

Palautteen avulla kohti parempaa

Palautekulttuuri ja sen kehittäminen Jyväskylän perustutkinnassa

Miia Mäkelä

11/2022

TIIVISTELMÄ

Miia Mäkelä: Palautteen avulla kohti parempaa – palautekulttuurin kehittäminen Jyväskylän perustutkinnassa

Opinnäytetyön muoto: Tutkimuksellinen opinnäytetyö

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaaja: Jari Hyyti ja Satu Tiainen

Tutkinto: Poliisi (AMK)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Jyväskylän perustutkinnan ryhmien palautekäytäntöjä sekä kartoitetaan kehittämisehdotuksia palautekulttuurin kehittämiseksi. Työssä selvitetään myös työilmapiiriin tilaa palautekulttuurin kehittämisen mahdollistajana sekä kannustavan palautteen vaikutusta työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerätään Webropol-työkalun avulla kyselytutkimuksena Jyväskylän perustutkinnan työntekijöille.

Tutkimuksen mukaan palautetta lähtökohtaisesti toivotaan enemmän kuin sitä saadaan. Palautteen sisällöllä ei tutkimuksen mukaan ole juurikaan merkitystä, palautteen määrällä sitä vastoin on.

Nuoremmat poliisimiehet sekä kaipaavat palautetta enemmän että kokevat palautteen merkityksellisempänä kuin vanhemmat poliisimiehet. Työilmapiiristä ei löydy selittävää tekijää palautteen liikkumisen vähyydelle, vaan työyhteisön jäsenet kokevat työilmapiirin pääsääntöisesti olevan erittäin turvallinen ja avoin.

Tutkimuksen mukaan vuorovaikutussuhteissa lähiesimiehen kanssa on eroja ryhmien välillä ja palautteen liikkuminen yleensäkin lähiesimiehen ja alaisen välillä oli vähäisintä. Positiivista tutkimuksessa on se, että palaute liikkuu ryhmissä joka suuntaan eli sitä annetaan työyhteisössä esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja työkaverilta työkaverille.

Sivumäärä: 58 + 13 liitesivua

Tarkastuskuukausi ja vuosi: 11/ 2022

Avainsanat: palaute, palautekulttuuri, työhyvinvointi, kvantitatiivinen tutkimus

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 TYÖN AIHE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	4
3 PALAUTTEEN MERKITYS JA TAVOITTEET	5
3.1 Palaute käsitteenä	6
3.2 Palautteen merkitys	6
3.3 Palautteen tavoitteet	7
3.4 Palautteen lajit	7
4 PALAUTEKULTTUURI	9
4.1 Palautekulttuuri käsitteenä	9
4.2 Miten palautetta tulisi antaa?	11
4.3 Palautteen vastaanottamisen taidot	12
4.4 Voiko palautetta pyytää	13
4.5 Palautekulttuurin kehittäminen	14
4.6 Esimiestyö ja palaute	15
5 TYÖHYVINVOINNIN KOKONAISUUS	16
5.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	16
5.2 Työhyvinvointi ennen, nyt ja tulevaisuudessa	17
5.3 Tavoitteena hyvinvoiva työyhteisö	18
5.4 Työn imu ja tuunaaminen	20
5.5 Työhyvinvoinnin johtaminen	21
6 POLIISIN TYÖHYVINVOINTI TUTKIMUSTEN VALOSSA	23
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
7.1 Kvantitatiivinen tutkimus	25
7.2 Kysely aineistonkeruumenetelmänä	26
7.3 Kyselylomake	27
7.4 Tutkimuseettiset asiat	27
8 TUTKIMUSTULOKSET	28
8.1 Vastaajien taustatiedot	28

8.2 Palautteen saaminen.....	29
8.3 Palautteen antaminen.....	31
8.4 Palautetilanteet.....	34
8.5 Työilmapiiri ja vuorovaikutus esimiehen kanssa	35
8.6 Kannustavan palautteen vaikutus työhyvinvointiin	40
8.7 Palautekulttuurin kehittäminen.....	42
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	46
9.1 Työyhteisön palautekäytännöt	47
9.2 Työyhteisön ilmapiiri avoimen palautekulttuurin mahdollistajana	49
9.3 Kannustava palaute työhyvinvoinnin tukena	51
9.4 Kohti palautekulttuurin kehittämistä	51
10 POHDINTA.....	53
LÄHTEET	56
LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Palautetta halutaan ja kaivataan. Palautetta tarvitaan, koska se kertoo, missä ja miten olemme onnistuneet tai missä olisi korjaamisen paikka. Palaute myös kertoo, miksi jotain tekemistä kannattaa jatkaa tai miksi tekemistä kannattaa muuttaa. Palautetilanteessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jota tapahtuu jokaisella työpaikalla.

Tutkimusten ja palautetta käsittelevän kirjallisuuden mukaan lähes kaikki toivovat saavansa työstään enemmän palautetta kuin sitä saavat. Ilman palautetta työntekijän on vaikea tietää, onko hän onnistunut työsään tai onko hän täyttänyt hänelle asetetut tavoitteet. Tiedot jäävät työntekijän oman arvion varaan. Tutkimuksista käy ilmi, että palautekulttuurissa on paljon kehitettävää eikä palautteen annon merkitystä työhyvinvointiin ymmärretä riittävästi.

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut viime vuosina poliisihallinnossa ja nykyään tuntuukin, että puhetta riittää enemmän *”työpahoinvoinnista”* kuin työhyvinvoinnista. Organisaatiossa tapahtuu muutosta muutoksen perään. Edellistä muutosta ei ole vielä sisäistetty, kun uusi muutos on jo suunnitteilla. Työmäärä on myös lisääntynyt yksittäistä työntekijää kohden valtavasti. Työntekijöiden kokeman resurssipulan vallitessa työhyvinvoinnin tarkasteluun on syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota, koska onhan henkilöstön hyvinvointi yksi poliisin arvoista palvelun, oikeudenmukaisuuden ja osaamisen ohella.

Opinnäytetyöni tutkii palautekulttuuria sekä palautteen vaikutusta työhyvinvointiin Jyväskylän poliisiaseman perustutkinnan ryhmissä. Työskentelen itse tällä hetkellä Jyväskylässä perustutkinnassa ja erityisesti viime aikoina on ollut entistä enemmän havaittavissa, että työntekijät yksinkertaisesti uupuvat työmäärän kanssa, eikä ratkaisua työtaakan vähenemiseen tunnu löytyvän. Moni pyrkii pois tutkinnasta, lähtee opiskelemaan tai jopa irtisanoutuu, koska työtaakka on kestämaton. Teke mieni havaintojen perusteella kohdistankin työni Jyväskylän perustutkinnan työntekijöihin. Olen kiinnostunut heidän työhyvinvoinnistaan ja minulla on aito halu parantaa sitä. Minua kiinnostaa voisiko palautteen avulla ehkäistä työuupumusta ja lisätä työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnista ja palautteesta. Molemmista aiheista on saatavana paljon materiaalia ja niiden yhteyksistä toisiinsa on tutkittu monessa eri työyhteisössä. Varsinkin yksityisellä sektorilla palautteen vaikutusta työhyvinvointiin on tutkittu laajasti ja yritykset käyttävät paljon muun muassa erilaisia työhyvinvointia tukevia valmennuksia kehittääkseen työhyvinvointia yrityksissään. Tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella monessa työyhteisössä palautekulttuuri on kehittämätöntä. Palauteettomuus on vallitseva olotila.

Poliisihallinnossa palautteen vaikutusta työhyvinvointiin yksittäisenä tekijänä ei varsinaisesti ole tutkittu vaikkakin työhyvinvointia sinänsä on tutkittu paljon. Poliisiammattikorkeakoulussa on tehty tutkimuksia esimerkiksi työvuorojen, viikkoliikunnan ja perehdytyksen vaikutuksista työhyvinvointiin.

Tämä tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Se suoritetaan Webropol- työkalulla kokonaistutkimuksena Jyväskylän poliisiaseman perustutkinnan työntekijöille. Tutkimukseen osallistuvat työskentelevät kolmessa ryhmässä, joista jokaisessa työskentelee 9–11 vastaajaa.

Työn tarkoituksena on tuottaa tietoa työyhteisön palautekulttuurista, ja siitä kuinka palautekäytännöt vastaavat työntekijöiden odotuksia ja toiveita palautteen laadusta ja määrästä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää kannustavan palautteen vaikutusta työhyvinvointiin. Työn tavoitteena on antaa työyhteisön jäsenille ja erityisesti esimiehille tietoa, kuinka palautekulttuuria voisi kehittää työhyvinvointia tukevaksi. Toivon, että työni antaa lukijalleen aiheen mieltä, voisiko meistä jokainen vaikuttaa työkaverin työhyvinvointiin edes pikkuisen antamansa palautteen avulla.

2 TYÖN AIHE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kun opintojen alussa ryhdyttiin puhumaan opinnäytetyöstä, oli minulle melko pian selvää, että aihe tulisi liittymään jollain lailla työhyvinvointiin. Lukiessani aiheeseen liittyviä artikkeleita ja kirjoja huomasi syventyvän enemmän ja enemmän artikkeleihin, jotka käsittelevät palautetta ja työhyvinvointia. Niitä lukiessani havahtuin miettimään omia kokemuksiani palautteesta ja sen antamisesta ja minun oli helppo todeta, että en saa juurikaan palautetta omilta esimiehiltäni. Samalla pystyin myös toteamaan, että enpä sitä juuri itsekään esimiesasemassani alaisilleni anna. Lopullisen päätöksen aiheen valinnasta tein luettuani Poliisi ja Oikeus- lehden (1/22) artikkelin: ”Palautteella vahva yhteys työhyvinvointiin”.

Aiheeseen perehtyessäni olen tutustunut lukuisiin palautetta ja työhyvinvointia käsittelevään teokseen, artikkeliin ja tutkimukseen. Vastaani ei ole vielä tullut kirjaa tai artikkelia, jossa olisi todettu, että tutkimusten perusteella palautetta olisi jossain työyhteisössä annettu tarpeeksi, saatikka liikaa.

