



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

Henkilöstön palaute työyhteisössä  
Case: Suur-Seudun Osuuskauppa SSO  
Prisma Lohja

---

Räty, Anne

2012 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Henkilöstön palaute työyhteisössä  
Case: Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Prisma Lohja

Räty Anne  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Räty Anne

**Henkilöstön palaute työyhteisössä**  
**Case: Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Prisma Lohja**

Vuosi 2012

Sivumäärä 63

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Prisma Lohjan henkilöstöpalautteen nykytila ja palautekäytänteet. Tavoitteena oli luoda palautejärjestelmä henkilöstön ja esimiesten käyttöön Lohjan Prismassa. Opinnäytetyön aihe valittiin kohdeyrityksen tarpeiden mukaan, vuonna 2011 yrityksen kehityskohteena oli palautteen antaminen. Toimiva palautejärjestelmä on osa yrityksen palautekulttuuria ja sisäistä viestintää.

Opinnäytetyön tietoperustan aiheina olivat palaute käsitteenä, palauteprosessi ja esimiestyö. Kohdeyrityksen palautteenannon nykytila selvitettiin työntekijöille kohdistetulla kyselylomakkeella ja esimiesten haastatteluilla. Käytetty tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Henkilöstön tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 84. Kohdeyrityksessä on kolme esimiestä, jotka haastateltiin henkilöstön tutkimuksen tulosten valmistumisen jälkeen. Kohdeyrityksen esimiesten haastatteluissa selvitettiin esimiesten oma näkemys henkilöstöpalautteesta ja heidän roolinsa työyhteisössä.

Henkilöstön tutkimus osoitti, että yrityksen työntekijät saavat palautetta työsuorituksestaan esimieheltään, mutta moni toivoo palautetta enemmän. Työntekijät toivoivat saavansa niin positiivista kuin myös rakentavaa palautetta työsuorituksestaan. Työyhteisön ilmapiiri koettiin hyväksi ja esimiehet helposti lähestyttäviksi. Esimiesten haastattelut osoittivat, että henkilöstöltä tuleva palaute on monimuotoista ja käsittelytavat eroavat. Vaikka työntekijät kokivat ilmapiirin hyväksi, lähes jokainen haastateltu esimies totesi oman osastonsa kehityskohteeksi yhteishengen.

Kohdeyrityksellä oli jo tutkimuksen alussa selkeä malli asiakaspalautteiden käsittelyyn. Henkilöstöltä tuleva palaute on yhtä tärkeässä roolissa työyhteisön kehittämisessä, kuin asiakkailta tuleva palaute. Kohdeyritykselle kehitettiin yksinkertainen palautejärjestelmä, jonka avulla henkilöstön palautteiden käsittelyminen ja seuranta tehostuisi. Palautejärjestelmässä panostettiin etenkin järjestelmän avoimuuteen ja tiedon jakamiseen osastojen välillä.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:lla on kolme Prismaa, Lohjalla, Nummelassa ja Halikossa. Tämän opinnäytetyön tutkimus selvitti siis ainoastaan yhden Prismän henkilöstöpalautteen nykytilan. Jatkossa tutkimuksen voisi tehdä myös Nummelan ja Halikon Prismän henkilöstölle, näin selvitetäisiin onko Prismojen välillä tuloksissa eroja ja kuinka palautejärjestelmää voitaisiin yhtenäistää.

Asiasanat: henkilöstöpalaute, palauteprosessi, esimiestyö.

Räty Anne

**Personnel feedback in work community**  
**Case: Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Prisma Lohja**

Year	2012	Pages	63
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to find out target company's personnel feedback's present state and company's feedback practices. The target company was Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Prisma Lohja. The objective was to create a feedback system for the company's personnel and managers. The subject of the thesis was chosen according to the needs of the target company, in the year 2011 target company's target for development was to give feedback to co-workers and managers. A functional feedback system is a part of company's feedback culture and internal communication.

The framework of this thesis consisted of feedback as a concept, feedback process and management. The current state of the target company's feedback was investigated by research directed on the company personnel and managers interviews. The research method was quantitative research. The reply percentage for the personnel's research was 84. There are three managers in target company, these three managers were interviewed after the personnel research was completed. The aim of the interviews was to find out managers own point of views on personnel feedback and their role in the work community.

The personnel research showed that the company's employees receive feedback regarding work performance from their manager. But the research also showed that many employees wish to have more feedback. Employees wish to receive positive and also constructive feedback on their work performance. The work community's atmosphere was regarded as good and managers as easily approachable. The managers interviews showed that the feedback which they receive from employees is multifaceted and processed diversely. Although the employees felt that the atmosphere at the work place is good, all managers stated that the target for development is solidarity.

The target company already had a specific model how to process customer feedback. The personnel feedback plays as important role in the development of the work community as does the feedback coming from the company's customers. Based on the results of this thesis, a simplified feedback system was created for the target company. The purpose of this feedback system is to accelerate the feedback processing and the follow up on feedback. The feedback system is based on openness of the system and sharing information between three different departments in the target company.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO has three Prismas in Lohja, Nummela and Halikko. This thesis research clarified only the present state on personnel feedback at Prisma in Lohja. Further research could be carried out also at Prismas in Nummela and Halikko. After research has been carried out, one could make comparisons between three Prismas and assess the possibility to unify feedback system in all three units.

Keywords: personnel feedback, feedback process, management.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Palaute.....	7
	2.1 Termistö .....	10
	2.2 Palautteen tarkoitus.....	11
	2.3 Palautekulttuuri .....	13
3	Palauteprosessi .....	14
	3.1 Palautteen vastaanottaminen.....	16
	3.2 Kehityskeskustelu osana palauteprosessia .....	17
4	Esimiehen rooli .....	18
	4.1 Palkitseminen ja motivointi .....	19
	4.2 Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä .....	20
5	Kohdeyrityksen esittely .....	21
	5.1 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO.....	21
	5.2 Prisma Lohja .....	23
6	Prisma Lohjan henkilöstöpalaute.....	25
	6.1 Lähtötilanne.....	25
	6.2 Työyhteisötutkimus 2011 .....	25
7	Tutkimusmenetelmä.....	27
	7.1 Tutkimusmenetelmän valinta .....	27
	7.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	28
8	Tutkimuksen toteutus .....	28
	8.1 Henkilöstön tutkimus .....	28
	8.2 Esimiesten haastattelut .....	29
9	Tutkimuksen tulokset .....	29
	9.1 Määrällinen tutkimus .....	30
	9.2 Haastattelut.....	44
10	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	47
	Kuviot .....	53
	Liitteet.....	54

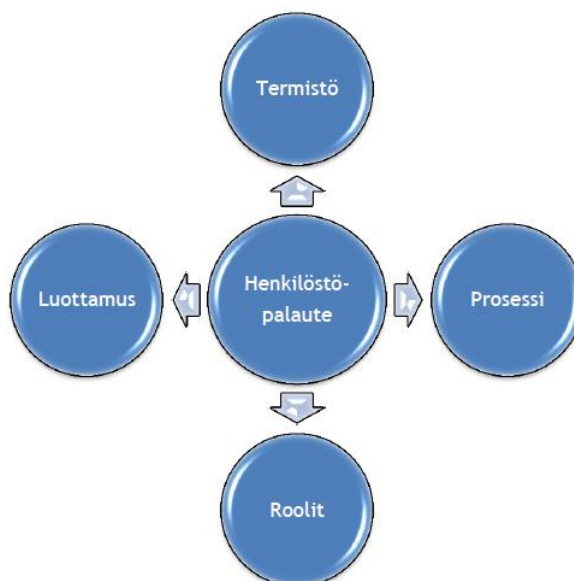
## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kohdeyritys Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Prisma Lohjan henkilöstöpalautteen nykytila ja tarkastella yrityksen palautekäytänteitä ja palauteprosessia. Tavoitteena on luoda palautejärjestelmä tai palautemalli, jonka pohjalta kohdeyrityksen on helpompi rakentaa palautekulttuuriaan ja rohkaista niin esimiehiään kuin myös työntekijöitään palautteenantoon. Opinnäytetyössä tarkastellaan palautetta käsitteenä ja kuvataan yleisesti palauteprosessia. Työssä selvitetään myös mitä hyvä ja rakentava palaute voi parhaimmillaan olla ja kuinka se voi pahimmillaan vahingoittaa koko työyhteisöä. Opinnäytetyössä tarkastellaan etenkin esimiehen roolia palauteprosessissa. Tarkoituksena on myös selvittää, miksi palautteenanto ja vastaanottaminen ovat vaikeita, miten palautetta annetaan ”oikein”, loukkaamatta ketään ja välttämällä väärinkäsityksiä.

Opinnäytetyö käsittelee henkilöstön palautetta, ei siis yrityksen asiakkailta tulevia palautteita. Tietenkin yritykselle asiakaspalautteet ovat tärkeitä työkaluja oman toiminnan kehittämisessä, mutta yrityksen tulee myös kuunnella ja tarkkailla työyhteisöstä kuuluvia signaaleja. Opinnäytetyössäni lähdin ensin selvittämään palautetta kokonaisuutena, muun muassa mihin sitä käytetään ja miten palautetta käsitellään. Tämän jälkeen tutustutaan palautetermistöön ja kuinka se on ajan saatossa kehittynyt.

Idea opinnäytetyöhöni lähti keskustelusta Lohjan Prismen entisen palvelupäällikön Anu Karpisen ja Suur-Seudun Osuuskaupan Prismojen johtajan Panu Kärjeksensä kanssa. Halusimme löytää aiheen josta, koko Lohjan Prisma saisi suurimman hyödyn koko yksikön toimintaa ajatellen. Ideaa lähdettiin pohtimaan työyhteisön ja sen toimivuuden kautta. Työyhteisö ja sen hyvinvointi on tärkeä osa suurta yritystä, johon esimies ja työntekijät voivat helposti tekemissillään ja asenteellaan vaikuttaa. Palautteenanto ja vastaanottaminen ovat alaisten ja johdon yksi tärkeimmistä viestinnän muodoista. Kohdeyrityksen henkilöstöpalautteen nykytila selvitettiin henkilöstölle suunnatulla kyselytutkimuksella ja yksikön esimiesten haastatteluilla.

Kohdeyrityksen valinta opinnäytetyötä varten oli helppoa, koska olen työskennellyt Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa vuodesta 2004 ja Lohjan Prismassa vuodesta 2008. Aloittaessani Lohjan Prismassa työskentelin pääsääntöisesti asiakaspalvelupisteessä ja tein myös vuoroja kassalla ja käyttötavaraosastolla. Työskennellessäni eri osastoilla eri esimiehen ja työkaverien kanssa sain kattavan kuvan koko talon toiminnasta. Prismaurani aikana olen toiminut vuoden apulaispalvelupäällikkönä ja opinnäytetyöprosessin aikana minut nimitettiin Lohjan Prismen palvelupäälliköksi esimieheni siirtyessä Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n viestintäpäälliköksi. Opinnäytetyöprosessin aikana olen kasvanut alaisesta esimieheksi omassa työssäni, joka näkyy myös teoreettisen viitekehyksen valinnoissa. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen valinnat.



Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen

Palaute on käsitteenä kovin laaja, työni on rajattu koskemaan ainoastaan henkilöstöpalautetta. Palaute on kuitenkin käsitteenä samanlaista tuli se sitten asiakkaalta tai organisaation sisältä. Palaute tutkitaan, viedään eteenpäin ja valitaan jatkotoimenpiteet. Työyhteisössä on erilaisia rooleja, on esimiehiä ja alaisia. Opinnäytetyössäni tarkastellaan näistä kahdesta enemmän esimiehen roolia. Viimeisenä ulottuvuutena opinnäytetyössäni on luottamus esimiehen ja alaisen välillä. Palaute on osa sisäistä viestintää. Jotta sisäinen viestintä toimii työyhteisössä, on oltava luottamusta. Olen esimies urani aikana pitänyt kehityskeskusteluja työntekijöideni kanssa ja kysyessäni heiltä, mitkä ovat hyvän esimiehen ominaispiirteitä, ovat vastaukset olleet samantyyppisiä lähes kaikilla työntekijöilläni. Hyvältä esimieheltä odotetaan ainakin kahta asiaa; tasapuolisuutta ja luottamusta. Jokainen tietää, että jos luottamuksen menettää on sitä kovin vaikea saada takaisin, tämä sääntö pätee myös työelämässä.

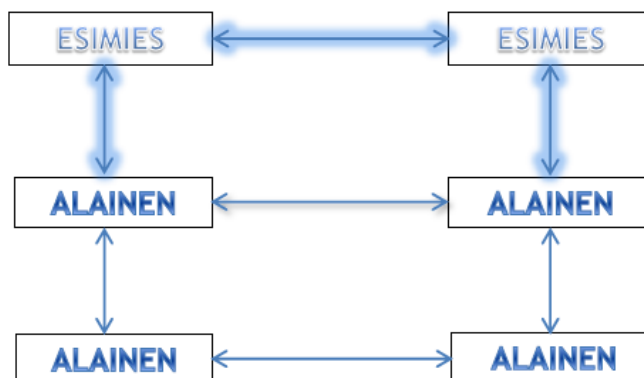
## 2 Palaute

Satu Berlin (2008, 27) määrittelee palautteen omassa väitöskirjassaan seuraavasti: ”Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä. Palaute kertoo, miten hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä.” (Berlin 2008, 27.) Berlin on kiteyttänyt ajatuksessaan palautteen perimmäisen idean oppimisesta, kehittymisestä ja itsensä arvioinnista. Palautteen tulisi olla jokaiselle työväline, jolla kehittää itseään niin työelämässä kuin myös siviilielämässä. Ihmisten innostusta ja jaksamista voidaan parantaa palautteella, palaute voi myös lisätä yksilön itseluottamusta ja auttaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Kallio-maa & Kettunen 2010, 83.)

Jokaisella on tarve saada palautetta, niin työntekijällä kuin myös ylimpään johtoon kuuluvalla on halua saada palautetta ja kehittyä sen kautta. Palautteen tulee olla monipuolista ja säännöllistä. Jatkuvasti kuitenkin yritysten työyhteisötutkimuksissa nousee esille työntekijöiden halu saada lisää niin positiivista kuin myös rakentavaa palautetta. (Ranne 2006, 9.) Jokaisella organisaatiolla on toiminta-ajatus ja arvot, jotka ohjaavat jokapäiväistä toimintaa. Työntekijän henkilökohtaiset arvot ja mielipiteet taas ohjaavat yksilön työsuoritusta.

Esimiehen tulisi varata aikaa kehittää itselleen ja työyhteisölleen sopiva säännöllinen palautteikäytäntö (Kalliomaa & Kettunen 2010, 84). Palautteen antamisen tulisi olla järjestelmällistä ja oikea-aikaista. Palautteen tulisi olla riittävää ja selkeää, jotta siitä saataisiin suurin hyöty, ajatellen yksilön työsuoritusta. Oleellisinta palautteen antamisessa on ymmärtää, että palautetta kannattaa antaa kaikesta, millä on työssä onnistumisen kannalta merkitystä (Erämetsä 2009, 211).

Palautteenantotapa ja palautteen tulkintoihin vaikuttavat niin palautteen antajan ja vastaanottajan suhde kuin myös toimintaympäristö laajemminkin. Voidaan siis todeta, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen eivät tapahdu tyhjiössä. Esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta edistää palautemyönteinen ilmapiiri. Myönteistä ilmapiiriä taas edistää palaute, jonka tarkoituksena on edistää hyvinvointia ja hyvää suoriutumista. Palautemyönteinen ilmapiiri syntyy, kun palaute kulkee esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja työntekijältä toiselle työntekijälle, kuten kuviossa 2 on esitetty. Tällä tavoin palaute kulkee työyhteisössä joka suuntaan. (Aarnikoivu 2008, 141.)



Kuvio 2: Palautteen kulku esimieheltä alaiselle (mukaillen Aarnikoivu 2008, 141)

Useimmiten organisaation uudet työntekijät saattavat haluta esimieheltään enemmän ja useammin palautetta kuin organisaatiossa pitkään työskennelleet. Mitä enemmän työntekijä itsenäisesti tavoittelee palautetta työstään, sitä tyytyväisempi työntekijä työhönsä on. Palautteen pyytäminen ja saaminen auttaa sitouttamaan työntekijän yritykseen samalla vahvistaen työsuoritusta. Samalla kun työsuoritus vahvistuu, myös tehokkuus kasvaa. Useimmiten työntekijät, jotka pyytävät palautetta suoriutuvat työtehtävistään muita nopeammin. Monet kuitenkin



kin kokevat palautteen pyytämisen heikkoutena tai itseluottamuksen puutteena. (Madzar 1997, 246-247.)

Palautetta voi antaa sanallisesti, kasvotusten suullisesti ja kirjoitettuna. Kasvotusten ja sanallisesti annettu palaute koetaan parhaana palautetapana, koska se on viestintätilanteena monikanavainen ja monipuolinen. Toinen ihminen kohdataan näin ollen kokonaisvaltaisesti, havainnoiden muun muassa toisen ilmeitä, eleitä ja äänensävyjä. (Ranne 2006, 12.) ”Palaute on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Se on osa myös ryhmä- ja laumailmiötä.” Ryhmäläiset jakavat ja vastaanottavat tietoa palautteen kautta, huomioivat toisiaan ja kokemuksia ja näkemyksiä jaetaan ryhmän sisällä (Ranne 2006, 20.) Palaute on siis vuorovaikutusta niin suuressa ryhmässä kuin myös pienessä, palautteen kautta tieto ja taito liikkuvat työyhteisössä ja työyhteisö kehittää itseään sisältä ulospäin, jolloin henkilöstöpalautteen vaikutuksen tulisi näkyä myös yrityksen asiakkaille.

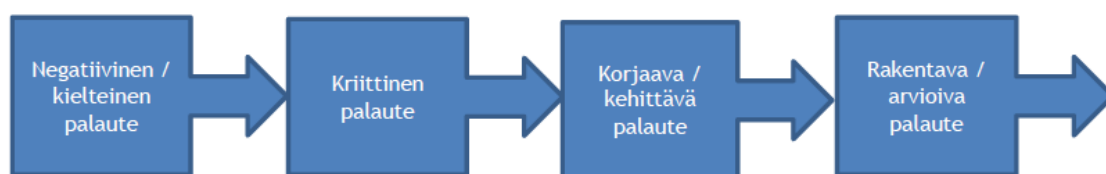
Palaute antaa siis suunnan työhön ja kehitykseen. Palautteen ollessa monipuolista ja useilta tahoilta saatua, se auttaa säilyttämään toiminnan suunnan oikeana (Ranne 2006, 22.) Aarnikoivu (2008, 144) kertoo kirjassaan perussäännön palautteenantoon: ”henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista.” Jos epäonnistumisten palaute on suurempaa määrällisesti, on vaarana että vastaanottaja personoi palautteen, eli kohdistaa sen itseensä, eikä esillä olevaan asiaan. (Aarnikoivu 2008, 144.) ”Hyvät palautetaidot ja niiden käyttö johtavat lähes vääjäämättä oppimiseen.” Palautetta tarvitaan siis oppimiseen ja kehittymiseen. Näin ollen työyhteisö, joka keskustelee, vaihtaa mielipiteitä ja antaa ja vastaanottaa palautetta, rakentaa itselleen hyvää pohjaa kehitykselle. Vuorovaikutuksessa toisten kanssa koko yritys kehittyy henkilöstön, työmenetelmien ja johtamisen kautta. (Ranne 2006, 23.)

Monet yritykset käyttävät tänä päivänä niin kutsuttua ”360 asteen palautetta” (360-degree feedback). 360 asteen palaute antaa mahdollisuuden palautteen vastaanottajalle nähdä itsensä muiden ihmisten kautta, esimerkiksi alaisten, kollegoiden tai esimiehen. Nimensä mukaisesti 360 asteen palaute laittaa palautteen vastaanottajan palautetapahtuman keskiöön ja alaiset, kollegat tai esimies antavat hyvin jäsenneltä ja luottamuksellista palautetta vastaanottajan työsuorituksesta. 360 asteen palautteeseen kuuluu myös, että vastaanottaja tekee itsearviointin, jota peilataan saatuun palautteeseen. 360 asteen palaute antaa vastaanottajalle uutta tietoa siitä, miten hänet nähdään työyhteisössä ja työympäristössä. Tämä vahvistaa henkilön omaa tietoutta omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. 360 asteen palaute saattaa myös paljastaa asioita, joihin ei ole kiinnitetty huomiota (kehittämiskohteet) tai etsitty ratkaisuja (ongelmakohteet). (Hicks 2011, 85.)

## 2.1 Termistö

Palautetermejä on useita, ja varsinkin negatiivista palautetta kuvaavat termit ovat kehittyneet vuosien aikana. Puhuttaessa positiivisesta palautteesta, käytetään termejä kehuminen, myönteinen palaute ja kannustava palaute. Positiivinen palaute voidaan mieltää myös onnistumista koskevaksi palautteeksi. Negatiivista palautetta voidaan kutsua näin ollen epäonnistumista koskevaksi palautteeksi. (Aarnikoivu 2008, 142.)

Negatiivisen palautteen ja kielteisen palautteen termistö on taas kehittynyt kriittiseksi palautteeksi ja siitä edelleen korjaavaksi palautteeksi ja kehittäväksi palautteeksi. Nykypäivänä voidaan käyttää termiä rakentava ja arvioiva palaute, joka jo itsessään kertoo, minkälaisesta palautteesta on kyse. Jo sanana ”negatiivinen” antaa palautteelle epämiellyttävän ja kielteisen kuvan. (Ranne 2006, 10-11.) Kuviossa 3 on esitetty negatiivisen palautetermistön kehittyminen.



