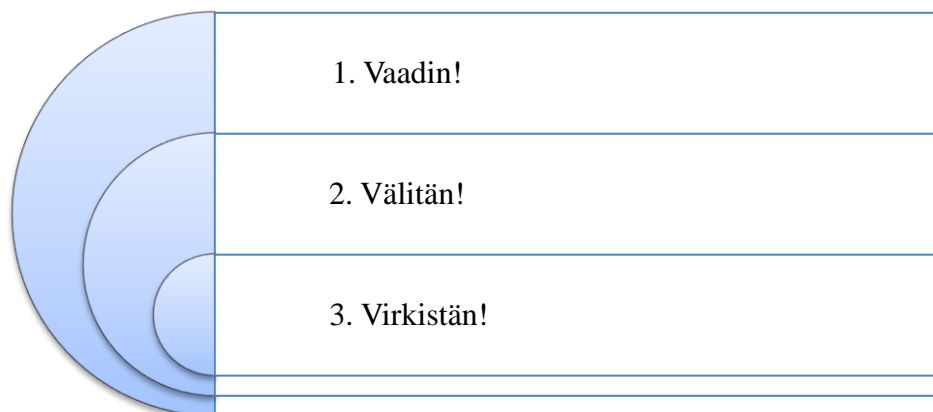
Hyvä johtaja luo työhön kannusteita, jotka motivoivat henkilöstöä. Valmentava johtaja luo kannusteita, joita työntekijätkään eivät osaa kuvitella, mutta loistava johtaja yhdistää alaisensa ja tehtävän luomat mahdollisuudet innostavasti ja luovasti. (Aaltonen ym. 2011, 56.) Onnistuminen ei perustu sattumaan, vaan hyvin valmistautunut ja ammattimaisesti asiansa osaava myös onnistuu parhaiten. Aina on pyrittävä entistä parempaan ja siihen voidaan päästä yhteistyöllä. Yhteistyöhön tarvitaan yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista tavoitteiden toteuttamiseen. On oltava valmis muuttamaan ja kehittymään. Valmentavaa johtajaa tarvitaan muuttamaan ja vahvistamaan asenteita sekä luomaan yhteistyötä. (Korpi & Tanhua 2008, 15–16.)

Valmentaminen on toimintana suunnitelmallista ja tavoitteellista ja sen pyrkimyksenä on kehittää työyhteisön tulevaisuuden kannalta merkityksellisimpiä yksilöosaamisen alueita. Suunnittelu on osa esimiehen valmennustyötä ja se voidaan aloittaa jo rekrytointivaiheessa. Jokaiselle yksilölle voidaan luoda oma urapolku, joka voi olla perinteinen hierarkkinen ura, jolloin edetään ylöspäin esimiesasemasta toiseen. Urapolku voi perustua myös asiantuntemukseen, jolloin laajennetaan ja syvennetään asiantuntijuutta. Työtehtävien vaativuuden lisääminen ja itsenäisyyden lisääntyminen ovat myös urakehitystä. (Jalava 2001, 74–75.)

Valmentava johtaminen on siis sekä tavoitehakuista että kehittävää. Esimies toimii ryhmässään aktiivisena vaikuttajana käyttäen erilaisia lähestymistapoja, joskus suoraan viivaisesti, joskus luottaen ryhmän kollektiiviseen johtamiseen. Johtaja hankkii arvovaltansa olemalla hyvä perustelija, tunnistamalla ihmisten motivaatiotekijät, olemalla innostunut, kehittämällä asiantuntemustaan ja henkistä älyään sekä toimimalla rehellisesti ja oikeudenmukaisesti. (Aaltonen ym. 2011, 301–302.)

Valmentavan esimiesroolin tavoitteena on alaisten osaamisen kehittäminen, sillä työyhteisön tehokkuus riippuu työntekijöiden osaamisesta. Kun esimies paneutuu osaamisen kehittämiseen, työntekijät sitoutuvat helpommin tavoitteisiin. (Jalava 2001, 68.) Jalava korostaa (2001, 77) myös ajattelutapojen opettamista, sillä kokonaisuuden kannalta on tärkeä tietää niin työn tavoitteet kuin tehtävien suorituksen vaihtoehdot ja työn edellyttämä organisaatiotieto.

Hyvä johtaminen on alaisten tuntemista, heidän yksilöllistä ja oikeudenmukaista johtamista sekä motivointia. Alaisia ohjataan päivittäin, tuetaan, annetaan palautetta, valmennetaan, delegoidaan ja tehdään yhdessä. Organisaation suoritusta pyritään parantamaan yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Jokainen yhteisön jäsen tietää, mitä osaamista häneltä edellytetään. Tuloksia arvioidaan henkilökohtaisten tavoitteiden pohjalta. Kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa ohjauksella ja palautteella on suuri merkitys. (Sydänmaanlakka 2007, 288–289.) Collinin mukaan (2007, 153) ennen ohjauksikäytäntöjen kehittämistä ja kokeilua on analysoitava työkäytännöt ja jokaisen työntekijän omat tavoitteet ja motiivit, jotta työtä ja siinä oppimista voitaisiin kehittää.



**KUVIO 3. Valmentavan johtamisen huoneentaulu (Korpi & Tanhua 2008, 23)**

Urheiluvalmentaja Rauno Korven (Korpi & Tanhua 2008, 23–24) laatima valmentavan johtamisen huoneentaulu (kuviokuva 3) edellyttää valmentajalta toiminnallisuutta ja johtamisen tekoja. Ensinnäkin valmentava johtaja vaatii joukkueelta työtä ja kilpailussa pärjäämistä. Siihen sisältyy selkeät tavoitteet aikatauluineen ja harjoitusohjelmiineen. Toiminta organisoidaan tehokkaasti ja uusia toimintatapoja harjoitellaan, sillä vaatimustaso pitää asettaa korkealle.

Toiseksi valmentajan pitää kohdata pelaajansa eli vuorovaikutus on intensiivistä ja läsnä olevaa. Pelaajan pitää kokea olevansa hyvin tärkeä ja merkittävä suorittaja, eikä vain valmennuksen objekti ja pieni osa isoa kokonaisuutta. Pelkkä kohteena oleminen johtaa vain näennäiseen työskentelyyn. Kolmantena huoneentaulussa kehoitetaan valmentajaa virkistämään joukkuetta, sillä virkistämällä pidetään yllä joukkueen panostusta ja motivaatiota. (Korpi & Tanhua 2008, 23–24.)

Valmentava johtaja on aina yhteistyön ja yhteishengen johtaja. Johtajan tehtävä on luoda edellytykset toisiaan tukevien ryhmien muodostumiselle. Tavoitteena on, että asiat koetaan yhteisiksi. (Aaltonen ym. 2011, 315.) Aaltonen ym. (2011, 36) määrittelevät valmentavan johtajuuden heittäytymiseksi ja sytyttämiseksi. Valmentava johtaja tietää, mihin uskoo ja miksi jotakin tekee. Valmentava johtajuus ei ole pakottamista, vaan innostusta ja halua asettaa sytyttäviä päämääriä ja pyrkiä niihin.

### **3.2 Osaamisen kehittäminen**

Sydänmaanlakka (2007, 23–24) korostaa, että organisaation oppiminen ja uusiutuminen ovat tärkeitä kilpailukykyä luovia tekijöitä ja organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Oppimista tapahtuu niin yksilön kuin tiimin ja organisaationkin tasolla. Oppimisprosessia voidaan tukea suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla. Suorituksen johtamisen lähtökohtana ovat työ ja tehtävät, osaamisen johtamisen lähtökohtana visio ja strategia ja tiedon johtamisen lähtökohtana on organisaatiossa oleva tieto ja kokemus. Palaute on olennainen osa oppimista ja muutoksen hallintaa.

Kauhasen mielestä (2010, 44) osaaminen on olennainen kilpailuedun lähde. Osaaminen on ajan tasalla olevien tietojen ja taitojen lisäksi kokemusta, arvoja, asenteita, motivaatiota ja energiaa. Kokemus on työvuosien antaman hyödyn käyttämistä, arvoja ja asennetta tarvitaan tietojen ja taitojen hyödyntämiseen, motivaatiota tarvitaan osaamisen käyttämiseen ja energiaa toimintaan.

Osaaminen on kyky toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Osaaminen on oppimisprosessin tulos, tiedon soveltamista käytäntöön. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhan jättämistä. Vanhoista tavoista on opeteltava tietoisesti pois. (Sydänmaanlakka 2006, 150–151.) Osaamiskartta kuvaa liiketoiminnassa tarvittavan ydin-

osaamisen lisäksi millä osaamisella tehtävästä suoriudutaan hyvin. Ensin määritellään tehtävä ja sen tärkeys ja mitä osaamista tarvitaan, jotta tehtävästä suoriudutaan hyvin. Sen jälkeen määritellään, mitä osaamista tehtävän suorittajalla on. Ydinosaamisen sekä oman ammatin ja toiminnan hallinnan lisäksi kartassa voi olla kuvattuna vuorovaikutustaidot. (Valpola 2002, 56.)

### *Työssä oppiminen*

Kaija Collin (2007, 140–141) arvioi, että kuitenkin pelkästään yrityksen strategia tai esimiestyö ei vaikuta, miten työ hoidetaan, vaan yksittäinen työntekijä lähimpien kollegoidensa kanssa määrittää omat työkäytänteet. Ongelmien ratkominen yhdessä kollegojen ja työryhmien kanssa lisää työssä oppimista ja kehittymistä. Alasoini (2010, 45) esittää, että työtehtävät pilkotaan tarkoin määritellyiksi kokonaisuuksiksi, jolloin esimies voi neuvoa ongelmien esiintyessä. Tämä sopii vakiintuneeseen ja toistuvaan toimintaan, mutta esimiehen pitää tuntea toiminta ja yksittäiset tehtävät riittävän hyvin. Toiminnan monimutkaistuesssa on luotava riittävää laatutasoa tai menettelytapoja koskevat ohjeet ja standardit. Työntekijöiden on sitten omaksuttava ohjeet.

Toisaalta tehtävien tarkka määrittely voi vaikuttaa niin, että rajojen ulkopuolelle jäävät tehtävät koetaan itselle kuulumattomiksi. Työntekijän asenne voi asiakaspalvelussa johtaa asiakkaan siirtelyyn työntekijältä toiselle, koska kukaan ei ota kokonaisvaltaista vastuuta tilanteesta. Olisi pystyttävä luomaan selkeät työtehtävät ja vastuunjaot niin, että omatoimisesti tarjotaan apua, siirrytään joustavasti työtehtävästä toiseen tai mennään viereiselle osastolle täydentämään resurssivajetta. Olisi muistettava, että jokainen on organisaation ja asiakkaan palveluksessa, eikä vain tietyn tehtävän tai osaston. (Järvinen 2008, 90–91.)

Oppimista tapahtuu parhaiten asian tutkimisen, tekemisen ja keskustelun kautta. Valmentajan rooli voi olla myös opettamista ja kouluttajana työskentelyä, sillä valmennustilanteessa voidaan käsitellä myös muualta saadun tiedon soveltamista ja analysointia ja valmentaja voi ohjata valmennettavaa tarkastelemaan työhön liittyviä tilanteita oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. (Hirvihuhta 2006, 44–45.) Vanhalan ym. mukaan (2002, 216–217) on helpompaa muuttaa osaamista tai tilannetta koskevia käsityksiä kuin motivaatiota tai asennetta. Toisin sanoen ongelmatilanteissa olisi kannattavampaa unohtaa pyrkimykset motivoida alaista ja sen sijaan varmistaa alaisen



tiedolliset resurssit ja edellytykset. Kun työn tiedollinen perusta saadaan kuntoon, yleensä myös työviihtyvyys ja samalla motivaatio- ja asennetekijät paranevat.

Työntekijän näkökulmasta työssä oppiminen on lähinnä oman osaamisen kehittymistä, ammatillisen identiteetin vahvistumista ja uralla etenemisen mahdollistamista. Kun taas organisaation näkökulmasta työssä oppiminen nähdään tuottavuuden ja kilpailukyvyyn lisääjänä. (Collin 2007, 125–126.) Sydänmaanlakan mukaan (2007, 62) palaute on yksi oppimisen edellytys. Palautteella on merkitystä niin yksilön kuin tiimin ja koko organisaation oppimiselle. Tarvitaan sekä riittävää palautetta että avoimuutta ottaa vastaan palautetta. Jatkuva ja oikeaan aikaan annettu palaute estää ongelmien syntymistä työyhteisössä. Sydänmaanlakan (2007, 194) mielestä kannattaa kehua alaista aina, kun se on mahdollista, ja korjaavaa palautetta on annettava aina, kun se on välttämätöntä. Antamalla runsaasti palautetta saavutetaan entistä parempia tuloksia.

Oppiminen edellyttää muutoksia asenteissa ja tottumuksissa. Vanhat tavat voivat olla niin piintyneitä, että niitä on vaikea muuttaa. Valmentava johtaminen toimii tapojen muuttajana. Muutos aloitetaan toimintatapojen kyseenalaistamisella. Mietitään erilaisia vaihtoehtoja ja mitä tapahtuu, jos toimintaa ei muuteta. Pohditaan muutoksen tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Itse muutos on konkreettisesti vanhan toiminnon muuttamista uudeksi, ei niinkään asenteiden ja uskomusten muuttamista. (Aaltonen ym. 2011, 329–331.)

### *Harjoittelu*

Työelämässäkin pitäisi harjoitella tietoisesti. Kun harjoitusprosessit ovat tarpeeksi vaativia, niin todelliset tilanteet tuntuvat helpoilta. Vaikka itse työ opettaakin tekijäänsä, niin mestari-kisälli -parit ovat tehokkaita työharjoittelun nopeuttajia. Kaikkea ei tarvitse oppia yrityksen ja erehdyksen kautta. Kokemusten vaihdolla ja vinkeillä voidaan jakaa oppia nuoremmille. Myös mielikuvaharjoittelulla voidaan valmistautua vaativiin tilanteisiin. (Korpi & Tanhua 2008, 187–188.)

Valmentaja voi suunnitella mallityöprosessin, jota voidaan kuvailla sanallisesti vuokaaviolla. Työtilanteet eivät yleensä toistu samanlaisina, mutta tavoitteita voidaan asettaa tilannekohtaisesti. Prosessia voidaan harjoitella ensin paperilta, ja kokeiluvaiheessa harjoitellaan ohjatusti mallin mukaan, jolloin opitaan haluttu suoritus. Arvioin-

tivaiheessa voidaan vielä pohtia toteutuneen ja halutun suorituksen eroja sekä mahdollisuuksia parantaa suoritusta. (Jalava 2001, 77.)

Mielikuvien avulla säädellään stressiä ja psyykkistä tasapainoa. Voidaan käsitellä tunteita, joita ei voida ilmaista suoraan käyttäytymisen tasolla. Esimerkiksi hankalan asiakkaan tai esimiehen kohtaaminen voidaan käsitellä mielikuvana. Mielikuva kanavoikielteiset tunteet, helpottaa omaa oloa ja auttaa pitämään käytöksen asiallisena. (Järvinen 2008, 45) Korven ja Tanhuan (2008, 167–168) mielestä asenteella on suurin merkitys menestymisessä ja etenkin kovassa paineessa tai ongelmatilanteissa. Asenteeseen vaikuttaa niin esimiehen toimet kuin omat tulkinnat odotuksista ja tilanteista. Osaamisen riittävyys ja kehittäminen ovat tärkeitä, mutta asenteen vaikutus lopputulokseen on suurempi kuin pätevyyden tai yhteishengen vaikutus.

### *Työnohjaus*

Työnohjaus, mentorointi, *coaching* ja sparraus ovat Järvisen mukaan (2008, 45) useiden työyhteisöjen ja yksilöiden kehittämisen työkaluja, koska niiden avulla huomataan, että ongelmien kanssa ei olla yksin, vaan muillakin on samanlaisia kysymyksiä käsiteltävänä. Lisäksi ohjauksen avulla opitaan käytännön ongelmien käsittely- ja ratkaisutaitoja. Työnohjaus on oman työn ja työn herättämien ajatusten ja tunteiden tarkastelua, jonka tarkoituksena on auttaa ohjattavaa selviytymään paremmin työstään ja kehittämään ammattitaitoaan ja työtötään. Työnohjaus voi tapahtua myös pienryhmässä. Ratkaisukeskeinen työnohjaus on käytännössä toteutukseltaan valmennusta. (Hirvihuhta 2006, 17.)

Mentorointi on kokeneen kollegan antamaa ohjausta uudelle työntekijälle oman asiantuntemuksensa perusteella. Mentorointi voi keskittyä uuden työntekijän osaamisen kasvattamiseen tai hänen tutustuttamiseensa oikeisiin ihmisiin ja tietolähteisiin. Mentori voi myös auttaa uralla etenemisessä. Organisaatio hyötyy mentoroinnista pystymällä pitämään lahjakkuudet ja kasvattamaan heitä vaativille avainpaikoille. (Hirvihuhta 2006, 16.) Mentorin kanssa voidaan jakaa kokemuksia ja mentorilta saadaan vastauksia ja ohjeita ongelmatilanteissa. Etenkin uudessa työpaikassa on paljon opittavaa, niin menetelmät ja käytännöt kuin kirjoitetut ja kirjoittamattomatkin säännöt. Uuden työntekijän on pystyttävä vastaamaan odotuksiin. Mentori voi helpottaa sopeutumista ja toimia roolimallina. (Masters & Wallace 2011, 30.) Mentorointi on tehokas

tapa siirtää hiljaista tietoa yrityksen sisällä sukupolvelta toiselle. Toisaalta mentorointi voi olla haitallista, jos välitetään yrityksen strategiaan sopimattomia toimintamalleja. Ongelmana voi olla myös sopivan mentorin löytäminen. (Salminen 2006, 230.)

Masters ja Wallace (2011, 30–31) korostavat, että mentorointi vaatii molemminpuolista avointa kommunikaatiota ja luottamusta. Mentorin antama palaute ei ole tuomitsevaa, vaan sen tarkoituksena on suorituksen parantaminen ja parhaaseen mahdolliseen suoritukseen pääseminen. Mentoroinnista oppii niin mentoroitava, mentori kuin yrityskin. Sekä oppilas että opettaja oppivat toisiltaan, saavat suhteesta positiivista energiaa ja kasvavat ammatillisesti. Yrityksen hyötynä on työntekijän nopea sopeutuminen uuteen työpaikkaan.

*Coaching* on henkilökohtaisella tasolla tapahtuva, tavoitteellinen oppimis- ja vuorovaikutusprosessi. Valmentaja on valmennettavan rinnalla kulkeva pari, joka tukee niin menestyksessä kuin vaikeina hetkinä. *Coaching* rakentuu ohjattavan vahvuuksien entistä paremmalle hyödyntämiselle. (Aaltonen ym. 2011, 305, 307, 309.) Sparrauksella tarkoitetaan harjoitusvastustajana olemista tai ottelemista harjoitusvastustajan kanssa. Termiä voidaan käyttää myös viitattaessa henkiseen harjoitusvastustajaan. Sparraaminen on myös auttamista ja tuen antamista sivusta. Sparraaminen on myös synonyymi valmentamiselle tai *coachingille*. (Hirvihuhta 2006, 6, 8.)

#### **4 KOMMUNIKOINTI**

Mastersin ja Wallacen mukaan (2011, 88–89) taito kommunikoida tehokkaasti on yksi tärkeimmistä taidoista. Siihen tarvitaan niin arviointia, harjoitusta kuin jalostamistaakin. Työssä menestymisen kannalta kommunikointi ja kyky tehdä yhteistyötä ovat kaikkein tärkeimpiä ominaisuuksia sekä johtajilla että alaisilla. Haastavinta on kommunikoida selkeästi, lyhyesti, ystävällisesti, täydellisesti ja oikein. Tämä koskee niin suullista, kirjallista kuin sanatontakin viestintää. Sydänmaanlakan mukaan (2006, 125) tehokas kommunikointi on sekä puhumista että kuuntelua. Hyvään kommunikointiin kuuluu niin eleet, ilmeet kuin tunteetkin. Älykäs johtaja osaa käskää oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

## 4.1 Esimiesviestintä

Viestintä ja johtaminen kuuluvat erottamattomasti yhteen. Yrityksen missio, visio ja arvot sekä yhteiset tavoitteet tuodaan esille viestinnän avulla. Delegointi, koordinointi, motivointi ja palautteen antaminen ovat viestintää. Johtajien työstä suurin osa on viestintää. Johdon tehtävä on tulkita viestinnän keinoin, mistä syystä yritys on parempi kuin kilpailijansa, missä suhteessa yritys on erilainen kuin kilpailijansa, mitä arvoa erilaisuudella on yrityksen sidosryhmille sekä mitä tämä käytännössä tarkoittaa, niin että se alkaa toteutua toiminnassa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8–9.)

Sisäinen viestintä tukee organisaation toimintaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Sisäiseen viestintään kuuluvat muun muassa keskustelut, palaverit, kokoukset ja kehityskeskustelut. Näissä sekä luodaan ja muokataan visioita että pyritään pohtimaan, miten ne muutetaan käytännön toimintatavoiksi. Yrityksen strategia on tyhjä ilman tekoja. Yhteisissä viestintätilanteissa voidaan pohtia strategian merkitystä oman työn kannalta. Käskyjen sijaan rakennetaan työlle kehyksiä. Periaatteena on toisen kuuntelu ja yhteinen keskustelukulttuuri. (Kauppinen ym. 2010, 11–12.)

Kortetjärvi-Nurmen ym. mukaan (2008, 106) lukuisissa tutkimuksissa sekä Suomessa että muissa maissa on osoitettu, että tyytyväisyys omaan työhön ja tyytyväisyys työyhteisön viestintään ovat sidoksissa toisiinsa. Työhönsä tyytyväinen on tyytyväinen myös viestintään. Tyytyväisyys ennustaa sitoutumista työyhteisöön. Kun tietoa sanotaan olevan liian vähän, kyse onkin tiedon sisällöstä eli tietoa ei saada niistä asioista, joista sitä halutaan. Tyytyväisyys viestintään on sidoksissa erityisesti johtamistyyliin ja sitä kautta viestinnän sisältöihin. Johdon ja esimiesten valmius viestiä alaisilleen yrityksen suunnitelmista ja tavoitteista sekä halusta kuunnella heidän näkemyksiään ja vastata heidän kysymyksiinsä ovat tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta.

Hyvään laadunhallintaan kuuluu tiedonkulun varmistaminen. Työntekijöitä tulee rohkaista ilmoittamaan havainnoistaan, myös epäonnistuneista asioista, jotta samoja virheitä ei tehtäisi uudestaan. ISO-standardit määrittelevät tiedon kulkemisesta kolme asiaa: johdon on tiedotettava asioista henkilöstölle, johdon on kerrottava tulokset henkilöstölle ja henkilöstöllä on oltava mahdollisuus antaa palautetta johdolle. (Pesonen 2007, 95–96.)

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 106–107) ovat jakaneet sisäisen viestinnän tehtävät kolmeen luokkaan. Ensinnäkin sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat tehtäviensä suorittamisessa tarvitsemansa tiedot tai että tiedot ovat helposti etsittävisiä. Tavoitteena on vaikuttaa niin, että yksilö ymmärtää itsensä ja oman työnsä merkityksen osana yksikkönsä ja koko yrityksen kokonaisuutta. Henkilöstön jokaisen jäsenen pitäisi nähdä oma työnsä suhteessa kokonaisuuteen eli yrityksen tehtäviin ja tavoitteisiin. Sisäisen viestinnän toinen tärkeä tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä, edistää yhteishenkeä ja halua tehdä työtä sekä kannustaa ihmisiä oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen.

Sisäisen viestinnän kolmas tehtävä on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista sekä tulevaisuudensuunnitelmista ja -näkymistä ja niiden aiheuttamista muutoksista. Havainnollistetaan, mitä valittu visio ja strategia sekä yrityksen arvot tarkoittavat jokapäiväisessä käytännön toiminnassa. Asioita käsitellään henkilöstön kanssa yhdessä, sillä ylhäältä annetut arvot eivät muuta asenteita, eivätkä siten myöskään käytännön toimintaa, ilman mahdollisuutta sisäistää arvoja ja toiminnan tavoitteita perusteellisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena. Vision toteutuminen edellyttää, että ihmiset ymmärtävät sen, uskovat siihen ja haluavat toteuttaa sitä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.)

Armstrong (2002, 270–271) kertoo esimerkin Ranskan ympäriajon etappivoiton jälkeisestä juhlatilaisuudesta, miten joukkueenjohtaja oli samppanjalasillisen jälkeen sanonut joukkueelle, että tämä lasillinen oli viimeinen kerta tässä kisassa, koska joukkue voittaisi vielä niin monta etappia, että se muuten joutuisi juomaan koko matkan Pariisiin asti. Joukkue oli hurrannut tälle. Joukkueenjohtajalla oli visio, jonka hän halusi joukkueen toteuttavan. Kielteinen viesti oikealla tavalla ilmaistuna sai myönteisen vastaanoton ja sillä oli kannustava vaikutus joukkueen suoritukseen.