Tutkimusten ja palautetta käsittelevän kirjallisuuden mukaan lähes kaikki toivovat saavansa työstään enemmän palautetta kuin sitä saavat. Tutkimuksista käy ilmi, että palautekulttuurissa on paljon kehitettävää, eikä palautteen annon merkitystä työhyvinvointiin ymmärretä riittävästi työyhteisöissä.

Päätin työssäni selvittää, kuinka työntekijät kokevat palautekulttuurin sekä palautteen ja työhyvinvoinnin yhteyden Jyväskylän poliisiaseman perustutkinnan ryhmissä. Työn tarkoituksena on samalla löytää itselle ja muille esimiehille työkaluja omiin työtehtäviinsä työhyvinvoinnin parantamiseksi palautteen avulla.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä on tarkoitus saada tietoa palautekulttuurista Jyväskylän perustutkinnassa sekä selvittää, miten palautekulttuuria voisi kehittää työhyvinvointia tukevaksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset kohdistuen Jyväskylän perustutkinnan ryhmiin ovat:

1. Millaiset ovat työyhteisön palautekäytänteet?
2. Mahdollistaako työyhteisön työilmapiiri avoimen palautekulttuurin?
3. Mitä vaikutuksia kannustavalla palautteella on työhyvinvointiin?
4. Miten palautekulttuuria voisi kehittää työhyvinvointia tukevaksi?

3 PALAUTTEEN MERKITYS JA TAVOITTEET

Palkan lisäksi myös aineeton palkitseminen on työmotivaation kannalta erittäin merkityksellistä. Varsinkin silloin, kun palkkaan ei pystytä vaikuttamaan. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu mm. työtehtävien kiinnostavuus, mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä, joustavuus työ- ja vapaa-ajan suhteen, työsuhteen turvallisuus, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus sekä saatu kiitos ja arvostus eli palaute. Ennen kaikkea työmotivaation lisääminen kannustavan johtamisen keinoin on ensiarvoisen tärkeää: työntekijää kunnioittava, avoin ja turvallinen työyhteisö motivoivat työntekijöitä yrittämään ja luottamaan omaan työsuoritukseensa. Arvostava suhtautuminen sekä kannustava palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat, sitouttavat ja lisäävät työn iloa. (Viitala 2021, 105–121.)

”Palaute valaisee. Se tekee näkymättömän näkyväksi. Palaute tarjoaa tietoa, jonka avulla opin näkemään toimintani vaikutuksen toisiin ihmisiin. Kun saan kannustusta, näen, missä onnistuin, ja voin toistaa suorituksen. Kun näen virheeni, voin tarttua niihin ja korjata ne.” (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 11.)

3.1 Palaute käsitteenä

Palaute on tunnustusta siitä, että ihminen toimii yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen mukaan. Palaute on välittämistä. Se on keino ohjata tekemistä takaisin oikeaan suuntaan ei-toivotusta toiminnasta sekä keino saada ihminen kehittymään ja oppimaan. Palautteella osoitetaan toisen arvostusta ja sen avulla kerrotaan palautteen saajan olevan tärkeä henkilö sen antajalle. Palautteen avulla annamme toiselle mahdollisuuden korjata virheensä tai käytöksensä sekä muuttaa toimintaansa ja onnistua. (Ristikangas ym. 2021, 186, Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 27.)

Palaute on osa ihmisten välistä vuoropuhelua. Kun työyhteisön vuoropuhelu on onnistunutta, siihen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet asemastaan riippumatta. Tasavertaisuuden kokeminen auttaa kaikkia keskustelun osapuolia esittämään omia näkemyksiään asioista. Palaute tarkoittaa viestintää ihmisten välillä. Kun kaikilla on halu ja osaaminen antaa palautetta, työyhteisön jäsenet tietävät päivittäin, missä on onnistuttu ja missä ei. Palautteen ansiosta työntekijät tekevät oikeita asioita ja sen avulla työntekijöitä osataan ohjata oikeaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 37–39.)

Palautteen voidaan sanoa olevan myös reaktion saamista tekoon. Kuten muukin viestintä, sanallisen palautteen lisäksi palaute näkyy ilmeinä, eleinä ja tekoina. Työpakoilla ihmiset suhtautuvat palautteeseen vaihtelevin tuntein. Suomalaisten puheessa palautteella on edelleen negatiivinen sävy, mutta silti ihmiset haluavat lisää palautetta siitä, että onnistuvatko he työssään vai eivät. Työyhteisössä palaute tarkoittaa yksinkertaisimmillaan puhetta siitä, että onko työssä onnistuttu vai olisiko jotain toimintatapoja syytä muuttaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 63.)

3.2 Palautteen merkitys

Tutkimusten mukaan suomalaiset eivät ole kovin hyviä antamaan palautetta. Meidän puhutaan olevan enemmän asia- kuin ihmiskeskeisiä. Rytikangas käsittelee kirjassaan suomalaisia palautteen antajina ja toteaa suomalaisten olevan hyviä asia- ja tulosjohtamisessa, mutta huonoja ihmisten johtamisessa, motivoinnissa ja kommunikoinnissa. (Rytikangas 2011, 79–80.)

Tänä päivänä työelämässä kaikilla on määrällisesti paljon enemmän töitä kuin aikaisemmin. Työntekijät kokevat riittämättömyyden tunnetta ja jos palaute on vähäistä, he eivät tiedä, ovatko he onnistuneet työssään, arvostetaanko heitä tai ollaanko heidän työpanokseensa tyytyväisiä. Palaute on välttämätöntä sekä organisaation että ihmisen kehittymiselle. Työntekijän on mahdotonta tietää tekevänsä jotain väärin, jos sitä ei koskaan hänelle sanota. (Rytikangas 2011, 79–80.)

Myös tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta on tutkinut yli 20 vuotta suomalaisten työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia myönteisiä asioita mm. palautteen antoa. Hakalan mukaan työpaikoilla on iso arvostus- ja palautevaje. Ihmiset kaipaavat palautetta, koska palaute on merkki siitä, että heidät ja heidän työnsä huomataan. Kannustava palaute kertoo ihmiselle, millainen hän on työntekijänä. Se vahvistaa työntekijän itsetuntoa sekä motivaatiota oppia ja kehittyä. Jos palautetta ei saa, työntekijä ei voi olla varma, onko hän onnistunut työssään. Hän saattaa myös kokea työnsä merkityksettömänä, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Hakanen kuvaa kulttuuriamme palautteen osalta ”*pihtaamisen kulttuuriksi*”, minkä tilalle tarvittaisi ”*anteliaisuuden kulttuuri*”. Palaute on käyttämätön voimavara monella työpaikalla. Hakanen muistuttaa, että työkaverin tai esihenkilön yhdelläkin kannustavalla lausahduksella voi olla pitkäkestoinen vaikutus ja se saattaa pysyä mielessä koko työuran ajan. (Sarkkinen 2017.)

3.3 Palautteen tavoitteet

Palautteen antamisella voi olla erilaisia tavoitteita ja palaute merkitsee eri ihmiselle eri asioita. Palautetta annetaan saajan suorituksista ja palautteessa ikään kuin verrataan saajan suorituksia tavoitteisiin, toimintaan tai käyttäytymiseen. Palautteella kiitetään, kannustetaan tai pyritään vaikuttamaan toimintaan tai käyttäytymiseen. Sen avulla voidaan saada työntekijä luopumaan toimintaa haittavasta käytöksestä, tuoda esille työntekijän kehittymiskohteita, parantaa vuorovaikutussuhteita, auttaa työntekijää havaitsemaan ja löytämään uusia toimintatapoja sekä lisätä työmotivaatiota, energiaa ja työhyvinvointia. (Silvennoinen & Tilli 2017, 18.)

3.4 Palautteen lajit

Palautteen antamista ja vastaanottamista on tutkittu paljon ja palautetta on jaoteltu sekä tutkimuksissa että kirjallisuudessa useilla eri tavoilla. Myönteisestä, arvostusta osoittavasta palautteesta käytetään monenlaisia nimityksiä kuten kannustava, palkitseva, hyväksyvä, arvostava tai huomioiva palaute. Sävyiltään kiitosta osoittavalla palautteella kerrotaan toisen ihmisen ja hänen toimintansa arvostamisesta. Korjaava, arvioiva, kriittinen, rakentava tai herättävä palaute taas on kyseessä silloin kun työntekijän toimintaa tai osaamista halutaan kehittää. Tällöin tarkoituksena on herättää työntekijän kiinnostus asioiden tekemiseen toisella tavalla, jotta toiminnasta tulisi entistä merkityksellisempää, mielekkäämpää ja tuloksellisempää. (Silvennoinen & Tilli 2017, 20–24.)

Palautteen voidaan määritellä olevan myös joko kontrolloivaa, neuvovaa, oivalluttavaa tai dialogista. Neuvova palaute sopii hyvin ohjeiden antamiseen esim. silloin kun työntekijä on kokematon ja häntä halutaan neuvoa toiminnassaan. Oivaltavaa palautetta antaessa taas haetaan vastaanottajan omia oivalluksia, jolloin vastaanottajan annetaan itse vaikuttaa valintoihin ja uusiin toimintamalleihin. Oivaltavalla palautteella haetaan vastaanottajan ymmärryksen, motivaation ja sitoutumi-

sen kasvua. Dialogisen palautteen voidaan sanoa olevan nimensä mukaisesti kuuntelevaa ja kyselevää keskustelua. Se sopii pitkäjänteiseen palautteenantamiseen ja sen tarkoituksena on auttaa palautteen vastaanottajaa tuntemaan itseään ja myös valitsemaan tarkoituksenmukaisia toimintatapoja. Kontrolloitu palaute on käyttökelpoinen siinä vaiheessa, kun kaikki muut keinot on käytetty eivätkä kuuntelu, keskustelu tai perustelut ole auttaneet. Kontrolloidussa palautteessa palautteen vastaanottaja ei saa mahdollisuutta tulla kuulluksi vaan hänet sivuutetaan. (Kupias ym. 2011, 207–212.)