Kuvio 3: ”Negatiivinen palaute” termin kehittyminen (mukaillen Ranne 2006, 10-11)

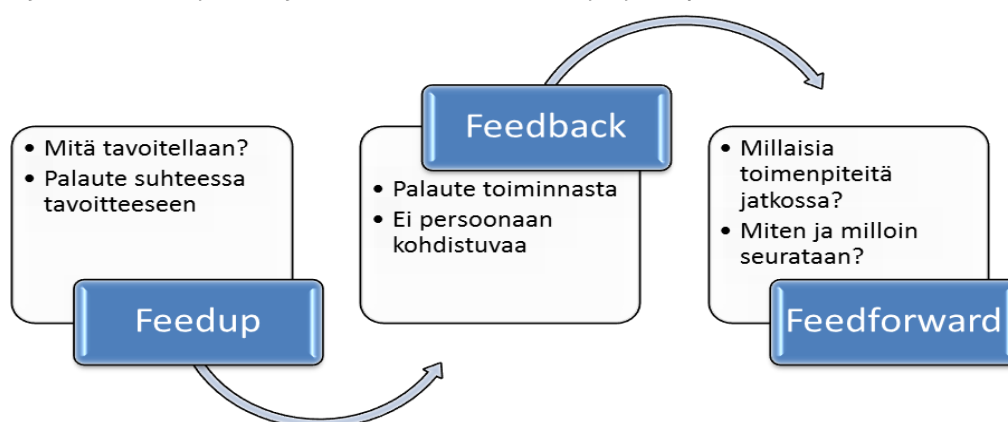
Arkipäivässä kuitenkin moni puhuu vielä positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta, rakentavan ja korjaavan palautteen sijaan. Kalliomaa ja Kettunen puhuvat taas kirjassaan ”Luottamus esimiestyössä” myönteisestä ja kielteisestä palautteesta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82). Näillä kahdella termillä on huomattavasti neutraalimpi sävy kuin puhuttaessa positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta, vaikkakin ”kielteinen” on sanana hyvin negatiivissävyinen. Neutraali termi rakentavalle palautteelle on ohjaava palaute. Ohjaavalla palautteella, nimensä mukaan, ohjataan yksilöä uusien keinojen tai tapojen etsimiseen. (Sormunen 2007.)

”Negatiivinen” sanan rinnalle otettiin käyttöön ”kriittinen”. Tätä sanaa ei kuitenkaan pidetä riittävän arkisena tai suomalaisena. Kriittinen palaute koetaan myös erityisen negatiivisena terminä. Toisaalta kriittisyys voitaisiin myös ymmärtää tiedon arviointina tai analysointina. Kun kriittinen palaute koetaan mahdollisuutena oppia uutta, voidaan termi mieltää myös rakentavaksi palautteeksi. (Hathaway 1997, 3.) Kriittistä palautetta annettaessa on hyvä muistaa 7/1 sääntö. Jotta palautteen vastaanottaja ymmärtää ja kuulee palautteen kehittämissiestin, eikä pidä sitä liian kriittisenä, tulisi antaa seitsemän myönteistä palauteviestiä, yhtä kielteisistä kohden (Frankel 2004, 194). Tärkeintä onkin muistaa että negatiivisen palautteen antaa mahdollisimman rakentavasti (Hathaway 1997, 43). Kehittävä palaute ja korjaava palaute termit taas kertovat heti minkälaisesta palautteesta on kyse ja siksi nämä termitkin ovat vakiinnuttamassa paikkaansa palautetermistössä (Ranne 2006, 10-11).

Työyhteisössä palautteen tulisi liikkua työyhteisön jäsenien kesken. Joissakin työyhteisöissä saattaa kuitenkin olla niin, että palautetta ei yksinkertaisesti ole olemassa. Palautetermistöön kuuluu vielä niin sanottu ”puuttuva palaute”, joka tulee englanninkielisistä sanoista ”non response feedback”. Kyseessä on palaute, jota ei ole laisinkaan, puhutaan siis poissaolevasta palautteesta. Positiivisella ja negatiivisella palautteella sanotaan olevan suuri merkitys yksilön työsuoritukseen, mutta palautteen puuttuessa kokonaan, voi merkitys olla vielä suurempi ja vahingollinen juuri työsuoritusta ajatellen. (Sadri & Seto 2011, 16.)

## 2.2 Palautteen tarkoitus

Palautteen tarkoitus on muun muassa, jatkuvasti kehittää työyhteisön toimintaa ja suoritusta, korjata yksilön toimintaa, motivoida ja oppia virheistä. (Hathaway 1997, 47.) Positiivinen palaute motivoi ja rohkaisee, negatiivinen palaute auttaa yksilöä muokkaamaan toimintaansa oikeaan suuntaan ja poissaoleva palaute vahingoittaa työsuoritusta (Sadri & Seto 2011, 16). Palautteen elementit rakentuvat eri toiminnoista ja näiden toimintojen tarkoituksesta. Tässä kappaleessa tarkastellaan, mistä elementeistä syntyy hyvä palaute, jonka jälkeen käydään läpi vielä korjaavan palautteen eteneminen. Palautetta voidaan käyttää moniin tarkoituksiin, sen avulla voidaan suunnata ja ohjata toimintaa, kehittää palautteen vastaanottajan työsuoritusta ja motivoida työntekijää. Kuviossa 4 on esitetty hyvän palautteen elementit.

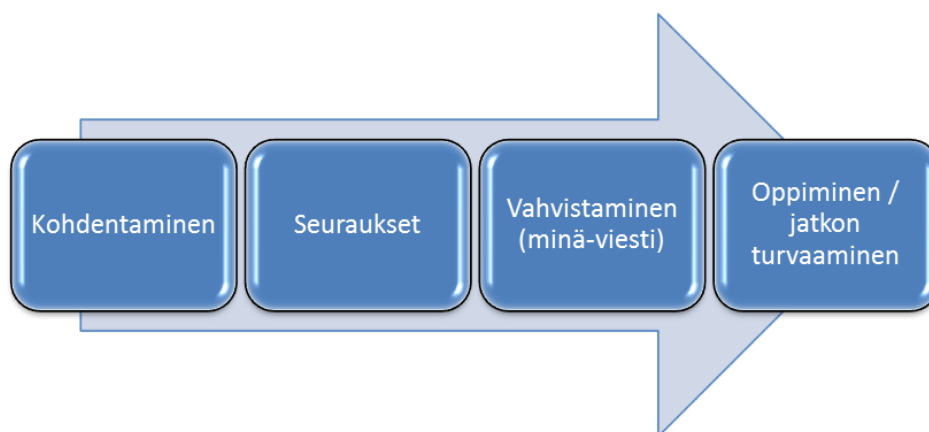


Kuvio 4: Hyvän palautteen elementit (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 21)

Feedbackilla tarkoitetaan palautetta toiminnasta, feedupilla tavoitteen kirkastamista ja feedforwardilla tulevaisuuden suuntautumista. Esimiehen palautteessa tulisi yhdistyä nämä kaikki kolme osiota, ei riitä että palautetta annetaan toiminnasta, jos toiminnan tavoitetta ei ymmärretä. Kun palaute ja tavoite ovat selvillä, suuntautuu toiminta eteenpäin eli tulevaisuuteen. Hyvä palaute on siis aina tulevaisuuteen suuntautunutta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 21.)

Korjaavalla palautteella pyritään muokkaamaan ja kehittämään yksilön työsuoritusta. Korjaavan palautteen eteneminen on esitetty kuviossa 5. Korjaava palaute voi edetä seuraavasti;

ensimmäiseksi selvitetään ja kuvaillaan, mitä on tapahtunut (kohdentaminen). Kohdentamisen jälkeen selkeytetään, mitä palautteen kohteena olevasta tilanteesta seurasi (seuraukset), jonka jälkeen palautetta vielä vahvistetaan, jotta ymmärretään, miten toiminnan seuraukset ovat mahdollisesti vaikuttaneet palautteen antajaan (vahvistaminen). Tästä siirrytään vuorovaikutukseen palautteen antajan ja vastaanottajan välillä. Keskustelua tulisi käydä muun muassa siitä, mitä tilanteesta opittiin, ja miten jatkossa huolehditaan, ettei vastaavaa tapahdu uudelleen (oppiminen/jatkon turvaaminen). (Aarnikoivu 2008, 147.) Korjaava palaute tulisi antaa aina kahden kesken. Työntekijän moittiminen kollegoiden tai asiakkaiden kuullen vahingoittaa sekä palautteen saajaa, että koko työyhteisöä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 87).



Kuvio 5: Esimerkki korjaavan palautteen etenemisessä (mukaillen Aarnikoivu 2008, 147)

Kalliomaa ja Kettunen esittelevät kirjassaan ”Luottamus esimiestyössä” yhdentoista K:n (11K) korjaavan palautteen ohjeen. Korjaavan palautteen kokonaisprosessi on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6: Korjaavan palautteen kokonaisprosessi 11K. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 88)

Ensimmäiseksi esimiehen tulee kysyä itseltään, onko vastaanotettu palaute tarpeellinen? Palautteen kohde voi olla jo tietoinen tekemästään virheestään tai väärästä toimintatavasta ja on oma-aloitteisesti aloittanut korjaustoimenpiteet, tällöin palautteen antaminen saattaa tuntua huomautukselta, joka pahentaa vain tilannetta. Yksilö voi tästä huomautuksesta loukkaantua, vaikka palaute kohdistuisi toimintatapoihin. Kyseessä voi myös olla huhu tai juoru, jonka alkuperä on hyvä selvittää ennen palautteen viemistä eteenpäin. Esimiehen vastaanotettua korjaavan palautteen on kuitenkin hyvä kiirehtiä, jotta palaute saadaan eteenpäin mahdollisimman pian ja tapahtuma tai tilanne, josta palaute on tullut, on vielä muistissa.

Korjaavasta palautteesta on hyvä keskustella kahden kesken ja rauhassa, jotta tilanne saadaan selvitettyä. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 89-90.)

Palautteenantotilanteessa on hyvä keskittyä ainoastaan yhteen ongelmaan tai korjauksen kohteeseen. Useammasta asiasta samalla kerralla annettu palaute voi lannistaa työntekijää ja korjaustoimenpiteet voivat kärsiä liiasta tietomäärästä. Palaute kannattaa käsitellä tosiasioihin perustuviin seikkoihin ja painottaa, että palaute kohdistuu aina toimintaan tai tosiasioihin, ei niinkään ihmiseen tai persoonaan suoraan. Kohdistamisessa kannattaa ottaa huomioon, että tuo esille myös myönteisiä asioita kritiikin välissä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 90.)

Korjaavaa palautetta antaessa esimiehen on hyvä keskittyä me-te viestiin (”meidän tavoitteenamme on”), eikä niinkään minä-sinä viestiin (”sinun tehtävänäsi oli”). Kun asia esitetään ”meidän asiana” on keskustelussa positiivisempi sävy ja työntekijä ei koe olevansa yksin väärässä (vertaus sinä-viestiin). Palautetilanteen tulisi olla avoin ja luottamuksellinen. Esimiehen ja työntekijän on hyvä keskustella ja keksiä yhdessä ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Keskustelussa on myös hyvä pohtia ratkaisujen hyötyjä ja haittoja. Lopuksi esimiehen tulisi kuunnella työntekijää, jotta yhteinen keskustelu on ymmärretty ja sisäistetty. Tilanne kannattaa vielä päättää yhteenvedolla keskustelluista asioista ja päätetyistä toimenpiteistä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 93.)

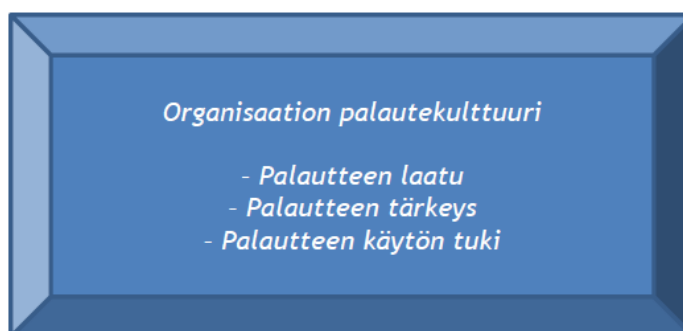
Myönteistä palautekulttuuria edistää huomattavasti kiitoksen antaminen. Esimiehen huomattaessa edistymistä asiassa, josta on annettu korjaavaa palautetta, on kiittäminen paikallaan. On kuitenkin tärkeä huomioida, että kiitosta annetaan oikeista asioista, eikä vain kiitoksen vuoksi. Lopuksi tulee muistaa, että sovittuja asioita seurataan ja kysytään, jos tilanteesta vielä nousee esille selvitettäviä tai korjattavia asioita. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 93.)

### 2.3 Palautekulttuuri

”Palautekulttuuri on osa organisaatiokulttuuria ja perustuu arvoihin” (Juholin 2008, 252). Yksilöiden, tiimien, projektien ja yksiköiden saadessa ja antaessa muille palautetta organisaatiossa sovittujen toimintatapojen mukaan, alkaa yrityksen palautekulttuuri syntyä. Ihmiset sitoutuvat tiettyihin arvoihin ja omaavat tiettyjä asenteita ja käytäntöjä, näitä käytäntöjä toistetaan ja ajan kuluessa tästä kokonaisuudesta muotoutuu syvätason ilmiö nimeltä kulttuuri. Esimiehen antama esimerkki henkilöstölleen on monissa asioissa tärkeä, niin myös palautekulttuurin kehittämisessä ja eteenpäinviemisessä. (Juholin 2008, 252.)

Vahva palautekulttuuri koostuu yksilöistä, jotka jatkuvasti vastaanottavat, pyytävät ja antavat niin muodollista kuin epämuodollista palautetta työsuorituksen parantamiseksi. Organisaation tuki palautekulttuurin syntymiselle on ensiarvoisen tärkeää, organisaation tulisi tiedos-

taa, että palaute kohdistetaan aina toimintatapoihin ja palaute on keskitetty niin, että sitä annetaan oikeana aikana ja oikeassa paikassa. Kuviossa 7 on tiivistetty organisaation palautekulttuurin sisältö. Organisaation tulee siis pitää huolta siitä, että annettava palaute on laadukasta ja kohdistuu oikeisiin asioihin, ja että henkilöstöä opastetaan tulkitsemaan ja käyttämään palautetta. (London & Smither 2002, 81.)



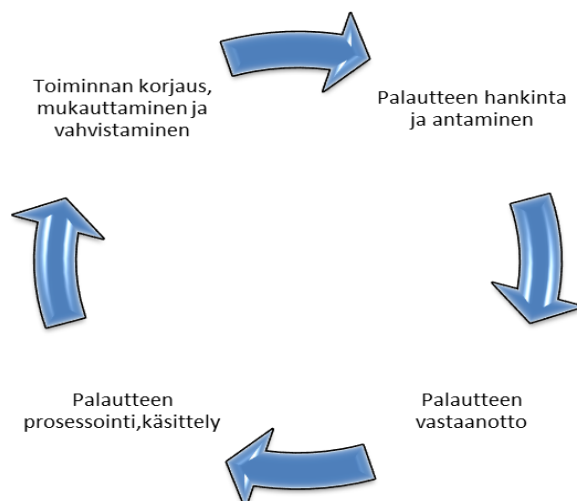
Kuvio 7: Organisaation palautekulttuurin sisältö (mukaiillen London & Smither 2002, 81)

Hyvän palautekulttuurin syntymistä voidaan edistää molemmilla palautuslajeilla; onnistumisia koskeva palaute ja epäonnistumisia koskeva palaute. Jos jompikumpi palautelaji tuodaan voimakkaammin esille työyhteisössä, voi palautekulttuuri kärsiä (Aarnikoivu 2008, 142). Työyhteisöissä kuitenkin usein vallitsee negatiivisen palautteen ilmapiiri: työyhteisö kokee, että esille tuodaan ainoastaan epäonnistumisia tai heikkoja suorituksia koskeva palaute. Pahimmissa tapauksissa onnistumiset ja hyvät suoritukset saattavat jäädä kokonaan negatiivisen palautteen jalkoihin.

Esimiehillä onkin haasteena tasapainotella näiden kahden palautetyypin välillä. Positiivisen palautteen antamisessa piilee myös omat vaaransa. Jos esimies keskittyy ainoastaan hyvään palautteeseen, voi palaute ajan myötä menettää merkityksensä ja esimiehen uskottavuus kärsiä. (Aarnikoivu 2008, 143.) Esimiehen antaessa pelkästään korjaavaa palautetta, voi palaute tällöinkin menettää korjaavan ja kehittävän merkityksensä. Tämä taas koetaan persoonan mitätöimiseksi. (Aarnikoivu 2008, 144.) Hyvä palautekulttuuri koostuu avoimuudesta, luottamuksesta, toisten tukemisesta ja runsaasta kommunikoinnista (Luoma, Troberg & Kaajas 2004, 82).

### 3 Palauteprosessi

Koko palauteprosessi lähtee palautteen hankinnasta ja antamisesta. Seuraavana prosessi etenee palautteen vastaanottamiseen, siitä eteenpäin palautteen prosessointiin ja käsittelyyn ja lopulta toiminnan korjaamiseen, mukauttamiseen ja vahvistamiseen. Prosessi on jatkuva. Kehän tullessa loppuun kun kaikki vaiheet on läpi käyty, alkaa prosessi uudelleen. (Ranne 2006, 28.) Palauteprosessi on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8: Palauteprosessi (mukaillen Ranne 2006, 28)

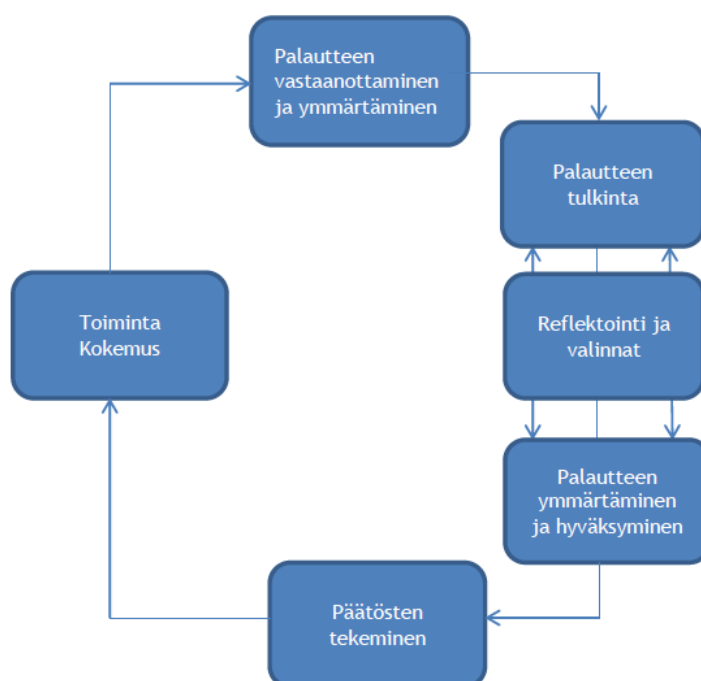
Palautteen hankinta voi olla järjestelmällistä tai satunnaista, yksilö tekee sitä joko tiedostaen tai tiedostamatta. Palautetta on hyvä kerätä riittävästi, jotta prosessin seuraavat vaiheet olisivat onnistuneita. Niukassa palautteen keräämisessä voi olla vaarana palautteen yksipuolisuus ja näin kokonais käsitys saattaa jäädä kapeaksi. Runsas ja monipuolinen palautteen kerääminen on edellytys onnistuneelle palautteenannolle. Usein kuitenkin keruuvaihe jää vaja- vaiseksi. Puutteina näkyvät muun muassa palautteen keruun ja annon satunaisuus, niukkuus ja palautteen ymmärryksen puute. (Ranne 2006, 28-29.) Palautetta annettaessa on hyvä varata riittävästi aikaa, jotta molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vuorovaikutteiseen palaute- keskusteluun. Esimiehen tulee olla palautetta annettaessa johdonmukainen, ja annettava palaute tulee aina perustella vastaanottajalle. (Kielijelppi 2012.)

Seuraava vaihe: palautteen vastaanottaminen on yksi haastavimmista prosessin osista. Vastaanottajan tulee olla avoin ja halukas kehittämään omaan toimintaansa. Palautteen vastaanottoa hankaloittaa vastaanottajan kieltäytyminen, poistuminen paikalta tai jopa palautetilanteiden välttäminen. (Ranne 2006, 29.) Tärkeintä on, että vastaanottaja kuuntelee, kysyy ja ottaa vastaan saamansa palautteen, jonka pohjalta tehdään päätöksiä, miten tilannetta voisi korjata. Esimiehen antaessa palautetta, hän viestii sanoin ja sanattomasti. Palautetta annettaessa esimies tarjoaa omia havaintojaan työntekijän avuksi. (Repo-Kaarento 2012.)

Prosessi jatkuu vastaanottamisen jälkeen palautteen käsittelyllä. Tässä vaiheessa syntyy monia mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja pohtia omia kehityskohteita. Palautteen vastaanottaja alkaa työstää saamaansa palautetta ja hyödyntää sitä parhaaksi katsomalla tavallaan. Palautetta voi tarkastella joko yksityiskohtaisesti tai yleisellä tasolla, tilanne huomioon ottaen. (Ranne 2006, 29-30.) Prosessin viimeinen vaihe alkaa toiminnan korjaamisella ja mukauttamisella. Toiminta vahvistuu, jos palaute koskee esimerkiksi jo olemassa olevaa toimintatapaa. Tällöin ei välttämättä muutokselle ole tarvetta. (Ranne 2006, 31.)

### 3.1 Palautteen vastaanottaminen

Ihmiset kokevat erilaisia asioita. Näin on myös palautteen vastaanottamisessa. Jokainen yksilö kokee saamansa positiivisen tai rakentavan palautteen erilaisilla. Tapa, jolla henkilö ottaa palautteen vastaan, pohjautuu hänen omiin kokemuksiinsa ja kykyynsä ottaa vastaan palautetta. Jos henkilön on helppo ottaa vastaan palautetta, hän yleensä hyväksyy palautteen sellaisenaan. Jos palautteen vastaanottaminen taas on hankalaa, tulee muistaa, että se on toisen osapuolen näkemys ja kokemus asiasta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82-83.) Kuviossa 9 on kuvattuna palautteen vastaanottamisen prosessi, mikä etenee samalla tavalla kuin koko palauteprosessi.



Kuvio 9: Palautteen vastaanottamisen prosessi (mukaillen Kalliomaa & Kettunen 2010, 83)

Palautteen vastaanottamisen jälkeen, henkilö alkaa sisäistää palautetta ja sen tarkoitusta. Palautetta tulkitaan ja reflektoidaan, jonka seurauksena henkilö ymmärtää ja hyväksyy palautteen, ja näiden oivallusten pohjalta tekee harkitut päätökset, kuinka esimerkiksi omaa toimintaa tai työsuoritusta voi muuttaa ja kehittää. Oma toimintaa siis muokataan oman kokemuksen perusteella.