Mattilan ym. mukaan (2005, 157) useiden Suomessa ja ulkomailla tehtyjen yhteisöviestinnän tutkimusten tulos on, että työyhteisön viestinnässä esimies on tärkein. Lähtäen esimiestä arvostetaan tiedonlähteenä ja palautteen antajana. Työyhteisön tärkeät asiat halutaan mieluiten kuulla esimieheltä, ja esimiehen antamalla palautteella on suuri merkitys. Esimiesviestinnän laatu vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin. Esimiehelle viestintä on työkalu.

## 4.2 Vuorovaikutus

Esimiehen työhön liittyvä viestintä on vuorovaikutusta, tiedon vaihtoa ja palautteen antamista. Esimiehet ovat siis viestinnän avainhenkilöitä. Esimies toimii välittäjänä oman toimintayksikkönsä ja muun organisaation ja toimintaympäristön välillä, esimies tuo ja vie viestejä työyhteisössä sekä ylös- että alaspäin. (Rissa 2009, 9.) Vuorovaikutuksen tarkoituksena on asetettujen tavoitteiden tehokas saavuttaminen. Tämä erottaa vuorovaikutusjohtamisen muista vuorovaikutustilanteista. Tulosorientaatio edellyttää vuorovaikutukselta monipuolisia taitoja, etenkin kun tulevaisuuden vuorovaikutus tulee olemaan virtuaalista, uusien teknologian välineiden kautta tapahtuvaa vaikuttamista. (Sydänmaanlakka 2006, 126.)

Johtajuuteen liittyvä vuorovaikutus on mm. visioiden ja tavoitteiden asettamisen lisäksi tavoitteiden seuraamista, kehitys- tai motivaatiokeskusteluja, palautteen antamista ja vastaanottamista, osaamisen johtamista, tilannekohtaista opastamista ja alaisten valmentamista (Ristikangas ym. 2008, 119). Esimieheltä odotetaan taitoja avoimeen vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa ja esimiehellä on valmentajan kaltainen rooli. Esimiehen on kyettävä tulkita monimutkaisia asioita ja muuttaa ne yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon. Sen lisäksi esimiehellä on oltava valmius välittömään palautteen antamiseen, halu kohdata ihmisiä ja kuunnella heitä. Hyvä esimies osaa antaa riittävästi palautetta sekä koko tiimille että yksittäisille työntekijöille niin kehityskeskusteluissa kuin päivittäisessä työhön liittyvässä vuorovaikutuksessa. Esimieheltä odotetaan myös myönteistä asennetta oman osaston, tiimin tai ryhmän kehittämisajatuksille. (Rissa 2009, 9.)

Johtajuus vuorovaikutussuhteena on kaksisuuntainen. Esimies vaikuttaa työntekijään ja sen seurauksena työntekijä voi suoriutua tehtävästään paremmin. Esimies oppii samalla työyhteisön toiminnasta eli osapuolet vaikuttavat toisiinsa kehämäisesti. Kun esimies antaa positiivista palautetta, työntekijä tietää, millainen suoritus on toivottavaa. Sen lisäksi työntekijä saattaa suhtautua esimieheen entistä myönteisemmin, jolloin myös esimiehen myönteisyys lisääntyy. Tätä kutsutaan positiiviseksi vuorovaikutuskehäksi. (Jalava 2001, 60.)

Alasoini (2010, 45) kutsuu dialogiseksi vuoropuheluksi tilannetta, jossa esimies ja alainen tai tiimi yhdessä arvioi jatkuvasti ja kriittisesti omaa toimintaa ja kehitysmah-

dollisuuksia. Tähän tarvitaan lähiesimiehiä, joilla on kyky kuunnella ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille. Järvinen korostaa (2008, 107), että esimies ei saisi koskaan vähätellä, tyrmätä tai mitätöidä työyhteisön jäsenen mielipiteitä, kritiikkiä tai ideoita, sillä se tyrehdyttää avoimen ja kriittisen keskustelun. Esimiehen pitäisi kannustaa alaisia esittämään ajatuksiaan, vaikka ne tuntuisivat joskus harkitsemattomilta, yksioikoisilta tai jopa provosoivilta.

Järvinen määrittelee (2008, 98–99, 102) avoimeksi vuorovaikutukseksi tilanteen, jossa jokainen vuorollaan esittää näkemyksensä tai ehdottaa ongelman ratkaisuksi omia ideoitaan, ja joiden pohjalta tehdään päätöksiä tai ratkaisuja. Ensin siis kuunnellaan avoimesti ja ollaan alttiita toisten vaikuttamiselle, ja vasta sen jälkeen otetaan kantaa. Avoin vuorovaikutus ei ole aina miellyttävää, sillä kannanotot ja mielipiteet joutuvat arvioinnin kohteeksi. Osallistujien kuvitelmat oikeassa olemisesta tai omasta erinomaisuudesta saattavat muuttua. Parhaimmillaan mielipiteiden vaihto ja väittely synnyttävät uusia ajatuksia, joita kukaan ei olisi yksin pystynyt keksimään.

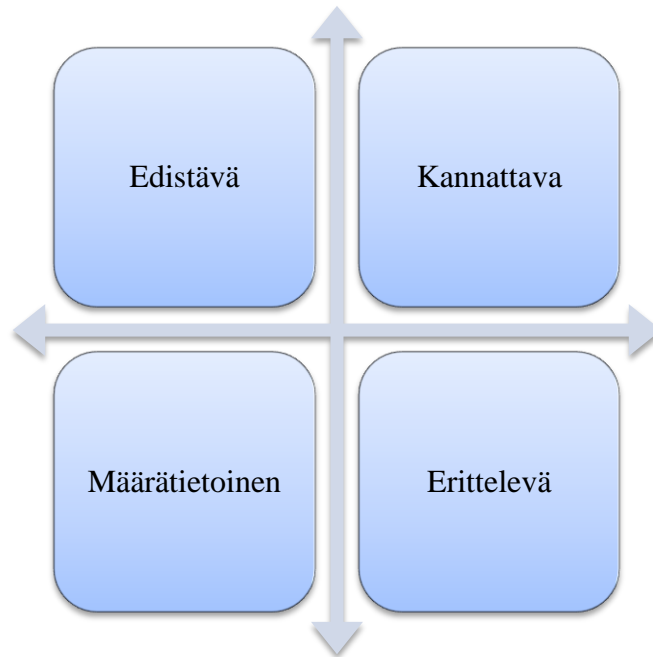
Alasoini (2010, 46) arvioi, että lähitulevaisuudessa pitäisi panostaa määrätietoisesti työyhteisötaitojen opettamiseen etenkin eriasteisessa koulutuksessa. Dialogiseen vuoropuheluun tarvitaan kaikkien osapuolien panos. Työhyvinvoinnin kannalta on keskeistä mahdollisuus osallistua omassa työyhteisössä muutosprosesseihin ja olla mukana kehittämässä tuotteita, palveluja ja toimintaa, sillä osallisuuden kokemisen kautta oma työ koetaan mielekkäänä ja hallittavana.

#### *Johtajana vuorovaikutustilanteissa*

Työpaikoilla johtajuus ja alaisuus ovat erilaisia rooleja, jotka voivat vaihdella eri tilanteissa. Esimieskin on jonkun alainen ja alainen voi työskennellä projektin päällikkönä. Ennen kaikkea on kyse yhteistyöstä, sillä kukaan ei enää onnistu yksin, vaan toimitaan erilaisissa tiimeissä, projekteissa, prosesseissa ja verkostoissa. Yhteistyötaidot ja avoin vuorovaikutus eri osapuolten kesken vaikuttavat menestykseen. (Järvinen 2008, 12.)

Työyhteisössä pitää tulla toimeen kaikkien kanssa ja se tarkoittaa asiallista yhteistyötä. Aina työyhteisön me-henki ei ole realistinen tavoite. On tärkeää sallia erilaisuus, mutta kaikista ei silti tarvitse pitää. Vuorovaikutuksen pitäisikin liittyä työhön ja tieto-

jen välittämiseen. Lisäksi alaiset haluavat palautetta suoriutumisesta omalta esimieheltään. (Järvinen 2001, 45–47.)



**KUVIO 4. Peili-käyttäytymisprofiili (Ristikangas & Ristikangas 2010, 132)**

Vuorovaikutustilanteessa on Peili-käyttäytymisprofiilin mukaan (kuvio 4) neljä erilaista käyttäytymistyyliä: edistävä, määrätietoinen, kannattava ja erittelevä. Vaaka-akseli kuvaa miten paljon vuorovaikutuksessa käytetään voimaa eli ollaanko hallitsevia vai mukautuvia. Edistävät ja määrätietoiset ovat hallitsevia ja he ovat jämähköitä, kilpailunhaluisia sekä suorita. Kun taas kannattavat ja erittelevät ovat mukautuvia, toisille tilaa antavia, odottelevia tai seurailevia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 131.)

Kuvion 4 pystyakseli kuvaa, miten tunnetta ilmaistaan vuorovaikutuksessa. Edistäviä niin kuin kannattaviakin pidetään epämuodollisina, välittöminä ja ihmiskeskeisinä henkilöinä. Määrätietoiset ja erittelevät ovat muodollisia, järjestelmällisiä ja asiakaskeisiä. Tunnistamalla erilaiset käyttäytymistyyliä voidaan ymmärtää erilaisuutta, hyödyntää sitä ottamalla erilaiset vahvuudet käyttöön ja samalla parantaa vuorovaikutusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 132.)

Edistävät johtajat ja esimiehet ovat parhaimmillaan kannustaessaan ja innostaessaan alaisia uusiin suorituksiin ja ideoihin. He ovat intuitiivisia tunnejohtajia, jotka uskovat tulevaisuuteen ja luovat uskoa työntekijöihin. Toisaalta edistävä johtaja on suurpiirteinen, kärsimätön ja huono organisoimaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 143–145.)



Kannattavat johtajat toimivat tehokkaimmin tasaisissa tilanteissa ja vievät asioita kohti selkeitä tavoitteita. He välttelevät konflikteja, mutta ovat tasoittelevia ja kompromisseja hakevia hoitaessaan ongelmia. Kannattavat johtajat kaipaavat huomiota ja patistelua. Palautteen antajana kannattava on hienotunteinen. Positiivisen palautteen antaminen on helppoa, mutta kriittistä palautetta on vaikea antaa, koska kannattava johtaja ei halua pahoittaa kenenkään mieltä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 146–147.)

Määrätietoiset johtajat ovat tulosjohtajia ja muutosjohtajia, jotka ovat parhaimmillaan organisoijina, vastuunottajina ja vastuunkantajina. He tekevät mieluiten itse, eivät kuuntele muita eivätkä tiedota asioista. Konfliktien hoitajana määrätietoinen johtaja on tyyni ja tehokas. Palautteen antajana hän on suora ja asiakeskeinen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 148–149.)

Erittelevät johtajat keskittyvät asioiden perusteelliseen selvittelyyn, tutkimiseen ja pohdintaan. He hallitsevat yksityiskohdat, keskittyvät laatuun ja pystyvät näkemään mahdollisuudet ja uhkat. Erittelevä johtaja pyrkii täydellisyyteen, ei ota mielellään riskejä ja on huono kommunikoimaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 150–151.)

Onnistunut vuorovaikutus pohjautuu luottamukseen. Luotetaan, että tarkoitetaan, mitä sanotaan, ja tehdään, mitä sovitaan. Luottamus parantaa ryhmien sisäistä keskustelua, vahvistaa ryhmän jäsenten positiivista asennoitumista toisiinsa sekä halua auttaa toisiaan ja tehdä yhteistyötä. Luottamus vähentää byrokratiaa ja kontrollin tarvetta. Luottamus lisää luottamusta ja parantaa motivaatiota. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165 ja 170–171.)

#### *Alainen palautteen vastaanottajana*

Yksilöllinen tapa ottaa vastaan palautetta vaihtelee suuresti, sillä itsetunnoltaan vahva henkilö haluaa palautetta ja hyötyy siitä, mutta epävarma henkilö kaipaa kiitosta ja kehua ja torjuu kritiikin tai masentuu siitä. Valmentajan pitäisi säätää ohjaamista tilannekohtaisesti sekä palautteen saaja huomioiden niin, että palautteen sisältö, intensiteetti ja ajoitus kohdistuvat oikein. Liian myöhään annettu palaute kuulostaa jälki- viisaudelta. Välitön palaute auttaa seuraavien toimien onnistumista. Ammatilliselle

annettava palaute voi olla voimakastakin, mutta aloittelijalle annettavan palautteen olisi keskityttävä rohkaisuun ja rakentaviin ohjeisiin. (Korpi & Tanhua 2008, 35.)

Satu Berlin on tutkinut palautetapahtumaa alaisen näkökulmasta ja havainnut, että alaiset luovat merkityksiä vastaanottamalleen palautteelle. Hyvin mieleen jääneet palauttekokemukset voidaan jakaa neljään eri kategoriaan palautteen sävyn ja reflektoinnin eli palautteen aikaansaaman oman käsityksen mukaan palkitsevaksi, herättäväksi, nostattavaksi ja haastavaksi palautteeksi. Palkitseva ja nostattava palaute ovat positiivisia kokemuksia, jolloin kommunikoidaan onnistuneesti palautteesta. Herättävä ja haastava palaute koetaan negatiiviseksi, sillä silloin palaute eroaa omista käsityksistä ja palaute saadaan ilman kommunikointia työsuorituksesta. (Berlin 2008, 71–72.)

Kun saatua palkitsevaa palautetta pidetään aiheellisena ja odotettuna, se ohjaa tekemään työtä kuten ennenkin ja se sisältää esimiehen kiitoksen ja arvostuksen. Myös herättävää palautetta pidetään aiheellisena ja odotettuna ja sitä pidetään tarpeellisena ohjeena toiminnan parantamiseksi. Nostattavaa palautetta pidetään ansaitsemattomana, liian hyvänä, jopa aiheettomana esimiehen antamana palautteena. Haastavaa palautetta pidetään myös aiheettomana ja omien käsitysten kanssa ristiriitaisena negatiivisena palautteena. (Berlin 2008, 116–117.)

Peili-käyttäytymisprofiilia voidaan soveltaa myös alaisten käyttäytymiseen (kuvio 4). Edistävät alaiset ovat innovatiivisia, luovia ja energisiä. He kyllästyvät helposti, haluavat olla toisten ihailun kohteena ja voivat suhtautua muihin ylimielisesti. Johtajan pitää antaa heille mahdollisuus innostua, mutta samalla asettaa selkeät rajat, joiden ylittämiseen on puututtava heti. Edistäjät kaipaavat johtajalta arvostusta ja kiinnostusta. Kiitosten on oltava julkista ja näyttävää. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 152–153.)

Määrätietoiset alaiset ovat tehokkaita, tuloksellisia ja tavoitteellisia. Määrätietoiset eivät tarvitse motivointia tavoitteiden saavuttamiseksi. Määrätietoisien ongelmana on suorapuheisuus, sillä se voi vaikeuttaa yhteistyötä. Määrätietoiset eivät omasta mielestään tarvitse palautetta, koska heidän on vaikea myöntää virheitään. Palaute pitääkin antaa asiakeskeisesti. Määrätietoisia pitää kohdella vahvoina, ohjata huomaamaan heidän tekemistensä vaikutukset ja jopa pakottaa heidät tekemään yhteistyötä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 153–155.)

Kannattavat alaiset ovat yhteistyökykyisiä verkostoitujia ja osaaminen keskittyy ihmisten väliseen toimintaan. Kannattavat ovat suvaitsevaisia ja suhtautuvat asioihin myönteisesti. Toiminta voi olla tehotonta, koska keskitytään liikaa viihtyvyyteen. Kannattavat haluavat myönteistä palautetta ja asioista pitää sopia yhdessä keskustellen. Kannattavat ovat pitkäaikaisia ja luotettavia työntekijöitä, jos heitä kohdellaan ystävällisesti ja heidän oppimistaan tuetaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 155–157.)

Erittelevät alaiset motivoituvat pitkäjänteisestä työstä, jossa tarvitaan analyttisyyttä ja asiantuntemusta. He katsovat asioita useista näkökulmista ja ovat päätöksenteossa harkitsevia. Ongelmana on liiallinen tarkkuus ja heikko tavoitteellisuus. Palaute kannattaa antaa erittelevälle kahden kesken ja asiassa pysyen. Palaute voidaan antaa jopa kirjallisesti. Erittelevä arvostaa, jos hänen työstään ja asiantuntemuksestaan ollaan kiinnostuneita, eikä hän välitä henkilökohtaisesta huomiosta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 157–158.)

Valmentava johtaja huomioi alaisen suorituksen antamalla palautetta ja mitä enemmän palautetta annetaan, sitä sitoutuneempia alaiset ovat työhönsä. Tutkimusten mukaan tiimien suorituskyvyn kannalta hyvässä työyhteisössä pitäisi antaa positiivista palautetta vähintään kolme kertaa enemmän kuin negatiivista palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 195.)

### **4.3 Kehityskeskustelu**

Tavoitekeskustelu, arviointikeskustelu tai kehityskeskustelu on tilaisuus, jossa esimies ja alainen arvioivat edellisen tarkastelujakson tulokset, sopivat toimenkuvasta ja tavoitteista seuraavalle tarkastelujaksolle, sopivat toimintaa haittaavien esteiden poistamisesta sekä määrittelevät kehittämistarpeet ja tekevät kehittämissuunnitelman. Lisäksi keskustelussa kehitetään esimiehen ja alaisen yhteistyötä sekä yleisiä työskentelyoloja ja työilmapiiriä. Keskustelujen onnistuminen kannalta on tärkeintä, että keskustelujen tarkoitus ja tavoitteet ymmärretään. (Kauhanen 2010, 66–67.)

Sydänmaanlakan mukaan (2007, 289) suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välillä käytäviä systemaattisia ja toistuvia keskusteluja, joiden tar-

koituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikaatiota. Valpola lisää (2002, 11), että kehityskeskustelut säästävät aikaa huhuilta, väärinkäsityksiltä ja työn epäselvyyksiltä. Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää.

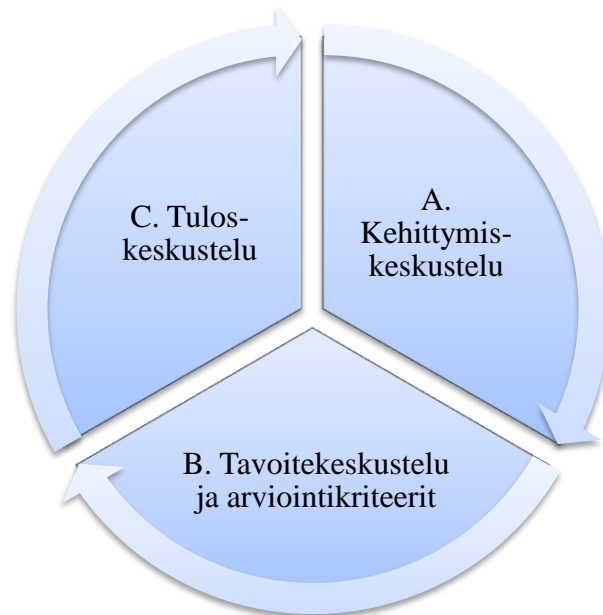
Tavoite- ja kehityskeskustelun pohjana ovat yksilön työtehtävät, vastuut ja tavoitteet, sillä työsuoriutumisen arviointi ei ole mahdollista ilman selkeitä tehtäviä ja tavoitteita. Kehityskeskustelu on systemaattinen työntekijän ja esimiehen työsuorituksen arviointi- ja kehittämismenetelmä. Siihen kuuluu koko työkäyttäytyminen, esimerkiksi millaista oma-aloitteisuutta, palveluasennetta, yhteistyötä, avun tarjoamista, joustamista, tiedon jakamista tai raportointia työntekijältä odotetaan. Työntekijän tehtävänä on pohtia esimiehen kanssa, miten lisätä motivaatiota tai ehdottaa, miten hän haluaa kehittyä. (Järvinen 2008, 110–111.)

Kehityskeskusteluun kannattaa valmistautua hyvin. Sekä esimiehellä että alaisella pitäisi olla käytettävissä sama informaatio alaisen toiminnasta, jotta molemmat voisivat valmistautua siihen etukäteen ja jotta saataisiin aikaan antoisa vuoropuhelu. Keskustelu on molemmin puolin luottamuksellinen. Saavutettuja tuloksia arvioidaan etukäteen asetettujen tavoitetasojen, arviointiskaalan ja painoarvojen perusteella. Keskustelussa pyritään tuomaan esille tavoitteiden ylittymiseen tai alittumiseen johtaneet seikat. Ensin alainen arvioi omaa suoritustaan ja sen jälkeen esimies. Esimiehen arviosta on hyvä käydä keskustelua. (Kauhanen 2010, 68–69.)

Kehityskeskusteluissa selvennetään vastuita eli sovitaan henkilön tai tiimin toimenkuvasta ja vastuualueesta. Vastuiden pitäisi olla organisaation nykytilanteeseen tai tulevaan tilanteeseen tarkoituksenmukaisia. Henkilöiden vaihtuessa tai organisaation toiminnan tai prosessien muuttuessa voi olla syytä muuttaa työnjakoa ja toimenkuvia. Tavoitteiden ja resurssien pitäisi olla tasapainossa. Esimiehen näkökulmasta on kiinnostavinta alaisen kehittyminen nykyisessä tehtävässä, mutta koko organisaation ja myös alaisen kannalta mahdollisuus työskennellä jossakin toisessa tehtävässä voi olla tärkeämpää. (Kauhanen 2010, 70–71.)

Kehityskeskustelusta tehdään yhteenveto, missä sekä esimiehen että alaisen erilaiset näkemykset otetaan huomioon sekä miten ja missä aikataulussa tehdään sovitut asiat. Esimiehen esimiehelle raportti kertoo henkilöstön suoriutumisen ja henkilöstön kehittämisasioista vastaavalle mitä henkilön kehitymisestä on sovittu. Muutaman kuukau-

den välein esimies ja alainen käyvät läpi sovittuja ja toteutuneita asioita. Kehityskeskustelun välitarkastelut jämäköittävät johtamisjärjestelmää. (Kauhanen 2010, 71.)



**KUVIO 5. Kehityskeskustelumalli ja keskustelun teemat (Valpola 2002, 42)**

Valpola (2002, 41–42, 153) on jakanut kehityskeskustelut kolmeen peräkkäiseen, muutaman kuukauden välein tapahtuvaan keskusteluun, joilla jokaisella on oma teemansa. Keskustelussa A käydään läpi työtehtävät, sovitaan tavoitteet sekä mittarit ja tunnusluvut, joiden perusteella suoritusta tullaan arvioimaan. Seuraavassa keskustelussa B arvioidaan, vastaako suoritus sovittua ja toteutuivatko tavoitteet. Samalla voidaan keskustella työskentelytyylistä, työotteesta ja yrityksen arvojen toteutumisesta. Keskustelu C voi olla osa edellistä keskustelua tai oma keskustelunsa, jossa jäsenne-tään kehittymistarpeet ja urasuunnitelmat. Ensimmäisen keskustelun painopiste on tavoitteissa, toisen arvioinnissa ja kolmannen kehittämisessä. (Kuvio 5.)

Kehityskeskustelu on työyhteisön arviointia varten kehitetty mittaristo. Sen avulla pyritään järjestelmälliseen, kattavaan ja objektiiviseen arviointiin. On jopa jokaisen työntekijän oikeus käydä kunnollinen kehityskeskustelu, jotta hän voi tietää, mitä esimies häneltä odottaa ja millä perusteella hänen onnistumistaan mitataan. (Järvinen 2008, 109–110.)

## 5 PALAUTTEELLA OHJAAMINEN

Palautteen avulla esimies kertoo työntekijän toiminnasta ja käyttäytymisestä, sen vaikutuksesta toisiin työntekijöihin tai työyhteisön tuloksiin. Palautteen keskeinen tehtävä on auttaa yksittäisiä ihmisiä ja työyhteisöä parempaan suoritukseen ja palaute auttaa arvioimaan ja kehittämään omaa osaamista. Palaute vähentää epävarmuutta ja palaute lisää mahdollisuuksia ohjata omaa toimintaa. Erityisesti nuoret ja aloittelevat työntekijät tarvitsevat aktiivista palautetta. (Jalava 2001, 101.) Esimieheltä odotetaan nykyistä enemmän palautetta, avoimuutta, kannustamista, kuuntelemista ja sosiaalisen tunnetilan aistimista. Esimieheltä tarvitaan ohjausta oikeaan suuntaan osaamiseksi, tarvitaan tukea, motivointia, kannustusta ja rohkaisua jaksamiseen ja tarvitaan myös seuraamista, jotta ei tehtäisi vain mukavia tai helppoja asioita. (Salminen 2006, 94–95.)

Palautetta voi myös pyytää. Voi kysyä toisilta arviota, minkä on tehnyt hyvin ja miten suoritusta voi parantaa. Palautteen pyytäminen vaatii rohkeutta, mutta se kannattaa, sillä palautteen avulla saa tietää, millaisena muut näkevät suorituksen ja missä on tehnyt virheen. Tiedosta voi oppia ja pystyä välttämään virheitä. (Masters & Wallace 2011, 347.)

### 5.1 Palautteen tarkoitus

Palautetta tarvitaan oppimiseen, kehittymiseen ja itsetunnon vahvistamiseen. Palaute toimii työyhteisön jäsenten psyykkisen tasapainon ylläpitäjänä, sillä jokainen tarvitsee toisten tukea, arvostusta ja hyväksyntää. (Järvinen 2004, 26–27.) Jalava kertoo (2001, 82–83), että tutkimusten mukaan ryhmät pyrkivät sellaisiin tavoitteisiin, jotka he uskovat saavuttavansa, ja välttävät sellaisia tavoitteita, joita he pitävät liian vaativina. Kielteinen palaute saa ryhmän epäilemään kykyjään, kun taas positiivinen palaute auttaa tavoitetason pitämisessä korkealla.