Satu Berlin (2008) on väitöskirjassaan *Innostava, lannistava, helpottava palaute* tutkinut erittäin laajasti alaisten ja esimiesten välistä palautevuorovaikutusta. Berlin on löytänyt monipuolisen jaotuksen erityyppisille palautteille. Työssään Berlin tyypittelee palautteen vastaanottajan tulkinnan perusteella seuraavasti: kannustava palkitseva palaute, huonosti annettu herättävä palaute, rohkaiseva nostattava palaute, perusteluiltaan riittämätön ja aiheeton haastava palaute, innostava ja ohjaava positiivisen ja negatiivisen palautteen yhdistelmä.

Valmentava johtajuus sitä vastoin esittää asia suppeammin ja määrittelee palautteen olevan yksinkertaisesti positiivista, kriittistä tai oivaltavaa. Oivaltava palaute onkin valmentavan johtajuuden perusajatuksia. Valmentavassa johtajuudessa koko palautteen antamisen rautalankamalli lähtee liikkeelle oivalluttavan palautteen annosta. Siinä palautteen saajaa ohjataan käymään itsereflektiota menneestä tapahtumasta. Oivaltavassa palautteessa siis pyydetään palautteen saajaa arvioimaan omaa toimintaansa. (Ristikangas ym. 2021, 193–194.)

Yleisimmin käytetty ja arkikielessäkin kuultu jako lienee on Ahosen & Lohtaja-Ahosen (2011, 73–74) käyttämä, kannustava ja korjaava palaute. Yksinkertaisuudessaan palauteen avulla joko kannustetaan ja kiitetään tai halutaan työntekijän korjaavan jotain toimintaansa. Kannustava palaute kertoo tyytyväisyydestä ja korjaava palaute tyytymättömyydestä. Kannustava palaute auttaa työntekijää näkemään vahvuutensa, auttaa häntä jatkamaan samaan malliin sekä auttaa häntä saavuttamaan tavoitteensa. Korjaava palaute samoin auttaa työntekijää saavuttamaan tavoitteensa, koska sen avulla työntekijälle annetaan mahdollisuus korjata ei-toivottu toiminta.

Kannustavan palautteen tulee olla suoraa ja rehellistä. Sen tulee olla aitoa, ja sitä tulee saada juuri silloin kun sen itse kokee ansainneensa. Kannustavaa palautetta antaessa ei tule liioitella eikä käyttää ns. ylisanoja, koska ne saattavat helposti kääntyä antajaansa vastaan. Tehokkainta kannustava palaute on heti tapahtuneen asian jälkeen, kasvokkain katsekontaktissa. (Rytikangas 2011, 88–89.) Kannustava palaute annetaan mm. onnistuneesta työsuorituksesta, hyvästä tuloksesta, oikeasta asenteesta, tavoitteiden saavuttamisesta tai pelisääntöjen noudattamisesta (Laaksonen 2021.)

Myös korjaavan palautteen tulee olla aina suoraa ja rehellistä. Sen tulee aina kohdistua tekemiseen tai tekemättä jättämiseen, ei persoonaan. Korjaava palaute annetaan, jotta jokin tietty tilanne saadaan ratkaistua. Sen antamisessa keskitytään nimenomaan tilanteen ratkaisemiseen, ei syyllisen etsimiseen. Korjaava palaute voi olla neuvo, ehdotus tai toivomus. (Rytikangas 2011, 85.) Korjaavan palautteen antamisessa puututaan henkilön virheelliseen tai ei-toivottuun toimintaan keskustelemalla ja etsimällä organisaation toiminnan ja tavoitteiden mukaisia ratkaisuja. Keskustelussa kerrotaan perustelut palautteelle ja esitetään toive toimintatavan muutoksesta. (Laaksonen 2021.)

4 PALAUTEKULTTUURI

Jokaisessa työyhteisössä on yrityskulttuuri, jolla tarkoitetaan työyhteisön arvoista, pelisäännöistä ja yhteisistä toimintatavoista muodostuvaa kokonaisuutta, johon kuuluu myös vuorovaikutus ja palautepelisäännöt. Palautekulttuuri on keskeinen osa yrityskulttuuria ja sen rankentaminen on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla. Sen avulla kerrotaan kuinka usein, ketkä ja miten palautetta annetaan. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 21,32.)

4.1 Palautekulttuuri käsitteenä

Palautekulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön tapaa suhtautua palautteeseen. Palautekulttuuri kertoo työyhteisön toimintamallista antaa, pyytää ja saada palautetta. Jatkuva palautteen antaminen työyhteisön sisällä edistää avointa työilmapiiriä ja helpottaa jokapäiväisessä arjessa vaikeimpienkin asioiden esille ottamista. Kun kaikki työntekijät asemastaan riippumatta uskaltavat, haluavat ja osaavat antaa palautetta, kaikki tietävät parhaiten, missä he ovat onnistuneet tai missä on kehitettävää. Jos suhtautuminen työpaikalla on myönteinen palautteen antamiselle ja kehittämiselle, sitä uskalletaan antaa. Hyvän palautekulttuurin omaavassa työyhteisössä tiedetään, mitä palaute tarkoittaa, miten palaute annetaan ja miten palautetta vastaanotetaan. (Määttä, 2022.)

Työyhteisöissä, joissa vallitsee hyvä palautekulttuuri, kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa ja kaikki auttavat toisiaan onnistumaan. Palaute kulkee esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja työkollegoilta työkaverille. Monille työkavereilta saatu palaute onkin jopa tärkeämpää kuin esimiehiltä saatu, koska työkavereiden kanssa usein työskennellään tiiviimmin. Parasta palautekulttuuri on silloin, kun avoimeen vuoropuheluun voivat osallistua päivittäin kaikki asemastaan ja työtehtävästään riippumatta. Jokaisella on oma näkemyksensä omasta ja työkavereiden työnteosta ja kun työyhteisön jäsenet uskaltavat jatkuvasti puhua näistä ääneen, on oman ja muiden työn sekä myös koko organisaation kehittäminen helpompaa. Jos palautetta kuulee ja antaa vain kerran vuodessa kehi-

tyskeskustelussa, on alainen tai esimies saattanut tehdä työtään vuoden verran väärin. Jatkuva palaute korjaa virheet heti, jolloin virheiden vaikutus omaan työhön tai koko työyhteisöön jää mahdollisimman pieneksi. Hyvä palautekulttuuri pitää ihmiset jatkuvasti ajan tasalla. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24–33.)

Jokaisessa työyhteisössä on omanlaisensa palautekulttuuri. Usein työyhteisöissä on hyvinkin vahva käsitys siitä, millaista palautetta pidetään hyvänä ja millaista huonona. Palautekulttuuria muokkaavat työyhteisön arvot. Palautekulttuuri muovautuu sen mukaan, miten palautetta on totuttu antamaan, pyytämään ja vastaanottamaan, millaista palautetta pidetään hyvänä ja millaisia käyttäytymissäantöjä palautteenantotilanteissa noudatetaan. Jos työyhteisön toiminnassa hienotunteisuus on merkittävä arvo, sitä noudatetaan myös palautekulttuurissa. Jos taas työyhteisössä on totuttu puhumaan suoraan, heijastuu se myös suurempaan palautteen antoon. Vahva luottamus ja turvallisuuden tunne työntekijöiden välillä mahdollistaa avoimen palautekulttuurin. Vastakohtana avoimuudelle on työyhteisö, jossa keskinäinen kilpailu ja kyräily on voimakasta. Tällöin positiivista palautetta ei anneta vaan huomio keskittyy virheisiin ja puutteisiin. (Kupias ym. 2011, 97–112.)

Hyvän palautekulttuurin merkki on, että ihmiset haluavat tulla töihin. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan palautekulttuurin muodostumiseen ja päättää myös osaltaan, onko se hänen työyhteisössään juuri hänelle sopiva. Jos näin on ja työpaikka tuntuu hyvältä, todennäköisesti silloin työyhteisön palautekulttuuri vastaa yksilön odotuksia ja arvomaailmaa. Työntekijän henkilökohtaiset arvot ovat keskeisessä asemassa siis palautekulttuurin luomisessa. Arvot ovat yksilön elämää, tekoja ja valintoja ohjaavia periaatteita sekä vastaavat kysymykseen, miten ihminen haluaa elää ja toimia työpaikassa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 21–23.)

Kupias ym. (2011,103) määrittelevät palautekulttuuriin liittyvän seuraavat peruskysymykset:

1. Miten tässä organisaatiossa saa pyytää ja antaa palautetta? Ketkä sitä saavat antaa?
2. Millainen johdon aktiivisuus palautteen annossa on hyväksyttyä?
3. Saako asioista puhua suoraan vai lakaistaanko ne maton alle?
4. Miten on sopiva kiittää ja kannustaa työntekijöitä?
5. Miten antaa kriittistä palautetta?
6. Mitä palaute ylipäätään tarkoittaa?

4.2 Miten palautetta tulisi antaa?

Palautteen antaminen on sekä kannustavan että korjaavan palautteen antamista. Palautteen antaminen on nopea tapa auttaa työkaveria kehittymään, muistuttaa yhteisistä pelisäännöistä ja sovitusta toimintatavoista. Se on myös nopea tapa osoittaa välittämistä ja arvostusta työkaveria kohtaan. Antamalla palautetta voi sitä hyvin todennäköisesti saada myös itse takaisin. Hyvin annettu palaute usein rohkaisee myös muita vastaavaan toimintaan. Kun itse antaa toiselle arvostusta, sitä saa myös takaisin. (Ristikangas ym. 2021, 190.)