Palauteprosesseja voidaan kuvata monella eri tavalla, ja kiinnittämällä huomiota, mitä kannattaa tehdä, ja mitä toimintoja kannattaa välttää. Patti Hathaway (1997, 51-52) esitteli tekniikan, jonka mallin mukaan voi antaa varsinkin kriittisen palautteen hyvin. Malli on nimeltään "DASR script". "DASR käsikirjoitus" koostuu neljästä kohdasta: tilanteen kuvaamisesta (Describe), tiedostamisesta (Acknowledge), täsmentämisestä (Specify) ja vahvistamisesta (Reaffirm). Ensiksi kuvataan tilanne, josta palaute on tullut. Kuvailtaessa tilannetta on hyvä



käyttää selkeää kieltä ja todenmukaisia havainnoiteja. Esimiehen tulee tiedostaa omat reaktionsa ja tunteensa palautetta annettaessa. On myös hyvä tiedostaa, mitä palautteen annolla halutaan tavoittaa ja keskittyä ilmaisemaan ideat ja ajatukset selkeästi ja ytimekkäästi. Tämän jälkeen vielä täsmennetään, minkälaisia toimenpiteitä työntekijältä odotetaan. Tässä vaiheessa esimies voi ilmaisullaan joko motivoida työntekijää tai pahimmassa tapauksessa, heikentää tulevaa työsuoritusta. Lopuksi vahvistetaan ja kannustetaan työntekijää, hänen arvoaan ja kykyjään muuttaa käytöstään.

### 3.2 Kehityskeskustelu osana palauteprosessia

Yhtenä palauteprosessin osana voidaan käyttää esimiehen ja alaisen välillä käytävää kehityskeskustelua. Kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välillä koetaan yhdeksi tärkeäksi palautekanavaksi työyhteisössä. Kahdenkeskinen keskustelu onkin oikein toteutettuna hyvä tapa olla vuorovaikutuksessa toisen kanssa ja jakaa niin palautteita, kuin myös muita työhön liittyviä asioita. ”Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jolla edistetään henkilöstön sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä” (Aarnikoivu 2008, 115). Keskusteluissa tarkastellaan usein henkilön kehittymistä, pohditaan nykytilaa ja oppimismahdollisuuksia ja -kiinnostusta. Aarnikoivu (2008, 115) määrittelee kehityskeskustelun eräänlaiseksi tilinpäätökseksi, miten on suoriuduttu ja kuinka voisi vielä kehittyä. Kuviossa 10 on kuvattu kehityskeskusteluprosessi.



Kuvio 10: Kehityskeskustelun prosessi (mukaillen Aarnikoivu 2008, 122)

Esimehen on ensiarvoisen tärkeää valmistautua kehityskeskusteluun kunnolla, jotta keskustelusta saataisiin mahdollisimman suuri hyöty irti niin yksilön kuin myös organisaation kannalta. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 99) listaavat seuraavia asioita, mihin kehityskeskustelu muun muassa esimiehen kannalta tähtää: organisaation kehittäminen, myönteisen työilmapiirin varmistaminen, yhteistyön varmistaminen, molemminpuolinen palautteenanto ja toiveiden ja tavoitteiden esittäminen. Kehityskeskustelun voi aloittaa yksilön itsearviointilla ja kysymällä, mistä henkilö erityisesti haluaa palautetta (Repo-Kaarento 2012).

Kehityskeskustelutilanteessa tulee kiinnittää huomiota muun muassa tilan valintaan ja kehonkielen hallintaan. Usein esimiehen työhuone koetaan ”vieraana alueena”, jolloin toinen osapuoli voi tuntea olonsa epämukavaksi. Jos keskustelu paikaksi valitaan esimerkiksi neuvotteluhuone, voi tilanne olla työntekijälle helpompi lähestyä, kun molemmat osapuolet ovat itselleen neutraalissa paikassa. Tilan valinta vaikuttaa siis suoraan myös vuorovaikutukseen esimiehen ja työntekijän välillä. Omaan kehonkieleeseen kannattaa myös keskustelu tilanteessa kiinnittää huomiota, kehonkielellä henkilö viestittää omia asenteitaan ja tunteitaan. Näin ollen esimiehen kiinnostus ja motivaatio näkyvät kehonkielessä. (Aarnikoivu 2008, 127-128.) Työntekijän kannalta kehityskeskustelu tähtää muun muassa yhteistyön toimivuuden arviointiin, johon vahvasti liittyy myös vuorovaikutteinen palautteen antaminen, kehityskohtien arviointi ja omien päämäärien selkeyttäminen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 100).

Kuin myös palauteprosessi, kehityskeskustelu päättyy toimintojen kirjaamiseen ja seurannan varmistamiseen. Kehityskeskustelusta on hyvä tehdä lopuksi yhteenveto, jolloin molemmille osapuolille jää selkeä kuva keskustelun tarkoituksesta ja asetettujen tavoitteiden eteenpäin viemisestä ja niiden toteuttamisesta ja seurannasta. Onnistunut kehityskeskustelu tukee niin työntekijän kehittymistä kuin myös esimiehen omaa kehittymistä (Aarnikoivu 2008, 138).

#### 4 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli työyhteisössä on ensiarvoisen tärkeä. Esimiehen tehtävänä on muun muassa tukea, kannustaa, johtaa ja olla esimerkkinä. Niin kuin työntekijä, myös esimies tarvitsee palautetta. Esimies, joka ei ymmärrä palautteen merkitystä voi olla työyhteisölle ja yritykselle tuhoisa. Esimiehenä oleminen on esimieheksi kasvamista ja ilman palautetta se ei ole mahdollista. (Ranne J. 2006, 23.) Onnistu palautteessa kirjan kirjoittajat määrittelevät esimiehen antaman palautteen seuraavasti: ”Hyvä esimiespalaute on harkittua, perusteltua ja täsmällistä tietoa työntekijän työssä menestymisestä. Siihen kuuluu avoin vuorovaikutus, jossa on mahdollisuus käsitellä palautetta ja siihen liittyviä tulkintoja yhdessä. Hyvä palaute ohjaa, kehittää, kannustaa ja innostaa. Se myös käynnistää vastaanottajan omaa pohdintaa. Palaute, voi vaikuttaa esimieheen, työntekijään tai koko työyhteisöön.” (Kupias ym. 2011, 21.)

Esimiehen ja alaisen välillä tulisi vallita vuorovaikutteinen suhde, missä molemmat antavat palautetta toisilleen. Näin oma kehittyminen kasvaa ja kumppanuussuhteen osapuolet mahdollistavat myös toisen henkilön kehittymisen kasvamisen. (Aarnikoivu 2008, 142.) Palautteenannon ja vastaanottamisen tulisi olla arkipäivää esimiehen ja työntekijän välillä. Ei riitä, että palautetta annetaan kerran tai kaksi vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa. Organisaatiossa tulisi vallita kulttuuri, jossa rohkaistaan rakentamaan palautteellisia ja vuorovaikutteisia toimintatapoja, jotka olisivat osa esimiehen jokapäiväistä esimiestyötä. (Luoma ym. 2004, 81.)

Aarnikoivu (2008, 141) tuo esille teoksessaan esimiehen roolin palautteen vastaanottajana seuraavasti: ”kehittyminen esimiehenä ja omien toimintatapojen korjaaminen on todella vaikeaa, jos ei koskaan saa palautetta.” Usein työyhteisöissä keskitytäänkin vain esimiehen antamaan palautteeseen alaiselle. On tärkeää, että esimies saa toiminnastaan palautetta, niin positiivista kuin myös rakentavaa palautetta. Työyhteisö ei voi olettaa esimiehen kehittävän ja mukauttavansa toimintatapojaan ilman palautetta. (Aarnikoivu 2008, 141.) Palaute on siis yhtä tärkeää organisaation jokaiselle taholle. Myös yrityksen johtoporras tarvitsee toiminnastaan palautetta.

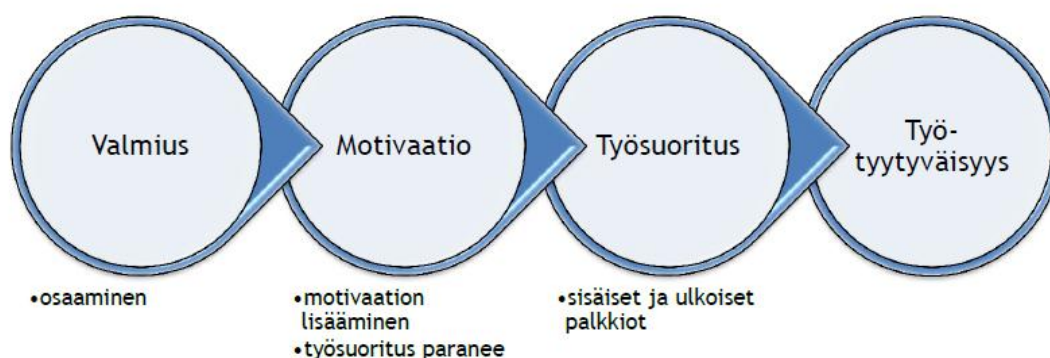
#### 4.1 Palkitseminen ja motivointi

Osana esimiehen työtä on työntekijöiden motivointi ja palkitseminen. Työntekijän palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Aineelliseksi palkitsemiseksi luetaan rahapalkka ja erilaiset merkkipäivämuistamiset, josta henkilö saa joko rahaa tai jonkin arvoesineen. Aineeton palkitseminen taas on kiitosta ja kehumista työyhteisössä. Myös työyhteisön kanssa vietettävät virkistäytymispäivät ovat henkilöstön palkitsemista. (Sundvik 2006, 229-230.)

Motivaatiotekijät voidaan luokitella ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoiset tekijät ovat esimerkiksi ympäristössä olevia kannusteita, jotka vetoavat yksilön tarpeisiin. Työelämässä ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus ja asema. Sisäisiä tekijöitä ovat taas yksilön itse sisäistämiä asioita, kuten arvot ja henkilökohtainen vapaus. Sisäisillä motivaatiotekijöillä katsotaan olevan suurempi ja pitkäkestoisempi vaikutus henkilön suoriutumiseen kuin ulkoisilla tekijöillä. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53.)

Jokainen haluaa saada palautetta omasta suorituksestaan, näin ollen palautteella onkin keskeinen merkitys sisäisen motivaation edistävänä tekijänä (Luoma ym. 2004, 80-82). Yksi tehokkaimpia motivoimisen keinoja onkin myönteinen palaute. Onkin todettu, että rahallinen palkkio esimerkiksi tulospalkkio, palkan korotus, motivoi työntekijää hetkellisesti. Näin ollen sanottu ja kirjoitettu kiitos ja kannustus motivoivat työntekijää pidemmällä tähtäimellä. (Kaski 2005, 74.) Myös tavoitteilla ja motivoinnilla on selkeä yhteys palautteen kanssa: ”tavoitteet ilman palautetta ja palaute ilman tavoitteita motivoivat ihmisiä hyvin vähän” (Kouzes & Posner 1999, 49). Työntekijä tarvitsee tietoa niin tavoitteiden saavuttamisesta kuin myös omasta suoriutumisestaan, tavoitteen ollessa haastava ja henkilön saadessa palautetta prosessin aikana, motivaatio todennäköisemmin kasvaa. Kun tavoitteet ovat selkeitä ja saatu palaute täsmällistä ja yksityiskohtaista, ihmiset yleensä pyrkivät itsenäisesti korjaamaan tai muokkaamaan toimintaansa, jolloin myös oma tehtävä on helpompi ymmärtää kokonaisuuden kannalta. (Kouzes & Posner 1999, 49.)

Valmius ja motivaatio säätelevät yksilön työpanosta. Kuviossa 11 on havainnollistettu valmiuden, motivaation ja työsuorituksen väliset yhteydet. Valmius määrittää sen, mitä yksilö osaa tehdä ja motivaatio määrittää, mitä yksilö haluaa tehdä. Yksilö, kenen valmiudet suoriutua työtehtävästä ovat riittävät, motivaation lisääminen parantaa yksilön suoritustasoa. Jos valmiudet ovat vähäiset, ei motivaation lisääminen paranna työsuoritusta. Työsuoritus ja työtyytyväisyys ovat yhteydessä motivaatioon. Jos yksilön motivaatiota saadaan lisättyä, silloin työsuoritus paranee, jonka seurauksena yksilön työtyytyväisyys paranee. (Ruohotie & Honka 1999, 33-35.) Tämä pätee siis myös jos motivaatiota ei jostain syystä saada lisättyä, työsuoritus heikkenee ja yksilön tyytyväisyys laskee. Työtyytyväisyyden yksi mittari on luottamus työyhteisössä.



Kuvio 11: Valmiuden, motivaation ja suorituksen väliset yhteydet (mukaillen Ruohotie & Honka 1999, 35)

#### 4.2 Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä

Esimiehen antama tuki ja apu ovat ensiarvoisen tärkeitä työntekijälle. Esimiehiltä odotetaan tukea, ymmärrystä, huomiota ja mahdollisuutta vuorovaikutukseen. Esimiehen ja alaisen luottamussuhteen ollessa hyvä, alaiset uskaltavat olla avoimempia työyhteisössä ja tuoda esille myös kielteisiä tunteita ja osaamattomuuttaan. Avoimella keskustelulla aikaansaadaan mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. (Laine 2009, 51-52.) Kalliomaa ja Kettunen (2010, 11) toteavatkin, että johtajuus on kokenut vuosien aikana muutoksia, ja tämän päivän johtajuuden kulmakiveksi on muodostunut luottamus johdon ja henkilöstön välillä. Luottamus lisää työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä myös paremmin organisaatioon (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11). Luottamuksen vallitessa, esimies-alaisuudessa keskittyminen olennaisiin asioihin paranee. Osapuolet suuntavat tällöin osaamisensa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Aarnikoivu 2008, 62).

Yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa pitkälti luottamuksen syntymiseen. Yrityksen tulee kehittää avointa kommunikaatiota, sitouttamista, yritykselle sopivaa johtajuutta ja kykyään mukautua muutoksiin (Shurtleff 1998, 10). Esimiehet voivat rakentaa luottamusta työyhteisössä muun muassa jakamalla tietoa tavoitteiden saavuttamisesta, esimerkiksi taulukoiden

avulla, kysyä ehdotuksia työntekijöiltään ja pyytää jokaista työntekijää kertomaan omat kehittämiskohteet (Shurtleff 1998, 32).

Alaisen luottamus omaan esimieheensä koostuu uskosta ja kyvystä luottaa. Puhutaan siis uskosta esimiehen luotettavuuteen. Usko luotettavuuteen syntyy neljästä asiasta; pätevyydestä, hyvántahtoisuudesta, rehellisyydestä ja ennustettavuudesta. (Aarnikoivu 2008, 59). Kuviossa 12 on kuvattu mistä asioista luottamuksen puute syntyy ja mihin se johtaa. Epäluottamus kasvaa kommunikaation puutteesta, jolloin työntekijä voi kokea yhteistyön esimiehen kanssa pakkona, eikä esimerkiksi mahdollisuutena. Työntekijä saattaa tuntea olonsa epämukavaksi, jolloin henkilö lukkiutuu tai jumiutuu, ja kommunikaatio vaikeutuu entisestään. Kommunikaation ollessa vähäistä tai tiukkaa, saattaa helposti syntyä väärinkäsityksiä, jolloin myös koko työyhteisö saattaa kärsiä, ja näin epäluottamus kasvaa koko työympäristössä.



Kuvio 12: Luottamuksen puute (mukaillen Aarnikoivu 2008, 59)

## 5 Kohdeyrityksen esittely

### 5.1 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, tytäryhtiöineen SSO-yhtymä, on asiakkaittensa omistama yritys. SSO omistaa yhdessä muiden alueosuuskauppojen kanssa SOK:n ja muodostaa siten strategisen S-ryhmän. SSO toimii 10 kunnassa läntisen Uudenmaan ja Salon seutukunnan alueilla ja tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajalleen. (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n vuosi 2010, 2.) Vuoden 2011 lopussa SSO:lla oli asiakasomistajia noin 59 500 ja asiakasomistajien määrä tulee ylittämään 60 000 rajan alkuvuodesta 2012 (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n toimintakatsaus 2011, 4). Yritys on alueensa merkittävä vähittäiskaupan yritys ja tarjoaa palvelujaan seuraavilla toimialoilla: päivittäis- ja käyttötavarakauppa, liikennemyymäläkauppa,

matkailu- ja ravitsemiskauppa, rauta-, maatalous- ja puutarhakauppa ja autokauppa. Toimipaikkoja on yhteensä yli 80. SSO:n liikevaihto vuonna 2011 oli 443,4 miljoonaa euroa jossa kasvua vuoteen 2010 oli 5 %. Tulos ennen veroja oli 13,9 miljoonaa euroa. Vuonna 2011 SSO maksoi bonusta ja maksutapaetua asiakasomistajilleen 15,4 miljoonaa euroa. SSO on myös merkittävä työllistäjä alueellaan, työllistäen noin 1600 henkilöä. (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n lehdistötiedote 2012.)

SSO:n toiminnan tarkoituksena on tuottaa kannattavasti palveluja ja etuja asiakasomistajille ja sen visiona on olla asiakasomistajien ykkösvalinta. (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n vuosi 2010, 6.) Yrityksen jokapäiväistä toimintaa ohjaa yrityksen arvot. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n arvot ovat asiakaslähtöisyys, palveleva henkilöstö, reilu ja vastuullinen tapa toimia, jatkuva kehittyminen ja tuloksellisuus (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n toimintakatsaus 2011). Suur-Seudun Osuuskauppa SSO kuvaa omien arvojen merkitystä organisaatiossa arvorrattaissa (kuvio 13). Kun yksi arvoratas pyörii, pyörii neljä muutakin ratasta, näin ne ovat yhteydessä toisiinsa ja näillä rattailla pyöritetään yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, Perekunta ja toimintatavat 2011, 7.)



Kuvio 13: Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n arvorrattaat (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, Perekunta ja toimintatavat 2011, 7)

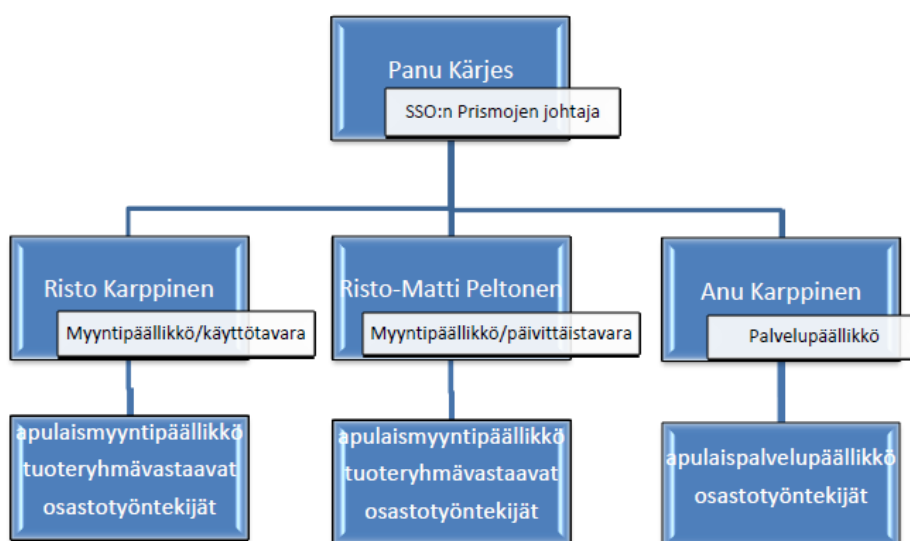
Osuustoiminta eroaa muista yritysmuodoista, toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakkaille, jotka samalla ovat yrityksen omistajia, jokainen yhtä suurella osuudella. Myös osuuskaupan henkilökuntaan kuuluvat omistavat työpaikastaan osan asiakasomistajina. Vaikutusvalta osuuskaupassa perustuu jäsenyyteen, eikä esimerkiksi omistettujen osakkeiden määrään, kuten osakeyhtiöissä. SSO:ssa jäseniksi tullaan, eli liitytään asiakasomistajiksi maksamalla 100 euron osuusmaksu, osuusmaksun määrä vaihtelee osuuskaupoissa. Ylintä päätös-

valtaa osuuskaupassa käyttää vaaleilla valittu edustajisto (liite 1 SSO:n organisaatiokaavio). (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n vuosi 2008, 24.)

SSO:n päivittäistavarakaupan strategiana on hintajohtajuus, kaikissa myymälätyypeissä ja kaikilla paikkakunnilla. SSO haluaa tarjota parhaan ruokakaupan valikoiman markkinoiden edullisimpaan hintaan. (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n vuosi 2009, 8.) Päivittäistavaroita myyviä market-yksiköitä on yhteensä 31 ympäri toimialuetta. SSO:lla on 3 Prisma-hypermarkettia Lohjalla, Nummelassa ja Halikossa. Prismoissa on päivittäistavara valikoiman lisäksi valikoimat käyttötavaraa, kuten pukeutumisen, sportin, viihteen ja kodintekniikan, kodin, puutarhan, pihan, rakentamisen ja remontoimisen tuotteita. S-marketteja SSO:lla on 13 ja nykyaikaisia lähikauppoja eli Saleja on 15 kappaletta. Pelkän käyttötavarakaupan puolelta SSO:lla on kaksi Sokosta Lohjalla ja Salossa, joissa molemmissa valikoimat painottuvat kosmetiikkaan, naisten ja miesten pukeutumiseen, jalkineisiin ja laukkuihin ja liikunnan ja ulkoilun pukeutumisen tuotteisiin. SSO:lla on myös yksi Emotion myymälä Nummelassa, joka on kauneuden erikoisliike. Toimiala työllistää noin 830 henkilöä, eli yli puolet koko SSO:n henkilöstöstä. SSO:n liikevaihto päivittäis- ja käyttötavarakaupassa vuonna 2011 oli 226 miljoonaa euroa. (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n toimintakatsaus 2011.) Päivittäis- ja käyttötavarakaupan toimialajohtajana toimii Heikki Vottonen.