Sosiaalisena olentona ihminen haluaa kuulua johonkin ryhmään. Arvostus ja palautteen saaminen työyhteisössä tyydyttää ihmisen sosiaalisia tarpeita. Palautetta voidaan saada esimiehiltä, kollegoilta sekä sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. (Kauhanen 2010, 101.) Korven ja Tanhuan mukaan (2008, 35) palautetta tarvitaan, koska usein itsensä arviointi on kehittymätöntä ja jopa vääristynyttä. Palautteella pyritään ohjaamaan ti-

lannetta ja se joko vahvistaa tai korjaa toimintaa ja hakee ratkaisua parempaan. Palaute onkin syytä kohdistaa käyttäytymiseen eikä persoonaan. Valmentajan tehtävänä on havainnoida tilanteita, pohtia ratkaisuja ja ohjata palautteen avulla.

Palaute on esimiehen työväline, jonka avulla ohjataan alaisen työsuoritusta sekä tuetaan ja rohkaistaan alaista. Alaiset pitävät tärkeänä palautteen saamista, onpa se kielteistä tai myönteistä. Monella työpaikalla palaute kuitenkin ymmärretään ainoastaan kielteiseksi palautteeksi. Jos palautetta ei saada, tarkoittaa se yleensä sitä, että esimies on tyytyväinen suoritukseen. (Mattila ym. 2005, 162.)

### *Hyvä palaute*

Sydänmaanlakan mielestä (2007, 288) hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, yksilön kunnioittamisesta, runsaasta kommunikoinnista, virheiden sallimisesta, hyvästä yhteishengestä, toisten tukemisesta ja jatkuvan oppimisen korostamisesta. Kauhanen muistuttaa (2010, 119), että esimiehen on oltava arvioinneissaan ja palkitsemiskäytännöissään oikeidenmukainen ja esimiehen toiminnan on oltava läpinäkyvää ja perusteltua. On myös tärkeää, että vaatimattomasti suoriutuneita alaisia ohjataan ja kannustetaan parempiin suorituksiin, sillä jokainen henkilö on organisaatiossa voimavara.

Hyvään palautekokemukseen kuuluu vakuuttava ja huomioonottava vuorovaikutus. Saatu palaute voi olla positiivista tai positiivista ja negatiivista, mutta ei pelkästään negatiivista. Sekä spontaani palautetapahtuma että kehityskeskustelutilanne voivat olla hyviä palautekokemuksia. Kun palaute koetaan aiheellisena ja hyödyllisenä, se otetaan paremmin vastaan, vaikka siihen sisältyisi myös negatiivista palautetta. (Berlin 2008, 76–77.)

Mattilan ym. mukaan (2005, 164) hyvä palaute on auttavaa, täsmällistä, kuvaavaa, ajan tasalla olevaa, usein toistuvaa ja avointa. Tilanteen mukaan voi harkita suorien neuvojen antamista. Neuvoja voidaan pitää liian hyökkäävinä, mutta toisaalta neuvoja voidaan kaivata. Palaute on yhden henkilön huomio tietyllä hetkellä eikä mikään absoluuttinen totuus. Palaute ei kohdistu saajan henkilöllisyyteen. Palautteesta kannattaa keskustella ja tehdä selventäviä kysymyksiä, silloin edistetään molemminpuolista ymmärrystä tilanteesta. Toisen argumentteja kannattaa kuunnella. Selkeät väärinkäsi-

tykset ja asiattomat hyökkäykset pitää torjua. Palautteen avulla opitaan kuinka vaikutetaan muihin ihmisiin. Myös Masters ja Wallace (2011, 353–354) arvioivat, että yleensä kannattaa kertoa vain tavoite, mihin pitää päästä eli työn lopputulos, eikä niinkään miten lopputulokseen päästään. Tutkimusten mukaan parhaat tulokset saavutetaan, kun päästään itse valitsemaan menetelmät tai vaikuttamaan prosessiin.

### *Huono palaute*

Esimiesasemassa olevien mielestä palautteen antaminen on vaikeaa ja etenkin negatiivisen palautteen antaminen koetaan vaikeana. Viestintätilanteessa esimies on epävarma ja pelkää alaisen reagointia. Tilanne on hankala, jos joudutaan puuttumaan alaisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten huolimattomuuteen. (Mattila ym. 2005, 162.) Myös Sydänmaanlakka (2007, 64) on huomannut, että palautteen antaminen koetaan hankalaksi. Hänen mielestään suomalainen kommunikointikulttuuri on niukkaa eli helposti moitita, mutta ei myöskään kehuta. Kuitenkin jatkuva kehittäminen ja kehittyminen vaativat jatkuvaa palautetta.

Berlinin mukaan (2008, 95) huonot palautekokemukset johtuvat alaisten mielestä esimiehen antamasta virheellisestä tai puutteellisesta palautteesta. Palaute voi olla liian vaikeaselkoista, epätarkkaa tai liian yleistä, mutta sen lisäksi itse palautetapahtuman vuorovaikutus voi epäonnistua. Palaute koetaan lannistavaksi, koska sitä ei pystytä hyödyntämään suorituksen parantamiseksi. Palautetta pidetään huonona, jos se koetaan aiheettomaksi tai sen antamista ei perustella riittävästi. Liian yleisen palautteen ajatellaan osoittavan arvostuksen, välittämisen ja kiinnostuksen puutetta. Rakentava palaute on yksityiskohtaista ja perusteltua, se sisältää ehdotukset ja keinot toiminnan parantamiseksi sekä aloitteen dialogiseen keskusteluun. (Berlin 2008, 96–98.)

Jos palautetapahtuma koetaan huonoksi alaisen näkökulmasta, niin koko palaute voidaan jättää huomioimatta ja jatkaa työskentelyä entiseen tapaan. Toisin sanoen palautteen ohjaava vaikutus mitätöityy. Huono palautetapahtuma voi myös muuttaa alaisen suhtautumista esimieheen kielteiseksi niin, että epäillään esimiehen kykyä ymmärtää alaisen työtä, pidetään esimiehen vuorovaikutustaitoja huonona tai jopa vältellään yhteistyötä esimiehen kanssa. (Berlin 2008, 111.)

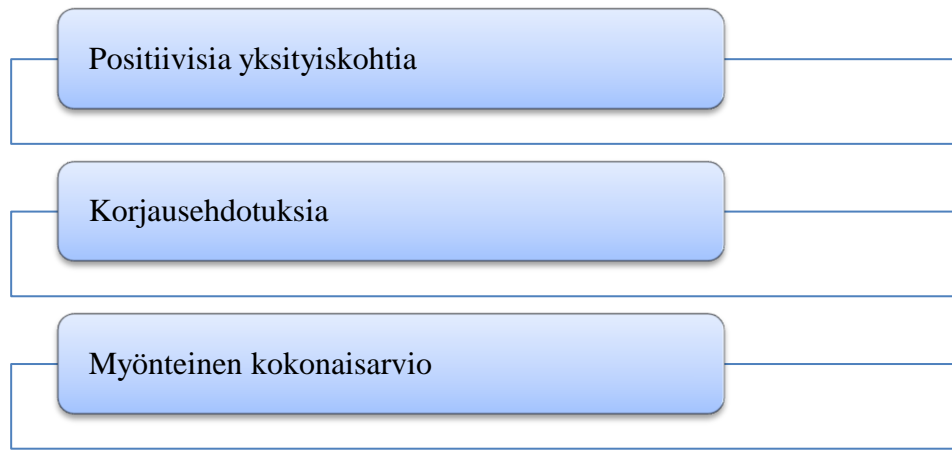


## 5.2 Korjaava palaute

Korjaavan palautteen tarkoituksena on suorituksen parantaminen ja toiminnan muuttaminen tavoitteiden mukaiseksi. Tilanne voi olla epämiellyttävä sekä palautteen antajalle että sen vastaanottajalle, mutta etenkin esimies voi yrittää luoda mukavan ja turvallisen ilmapiirin. Palaute annetaan asiallisesti, ilkeilemättä tai nolaamatta ketään. On hyvä antaa korjaavan palautteen kanssa samalla myös myönteistä palautetta, näin korjaava palaute on helpompi ottaa vastaan ja muutokset voi hyväksyä paremmin. Työntekijää voi kehua hänen muista suorituksistaan, jolloin myös kritiikki vaikuttaa myönteisesti työntekoon.

Kun palaute kohdistuu käytökseen, jota halutaan muuttaa, kutsutaan sitä kriittiseksi, rakentavaksi, ohjaavaksi, negatiiviseksi, korjaavaksi tai kehittäväksi palautteeksi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 193). Korpi ja Tanhua (2008, 34) kutsuvat korjaavaa palautetta sammuttavaksi palautteeksi, sillä sen avulla pyritään tiedostamaan väärä tapa toimia ja rakennetaan tarkoituksenmukaisempia toimintamalleja. Kuitenkin rakentavakin kritiikki koetaan usein ikäväksi, hankalaksi ja masentavaksi. Valmentava johtaja antaa palautetta vastaanottajan mukaan, sillä jokaisella on oma yksilöllinen tapansa ottaa vastaan palautetta. Palautetta annettaessa on tarkkailtava sen perille menoa ja tarvittaessa muutettava omaa tapansa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 242.)

Työyhteisön ongelmia pitää käsitellä avoimesti ja asiallisesti. Järvisen mukaan (2008, 122–123) on tärkeää, että ongelmia lähestytään ammatillisen viileästi, asianosaisten kesken ja työlähtöisesti. Syyttely ja työroolien unohtaminen vaikuttavat yleensä työyhteisön ilmapiiriin ja työpaikan maineeseen huonontavasti. Järvinen jatkaa, että suurin osa työpaikkojen ongelmista johtuu työpaikan rakenteellisista puutteista tai epäselvyyksistä. Epäselvät säännöt, vajavainen johtaminen tai vastuiden määrittelemättä jättäminen ovat haitallisia ja voivat vaarantaa työyhteisön ammatillisen toimintatavan. Salmisen mukaan (2006, 82) myös kriittisen palautteen antaminen kuuluu esimiestyöhön, sillä esimiehen on reagoitava tekemättömään tai huonosti tehtyyn työhön. Jos palautetta ei anneta, huonontaa se henkilön työmoraaalin lisäksi koko organisaation työmoraalia. Sydänmaanlakka (2011) pitää korjaavan ja rakentavan palautteen antamista haasteellisimpana tehtävänä, sillä palautetta on annettava niin, että alaisen innostus säilyy.



**KUVIO 6. Rakentavan ajattelun rakenne (Korpi & Tanhua 2008, 125)**

Korjaavaa palautetta annettaessa rakentavaa ajattelua (kuvio 6) kutsutaan hampurilaismalliksi: ensin kerrotaan myönteiset asiat, sitten korjattava asia ja lopuksi kannustetaan ja motivoidaan (Korpi & Tanhua 2008, 124–125). Myönteiset asiat ovat niitä, jotka jo toimivat hyvin. Korjausehdotukset sisältävät ajatuksia siitä, mihin ollaan menossa ja mitä tarvitaan vielä sen toteuttamiseksi. Myönteinen kokonaisarvio antaa pontta toteuttaa tarvittavat parannukset.

Masters ja Wallace (2011, 91) muistuttavat, että tehokas viestintä ei ole sarkastista, ilkeää tai hyökkäävää. Aina ei voi odottaa muiden olevan samaa mieltä, mutta on hyvä kuunnella toisten mielipiteitä ja osoittaa, että on kiinnostunut niistä. Sydänmaanlakka (2007, 69) toteaa lyhyesti, että korjaava palaute annetaan kahden kesken asiaan ja sen vaikutuksiin keskittyen, mutta ilman syyllistämistä. Myös itselle voidaan antaa korjaavaa palautetta.

Korjaavaa palautetta pidetään yleensä vastakohtana kannustavalle palautteelle ja usein sitä sanotaankin kielteiseksi palautteeksi. Mattilan ym. (2005, 162) mielestä kielteisen palautteen antamisen tarkoituksena on saada alainen ymmärtämään, että työsuorituksessa on parantamisen varaa ja että moite on aiheellinen. Alainen ohjataan pohtimaan omaa työsuoritustaan. Kun alainen ymmärtää tilanteen, jatketaan keskustelua, miten suoritusta voidaan parantaa.

Jos alainen kieltää asian, esimiehen on pysyttävä kannassaan, vaikka hän ymmärtäisi-kin, mistä huono suoritus johtuu. Palaute annetaan ilman syyllistämistä. Koituneiden vahinkojen asiallinen toteaminen voi saada alaisen huomaamaan, että hänen tulee ottaa omalla toiminnallaan muutkin huomioon. Esimiehen tehtävänä on ohjata itse alais-

ta parempaan työsuoritukseen tai antaa alaiselle lisäohjeita. (Mattila ym. 2005, 162.) Jos alaisen suoritus vaikuttaa puutteelliselta, on selviteltävä yhdessä, onko vika olosuhteissa, resursseissa, työprosessissa vai henkilökohtaisessa osaamisessa. Selvittelyä voidaan jatkaa pohtimalla esimerkiksi miten osaamisen puute näkyy käytännön toiminnassa tai missä tilanteissa se näkyy. Puute voi olla tiedoissa tai taidoissa. On myös mahdollista, että kyse onkin perussuhtautumisesta. (Hakonen & Leino 2007, 12.)

Arvioinnin jälkeen tilannetta seurataan ja sen lisäksi pohditaan, mitä on saavutettu ja mitä jäi saavuttamatta tavoitteisiin verrattuna. On hyvä miettiä myös, mikä on edistänyt tavoitteisen saavuttamista ja mikä on ollut esteenä. Lopuksi tehdään yhteenveto miten tilannetta parannetaan sekä mitä tilanteesta on opittu. (Hakonen & Leino 2007, 12.)

Jalavan mielestä (2001, 104–105) esimiehen tehtävänä on avun antaminen alaiselle palautteen muodossa. Palautetta tarvitaan, kun alainen ei selviydy työtehtävistään, ei pysty ottamaan vastuuta työstään, vastustaa jatkuvasti muutostilanteita tai työskentelee joko kapasiteettinsa alarajalla tai kokee tehtävät liian vaativiksi. Toisaalta työhön voi myös omistautua liikaa tai ottaa liikaa vastuuta ja töitä. Kunnianhimo ja velvollisuudentunto voivat aiheuttaa työuupumusta ja vaarantaa terveyden. Työ pitäisi osata rajata ja työaikoja kunnioittaa. Ongelmana voi olla kuitenkin se, että työntekijä ei suostu jakamaan tehtäviään tai ottamaan apua vastaan. Tällöin esimiehen tuki on välttämätöntä ja esimiehen on osattava priorisoida töitä, mihin keskitytään, mikä tehdään myöhemmin ja mitä ei tehdä laisinkaan. (Järvinen 2008, 32–33.)

Järvinen (2008, 40–41) on luetellut asioita, jotka voivat aiheuttaa negatiivisen stressin ja joihin työpaikoilla pitäisi puuttua. Ensinnäkin työntekijälle on epäselvää, tekeekö hän oikeita asioita, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Toiseksi on tiedettävä, kenelle kuuluu vastuu mistäkin tehtävästä. Kolmanneksi työtä ei ehdi tekemään, sitä on liikaa tai sitä ei pysty jakamaan. Tähän liittyy myös huoli työn laadusta, kaikki jää vähän kesken. Lisäksi voi olla epävarmuutta osaamisesta, etenkin kun kyseessä on uudet tehtävät. Työhön pitäisi myös saada tukea. Yhteistyöongelmat ja ristiriidat työyhteisössä haittaavat työn hallintaa ja sujuvuutta. Työtä ei myöskään voida aina ennakoita yllättävien häiriöiden tai muutoksien takia tai työ on niin hajanaista, että siihen keskittyminen on hankalaa.

Palaute annetaan yksityiskohtaisesti niin, että sen vastaanottaja ymmärtää asian. Korjaavan palautteen kanssa on aina esitettävä ratkaisuehdotus, miten tehdään tai toimitaan. Tuen tarjoaminen ja neuvojen antaminen voivat olla tarpeen toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi.

### 5.3 Myönteinen palaute

Myös myönteisen palautteen avulla voidaan oppia ja kehittyä, sillä sen avulla voidaan muuttaa tavoitteita entistä paremmiksi ja suuremmiksi. Myönteisen palautteen avulla voidaan kasvaa sekä ihmisinä että ammatillisesti. Palaute rohkaisee ja se voi auttaa tekemään päätöksiä tai se voi antaa hyväksynnän tekemisille. Motivoijana palkinto on yleensä parempi kuin rangaistus.

Korpi ja Tanhua kuvailevat (2008, 34) myönteistä palautetta, että vahvistava, myönteinen palaute kiittää, arvostaa ja huomioi toivottua suoritusta ja aikaansaannosta. Se korostaa oikeita toimintamalleja ja tukee tekijänsä itsetuntoa. Myönteistä palautetta käytetään aivan liian vähän. Aaltonen ym. muistuttavat (2011, 332), että pienetkin onnistumiset kannattaa huomioida, sillä onnistumisen kokemukset nopeuttavat muutosta ja vakiinnuttavat uuden toiminnan osaksi toimintakulttuuria. Ristikangas ja Ristikangas korostavat (2010, 79), että vahvuuksiin keskittymällä ja antamalla myönteistä palautetta lisätään innostusta ja sitoutumista. Ongelmat eivät poistu pelkästään myönteisen ajattelun avulla, mutta myönteisen ajattelun avulla myös vaikeista asioista selvietään helpommin.

Mattilan ym. mukaan (2005, 162–163) palautteen antamisen lähtökohtana on esimiehen oma persoona ja itsetunto, johon kuuluu rohkeus etsiä omat viestintätapansa ja muuttaa niitä tarpeen tullen. Jos kannustavuus kuuluu esimiehen omaan viestintätyyliin, hänen on lupa olla myönteinen ja rohkaiseva. On kuitenkin tarkkailtava, meneekö kiitos perille ja uskotaanko häntä. Harvapuheisen esimiehen ei tarvitse aina olla kiittelemässä monisanaisesti, mutta hänen kannattaa rohkaistua kiittämään lyhyestikin silloin, kun siihen on aihetta. Alaisen kuunteleminen ja rehellisyys omien näkemysten ilmaisemisessa alaiselle auttavat esimiestä useimmissa tilanteissa.

Itseäänkin voi kiittää. Toni Nieminen on Korven ja Tanhuan mukaan (2008, 226) opettanut jääkiekkjoukkueita käyttämään onnistumisten päiväkirjaa, johon iltaisin

kirjataan vähintään kolme päivän aikana tapahtunutta onnistumista. Aluksi onnistumiset ovat olleet helppoja, mutta muutamien viikkojen kuluttua onnistumiset ovat muuttuneet tavoitteellisemmiksi ja haasteellisemmiksi. Onnistumisten tiedostaminen ja harjoitettu itsensä kiittäminen ovat lisänneet valmiuksia käsitellä kritiikkiä.

#### 5.4 Palautekeskustelu

Hyvään palautekeskusteluun kuuluu esimiehen ja alaisen välinen keskustelu palautteesta eli palautevuorovaikutus. Dialoginen keskustelu palautteen sisällöstä syventää palautteen antamista ja saamista ja lisää yhteistä ymmärrystä. Palautteesta keskusteleminen parantaa myös esimiehen ja alaisen välisiä suhteita sekä käsityksiä toisistaan. (Berlin 2008, 73.)

Kun esimies ja koko työyhteisö arvioivat jatkuvasti omaa toimintaansa, niin sillä voidaan selvittää ongelmat ajoissa ja ehkäistä tilanteen paheneminen. Työn sujuminen, työyhteisön toimivuuden arviointi ja ongelmien varhainen käsittely kuuluvat ammattitaitoiseen toimintaan. Jokaisella työpaikalla voi olla oma toimintamalli ongelmien käsittelyyn ja ratkaisuun, ainakin jokaisen pitäisi tietää, miten toimitaan ongelmatilanteissa. (Järvinen 2008, 131–132.)



**KUVIO 7. Palautteen antamisen rautalankamalli (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243)**

Palautteen antamisen rautalankamallia (kuvio 7) voidaan soveltaa sekä kannustavan että korjaavan palautteen antamiseen. Ensin on mietittävä, miksi palautetta halutaan antaa ja mitä vaikutuksia palautteella halutaan saada aikaan. Palautteen saajalta pyydetään arviota, miten hän on kokenut tilanteen tai mitä hän on ajatellut siitä. Tällä pystytään vertaamaan omia ja palautteen saajan käsityksiä tilanteesta. Aistihavainto mitä on nähty tai kuultu tilanteesta auttaa konkretisoimaan sen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243–244.)

Kun kerrotaan mitä vaikutuksia havaitulla toiminnalla on, puhutaan tilanteesta subjektiivisesti ja samalla lisätään luottamusta palautteen antajan ja palautteen saajan välillä. Muutostoiveella vahvistetaan käyttäytymistä tai halutaan siihen muutos. Lopuksi keskustellaan käsitellyistä teemoista ja pohditaan, mitä opittavaa tilanteessa oli ja miten jatketaan eteenpäin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 245.)

Järvinen (2008, 132–134) on kehittänyt toimintamallin ongelmien käsittelemiseksi. Ensimmäisenä periaatteena on työlähtöinen ja ammatillinen tarkastelutapa, joka tarkoittaa, että tarkastelun kohteena ovat ainoastaan työhön liittyvät asiat, eivätkä henkilön persoona ja motiivit. Tarkastelutapa kattaa niin työsuorituksen kuin käyttäytymisenkin työpaikalla. Toiseksi ongelmat käsitellään asianosaisten kesken. Ongelmista ei ole tarpeen keskustella niiden kanssa, jotka sitä eivät voi ratkaista. Jokaisen olisi pohdittava, onko omalta osaltaan tukemassa työyhteisön avointa toimintatapaa. Palautekeskusteluja varten esimies voi kerätä tietoja havainnoimalla tai keskustelemalla muiden työyhteisön jäsenien kanssa.

Palautteen antamisen lähtökohtana on tilanne, josta palautetta halutaan antaa. Tilanne on kuvattava työntekijälle mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, ja toisaalta on vältettävä laajaa ja yleistä informaatiota. Myöskään työntekijän toiminnasta ei saa tehdä johtopäätöksiä tai tulkintoja ilman keskustelua työntekijän kanssa. Etenkään korjaavaa palautetta ei saa antaa liian paljon kerralla, sillä se mitätöi positiivisen oppimiskokemuksen ja saa työntekijän vain puolustautumaan. Negatiivinen palaute voi vähentää työntekijän uskoa työstä suoriutumiseen ja alentaa tavoitetasoa. Etenkin nuorille työntekijöille palautetta annettaessa on oltava varovainen. (Jalava 2001, 106–107.)

Järvinen (2008, 134) korostaa, että jokainen puhuu omissa nimissään eikä toisten puolesta, sillä se lisää epäsuoraa keskustelukulttuuria ja voi aiheuttaa väärinkäsityksiä tai virheellisiä yleistyksiä. Puolestapuhujat voivat myös lisätä negatiivisia asenteita tai manipuloida koko työyhteisöä. Jos ongelma on kahden kollegan välinen, niin valmentava esimies voi toimia tilanteessa tukena ja osallistua palauteprosessiin yhteistyön mahdollistajana. Tässä tilanteessa esimiehen ei tarvitse välittää palautetta, sillä tarkoituksena on luottamuksen rakentaminen kollegoiden välille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 255–256.)

Tutkiva ja kysyvä lähestymistapa etenkin korjaavaa palautetta annettaessa on kannatettavin. Jos peruseriaatteena on ajatus, että toisella osapuolella on jokin perusteltu syy toiminnalleen, niin ongelman puheeksi ottaminen ei voi olla vaikeaa. Vuorovaikutustapa on toista ihmistä arvostava ja myönteinen. Tietokatkos, unohdus tai väärinkäsitys on yleinen syy ongelmaan. Syyt selviävät kysymällä, sillä harvoin toimitaan tietoisesti väärin tai lyödään tehtäviä laimin. (Järvinen 2008, 135–136.)

Järvisen mielestä (2008, 136–137) ongelma pitää selvittää ratkaisukeskeisesti eikä ongelmakeskeisesti. Tällä hän tarkoittaa, että inhimillisiä ongelmia selviteltäessä ei välttämättä ole perusteltua selvittää syytä siihen. Esimerkkinä Järvinen mainitsee tiedon kulkemisen. Kun työyhteisön ongelmana on, että tieto ei kulje, niin ratkaisu ei suinkaan ole, että selvitetään miksi tieto ei kulje. Sen sijaan pohditaan miten toimitaan eri lailla, jotta tieto kulkisi nykyistä paremmin. Menneiden pohtimisen sijaan kannattaa suunnitella korjaavia toimenpiteitä, sillä ongelmien syiden pohtiminen luo helposti kielteisen ilmapiirin, kun taas ratkaisukeskeinen toimintamalli luo myönteisen ja toiveikkaan tunnelman. Lopuksi Järvinen (2008, 137–138) muistuttaa, että sattumanvarainen ja lyhytjänteinen ongelmien käsittelytapa aiheuttaa turhautumista niin esimiehissä kuin alaisissakin, eikä haluttua muutosta tapahdu. Ongelmanratkaisun tulisi olla määrätietoista ja tavoitteellista. Sovitut toimenpiteet sekä niiden vastuuhenkilöt ja aikataulu kirjataan ja toteutumista seurataan systemaattisesti.