Avoimessa, hyvän palautekulttuurin omaavassa työyhteisössä työkavereille annetaan arjessa sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta. Palautteenannon painopiste tulisi kuitenkin olla selkeästi korjaavan sijaan kannustamisessa. Perussäännön mukaan palautetta pitäisi saada huomattavasti enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista. Jos palautetta saadaan enemmän epäonnistumisista kuin onnistumisista, on olemassa riski, että palautteen saaja kohdistaa palautteen itseensä persoonana eikä tekemiinsä tekoihin. (Aarnikoivu 2013, 164–165.)

Palautteen antamiseen kuuluu tiettyjä keskeisiä periaatteita. Palautetta kannatta antaa omalla persoonallisella tavallaan sen sijaan, että opettelisi jotain palautteenannon kaavoja, mikä saisi antajan kuulostamaan epäaidolta. Palautteen annossa osoitetaan arvostusta toista kohtaan, kehuaan myös yrittämisestä ja osoitetaan ymmärrystä. Arvostukseen ja ymmärrykseen liittyy läheisesti myös empatian ja myötätunnon osoittaminen. Palautteen antamisessa voidaan käyttää kysymystä keskustelun avauksena, jolloin antaja kysyy vastaanottajalta, mitä hän ajattelee jostain viimeaikaisesta toiminnasta. Keskustelun avauksena myös ehdotus saattaa pehmentää tilannetta. (Silvennoinen & Tilli 2017, 51–56.)

Silvennoinen & Tilli (2017, 51–56) jatkavat, kuinka tärkeää palautteen annossa on myös kohdistaa palaute juuri oikealle henkilölle, suoraan ja henkilökohtaisesti, jolloin palautteen vaikutukset kohdistuvat oikeaan henkilöön. Taitava palaute keskittyy myös siihen, mitä toivotaan lisää. Huomion kiinnittäminen onnistumisiin lisää onnistumisia ja teot toistuvat. Pienemmistä asioista kannattaa antaa palautetta heti tapahtuman jälkeen, varsinkin positiivisista asioista. Korjaavaa palautetta taas on parempi antaa harkiten ja aina on muistettava antajan mahdollinen tunnekuohu.

Myös Sistonen (2008, 169–172) korostaa palautteenannon oikea-aikaisuutta. Oikea-aikaisuus tekee palautteesta tehokkaan, olipa kyseessä sitten kannustava tai korjaava palaute. Palautteen tehokkuuteen vaikuttaa myös palautteen kuvailevuus, nimenomaan palautteen antajan omien huomioiden kuvaileminen. Mitä yksityiskohtaisemmin palautteeseen liittyvän ongelman tai tilanteen pystyy kuvailemaan, sitä helpompaa sen vastaanottaminenkin on. Yksikertaisuuden lisäksi on syytä kiinnittää huomiota palautteen selkeyteen, joten siihen ei tule lisätä mitään tarpeetonta. Tehokas

palaute on aina myös rehellistä. Palautetta tulee antaa ainoastaan siinä tilanteessa, kun sitä aidosti haluaa antaa.

Korjaavan palautteen antaminen koetaan usein huomattavasti haastavampana kuin kannustavan palautteen antaminen. Keskeisiä syitä tähän ovat pelot, jotka liittyvät usein joko palautteen antajan omiin reaktioihin, sen saajan vastareaktioon, mahdolliseen vastapalautteeseen, ystävyysuhteiden katkeamiseen, väärin ymmärretyksi tulemiseen, omiin palautetaitoihin tai oman maineen menettämiseen hyvänä työkaverina. Tämän takia turvallinen työyhteisö onkin ensiarvoisen tärkeä edellytys sille, että palautetta uskalletaan ja halutaan antaa. (Aalto 2002, 97.)

Myös kannustavan palautteen antamiseen liittyy pelkotiloja samoin kuin korjaavan palautteen antamiseen. Pelkona saattaa olla toisten muun muassa työyhteisön jäsenten kateus kannustavan palautteen saajaa kohtaan. Tunteiden näyttäminen työyhteisössä on myös palautteen antamisen este monelle. Tunteita piilotetaan, koska niitä ei haluta paljastaa itselle eikä muille. Tämä on tyypillistä henkilöille, jotka ajattelevat, että tunteet eivät kuulu työpaikalle. He keskittyvät enemmän asioihin kuin ihmisiin. Tämä johtaa siihen, ettei omista eikä toisten onnistumisista osata iloita ja siten palautteen antaminen tuntuu yhdentekevältä. Esteenä on usein myös välinpitämättömyys ja usko siihen, että yksilö tietää itse jo olevansa hyvä eikä hänelle tarvitse sitä kertoa. Tätä voidaan kutsua myös olettamiseksi. Oletetaan, että onnistuja tiedostaa onnistuneensa. Vaikka hän sen itse tietäisikin, hän ei kuitenkaan ilman palautetta voi tietää, ovatko muut huomanneet hänen onnistumisensa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40–57.)

Myös Aalto (2014, 143) toteaa kannustavan palautteen antamisella olevan useita esteitä. Kannustavaa palautetta ei osata antaa, koska ympärillä ei ole esimerkkejä sen antajasta eikä siihen olla totuttu. Tämän takia sen käyttämiseen ei löydetä sanoja ja palaute kuulostaa teennäiseltä. Lisäksi pelätään sen kielteisiä vaikutuksia eikä sen merkitystä ja tärkeyttä ole ymmärretty.

4.3 Palautteen vastaanottamisen taidot

Palautteen vastaanottamisen taidot ovat yhtä tärkeitä kuin sen antamisenkin. Vastaanottotilanteessa korostuu vahvasti omien tunteiden hallitseminen. Sekä kannustava että korjaava palaute herättää aina vastaanottajassaan tunteita ja tulkintoja, mikä kertoo myös siitä, että palaute niin sanotusti tuntuu yksilössä joltain. Ellei tunteita heräisi, ei vastaanotettua viestiä edes välttämättä tulisi noteerattua palautteeksi. Hyvä palautteen vastaanottokyky kertoo siitä, osaako sen vastaanottaja ottaa vastuun tekemisistään ja muuttaa toimintaansa palautteen pohjalta. (Ristikangas ym. 2021, 197.)

Omia reaktioita kannattaa tarkkailla korjaavan palautteen vastaanottotilanteessa. Korjaavan palautteen saajalla on taipumus usein ensimmäiseksi torjua saatu palaute, koska sen saaminen herättää

pääsääntöisesti voimakkaita tunteita. Ihminen ei halua kokea olevansa huono työntekijä. Palaute saatetaan kokea virheellisenä ja epäoikeudenmukisena tai se saattaa olla huonolla tavalla annettua. Ensireaktioihin kuuluu myös tarve puolustautua ja selitellä voimakkaasti tai väittää, että palautteen antaja on väärässä. (Aalto 2014, 108, Oulasmaa & Pesonen 2022, 270.)

Puolustautuminen tarkoittaa toisen syyttelyä, vastahyökkäystä tai sulkeutumista. Puolustautumisen jälkeen ihminen haluaa tulla kuulluksi ja on jollain lailla hyväksynyt toimineensa väärin. Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää kuunnella palautteen saajaa, koska kuunteleminen auttaa todennäköisesti ratkaisevalla tavalla palautteen perillemenoaa. Lopulta ihminen usein hyväksyy oman osuutensa tapahtuneeseen, ymmärtää saadun palautteen merkityksen ja on valmis muuttamaan toimintaansa. (Aalto 2014, 108.)

Sanalla ”kehuminen” on suomalaisessa kulttuurissa negatiivinen sävy. Lienee sen takia myös myönteisen palautteen vastaanottamisessa on omat haasteensa. Myönteisen palautteen vastaanottamisessa on muistettava, että sen antaminen on saattanut olla haastavaa myös sen antajalle, joten sen vastaanottamistakin on syytä harjoitella sekä sen antajaa arvostaa. Kiitosta, kehuja tai kannustusta antamalla toinen on huomannut, mitä hyvää olet tehnyt ja haluaa sinun jatkavan samalla tavalla. Jos palaute on selvästi ansaittua ja liittyy todelliseen tilanteeseen, myönteinen palaute pitää ottaa vastaan sellaisenaan eikä sen tarkoitusta tule kyseenalaistaa. (Lehtinen 2017, Oulasmaa & Pesonen 2022, 274.)

4.4 Voiko palautetta pyytää

Palautteen pyytäminen edellyttää kahta asiaa: halua kuulla muiden ihmisten näkemyksiä omasta itsestä ja halua ymmärtää heidän näkemyksiään. Palaute auttaa näkemään, miten muut näkevät yksilön työyhteisön jäsenenä. Ennen palautteen pyytämistä on syytä miettiä, keneltä palautetta haluaa ja keneltä saatu palaute on merkityksellistä. Pyynnössä on tärkeä kertoa myös se, että mistä asioista palautetta haluaa saada. Mitä tarkempaa palautetta haluaa, sitä tärkeämpää on määritellä, mistä asioista palautetta haluaa. Tällöin tottumattomankin palautteen antajan tehtävä helpottuu, kun hän tietää mistä, miksi ja miten pyytäjä palautetta haluaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 139–155.)

Palautteen saannin lisäämisen ensimmäinen askel onkin sen aktiivinen pyytäminen. Palautteen pyytäminen on luottamuksen osoittamista sen antajaa kohtaan. Palautteen pyytäjä osoittaa valmiuttaan ottaa vastaan myös korjaavaa palautetta sekä osoittaa haluaan kasvaa, kehittyä ja parantaa omaa suoritustaan. Palautteen pyytäminen mahdollistaa sen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelua. Palautteen pyytäminen on oleellinen osa palautekulttuuria ja halua kehittää sitä. (Ristikangas ym. 2021, 190–191, Silvennoinen & Tilli 2017, 30.)