## 5.2 Prisma Lohja

SSO:lla on kolme Prisma hypermarkettia, Nummelassa, Halikossa ja Lohjalla. Lohjan Prisma avasi ovensa asiakkailleen 11.10.2007 ja on siis SSO:n uusin Prisma. Lohjan Prismen tuotevalikoimaan kuuluu viihde ja kodintekniikka, urheilu ja vapaa-aika, rakentamisen ja remontointi, naisten, miesten ja lasten pukeutuminen, jalkineet ja laukut, kodin maailma ja päivittäistavarat. Itse Prisma on jaettu kolmeen osastoon, kassa- ja info-osasto, jonka päällikkönä toimi vuoden 2011 loppuun Anu Karppinen, käyttötavaraosasto (niin sanottu KT-osasto) päällikkönään Risto Karppinen ja päivittäistavaraosasto (PT-osasto), jonka päällikkönä on Risto-Matti Peltonen. SSO:n Prismojen johtaja on Panu Kärjes. Lohjan Prismassa myyntipinta-alaa on noin 6300 m<sup>2</sup>, ollen suurin SSO:n Prisma. (R. Karppinen, henkilökohtainen tiedonanto 19.5.2009.) Lohjan Prismassa työskentelee noin 90 työntekijää. Kuviossa 14 on esitetty Prisma Lohjan organisaationkaavio vuoden 2011 lopussa.



Kuvio 14: Prisma Lohjan organisaatiokaavio

#### Kassa- ja info-osasto

Lohjan Prisman kassa- ja info-osasto työllistää noin 40 henkilöä ja esimiehenä toimi Prisman avauksesta vuoden 2011 loppuun palvelupäällikkö Anu Karppinen. Kassa- ja info-osasto on työntekijä määrältään Lohjan Prisman suurin. Osasto on myös koko talon toimivuuden kannalta kaikkein tärkein, kaikki tavara, mikä talosta ulos myydään, kulkee kassaosaston kautta. Prisma Lohjan asiakaspalvelupisteen (infopiste) toimintoihin kuuluvat; Asiakasomistaja- ja S-Pankkipalvelut, Veikkaus, Lippupalvelu ja myymälän asiakaspalveluun liittyvät toiminnot. Asiakasomistaja- ja S-Pankki palvelut työllistävät infon työntekijöitä eniten. S-Pankki Oy aloitti talletuspankkitoimintansa lokakuun 15. päivänä 2007, kun S-ryhmän osuuskauppojen asiakasomistajien säästökassasijoitukset ja huoltokonttoritoimintaan liittyneet varat siirrettiin S-Pankkiin. Asiakasmäärän kasvu S-Pankissa on ollut tasaista, tällä hetkellä pankkiasiakkaita on noin 2 452 000 ja talletuskanta on 2372 miljoonaa euroa. S-Pankin tulos vuonna 2011 oli 7,9 miljoonaa euroa. (S-Pankki 2012.)

#### Käyttötavaraosasto

Lohjan Prisman käyttötavaraosasto (KT-osasto) koostuu seuraavista tuotealueista: viihde ja kodintekniikka, sport, pukeutuminen, rakentaminen ja remontointi ja kodin maailma. Esimiehenä toimii käyttötavaran myyntipäällikkö Risto Karppinen, hänen alaisuudessaan työskentelee 15 kaupan alan osaavaa ammattilaista. Lohjan Prisman käyttötavaraosastoiden vuosittainen myynti on noin 10 miljoonaa euroa ja myyntipinta-alaa osastoilla on yhteensä 3100 m<sup>2</sup>. (R. Karppinen, henkilökohtainen tiedonanto 20.4.2012).



## Päivittäistavaraosasto

Lohjan Prisman päivittäistavaraosastoa johtaa myyntipäällikkö Risto-Matti Peltonen ja osastolla työskentelee noin 30 henkilöä. Lohjan Prisman päivittäistavara osasto koostuu noin 14 000 tuotteen valikoimasta ja Prisma ketjun mittakaavassa se on pienen ja keskisuuren päivittäistavaraosaston välissä. Vuosittainen myynti päivittäistavaraosastolla on noin 27 miljoonaa euroa ja myyntipinta-alaa päivittäistavaroilla on 3200 m<sup>2</sup>. (R-M. Peltonen, henkilökohtainen tiedonanto 20.4.2012).

## 6 Prisma Lohjan henkilöstöpalaute

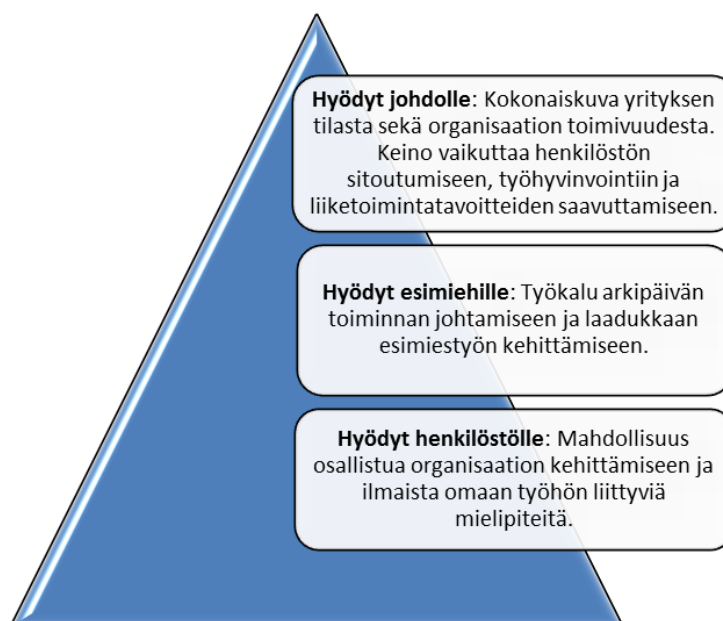
### 6.1 Lähtötilanne

Lohjan Prismalla ei ole suoranaisesti mallinnettua henkilöstöpalautteen keruu- tai käsittelytapaa. Tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on luoda Lohjan Prismalle ”palautejärjestelmä” tai ”palautemalli”, jonka avulla esimiehet ja henkilöstö voivat helposti antaa ja jakaa palautetta työyhteisössä. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n henkilöstöstrategian visio on ”osaava henkilö oikeaan aikaan oikeassa paikassa” (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, Perehdytys ja toimintatavat 2011, 31). Työntekijän osaamista voi kehittää muun muassa palautteen avulla. Jotta henkilöstön palaute palvelisi työyhteisöä, on tietoa ja osaamista jaettava koko työyhteisön kesken. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:lla ei ole koko organisaation tasolla henkilöstölle palautejärjestelmää, monelle työntekijälle tärkein palautekanava on vuosittain toteutettava työyhteisötutkimus.

### 6.2 Työyhteisötutkimus 2011

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa toteutetaan joka vuosi työyhteisötutkimus, tutkimuksen vastauksia tarkastellaan koko organisaation tasolla, toimialatasolla ja yksikötasolla. Myös Lohjan Prismassa toteutetaan tutkimus vuosittain. Kysely toteutetaan koko henkilökunnalle ja vastaukset käsittelee ulkopuolinen tutkimusyhtiö. Vuonna 2010 tutkimuksen suoritti TNS Gallup. Työyhteisötutkimuksen tarkoituksena on mitata työtyytyväisyyttä, näin myös SSO:n henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Yhtymän henkilöstö- ja tasa-arvosuunnitelma 2010-2012). Kuviossa 15 on esitetty työyhteisötutkimuksen hyödyt eri organisaatiotasolla. Organisaation henkilöstöllä on työyhteisötutkimuksen kautta mahdollisuus vaikuttaa oman työyhteisönsä asioihin, esimerkiksi toimintatapoihin. Esimiehet saavat työyhteisötutkimuksen kautta arvokasta tietoa työntekijöidensä mielipiteistä. Työyhteisötutkimuksen kautta esimies pystyy myös kehittämään omaa toimintaansa. Organisaatio saa työyhteisötutkimuksen kautta tietoa koko yrityksen tilasta ja toimivuudesta. Organisaatio pystyy näin omalla toiminnallaan vaikut-

tamaan työhyvinvointiin, henkilöstön sitouttamiseen ja tulostavoitteiden saavuttamiseen. (Suur-Seudun Osuuskaupan henkilöstölehti Basso, 2011.)



Kuvio 15: Työyhteisötutkimuksen hyödyt eri organisaatiotasoilla. (mukailien SSO:n henkilöstölehti Basso 2011, 2)

Osastojen esimiehet käyvät henkilöstön kanssa tutkimuksen tulokset läpi erillisessä palaverissa seuraavan vuoden tammi-helmikuussa. Helmikuussa 2011 purettiin vuoden 2010 tutkimuksen tulokset. Tulokset käytiin läpi muun muassa ryhmätöiden avulla. Ryhmätöiden avulla henkilöstö pääsi kertomaan omia kehitysehdotuksiaan ja ideoitaan. Jokaisen ryhmän piti miettiä kysymykseensä vastaukset seuraavilla tasoilla: miten työntekijä voi itse vaikuttaa, miten esimies voi vaikuttaa ja miten SSO voi vaikuttaa. Ryhmätöiden aiheina olivat: 1. Työn monipuolistaminen, 2. Mahdollisuuksien parantaminen lisävastuun saamiseen työssä, 3. Miten voin jatkuvasti oppia uutta työssäni, 4. Haen tietoa ja pidän itseni ajan tasalla työhöni liittyvien vaatimusten suhteen, 5. Autan aktiivisesti työkavereitani ja esimiestäni työssään ja 6. Pidän tavoitteitamme ja toimintaperiaatteitamme oikeina. Kaikilla ryhmillä oli myös yhteinen tehtävä: ”Annan kehittävää ja kannustavaa palautetta työkavereilleni ja esimiehelleni.” (A. Karppinen, Prisma Lohja kassa- ja infotiimin palaverimuistio, 2011.)

Yhteisen keskustelun pohjalta Lohjan Prismassa kehitettäväksi valittiin vuodelle 2011 palautteen antaminen ja osastojen välisen ”kanssakäymisen” parantaminen (A. Karppinen, Prisma Lohja kassa- ja infotiimin palaverimuistio, 2011). Yhteenvedon myötä todettiin, että ”palautte on voimavara, jolla tehdään nykyisellään hyvästä Lohjan Prismasta vieläkin parempi”, ja että ”palautte kannattaa esittää toiselle toiveena ja toiveet otetaan tutkittavaksi, ei välttämättä heti toteutettavaksi. Palautteet kohdistetaan asiaan, ei henkilöön.” (A. Karppinen, Prisma Lohja kassa- ja infotiimin palaverimuistio, 2011.)

## 7 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettävän tutkimusmenetelmän käyttö riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusmenetelmänä käytetään joko kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta tai kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Ilmiön ollessa uusi, ja siitä ei ole tutkimustietoa olemassa, käytetään laadullista tutkimusta. Määrällistä tutkimusta käytetään kun ilmiö ja ilmiöön vaikuttavat tekijät tunnetaan. (Kananen 2011, 12.)

### 7.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmänä käytin opinnäytetyössäni määrällistä tutkimusta, määrällinen tutkimus vastaa kysymykseen kuinka paljon tai miten usein (Vilkkä 2007, 13). Kysymyslomake koostui väittämistä, monivalinta- ja avoimista kysymyksistä. Väittämien vastausvaihtoehdot olivat numeraalisia, kuinka monta vastaaja on jotakin tiettyä mieltä ja niin edespäin. Tarkoituksena oli siis selvittää vastaajan mielipide 5-portaisella asteikolla, 1= täysin eri mieltä - 5= täysin samaa mieltä (Vilkkä 2007, 47). Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on esimerkiksi selittää, uudistaa tai täsmentää aiempia teorioita ja teoreettisia käsitteitä.

Määrällisessä tutkimuksessa edetään yleensä teoriasta käytäntöön, jonka jälkeen palataan käytännöstä teoriaan tulosten analyysin ja tulkinnan avulla (Vilkkä 2007, 25). Teoreettiset käsitteet ovat keskeisessä asemassa määrällisessä tutkimuksessa, tässä opinnäytetyössä on esimerkiksi määritelty positiivinen palaute ja rakentava palaute. Henkilöstön kyselyssä käytettiin termejä ”positiivinen palaute” kuvaamaan myönteistä palautetta ja ”rakentava palaute” kuvaamaan negatiivista palautetta. Nämä käsitteet ovat tässä työssä määritelty kappa-leessa 2.1. Termistö ja tämä määrittely koskee ainoastaan tätä työtä. Kyselylomakkeessa oli myös lopuksi kaksi avointa kysymystä joilla pyrittiin samaan yksityiskohtaisempia vastauksia tiettyihin asioihin.

Tutkimukseeni kuului myös kohdeorganisaation esimiesten haastattelut. Haastattelu rakentui henkilöstökyselyn pohjalta. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat asiat, samassa järjestyksessä. Jokainen haastateltava sai etukäteen tutustua haastattelumateriaaleihin ja valmistautua kasvokkain tehtävään haastattelutilanteeseen. Kaksi esimiestä haastateltiin Lohjan Prismassa, haastattelu nauhoitettiin. Yksi esimies vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostitse. Nauhoitettu haastattelu litteroitiin. Litteroinnin ja sähköpostiviestin pohjalta muodostui esimiesten vastaukset.

## 7.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

”Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa” (Kananen 2011, 118). Tutkimuksen luottavuus koostuu tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteettikäsitteistä. Tutkimuksessa tulee mitata ja tutkia oikeita asioita tutkimusongelman kannalta (validiteetti) ja tutkimustulosten pysyvyyttä (reliabiliteetti). (Kananen 2011, 118.) Opinnäytetyöni tutkimuksen luottavuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista; tutkimuskohteeni on määritelty (mitä haluan tietää ja keneltä tieto saadaan), saadut tulokset on käsitelty puolueettomasti ja tutkimuksen pohjana on käytetty teoreettisia käsitteitä.

Suurin haasteeni tutkimuksessa oli pysyä puolueettomana, olen työskennellyt pitkään Lohjan Prismassa ja tunnen henkilöstön sekä esimiehet hyvin. Olen tradenomiopintojeni aikana tehnyt monta raporttia käyttäen Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:a kohdeorganisaationa. Olen opinut irtautumaan ”työminästäni” ja ottamaan opiskelijan ja tutkijan roolin, havainnoiden kohdeyrityksen toimintoja ja tapoja ulkopäin. Itselläni on paljon sellaista tietoa, jota ei löydy Internet-sivuilta tai vuosikertomuksista. Tätä tietoa olen kuitenkin harkiten käyttänyt opinnäytetyössäni, keskittyen pääsääntöisesti teoriaan ja kyselyn ja haastatteluiden kautta saatuun tietoon.

## 8 Tutkimuksen toteutus

Kyselytutkimukseni suoritin Lohjan Prisman henkilökunnalle, kyselyn ajankohta oli joulukuussa 2011, joten kyselyn ulkopuolelle jätettiin Prisman kausiapulaiset (noin 15 työntekijää). Myös Prisman esimiehet jätettiin kyselyn ulkopuolelle, koska heitä haastateltiin tulosten perusteella huhtikuussa 2012 tutkimusta varten. Kysely suoritettiin kysymyslomakkeella, koska varsinkin kassatyöntekijöillä ei ole helppoa pääsyä tietokoneille työvuoron aikana. Kyselylomake oli helppo jakaa jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen lokeroon. Näin ollen tavoitettiin työntekijät paremmin, kuin esimerkiksi osaston yhteiseen sähköpostiin lähetettävällä Internet-linkillä.

Kysymykset koostuivat väittämistä, monivalintakysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Vastauksissa työntekijä pohti positiivisen jarakentavan palautteen vaikutuksia, esimiehen ja työntekijän välisiä eroja palautteen annossa ja vastaanottamisessa. Kysely sisälsi myös kysymyksiä esimiestyötä koskien.

### 8.1 Henkilöstön tutkimus

Henkilöstön kysely toteutettiin 8.12-18.12.2011. Kyselylomake saatteineen, palautuskuori ja arvontalipuke jaettiin jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen lokeroon. Kyselyyn vastanneet

saivat osallistua myös samalla erillisellä arvontakupongilla S-ryhmän lahjakorttien arvontaan. Idea lahjakorteista tuli SSO:n Prismojen johtajalta Panu Kärjekseltä. Lahjakorttiarvonta toimi kannustuksena työntekijöille, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Prisma Lohja tarjosi kolme 20 euron arvoista S-ryhmän lahjakorttia tutkimustani varten. (P. Kärjes, henkilökohtainen tiedonanto 3.10.2011.) Lahjakorttiarvonta suoritettiin SSO:n Prismojen päälliköiden joululounaalla 21.12.2012, arvonnin suoritti Panu Kärjes.

Yhteensä lomakkeita jaettiin 69 kappaletta: 23 kappaletta päivittäistavaraosaston työntekijöille, 15 kappaletta käyttötavaraosaston työntekijöille ja 31 kappaletta kassa- ja info-osaston työntekijöille. Kyselyn saatteessa vastaajalle kerrottiin, mistä kyselyssä on kyse, ja mitä varten tutkimus tehdään. Kyselylomakkeen saate on liitteenä 2 ja kyselylomake liitteenä 3.

## 8.2 Esimiesten haastattelut

Opinnäytetyötä varten haastattelin myös Lohjan Prisman kaikki esimiehet; käyttötavaran myyntipäällikkö Risto Karppisen, päivittäistavaran myyntipäällikkö Risto-Matti Peltosen ja entisen palvelupäällikkö, nykyisen SSO:n viestintäpäällikkö, Anu Karppisen. Kaikkia Lohjan Prismän esimiehiä yhdistää se, että jokainen on toiminut päällikkönä jo useamman vuoden ja kaikilla on pitkä ura S-ryhmässä takana. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään jokaisen esimiehen oma näkemys Lohjan Prismän henkilöstöpalautteen nykytilasta; kuinka paljon henkilöstöpalautteita ilmenee, kuinka niitä käsitellään ja miten valitaan jatkotoimenpiteet. Haastatteluiden tarkoitus oli myös saada esimiehet pohtimaan omaa rooliansa työyhteisössään niin esimiehenä kuin palautteen antajana ja vastaanottajana.

Haastattelut tehtiin huhtikuun 2012 aikana. Jokainen haastateltava sai etukäteen tutustua henkilöstön kyselyn tuloksiin ja haastattelukysymyksiin (liite 5). Risto-Matti Peltosen ja Risto Karppisen haastattelut tehtiin Lohjan Prismassa 10.4.2012 ryhmähaastatteluna ja välimatkan takia Anu Karppisen haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä.

## 9 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää koko Prisma Lohjan henkilöstön mielipide yrityksen henkilöstöpalautteesta. Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiesten mielipide yrityksen henkilöstöpalautteen nykytilasta. Tuloksissa tarkasteltiin niin koko henkilöstön mielipiteitä, kuin myös tiettyjen vastaajaryhmien mielipiteitä. Vastauksia verrattiin vastaajien iän ja työvuosikokemuksen välillä. Tuloksissa on ensin esitelty henkilöstötutkimuksen tulokset. Esimiesten haastattelut on esitelty tämän jälkeen.

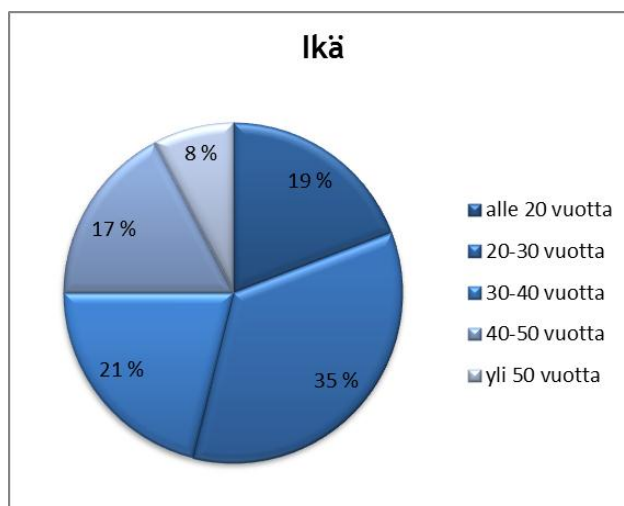
## 9.1 Määrällinen tutkimus

Kyselyitä jaettiin yhteensä 69 kappaletta ja vastauksia saatiin 54 kappaletta. Kyselyn vastausprosentiksi tuli 84,4 %. Prisma Lohjan osastojen henkilöstömäärät vaihtelevat, näin ollen suurin osa kyselyyn vastaajista oli kassaosastolla työskenteleviä. Kassaosastolle jaettiin 31 kyselylomaketta ja vastauksia tuli 25. Päivittäistavaraosastolle jaettiin 23 kyselylomaketta ja vastanneita oli 17. Käyttötavaraosastolle jaettiin 15 kyselylomaketta ja vastauksia tuli 12. Osastojen vastausprosentit olivat: kassa- ja info 80 %, päivittäistavara 74 % ja käyttötavara 80 %.

Kyselyyn saatiin todella hyvä vastausprosentti jokaiselta osastolta, ottaen huomioon, että kysely toteutettiin paperiversiona ja palautuslaatikko oli sijoitettuna jokaisen osaston toimistoon, jossa työntekijät eivät pääsääntöisesti käytä aikaa työskentelyyn. Myös kyselynajankoh- ta (joulukuu 2011) olisi saattanut pienentää vastausprosenttia, joulunalusaika on kaupanalalle yksi vuoden kiireisimmistä ajoista. Vastausaikaa työntekijöillä oli noin puolitoista viikkoa.

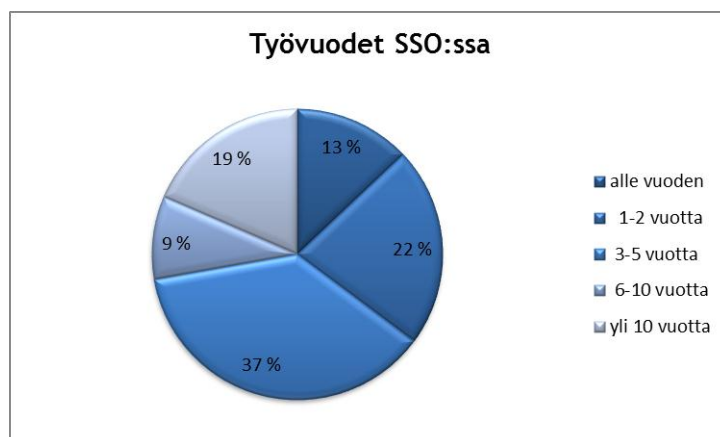
Tulokset purettiin Excel-ohjelmalla, ensin kaikki vastaukset yhdessä. Vertailun vuoksi tuloksia purettiin myös niin, että suodatettiin 20-30-vuotiaiden vastaajien vastaukset ja myös 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta työskennelleiden vastaukset. Näin saatiin verrattua iän ja työvuosien merkitystä vastauksiin. Vertailtaessa työvuosia SSO:ssa oli kannattavaa yhdistää kaksi viimeistä vastausvaihtoehtoa (6-10 vuotta ja yli 10 vuotta työskennelleet), muuten otanta olisi ollut kohtuullisen pieni. Vertailussa ei noussut suuria eroja väittämien kohdilla, tuloksista on kuitenkin nostettu esille ne kohdat, joissa vastaukset ovat eronneet huomattavasti.