## **5.5 Palautteen kerääminen**

Palautetta voidaan kerätä systemaattisesti esimerkiksi työhön perehdyttämisestä, työn ohjauksesta, työyhteisön ilmapiiristä ja tyytyväisyydestä. Palautteen keräämisen ja käsittelyn pitää olla helppoa, jotta sen hyödyntäminen olisi vaivatonta.

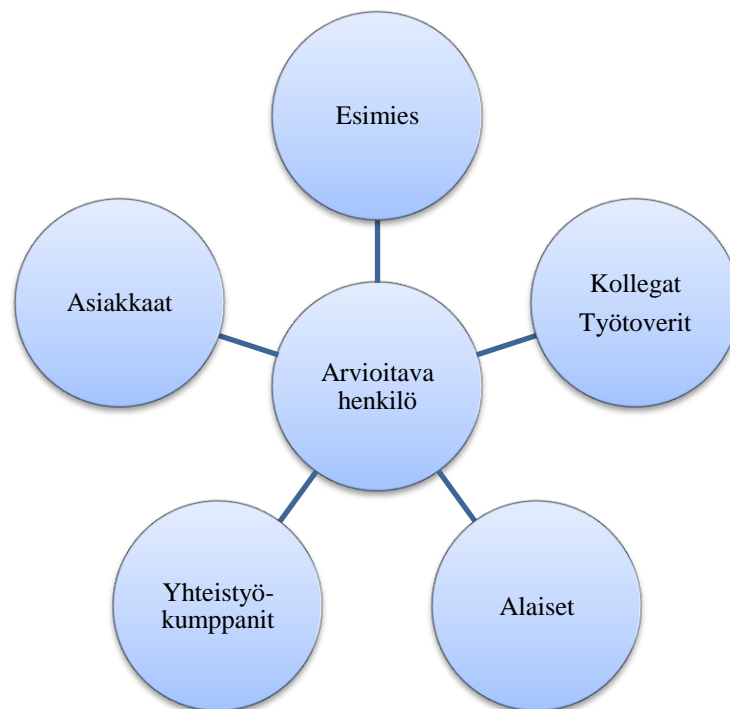
Henkilöstön tyytyväisyyttä voidaan seurata säännöllisillä henkilöstökyselyillä. Palaute on kerättävä systemaattisesti. Sydänmaanlakan mielestä (2007, 224) palautejärjestelmien on toimittava organisaation eri tasoilla ja palaute on nähtävä kaiken oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytyksenä. Palautejärjestelmää voidaan tarkastella palautteen antajan, palautteen sisällön ja käytettävien työkalujen näkökulmasta (Sydänmaanlakka 2007, 288). Sydänmaanlakan mukaan (2007, 65) palautteen sisältönä voi olla yksilön suoriutuminen ja osaaminen, tiimin tehokkuus, osaaminen ja tyytyväisyys tai organisaatiotasolla yrityksen talous, osakekurssi ja asiakas- tai henkilöstötyytyväisyys. Järvinen korostaa, että toimivassa työyhteisössä keskustellaan jatkuvasti ja järjestetään tilaisuuksia palautteen antamiseksi. Työn sujuvuutta ja tuloksia voidaan arvioida kehityskeskustelujen lisäksi tiimipalavereissa, osastokokouksissa ja koko organisaation tilaisuuksissa. (Järvinen 2004, 47.)

Kehäteorian avulla voidaan tarkastella jokaisen ryhmän jäsenen asennoitumista suhteessa muuhun ryhmään. Kehän ytimelle ja sitä ympäröiville kehille annetaan merkityssisällöt. Yleensä ytimeen kuuluvat omistajat, johtajat ja tärkeimmät pelaajat eli työyhteisöissä avaintyöntekijät. Ytimeen kulminoituu määrätietoisin asenne, älykkyys, tunne ja sen kontrolli. Ytimeen kuuluvat ovat innostuneita, kilpailullisia, vastuullisia ja itsenäisiä. Lähinnä ydintä ovat luottopelaajat, jotka asennoituvat myönteisesti, työskentelevät ryhmän eteen ja venyvät paineessa. Seuraavalla kehällä sijaitsevat minäkeskeiset, helposti ärsyyntyvät, epävakaaat yksilösuorittajat ja alisuoriutujat, jotka motivoituvat omista saavutuksistaan. Uloimpana kehällä ovat tiimin uudet jäsenet tai individualistit, joilla on vain vähäisiä kontakteja tiimiin ja jotka kritisoiivat ja kyseenalaistavat jatkuvasti, eikä heillä ole osuutta onnistumisiin tai tappioihin. (Korpi & Tanhua 2008, 81–83.)

Jääkiekkovalmennuksessa käytetään kehäteoriaa analysoitaessa menestyneiden ja vähemmän menestyneiden joukkueiden sisäistä dynamiikkaa. Jokainen joukkueen jäsen arvioi ensin oman sijaintinsa kehällä ja sen jälkeen muut joukkueen jäsenet kommentoivat kyseisen arvion. Lopuksi keskustellaan yksilöiden itsensä mahdollisista yli- tai aliarvostuksista. Etenkin yliarvostuksia kritisoidaan kovallakin palautteella. Toisaalta jos joku aliarvostaa itseään, niin ryhmän arvostus lisää itsetuntoa. (Korpi & Tanhua 2008, 81.)



Sydänmaanlakka (2007, 65–66) on jakanut käytettävät työkalut palautteen saajan mukaan. Yksilöpalaute voi olla vapaamuotoinen, se voidaan antaa suunnittelu- ja kehityskeskustelussa tai se voidaan tehdä soveltuvuusarviona tai palautekyselynä. Tiimipalaute annetaan tiimistä tai tiimin jäsenille. Yrityspalautteen työkaluina ovat henkilöstökyselyt, asiakastyytyväisyystutkimukset, perehdytyskyselyt, lähtöhaastattelut, laatuauditit, talousraportit ja yrityskuvatutkimukset. Kun palautetta saadaan mahdollisimman monelta suunnalta, esimerkiksi esimiehiltä, alaisilta, kollegoilta ja yhteistyökumppaneilta, puhutaan 360 asteen palautteesta.



**KUVIO 8. Työskentelyä arvioidaan 360° -palautteen avulla (Valpola 2002, 59)**

Valpolan mukaan (2002, 59) 360 asteen palaute on saanut nimensä kompassista eli palautetta saadaan joka puolelta: itsensä arvioinnin lisäksi esimiehiltä, alaisilta, työka- vereilta, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta (kuvio 8). Kun kysely toteutetaan kirjjal- lisenä ja yrityksen arvoja ja toivottuja toimintatapoja ajatellen, niin tuloksena saadaan oman arvion lisäksi käsitys muiden näkemyksestä.

Ryhmäpalaute helpottaa esimiehen työtä, kun esimies ei muuten saa riittävästi tietoa alaisen työsuorituksesta. Palautteen antajiksi voidaan valita esimiehen lisäksi muuta- ma työntekijän kollega, asiakas tai muu hyvä informaation lähde. Arvioitava voi myös esittää toiveen, keneltä palautetta pyydetään. Jos palautetta saa sellaiselta henkilöltä,

johon luotetaan, niin se vaikuttaa motivoivasti palautteen vastaanottamiseen. (Jalava 2001, 105.)

Susan Scott moittii (2009, 29–31) 360 asteen palautetta, koska sitä voidaan antaa nimettömänä. Etenkin jos palautekeskusteluja käydään kerran tai kaksi vuodessa ja nimettömänä annetun palautteen pohjalta, niin palautetta on vaikea hyväksyä, koska itse alkuperäinen tilanne ei enää muistu mieleen. Palautteella ei myöskään ole toivottuja vaikutuksia käyttäytymiseen ja toimintaan, jos sitä ei kuulla suoraan asianosaiselta. 360 asteen palaute on jopa vahingollista, sillä nimettömänä annettu palaute ei ota huomioon palautteen antajan todellisia ajatuksia ja tunteita.

Susan Scott suosittaleekin (2009, 38) 365 asteen palautetta eli kasvokkain annettavaa palautetta. Palautetta annetaan vuoden jokaisena 365 päivänä. Se annetaan kasvokkain, jos vain se on mahdollista, mutta ei koskaan sähköpostilla. Palautetta annetaan välittömästi, kun sitä vaativa asia on tapahtunut. Myönteinen palaute on yhtä tärkeää kuin kriittinenkin palaute, oikeastaan jopa tärkeämpää. Palaute annetaan aina omin sanoin ja omien käsitysten perusteella.

Palautetta voidaan antaa ryhmäkeskusteluna tiimeille, kun henkilökohtaisia tavoitteita ei ole helppo määritellä. Teemoina voi olla kuluvan vuoden tavoitteet sekä yksikön että yrityksen kannalta, edellisen vuoden tai kauden tulokset, suorituksen mittaaminen ja kehityssuunnitelmat. Kehityskeskustelut voivat painottua tiimin tehtäviin ja vastuualueisiin, tiimin menestystekijöihin sekä osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. (Valpola 2002, 72–74.) Esimiestyön parantamiseksi esimiehille voidaan tehdä johtajuusarvioita, joissa palautetta kerätään nimettömänä esimiehiltä, alaisilta ja kollegoilta. Palautteen kokoajana voi toimia ulkopuolinen psykologi, jonka kanssa on mahdollista keskustella kehittämisalueista. (Sydänmaanlakka 2007, 67.)

Tulevaisuuden palautejärjestelmä voi toimia intranetissä Facebook -palvelun tapaan online-järjestelmänä. Järjestelmään voidaan antaa palautetta ja palaute kulkee kaikkiin suuntiin. Johto pystyy reagoimaan palautteeseen välittömästi. Nykymittarit tulevat muuttumaan kalentereihin sidotuista tai vuosirytmiiin perustuvista järjestelmistä etap-pisykleihin ja innostusta lisääviin sisältöihin ja tekemiseen perustuviin järjestelmiin. (Halava & Pantzar 2010, 43.)

Jokaisen organisaation jäsenen olisi ymmärrettävä palautteen merkitys oman kehityksensä kannalta. Sen lisäksi, että osaa antaa palautetta, sitä on osattava pyytää. Palautetta on annettava heti, kun siihen on aihetta. Tiimin kesken voidaan sopia mistä, milloin ja miten palautetta annetaan. Palautteen antamisessa on oltava aktiivinen, rehellinen ja aito. Palautteella kannustetaan ja lisätään työniloa. Jokainen voi toimia esimerkkinä muille. Toimiva ja säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino. (Sydänmaanlakka 2007, 68–69.)

## 5.6 Hyviä käytäntöjä

Oppia voi ottaa oman organisaation ulkopuolelta ja hyviä käytäntöjä voi hyödyntää omissa prosesseissa. *Benchmarking* on yrityksen toiminnan kehittämistä etsimällä parhaita käytäntöjä mm. toiminnan laadun tai tuottavuuden parantamiseksi. (Koskinen ym. 2005, 49). Vanhalan ym. mukaan (2002, 219) vertailu parhaisiin tunnettuihin käytänteisiin eli *best practice* auttaa tilanteissa, joissa halutaan saada aikaan muutoksia, sillä henkilöstön itsensä tekemät havainnot ja konkreettiset esimerkit ovat yleensä vaikuttavampia kuin yritysjohton puhe tai kehoitus.

Toisaalta Vanhala ym. (2002, 319) epäilee, että voiko kopioimalla hyviä käytäntöjä saada kilpailuetua, sillä ydinosaamista voi olla vaikea tunnistaa ja kopioida. Halava ja Pantzar arvioivat (2010, 25–26), että kopioimalla parhaita käytäntöjä ei erottauduta riittävästi markkinoilla ja yritysten johtaminen sekä liiketoimintaprosessit ovat liiaksi toistensa kaltaisia toimialasta riippumatta. Yhdenmukaisuus voi muuttua heikkoudeksi. Menestyneillä yrityksillä on omat kannusterakenteensa, työympäristön ominaispiirteensä ja käytäntönsä.

Tilastokeskuksen (2010, 17) työtyytyväisyyttä mitataan henkilöstökyselyillä. Kysymykset käsittelevät johtamista, työn sisältöä ja haasteellisuutta, palkkausta, kehittymisen tukea, työilmapiiriä ja yhteistyötä, työoloja, tiedonkulkua ja työnantajakuvaa. Työtyytyväisyysindeksiä verrataan edellisiin vuosiin ja pohditaan mahdollisia muutoksen syitä. Osana Tilastokeskuksen (2010, 24) tulostavoitteita arvioidaan asiakastyytyväisyyttä systemaattisella palautteen keräämisellä suurimmilta asiakkailta. Yhtenä kyselyn kohteena on henkilöstön ystävällisyys ja palvelukyky. Lisäksi Tilastokeskus tekee asiakastyytyväisyyskyselyn omalle henkilöstölleen henkilöstö-, yleis- ja taloushallinnonpalveluista sekä sisäisistä it-palveluista. Kyselyn tuloksien perusteella

arvioidaan ja kehitetään yksiköiden toimintaa ja tukiprosesseja. Tilastokeskuksen (2011, 5) tavoite- ja kehityskeskustelumenettely uudistettiin vuoden 2010 aikana. Käytäntöjä muutettiin joustavammiksi jakamalla keskustelut kolmeen moduuliin eli tavoitekeskusteluun, kehitys- ja urakeskusteluun sekä suorituksen arviointiin. Näitä voidaan yhdistellä tulosityksikön tarpeiden mukaan.

Accenturella esimiesten tehtävänä on varmistaa alaisten osaaminen ja työstä selviytyminen, viedä tietoa sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin, tunnistaa mahdolliset ongelmat ja reagoida niihin eli esimiehet ovat omien alaistensa lähimpiä valmentajia ja kehittäjiä. Accenturella kannustetaan työntekijöitä kysymään ja antamaan palautetta, sillä lähtökohtana on, että jokainen kantaa vastuun omasta työstään, toimii tiimensä hyväksi ja tukee tarvittaessa muita. (Rissa 2009, 14–17.)

Cloetta Fazer Makeiset Oy:ssä on käytössä SATT -mittaus, jolla mitataan sisäisen asiakkaan tyytyväisyyttä. Tiedon tuottaminen ja jakaminen sekä neuvojen ja palautteen antaminen ovat mittauksen tarkoittamia sisäisen asiakkaan palveluja. Jokainen yksikön työntekijä valitsee kerran vuodessa tietynä ajankohtana henkilön, jolle haluaa antaa palautetta. Palautteen antaja täyttää etukäteen lomakkeen ja sopii tapaamisesta, jossa palaute käydään läpi. Samalla sovitaan kehittämiskohteista ja ne kirjataan muistiin. Lomakkeista tehdään yhteenveto esimiehille, mutta vastuu sovituista asioista on palautteen antajalla ja saajalla. (Valpola 2002, 68–69.)

ABB Oy:ssä panostetaan työturvallisuuteen, ja järjestystä ja siisteyttä mitataan tarkastuskierroksilla. Niistä laadittavat palautetaulut ovat nähtävillä työpaikoilla. Palaute- tauluja pidetään tärkeänä ja näkyvänä viestintäkanavana. Lisäksi neljännesvuosittain pidetään työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyvä kokous, jossa käsitellään palaute menneestä. (Rissa 2009, 22–23.)

Lemminkäinen Infra Oy:n toimintatapoihin kuuluu aluepäällikkö Korhosen mukaan (2011) kerran viikossa käytävät palaverit, johon osallistuu esimiesten lisäksi työntekijöiden edustaja. Ajankohtaisten ja työturvallisuuteen liittyvien asioiden lisäksi palaverissa annetaan ja saadaan palautetta. Käsitellyt asiat kirjataan pöytäkirjaan ja sovittujen asioiden toteutumista seurataan. Rutiineihin kuuluu myös työpäivän aloittaminen koneasemalla yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Kokoontuminen on kaikille pakollinen vapaamuotoinen tilaisuus, jossa käydään läpi jokaisen työtehtävät, mutta

se on myös mahdollisuus palautteen antamiseen ja saamiseen. Lemminkäinen Infra Oy toteuttaa vuosittain henkilöstökyselyn. Vastauksissa kaivataan lisää palautetta, vaikka sitä muutenkin annetaan esimerkiksi paljon. Palautejärjestelmät perustuvat organisaation omiin toimintaohjeisiin.

### **5.7 Palautejärjestelmän kehittäminen**

Palautetta voi saada omilta esimiehiltä, oman tiimin jäseniltä, muilta työntekijöiltä ja asiakkailta. Palautetta voidaan antaa omille esimiehille, oman tiimin jäsenille ja muille työntekijöille. Palautetta voidaan kerätä henkilöstökyselyillä ja asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Palautetta voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 65.)

Työyhteisön keskinäinen keskustelu työyhteisön jäsenien roolista ja siinä käyttäytymisestä mahdollistaa vahvuuksien tietoisesti hyödyntämisen sen lisäksi, että samalla opitaan tuntemaan toisensa ja toisten tapa ajatella ja käyttäytyä. Erilaisuutta voidaan hyödyntää työyhteisön voimavarana. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 130–131.) Valmentava johtaja näyttää esimerkkiä ja kehittää palautekulttuuria antamalla, vastaanottamalla ja pyytämällä palautetta. Palauteaitojen opettelu on vuorovaikutuksen harjoittelusta. Palaute lisää itsetuntemusta ja kehittymistä työssä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 238–239.)

#### *Palautejärjestelmän kehittäminen*

Palaute pitäisi kohdistaa konkreettiseen toimintaan ja kertoa, mitä käyttäytymisessä pitäisi muuttaa. Ongelmat pitäisi käsitellä tilanelähtöisesti eikä henkilöön kohdistuen. Järvisen mukaan (2008, 97–98) esimiehelle ei useinkaan uskalleta antaa palautetta, koska auktoriteettiasemassa olevia henkilöitä pelätään. Voidaan myös kuvitella, että esimies tietää sanomattakin, miltä toisesta tuntuu tai mitä toinen ajattelee. Vaikeus antaa suoraa palautetta omalle esimiehelle koskee kaikkia organisaation jäseniä, niin työntekijän suhdetta omaan lähiesimieheen kuin esimiehen suhdetta omaan esimieheen. Palautteen antamista pitäisi pitää kehittymishaasteena. Näin esimies voi parantaa johtamistapaansa ja tukea paremmin alaisiaan.

Masters ja Wallace (2011, 90) korostavat, että puutteellinen suullinen viestintä voi aiheuttaa ongelmia työyhteisössä esimerkiksi väärinkäsityksinä. Etenkin tiimityöskentely vaatii kommunikointia työn suorittamiseksi. Puheessa kannattaa esittää ensin pääkohdat ja vasta sen jälkeen paneutua yksityiskohtiin. On puhuttava selkeästi, ystävällisesti ja käyttää myönteisiä ilmauksia. On hyvä ajatella ennen puhumista. On myös muistettava pyytää anteeksi, jos on erehtynyt.

Sanaton viestintä koostuu eleistä, ilmeistä, katsekontaktista ja vaikkapa asennosta. Sanaton viestintä on Mastersin ja Wallacen mukaan (2011, 91) vielä merkityksellisempää kuin suullinen viestintä, sillä tilanteessa, jossa sanaton viestintä on ristiriidassa suullisen viestinnän kanssa, uskotaan enemmän sanatonta viestintää. Sanattomalla viestinnällä voidaan myös korostaa suullisen viestin merkitystä, esimerkiksi osoittamalla sormella tai nyökkäämällä hyväksyvästi.

Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri ovat edellytyksenä poikkeavien ja kriittisten näkemysten esittämiselle. Ongelmien ja virheiden tuontia esille ei pitäisi karttaa, sillä se johtaa helposti ajattelun yksipuolistumiseen. Virheen sattuessa se pitäisi myöntää, ottaa siitä opiksi ja estää virheen uusiutuminen. Tähän tarvitaan myös yritysjohdon ja esimiesten esimerkkiä. (Vanhala ym. 2002, 218–219.)

Sydänmaanlakan (2007, 64) malliesimerkki hyvästä palautteen systemaattisesta antamisesta on huippujääkiekkjoukkue. Huippusuorituksen ja hyvän suorituksen ero voi olla pieni, mutta merkityksellinen, ja eron tekee valmentaja jatkuvalla palautteella. Työyhteisössä valmentaminen on jatkuva prosessi esimiehen ja alaisen välillä, ja siinä käydään dialogia nykyisestä ja tulevasta suorituksesta.

## **6 HENKILÖSTÖTUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Henkilöstökyselyn avulla yritän selvittää, miten kohdeorganisaation palautejärjestelmää voi kehittää. Palautejärjestelmän pitäisi tukea esimiestyötä ja auttaa kehittämään sitä. Selvitän nykytilanteen eli henkilöstön käsitykset ja toiveet palautteen saamisesta ja antamisesta, pitääkö kohdeorganisaation henkilöstö palautetta tärkeänä sekä saadaanko työstä palautetta riittävästi. Oletuksena on, että kysely vahvistaa ennakkokäsityksiä, palautetta ei anneta systemaattisesti ja palautetta halutaan enemmän kuin saa-

daan. Palautetta kaivataan etenkin esimiehiltä ja palautetta halutaan saada hyvin suoritusta työstä. Palautetta ei olla valmiita antamaan kovinkaan helposti.

Kysely toteutetaan kirjallisesti ja kohteena on koko sataman Carlsonin henkilökunta, niin esimiehet kuin alaisetkin. Kyselylomake jaetaan jokaiselle henkilökohtaisesti ja tarvittaessa neuvotaan lomakkeen täyttämässä. Jokaisella on mahdollisuus myös vapaamuotoiseen viestiin. Kysyn vastaajilta, keneltä kaikilta he saavat ja kenelle kaikille he antavat palautetta ja miten palautteen saaminen vastaa omia toiveita.

## **6.1 Oy Carlson**

Oy Carlson on vuonna 1859 perustettu perheyritys. Yrityksen pääkonttori ja keskusvarasto sijaitsevat Kuopiossa ja sillä on rautakauppoja Kuopion lisäksi Joensuussa, Varkaudessa, Savonlinnassa ja Mikkelissä ja näiden lisäksi tavaratalot Kuopiossa, Joensuussa ja Mikkelissä. Yrityksen liikevaihto on noin 100 miljoonaa euroa ja se työllistää yli 400 henkilöä. Oy Carlson on toimialansa johtavin yksityinen rautakauppa- ja tavarataloketju Itä-Suomessa. (Tietoa Carlsonista 2011.)

Oy Carlsonin toiminta-ajatuksena on asiakkaiden tarpeiden täyttäminen hyvällä palvelulla ja laadukkailla tuotteilla ja toiminta perustuu henkilökohtaiseen palveluun, monipuolisiin valikoimiin ja kilpailukykyisiin hintoihin. Toiminta-ajatuksessa korostuu asiakkaiden tarpeet ja asiakaspalvelun tärkeys. Oy Carlson toimii useilla toimialoilla, kuten rakennustarvikkeiden, urheiluvälineiden, kodinkoneiden, astioiden, vaatetuksen ja kosmetiikan vähittäis- ja tukkukaupassa sekä maahantuonnissa (Tietoa Carlsonista 2011).

Tutkimuksen kohteena on Oy Carlsonin Mikkelin satamassa toimiva rautakauppa ja sen henkilöstö. Rautakaupassa työskentelee tällä hetkellä 27 henkilöä, joista kuusi on esimiesasemassa. Henkilökunnasta naisia on kahdeksan ja miehiä yhdeksäntoista. Henkilöstö on hyvin eri-ikäistä.

## **6.2 Tutkimusmenetelmät**

Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisia eli määrällisiä että kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Laadullisilla menetelmillä tutkitaan eri-

tyisesti liikkeenjohdon ja yritystalouden ilmiöitä, esimerkiksi kun tutkitaan ihmisten toimintaa ja sosiaalisia prosesseja, jotka liittyvät johtamiseen tai organisaatioihin. (Koskinen ym. 2005, 15.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös testata tutkimushypoteeseja, mutta ne yleensä muotoillaan hypoteeseiksi vasta tutkimuksen ja analyysin edetessä (Alasuutari 1999, 269). Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat haastattelu- ja havainnointimenetelmät, dokumentit sekä narratiiviset ja keskusteluaineistot. Menetelmän valinta perustellaan tutkimuksessa, kuten myös tutkimuksen laajuus. Yleensä laadullinen tutkimus keskittyy yhteen tapaukseen, esimerkiksi yhteen yritykseen tai yrityksen osastoon. (Koskinen ym. 2005, 45.)

Laadullinen tutkimus voi Koskisen ym. mukaan (2005, 24) olla tilastollisin menetelmin hankitun tiedon syventämistä, sillä laadullinen tieto auttaa ymmärtämään löydetyn tilastollisen suhteen syitä. Tapaus- eli casetutkimus keskittyy useimmiten yhteen yrityksen tai sen osaston tapaukseen tai prosessiin. Casetutkimus on yleisimpiä liiketaloudellisen tieteen laadullisia tutkimusmenetelmiä (Koskinen ym. 2005, 154).