4.5 Palautekulttuurin kehittäminen

Asioiden kehittäminen alkaa nykytilan tunnistamisesta. Myös palautekulttuurin kehittäminen etenee samojen vaiheiden kautta kuin muidenkin asioiden kehittäminen työyhteisössä. Kehittäminen vaatii kehittämistarpeen olemassaolon, pohjatiedot ja -taidot, hyvän suunnitelman, konkreettiset toimet, johtamisen ja seurannan. Palautemenetelmien uudistamisessa on tärkeää, että palautekulttuurista tehdään kiinteä osa työyhteisön tapaa toimia ja ajatella. Palautekulttuurin tulee palvella työyhteisön tavoitteita sekä olla tietoisesti hyväksytty ja perusteltu työväline. (Ranne 2014, 38–39.)

Valmentava johtajuus toteaaakin palautekulttuurin kehittämisen olevan koko työyhteisön vastuulla. Kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että jokainen työyhteisön jäsen aktivoituu sekä palautteen antajana, vastaanottajana että pyytäjänä. Johtajan näyttäessä esimerkkiä on muiden työyhteisön jäsenten helpompi lähteä mukaan kehittämiseen. Varsinkin rakentavan palautteen antaminen jätetään helposti vain esimiehen vastuulle, jotta muut eivät joudu hankaliin tilanteisiin. Valmentavassa johtajuudessa johtaja vastuuttaa kaikkia työyhteisön jäseniä kehittämään omia palautetaitojaan. (Ristikangas ym. 2021, 186.)

Ristikangas (2021, 188) käyttää työyhteisön jäsenten toisilleen antamasta palautteesta termiä *kollegiaalinen palautteen antaminen*. Sen antamiseen tulee kiinnittää huomiota, koska se on useiden tutkimusten mukaan jopa tärkeämpää kuin esimieheltä saatu palaute. Ihmiset haluavat kuulua yhteisöön, ja siksi kollegiaaliseen palautteen antamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Palautteen avulla kaikki saavat tukea omalle ja koko työyhteisön yhteiselle oppimiselle ja kehittymiselle.

Kuka tahansa työyhteisön jäsenistä voi olla muutoksen alulle panija, myös palautekulttuurin kehittämisessä. Yksittäinen työntekijä voi valita itselleen esim. palauteparin, jonka kanssa tekee yhteistyön palautetaitojen harjoittelemisesta. Kehittäminen voidaan aloittaa myös koko työyhteisön voimin tekemällä palautesopimus, jota kaikki pyrkivät noudattamaan. Jokaisen täytyy kuitenkin olla mukana omasta halustaan ja sitoutua muuttamaan omaa käyttäytymistään palautetaitoihin liittyen. Tulosten saavuttaminen vaatii epäonnistumisia, epä mukavuusalueelle menemistä, jatkuvaa vuoropuhelua ja arviointia. Palautteen antamisen, vastaanottamisen ja pyytämisen voi kuitenkin jokainen oppia. Palautekulttuurin muutos on ylivoimaisesti yksinkertaisin, nopein, halvin ja tehokkain tapa saada aikaan suuria parannuksia missä tahansa organisaatiossa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 10, 179–193.) Vahvan resilienssin eli muutosjoustavuuden omaava henkilö pystyy suuntaamaan katseensa kohti tulevaisuutta, ennakoimaan asioita, löytämään ratkaisuja muutostoiveisiin sekä ottamaan helposti vastaan palautetta (Oulasmaa & Pesonen 2022, 270).

Kaikenlainen palaute vie palautekulttuuria eteenpäin eikä aina ole edes tarpeen mieltä, onko palaute korjaavaa, kannustavaa, negatiivista vai positiivista. Palautetilanne on oppimiskokemus ja oikein annettuna se auttaa kaikkia kehittymään, olipa palaute sisällöltään sitten kannustava tai korjaava, kunhan se on hyödyllistä. Palautteen antamisen pitäisi olla osa työyhteisön arkea eikä se saisi organisaatiossa olla muista asioista irrallinen kokonaisuus. Palautekulttuurin kehittämisen alullepanija voi olla kuka tahansa työyhteisön jäsen. Kun huomaa hyvän, se kannattaa sanoa ääneen muiden kuullen ja siten kannustaa myös muita palautteen antoon. Tämä todennäköisesti helpottaa jatkossa myös korjaavan palautteen antamisessa. (Juurakko-Vesikko 2022, 25–26.)

4.6 Esimiestyö ja palaute

Vaikka palautteen antaminen, saaminen ja pyytäminen ja näiden taitojen kehittäminen ovat jokaisen työyhteisön jäsenen oikeuksia ja velvollisuuksia, on esimiehellä palautekulttuurin ylläpitämisessä ja kehittämisessä erityinen vastuu. Esimiesten vastuulla on varmistaa, että alaisilla on selkeä kuva organisaation tavoitteista. Hänen tehtävänsä on selkeyttää johdon odotukset ja tavoitteet käytännön työhön sopivaksi. Kun kaikki tietävät tavoitteensa, pohja palautteen antamiselle on luotu. (Eerikäinen 2019.)

Laadukasta esimiestyötä toteuttava esimies osaa antaa arjessa alaisilleen sekä korjaavaa että kannustavaa palautetta ja ymmärtää palautteen merkityksen. Palautteen annossa painopiste on työntekijöiden onnistumisissa, ei heikoissa suorituksissa tai epäonnistumisissa. Näin työntekijää rohkaistaan kehittymään ja onnistumaan myös jatkossa. Esimiehen antama palaute on suorituksen arviointia ja työntekijöistä välittämistä. Se on ehdoton edellytys työntekijän kehittymiselle. Arviointia ei voi toteuttaa ilman palautetta, eivätkä työntekijän suoritukset voi kehittyä ilman palautetta. (Aarnikoivu 2013, 164–165.) Esimies, joka ei jaksa tai halua antaa palautetta, alijohtaa alaisiaan. Kun työntekijä ei saa ohjusta, tukea ja palautetta tekemästään työstään, hän turhautuu. Työsuoritukset heikkenevät ja tyytymättömyys omaan työhön lisääntyy. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 57.)

Myös esimies tarvitsee palautetta, jotta hän voi kehittyä työssään. Tämä kuitenkin koetaan vielä hankalaksi monissa työyhteisöissä. Se on kuitenkin tarpeellista, koska jokaisessa työyhteisössä esimiehiä arvostellaan kehumalla tai haukkumalla muun työporukan kesken. Esimiehellä ei ole mahdollisuutta muuttaa käytöstään tai toimintatapojaan, jos hänelle ei kerrota tyytymättömyydestä. Kuitenkin vilpittömän palaute olisi jokaiselle työyhteisön jäsenelle asemastaan riippumatta hyödyllistä. (Juurakko-Vesikko 2022, 26)

Hyvään johtamiseen kuuluu aina palaute. Menestyvän, turvallisen ja kehittyvän työyhteisön takana on poikkeuksetta esimiehiä, joilla on hyvät vuorovaikutustaidot. Nykyaikana moni nuori työelämäänsä astuja on tottunut jo pienestä pitäen arvioimaan omaa työtään esimerkiksi koulumaailmassa, käy-

mään palautekeskusteluja ja keskustelemaan onnistumisestaan avoimesti. Heistä voi tuntua oudolta, että työpaikoilla vallitsevat palautetyhjiöt ja he saattavat kokea vahvoja merkityksettömyyden tunteita. Ei riitä, että esimies kertoo, miten työ pitää tehdä tai mitä pitää saada aikaan. Työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät toimintatapojen aktiivista tarkastelemista ja uudelleen määrittelmistä. Työntekijöiden kanssa on käytävä jatkuvaa keskustelua onnistumisista, epäonnistumisista, vahvuuksista ja heikkouksista. Kysymys on siis jatkuvasta palautteen annosta. (Kupias ym. 2011, 13–14.)

5 TYÖHYVINVOINNIN KOKONAISUUS

Onnellisuus työssä on pitkälti riippuvainen työn merkityksellisyydestä. Työntekijöiden motivaatiosta ja työn merkityksellisyydestä puhutaan paljon tänä päivänä. Monille kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä arvostus on tärkeämpää kuin raha. Työnantajan näkökulmasta merkityksellisyyttä ja korkeaa motivaatiota kokeva työntekijä on kullan arvoinen. (Berlin 2019, 8.)

5.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvointia voidaan kuvata monesta eri näkökulmasta ja monilla eri tavoin. Itse käsitteenä työhyvinvointi on varsin uusi. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa organisaatiossa moni tekijä. Laajempaan käyttöön se tuli 2000-luvun alussa, kun alettiin puhua TYHY-toiminnasta, joka on lyhenne sanasta työhyvinvointi. Kauhanen (2016, 25–26) on poiminut selkeitä ja erilaisia tapoja työhyvinvoinnin kuvaamiselle, joista seuraavat ovat Työterveyslaitoksen käyttämiä määritelmiä:

Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoin käymisiä.

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Työhyvinvointi on siis subjektiivinen kokemus ja jokainen yksilö määritteleeekin työhyvinvoinnin omista lähtökohdistaan, jolloin se merkitsee eri ihmisille eri asioita. Vaikka jokaisen työntekijän on itse huolehdittava omasta jaksamisestaan, tarvitsevat kaikki kuitenkin työyhteisön tukea työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Hyvinvoiva työntekijä tietää työnsä tavoitteet, kokee onnistuvansa työssään,

saa siitä palautetta sekä pystyy innostumaan ja kehittymään. (Laaksonen ym. 2022, 110–112.) Työhyvinvointiin liittyy myös kiinteästi tunne, että asiat ovat hyvin ja hallinnassa. Työn hallinnalla tarkoitetaan omaan työhön liittyviä vaikutus-, oppimis- ja kehittämismahdollisuuksia. Mitä enemmän yksittäinen työntekijä voi näihin vaikuttaa, sitä tyytyväisempi hän on työssään. (Viitala 2021, 161.)