Kyselyn ensimmäinen osio koostui taustatietokysymyksistä, vastaajan sukupuoli, ikä ja työ- vuodet Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa. Kaupan ala on Suomessa yleisesti ottaen naisval- tainen ja tämä on huomattavissa myös kyselyn vastaajissa. Vastaajista 96 % oli naisia ja aino- astaan 4 % miehiä. Lohjan Prismassa on ainoastaan noin 2,3 miestä osastoa kohden, kun taas naisia on huomattavasti enemmän. Yli 50 % vastaajista oli alle 30-vuotiaita. Lohjan Prismassa työskentelee paljon nuoria ja opiskelijoita. Vastaajista 35 % oli 20-30-vuotiaita ja ainoastaan 8 % vastanneista oli yli 50-vuotiaita (kuvio 16).



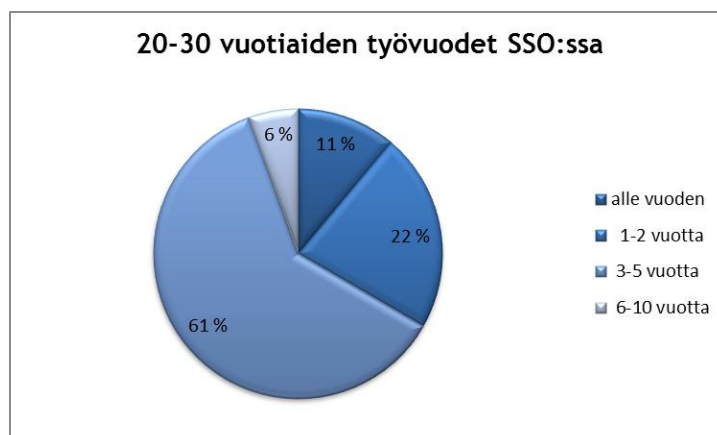
Kuvio 16: Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Lohjan Prisma avattiin syksyllä 2007 joten vuonna 2012 juhlustetaan 5-vuotis syntymäpäiviä. Työvuosi jakaumasta (kuvio 17) voisi olettaa, että suurin osa vastanneista on tullut Prismaan töihin vuonna 2007 koska 37 % vastanneista kertoo työskennelleensä SSO:ssa 3-5 vuotta. Lohjan Prismassa todella on paljon opiskelijoita ja varsinkin kassaosastolla vaihtuvuus on suuri kun opiskelijoita tulee töihin tai lähtee työsuhteesta muun muassa toiselle paikkakunnalle opiskelemaan. Kuvio 17 kertoo myös, että SSO:ssa on mahdollista tehdä pitkäkin ura, 28 % vastaajista on ollut töissä SSO:ssa yli kuusi (6) vuotta.



Kuvio 17: Kyselyyn vastanneiden työvuodet SSO:ssa.

Vertailun vuoksi on hyvä tarkastella 20-30-vuotiaiden (suurin ikäryhmä vastanneista) työvuosia SSO:ssa (kuvio 18), 61 % 20-30-vuotiaista vastaajista on työskennellyt SSO:ssa 3-5 vuotta, eli moni tämän ikäinen on varmasti tullut juuri Prismaan töihin 3-5 vuotta sitten kun Prisma avattiin vuonna 2007. Tulos osoittaa, että monella nuorella on jo jokseenkin pitkä työkokemus ikään nähden.



Kuvio 18: 20-30-vuotiaiden vastaajien työvuodet SSO:ssa

Kun tarkastellaan yli 6 vuotta SSO:ssa työskennelleiden ikäjakaumaa (kuvio 19), voidaan huomata, että selkeästi vanhemmat henkilöt ovat työskennelleet SSO:ssa kauemmin, 43 % 40-50-vuotiaista vastanneista on työskennellyt 6-10 tai yli 10 vuotta ja yli 50 vuotiaista vastaajista 21 % on työskennellyt 6-10 tai yli 10 vuotta. Vastaajista siis 64 % ovat yli 40-vuotiaita ja työskennelleet SSO:ssa yli 6 vuotta.



Kuvio 19: Yli 6 vuotta SSO:ssa työskennelleiden vastaajien ikäjakauma

Kyselyn toinen osio koostui väittämistä. Vastaajan piti vastata kymmeneen eri väittämään asteikolla 1-5. Asteikot arvot olivat seuraavat:

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 En osaa sanoa
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä.



Väittämissä tarkastellaan palautteen riittävyyttä, esimiestaitoja palautteen antamisessa ja työyhteisöä ja sen ilmapiiriä yleisesti. Kyselylomakkeen ensimmäinen väittämä koski palautteen riittävyyttä. Vastaukset osoittavat, että Prisma Lohjan työntekijät kokevat saavansa palautetta työstään riittävästi. 54 vastaajasta jopa 34 (63 %) on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja ainoastaan kaksi vastaajaa on täysin eri mieltä (4 %) (kuvio 20). Kaiken kaikkiaan kuitenkin 74 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. On huomioitava, että jopa 21 % vastaajista kokee, ettei saa riittävästi palautetta työsuorituksistaan.



Kuvio 20: Saan riittävästi palautetta työsuorituksesta

Väittämässä 1. ei eritelty kokeeko vastaaja saaneensa riittävästi positiivista tai rakentavaa palautetta. Väittämissä 2. ja 3. vastaajat joutuivat pohtimaan ainoastaan esimiehen kykyä antaa palautetta (positiivista ja rakentavaa). Avointen kysymysten vastauksissa (liite 4) kuitenkin kävi ilmi, että moni hyväksyy rakentavan palautteen esimieheltään ja jopa toivoo sitä entistä enemmän.

Vertailtaessa 20-30-vuotiaiden vastaajien mielipiteitä väittämässä 1. ”saan riittävästi palautetta työsuorituksesta” (kuvio 21) yli 6 vuotta työskennelleiden kanssa, on huomattava ero. Kaikki (100 %) yli 6 vuotta työskennelleet vastaajat ovat väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. 20-30-vuotiaista 67 % on väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tuloksista voi päätellä, että kauemmin yrityksessä työskennelleet voivat kokea pidemmän työuran tehneenä saaneensa enemmän palautetta kuin lyhyemmän työuran tehneet. Kyse voi olla myös siitä, että nuoremmat työntekijät eivät välttämättä osaa havaita esimieheltä tulevaa palautetta juuri palautteena, vaan esimerkiksi jos jokin korjausta vaativa asia nostetaan esille, koetaan se lähinnä huomauttamisena, eikä niinkään palautteena.



Kuvio 21: Vertailu 1, 20-30-vuotiaat ja yli 6 vuotta työskennelleet

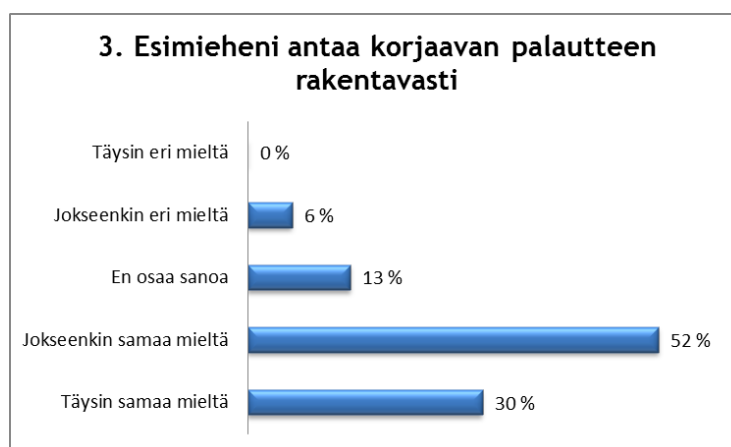
Kolme seuraavaa kyselyn väittämää koski selkeästi esimiestyötä. Kyselyn toisessa väittämässä 43 % (23 vastaajaa) vastaajista on jokseenkin sitä mieltä, että oma esimies antaa positiivista palautetta hyvästä työsuorituksesta ja jopa 28 % (15 vastaajaa) vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastaajista siis 71 % on sitä mieltä, että oma esimies antaa positiivista palautetta hyvästä työsuorituksesta. Yksikään vastaajista ei vastannut olevansa väittämän kanssa täysin eri mieltä (kuvio 22). Voidaan päätellä, että kaikki vastanneet ovat jossain vaiheessa saaneet positiivista palautetta esimieheltään, mutta väittämän yksi ”Saan riittävästi palautetta työsuorituksesta” perusteella moni toivoisi sitä myös enemmän.



Kuvio 22: Esimieheni antaa positiivista palautetta hyvästä työsuorituksesta

Työntekijät olivat samaa mieltä väittämän 3. kohdalla, vastaajista 52 % on jokseenkin samaa mieltä, että oma esimies antaa korjaavan palautteen rakentavasti (kuvio 23). Tähänkään väittämään ei kukaan ollut vastannut ”1 täysin eri mieltä”. Nämä kaksi väittämää osoittavat siis, että Lohjan Prisman esimiehet omaavat taidon antaa niin positiivista kuin myös rakentavaa palautetta oikealla tavalla koska vastanneista jopa 82 % on väittämän kanssa samaa mieltä. Väittämän 3. vastauksiin on voinut vaikuttaa suoraan vaikuttaa vastaajien oma määrittely termistä ”rakentava palaute”. Rakentavalla palautteella on tarkoitettu tässä tapauksessa nega-

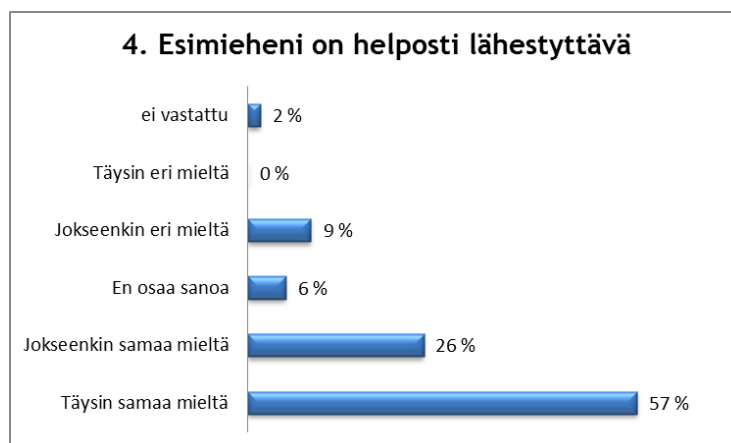
tiivista palautetta (positiivisen vastakohta) mutta kaikki vastaajat eivät ole välttämättä mieltäneet termiä kovin negatiiviseksi, mikä tietysti on myös ”rakentava palaute” termin tarkoitus.



Kuvio 23: Esimieheni antaa korjaavan palautteen rakentavasti

Kyselylomakkeen kolme ensimmäistä väittämää todentaa sen, että Lohjan Prismassa palautetta annetaan esimiehen taholta työntekijöiden mielestä riittävästi ja tapa, jolla esimiehet tuovat positiivisen ja rakentavan palautteen työyhteisöön on koettu hyväksi. Väittämien vastaukset eivät kuitenkaan sulje kehittymisen mahdollisuutta pois, tuloksissa on vielä parantamisen varaa, muun muassa positiivisen palautteen esille tuomisessa. Jokainen työntekijä tarvitsee positiivista palautetta (motivointi) ja rakentavaa palautetta (kehittyminen) työsuorituksen parantamiseen.

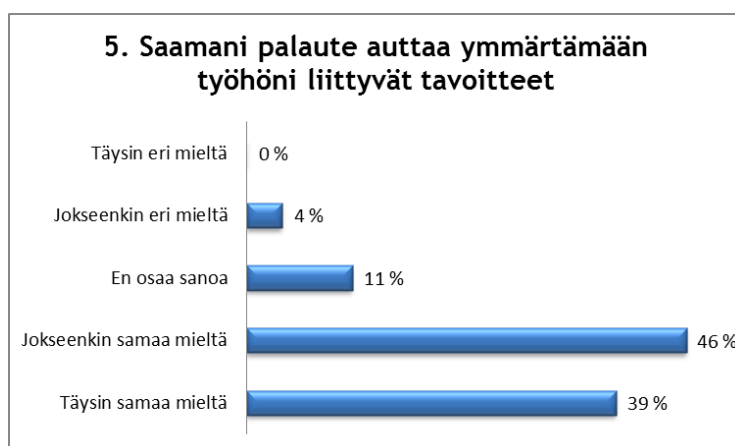
4. väittämä liittyi esimieheen ihmisenä ja persoonana. 31 vastaajaa (57 %) on täysin samaa mieltä väittämän ”esimieheni on helposti lähestyttävä” kanssa. 83 % vastaajista on väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Tämä osoittaa, että Lohjan Prismassa esimiehet ovat mukana työntekijöidensä arjessa, jolloin työntekijöiden on helpompaa lähestyä esimiestään kenties vaikeidenkin asioiden kanssa. (kuvio 24).



Kuvio 24: Esimieheni on helposti lähestyttävä

Avaintekijänä tässä asiassa voisi olla, että jokaisen Lohjan Prisman esimiehen työhuone sijaitsee työntekijöiden näkökulmasta katsottuna helppoissa paikoissa. Päivittäistavara- ja käyttötarvapeäälliköiden työhuoneet sijaitsevat varastossa, jossa henkilökunta kulkee päivän aikana monta kertaa; vieden esimerkiksi roskia. Kassojen esimiehen, palvelupäällikön, huone sijaitsee taas infopisteen yhteydessä, jolloin jokainen vuoroon tuleva kulkee huoneen ohi. Jos esimerkiksi käyttötavarapäällikön työhuone sijaittisi Suur-Seudun Osuuskaupan konttorilla Prismakeskuksen toisessa kerroksessa, voisi olettaa, että väittämän vastaukset olisivat poikenneet paljon. On suuri merkitys, missä esimies konkreettisesti on, ja mistä hän työyhteisöään johtaa. Samalla kun työhuoneet ovat työntekijöiden ”alueella”, on tällöin myös helpompi lähestyä esimiestä, ja esimiehen on myös itse helpompi olla ajan tasalla osastonsa tapahtumista.

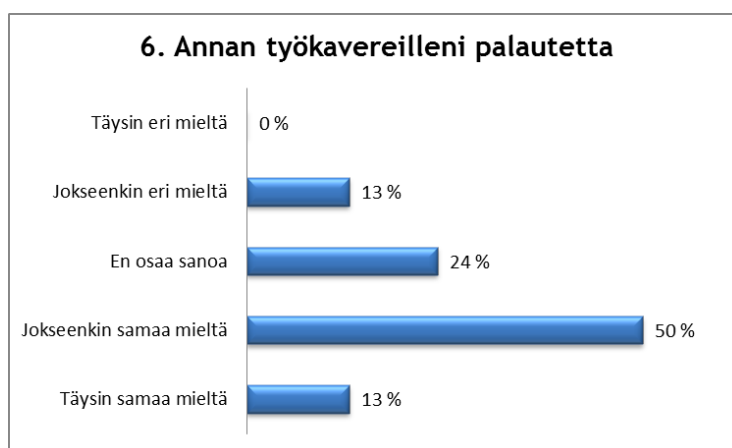
Väittämät 5. ”Saamani palaute auttaa ymmärtämään työhöni liittyvät tavoitteet” ja 6. ”Annann työkavereilleni palautetta” koskivat työntekijän palautteen vastaanottamista ja antamista. 85 % vastaajista on joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän 5. ”saamani palaute auttaa ymmärtämään työhöni liittyvät tavoitteet” (kuvio 25). Väittämän vastaukset osoittavat, että moni Prisman työntekijä ymmärtää, ja samalla myös hyväksyy, saamansa palautteen, ja muokkaavat toimintaansa palautteiden perusteella. Jokaisella työntekijällä voi olla oma näkemys oman työnsä tavoitteista. Kassatyöntekijän tavoite saattaa olla, että hänen kassaansa ei tule kassajeroja, kun taas osastotyöntekijän tavoite voi olla, esimerkiksi myydä jotakin tiettyä tuotetta X-määrää viikossa. Esimiesten työntekijöilleen asettamat tavoitteet tulevat tuloksen ja myynnin kautta. Jotta yritys menestyy, on tulostavoitteisiin yllettävä joka päivä, kuukausi ja vuosi.



Kuvio 25: Saamani palaute auttaa ymmärtämään työhöni liittyvät tavoitteet

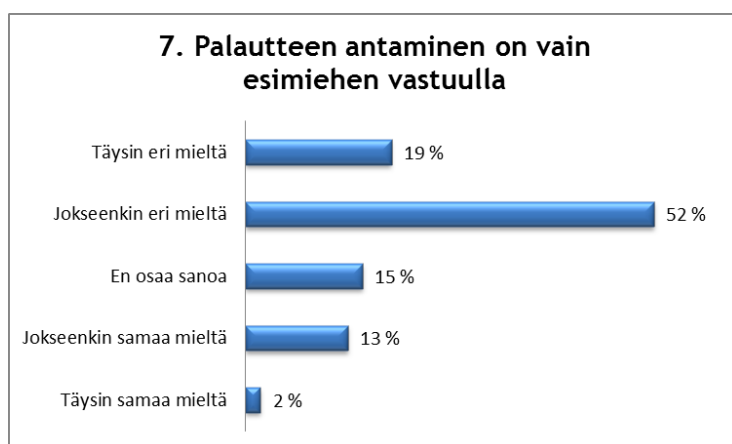
63 % vastaajista sanoo antavansa työkavereilleen palautetta (kuvio 26). Nämä vastaukset tukevat väitteen 7. vastauksia koska väitteessä 7. kysyttiin työntekijöiltä kuuluko heidän mielestä palautteen antaminen vain esimiehelle. Työyhteisö kehittyy niin esimiehen kuin myös työntekijöiden palautteiden ja toiminnan kautta. Vaikkakin esimies on viime kädessä vastuus-

sa työntekijöistään ja työyhteisöstään, on vastuu kuitenkin kaikilla työyhteisön jäsenillä olemassa. Samalla kun työntekijät vaihtavat ja jakavat palautetta keskenään, luodaan yhteisölle omaa palautekulttuuria. Kun palautetta jaetaan hyvässä hengessä ja tiimin toimivuuden parantamisen eteen, rakennetaan samalla avointa ja vuorovaikutteista työympäristöä. Lohjan Prisman kokoisessa työyhteisössä, jossa työskentelee lähes 100 ihmistä, ei voisi kuvitellakaan, että vastuu palautteesta olisi ainoastaan joko Prisman johtajalla tai kolmella esimiehellä. Jokaisen joka haluaa kehittyä ja auttaa muita kehittymään, on hyväksyttävä tosiasia, että palautetta tulee vastaanottaa, ja sitä tulee myös antaa.



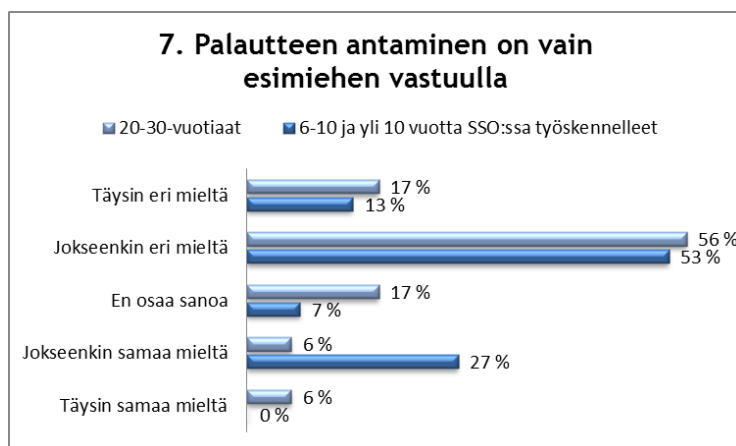
Kuvio 26: Annan työkavereilleni palautetta

70 % vastaajista oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä, että palautteen antaminen olisi ainoastaan esimiehen vastuulla. (kuvio 27) Huomioitavaa on, että väitteessä 6. ”annan työkavereilleni palautetta” 13 % vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin eri mieltä. Myös väitteessä 7. ”palautteen antaminen on vain esimiehen vastuulla” 13 % vastaajista oli väitteen kanssa jokseenkin samaa mieltä, voisiko olla, että nämä samat 13 % vastaajista ei juuri sen takia anna työkavereilleen palautetta, koska he kokevat, että palautteen antaminen on vain ja ainoastaan esimiehen vastuulla.



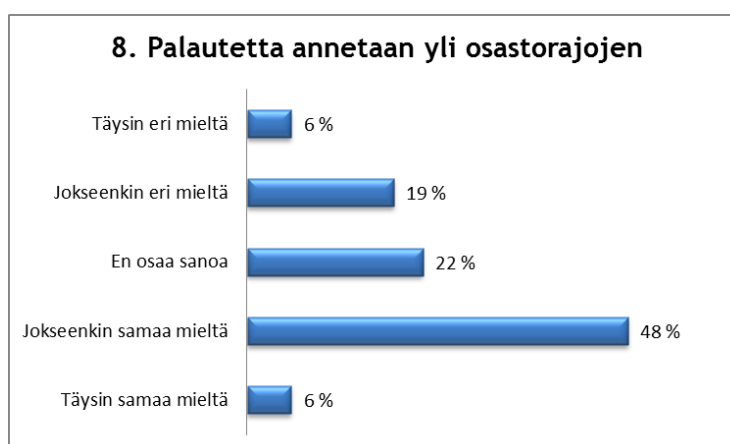
Kuvio 27: Palautteen antaminen on vain esimiehen vastuulla

Vertailtaessa 20-30-vuotiaiden ja yli 6 vuotta työskennelleiden vastauksia, ei väittämässä 7. ole suuria eroja paitsi vastauksen ”jokseenkin samaa mieltä” kohdalla (kuvio 28). 27 % yli 6 vuotta SSO:ssa työskennelleiden mielestä palautteen antaminen on tosiasiasa vain esimiehen vastuulla. 20-30-vuotiaat ovat siis kenties suopeampia antamaan työkavereilleen palautetta, onko kyse sitten siitä, että nuoremmat eivät välttämättä halua häiritä esimiestään antamalla palautetta työkavereista, vai onko kyse vai oma-aloitteisuudesta.