Ojasalon ym. mukaan (2009, 109) määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Tyypillinen määrällinen tutkimusmenetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu. Kysely tehdään perusjoukosta valitulle otokselle. Kysely toteutetaan kaikille samanlaisena ja tarkoituksena on testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. (Ojasalo ym. 2009, 93.)

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonhankintamenetelmistä. Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoa suurelta joukolta nopeasti ja edullisesti. Kysely tuottaa numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Kysely voidaan toteuttaa mm. postitse lähetettävänä kyselynä, Internet-kyselynä, puhelimitse tai kasvokkain. Postin tai Internetin kautta tehtävien kyselyjen haittapuolena voi olla se, että vastaamista ei voi avustaa. Mutta toisaalta henkilökohtaisesti tehtävissä kyselyissä voi haastattelijan ja vastaajan vuorovaikutus haitata esimerkiksi arkaluontoisiin kysymyksiin vastaamista. (Ojasalo ym. 2009, 108.) Järvisen mukaan (2001, 119) voi olla perusteltua teettää henkilöstökysely ulkopuolisen tahon, esimerkiksi konsultin toimesta, jotta vastaajat voisivat luottaa, että heidän henkilöllisyytensä jää ainoastaan kyselyn tekijän tietoon. Henkilöstöhallintoakaan ei aina pidetä tarpeeksi neutraalina ja osa vastaajista saattaa



jättää vastaamatta kyselyyn. Nimettömänä vastaamista ei yleensä suositella, jotta vastaajat ottaisivat vastuun mielipiteistään.

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin luonnollisten tilanteiden tutkimukseen sekä yrityksen tai sen toiminnan yksityiskohdan tutkimukseen. Oman tutkimukseni toteutustapana on casetutkimus, sillä keskityn vain yhteen yritykseen ja sen tiettyyn toimipaikkaan. Perehdyn palautejärjestelmään teoriassa ja käytännössä, kerään aineistoa kyselyllä ja mietin kehittämisehdotuksia.

Teen kohdeorganisaation henkilöstölle kyselyn, jonka avulla selvitän palautteen antamista ja vastaanottamista työyhteisössä. Kyselyn tarkoituksena on täydentää opinnäytetyöni teoriaa, sillä lähtökohtana on, että työyhteisöissä annetaan ja saadaan palautetta liian vähän eikä palautteen merkitystä ymmärretä liiketoiminnan menestyksen ja henkilöstön kehittämisen kannalta. Kysely on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Strukturoidulla kyselylomakkeella on valmiit vastausvaihtoehdot sekä kolme avointa kysymystä. Pyrin kuvailemaan vastausten avulla nykyisen palautejärjestelmän toimivuutta kohdeorganisaatiossa ja yritin selvittää sitä kysymällä työyhteisön jäseniltä heidän saamastaan ja antamastaan palautteesta.

### **6.3 Tutkimusaineisto**

Laadullisessa tutkimuksessa haetaan aineiston avulla uusia näkökulmia. Koskisen ym. mukaan (2005, 62–63) faktanäkökulma välittää lähteiden käyttämää tietoa. Lomake eli surveytutkimus on pitkälle kehitetty faktanäkökulman sovellutus, jolla halutaan saada vastaajilta tietoja erilaisista tosiasioista. Tyypillisiä kysymyksiä ovat vastaajia ja heidän sosiaalista asemaansa kuvaavat tiedot, kuten ikä, sukupuoli ja ammatti. Lisäksi vastaajilta kysytään heidän käyttäytymisestään ja asenteistaan. Vastaajien oletetaan vastaavan rehellisesti eli tähän perustuu termi faktanäkökulma.

Casetutkimuksessa on tärkeää, että menetelmä aineiston keräämiseksi on mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja siihen soveltuu sekä kvantitatiivinen että laadullinen menetelmä. Casetutkimuksen ydin on kuitenkin tavassa tehdä johtopäätökset. (Koskinen ym. 2005, 157–158.) Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja pyritään pelkistämään havainnot mahdollisimman suppeaksi joukoksi. Havaintoja yhdistetään yhteisten piirteiden perusteella. Laadullisessa analyysissä erot

havaintojen välillä ovat merkityksellisiä. Aineistoa ei käsitellä tilastollisin menetelmin, ei esimerkiksi lasketa havaintojen keskiarvoa tai todennäköisyyttä. (Alasuutari 1999, 38–43.)

Tutkimukseen kuuluu, että tutkimus johtaa tulkintaan. Aineistolähtöisessä tulkinnassa valitaan, mitä aineistosta poimitaan johtopäätösten tekemistä varten. Valinnan perusteena voi olla esimerkiksi teoreettiset seikat, julkiset keskustelut, politiikka tai rahoittajien näkemykset. (Koskinen ym. 2005, 229–230.) Laadullisessa analyysissä viitataan teoreettiseen viitekehykseen ja muuhun tutkimukseen ja tavoitteena on havaintojen kuvaus niin, että se kattaa koko aineiston. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan viitata myös yksittäiseen tapaukseen aineistossa. (Alasuutari 1999, 52.)

Havaintoaineistoa voidaan kerätä kyselyllä ja haastattelulla, systemaattisessa kokeessa, tietokannoista tai havainnoimalla. Ihmisistä voidaan kerätä objektiivista tietoa, kuten ikä tai ammatti, sekä subjektiivista tietoa, kuten käsityksiä, asenteita tai käyttäytymisen syitä. (Korhonen 2003, 66–67.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätty aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin. Otoksen perusteella saadun aineiston pitää kuvata koko perusjoukkoa, ja tätä voidaan arvioida tilastollisen päättelyn avulla. (Ojasalo ym. 2009, 110.)

Kerätyn aineiston tutkimusyksiköiden muuttujille annetaan arvo, joka voi olla numero tai kirjainsymboli. Esimerkiksi kun tutkimusyksikkönä on henkilö, jonka muuttujina ovat mies ja nainen, voi muuttuja miestä symboloida luvulla 1 tai kirjaimella m. Naisen symboli voi olla luku 2 tai kirjain n. Kerätty aineisto muutetaan taulukkomuotoiseksi. Analyysi on lukujen ja niiden välisten tilastollisten yhteyksien argumentointia. (Alasuutari 1999, 34.) Tilastollisia menetelmiä ovat perustavat menetelmät ja monimuuttujamenetelmät. Perustaviin menetelmiin kuuluvat keskiluvut, hajontaluvut, ristintaulukointi, korrelaatio ja riippuvuusluvut. Keskilukuja ovat moodi, mediaani ja keskiarvo. Hajontalukuja ovat keskihajonta, vaihteluväli, vaihteluvälin pituus, variaatiosuhde ja variaatiokerroin. Monimuuttujamenetelmillä käsitellään useita muuttujia samanaikaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 119–120.)

Vastaajan asennetta havaintoyksikköä kohtaan mitataan Likertin asteikolla eli halutaan tietää kasvaako vai pieneneekö samanmielisyys, ja sen perusteella havaintoyksiköt voidaan asettaa järjestykseen mitatun ominaisuuden suhteen. (Kananen 2008, 21–

22). Tutkimuksessa voi käyttää myös Stapelin asteikkoa kuvaamaan yhtä havaintoyksikön ominaisuutta kerrallaan. Esimerkiksi saatu palaute on kannustavaa viisiportaisella Stapelin asteikolla -2, -1, 0, +1 tai +2, jolloin kannustavalle palautteelle voi laskea painotetun keskiarvon tai tutkittavan yksikön kokonaispistemäärän. (Kananen 2008, 28.)

### *Henkilöstökysely*

Kysely jaettiin paperisena lomakkeena jokaiselle kohdeorganisaation jäsenelle täytettäväksi (liite 1). Päädyin paperiseen lomakkeeseen Internet-kyselyn sijasta, koska vain muutamalla työyhteisön jäsenellä on käytössään henkilökohtainen sähköpostiosoite. Myöskään kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta käyttää tietokonetta työpaikalla. Koska halusin kaikkien osallistuvan kyselyyn, pidin kyselylomaketta parempana vaihtoehtona kuin haastattelua. Lomaketta jakaessani kerroin jokaiselle erikseen tutkimuksen tarkoituksesta ja että jokaisen vastaus on tärkeä. Kyselylomakkeen alussa oli myös kerrottu tutkimuksen tarkoituksesta.

Lupasin auttaa, jos lomakkeen täyttämässä on hankaluuksia, mutta kukaan ei tarvinnut apua. Kerroin myös, että ainoastaan minä itse käsitelen vastauslomakkeita, niitä ei anneta kenellekään muulle luettavaksi ja lomakkeet hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Vastaukset käsitellään nimettöminä yhteenvetoina eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu vastausten perusteella. Kysely oli etukäteen tarkastettavana kohdeorganisaation henkilöstöpäälliköllä, mutta hänellä ei ollut siihen mitään muutettavaa tai lisättävää. Kysely toteutettiin 29.9. – 7.10. eli vastausaikaa oli reilu viikko. Sain suurimman osan vastauksista muutaman päivän aikana ja muistutin palauttamisesta vielä loppuviikosta, jos en ollut saanut lomaketta.

Keräsin aineistoa sekä valmiilla vastausvaihtoehdoilla että avoimilla kysymyksillä. Valmiit vastausvaihtoehdot ovat helppoja ja nopeita valita, ja uskonkin, että se houkutteli osallistumaan kyselyyn. Vastausten käsittelyn nopeuttamiseksi vastausvaihtoehdot oli numeroitu valmiiksi kyselylomakkeelle. Avoimilla kysymyksillä voi kerätä tietoa paremmin ja monipuolisemmin kuin valmiilla vaihtoehdoilla, mutta avoimiin kysymyksiin ei ole helppo saada vastauksia. Kaikki kohdeorganisaation jäsenet vastasivat viiteen ensimmäiseen kohtaan eli valmiisiin vaihtoehtoihin. Avoimiin kysymyk-

siin vastasi 22 henkilöä 27:stä eli niiden osalta vastausprosentiksi tuli 81. Luvussa ovat mukana kaikki vähintään yhteen avoimeen kysymykseen vastanneet.

Lomakkeella kysyin aluksi vastaajan taustatietoja, sukupuolen ja ikäryhmän lisäksi asemaa työyhteisössä eli halusin tietää, onko vastaaja esimies vai alainen. Vastauksien avulla halusin etsiä riippuvuuksia taustatietojen ja vastausten välillä. Vastaajalta kysyttiin, saako hän palautetta esimiehiltä, alaisilta, tiimin jäseniltä, muilta työkavereilta tai asiakkailta. Samoin kysyttiin, kenelle kaikille vastaaja antaa palautetta. Vastaaja voi myös kertoa, saako hän palautetta sopivasti vai liian paljon tai liian vähän. Lisäksi kysyin, miten usein palautetta saadaan tai annetaan, vaihtoehtoina oli vähintään kerran päivässä, vähintään kerran viikossa, vähintään kerran kuukaudessa ja harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Yritin tämän avulla selvittää, miten yleistä palautteen saaminen ja antaminen on kohdeorganisaatiossa ja vastaako se toiveita.

Kysyin myös viittäoista erilaista ominaisuutta palautteen antamisesta ja saamisesta. Vastaaja sai merkitä taulukkoon, miten tärkeänä hän pitää esimerkiksi kahdenkeskistä palautetta tai julkista palautetta. Taulukossa oli vastausvaihtoehdot asteikolla 1–4 eli ei ollenkaan tärkeästä hyvin tärkeään. Tällä halusin selvittää, pidetäänkö palautetta yleensä tärkeänä ja missä muodossa se pitäisi saada sekä toivooko henkilöstö organisoitua palautejärjestelmää vai onko spontaani palaute parempi. Minua itseäni kiinnosti erityisesti, miten korjaavaan palautteeseen suhtaudutaan, eli voidaanko vastauksista päätellä, koetaanko se kielteiseksi vai pyritäänkö sen avulla parantamaan suoritusta.

Tavoitteenani oli tehdä helppoja mutta mielenkiintoisia kysymyksiä, jotta vastaajat haluaisivat osallistua kyselyyn. Toivoin, että vastaaja kokee palautteen saamisen ja antamisen tärkeäksi ja tuntee vaikuttavansa mielipiteillään palautejärjestelmän kehittämiseen. Numeroin palautetut lomakkeet, jotta niiden käsittely olisi helppoa, ja havaintomatriisiin syötettyjen tietojen tarkastaminen olisi vaivatonta. Käsittelin kyselyn vastaukset taulukkomuodossa jakaumina. Yritin selvittää ristiintaulukoinnilla riippuvuuksia eri muuttujien välillä, esimerkiksi miten ikä vaikuttaa palautteen haluamiseen, tai antaako esimies palautetta useammille kuin alainen.

Lomakkeella oli kolme avointa kysymystä. Ensiksi toivoin ehdotuksia palautejärjestelmän kehittämiseksi. Toiseksi halusin välittää henkilöstön antamaa korjaavaa tai kriittistä palautetta yrityksen johdolle tai toimipaikan esimiehille kysymällä, minkä

yhden asian vastaaja haluaisi muuttaa työyhteisössään. Kolmanneksi halusin tietää, mitä positiivista palautetta henkilöstö haluaa antaa yrityksen johdolle tai toimipaikan esimiehille kysymällä, mihin vastaaja on erityisen tyytyväinen työyhteisössään. Kaikille vastaajille oli sama kyselylomake ja jokaista oli mahdollista opastaa lomakkeen täyttämässä. Pyrin aineiston hankinnassa eettisyyteen ja olen saanut kohdeorganisaation hyväksynnän aineiston hankkimiseen. En johdatellut ketään vastaamaan tietyllä tavalla enkä myöskään painostanut ketään osallistumaan tutkimukseen. Analysoin aineistoa poimimalla siitä erilaiset teemat. Havainnot taulukoitiin ja tulkittiin kokonaiskuvana.

## 7 HENKILÖSTÖKYSELYN TULOKSET

Henkilöstökyselyyn vastasi koko perusjoukko, joten vastausprosentiksi tuli 100. Taulukoihin (liite 2) on koottu havaintojen lukumäärät eli muuttujien frekvenssit. Niiden perusteella on Excelillä tehty kuvioita kvantitatiivisen osuuden vastauksista. Kvalitatiivinen osuus käsiteltiin vastausten teemojen mukaan jaoteltuna. Taulukoissa 1–16 ovat vastausten jakaumat ja niistä tehdyt ristiintaulukoinnit ovat taulukoissa 17–23. Taulukkoon 24 on koottu kysymyksen 5 tulokset Stapelin asteikon mukaan laskettuina kokonaispistemäärinä. Taulukoissa ei ole suhteellista frekvenssijakaumaa eli osuuksia prosentteina, koska vastaajien kokonaismäärä jää alle 30:n.

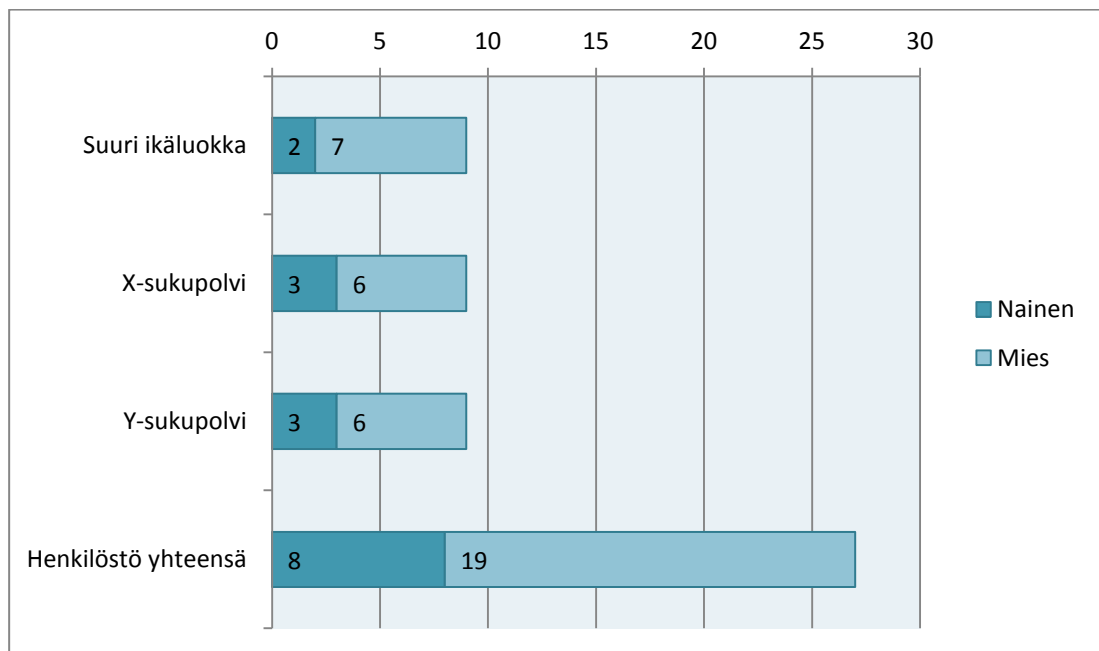
Kysymykset oli ryhmitelty lomakkeella niin, että ensin kysyttiin vastaajan taustatiedot, sitten yksityiskohtia palautetapahtumasta saajan näkökulmasta, seuraavaksi vastaavia asioita palautteen antajan näkökulmasta ja kolmanneksi mitä vastaaja toivoo samoista asioista. Vastaajilta tiedusteltiin myös, miten tärkeänä he pitävät erilaisia palautteeseen liittyviä ominaisuuksia. Palautteen tärkeyttä pyydettiin kuvaamaan neliporraisella asteikolla.

Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa palautetta yrityksen johdolle tai toimipaikan esimiehille. Vastaajilta toivottiin kehittämissuhteita palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta omassa työyhteisössä. Korjaavana palautteena pyydettiin ajatuksia, mitä työyhteisössä haluttaisiin muuttaa ja positiivisena palautteena, mikä asia on hoidettu omassa työyhteisössä hyvin. Kysymyksiä ei johdateltu mitenkään käsittelemään

tiettyjä teemoja. Muutosehdotukset niin kuin kiitoksetkin voivat olla mistä hyvänsä omaan työyhteisöön liittyvästä asiasta, ei siis välttämättä palautteeseen liittyen.

## 7.1 Palautetapahtuma

Taustatietojen avulla pyrittiin täsmentämään tutkittavaa ilmiötä sekä selittämään muuttujien ja ilmiöiden välisiä suhteita. Taustamuuttujina tiedusteltiin ensimmäisessä kysymyksessä sukupuolen ja sukupolven lisäksi asemaa työyhteisössä, vaihtoehtoina olivat esimies ja alainen. Nominaali- eli luokitteluasteikon havaintoyksikkö kuuluu vain yhteen luokkaan ja saadut tulokset laskettiin sen mukaan, montako kappaletta tai prosenttia kuuluu kuhunkin luokkaan. Kohdeorganisaatiossa on kuusi esimiesasemassa olevaa henkilöä, mutta koska vastaajista vain neljä ilmoitti olevansa esimies, niin on oletettavaa, että kaksi esimiehistä halusi vastata kyselyyn alaisen näkökulmasta, sillä myös esimies on jonkun alainen. Vastanneiden esimiesten osuus koko henkilöstöstä on niin vähäinen, että ei ole perusteltua jaotella vastauksia aseman mukaan.



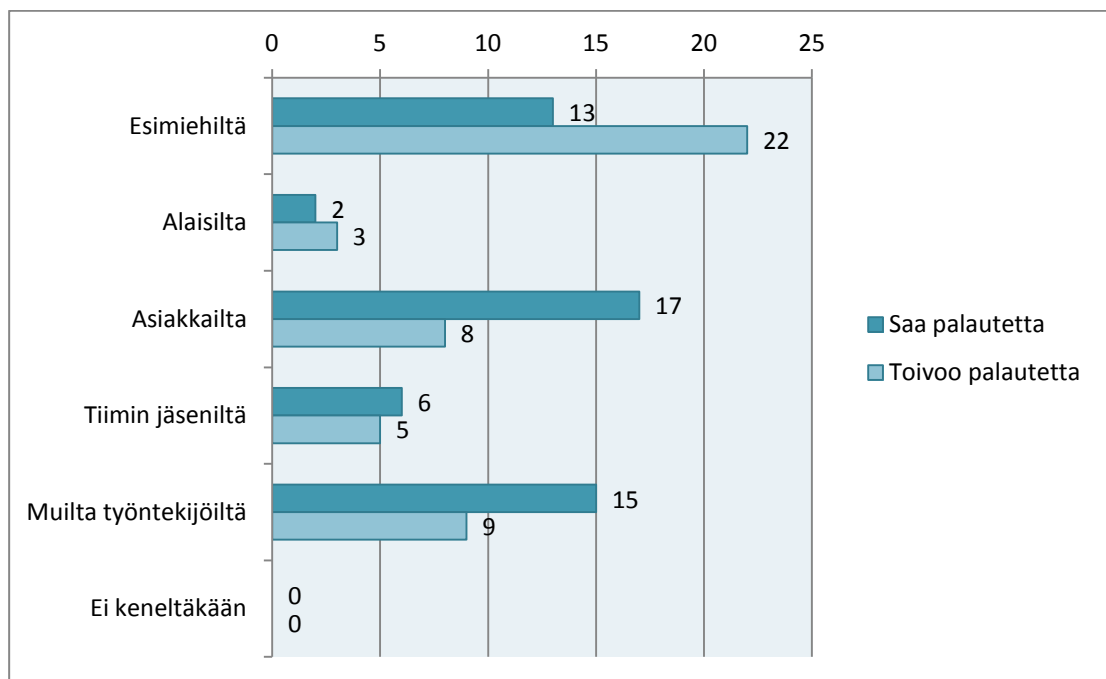
**KUVIO 9. Henkilöstö sukupuolen ja sukupolven mukaan**

Henkilöstöstä on noin 30 % naisia. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat ennen vuotta 1965 syntyneet ja heitä on kolmasosa henkilöstöstä. X-sukupolveksi nimitetään 1965–1980 –syntyneitä ja heitäkin on kolmasosa koko henkilöstöstä. Viimeinen kolmannes on vuoden 1980 jälkeen syntyneitä Y-sukupolveksi kutsuttuja nuoria työntekijöitä. Sekä naiset että miehet jakautuvat tasaisesti eri sukupolviin. (Kuvio 9.)

*Keneltä saadaan ja keneltä toivotaan palautetta sekä kenelle annetaan palautetta*

Kysymykset 2, 3 ja 4 olivat strukturoituja kysymyksiä, sillä niissä oli valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymysten 2, 3 ja 4 a-kohtana tiedusteltiin, keneltä palautetta saadaan, keneltä palautetta toivotaan ja kenelle palautetta annetaan. Kysymysten tarkoituksena oli pystyä pääättelemään, miten toiveet ja todellisuus vastaavat toisiaan. Lomakkeella oli valmiina vastausvaihtoehtoina esimies, alainen, asiakas, tiimin jäsen, muut työntekijät ja ei keneltäkään. Koska kohdeorganisaatiossa työskennellään tiimeittäin ja tiimeillä on oma vetäjänsä, oli tiimit eroteltu vaihtoehtoina muista työntekijöistä.

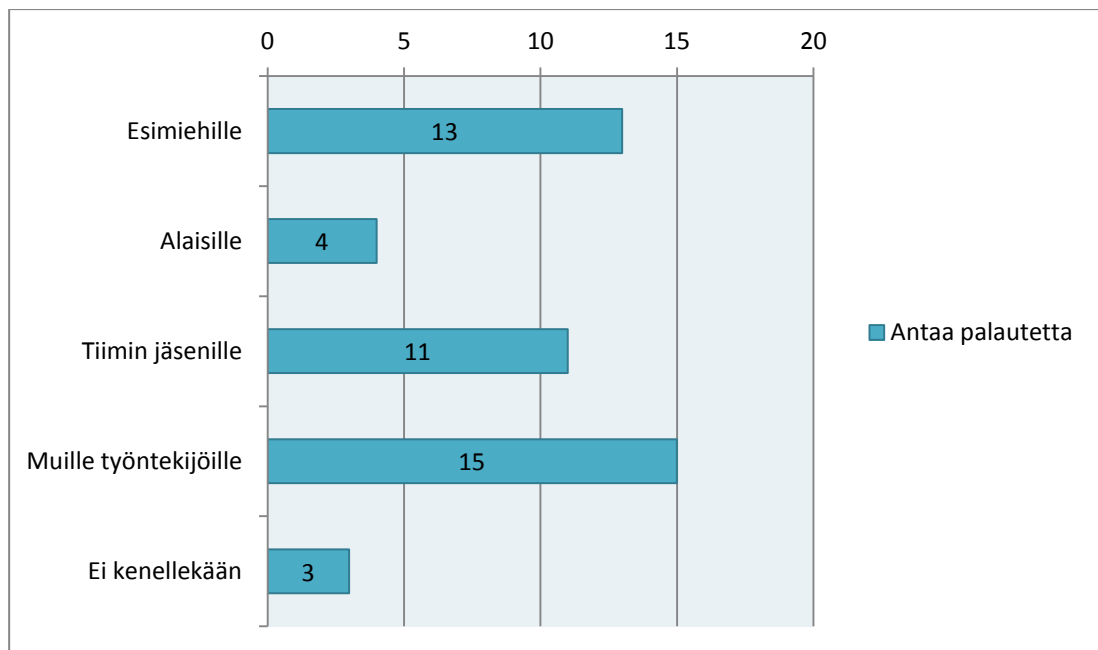
Vastausohjeessa pyydettiin valitsemaan kaksi tärkeintä vaihtoehtoa. Rajoituksen tarkoituksena oli saada eroja vastausten välille, sillä olisi ollut liian helppoa esimerkiksi valita kaikki vaihtoehdot. Jos joku oli vastatessaan valinnut esimerkiksi kolme vaihtoehtoa, hyväksyttiin ne kaikki lopulliseen tulokseen. Yleensä oli kuitenkin vastattu ohjeen mukaisesti. Kukaan ei ollut valinnut kaikkia vaihtoehtoja.