5.2 Työhyvinvointi ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Työhyvinvointia on tutkittu Suomessa jo 1900-luvun alusta saakka. Alun alkaen tutkimus on kohdistunut yksilön fysiologisiin reaktioihin, jotka ovat johtuneet muun muassa myrkyllisistä aineista, melusta, kylmyydestä ja työn fyysisestä raskaudesta. Myöhemmin teoriaan liitettiin myös psykologisia reaktioita. (Manka & Manka 2016, 64.) 1940- ja 1950-luvuilla työsuojelun kehitys oli voimakasta. Huippenuksena kehitykselle oli 1970-luku, jolloin perustettiin Työsuojeluhallitus, joka myöhemmin muutettiin sosiaali- ja terveysministeriön osastoksi. Lainsäädäntöä on kehitetty runsaasti vuosien varrella ja vuoden 2003 alussa voimaan tulleen työturvallisuuslain myötä myös psyykinen työsuojelu tuli vahvasti mukaan lainsäädäntöön. Nykyisessä lainsäädännössä korostetaan työpaikan oma-aloitteisuutta työturvallisuudessa. Työntekijällä itsellään on aktiivinen rooli työpaikan turvallisuuden toteuttamisessa. (Kauhanen 2016, 22.)

Fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Tätä turvallisuutta korostetaan myös nykyisessä lainsäädännössämme. Työterveyslaitos tutkii paljon työhyvinvoinnin tilaa mm. erilaisten kyselytutkimusten avulla. Tutkimusten perusteella työhyvinvoinnin tila on hitaasti parantunut 2000-luvun alusta alkaen. Eläkeikä on noussut tasaisesti, työn rasittavuus ja oireena ilmenevä stressi on hieman vähentynyt. (Kauhanen 2016, 29.) Silti varsinkin kunta-alalla työn henkinen rasittavuus on ollut kasvussa viime vuosina. Kyselyiden mukaan työntekijät kokevat henkisen rasittavuuden johtuvan pääasiassa kiireestä ja aikapaineesta, joiden syinä taas on resurssin vähäisyys ja seikka, että useilla työpaikoilla töitä on enemmän kuin tekijöitä. (Manka & Manka 2016, 27–28.)

Mankan (2016, 26–28) mukaan myös näkemykset omasta työllistymisestä ja oman työpaikan talouden muutoksista ovat olleet pessimistiset viime vuosina. Moni pelkää, ettei uutta omaa ammattia vastaavaa työtä löydy, mikäli henkilö jäisi työttömäksi. Työhyvinvointiin vahvasti vaikuttava hallinnan tunne on ollut myös tarkastelun kohteena viime vuosina ja se on nähty hyvin erilaisena eri toimialoilla. Hallinnan tunteen on koettu olevan harvinaisempaa julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Työtahtiin ja työnjakoon vaikuttaminen on myös ollut julkisella sektorilla vähäisempää.

Koronapandemian myötä keskustelu työn ja työelämän tulevaisuudesta on kiihtynyt. Työelämän muospaineet liittyvät laajentuneen etätöiden lisäksi etenkin globalisaation, väestörakenteen muutoksen ja teknologian kehitykseen. Tärkeää onkin kokonaiskuvan hahmottaminen, koska työelämän tulevaisuuteen vaikuttavat monet samanaikaiset muutokset. Koronapandemia on tuonut hyvin

konkreettisella tavalla näkyväksi, miten yhteiskunnan eri osa-alueet ovat toisistaan riippuvaisia ja toisiinsa vaikuttavia. Sitran asiantuntijat ovat vuonna 2021 listanneet viisi ns. megatrendiä, joiden avulla tulevaisuuden työelämän kokonaiskuvaa on hahmoteltava. Ne ovat ekologinen jälleenrakennus, verkostomaisen vallan voimistuminen, uudet suunnat, teknologian kasvu sekä väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen. (Dufva ym. 2021.)

Myös Viitala on ennakoanut tulevaisuuden trendejä ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Digitalisaation voidaan ennustaa heijastavan tulevaisuudessa osaamisvaatimuksiin. Rutiininomainen työ vähenee ja monet ammatit muuttavat muotoaan. Työpaikkojen sosiaalinen todellisuus tulee vähenevän teknologian myötä ja työyhteisöt sijaitsevat maantieteellisesti hajallaan. Ikääntymisen kehitys on erityisen voimakasta nimenomaan Suomessa, minkä takia tulevaisuudessa joudutaan kilpailemaan työvoimasta. Tästä taas seuraa se, että työntekijöiden työhyvinvoinnista on huolehdittava entistä enemmän, jotta työpaikat pystyvät rekrytoimaan uusia työntekijöitä, pitämään eläkeikää lähestyvät työntekijät työelämässä sekä estämään nykyisten työntekijöiden siirtymisen muualle. Myös kaupungistuminen, globalisaatio ja ekologisuus ovat Viitalan mukaan tulevaisuuden megatrendejä. Nämä maailmanlaajuiset kehityssunnat pakottavat työelämää ja henkilöstöjohtamista muutoksiin. Seuraamalla näitä trendejä on helpompi varautua tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin. (Viitala 2021, 254–257.)

Koronapandemian seurauksen työterveyslaitos käynnisti syyskuussa 2021 *HELP- projektin* (hybridityö, etättyö ja läsnätyö), jossa kootaan yhteen ajankohtaisia näkemyksiä työelämätoimijoilta. Projektin tarkoituksena on rakentaa pohjaa työelämän päätöksille muuttuvassa maailmassa, jotta tuottavuus ja työhyvinvointi saadaan kohenemaan. Etättyö on lisääntynyt pysyvästi, minkä seurauksena työyhteisöt, toimitilat ja ihmisten vuorovaikutussuhteet työelämässä muuttuvat. Työterveyslaitoksen Etättyö ja työkyky -kyselytutkimuksen (huhti-syyskuu 2021) mukaan suomalaisten työhyvinvointi on kuitenkin pysynyt ennallaan. Suomalaiset ovat sopeutuneet koronapandemiasta seuranneisiin työelämän haasteisiin kiitettävästi ja valtaosa koki olevansa tehokkaampi ja tuotteliaampi etättyössä sekä toivoi sen mahdollisuutta myös tulevaisuudessa. (Työterveyslaitos 2021.)

5.3 Tavoitteena hyvinvoiva työyhteisö

Työn ja henkilöstön kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä voidaan perustella monin eritavoin. Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä ja työtyytyväisyyttä. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen paranemiseen sekä työssä jaksamiseen ja vaikuttavat suoraan tuottavuuden, tuloksellisuuden ja laadun paranemiseen. Henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi vaikuttaa myös organisaation imagoon houkuttelevana työpaikkana. Hyvinvointia edistävä toiminta on kustannustehokasta, koska turvallinen ja terveellinen työympäristö auttaa vähentämään työtapaturmia ja sairauspoissaoloja. (Rauramo 2008, 18–19.)

Terveessä työyhteisössä vallitsee luottamukseen ja avoimuuteen perustuva työilmapiiri, jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista. Terve työyhteisö on niin arvokas visio, että sitä kannattaa tavoitella. Hyvinvoivassa työyhteisössä ihmisten työt liittyvät saumattomasti toisiinsa ja töiden organisointi perustuu todelliseen osaamiseen. Keskeinen piirre hyvinvoivalle työyhteisölle on se, että sen jäsenet ymmärtävät sekä henkilökohtaisen että kollektiivisen vastuun työyhteisön hyvinvoinnista. Työyhteisö on siis juuri sellainen kuin mitä sen jäsenet päättävät sen olevan. Terveessä työyhteisössä ymmärretään se, että kaikkiin asioihin ei voida vaikuttaa, mutta on paljon asioita, joita halutessaan voidaan muuttaa. (Mäkisalo 2003, 13–14.)

Mäkisaloon (2003, 14) mukaan terveen työyhteisön tunnuspiirteet ovat seuraavat:

1. Avoin keskustelukulttuuri
2. Yhteisöllisyyden jatkuva rakentaminen ja vahvistaminen
3. Toiminta perustuu yhdessä sovittuihin arvoihin ja periaatteisiin
4. Myönteistä erilaisuutta arvostetaan ja jalostetaan
5. Toiminnan perusteeksi on rakennettu yhteisiä päämääriä, tavoitteita ja pelisääntöjä
6. Yhteisiin tavoitteisiin, päämääriin ja sopimukseen on sitouduttu
7. Työyhteisössä hankitaan säännöllistä palautetta ja palautteesta opitaan rakentavassa hengessä
8. Jokainen työyhteisön jäsen voi olla työpaikalla oma itsensä ja luottaa työkavereiden ja esimiehen tukeen
9. Työn kehittäminen ymmärretään osaksi oman työn tekemistä
10. Muutos koetaan mahdollisuudeksi, ei uhaksi
11. Työn ja ympäristön riskit hallitaan ja huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta

Rauramo (2008) kuvaa yksilön, työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä ”Työhyvinvoinnin- portaat” mallin avulla. Malli perustuu Abraham Maslowin tunnettuun tarvehierarkia-teoriaan. Hierarkian muodostavat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaat- malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä olemassa olevia TYKY- työhyvinvointimalleja ja yhdistelemällä niitä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Mallin tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen kehittämisen tueksi.

Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä on sekä fyysisesti että psyykkisesti turvallinen työympäristö. Palautteesta puhuessamme työyhteisön turvallisuus nousee avainasemaan. Ryhmän turvallisuus on olennainen tekijä hyvän palautekulttuurin omaavassa työyhteisössä. Turvallisessa ryhmässä on helppoa sekä antaa että vastaanottaa palautetta. Turvallisuus on edellytys myös jatkuvan muutokseen. Muuntautumiskykyinen työyhteisö pystyy korjaamaan omaa toimintatapaansa ja oppimaan jatkuvasti. Tämä mahdollistuu parhaiten silloin, kun työyhteisössä vallitsee itseilmäisen turvallisuus, mikä tarkoittaa sitä, että ihmiset voivat ilman pelkoa ilmaista itseään mahdollisimman laajasti ja syvästi. Tällöin kaikkien ideoista, mielipiteistä ja ajatuksista tulee työyhteisön yhteinen voimavara. (Aalto 2004, 26–27.)