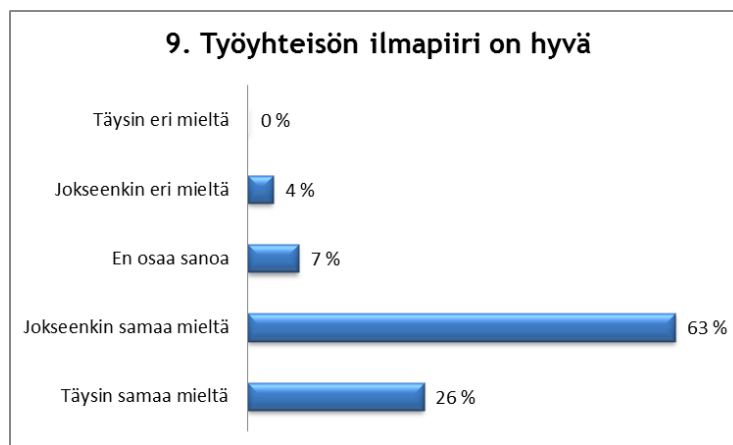
Kuvio 28: Vertailu 2, 20-30-vuotiaat ja yli 6 vuotta työskennelleet

Lohjan Prismassa kannustetaan jatkuvasti auttamaan yli osastorajojen. Usein kassahenkilöille tarjotaankin mahdollisuutta mennä päivittäistavaraosastolle hyllyttämään tuotteita tai tuotesuojaamaan tuotteita käyttötavaraosastolle. Tällä pyritään edistämään työn mielekkyyttä ja myös monipuolistamaan omaa työtä. Osastojen välisessä kanssakäymisessä onkin tärkeää, että myös palaute kulkee yli osastorajojen. Vastanneista 48 % on jokseenkin samaa mieltä, että palautetta annetaan yli osastorajojen (kuvio 29). Tämä voisi olla yksi Lohjan Prismassa kehittämiskohteista, vaikka Prisma koostuu kolmesta eri osastosta, silti on vain yksi Lohjan Prisma, jossa kaikki osastojen työntekijät ovat töissä. Yrityksen palautekulttuuri kehittyy kun palautteita jaetaan avoimesti osastojen kesken.



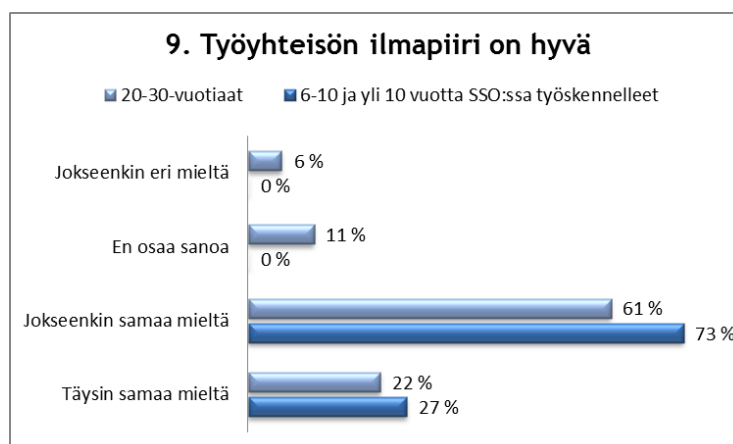
Kuvio 29: Palautetta annetaan yli osastorajojen

Toiseksi viimeisessä väittämässä vastaajat joutuivat miettimään oman työyhteisönsä ilmapiiriä. Lähes 90 % vastaajista on jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän ”työyhteisön ilmapiiri on hyvä” kanssa (kuvio 30). Sitä, mikä tekee työyhteisön ilmapiiristä hyvän, ei selvitetty kyselyssä. Olivat syyt mitkä tahansa hyvään ilmapiiriin, voi Lohjan Prisma olla väittämän tulokseen tyytyväinen.



Kuvio 30: Työyhteisön ilmapiiri on hyvä

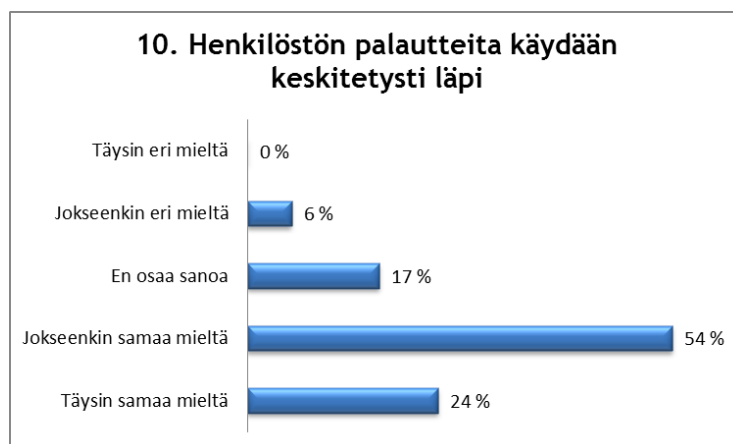
Yli 6 vuotta työskennelleet vastaajat olivat kaikki (100 %) jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän ”työyhteisön ilmapiiri on hyvä” kanssa (kuvio 31). 20-30-vuotiaista vastaajista 83 % on väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tästä vertailusta voi siis todeta, että kaikki yli 40-vuotiaat vastaajat sanovat työilmapiirin olevan hyvä Lohjan Prismassa.



Kuvio 31: Vertailu 3, 20-30-vuotiaat ja yli 6 vuotta työskennelleet

Viimeinen väittämä koski palautteiden läpikäymistä työyhteisössä (kuvio 32). Väittämässä oli tarkennettu kyselylomakkeelle, että palautteita käydään läpi esimerkiksi palavereissa. Päivittäistavara- ja käyttötavaraosasto pitävät palavereita noin kerran kuussa. Kassaosasto pitää palavereita noin neljä kertaa vuodessa. Palaverit ovat hyviä paikkoja käydä niin asiakkaiden kuin myös henkilöstön palautteita läpi koko henkilöstön kanssa. Positiivista on, että vastaajis-

ta 78 % sanoo, että juuri henkilöstön palautteita käydään työyhteisössä läpi. Palautteiden läpi käyminen henkilöstön kanssa on ensiarvoisen tärkeää koko työyhteisön kehittymisen kannalta. Näin myös työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja mielipiteitä ja ideoita arvostetaan.



Kuvio 32: Henkilöstön palautteita käydään keskitetysti läpi

Kyselylomakkeen toisella sivulla oli kaksi monivalintakysymystä. Vastaaajalta kysyttiin koska työntekijä on saanut viimeksi palautetta työsuorituksestaan (kuvio 33). Ainoastaan 8 % vastaajista sanoi, ettei ole saanut palautetta esimieheltään lainkaan. Kun lasketaan yhteen viikon aikana, kuukauden aikana ja puolen vuoden aikana palautteita saaneet, voidaan todeta, että 77 % vastanneista on saanut palautetta työsuorituksestaan. Kun otetaan huomioon, että kysely suoritettiin joulukuussa 2011, voi väittämän vertailuajankohdaksi ottaa koko vuoden 2011, jolloin 92 % vastanneista on saanut palautetta vuoden 2011 aikana.



Kuvio 33: Saatu palaute / ajankohta

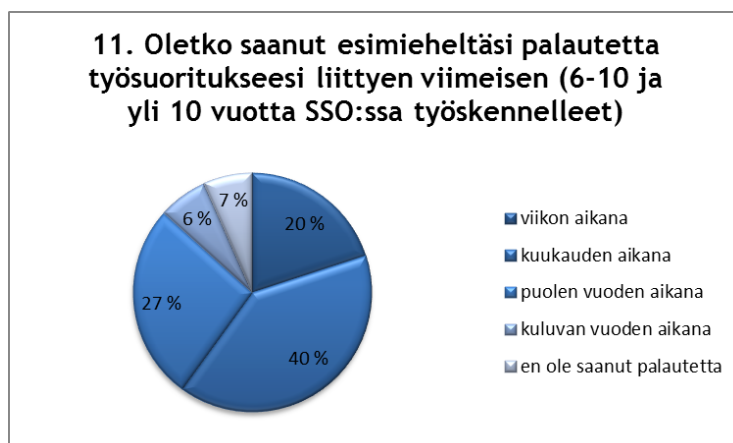
Vertailtaessa 20-30-vuotiaiden vastauksia ja yli 6 vuotta työskennelleiden vastauksia kysymyksen saadusta palautteesta (kuvio 34, kuvio 35), voidaan huomata, että molemmissa vertailussa ilman palautetta jääneet olivat todella pieni prosentuaalinen osuus (6 % ja 7 %). 20-30-vuotiaista vastaajista ainoastaan 5 % oli saanut palautetta viimeisen viikon aikana, kun vastaava luku taas yli 6 vuotta työskennelleillä oli 20 %.





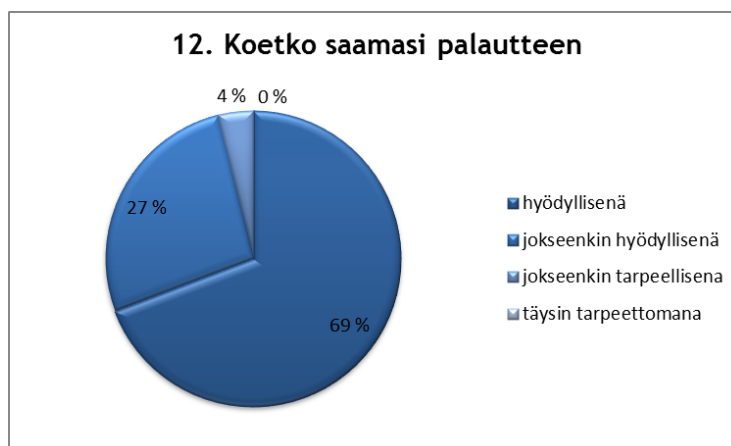
Kuvio 34: Vertailu 4, saatu palaute / ajankohta, 20-30-vuotiaat

60 % yli 6 vuotta työskennelleistä vastaajista kertoi saaneensa palautetta esimieheltään viimeisen kuukauden aikana. Vastaava luku 20-30-vuotiailla vastaajilla oli lähes puolet vähemmän, ainoastaan 33 %. Kun verrataan yli 6 vuotta työskennelleiden ja 20-30-vuotiaiden vastauksia kuluvan vuoden tasolla, tulos on lähes sama: 94 % 20-30-vuotiaista vastaajista ja 93 % yli 6 vuotta työskennelleistä vastaajista oli saanut palautetta kuluvan vuoden aikana.



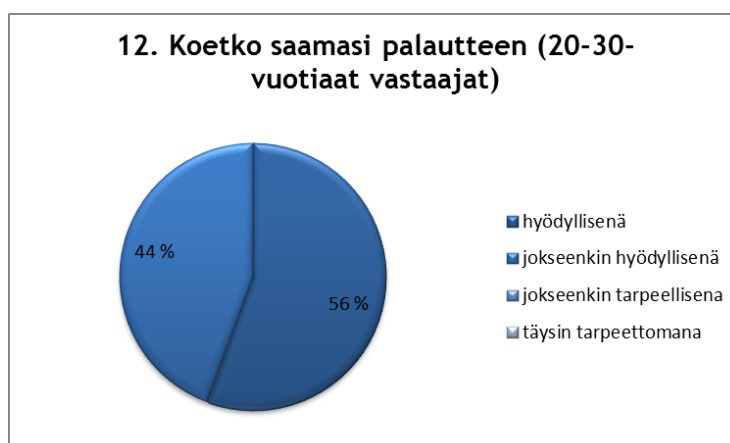
Kuvio 35: Vertailu 5, saatu palaute / ajankohta, yli 6 vuotta työskennelleet

Viimeisessä monivalintakysymyksessä kysyttiin, miten työntekijä on kokenut saamansa palautteen (kuvio 36). 69 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen saamansa palaute on ollut jokoseenkin hyödyllistä. 27 % vastaajista oli taas sitä mieltä, että saatu palaute on ollut jokoseenkin tarpeellista. Ainoastaan 4 % vastaajista koki saamansa palautteen täysin tarpeettomana. Moni Prisman työntekijä siis tällä perusteella kokee saamansa palautteen tarpeellisena.



Kuvio 36: Saatu palaute / hyöty

Vertailtaessa kuinka 20-30-vuotiaat ja yli 6 vuotta työskennelleet kokivat saavansa palautteen (kuvio 37, kuvio 38), kaikki vastaajat totesivat saamansa palautteen edes jokseenkin hyödyllisenä. Jopa 79 % yli 6 vuotta työskennelleistä kertoo kokevansa saamansa palautteen hyödyllisenä. 20-30-vuotiailla vastaajilla vastaukset olivat jakautuneet tasaisesti vastausvaihtoehtojen ”hyödyllisenä” (56 %) ja ”jokseenkin hyödyllisenä” (44 %) välillä.



Kuvio 37: Vertailu 6, saatu palaute, 20-30-vuotiaat



Kuvio 38: Vertailu 7, saatu palaute / hyöty, yli 6 vuotta työskennelleet

## Avointen kysymysten vastaukset

Kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä: 13. ”Miten koet palautteen antamisen työyhteisössäsi? Onko palautetta helppo vai vaikea antaa esimiehelle ja työkavereille?” ja 14. ”Mistä asioista haluaisit saada palautetta esimieheltäsi? Entä työkavereiltasi?”. Avoimet vastaukset ovat aina kaikista hankalimpia ja aikaa vieviä kysymyksiä, moni jättääkin avoimiin kysymyksiin kokonaan vastaamatta. Kyselyyn vastanneista 35 % oli jättänyt vastaamatta kyselyn kahteen viimeiseen kysymykseen.

Kysymyksen 13. ”Miten koet palautteen antamisen työyhteisössäsi?” vastaajista (liite 4) moni sanoi kokevansa palautteen antamisen työkavereille helppona, mutta esimiehelle annettava palaute jakoi mielipiteitä. Osa koki palautteen antamisen esimiehelle helppona, osa taas vaikeana. Myös palautteen luonne määrittelee onko palautteen antaminen helppoa vai vaikeaa, positiivista on helppo antaa ja negatiivista taas vaikeampi. Moni vastaajista nosti esille palautteen määrän. Moni toivoo palautetta lisää ja vastauksista ilmeni, että palautetta annetaan harvoin ja liian vähän.

Palautetta on helpompi antaa työkavereille kuin esimiehelle...  
 Palautetta on helppo antaa sekä esimiehelle että työkavereille.  
 Positiivista palautetta on helppo antaa sekä esimiehelle että työkavereille.  
 Helppo, tosin silti palautetta tulee annettua suhteellisen harvoin.  
 Mielestäni palautetta on kyllä helppo antaa, mutta sitä annetaan liian vähän.

Osa työntekijöistä voi kokea esimiehensä myös helpommin lähestyttävänä kuin toiset, tällöin tietenkin palautteen antaminenkin esimiehelle luonnistuu helpommin toisilta. Vastaajat olivat myös tuoneet esille, että moni saattaa tuntea palautteen henkilökohtaisena asiana, vaikka palaute koskisi henkilön työsuoritusta. Työntekijät eivät halua loukata ketään tietoisesti, koska samalla saattaa koko työyhteisö kärsiä.

...Palautetta helppo antaa esimiehelle, mutta vaikeampi työkavereille.  
 Positiivista palautetta on helppo antaa, mutta negatiivista vaikeampi, koska jossain tapauksissa palautteen vastaanottaja voi ottaa sen ”liikaa itseensä”.  
 Palautetta olisi/on helppo antaa, mutta työkaverit tuntuvat loukkaantuvan jo pelkästä yleisestä palautteesta jos kokevat sen koskevan heitä.  
 ...Negatiivista palautetta ei haluaisi antaa kenellekään koska sitä ajattelee toisen loukkaantuvan, vaikka palaute koskisi varsinaisesti työtä ei persoonaa.  
 ...Hyvää palautetta antamalla luodaan hyvää yhteishenkeä!

Viimeisessä kysymyksessä (kysymys 14.) vastaajilta kysyttiin ”Mistä asioista haluaisit saada palautetta esimieheltäsi? Entä työkavereiltasi?” Suurin osa vastaajista (liite 4) haluaisi positiivista palautetta onnistumisista ja hyvin tehdystä työstä ja rakentavaa palautetta ”väärin tehdyistä” ja huonoista asioista. Positiivista avoimissa vastauksissa olisi se, että moni vastaaja todella toivoo rakentaa palautetta, jotta oma työsuoritus paranisi ja oma osaaminen kasvaisi.

Hyvästä työstä, mutta myös jos on tehnyt virheitä.  
 Kaikesta mahdollisesta mutta rakentavasti.  
 Positiivista palautetta on aina mukava saada mutta myös rakentava on tervetullutta!  
 Hyvin tehdystä työstä palautetta esimieheltä sekä työtovereilta.  
 Työnlaadusta yleisesti; missä parannettavaa, missä työtehtävissä voisi toimintatapoja mahd. muuttaa, oman työn kehityskohdista.  
 Yleisesti kaikesta, niin hyvistä kuin huonoistakin asioista. Esimerkiksi miten voisin olla vielä parempi työntekijä.

Avoimissa vastauksissa oli selkeästi nähtävissä, että moni Lohjan Prisman työntekijöistä on valmis vastaanottamaan ja myös antamaan palautetta omassa työyhteisössä ja sitä kautta kehittämään omaa työsuoritustaan. Lohjan Prismassa on selkeästi palautekulttuuri jo olemassa, jota tulee kuitenkin kehittää.

## 9.2 Haastattelut

Lohjan Prisman esimiesten haastatteluissa ei niinkään keskitytty henkilöstön tuloksien analysointiin, vaan haastateltavat esimiehet saivat vapaasti kertoa oman näkemyksensä Prisma Lohjan henkilöstöpalautteen nykytilasta ja omasta roolistaan. Vastaajina olivat käyttötavarän myyntipäällikkö Risto Karppinen, päivittäistavarän myyntipäällikkö Risto-Matti Peltonen ja entinen palvelupäällikkö Anu Karppinen.

Haastatteluiden aluksi toin esimiehille esille muutamien kyselylomakkeiden kysymyksien avulla asioita, joihin olin tuloksia purkaessani kiinnittänyt huomiota. Risto Karppinen ja Risto-Matti Peltonen olivat yhtä mieltä siitä, että vastausprosentti (84,4) oli todella hyvä. Toin esille myös kuinka hyvät tulokset esimiehet olivat saaneet esimiestyötä koskevista kysymyksistä. Yhteenvetona tuloksista tuli ilmi, että moni työntekijä Prismassa toivoo enemmän palautetta. Anu Karppisen (viestintäpäällikön haastattelu 12.4.2012) mukaan jokaisella on luonnollinen tarve kuulla mahdollisimman usein miten omassa työssään pärjää. Moni työntekijä haluaisikin palautetta päivittäin, mutta suuressa työyhteisössä se on lähes mahdotonta, koska työntekijöitä ei näe välttämättä edes viikoittain. Risto Karppinen totesi, että aina kun henkilöstölle tehdään kysely (esimerkiksi työyhteisötutkimus) käy ilmi, että moni toivoo palautetta enemmän. Kyselyn tulokset eivät siis toisaalta yllättäneet esimiehiä. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.)

Lohjan Prisman esimiehet kertoivat haastattelussa, mistä asioista työntekijät antavat palautetta. Risto Karppisen ja Risto-Matti Peltosen vastaukset olivat kovin samanlaisia: palautetta tulee kun joku asia on pielessä. Peltonen totesi myös, että harvemmin kukaan työntekijöistä antaa työkavereistaan esimiehelleen hyvää palautetta. Risto Karppinen totesi, että monella tuntuu olevan helpompi antaa negatiivista palautetta työkavereistaan kuin positiivista palautetta. Molemmat myyntipäälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että on luonnollista, että moni työntekijä kokee että omalle esimiehelle on helppo antaa toisista työntekijöistä negatiivista pa-

lautetta. Varsinkin osastotyössä jossa tehdään töitä paljon yhdessä, on työilmapiiriin säilyminen hyvin tärkeää. Risto Karppinen totesi, että mieluummin työntekijät antavat palautteen juuri esimiehen kautta. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.) Entinen palvelupäällikkö Anu Karppinen kertoi, että työntekijöiltä tullut palaute oli yleensä hyvin konkreettista, esimerkiksi jos työvuoroissa oli korjattavaa (A. Karppinen, viestintäpäällikön haastattelu 12.4.2012).

Palautteiden läpi käyminen Prisma Lohjan työyhteisössä vaihtelee suuresti. Myyntipäälliköiden mukaan palautteiden läpikäymisen toimintatavat poikkeavat aina riippuen palautteen laadusta. Koska palautetta tulee niin monesta eri asiasta ja erityyppisistä asioista, on vaikea mallintaa, miten palautteita käydään työntekijöiden kanssa läpi. Risto-Matti Peltonen ja Risto Karppinen kuitenkin kertoivat, että osastopalaverit ovat yleensä niitä tilanteita, missä henkilöstön palautteita tuodaan esille. Risto Karppinen kuitenkin painotti, että hän tuo hyvin usein palautteet yleisluonteisesti esille, eikä kohdistaa niitä tiettyyn ihmiseen. Tällä toimintatavalla kaikki saavat tiedon yhtä aikaa, ja palaute ei näin henkilöidy. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.) Kassaosastolla pidetään vuosittain huomattavasti vähemmän osastopalavereita, kuin päivittäis- ja käyttötavaraosastoilla. Anu Karppinen kertoi, että useimmiten yleiset palautteet laitetaan niin kutsuttuun ”kassamappiin” kaikkien nähtäväksi. Jokainen työntekijä katsoo kassamappin läpi, tullessaan työvuoroon. Usein palautteet annetaan myös henkilökohtaisesti. (A. Karppinen, viestintäpäällikön haastattelu 12.4.2012).

Henkilöstöltä tuleva palaute on todella monipuolista ja esimiesten toimintatavat vaihtelevat palautteen luonteesta riippuen. Myyntipäälliköt kertoivat, että joskus henkilöstöltä tuleva palaute ei johda mihinkään toimenpiteisiin. Tämä johtuu yksinkertaisesti palautteiden sisällöstä, joka ei välttämättä vaikuta tehtävään työhön. Tärkeää on kuitenkin, että esimerkiksi väärin toimintatapoihin puututaan mahdollisimman nopeasti, jotta työntekijöillä on tunne, että oma esimies puuttuu työyhteisön epäkohtiin. Risto Karppinen kertoi, että varsinkin työyhteisöön ja ilmapiiriin liittyvät palautteet käsitellään palavereissa koko työporukan kesken. Esimiehet puuttuvat myös nopeasti jos samasta asiasta tai henkilöstä tulee palautetta useamman kerran lyhyen ajan sisällä. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.)