**KUVIO 10. Keneltä saadaan ja toivotaan saatavan palautetta**

Useimmat vastanneista saavat palautetta asiakkailta ja työyhteisön muilta työntekijöiltä. Oman tiimin jäseniltä ei yleensä saada palautetta, mutta sitä ei myöskään toivota enempää. Esimiehiltä saadaan palautetta vasta kolmanneksi eniten, vaikka heiltä toi-

voo saavansa palautetta ylivoimaisesti suurin osa vastanneista eli yli 80 %. Myös muilta työntekijöiltä asiakkaiden lisäksi toivotaan palautetta. Sekä asiakkailta että muilta työntekijöiltä saadaan palautetta enemmän kuin mitä on toivottu. Alaisilta ei saada paljonkaan palautetta, eikä sitä toivota kovin paljon. Mutta tämä johtunee vastanneiden esimiesten osuuden vähyydestä. Toisaalta voi sanoa, että 50 % vastanneista esimiehistä saa palautetta alaisilta ja 75 % vastanneista esimiehistä toivoo palautetta alaisilta. Kaikki saavat ja haluavat saada palauteta ainakin joltakin, sillä vastausvaihtoehtoa ”Ei keneltäkään” ei valinnut kukaan kumpaankaan kysymykseen. (Kuvio 10.)



**KUVIO 11. Kenelle annetaan palautetta**

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet antavat palautetta. Ainoastaan kolme vastaajaa eli noin 11 % kaikista vastanneista ei anna palautetta kenellekään. Eniten palautetta annetaan muille työntekijöille. Sekä esimiehille että tiimin jäsenille annetaan palautetta lähes yhtä paljon. Johtuen esimiesten vähäisestä määrästä kovinkaan monelle alaiselle ei anneta palautetta. Koska asiakkaille ei anneta palautetta, sitä vaihtoehtoa ei tässä kysymyksessä ollut ollenkaan. (Kuvio 11.)

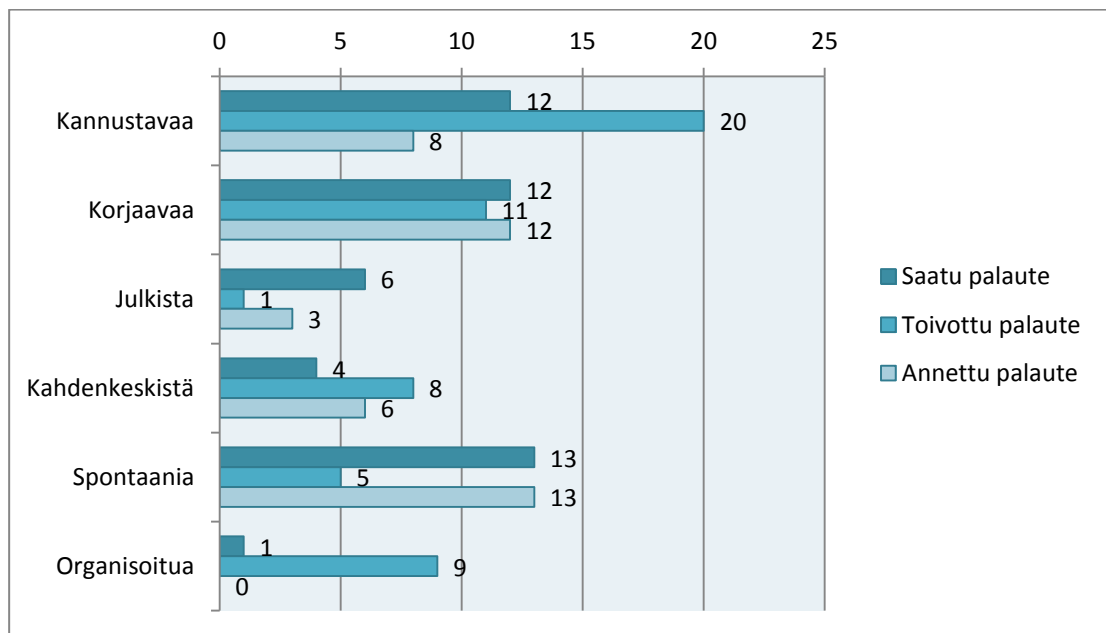
#### *Millaista palautetta saadaan, toivotaan ja annetaan*

Kysymysten 2, 3 ja 4 b-kohdassa pyydettiin merkitsemään kaksi tärkeintä ominaisuutta saadusta, annetusta ja toivotusta palautteesta. Valmiit vaihtoehdot olivat jokaisessa kysymyksessä kannustavaa tai kehuva, korjaavaa tai kielteistä, julkista, kahdenkes-



kistä, spontaania (välitöntä, oma-aloitteista) sekä organisoitua (suunnitelmallista tai järjestettyä, esimerkiksi kehityskeskustelu).

Vaihtoehtoja oli selvennetty toisella sanalla tai sulkeissa olevalla kuvailulla, jotta kaikille vastaajille tulisi samanlainen mielikuva, mitä kyseisellä termillä tarkoitetaan. Näissäkin kysymyksissä haluttiin rajoittaa valintojen määrää kahteen, jotta vastauksien välille saataisiin eroja. Vaihtoehdot eivät olleet toisiaan pois sulkevia ja yhdessä kysymyksessä kysyttiin useita eri asioita. Tämä on tarkoituksella tehty näin, koska muuten vastaajan olisi pitänyt valita aina toinen kahdesta, esimerkiksi joko kannustava vai kielteinen palaute, tai julkinen vai kahdenkeskinen palaute. Jos vastaaja oli valinnut useamman kuin kaksi vaihtoehtoa, myös se hyväksyttiin tuloksiin. Useimmat olivat vastanneet ohjeen mukaisesti. Vastauksia eli palautteen ominaisuuksia olisi voinut mitata myös Stapelin asteikolla ja laskea painotettuja keskiarvoja tai kokonaispistemääriä. Tässä ei kuitenkaan laskettu näin, koska sen ei arveltu tuottavan lisää informaatiota.



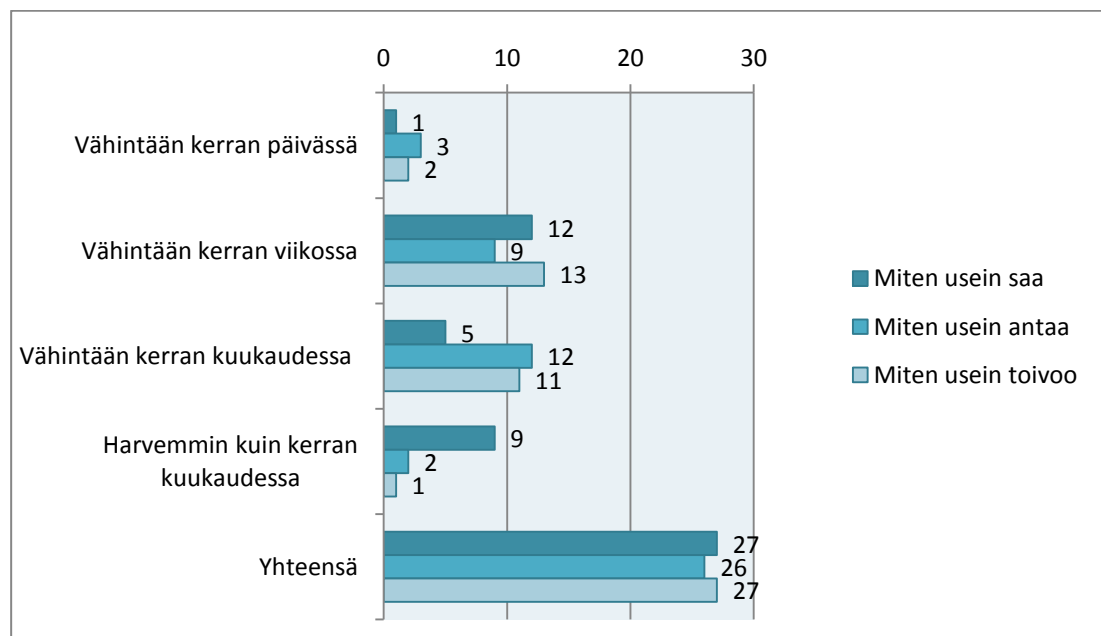
**KUVIO 12. Millaista palautetta saadaan ja toivotaan**

Saatu palaute on useimmiten spontaania ja melkein yhtä usein kannustavaa tai korjaavaa palautetta. Vastaajat toivovat enemmän kannustavaa palautetta kuin korjaavaa palautetta. Palaute on useammin julkista kuin kahdenkeskistä, mutta palautteen toivotaan olevan kahdenkeskistä. Organisoitua palautetta toivotaan huomattavasti enemmän kuin sitä saadaan. Korjaavaa palautetta kuten spontaaniakin palautetta annetaan yhtä

paljon kuin niitä saadaan. Kannustavaa palautetta annetaan vähemmän kuin sitä saadaan ja hyvin paljon vähemmän kuin sitä toivotaan. Julkista palautetta annetaan vähemmän kuin sitä saadaan, mutta kahdenkeskistä palautetta annetaan enemmän kuin sitä saadaan. Organisoitua palautetta ei anneta ollenkaan, tai sen antamista ei pidetä ollenkaan tärkeänä. (Kuvio 12.)

### *Miten usein palautetta saadaan, annetaan ja toivotaan*

Kysymysten 2, 3 ja 4 c-kohdassa tiedusteltiin, miten usein palautetta saadaan, annetaan ja toivotaan. Vastausvaihtoehtoina oli vähintään kerran päivässä, vähintään kerran viikossa, vähintään kerran kuukaudessa ja harvemmin kuin kerran kuukaudessa.

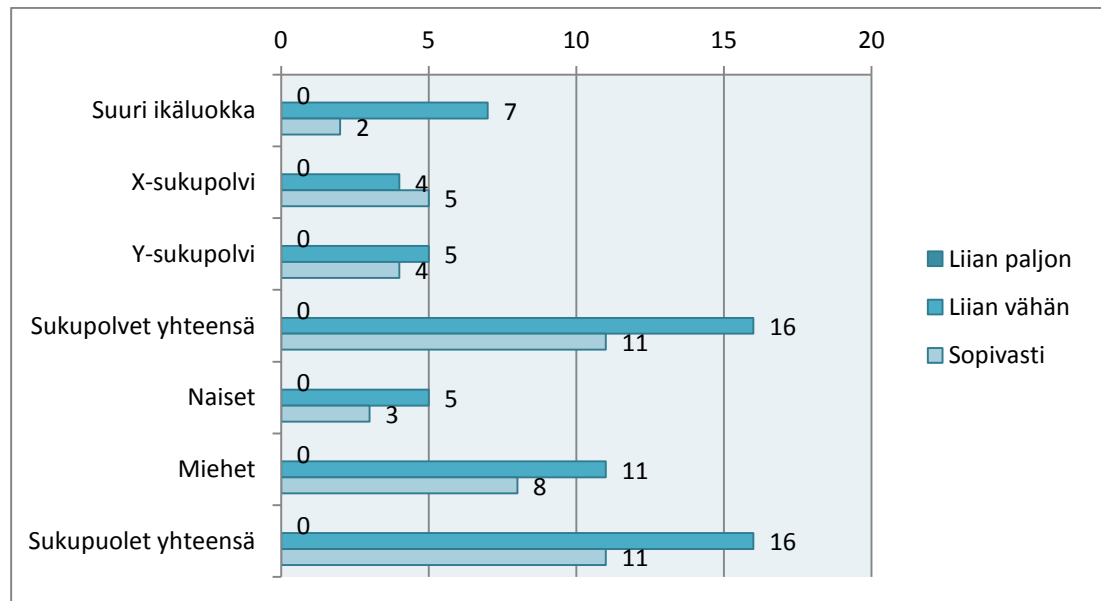


**KUVIO 13. Miten usein saadaan, annetaan ja toivotaan palautetta**

Vastausten perusteella palautetta saadaan eniten vähintään kerran viikossa, mutta kuitenkin kolmasosa vastaajista saa palautetta harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Palautetta annetaan tavallisimmin vähintään kerran kuukaudessa, mutta jopa kolmasosa vastaajista antaa palautetta vähintään kerran viikossa. Yksi vastaajista ei anna palautetta kenellekään. Yksi vastaajista saa palautetta päivittäin ja kolme vastaajista antaa palautetta päivittäin. (Kuvio 13.)

Palautetta toivotaan saatavan mieluiten vähintään kerran viikossa. Yli kolmasosa vastaajista haluaisi palautetta vähintään kerran kuukaudessa. Kahdelle pitäisi antaa palau-

tetta päivittäin ja yhdelle riittäisi palaute harvemmin kuin kerran kuukaudessa. (Kuvio 13.) Pelkästään se, kuinka usein palautetta saadaan, ei vielä kerro saadaanko palautetta riittävästi. Joten vastaajilla oli toisen kysymyksen d-kohdassa mahdollisuus arvioida saamansa palautteen määrää. Vaihtoehtoina oli liian paljon, liian vähän ja sopivasti. Jokaisella on oma subjektiivinen käsityksensä palautteen määrästä ja mikä on hyvä määrä kenellekin, sillä vaihtoehtoja liian paljon, liian vähän ja sopivasti ei pysty määrittelemään tarkasti. Vastaaja sai valita vaihtoehdon oman käsityksensä mukaan.



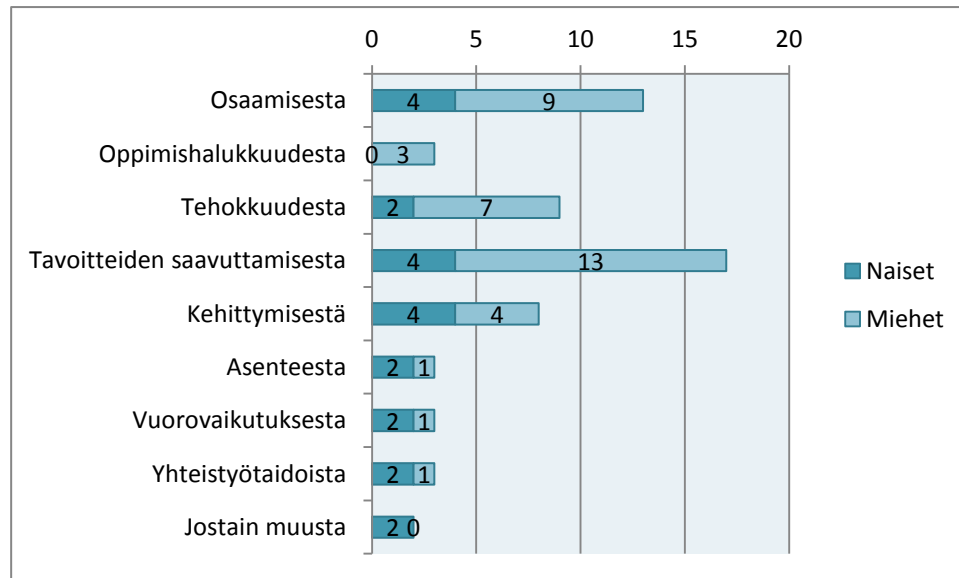
**KUVIO 14. Palautteen määrä**

Kukaan ei saa liikaa palautetta. Yli puolet vastaajista saa palautetta liian vähän. Reilu kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että palautetta saadaan sopivasti. Suuren ikäluokan edustajat ovat kaikkein tyytymättömiä palautteen määrään. X- ja Y-sukupolvien edustajat ovat jakaantuneet puoliksi mielipiteissään, liian vähän ja sopivasti palautetta saavien määrä on molemmissa ryhmissä lähes sama. Naisista 63 % saa palautetta liian vähän ja miehistä melkein 58 % saa liian vähän palautetta. (Kuvio 14.)

#### *Mistä asioista toivotaan palautetta*

Kysymyksen 4 d-kohdassa vastaajilta tiedusteltiin, mistä asioista he haluaisivat saada palautetta. Vaihtoehdoiksi annettiin osaamisesta, oppimishalukkuudesta, tehokkuudesta, tavoitteiden saavuttamisesta, kehittymisestä, asenteesta, vuorovaikutuksesta, yhteistyötaidoista tai jostain muusta. Kaikki annetut vaihtoehdot ovat tärkeitä strategian toteuttamisen kannalta. Jostain muusta -vaihtoehto oli mahdollista valita, jos annetu-

ta vaihtoehtoista mikään ei tuntunut vastaajan mielestä tärkeältä. Tämä vaihtoehto oli myös sen varalta, että valintamahdollisuuksista oli jäänyt pois jotain olennaista tai merkityksellistä.



**KUVIO 15. Mistä asioista toivotaan palautetta**

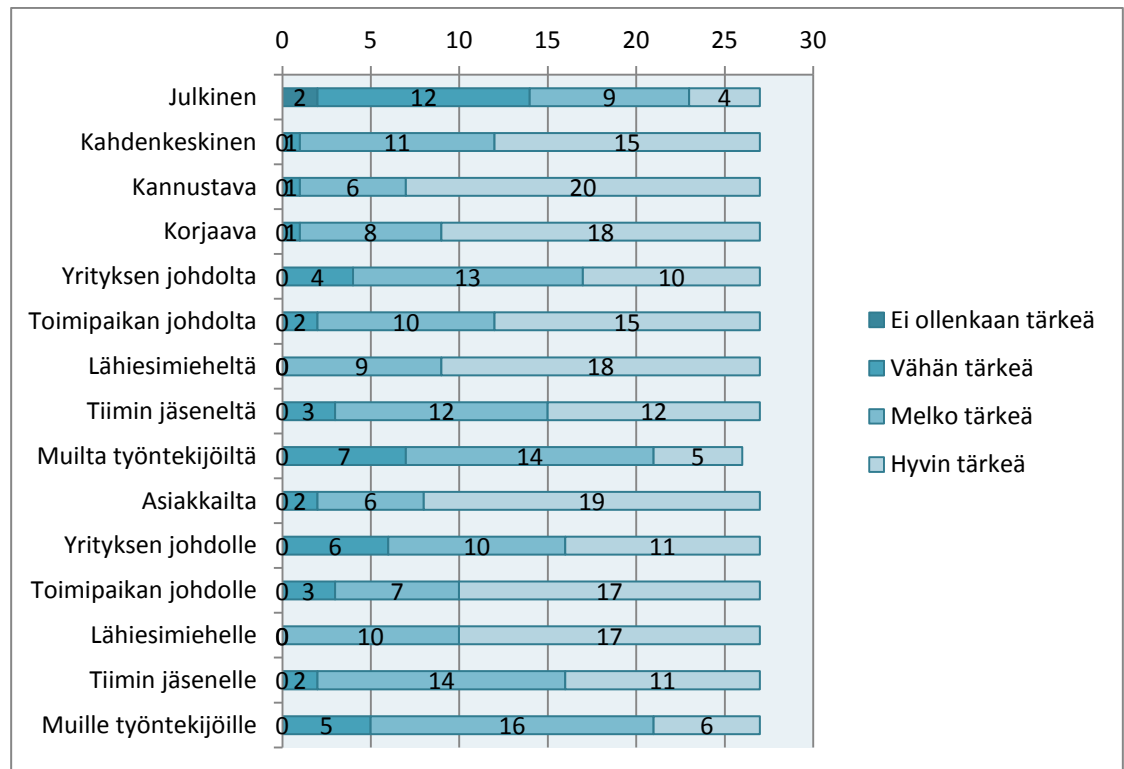
Suurin osa vastaajista toivoo palautetta tavoitteiden saavuttamisesta, sillä sitä haluaa puolet naisista ja lähes 70 % miehistä. Osaaminen, tehokkuus ja kehittyminen saivat myös paljon kannatusta, sillä sekä puolet naisista että puolet miehistä toivoo palautetta osaamisesta ja neljäsosa naisista ja yli kolmasosa miehistä odottaa palautetta tehokkuudesta. Palaute kehittämisestä on vastausten mukaan naisille tärkeämpää kuin miehille. Palautetta oppimishalukkuudesta, asenteesta, vuorovaikutuksesta tai yhteistyötaitoista ei pidetty kovinkaan tärkeinä. Kuitenkin miehille palaute oppimishalukkuudesta on tärkeämpää kuin naisille, kun taas naisille palaute asenteesta, vuorovaikutuksesta ja yhteistyötaitoista on tärkeämpää kuin miehille. Jostain muusta palautetta haluavat olivat vastanneet toivovansa palautetta kaikesta mahdollisesta, mistä sitä yleensä voidaan antaa. (Kuvio 15.)

#### *Minkälainen palaute on tärkeää*

Lomakkeella oli lueteltu viisitoista ominaisuutta palautteen antamisesta ja saamisesta. Niiden tärkeyttä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä neljään niin, että yksi kuvaa ei ollenkaan tärkeää ja neljä on hyvin tärkeä. Likertin asteikolla pyritään mittaamaan

myönteistä tai kielteistä asennetta asenneväittämää kohden ja havaintoyksiköt voidaan järjestää mitatun ominaisuuden mukaan.

Väittämällä pyrin selvittämään, pidetäänkö julkista palautetta parempana kuin kahdenkeskistä palautetta, tai miten suhtaudutaan kannustavaan ja korjaavaan palautteeseen toisiinsa verrattuna. Lisäksi halusin selvittää keneltä saatua palautetta pidetään tärkeimpänä ja kenelle on tärkeää antaa palautetta.



**KUVIO 16. Palautteen tärkeys**

Ainoastaan julkinen palaute oli saanut mainintoja, että se ei ole ollenkaan tärkeää. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että julkinen palaute on vähän tai melko tärkeää. Muut palautetapahtumat olivat vähintään vähän tärkeitä, mutta yleensä kaikkia pidettiin hyvin tärkeänä. Palaute yrityksen johdolta koettiin melko tärkeäksi, samoin palaute muilta työntekijöiltä sekä palaute tiimin jäsenelle tai muille työntekijöille. Sekä kannustava että korjaava palaute on hyvin tärkeää ja palautetta odotetaan toimipaikan johdon lisäksi etenkin lähiesimieheltä ja asiakkailta. (Kuvio 16.)

Liitteessä 2 olevaan taulukko 24:ään on laskettu palautteen ominaisuuksien saamat pistemäärät Stapelin asteikon mukaan. Ominaisuus, jota ei pidetä ollenkaan tärkeänä, on saanut -2 pistettä. Ominaisuus, jota pidetään vähän tärkeänä, on saanut -1 pisteen,

melko tärkeä ominaisuus on saanut yhden pisteen ja hyvin tärkeä ominaisuus on saanut kaksi pistettä. Jos ominaisuudelle ei ole valittu mitään edellä mainituista, niin siitä on saanut nolla pistettä. Pisteet on kerrottu mainintojen lukumäärällä ja lopuksi kunkin ominaisuuden saama pistemäärä on laskettu yhteen. Kokonaispistemäärän perusteella kannustava palaute ja palaute lähiesimieheltä ovat kaikkein tärkeimpiä, sillä kumpikin sai 45 pistettä. Palaute lähiesimiehelle sai 44 pistettä, korjaava palaute 43 pistettä, palaute asiakkailta 42 pistettä ja kahdenkeskinen palaute 40 pistettä. Vähiten pisteitä sai julkinen palaute, sillä se sai yhden pisteen. Toiseksi vähiten pisteitä sai palaute muilta työntekijöiltä, se sai 17 pistettä.

## **7.2 Palaute yrityksen johdolle ja toimipaikan esimiehille**

Lopuksi lomakkeella oli avoimia kysymyksiä palautteen antamiseksi yrityksen johdolle tai toimipaikan esimiehille. Ensimmäinen avoin kysymys oli rajattu käsittelemään kohdeorganisaation palautejärjestelmää, toiseen kysymykseen haettiin muutettavia asioita kohdeorganisaatiossa ja kolmanteen kysymykseen hyvin toimivia asioita kohdeorganisaatiossa. Kysymysten tarkoituksena oli lähinnä kartoittaa mitä teemoja kysymykset toisivat esille sekä ideoiden kerääminen. Niiden pohjalta voi myös suunnitella tulevia tutkimuksia.

Avoimiin kysymyksiin vastasi 22 henkilöä eli vastausprosenttia, joka oli yli 80 %, voidaan pitää hyvänä ja luotettavana. Vastauksissa toistuvat teemat on koottu viideksi eri kokonaisuudeksi eli palautteen antamiseksi ja saamiseksi, sisäiseksi viestinnäksi ja vuorovaikutukseksi, yhteisöllisyydeksi ja yhteistyöksi, johtamiseksi ja esimiestyöksi sekä asioiksi, joita voi pitää työnantajan rooliin kuuluvina.