Psykologisesti turvallisessa ympäristössä uskalletaan myös epäonnistua ja tehdä virheitä ilman naurunalaiseksi joutumisen pelkoa. Psykologinen työympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden ja ajatustenvaihdon niin, että konfliktien eri näkökulmista voidaan ottaa opiksi. Se auttaa luomaan ilmapiiriä, jossa tähdätään korkealle, mutta jossa pelko ei estä sujuvaa yhteistyötä tai tavoitteisiin kurkottelua. (Laaksonen & Ollila 2022, 117–118.)

5.4 Työn imu ja tuunaaminen

Uusimpana käsitteenä positiiviseen työhyvinvointiin viitattaessa on työn imu, jolla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä (Laaksonen & Ollila 2022, 110). Työn tuunaaminen taas tarkoittaa työn muokkaamista itselle mieleiseksi etsimällä uusia näkökulmia työhön ja muokkaamalla pieniä työn osia uudelleen. Tuunaamisen avulla voidaan kasvattaa työn imua ja siten ennalta estää leipiintymistä. (Työterveyslaitos 2022.)

Työn imu on positiivinen tila, johon kuuluu tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus ilmenee energisyytenä ja sinnikkyytenä, minkä seurauksena myös halu panostaa työhön kasvaa. Omistautuminen on ammattitaidon ja työn merkityksellisyyden kokemista sekä innostumista. Uppoutuminen eli flow-tila on voimakasta keskittymistä työn tekoon. Työn imua kokeva työntekijä on motivoitunut ja sitoutunut sekä haluaa antaa parastaan työyhteisön hyväksi. (Manka & Manka 2016, 109.)

Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on tutkinut yli 20 vuotta työhyvinvointia ja työuupumusta. Hän kuvailee työn imun olevan hyvinvoinnin, motivaation ja mielekkyyden tila, joka antaa energiaa ja merkitystä työntekoon. Myös Hakanen toteaa työn imuun liittyvän kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Imun ollessa päällä aika kuluu huomauttamatta, työn merkityksellisyyden tunne on voimakas ja työstä itsestään saa energiaa. Työn imuun vaikuttaa voimakkaasti työntekijän oma tahtotila uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Mahdollisuus omien vahvuuksien hyödyntämiseen on myös työn imua lisäävä tekijä. (Sarkkinen 2017.)

Hakanen kannustaa myös palauteen antoon, koska myönteinen palaute kannustaa kehittymään, energisoi ja synnyttää työn imua. Palauteen avulla kerrotaan siitä, että toinen huomataan. Myönteinen palaute vahvistaa työntekijän halua onnistua uudelleen. Se saa aikaan positiivisia tunteita ja lisää työn imua. Työn imua tuntevat työntekijät ovat yleensä iloisia, innostuneita, ammattitaitoisia ja idearikkaita henkilöitä. Kannustus tukee ihmisen työidentiteettiä, kasvattaa motivaatiota oppia ja kehittyä sekä luo työpaikalle psykologisesti turvallista ilmapiiriä. (Sarkkinen 2017.)

Työn tuunaamisella eli sen yksilöllisellä muokkaamisella on siis vahva yhteys työn imun kokemiseen. Niukat resurssit pakottavat työyhteisöjä miettimään, voisiko omaa työtä tehdäkin jollain uudella tavalla. Työn yksilöllinen muokkaaminen tarkoittaa työntekijän oma-aloitteisia toimia, joilla työtä muokataan omien tavoitteiden, voimavarojen ja intohimojen kanssa yhteensopivaksi. Mitä enemmän työntekijät saavat itse muokata työtään, sitä vähemmän he leipääntyvät työhönsä ja kokevat työuupumusta. Muokattavia kohteita voi olla esim. työn itsenäisyyden ja vaihtelevuuden lisääminen tai palautteen, tuen ja ohjauksen lisääminen. (Manka & Manka 2016, 113.)

Hakanen määrittelee työn tuunaamien olevan arjen innovatiivisuutta, rutiinien ravistelua ja unelmien toteuttamista nykyisessä työssä. Työn tuunaaminen ei ole perinteisesti esimiehen vastuulla vaan se on nimenomaan lähtöisin työntekijästä itsestään. Se on aktiivista työn sisältöön vaikuttamista ja työtapojen keittämistä uusia näkökulmia omaksumalla. Yhtä hyvin kuin yksilöllistä aloitteellista toimintaa työn tuunaaminen voi Hakasen mukaan olla myös yhdessä tehtävää, yhteisöllistä työn voimavarojen ja myönteisten haasteiden lisäämistä. Työyhteisössä voidaan tunnistaa yhteiset, työn sujuvuutta ja imua lisäävät voimavarat ja niitä voidaan lähteä kehittämään yhdessä. Yhteisten työtehtävien tuunaamisen tiedetään lisäävän työyhteisössä koettua yhteistä työn imua. (Työterveyslaitos 2022.)

5.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

Hyvään työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu se, että lähiesimies rakentaa jaksamisen kulttuuria yhteisvastuullisesti henkilöstönsä kanssa niin, että kaikki sitoutuvat yrittämään parhaansa päivittäin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvoinnin edistämisessä lähiesimiehillä on siis tärkeä tehtävä. Lähiesimiehillä tarkoitetaan organisaatiossa henkilöitä, joilla on suoraan alaisuudessaan johdettavia henkilöitä, ja jotka käyttävät työnjohto-oikeuttaan johtaessaan yksikkönsä toimintaa. Päivittäisessä johtamisessa lähiesimiehen on tärkeä kiinnittää huomionsa yksilöiden jaksamisen lisäksi myös työyhteisön hyvinvointiin kokonaisuutena. On tärkeää tiedostaa, millainen työilmapiiri työyhteisössä vallitsee, onko se kannustava, uskaltavatko työntekijät tuoda oman mielipiteensä esiin ja kokevatko työntekijät esimiehen toiminnan oikeudenmukaisena. (Laaksonen & Ollila 2022, 110–114.)

Työilmapiiriä tarkasteltaessa avainasemassa on lähiesimiehen keskusteleva ote, jolla toimitaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa, annetaan rohkaisevaa ja kannustavaa palautetta, pidetään työyhteisöt jäsenet tietoisina ajankohtaisista asioista sekä puututaan ongelma-kohtiin ja työhyvinvointia kuormittaviin tekijöihin. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää osata tunnistaa työhyvinvointia uhkaavia ja kuormittavia tekijöitä sekä kyetä puuttumaan niihin. (Laaksonen & Ollila 2022, 110–114.)

Viitala (2021, 159) jakaa kuormittavat tekijät psyykkisiin, sosiaalisiin ja fyysisiin kuormitustekijöihin. Psyykkisiä tekijöitä ovat esimerkiksi aikapaineet, epäselvät tavoitteet, jatkuvat muutokset, kehitysmahdollisuuksien puute sekä palautteen ja arvostuksen puute. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat puolestaan esim. huono työilmapiiri, kokemus epätasa-arvosta ja epäoikeudenmukaisuudesta, epäasiallinen kohtelu työpaikalla, eristyneisyys sekä huono tiedonkulku. Fyysisiin kuormitustekijöihin luetaan muun muassa työasennot- ja liikkeet, liikkuminen, fyysisen voiman käyttö, työajat ja työn tauotukset.

Tavoitteelliseen ja aktiiviseen työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen ja edellä mainittujen kuormitustekijöiden minimoiminen. Työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsuojelun valvontalaki ja sairausvakuutuslaki edellyttävät työnantajan pitävän huolen siitä, että työn tekeminen on turvallista ja terveellistä sekä vaalivan henkilöstön työkykyä. (Viitala 2021, 156–159.) Esimiehellä on tärkeä rooli kuormittumisen ennaltaehkäisyssä ja sen tarkkailussa. Yhdessä työntekijöiden kanssa esimiehen tulee tunnistaa kuormitustekijöitä, olla selvillä työyhteisön kuormittavuudesta ja puuttua tarvittaessa tilanteeseen. (Rauramo 2008, 146.)

Hyvä esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen ovat merkittävimpiä työhyvinvoinnin taustatekijöitä. Esimiesten tulee olla sekä päteviä ja ammattitaitoisia että johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Vaikka työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, on se kuitenkin viime kädessä esimiesten vastuulla. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön työhyvinvoinnista sekä oman esimiestoiminnan kehittämisestä. Tällaisilla esimiehillä on rohkeutta ottaa vastaan ja antaa sekä myönteistä että kriittistä palautetta sekä ennen kaikkea halu toimia yhdessä henkilöstön kanssa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Nykyajan johtajuus onkin muuttunut määräysten antajasta motivoijan, innostajan ja keskustelukumppanin suuntaan. Tällaisessa johtajuudessa korostuu muutosten johtaminen, vision luominen sekä ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen. (Rauramo 2008, 146–147.)

Moderniin johtamiseen sisältyy Mankan & Mankan (2016, 141) mukaan reilua ja oikeudenmukaista työn organisointia, esimiehen esimerkillisyyttä ja johdonmukaisuutta, psykologista ja emotionaalista tukea, työntekijöistä huolehtimista sekä ennen kaikkea optimistista johtamista.

6 POLIISIN TYÖHYVINVOINTI TUTKIMUSTEN VALOSSA

Poliisien työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä on tutkittu perinteisesti henkilöstöbarometrin avulla. Viimeksi tutkimus on tehty vuonna 2018, jolloin tulosten perusteella voitiin todeta, että poliisin jaksamisen ongelmat ovat lisääntyneet Suomessa. Lähes jokainen poliisi kokee resurssivajetta omassa yksikössään, ja ajatukset työpaikan vaihdosta lisääntyvät kuormituksen lisääntyessä. Poliisityön psyykkiset kuormitustekijät voidaan jakaa neljään ryhmään: järkyttävät aistiärsykkeet, ihmisten ei-toivottu käyttäytyminen, ikävät elämäntapahtumat ja niihin liittyvät kielteiset tunteet sekä työstä suoriutumisen haasteet. (Kaunisto ym. 2021, 359, 368.)