Molemmat myyntipäälliköt valmistautuvat palautteen antoon keräämällä ensin faktaa asiasta, josta on palautetta tullut. Risto-Matti Peltonen totesi, että mikään ei ole tyhempää kuin mennä valmistautumatta ja ymmärtää siinä tilanteessa, että itseltä puuttuvat tarvittavat tiedot. Joskus on siis parempi odottaa ja hakea tietoa, kuin saman tien mennä antamaan palautetta työntekijälle. Myyntipäälliköt eivät nähneet suurta eroa positiivisen ja rakentavan palautteen annossa. Molemmissa palautetyypeissä on haasteensa. Anu Karppinen totesi, että positiivisen palautteen antaminen on aina mukavaa. Ikävimpiä palautetilanteita ovat tilan-

teet, jossa työntekijä on rikkonut yrityksen pelisääntöjä (esimerkiksi myöhästynyt jatkuvasti työvuoroista). (A. Karppinen, viestintäpäällikön haastattelu 12.4.2012.) Positiivisessa palautteessa haastavinta Risto Karppisen mukaan on se, että mieluiten antaisi kiitosta kentällä spontaanisti työntekijöille työn lomassa. Samalla hän totesi, että positiivista palautetta tulisi antaa enemmänkin omille työntekijöille. Rakentavan palautteen antamisen haaste on myös ajankohta ja paikka. Rakentavaa palautetta olisi helpompi antaa, jos esimies näkisi esimerkiksi henkilön toimivan väärin, tällöin työntekijän on vaikea kieltää tehneensä väärin. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.)

Haastateltavilta kysyttiin heidän omia vahvuuksiaan palautteen antajana, Risto Karppinen listasi omaksi vahvuudekseen tunteettomuuden. Tunteettomuudella hän tarkoittaa, että esimiehen on helpompi tehdä työnsä ja johtaa työyhteisöään, kun ei niin sanotusti ”kaveeraa” työntekijöidensä kanssa. Esimiehen ja työntekijöiden välillä on selkeä raja, työ on työtä ja siviilielämä siviilielämää. Peltonen taas tunnusti omaksi vahvuudekseen rauhallisuuden. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.) Anu Karppinen (viestintäpäällikön haastattelu 12.4.2012) totesi myös omaksi vahvuudekseen rauhallisuuden, ja että asiat pysyvät asioina. Tunteilleen ei saa antaa ylivaltaa, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että niin työntekijät kuin myös esimiehet, olemme ihmisiä kaikki. Molemmat myyntipäälliköt totesivat, että hermostuminen työpaikalla ei auta mitään. Esimiehen hermostuessa on hän jo menettänyt pelin. Käsiteltävä asia ei selviä siinä tilanteessa vaan tarvitsee vielä jatkoselvitystä, joka vie aikaa ja turhauttaa työntekijöitä, mutta myös esimiestä. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.)

Molemmat myyntipäälliköt kertoivat saavansa omalta esimieheltään kiitettävästi palautetta, niin positiivista kuin myös negatiivista. Oma esimies on tärkeä osa omaa työtä ja myös jaksamista. Kun oman esimiehen kanssa tulee toimeen, heijastuu se myös omiin työntekijöihin ja työyhteisöön. Työntekijöiltä Risto Karppinen ja Risto-Matti Peltonen saavat vähemmän palautetta omasta työsuorituksestaan. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.)

Haastattelun lopuksi kysyin päälliköiltä heidän oman osastonsa kehittämiskohdetta. Anu Karppisen mukaan kassaosaston kehityskohde voisi olla palautteen antaminen toisille, työkavereille ja esimiehelle (A. Karppinen, viestintäpäällikön haastattelu 12.4.2012). Molemmat myyntipäälliköt vastasivat yhteishengen olevan selkeä kehittymisen paikka, vaikkakin Lohjan Prisma sai työyhteisötutkimuksissa ja myös omassa tutkimuksessani loistavat arvosanat kysyttäessä työyhteisön ilmapiiristä, on Risto Karppisen mukaan siinä aina parannettavaa. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää, että vaikka Lohjan Prismassa on useampi osasto, ”menevät kaikki rahat kuitenkin yhden ja saman talon kassaan.” Myyntipäälliköt myös totesivat, että Prisma-

sa työskentelee paljon nuoria, jotka eivät vielä välttämättä ymmärrä hyvän työpaikan merkitystä. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.)

Myyntipäälliköt pohtivat lopuksi myös henkilöstön palautejärjestelmää, ideoita tuli sähköisestä hymynaama/surunaama taulusta, kuin myös perinteisestä palautepostilaatikosta. Sähköisen järjestelmän haaste on siinä, että moni Prisman työntekijä ei tee tietokoneella töitä. Työt tehdään osastolla kaukana toimistosta. Palautteen antaminen vaatisi lähes aina poistumista osastolta ja asiakkaiden luota, jolloin myös asiakaspalvelu saattaa kärsiä. Perinteisen palaute-laatikon haaste on sen hitaus, ja myös se, että palautteiden raportointi täytyy valtuuttaa jollekin. Myyntipäälliköt eivät kuitenkaan väheksy kirjallisen palautteen merkitystä, myös sitä tulisi kerätä, mutta siihen oikean tavan löytäminen voi olla hankalaa. (R. Karppinen & R-M. Peltonen, myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012.)

## 10 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Prisma Lohjan henkilöstöpalautteen nykytila ja kehittää tutkimuksen pohjalta palautejärjestelmä henkilöstön ja esimiesten käyttöön. Nykytila selvitettiin kohdeyrityksen henkilöstön tutkimuksella ja esimiesten haastatteluilla. Vastausten pohjalta kehitettiin kohdeyritykselle sopiva palautejärjestelmä, jonka tarkoituksena on yhtenäistää esimiesten palautekäytänteitä ja tehostaa henkilöstöpalautteiden käsittelyä. Opinnäytetyöprosessi eteni aikataulun mukaisesti ja onnistui hyvin. Tutkimukseen saatiin hyvä vastausprosentti ja kohdeyritys sai arvokasta tietoa työyhteisönsä toiminnasta. Ammatillinen osaaminen on kehittynyt huomattavasti opinnäytetyöprosessin aikana. En ole ainoastaan lukenut lähdekirjallisuutta opinnäytetyötäni varten, vaan myös omaa esimiestyötäni ajatellen. Olen nuori ja uusi esimies, haluni kehittyä ammatissani on todella suuri. Olen saanut opinnäytetyöprosessin aikana omaan esimiestyöhöni paljon ideoita ja ajatuksia. Olen ymmärtänyt hyvän esimiehen merkityksen opinnäytetyöni kautta, näitä oppeja tulen käyttämään jokapäiväisessä työssäni.

Prisma Lohjan henkilöstön tutkimuksesta nousi muutama asia selkeästi esille. Niin kuin varmasti monessa muussakin työyhteisössä, palautetta toivotaan enemmän. Prisma Lohjan kohdalla kuitenkin moni vastaajista totesi saavansa palautetta työsuorituksestaan riittävästi. Avoimissa kommentteissa kuitenkin moni totesi haluavansa palautetta enemmän. Tämä onkin tänä päivänä monen esimiehen haaste: kuinka antaa riittävästi ”oikeanlaista” palautetta työntekijöilleen. Oikeanlaisella palautteella tarkoitan tässä tapauksessa positiivisen ja rakentavan palautteen suhteellista määrää. Jos toisen palautetyyppin jättää kokonaan pois ja antaa esimerkiksi ainoastaan positiivista palautetta, on työntekijän vaikea kehittää itseään ja parantaa työsuoritustaan.

Jokainen ihminen on erilainen ja myös jokaisen kyky ottaa vastaan positiivista ja rakentavaa palautetta on erilainen. Esimiehet joutuvatkin tänä päivänä pohtimaan entistä tarkemmin, miten motivoida ja kannustaa työntekijöitään. Prisma Lohjan työntekijät kuitenkin vaikuttavat vastauksien perusteella avoimilta ja hyväksyviltä. Jos työntekijä haluaa saada enemmän palautetta, on hänen myös hyväksyttävä, että saatava palaute voi olla niin positiivista kuin, myös negatiivista. Esimiehen tehtävä on antaa palautetta ja työntekijän tehtävä on ottaa se vastaan, ja harkinnan ja pohdinnan kautta löydettävä tapa, jolla käsitellä saatu palaute.

Kyselystä nousi esille myös yli osastorajojen annettava palaute. Lohjan Prisma on suuri työyhteisö ja työympäristö, jossa on kolme esimiestä ja lähes 100 työntekijää (vakituiset, harjoittelijat ja kausiapulaiset). Suuressa työyhteisössä haasteena on tiedonkulku. Sisäisen viestinnän kehittäminen on ollut monena vuonna niin SSO:n kuin myös Prisma Lohjan kehittämiskohteenä. Palautteiden kulkeminen työyhteisössä on viestintää. Jos viestintä ei toimi, ei voi olettaa, että työyhteisön palautteetkaan kulkisivat esimiesten ja alaisten välillä. Prisma Lohjan tulee kehittää osastorajojen yli kulkevaa viestintää ja kannustaa työntekijöitään rohkeasti rikkoa osastorajoja.

Esimiesten haastatteluissa nousi selkeästi esille, että Lohja Prismassa esimiehet tietävät työntekijöiden haluavan enemmän palautetta. Haaste on kuitenkin siinä, että suuressa työyhteisössä on paljon erilaisia ihmisiä ja toimintatapoja. Esimiehiltä vaaditaan tänä päivänä tasa-arvoisuutta, jokainen asia ja henkilö tulisi ottaa huomioon. Tämä on tietysti mahdottomuus, mutta esimiehen onkin löydettävä oma tapansa ja tyyliä kuunnella työyhteisöstä tulevia signaaleja ja reagoida niihin parhaansa mukaan. Lohjan Prismassa esimiehet kyllä tunnistivat, että positiivista palautetta ja kiitosta tulisi antaa enemmän. Tämä on jo selkeä askel eteenpäin henkilöstön palautejärjestelmän kehittämisessä.

### Palautejärjestelmä

Prisma Lohja tarvitsee selkeästi henkilöstölle palautejärjestelmän, palautelaatikosta oli jo viime vuonna puhuttu ainakin yhden osaston keskuudessa. Palautejärjestelmän tulisi olla koko Lohjan Prismassa yhteinen, varsinkin kun esimiehet toivat haastattelussa esille yhteistyön tärkeyden. Lohjan Prismassa on selkeät osastorajat. Osastojen esimiesten ja Prismojen johtajan tulisi rohkaista ja kannustaa työntekijöitä toimimaan yli osastorajojen. Tällä hetkellä osastojen välinen palaute kulkee esimiesten kautta. Toimintatapa on jokseenkin toimiva, mutta työntekijöille saattaa jäädä tunne, että esimiehet eivät reagoi tiettyihin asioihin.

Henkilöstön palautteita tulisi käydä läpi niin, että ne olisivat helposti saatavilla. Lohjan Prismassa henkilökunnan taukokuoneessa on jo olemassa kansio myymälän asiakaspalautteille. Infopiste hoitaa säännöllisin väliajoin palautelaatikoiden tyhjennyksen myymälässä ja palaut-



teet käsitellään infopisteen työntekijöiden toimesta eteenpäin. Jokaisesta asiakaspalautteesta otetaan kopio jokaiselle osaston esimiehelle ja myös taukokuoneeseen. Alkuperäiset palautteet menevät Prismojen johtajalle. Asiakaspalautteet käsitellään esimiesten tai Prismojen johtajan toimesta. Palautteisiin vastataan yhteystietonsa jättäneille ja palautteet käsitellään henkilöstön kanssa. Toimintatapoja korjataan tai muokataan. Hyvästä palautteesta kiitetään. Henkilöstön palautteet tulisi käsitellä samalla tavalla.

Lohjan Prismassa tulisi ottaa käyttöön henkilöstön palautelaatikko. Palautelaatikko tulisi sijoittaa henkilöstölle helppossa paikassa, esimerkiksi varastossa. Palautteet kerättäisiin asiakaspalautteiden haun yhteydessä ja kopioitaisiin henkilökunnan taukotilaan nähtäväksi. Tällaiseen toimintatapoihin ei tulisi sen suurempaa muutosta. Infopiste keräisi edelleen kaikista palautelaatikoista palautteet, jotka jaoteltaisiin keräyksen jälkeen asiakaspalautteisiin ja henkilöstöpalautteisiin. Esimiehet käsitelisivät nämä palautteet asiakaspalautteiden käsitteilytavan mukaan.

Esimiesten tehtävänä olisi käydä henkilöstöpalautteet läpi ja päättää tarvitaanko toimenpiteitä vai ei. Tärkeää olisi tässä vaiheessa, että ennen kuin palautteista lähtee tieto henkilöstölle, esimies voi tutkia palautteessa ilmi tuotua asiaa, jonka jälkeen esimies voisi kirjoittaa siihen vastineensa. Esimerkiksi, jos joku on antanut palautetta tietyn osaston henkilökunnan toimintatavoista, osaston esimies vastaa palautteeseen parhaalla katsomallaan tavalla. Tässä voisi olla tilaisuus jakaa sellaista tietoa koko talon kesken, mitä kaikki eivät välttämättä tiedä. Varmasti monella osastolla henkilökunta miettii, miksi tuon toisen osaston ihmiset toimivat tuolla tavalla ja me tällä tavalla. Eri toimintatavat saattavat johtua työn erilaisuudesta tai ohjeistuksista. Esimies pystyisi joko selittämään miksi näin toimitaan tai korjaamaan henkilöstönsä toimintaa.

Prisma Lohjan henkilöstönpalauttejärjestelmä koostuu palautelaatikosta, palautemapista ja vuorovaikutuksesta eri osastojen välillä. Järjestelmä on yksinkertainen, nopeatahtisessa työympäristössä se on vaivaton ja nopea tapa jakaa palautetta kollegoiden ja organisaation kesken. Haasteena järjestelmässä tulee olemaan sen ylläpitäminen. Esimiesten tulee olla valmiita sitoutumaan ja käyttämään aikaa henkilöstöpalautteiden tutkimiseen. Vaarana voi myös olla, että henkilöstö uskoo, että jokaiseen palautteeseen reagoidaan välittömästi. Esimerkiksi toimintatapojen muutos on jokseenkin hidas prosessi ja muutos ei tapahdu yhdessä yössä. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista työyhteisössä. Tärkeintä palauttejärjestelmässä kuitenkin on, että henkilöstöä rohkaistaan ilmaisemaan ajatuksia, toiveita ja kehitysehdotuksia. Jokaisella työntekijällä tulisi olla tunne, että työnantaja arvostaa yksilön työpanosta ja mielenpitoita, joiden kautta on mahdollisuus kehittää koko työyhteisöä.

Opinnäytetyö, tutkimustulokset ja palautejärjestelmä esiteltiin SSO:n Prismojen johtaja Panu Kärjekselle 18.4.2012 SSO:n Prismojen myyntipäällikköpalaverissa. Paikalla oli kaikkien kolmen SSO:n Prismojen esimiehiä. Prismojen johtaja ja esimiehet saivat esittää esityksen jälkeen kysymyksiä ja esityksestä esille nousseita ajatuksia. Opinnäytetyöaihe herätti keskustelua henkilöstöpalautteen tärkeydestä ja palautteen keräämisestä. Vaikka ehdotettu palautejärjestelmä ei sellaisenaan täysin toteutuisi, on yrityksessä kuitenkin kiinnitetty asiaan huomiota ja keskusteltu aiheesta. Keskustelu tulee varmasti johtamaan toimenpiteisiin Lohjan Prismassa, ja toivottavasti myös muissa SSO:n Prismoissa.

Jatkossa henkilöstön tutkimus voitaisiin toteuttaa myös SSO:n muissa Prismoissa, Nummelan ja Halikon Prismoissa. Tuloksia voitaisiin näin vertailla eri yksiköiden välillä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi toisen opiskelijan opinnäytetyönä. SSO:n kolme Prismaa muodostaa suurimman osan SSO:n päivittäis- ja käyttötavarakaupasta. Tutkimalla myös kahden muun Prisman palautteenannon nykytilaa ja vertailemalla kaikkien kolmen yksikön tuloksia, voitaisiin kehittää koko SSO:n päivittäistavarakaupalle yhtenäinen henkilöstön palautejärjestelmä.

## Lähteet

### Kirjallisuus

- Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Berlin S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Vaasan Yliopisto.
- Erämetsä T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Frankel L. 2004. Nice girls don't get the corner office : 101 Unconscious Mistakes Women make That Sabotage Their Careers. New York: Warner Books, Inc.
- Hathaway P. 1997. Giving and receiving Feedback: Both Critical and Positive. California: Course Technology Crisp.
- Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Kalliomaa S. & Kettunen S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY
- Kananen J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Juvenes Print.
- Kaski S. & Kiander T. 2005. Tunne johtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kupias P., Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Kouzes J. & Posner B. 1999. Encouraging the Heart - A Leader's Guide to Rewarding and Recognizing Others. California: Jossey-Bass Inc.
- Laine N. 2009. Luja luottamus. Tallinna: Taurus Media.
- Luoma K., Troberg E. & Kaajas S., Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkipeska M. & Niemelä T. 1999. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ranne J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai-ai Oy.
- Ruohotie P. & Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sundvik L. 2006. Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy
- Vilkkä H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

### Artikkelit

- Hicks R. 2011. How to Give Difficult Feedback. Physician Executive Vol. 37, 84-87.
- London M. & Smither J. 2002. Feedback Orientation, Feedback Culture, and the Longitudinal Performance Management Process. Human Resources Management Review Vol. 12, 81.
- Madzar S. 1997. Hungry for Feedback? Management Development Review Vol. 10, 246-248.

Sadri G. & Seto S. 2011. Max Performance Feedback. Industrial Management Vol. 53, 14-19.

Shurtleff M. 1998. Building Trust for Business Success. California: Course Technology Crisp.

Internet

Kielijelppi 2012. Viitattu 22.4.2012. <http://www.kielijelppi.fi/puheviestinta/palaute-puheviestinnan-harjoittelussa>

Repo-Kaarento S. 2012. Suomen virtuaaliyliopisto. Palaute on lahja. Viitattu 20.4.2012. [http://tievie oulu.fi/arvioinnin\\_abc/artikkelit/palaute\\_on\\_lahja.htm](http://tievie oulu.fi/arvioinnin_abc/artikkelit/palaute_on_lahja.htm)

Sormunen T. 2007. Tekniikka & Talous. Osuvaa palautetta kiitos! Viitattu 22.4.2012. <http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/osuvaa%20palautetta%20kiitos/a28003?fail=f>

S-Pankki. 2012. Viitattu 2.4.2012. [http://www.s-pankki.fi/Tiedotteet/2012/fi/FI/S\\_Pankki\\_teki\\_7\\_9\\_miljoonan\\_euron\\_tuloksen/](http://www.s-pankki.fi/Tiedotteet/2012/fi/FI/S_Pankki_teki_7_9_miljoonan_euron_tuloksen/)

Muut

Karppinen, A. 2011. Prisma Lohja kassa- ja infotiimin palaverimuistio 5.2.2011.

Karppinen, A. 2012. Viestintäpäällikön haastattelu 12.4.2012. Email [anne.raty@sok.fi](mailto:anne.raty@sok.fi) 12.4.2012. Tulostettu 13.4.2012.

Karppinen, R. 2009. Myyntipäällikön henkilökohtainen tiedonanto 19.5.2009. Prisma Lohja.

Karppinen R. & Peltonen R-M. 2012. Myyntipäälliköiden haastattelu 10.4.2012. Prisma Lohja.