### *Palautteen antaminen ja saaminen*

Vastaajista 20 eli 74 % kaikista kyselyyn vastanneista halusi kehittää nykyistä palautejärjestelmää, loput eivät vastanneet mitään kysymyksen 6 a-kohtaan. Lisäksi kolme vastaajaa oli maininnut kysymyksen 6 b- tai c-kohdissa palautteen antamisen tai saamisen toimivuudesta. Vastausten mukaan palautteen antamisen pitäisi olla säännöllistä, oikeudenmukaista ja rehellistä. Palautteen pitäisi olla myös asiallista ja rakentavaa. Palautetta pitäisi antaa kaikille riippumatta asemasta työyhteisössä. Palautteen antajan pitäisi kokea palautteen antaminen tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Vastaajista osa oli

sitä mieltä, että kun toimitaan yhteisten sääntöjen perusteella, niin myös palautteen antamisen pitäisi olla helppoa.

Kehityskeskusteluja pitäisi käydä nykyistä useammin, sopiva määrä olisi puolen vuoden välein. Kehityskeskusteluihin pitäisi sitoutua. Henkilökohtaista palautetta toivottiin kahden kesken myös esimerkiksi viikkopalaverin yhteydessä. Yleensäkin viikkopalaveria voisi hyödyntää palautteen antamiseen ja saamiseen. Palaute pitäisi antaa aina suoraan asianosaiselle eikä viedä asiaa ensimmäisenä esimerkiksi yrityksen johdolle. Periaatteena pitäisi olla suoran palautteen käsittely ensisijaisesti, mutta toisaalta toivottiin henkilöstön palautelaatikkoa, johon voisi antaa palautteen nimettömänä, jotta palautteen antajaa ei pidettäisi valittajana. Palautteen pitäisi olla rakentavaa eikä turhista asioista pitäisi valittaa. Palautteen avulla voitaisiin muuttaa asenteita ja toimintatapoja työyhteisön parhaaksi.

Palautteen antamisen pitäisi vastausten perusteella olla nykyistä säännöllisempää. Palautteen antamisen pitäisi olla tietoista toimintaa. Nykyistä palautteen antamista pidetään olemattomana. Palautetta voitaisiin antaa pienistäkin asioista. Erityisesti toivottiin asiakkaiden antaman kiitoksen välittämistä myös työntekijöille, sillä yleensä vain negatiivinen palaute kerrotaan. Olisi myös hyvä, jos myönteinen asiakaspalaute kerrottaisiin asianosaisille. Yleensäkin myönteistä palautetta voisi antaa nykyistä enemmän. Kuitenkin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palautteen antaminen ja saaminen on hoidettu hyvin, palautetta saa sekä hyvistä että huonoista asioista.

#### *Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus*

Vastaajista neljä oli kommentoinut suoraan sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta. Lisäksi palautejärjestelmän kehittämissuhteissa oli useita toiveita sisäisen viestinnän parantamiseksi esimerkiksi palavereita lisäämällä. Palavereita voitaisiin järjestää myös koko henkilöstölle, eikä vain eri osastojen edustajien kesken. Viikkopalaverien osallistujat voisivat vaihtua eri kerroilla. Lisäksi toivottiin osastojen omia palavereita lähiesimiehen tai toimipaikan johdon vetämänä. Osastokohtaisia palavereita toivottiin erityisen paljon. Jos pidettäisiin osastokohtaisia palavereita noin kerran kuukaudessa, voitaisiin samalla käydä läpi esimerkiksi uudet käytännöt tai uudet tuotteet. Viikkopalaveri on hyvä käytäntö, mutta ei riittävä, sillä tiedonvälityksen pitäisi olla nykyistä parempaa ja tietoa pitäisi välittää kaikille työyhteisön jäsenille. Vuorovaikutuksen

pitäisi olla nykyistä avoimempaa. Vastauksissa toivottiin, että hankalistakin asioista voitaisiin puhua suoraan ja asianomaisten kesken, eikä takanapäin. Suoraan puhumalla parannettaisiin myös työilmapiiriä ja hyvinvointia työssä. Toisaalta toivomuksena oli myös, että ei valitettaisi pienistä asioista, vaan keskityttäisiin tekemään työtä. Muuttaman vastaajan mielestä asioista keskustellaan avoimesti.

#### *Yhteisöllisyys, yhteistyö*

Kuuden vastaajan mielestä yhteisöllisyydessä, yhteistyössä tai yhteishengessä olisi kehitettävää ja sitä pitäisi parantaa. Yhteistyön puute näkyy mm. tehtävien painottamisessa liikaa samoille ihmisille. Olisi hyvä, jos työntekijä voisi työskennellä vaihdellen eri osastoilla. Toiveena olisi lisätä yhteisöllisyyttä niin, että koko työyhteisö tuntisi kuuluvansa yhteen. Nyt yhteisöllisyys koetaan paremmaksi pienissä yksiköissä eli lähinnä osastoittain tai tiimeittäin. Yhteishenkeä pitäisi parantaa ja yksilökeskeisyyttä vähentää. Kolmen vastaajan mielestä yhteisöllisyys tai yhteistyö on hyvää. Toisten auttaminen toimii yleensä hyvin omassa työyhteisössä. Osa vastaajista arvioi, että työntekijöiden välinen yhteishenki on hyvä. Aina voi kysyä ja aina saa jostain apua.

#### *Johtaminen, esimiestyö*

Toimipaikan johtamiseen toivottiin muutosta. Toiveena oli mm. lisätä johtamisen osaamista, vuorovaikutustaitoja, kykyä delegoida ja hoitaa asioita. Jokaiseen työpisteeseen pitäisi saada oma lähiesimies, joka voisi vaikuttaa kyseisen työpisteen asioihin. Joidenkin vastaajien mielestä oma lähiesimies on helposti lähestyttävä työasioissa. Työhön perehdytetään hyvin. Uusia työntekijöitä opastetaan kärsivällisesti ja ymmärtäen. Työyhteisöön toivottiin toimintasuunnitelmia ja niiden toteutumisen seuranta. Vastaajista seitsemän eli 26 % kaikista kyselyyn vastanneista oli maininnut johtamisen tai esimiestyön joko muutettavaksi tai hyvin toimivaksi seikaksi.

#### *Työnantajan rooli*

Vastaajista 13 eli 48 % kaikista arvioi muutettaviksi tai hyvin toimiviksi asioita, joita voi pitää työnantajan rooliin kuuluvina. Työyhteisön perusasiat on hoidettu hyvin. Palkanmaksu on säännöllistä ja oikea-aikaista. Myös työnantajan tarjoamia kahveja arvostetaan. Välineisiin ja varusteisiin haluttiin parannusta. Tupakoinnin pitäisi olla



kiellettyä työaikana. Useat vastaajista olivat sitä mieltä, että työvuorojen suunnittelu on joustavaa ja työaikatoiveet otetaan huomioon, mutta työvuorolistoja toivottiin kuukaudeksi kerrallaan. Työntekijöihin pitäisi luottaa nykyistä enemmän, esimerkiksi työajanseurantaan käytetyt kortit pitäisi poistaa. Rekrytointi on ollut onnistunutta, sillä työntekijät ovat ammattitaitoisia, palvelevat asiakkaita hyvin ja tekevät työnsä tunnollisesti. Myös sisäiset palvelut toimivat hyvin, sillä konttorin palveluihin oltiin tyytyväisiä.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Palautteen avulla muutetaan toimintaa ja palautetta pitäisi saada sellaisista asioista, joihin voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa. Työyhteisössä palautteen antaminen on kehittämisprosessi, jonka kohteena ovat työntekijät ja jonka avulla voidaan lisätä henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja innostusta. Kehittämisprosessin tarkoituksena on työn kehittäminen organisaation vision ja strategian mukaisesti. Palautteella pyritään ohjaamaan tilannetta ja se joko vahvistaa tai korjaa toimintaa ja hakee ratkaisua parempaan. Ihannetyöyhteisössä ihmiset viihtyvät, työt sujuvat ja yhteistyö toimii. Työnteon edellytykset ja puitteet ovat kunnossa. Jokaisella on selvillä henkilökohtaiset työtehtävät, vastuut ja tavoitteet. Jokainen vahvistaa omalla käyttäytymisellään ammatillista asennetta ja toimintatapaa. Esimiehenä voi toimia monella tapaa, ja nämä ajatukset voikin ottaa ohjeina ja opastuksena, joiden avulla voi kehittää omaa toimintaansa. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut esimiestyön tukeminen ja tuottaa sen avuksi kehittämisideoita palautteen antamisen ja vastaanottamisen parantamiseksi.

### **8.1 Kehittämisehdotukset**

Kehittämisehdotukset perustuvat sekä valmentavan johtamisen teoriaan että henkilöstökyselyn tuloksiin. Vaikka organisaatiossa olisi toimiva palautekulttuuri, on sitäkin mahdollista kehittää entistä paremmaksi ja tehokkaammaksi. Palautejärjestelmän kehittäminen on yksi tärkeimmistä esimiehen velvollisuuksista. Toimivasta palautejärjestelmästä voi olla visio, joka halutaan toteuttaa.

Opinnäytetyön pohjalta voi aloittaa palautejärjestelmän kehittämistyön, jolle määritellään tavoitteet ja menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämistyön onnistumi-

sen seurantaan varten on laadittava mittarit, joiden perusteella arvioidaan tuloksia. Mittareina voi olla esimerkiksi myynnin tai asiakaskontaktien määrä, henkilöstön vaihtuvuus tai henkilöstön hyvinvointi. Myös reklamaatioiden tai virheiden määrää tai niiden vähentymistä voidaan pitää kehittämistyön mittareina. Kehittämistyön tuloksia voidaan arvioida myös suhteessa siihen sijoitettuun panokseen. Kaikkia tärkeitä osaluokkia on seurattava ja systemaattisesti kehitystä seuraamalla saadaan tuloksena palautejärjestelmä, jonka perusteella esimies pystyy kehittämään toiminnan laatua ja henkilöstön osaamista (Salminen 2006, 80).

### *Palautteen antaminen ja saaminen*

Palautetta ei voi saada liikaa. Kauhasen mukaan (2010, 102–103) esimiehen on annettava palautetta aktiivisesti. Vaikka eri sukupolvet kokevat työn omalla tavallaan merkityksellisesti, niin kaikille sukupolville on tärkeää saada työstä sekä kiitosta että palautetta. Jotkut tarvitsevat palautetta päivittäin ja toisille riittää palaute muutaman kerran vuodessa. Kun suoritusta ja sen kehitystä seurataan systemaattisesti, on lopputuloksena palautejärjestelmä, jonka perusteella voidaan kehittää toiminnan laatua ja henkilöstön osaamista (Salminen 2006, 80). Kyselyn perusteella työyhteisön jäsenet toivovat palautetta etenkin esimiehiltä ja arvostavat niin kannustavaa kuin korjaavaakin palautetta, kunhan se on asiallista ja rakentavaa. Palautteen säännöllisyys on tärkeää. Kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa koko henkilöstölle toisi palautteen antamiseen säännöllisyyttä. Hakosen & Leinin mukaan (2007, 12) esimies voi harjoitella aktiivista kuuntelua, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä avointen kysymysten esittämistä.

Henkilöstön asennetta palautetta kohtaan voidaan pitää yrityksen liiketoiminnan kannalta myönteisenä, sillä kohdeorganisaatiossa toivotaan eniten palautetta tavoitteiden saavuttamisesta, koska se on tärkeintä sekä yrityksen strategian toteutumisen kannalta että suorituksen johtamisen kannalta. Palautetta halutaan myös osaamisesta, tehokkuudesta ja kehittymisestä. Sydänmaanlakan mukaan (2007, 201–202) organisaation menestyksen kannalta on tärkeä tietää tavoitteet ja minkälaisella suorituksella tavoitteeseen päästään. Näiden perusteella määritellään, mitä osaamista ja minkälaista tietoa tarvitaan. Kuten Järvinen korostaa (2008, 116), työssä viihtyminen syntyy työssä onnistumisesta.

Vaikuttaa siltä, että työkaverit, joiksi myös tiimin jäsenet voidaan laskea, antavat toisilleen palautetta kohtuullisen paljon. Toisaalta työkaverit eivät voi antaa toisilleen palautetta tavoitteiden saavuttamisesta, ja kuitenkin sitä kaivataan kaikkein eniten. Etenkin suuren ikäluokan johtamisessa palaute tavoitteiden saavuttamisesta on hyvin tärkeää, sillä suureen ikäluokkiin kuuluvat sitoutuvat organisaation tavoitteisiin parhaiten (Yu & Miller 2005, 3). Vastausten perusteella yrityksen johdon, toimipaikan johdon ja lähiesimiehen antamaa palautetta pidetään tärkeämpänä kuin tiimin jäsenen tai muun työkaverin antamaa palautetta.

Toiseksi eniten kaivataan palautetta osaamisesta ja kolmanneksi eniten tehokkuudesta. Organisaation tehokkuus riippuu työntekijöiden osaamisesta ja osaavat työntekijät sitoutuvat helpoimmin tavoitteisiin (Jalava 2001, 77). Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi tiedettävä, mitä osaamista häneltä edellytetään (Sydänmaanlakka 2007, 289). Osaaminen tuottaa kilpailuetua, sillä osaaminen on tietojen ja taitojen lisäksi kokemusta, arvoja, asenteita ja motivaatiota (Kauhanen 2010, 44). Osaaminen on myös kykyä toimia tehokkaasti erilaisissa tilanteissa (Sydänmaanlakka 2006, 150).

On tärkeää, että palautetta kehittymisestä arvostetaan, sillä menestyminen tulevaisuudessa perustuu kehittymiseen (Sydänmaanlakka 2007, 234). Erityisesti X-sukupolvi haluaa kehittää osaamistaan (Yu & Miller 2005, 3). On myös muistettava antaa palautetta muistakin asioista, kuten yhteistyötaidoista, asenteesta ja vuorovaikutuksesta. Yhteistyötaidot ovat tärkeitä Y-sukupolvelle, sillä yhteistyön pitää olla mukavaa (Ristikangas & Ristikangas 2010, 19). Oppiminen edellyttää yleensä muutoksia asenteissa (Aaltonen ym. 2011, 329) ja myös palaute on oppimisen edellytys (Sydänmaanlakka 2007, 62). Asenteella on suurin merkitys menestymisessä tai selviytymisessä ongelmatilanteissa (Korpi & Tanhua 2008, 167). Avoin vuorovaikutus mahdollistaa erilaiset näkemykset (Järvinen 2008, 98) sekä osallistumisen työyhteisön muutosprosesseihin ja kehittämiseen, jolloin myös työ koetaan mielekkäänä ja hallittavana (Alasoini 2010, 46). Koska hyvä esimiestyö ja palaute työstä koetaan palkitsevana, kannattaa sitä myös hyödyntää päivittäisessä työssä.

#### *Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus*

Sisäinen viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja sen avulla rakennetaan työlle kehyksiä (Kauppinen ym. 2010, 11–12). Sisäisellä viestinnällä varmistetaan Kortetjärvi-

Nurmen ym. mukaan (2008, 106), että kaikki saavat tehtäviensä suorittamisessa tarvitsemansa tiedot, ja tyytyväisyys viestintään kuvastaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Vastaajat toivoivat pidettävän nykyistä enemmän palavereita ja tiedotustilaisuuksia. Viikkopalaverien lisäksi tarvitaan palavereita koko henkilöstölle. Myös osasto- tai tiimikohtaisia palavereita voisi pitää säännöllisesti, tarpeen mukaan viikoittain tai kuukausittain. Vuorovaikutuksen pitäisi olla avointa, vaikka se ei olisikaan aina miellyttävää. Strategian suhdetta omaan työhön voidaan pohtia yhteisissä viestintätilanteissa, käskyjen sijasta kuunnellaan ja keskustellaan (Kauppinen ym. 2010, 11–12). Vuorovaikutuksen avulla pyritään tavoitteiden saavuttamiseen (Sydänmaanlakka 2006, 126).

Henkilöstökyselyjä ja työtyytyväisyyskyselyjä pitäisi olla säännöllisesti. Rissan mukaan (2009, 9) esimiehen pitäisi suhtautua myönteisesti oman osaston, tiimin tai ryhmän kehittämisajatuksille, toimia välittäjänä oman toimintayksikkönsä ja muun organisaation ja toimintaympäristön välillä sekä tuoda ja viedä viestejä työyhteisössä sekä ylös- että alaspäin. Henkilöstön kehittäminen tarvitsee vuorovaikutusta ja suorituksen ohjaaminen on vuorovaikutusta palautteen avulla.

### *Yhteisöllisyys, yhteistyö*

Valmentava johtaja luo edellytykset yhteistyölle ja yhteishengelle sekä johtaa niin, että työ koetaan yhteiseksi (Aaltonen ym. 2011, 315). Yhteishenkeä edistetään Kortetjärvi-Nurmen ym. mukaan (2008, 106–107) sisäisellä viestinnällä ja avoimella vuorovaikutuksella. Yhteisöllisyyttä vahvistetaan myös Kauppinen ym. mukaan (2010, 11–12) sisäisen viestinnän avulla toisia kuuntelemalla ja keskustelemalla. Yhteinen ymmärrys ja sitoutuminen tavoitteisiin parantavat yhteistyötä ja paremmalla yhteistyöllä päästään parempiin tuloksiin (Korpi & Tanhua 2008, 15–16). Järvinen (2008, 134) muistuttaa, että on vältettävä epäsuoraa keskustelukulttuuria ja jokaisen on puhuttava omista nimissään eikä toisten puolesta.

Kyselyyn vastanneet olivat eri mieltä yhteisöllisyyden ja yhteistyön toteutumisesta kohdeorganisaatiossa. Puolet yhteisöllisyyden tai yhteistyön maininneista oli sitä mieltä, että se toimii hyvin, sillä toisia autetaan sekä annetaan neuvoja ja opastusta. Toinen puoli piti yhteisöllisyyttä tai yhteistyötä huonosti toteutuneena ja itsekeskeytyksen olevan tärkeämpää. Yhteisöllisyyden ja yhteistyöhön pitäisi kiinnittää huo-

miota ja pyrkiä niiden kehittämiseen. Yhteistyö perustuu tehokkaaseen kommunikointiin ja sitä taitoa tarvitsevat sekä esimiehet että alaiset (Masters & Wallace 2011, 89). Jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja kantaa vastuun sen toimivuudesta.

### *Johtaminen, esimiestyö*

Kohdeorganisaatiossa työskentelee kuusi johtavassa tai esimiesasemassa olevaa henkilöä. Kyselyn tulokset kohdistuvat mielestäni yleisesti kohdeorganisaation tapaan johtaa. Johtamisen kehittäminen on tärkeää, sillä johtaminen vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti yrityksen toimintaan (Alasoini 2010, 35). Esimiehen pitäisi olla aktiivinen vaikuttaja ryhmässään ja toimia tavoitehakuisesti ja kehittävästi (Aaltonen ym. 2011, 301–302). Johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettamisen lisäksi yhteinen arviointi, aktiivinen kehittäminen ja myönteinen ohjaus (Hakonen & Leino 2007, 11). Suorituksen johtaminen on seurantaa, valmentamista ja kehittämistä (Sydänmaanlakka 2007, 84). Esimiehen olisi pystyttävä myös ennakoimaan tulevaisuutta kehittäessään henkilöstä (Sydänmaanlakka 2007, 234–235).

Kyselyyn vastanneet toivoivat muutosta johtamiseen. Esimerkkeinä mainittiin mm. vuorovaikutus ja delegointi. Johtamistakin on harjoiteltava ja johtaminen tarvitsee johtamista, tavoitteita sekä keinoja, millä tavoitteisiin päästään. Johtamisesta voidaan pyytää palautetta ja arvioita, miten johtamisessa on onnistuttu. Esimiehen osaaminen on hyvää johtamista (Ristikangas ym. 2008, 217). Esimiehen tulee myös olla esimerkkinä (Jalava 2001, 79). Valmentava johtaja haluaa johtaa ja vaikuttaa toisten töitä organisoimalla, johdettavien tukemisella ja vuorovaikutustaitoja kehittämällä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 34). Johtajat ja esimiehet innostavat, kannustavat ja motivoivat alaisiaan (Aaltonen ym. 2011, 56). Kohdeorganisaatiossa työskentelee tasaisesti eri sukupolvien edustajia. Se lisää haasteellisuutta johtamiseen ja esimiestyöhön, koska eri sukupolvilla on erilaiset arvot ja asenteet työhön (Chan 2005, 55). Erilaisuutta pitäisi myös pystyä hyödyntämään (Ristikangas & Ristikangas 2010, 127).

### *Työnantajan rooli*

Sisäistä viestintää tarvitaan myös yrityksen vision, strategian ja arvojen välittämisessä. Yrityksen tavoitteista, tuloksista sekä tulevaisuudensuunnitelmista ja -näkymistä ja

niiden aiheuttamista muutoksista on tiedotettava ja havainnollistettava, mitä valittu visio ja strategia sekä yrityksen arvot tarkoittavat jokapäiväisessä käytännön toiminnassa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.)

Työnantajan velvollisuudet on vastausten mukaan yleensä hoidettu hyvin. Toimintaohjeiden pitäisi olla samanlaisia kaikille työyhteisön jäsenille ja niiden noudattamisen valvonta kuuluu työnantajalle. Välineet ja varusteet voivat olla työnantajan strategian mukaisia, mutta henkilöstön kehittämis ehdotuksiakin olisi hyvä kuunnella. Sydänmaanlakan mukaan (2007, 178) henkilöstöllä oleva tieto ja toimintatavat ovat organisaation tärkein kilpailutekijä ja pääoma. Työnantajan vastuulle kuuluu myös johtamisen kehittäminen.

#### *Jatkotutkimusehdotuksia*

Tehtyä kyselyä voi pitää alustavana kartoituksena ja sen pohjalta voi suunnitella jatkotutkimuksia palautekulttuurin kehittymisestä, työilmapiiristä ja henkilöstön tyytyväisyydestä. Tutkimuksen voi laajentaa koskemaan yrityksen muita toimipaikkoja kohdeorganisaation lisäksi ja verrata saatuja tuloksia toisiinsa. Samalla saataisiin tietoa, onko yrityksen johtamiskulttuurissa yleisestikin kehitettävää vai koskeeko se vain yhtä toimipaikkaa. Olisi mielenkiintoista seurata palautekulttuurin muuttumista tai muuttumattomuutta.

Seuraavaksi voisi tehdä haastattelututkimuksen, koska haastattelutilanteessa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä ja saada siten lisää tietoa halutuista asioista. Jos kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, niin vastaaja voisi tarkentaa perustelemalla, miksi hän on valinnut jonkin tietyn vaihtoehdon. Haastatteluilla ja kyselyillä voidaan selvittää tyytyväisyyttä, tyytymättömyyttä tai mitä ongelmia on havaittu toiminnassa.

Jatkotutkimuksessa kysymykset voisivat olla tarkasti tietyltä aihealueelta, esimerkiksi johtamisesta ja vuorovaikutuksesta. Kyselyllä voisi selvittää henkilöstön käsityksiä yrityksen visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasta sekä miten ne näkyvät käytännön työssä. Vastaajilta voisi kysyä myös, miten hyvin omat tavoitteet ja niiden toteutuminen tiedetään.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeisiä tutkimuksen laadun parantamisen välineitä, kun arvioidaan, voidaanko johonkin tutkimuksen väitteeseen luottaa. Validiteetti on väitteen, tulkinnan tai tuloksen suhde kohteeseen, johon se viittaa. Sisäinen validiteetti on tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoinen validiteetti on tulkinnan yleistettävyyttä. Reliabiliteettia voidaan arvioida ilmiön mittaamisen yhdenmukaisuudella, havainnointitarkkuudella, objektiivisuudella ja ilmiön jatkuvuudella. (Koskinen ym. 2005, 253–254.) Korhosen mukaan (2003, 74) reliabiliteetilla arvioidaan satunnaisvirheen vaikutusta eli mittauksen luotettavuutta. Tulos ei ole luotettava, jos toisistaan riippumattomat mittaustulokset antavat erilaisia havaintoarvoja. Validiteetti kuvaa mittarin luotettavuutta eli mittari mittaa juuri sitä asiaa, mitä sen pitääkin mitata. Toisin sanoen validiteetti on mittarin asianmukaisuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että havaintojen tuottamisesta ja tulkinnasta annetaan riittävästi tietoa, jotta tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. Ensinnäkin selvitetään, miten tutkimus tehtiin. Toiseksi selostetaan, miten tuotettu materiaali on tarkistettu. Kolmanneksi on arvioitava tutkijan vaikutus tutkimustuloksiin. (Koskinen ym. 2005, 258–259.) Faktanäkökulman kannalta tutkimus on onnistunut ja luotettava, jos kohde pystytään kuvaamaan hyvin ja virheittä. Myös yleistäminen on tärkeää tutkimuksen hyödyllisyyden ja luotettavuuden kannalta. (Koskinen ym. 2005, 72–73.)

Lomaketutkimuksessa vastaajalta kysytään häntä itseään koskevista asioista. Kysymykset ovat mahdollisimman neutraaleja, eikä vastaaja välttämättä tiedä kysymysten tarkoitusta. Näin vastaajalta itseltään saatuja tietoja voidaan pitää luotettavina. (Alasuutari 1999, 110.)