Karppinen, R. 2012b. Myyntipäällikön henkilökohtainen tiedonanto 20.4.2012. Prisma Lohja

Kärjes, P. 2011. Prismojen johtajan henkilökohtainen tiedonanto 3.10.2011. Prisma Lohja

Peltonen, R-M. 2012. Myyntipäällikön henkilökohtainen tiedonanto 20.4.2012. Prisma Lohja

Suur-Seudun Osuuskaupan henkilöstölehti Basso, 3/2011.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, Perehdytys ja toimintatavat 2011.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n lehdistötiedote 15.2.2012.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n toimintakatsaus 2011.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n vuosi 2008.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n vuosi 2009.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n vuosi 2010.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO Yhtymän henkilöstö- ja tasa-arvosuunnitelma 2010-2012

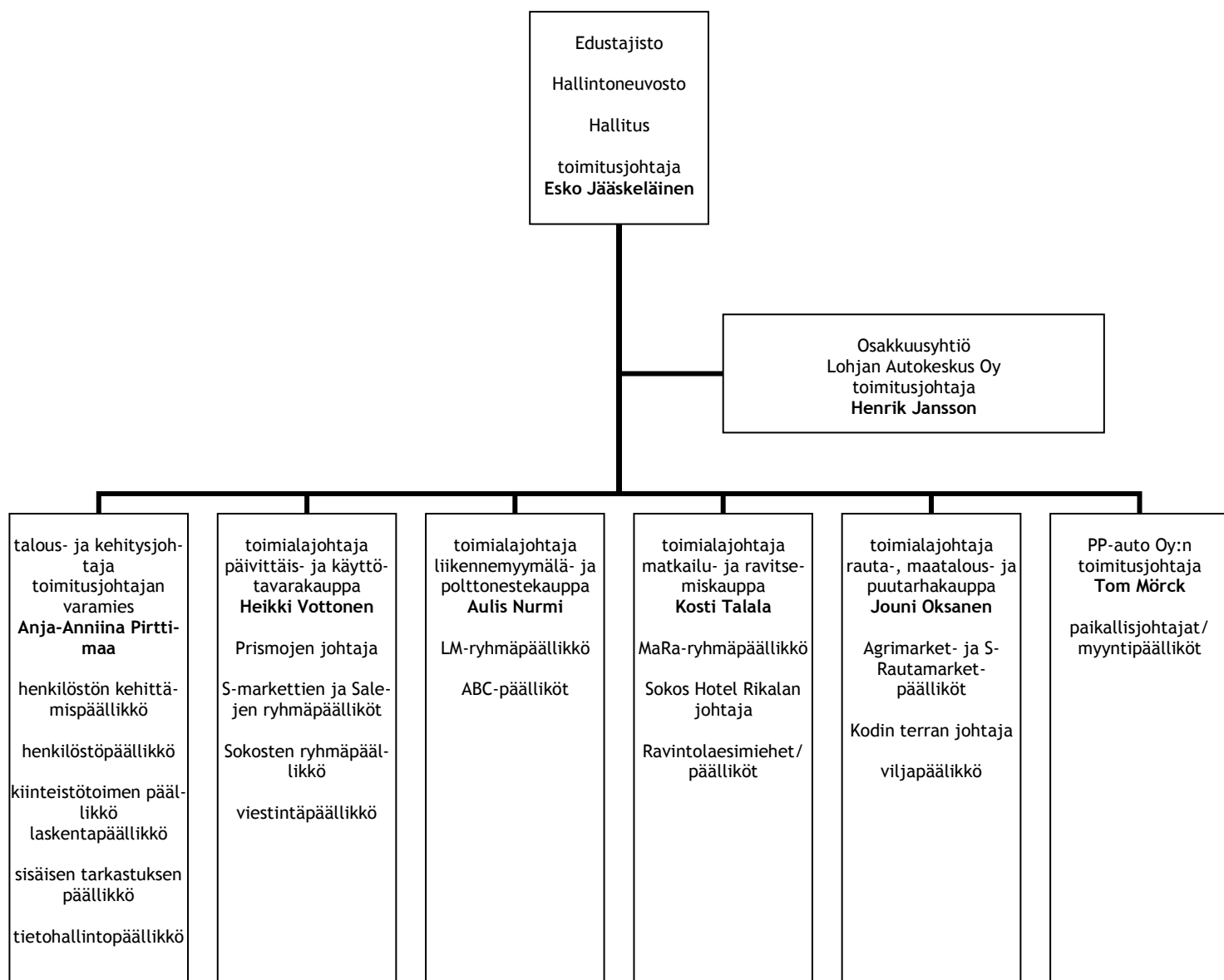
## Kuviot

Kuvio 1: Teoreettisen viitekehyyksen rakentuminen .....	7
Kuvio 2: Palautteen kulku esimieheltä alaiselle (mukaillen Aarnikoivu 2008, 141) .....	8
Kuvio 3: ”Negatiivinen palaute” termin kehittyminen (mukaillen Ranne 2006, 10-11) .....	10
Kuvio 4: Hyvän palautteen elementit (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 21) .....	11
Kuvio 5: Esimerkki korjaavan palautteen etenemisessä (mukaillen Aarnikoivu 2008, 147) .....	12
Kuvio 6: Korjaavan palautteen kokonaisprosessi 11K. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 88) ...	12
Kuvio 7: Organisaation palautekulttuurin sisältö (mukaillen London & Smither 2002, 81) .	14
Kuvio 8: Palauteprosessi (mukaillen Ranne 2006, 28) .....	15
Kuvio 9: Palautteen vastaanottamisen prosessi (mukaillen Kalliomaa & Kettunen 2010, 83)	16
Kuvio 10: Kehityskeskustelun prosessi (mukaillen Aarnikoivu 2008, 122) .....	17
Kuvio 11: Valmiuden, motivaation ja suorituksen väliset yhteydet (mukaillen Ruohotie & Honka 1999, 35) .....	20
Kuvio 12: Luottamuksen puute (mukaillen Aarnikoivu 2008, 59) .....	21
Kuvio 13: Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n arvorattaat (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, Pehdytys ja toimintatavat 2011, 7) .....	22
Kuvio 14: Prisma Lohjan organisaatiokaavio .....	24
Kuvio 15: Työyhteisötutkimuksen hyödyt eri organisaatiotasolla. (mukaillen SSO:n henkilöstölehti Basso 2011, 2) .....	26
Kuvio 16: Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma .....	31
Kuvio 17: Kyselyyn vastanneiden työvuodet SSO:ssa. ....	31
Kuvio 18: 20-30-vuotiaiden vastaajien työvuodet SSO:ssa .....	32
Kuvio 19: Yli 6 vuotta SSO:ssa työskennelleiden vastaajien ikäjakauma .....	32
Kuvio 20: Saan riittävästi palautetta työsuorituksesta .....	33
Kuvio 21: Vertailu 1, 20-30-vuotiaat ja yli 6 vuotta työskennelleet .....	34
Kuvio 22: Esimieheni antaa positiivista palautetta hyvästä työsuorituksesta .....	34
Kuvio 23: Esimieheni antaa korjaavan palautteen rakentavasti .....	35
Kuvio 24: Esimieheni on helposti lähestyttävä .....	35
Kuvio 25: Saamani palaute auttaa ymmärtämään työhöni liittyvät tavoitteet .....	36
Kuvio 26: Annan työkavereilleni palautetta .....	37
Kuvio 27: Palautteen antaminen on vain esimiehen vastuulla .....	37
Kuvio 28: Vertailu 2, 20-30-vuotiaat ja yli 6 vuotta työskennelleet .....	38
Kuvio 29: Palautetta annetaan yli osastorajojen .....	38
Kuvio 30: Työyhteisön ilmapiiri on hyvä .....	39
Kuvio 31: Vertailu 3, 20-30-vuotiaat ja yli 6 vuotta työskennelleet .....	39
Kuvio 32: Henkilöstön palautteita käydään keskitetysti läpi .....	40
Kuvio 33: Saatua palautetta / ajankohta .....	40
Kuvio 34: Vertailu 4, saatua palautetta / ajankohta, 20-30-vuotiaat .....	41
Kuvio 35: Vertailu 5, saatua palautetta / ajankohta, yli 6 vuotta työskennelleet .....	41
Kuvio 36: Saatua palautetta / hyöty .....	42
Kuvio 37: Vertailu 6, saatua palautetta, 20-30-vuotiaat .....	42
Kuvio 38: Vertailu 7, saatua palautetta / hyöty, yli 6 vuotta työskennelleet .....	42

## Liitteet

Liite 1 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n organisaatiokaavio .....	55
Liite 2 Kyselylomakkeen saate.....	56
Liite 3 Kyselylomake Lohjan Prisman henkilökunnalle .....	57
Liite 4 Prisman henkilöstön vastaukset kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin.....	59
Liite 5 Prisma Lohjan esimiesten haastattelukysymykset .....	63

Liite 1 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n organisaatiokaavio



Liite 2 Kyselylomakkeen saate

*Tutkimus Lohjan Prisman henkilökunnalle  
Henkilöstön palaute ja sen hyödyntäminen*

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Lohjan Prisman henkilöstön palautteenannon nykytila ja kehittää vastauksien pohjalta palautejärjestelmä henkilöstön käyttöön. Tutkimuksessa selvitetään myös esimiehen roolia työyhteisössä. Tutkimus on osa opinnäytetyötäni Laurea-ammattikorkeakoulussa.

Kysely suoritetaan 8.12.-18.12.2011 välisenä aikana, vastausaikaa on noin 1,5 viikkoa. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kolme 20 euron S-ryhmän lahjakorttia. Pyydän jättämään vastaukset suljetussa kuoressa infopisteestä löytyvään palautuslaatikkoon 18.12.2011 mennessä. Arvontakuponki jätetään samaan palautuslaatikkoon erillisenä. Lahjakorttiarvonta suoritetaan 21.12.2011 ja voittaneille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Kaikki vastukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäistä vastaajaa ei pysty erottamaan lopullisesta opinnäytetyöstä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Vastaan mielelläni kyselyyn tai opinnäytetyöhön liittyviin kysymyksiin, yhteystiedot alla.

Kiitos etukäteen vastauksistasi.

Anne Rätty  
Opiskelija  
050-3043786  
anne.raty@laurea.fi



## Liite 3 Kyselylomake Lohjan Prisman henkilökunnalle

## Henkilöstön palaute ja sen hyödyntäminen

## Taustatiedot

Taustatietokysymykset on tarkoitettu ainoastaan tilastollista käsittelyä varten.

Sukupuoli	Ikä	Työvuodet SSO:ssa
nainen <input type="checkbox"/>	alle 20 vuotta <input type="checkbox"/>	alle vuoden <input type="checkbox"/>
mies <input type="checkbox"/>	20–30 vuotta <input type="checkbox"/>	1-2 vuotta <input type="checkbox"/>
	30–40 vuotta <input type="checkbox"/>	3-5 vuotta <input type="checkbox"/>
	40–50 vuotta <input type="checkbox"/>	6-10 vuotta <input type="checkbox"/>
	yli 50 vuotta <input type="checkbox"/>	yli 10 vuotta <input type="checkbox"/>

Tässä osiossa on palautteenantoon liittyviä väittämiä. Ympäroi jokaisesta kohdasta yksi vastausvaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Saan riittävästi palautetta työsuorituksista	5	4	3	2	1
2. Esimieheni antaa positiivista palautetta hyvästä työsuorituksista	5	4	3	2	1
3. Esimieheni antaa korjaavan palautteen rakentavasti	5	4	3	2	1
4. Esimieheni on helposti lähestyttävä	5	4	3	2	1
5. Saamani palaute auttaa ymmärtämään työhöni liittyvät tavoitteet	5	4	3	2	1
6. Annan työkavereilleni palautetta	5	4	3	2	1
7. Palautteen antaminen on vain esimiehen vastuulla	5	4	3	2	1
8. Palautetta annetaan yli osasto rajojen (Kassoilta osastoille, PT:stä KT:en jne.)	5	4	3	2	1
9. Työyhteisön ilmapiiri on hyvä	5	4	3	2	1
10. Henkilöstön palautteita käydään keskitetysti läpi esim. palaverissa	5	4	3	2	1

Kysely jatkuu paperin kääntöpuolelle

**Rastita jokaisesta kysymyksestä yksi vastausvaihtoehto.**

11. Oletko saanut esimieholtäsi palautetta työsuoritukseesi liittyen viimeisen

- viikon aikana
- kuukauden aikana
- puolen vuoden aikana
- kuluvan vuoden aikana
- en ole saanut palautetta

12. Koetko saamasi palautteen

- hyödyllisenä
- jokseenkin hyödyllisenä
- jokseenkin tarpeettomana
- täysin tarpeettomana

---

**Avoimet kysymykset**

**Avoimia vastauksia käytän opinnäytetyössäni sellaisina kuin ne tähän kirjoitat.**

13. Miten koet palautteen antamisen työyhteisössäsi? Onko palautetta helppo vai vaikea antaa esimiehelle ja työkavereille?

14. Mistä asioista haluaisit saada palautetta esimieholtäsi? Entä työkavereilta?

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**

#### Liite 4 Prisman henkilöstön vastaukset kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin

13. Miten koet palautteen antamisen työyhteisössäsi? Onko palautetta helppo vai vaikea antaa esimiehelle ja työkavereille?

---

Negatiivista palautetta vaikea antaa toisille. Esimiehelle palautetta tulee annettua vähän.

---

Palautetta olisi/on helppo antaa, mutta työkaverit tuntuvat loukkaantuvan jo pelkästä yleisestä palautteesta jos kokevat sen koskevan heitä. Rakentavaa ja muutoshakuista palautetta ei tunnuta haluta ottaa vastaan. = Mikään ei näin muutu. Vain positiivinen palaute tuntuu kelpaavan?!

---

Palautetta tulee annettua aivan liian harvoin. Työkavereille on helpompi antaa palautetta kuin esimiehelle. Negatiivista palautetta ei haluaisi antaa kenellekään koska sitä ajattelee toisen loukkaantuvan, vaikka palaute koskisi varsinaisesti työtä ei persoonaa.

---

Hyvää palautetta on mukava antaa esim. työkavereille. Huonoa palautetta en koe asiakseni antaa, se on esimiehen juttu antaa vai ei! Hyvää palautetta antamalla luodaan hyvää yhteishenkeä!

---

Palautteen antaminen on helppoa, mutta olen sen verran uusi että useimmiten palautteen antamiseen ei ole ollut tarvetta.

---

Palautetta on hyvä antaa puolin ja toisin. Joillekin on helpompi kuin toisille, mutta ei koskaan mahdotonta, tavalla tai toisella saa palautteen kyllä perille.

---

Vaikeaa

---

Positiivista palautetta on helppo antaa, mutta negatiivista vaikeampi, koska jossain tapauksissa palautteen vastaanottaja voi ottaa sen ”liikaa itseensä”.

---

Palautetta annetaan lähinnä huonoista asioista, tosin rakentavasti. Mielestäni palautetta tulisi saada myös hyvistä asioista. Esimiehelle on vaikea antaa palautetta, koska hän ei työskentele meidän kanssamme. Työkaverit on helppo.

---

Mielestäni palautetta on kyllä helppo antaa, mutta sitä annetaan liian vähän.

---

Joskus palautteen antaminen on turhauttavaa, koska tuntuu ettei asioihin josta antaa palautetta puututa tai ongelmiin ei reagoida. Positiiviset palautteet on helpompi antaa, mutta tuntuu väärältä kun niihin reagoidaan kun taas negatiivisiin ei.

---

Itse en osaa antaa palautetta esimiehelle/työkavereille, mutta arvostan muilta saamaani rakentavaa palautetta.

---

Positiivista palautetta on helppo antaa sekä esimiehelle että työkavereille. Negatiivista en anna, katson sen kuuluvan esimiehelle.

---

Palautetta on helppo mielestäni antaa, eri asia on, että miten työkaverit reagoivat palautteeseen. Työ ei ole kauhean monipuolista, joten palautetta ei voi kauhean monipuolisesti antaa.

---

Ei ole vaikeaa!

---

Tutuille on helpompi antaa palautetta kuin uusille työntekijöille.

---

Esimiehelle on helppo antaa palautetta, työtovereille hiukan vaikeampaa (jottei loukkaisi näitä)

---

Palautetta on helpompi antaa työkavereille kuin esimiehelle mutta palautteen antamista ei pitäisi pelätä, koska kaikki palaute on otettava vastaan neutraalisti, eikä aina kriittisesti.

---

En ole juuri antanut palautetta esimiehelleni mutta työkavereille varsinkin kokemattomille on helppo antaa palautetta.

---

On ainakin kassaosastolla. Esimies on kiva ja luotettava ja työkaverit myös.

---

Negatiivista palautetta vaikeampi antaa esimiehelle kuin työkavereille ja työkavereillekin mieluummin esimiehen välityksellä.

---

Palautetta on helppo antaa sekä esimiehelle että työkavereille.

---

Oman osaston kesken helppo, niin työkavereille kuin esimiehelle antaa. Palautteen saanti työkavereilta/esimieheltä on myös helppoa, vuorovaikutus toimii kiitettävästi.

---

Mielestäni palautteen antaminen on aika helppoa.

---

Mielestäni työkavereille on helpompi antaa palautetta kuin esimiehelle, mutta molemmille on suht helppo antaa palautetta.

---

Koen, että en saa itse palautetta (positiivista tai negatiivista) esimiehen taholta, välillä sentään työkavereilta saa korjaavaa ohjeistusta. Positiivista palautetta ei oikeastaan saa koskaan. Tuntuu haastavalta antaa korjaavaa palautetta työkaverille ilman, että tämä tuntisi sen negatiivisena. Esimiehelle on helppoa antaa palautetta muista, mutta esimiehen omasta toiminnasta palautteen antaminen tuntuu hirmu vaikealta.

---

Periaatteessa vaikeeta, koska kassatyössä ei kauheesti tuu uusia haastavia tehtäviä mistä vois antaa palautetta.

---

Helppo, tosin silti palautetta tulee annettua suhteellisen harvoin.

---

Palautteen antaminen on hyvä juttu. Näin voi sitten esim. parantaa työsuoristustaan. Mielestäni palautteen antaminen on helppoa omassa työympäristössäni.

---

Palautetta on helppo antaa esimiehelle, mutta huonoa palautetta on vaikeampi antaa työkavereille.

---

Palautetta on helpompi antaa työkavereille, esimies joskus etäinen.

---

Helppona

---

Palautetta saa hyvin vähän, esimieheltä ei lainkaan. Palautetta helppo antaa esimiehelle, mutta vaikeampi työkavereille.

---

Koen sen melko vaikeana, harvoin kyllä on mitään aihetta palautteen antoon.

---

Esimiehelle helppoa. Joillekin työkavereille vaikeaa

---

14. Mistä asioista haluaisit saa palautetta esimieheltäsi? Entä työkavereiltasi?

---

Hyvästä työstä, mutta myös jos on tehnyt virheitä. Niistä olisi kiva saada palautetta sekä ohjeet miten toimia oikein.

---

Esimies voisi näyttää kiinnostuksensa käymällä osastoilla silloin tällöin. Työkavereilta saama positiivinen palaute ilahduttaa aina mieltä ja toki uudet ideat ovat tervetulleita!

---

Esimieheltä lähinnä että mitä mieltä on osastosta, mikä hyvää mikä huonoa. Silloin tuntuu että osasto kiinnostaa myös esimiestä. Työkavereilta on kiva kuulla jos joku hylly tai pääty onnistunut hyvin. (Kestän kyllä myös työkavereilta negatiivista palautetta, se on vain rakentavaa!)

---

Kaikesta mahdollisesta, mutta rakentavasti.

---

Ihan joka päiväsiin tapoihin liittyen, ettei jokin asia mitä vaikka päivittäin tekee ärsytä jotain kokoajan ja sitä ei saa koskaan itse tietää.

---

Onnistumisista! Avun antamisesta työkavereille.

---

Positiivista palautetta on aina mukava saada mutta myös rakentava on tervetullutta!

---

Kehityskeskustelu on aika turha, sillä esimies ei oikein seuraa työskentelyä, ja hänen korviinsa tulee vain neg. asiat. Tahtoisin palautetta työstäni, kehityskeskustelussa piti itse arvioida itseään. Työkavereilta tahdon sen palautteen, mutta he eivät sano ääneen vaan kuiskivat muille... Omia huonoja puoliaan ei ehkä itse huomaa..

---

Yleisesti kaikesta, niin hyvistä kuin huonoistakin asioista. Esimerkiksi miten voisin olla vielä parempi työntekijä.

---

Työkaverit voisivat antaa palautteita jos huomaavat että teen jonkin asian aivan eri tavalla tai pahimmassa tapauksessa väärin. Välillä tuntuu että "selän takana" puhuminen on helpompaa kuin suoran palautteen/mielipiteen antaminen.

---

Olisi mukava jos keuhuttaisiin kun onnistuu jossain todella hyvin. Jos teen jotain väärin toivon, että asia selvitetään, jotta osaan seuraavalla kerralla toimia oikein.

---

Jos tarvetta niin sekä hyvää että rakentavaa palautetta.

---

Työtavoista ja perustyöskentelystä.

---

Kaikista työasioista (hyvät ja huonot asiat!)

---

Hyvistä työsuorituksista. Jos on jonkin asian tehnyt väärin.

---

Hyvin tehdystä työstä palautetta esimieheltä sekä työtovereilta

---

Asiakaspalvelutaidoista ja oma-aloitteisuudesta.

---

Esimieheltä semmoisista asioista mitkä minulla menee hyvin ja missä voisin kehittyä. Työkavereiltani en juurikaan halua kuulla palautetta.

---

Miten työni hoidan? Aika harvoin saa kiitosta tai kehuja. Lukuun ottamatta asiakkaita.

---

Tietenkin kaikesta. Hyvä tietää jos toimii väärin mutta kiva jos joskus saa hyvää palautetta.

---

Positiivinen palaute kannustaa aina jaksamaan ☺

---

Työlaadusta yleisesti; missä parannettavaa, missä työtehtävissä voisi toimintatapoja mahd. muuttaa, oman työn kehityskohdista. Myös positiivinen palaute tärkeää; missä olet onnistunut, mahd. kehityksestä, ym..

---

Palautetta annetaan mielestäni tällä hetkellä todella hyvin. En kaipaa oikeastaan mistään sitä enempää.

---

Rakentavaa palautetta siitä, miten jotkin asiat pitäisi tehdä oikein tai ehdotuksia, miten ne voisi tehdä sujuvammin/fiksummin. Positiivinen palaute henkilökohtaisestikin, eikä vain kassapalavereissa yhteisesti, antaisi kummasti motivaatiota työntekoon. Nyt tuntuu, että ainoa palaute koskee vain sitä, jos on tehnyt virheen jossain asiassa.

---

Edelliseen vastaukseen palaten; ei oo paljon sellaisia asioita. Hölmöltö se kuulostaa jos kehuu esim. "Hei hienosti äsken vedit noi viilipurkit kassan läpi" :D

---

Hyvin tehdystä työstä/jos on tehnyt jotain väärin.

---

Jos jokin asia on tehty erityisen hyvin, taikka sitten huonosti, on siitä hyvä saada palautetta.

---

Jos työt on tehty hyvin.

---

Lähinnä työn laadusta/jäljestä.

---

Tiedonkulku on vaihtelevaa esimiehellä

---

Rakentavaa palautetta siitä miten työt ovat sujuneet. Myös jos onnistuu jossain hyvin tai menee muutenkin hyvin työssä, hyvä palaute olisi myös kivaa välillä.

---

Yleisesti kaikesta työskentelystä, haluaisin tietää ollaanko työhöni tyytyväisiä, mitä voisın tehdä toisin/paremmın.

---

Liite 5 Prisma Lohjan esimiesten haastattelukysymykset



Huhtikuu 2012

*Henkilöstön palaute työyhteisössä  
Opinnäytetyö / Liiketalouden koulutusohjelma  
Anne Rätty, Laurea Lohja*

*Haastattelukysymykset / Prisma Lohja esimiehet*

1. Minkälaisia ajatuksia henkilöstön kyselyn tulokset herättivät?
2. Minkälaisista asioista henkilöstö antaa palautetta?
3. Miten henkilöstön palautteita käydään työyhteisössä läpi?
4. Miten koet oman roolisi palautteen antajana? Koetko palautteen antamisen (positiivisen, rakentavan) helppona vai vaikeana?
5. Miten valmistaudut antamaan palautetta työntekijällesi? Erot valmistautumisessa jos kyseessä positiivinen palaute vs. negatiivinen palaute.
6. Mitkä ovat vahvuksiasi palautteen antajana? Entä vastaanottajana?
7. Miten koet henkilöstön ottavan palautteita vastaan?
8. Mikä on palautteen merkitys omassa työssäsi? Saatko omalta esimieheltäsi palautetta? Saatko työntekijöiltäsi palautetta omaan työhösi liittyen?
9. Miten koet saamasi palautteen?
10. Mitkä koet olevan oman työyhteisösi kehityskohteet?