Opinnäytetyössäni olen esitellyt tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen sekä miksi aihe on mielestäni tärkeä. Olen kuvailut, miten tietoa on kerätty. Sain kyselyyni vastauksen jokaiselta kohdeorganisaation jäseneltä, ja se lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä pienestä havaintomäärästä ei voisi tehdä luotettavia yleistyksiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös vahvistaa teorian perusteella saadut ennako-oletukset kyselyn tuloksista ja tehtyjen tulkintojen pitäisi saada tukea muista vastaavista tutkimuksista. Yritin selvittää, miten tutkimus tehtiin eli ovatko havainnot toistettavia ja onko tutkimus siten luotettava. Pyrin huolellisuuteen päättelyssä ja olen yrittänyt käsitellä myös

poikkeavat tapaukset aineistossa. Yritin tehdä kysymykset yksiselitteisiksi ja pyrin käyttämään yleiskielen termejä, jotta kaikki ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. Vastausohjeissa olisi pitänyt kertoa, että on valittava vaihtoehto esimies, jos vastaajalla on alaisia, jotta esimiesten osuus tutkimuksesta olisi ollut riittävän suuri ja vastauksia olisi voinut analysoida aseman perusteella.

Annoin kyselylomakkeen jokaiselle henkilökohtaisesti ja samalla kerroin tutkimuksen tavoitteesta, sekä lupasin auttaa vastaajaa lomakkeen täyttämässä. Pyrin tekemään kysymykset opinnäytetyöni teoriaan pohjautuen niin, että kysymykset mittaavat oikeita asioita. Kyselyn analysoinnin jälkeen arvioni on, että kyselyn validiteetti toteutui ja osasin kysyä oikeita asioita oikealla tavalla ja sain sellaisia vastauksia kuin odotinkin. Toisaalta kysely olisi voinut olla nykyistä laajempi, jolloin olisin voinut kysyä erikseen avoimien kysymysten vastausten teemoista, kuten johtamisesta, esimiestyöstä, vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisyydestä. Mutta etukäteen on vaikea arvioida, mitkä teemat tulevat korostumaan vastauksissa.

Ongelmana voi olla, että en kysymyksiä tehdessäni ole perehtynyt tarpeeksi hyvin opinnäytetyöni aihealueeseen tai aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Jos kysely toistettaisiin, niin voi olla mahdollista, että vastaukset eivät toistu samanlaisina. Etenkin asennetta mitattaessa mielipide voi muuttua, kun ilmiöön on perehdytty tarkemmin tai sitä on ajateltu enemmän. Vastaukset voisivat olla myös toisenlaisia tai painotua nykyistä enemmän johonkin suuntaan, jos vastaajille olisi kerrottu etukäteen, että vastauksiksi hyväksytään useampi kuin kaksi valintaa. Mielestäni kyselyni kuitenkin toimii hyvin palautejärjestelmän toimivuuden kartoittamisessa, ja sen pohjalta tutkimusta voi laajentaa ja syventää palautejärjestelmän kehittämiseksi ja toiminnan seuraamiseksi.

## 9 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyön tekeminen on ollut hyvin mielenkiintoista mutta haastavaa. Vaikka aiheesta on melko paljon kirjallisuutta ja joitakin tutkimuksia viime vuosilta, on aiheeseen pitänyt perehtyä laajalti ennen kuin kokonaisuus on hahmottunut. Se on vaatinut paljon lukemista, harkintaa ja karsintaa. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, sillä mielestäni olen osannut poimia hyvän esimiestyön kannalta olennaisimmat tee-



mat, jotka liittyvät henkilöstön kehittämiseen, palautteella ohjaamiseen ja valmentavaan johtamiseen. Olen mielestäni myös osannut valita näkökulmia, jotka sopivat hyvin kaupan alalle ja asiakaspalvelutilanteisiin.

Yhteenvedona voi sanoa, että kohdeorganisaatiossa henkilöstön kehittämisen kannalta tärkeimmät kehitettävät asiat esimiestyön parantamiseksi ovat palautteen antamisen, sisäisen viestinnän ja yhteisöllisyyden lisääminen. Näitä kaikkia voidaan kehittää etenkin vuorovaikutuksen ja valmentavan johtamisen avulla. Tutkimuksesta selvisi, kuten etukäteen oli oletettukin, että palautetta toivotaan enemmän kuin saadaan. Lähtökohta kehittämiseen on hyvä, sillä kohdeorganisaation henkilöstö toivoo muutosta ja vaikuttaa halukkaalta sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin.

Menetelmät palautejärjestelmän parantamiseksi voidaan valita sekä omien mieltymysten että yrityksen strategian mukaan, kunhan tavoite, mihin halutaan päästä, on selvillä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kehityskeskustelu kaksi kertaa vuodessa, palaveri viikoittain eri osastojen edustajille ja kaksi tai kolme kertaa vuodessa koko henkilöstölle. Näin tehostettaisiin sisäistä viestintää. Tavoitteena voi olla myös henkilöstön tyytyväisyyden lisääntyminen tai yhteistyön parantuminen. Koska henkilöstö on erityisen halukas saamaan palautetta tavoitteiden saavuttamisesta, niin tämän voisi toteuttaa hyödyntämällä nykyistä paremmin tietojärjestelmien tuottamaa informaatiota. Voisi olla motivoivaa perehtyä omiin myyntitilastoihin ja verrata niitä toisten tilastoihin.

Jokainen esimies voisi harjoitella vuorovaikutusta kysymällä palautetta ja kuuntelemalla aktiivisesti sekä välittämällä viestejä yrityksen johdolle. Jokaisen pitäisi opetella antamaan sekä kehuvaan että rakentavaan palautetta aina tilaisuuden tullen, mutta esimiehet voisivat toimia tässä hyvänä esimerkkinä. Kehittämistyötä ja sen aikaan saamia tuloksia olisi hyvä seurata ja raportoida säännöllisesti yrityksen johdolle.

Uskon kysyneeni teorian kannalta oikeita asioita ja saaneeni vastauksia, joiden pohjalta pystyin tekemään kehittämissuhteita. Tutkimus olisi ollut täydellisempi, jos valmiiden vastausvaihtoehtojen valinnan jälkeen vastaajan olisi pitänyt perustella valintaansa tai vastaajia olisi lisäksi haastateltu ja vastauksia olisi voitu tarkentaa. Vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat teemoiltaan yllättävän samankaltaisia. Olisi voinut luulla, että vastaukset olisivat eronneet enemmän toisistaan, koska niihin ei johdateltu

mitenkään. Mielestäni oletus, jonka mukaan yleensäkin palautetta saadaan työyhteisöissä liian vähän, pitää paikkansa myös tämän tutkimuksen perusteella.

Koen hyötyneni perehtymisestä palautejärjestelmiin ja pystyväni hyödyntämään omassa työssäni opinnäytetyössäni kuvailemiani palautteen antamistapoja, ottamaan entistä paremmin huomioon, kenelle ja millä tavalla voin antaa palautetta, mutta ennen kaikkea olevani itse aiempaa valmiimpi ottamaan vastaan palautetta. Perehtymisen ansiosta ymmärrän paremmin liiketoiminnan strategian ja tavoitteiden merkityksen oman työni kannalta.

Lopuksi haluan muistuttaa, että palaute on esimiehen tärkein työväline ja esimiehen velvollisuus on antaa palautetta. Valmentava johtaja ohjaa palautteella ja palautteen avulla johdetaan suoritusta, muutetaan tai vahvistetaan toimintaa eli kehitetään henkilöä. Palaute on vuorovaikutusta, palaute kannustaa ja palkitsee.

## LÄHTEET

Aaltonen, Tapio, Pajunen, Heikki & Tuominen, Kallu 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum Oy.

Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Pirinen, Helka 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. TEM. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010. WWW-julkaisu. <http://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>. Päivitetty 14.12.2010. Luettu 28.9.2011.

Alasoini, Timo 2010. Mainettaan parempi työ. Taloustieto Oy. WWW-julkaisu. [http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf). Päivitetty 17.11.2010. Luettu 30.6.2011.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Armstrong, Lance 2002. Ei ainoastaan pyöräilystä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Berlin, Satu 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasan yliopisto. WWW-julkaisu. [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf). Päivitetty 28.11.2008. Luettu 26.9.2011.

Chan, Donna Suk-Hing 2005. Relationship between generation-responsive leadership behaviors and job satisfaction of generations x and y professionals. University of Phoenix. WWW-julkaisu. <http://gradworks.umi.com/31/94/3194291.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 16.10.2011.

Collin, Kaija 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS -kustannus, 123 - 154.

Hakonen, Niilo & Leino, Jouko 2007. Kohti strategista palkitsemista. HENRY ry. WWW-julkaisu. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>. Päivitetty 22.3.2007. Luettu 30.6.2011.

Halava, Ilkka & Pantzar, Mika 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Taloustieto Oy. WWW-julkaisu. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>. Päivitetty 14.9.2010. Luettu 19.10.2011.

Hirvihuhta, Harri 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hytönen, Tuija 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa Collin, Kaija & Paloniemi, Susanna (toim.) Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS -kustannus, 189 - 220.

Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, Pekka 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansa-Book.
- Kauppinen, Anneli, Nummi, Jyrki & Savola, Tea 2010. Tekniikan viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korhonen, Martti 2011. Haastattelu 24.10.2011. Aluepäällikkö. Lemminkäinen Infra Oy.
- Korhonen, Pekka 2003. Tilastotieteen perusteita. Teoksessa Kallio, Markku, Korhonen, Pekka & Salo, Seppo (toim.) Johdatus kvantitatiiviseen analyysiin taloustieteissä. Helsinki: Hakapaino Oy, 62–126.
- Korpi, Rauno & Tanhua, Pertti 2008. Yhteispeli työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Masters, Ann & Wallace, Harold R. 2011. Personal Development for Life and Work. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Mattila, Heli, Ruusunen, Tuula & Uola, Kirsi 2005. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Rissa, Kari 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. WWW-julkaisu.  
[http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf). Päivitetty 22.6.2009. Luettu 30.6.2011.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ristikangas, Vesa, Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Helsinki: WSOYpro Oy.

Salminen, Jari 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Scott, Susan 2009. Fierce leadership. New York: Crown Business.

Sydänmaanlakka, Pentti 2011. Nettisukupolveakin pitää käskää töissä. YLE Uutiset. Internet-sivusto.

[http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/11/nettisukupolveakin\\_pitaa\\_kaskea\\_toissa\\_3012229.html](http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/11/nettisukupolveakin_pitaa_kaskea_toissa_3012229.html). Päivitetty 9.11.2011. Luettu 10.11.2011.

Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tietoa Carlsonista – Carlson tänään 2011. Oy Carlson. Internetsivu.

<http://www.carlson.fi/tietoa+carlsonista>. Päivitetty 4.4.2008. Luettu 29.9.2011.

Tilastokeskus 2010. Henkilöstötilinpäätös 2009. Tilastokeskus. WWW-julkaisu. [http://www.stat.fi/org/tilastokeskus/henkilostotilinpaatos\\_2009.pdf](http://www.stat.fi/org/tilastokeskus/henkilostotilinpaatos_2009.pdf). Päivitetty 12.3.2010. Luettu 30.6.2011.

Tilastokeskus 2011. Henkilöstötilinpäätös 2010. Tilastokeskus. WWW-julkaisu. [http://www.stat.fi/org/tilastokeskus/henkilostotilinpaatos\\_2010.pdf](http://www.stat.fi/org/tilastokeskus/henkilostotilinpaatos_2010.pdf). Päivitetty 8.3.2011. Luettu 24.8.2011.

Valpola, Anneli 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vanhala, Sinikka, Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: Ky-Palvelu Oy.

Yu, Huichun & Miller, Peter 2005, Leadership style - The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. Southern Cross University. WWW-julkaisu. <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1022>. Päivitetty 17.7.2011. Luettu 27.9.2011.

**LIITE 1(1).**  
**Kyselylomake**



Hyvä sataman carlsonilainen!

Opinnäytetyössäni Mikkelin ammattikorkeakoulussa pohdin henkilöstön kehittämistä palautejärjestelmän avulla. Kyselyllä haluan selvittää, annetaanko ja saadaanko palautetta tarpeeksi ja miten palautejärjestelmää voisi kehittää. Kysely on tarkoitettu kaikille toimipaikassa työskenteleville. Vastaukset käsitellään nimettöminä. Merkitse rastilla oikea vaihtoehto tai kaksi tärkeintä vaihtoehtoa.

**Kysely**

**Vastaajan taustatiedot** (merkitse oikea vaihtoehto rastilla):

1 a) Olen  1. nainen  2. mies

1 b) Olen  1. syntynyt ennen vuotta 1965  
 2. syntynyt 1965–1980  
 3. syntynyt vuoden 1980 jälkeen

1 c) Olen  1. esimies  2. alainen

**Vastaajan käsitykset ja toiveet palautteen saamisesta ja antamisesta** (merkitse oikea vaihtoehto tai enintään kaksi tärkeintä):

2 a) Saan palautetta  1. esimiehiltä  2. alaisilta  
 3. asiakkailta  4. tiimin jäseniltä  
 5. muilta työntekijöiltä  6. en keneltäkään

2 b) Saatu palaute on  1. kannustavaa tai kehuva  2. korjaavaa tai kielteistä  
 3. julkista  4. kahdenkeskistä  
 5. spontaania (välitöntä, oma-aloitteista)  
 6. organisoitua (suunnitelmallista tai järjestettyä, esim. kehityskeskustelu)

2 c) Saan palautetta  1. vähintään kerran päivässä  
 2. vähintään kerran viikossa  
 3. vähintään kerran kuukaudessa  
 4. harvemmin kuin kerran kuukaudessa

2 d) Saan palautetta  1. liian paljon  2. liian vähän  
 3. sopivasti

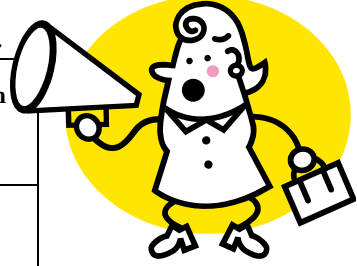
**LIITE 1(2).**  
**Kyselylomake**

- 3 a) Annan palautetta
- 1. esimiehille
  - 2. alaisille
  - 3. tiimin jäsenille
  - 4. muille työntekijöille
  - 5. en kenellekään
- 3 b) Antamani palaute on
- 1. kannustavaa tai kehuva
  - 2. korjaavaa tai kielteistä
  - 3. julkista
  - 4. kahdenkeskistä
  - 5. spontaania (välitöntä, oma-aloitteista)
  - 6. organisoitua (suunnitelmallista tai järjestettyä)
- 3 c) Annan palautetta
- 1. vähintään kerran päivässä
  - 2. vähintään kerran viikossa
  - 3. vähintään kerran kuukaudessa
  - 4. harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- 4 a) Toivon palautetta
- 1. esimiehiltä
  - 2. alaisilta
  - 3. asiakkailta
  - 4. tiimin jäseniltä
  - 5. muilta työntekijöiltä
  - 6. en keneltäkään
- 4 b) Toivon, että palaute on
- 1. kannustavaa tai kehuva
  - 2. korjaavaa tai kielteistä
  - 3. julkista
  - 4. kahdenkeskistä
  - 5. spontaania (välitöntä, oma-aloitteista)
  - 6. organisoitua (suunnitelmallista tai järjestettyä, esim. kehityskeskustelu)
- 4 c) Toivon palautetta
- 1. vähintään kerran päivässä
  - 2. vähintään kerran viikossa
  - 3. vähintään kerran kuukaudessa
  - 4. harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- 4 d) Toivon palautetta
- 1. osaamisesta
  - 2. oppimishalukkuudesta
  - 3. tehokkuudesta
  - 4. tavoitteiden saavuttamisesta
  - 5. kehittymisestä
  - 6. asenteesta
  - 7. vuorovaikutuksesta
  - 8. yhteistyötaitoista
  - 9. jostain muusta, mistä \_\_\_\_\_



5 Miten tärkeänä pidät palautetta? Laita rasti ruutuun haluamasi vaihtoehdon kohdalle.

Palautteen tärkeys	1. ei ollen- kaan tärkeä	2. vähän tärkeä	3. melko tärkeä	4. hyvin tärkeä
a) julkinen palaute				
b) kahdenkeski-nen palaute				
c) kannustava tai kehuva palaute				
d) korjaava tai kielteinen palaute				
e) palaute yrityksen johdolta				
f) palaute toimipaikan johdolta				
g) palaute lähiesimieheltä				
h) palaute tiimin jäseneltä				
i) palaute muilta työntekijöiltä				
j) palaute asiakkaalta				
k) palaute yrityksen johdolle				
l) palaute toimipaikan johdolle				
m) palaute lähiesimiehelle				
n) palaute tiimin jäsenelle				
o) palaute muille työntekijöille				





**Lopuksi voit antaa palautetta yrityksen johdolle tai toimipaikan esimiehille.**

6 a) Miten kehittäisin palautteen antamista tai vastaanottamista omassa työyhteisössäni?

---

---

---

---

---

---

---

---

6 b) Mitä muuttaisin, jos voisin muuttaa yhden asian omassa työyhteisössäni?

---

---

---

---

---

---

---

---

6 c) Mikä asia on hoidettu hyvin omassa työyhteisössäni?

---

---

---

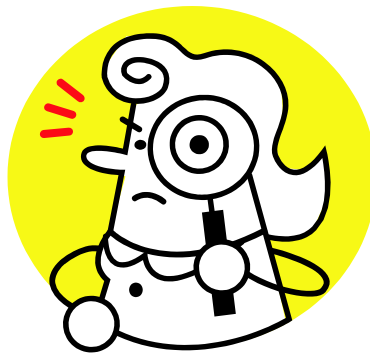
---

---

---

---

---



Vastauksista kiittäen  
Helena Kauppo

TAULUKKO 1. Sukupuolen lukumäärät

1a.	Nainen	Mies	Yhteensä
Lukumäärä	8	19	27

TAULUKKO 2. Sukupolven lukumäärät

1b.	Suuri ikä- luokka	X-sukupolvi	Y-sukupolvi	Yhteensä
Lukumäärä	9	9	9	27

TAULUKKO 3. Aseman lukumäärät

1c.	Esimies	Alainen	Yhteensä
Lukumäärä	4	23	27

TAULUKKO 4. Saa palautetta

2a.	Esimiehiltä	Alaisilta	Asiakkailta	Tiimin jäseniltä	Muilta työn- tekijöiltä	Ei keneltä- kään	Yht.
Lkm	13	2	17	6	15	0	53

TAULUKKO 5. Saatu palaute on

2b.	Kannusta- vaa	Korjaa- vaa	Julkis- ta	Kahdenkes- kistä	Spontaa- nia	Organisoi- tua	Yht.
Lkm	12	12	6	4	13	1	48

TAULUKKO 6. Miten usein saa palautetta

2c.	Vähintään kerran päivässä	Vähintään kerran viikossa	Vähintään kerran kuu- kaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	Yhteensä
Lukumäärä	1	12	5	9	27

TAULUKKO 7. Palautteen riittävyys

2d.	Liian paljon	Liian vähän	Sopivasti	Yhteensä
Lukumäärä	0	16	11	27

TAULUKKO 8. Antaa palautetta

3a.	Esimiehille	Alaisille	Tiimin jäsenille	Muille työn- tekijöille	Ei kenelle- kään	Yhteensä
Lukumäärä	13	4	11	15	3	46

## Taulukot

TAULUKKO 9. Annettu palaute on

3b.	Kannustavaa	Korjaa- vaa	Julkis- ta	Kahdenkes- kistä	Spontaa- nia	Organisoi- tua	Yhteen- sä
Lkm	8	12	3	6	13	0	42

TAULUKKO 10. Miten usein antaa palautetta

3c.	Vähintään kerran päi- vässä	Vähintään kerran vii- kossa	Vähintään kerran kuu- kaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	Yhteensä
Lukumäärä	3	9	12	2	26

TAULUKKO 11. Toivoo palautetta

4a.	Esimiehiltä	Alaisilta	Asiakkailta	Tiimin jäseniltä	Muilta työn- tekijöiltä	Ei keneltä- kään	Yhteensä
Lkm	22	3	8	5	9	0	47

TAULUKKO 12. Toivottu palaute on

4b.	Kannustavaa	Korjaavaa	Julkista	Kahden- keskistä	Spontaanialta	Organisoitua	Yhteensä
Lkm	20	11	1	8	5	9	54

TAULUKKO 13. Miten usein toivoo palautetta

4c.	Vähintään kerran päi- vässä	Vähintään kerran vii- kossa	Vähintään kerran kuu- kaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	Yhteensä
Lukumäärä	2	13	11	1	27

TAULUKKO 14. Palautetta toivotaan

4d.	Osaamisesta	Oppimishalukkuudesta	Tehokkuudesta	Tavoitteiden saavuttamisesta
Lukumäärä	13	3	9	17

Kehittymisestä	Asenteesta	Vuorovaikutuksesta	Yhteistyötaidoista	Jostain muusta	Yhteensä
8	3	3	3	2	61

TAULUKKO 15. Palautteen tärkeys

5.	Ei ollenkaan tärkeä	Vähän tärkeä	Melko tärkeä	Hyvin tärkeä
Julkinen	2	12	9	4
Kahdenkeskinen	0	1	11	15
Kannustava	0	1	6	20
Korjaava	0	1	8	18
Yrityksen johdolta	0	4	13	10
Toimipaikan johdolta	0	2	10	15
Lähiesimieheltä	0	0	9	18
Tiimin jäseneltä	0	3	12	12
Muilta työntekijöiltä	0	7	14	5
Asiakkailta	0	2	6	19
Yrityksen johdolle	0	6	10	11
Toimipaikan johdolle	0	3	7	17
Lähiesimiehelle	0	0	10	17
Tiimin jäsenelle	0	2	14	11
Muille työntekijöille	0	5	16	6

TAULUKKO 16. Avointen kysymysten teemat

6.	Mainintojen lukumäärä
Palautteen antaminen ja saaminen	23
Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus	4
Yhteisöllisyys, yhteistyö	9
Johtaminen, esimiestyö	7
Työnantajan rooli	13

TAULUKKO 17. Sukupuolet ja sukupolvet

	Suuri ikäluokka	X-sukupolvi	Y-sukupolvi	Henkilöstö yhteensä
Nainen	2	3	3	8
Mies	7	6	6	19
Yhteensä	9	9	9	27

TAULUKKO 18. Sukupuolet ja asema

	Esimies	Alainen
Nainen	0	8
Mies	4	15

TAULUKKO 19. Saa ja toivoo palautetta

	Esimiehiltä	Alaisilta	Asiakailta	Tiimin jäseniltä	Muilta työntekijöiltä	Ei keneltäkään	Yhteensä
Saa palautetta	13	2	17	6	15	0	53
Toivoo palautetta	22	3	8	5	9	0	47

TAULUKKO 20. Saatu, toivottu ja annettu palaute

	Kannustavaa	Korjaa-va	Julkista	Kahdenkeskistä	Spon-taania	Organi-soitua	Yhteensä
Saatu palaute	12	12	6	4	13	1	48
Toivottu palaute	20	11	1	8	5	9	54
Annettu palaute	8	12	3	6	13	0	42

TAULUKKO 21. Miten usein saa, antaa ja toivoo palautetta

	Vähintään kerran päivässä	Vähintään kerran viikossa	Vähintään kerran kuukaudessa	Harvemmin kuin kerran kuukaudessa	Yhteensä
Miten usein saa	1	12	5	9	27
Miten usein antaa	3	9	12	2	26
Miten usein toivoo	2	13	11	1	27

TAULUKKO 22. Palautteen määrä

	Suuri ikäluokka	X-sukupolvi	Y-sukupolvi	Sukupolvet yhteensä	Naiset	Miehet	Sukupuollet yhteensä
Liian paljon	0	0	0	0	0	0	0
Liian vähän	7	4	5	16	5	11	16
Sopivasti	2	5	4	11	3	8	11

TAULUKKO 23. Palautetta toivotaan

	Osaamisesta	Oppimishalukkuudesta	Tehokkuudesta	Tavoitteiden saavuttamisesta
Naiset	4	0	2	4
Miehet	9	3	7	13
Yhteensä	13	3	9	17

	Kehittämisestä	Asenteesta	Vuorovaikutuksesta	Yhteistyötaidoista	Jostain muusta	Yhteensä
4	2	2	2	2	2	22
4	1	1	1	1	0	39
8	3	3	3	3	2	61

TAULUKKO 24. Palautteen tärkeys tutkittavan yksikön kokonaispistemäärän mukaan

	Ei ollenkaan tärkeä	Vähän tärkeä	Melko tärkeä	Hyvin tärkeä	Yhteensä
Julkinen	-4	-12	9	8	1
Kahdenkeskinen	0	-1	11	30	40
Kannustava	0	-1	6	40	45
Korjaava	0	-1	8	36	43
Yrityksen johdolta	0	-4	13	20	29
Toimipaikan johdolta	0	-2	10	30	38
Lähiesimieheltä	0	0	9	36	45
Tiimin jäseneltä	0	-3	12	24	33
Muilta työntekijöiltä	0	-7	14	10	17
Asiakkailta	0	-2	6	38	42
Yrityksen johdolle	0	-6	10	22	26
Toimipaikan johdolle	0	-3	7	34	38
Lähiesimiehelle	0	0	10	34	44
Tiimin jäsenelle	0	-2	14	22	34
Muille työntekijöille	0	-5	16	12	23