Tässä luvussa keskityn käsittelemään neljästä edellä mainituista kuormitustekijöistä luettelon viimeistä eli työstä suoriutumisen haasteita, koska koen, että muihin kuormitustekijöihin ei ole mahdollista vaikuttaa palautteen annolla samalla tavalla kuin resurssoinnista johtuvaan työkuormaan. Keskityn tarkastelemaan poliisien työmäärää ja suoriutumisen haasteita rikostorjunnan näkökulmasta, koska työni kysely on suunnattu rikostorjunnassa työskenteleville poliiseille.

Poliisin työhyvinvointia on tutkittu laajasti vuonna 2019 hyödyntäen vuonna 2012 kerättyä poliisin henkilöstöbarometria. Tutkimuksen tulokset kertoivat, että kaikilla mitatuilla työhyvinvoinnin alueilla lyhytkestoisessa rikostutkinnassa työskentelevät erottuivat joukosta heikoimmalla hyvinvoinnilla ja joka viides tutkija oli ajatellut ammatinvaihtoa. Päivittäisen rikostutkinnan suurin ongelma oli tutkimuksen mukaan nimenomaan työmäärä. Tutkijat kokivat, että resurssien vähentäminen oli mennyt liian pitkälle, eivätkä vähäiset henkilöresurssit yksinkertaisesti riitä koko työmäärän hoitamiseen. (Saari & Ellonen 2020.)

Poliisitoimen resurssien jatkuva vähentäminen on saanut rikostutkijat pelkäämään työnsä menettämistä ja uralla etenemisen mahdollisuuksien häviämistä. Tutkimuksen mukaan johtajilta kaivattiin erityisesti tasapuolisuutta töiden organisoinnissa. Vaikka analysoitu aineisto on vuodelta 2012, on syytä olettaa, että rikostutkijoiden kokemukset ovat edelleen saman tyyppisiä, koska poliisille ei ole sen jälkeen osoitettu mittavia resurssien lisäyksiä. (Saari & Ellonen 2020.)

Myös Etelä-Suomen aluehallintovirasto on tehnyt vuosina 2018 ja 2019 vastaavia havaintoja poliisin työhyvinvointiin liittyen. Poliisit uupuvat työssään liian suuren työmäärän, kiireen ja työn keskeytymisten takia. Aluehallintoviraston tekemissä valvontatarkastuksissa selvitettiin poliisin työoloja sekä poliisihallituksessa että pääkaupunkiseudun poliisiasemilla, Kanta- ja Päijät-Hämeen sekä Kaakkois-Suomen poliisiasemilla vuosina 2018 ja 2019. Yhteensä tarkastuksia tehtiin 58. (Turtola 2019.)

Suorittamiensa valvontatarkastusten perusteella aluehallintovirasto antoi useamman kehotuksen ja toimintaohjeen liiallisesta työn kuormituksesta. Eniten puutteita oli aluehallintoviraston selvityksen

mukaan henkisen kuormituksen hallinnassa. Tarkastusten perusteella poliisien kokema työtakka on kasvanut, koska määrärahat ovat vähentyneet, mutta poliisien työmäärä on kasvanut. Suurimman paineen kokivat rikostorjunnassa työskentelevät poliisit. Poliisin työn jatkuvasti kiristyvät laadulliset vaatimukset tuovat ristiriitaa työn laadun vaatimuksille ja ajankäytölle. (Turtola 2019.)

Vuonna 2020 Suomen Poliisijärjestöjen Liiton jäsenilleen suorittaman kyselyn tulokset ovat edellisten kanssa samankaltaista luettavaa. 58 % vastaajista kertoo työhyvinvoinnin heikentyneen. Tärkeimpänä syynä on jatkuva kiire ja henkilöstövajaus. *"Työkuorma on musertava"*, yksi vastaaja kuvailee. *"Haluaisi tehdä enemmän ja paremmin, mutta ei ehdi"*, sanoo toinen. (Rinne, 2020.)

Vastausten perusteella monen työmoraali on koetuksella ja moni kokee riittämättömyyden tunnetta sekä resurssien että ajan puutteen takia. Yli puolet kaikista vastaajista kokee myös turhautumisen tunnetta säännöllisesti, minkä lisäksi moni vastaaja kokee, ettei omaan työhön ole vaikutusmahdollisuuksia eikä työnantaja huolehdi työhyvinvoinnista. Erittäin huolestuttavaa on myös se, että kaikista vastaajista lähes puolet kertoo harkitsevansa alanvaihtoa, 14 % jatkuvasti ja 34 % toisinaan. Alanvaihtoa harkitsevien määrä kertoo kuormituksesta. (Rinne, 2020.)

Patanen & Kauppila (2020) ovat opinnäytetyössään tarkastelleet Poliisiammattikorkeakoulussa vuosina 2016–2019 julkaistuja opinnäytetöitä poliisisin psyykkisen työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen näkökulmasta. Työn kirjoittajat kertoivat aihevalintaan vaikuttaneen osittain heidän tekemänsä havainnot työharjoittelun aikana. Työharjoittelussa työssäjaksaminen ja psykososiaalinen kuormitus olivat nousseet toistuvasti esiin niin virallisissa jaksopalavereissa kuin epävirallisissa kahvipöytäkeskusteluissakin.

Työharjoittelun aikana kirjoittajien tietoon tuli myös tapauksia, joissa pitkään poliisin virassa työskennelleet henkilöt olivat uupuneet ja uupumisen seurauksena heidän uransa poliisissa oli päättynyt. Opinnäytetöiden perusteella työyhteisöltä ja esimieheltä saatu tuki vaikuttivat merkittävästi yksilön jaksamiseen. Vertaiselta saadulla tuella oli suuri merkitys, esimieheltä tukea toivottiin jopa lisää. Työyhteisöllä oli nimenomaan työhyvinvointia tukeva elementti. Kuormittavaksi tekijäksi useassa työssä nousi resurssien vähäisyys, joka etenkin tutkinnassa nosti yksittäisen tutkijan kokeman työmäärän liian suureksi.

Poliisiin riittämättömien määrärahojen vuoksi joissain työpaikoissa joudutaan jatkuvasti miettimään, mihin vähäiset voimavarat kohdistetaan, koska kaikkia työtehtäviä ei pystytä hoitamaan riittävällä tarkkuudella, kohtuullisessa ajassa tai lainkaan. Työntekijän näkökulmasta heihin kohdistuvat kohtuuttomat vaatimukset vähentävät työhyvinvointia. Esimiesten on syytä pohtia, mikä lopulta on kohtuullinen työmäärä, josta työntekijän voidaan odottaa selviävän. Varsinkin tutkinnassa tutkintarauhan puute on vallitseva olotila. Töitä ei saada valmiiksi, koska aina tulee lisää kiireellisempiä juttuja,

jotka keskeyttävät aiemmat työt. Sovitut asiat täytyy näin aikatauluttaa uudelleen ja työn pirstaleisuus lisää kuormittavuuden tunnetta. Vaikka normaalin työpäivän askareista selvittäisiinkin kohtuudella, kaikki yllättävät tilanteet, kuten sairauslomamat tai työntekijöiden muut yllättävät poistumat aiheuttavat töiden kohtuutonta kasaantumista. Tällaisten tilanteiden varalle tulisi olla toimenpiteet mietittynä etukäteen (Kaunisto ym. 2021, 365, Rauramo 2008, 55.)

Tutkinnan työtehtävien suuri määrä, vaihtuvat työtehtävät, kiire ja mahdolliset puutteet osaamisessa asettavat valtavia haasteita hallinnan tunteelle. Työntekijä tarvitsee hallinnan tunteen säilyttämiseksi selkeää johtamista ja oikeudenmukaista kohtelua. Selkeä johtaminen auttaa työntekijää voimavarojen suuntaamisessa ja tehtävien priorisoinnissa. Esimiehen vastuulla on selkeyttää jokaisen työntekijän työnkuvat ja vastuut sekä yhteiset toimintaperiaatteet. Oikeudenmukainen kohtelu taas liittyy työtehtävien jakamiseen ja määrälliseen tasapuolisuuteen. Toisaalta se liittyy myös siihen, että säännöt koskevat kaikkia, kuten myös niiden noudattaminen. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen liittyy vahvasti myös työstä saatu vastine, joko palkan tai palautteen muodossa. Työntekijän saamien kehujen ja kiitosten sekä korjaamiskehotteiden tuleekin olla linjassa hänen toimintansa kanssa. (Kaunisto ym. 2021, 386.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivien tutkimus tarkoittaa nimensä mukaisesti määrällistä tutkimusta ja siten se käsittelee lukuja. Jotta kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä, on tutkittava ilmiö tunnettava. Tutkimus on hyvin pitkälti tekijöiden eli muuttujien mittaamista ja näin ollen myös muuttujat on tunnettava, jotta niitä voidaan mitata. Yleisin kvantitatiivisen tutkimuksen muoto on kyselytutkimus, mutta kaikki muutkin tutkimukset, joissa käsitellään lukuja, luetaan kvantitatiiviseksi tutkimukseksi. Teoreettisen käsitteet on pystyttävä muuttamaan empiiriselle tasolle niin, että aineisto on mahdollista koota kyselyllä. Määrällinen tutkimus toimii silloin, kun tarkoitus on saada vastaus kysymykseen, kuinka paljon tai miten usein, mutta samalla halutaan saada vastaus kysymykseen miksi asiat ilmenevät tutkitulla tavalla. (Kananen 2011, 12–14, Vilka 2021, 23–25.)

Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu tilanteisiin, jossa haastateltavia on useita. Kyselytutkimuksen hyvinä puolina on pienet kustannukset, anonymiys, suhteellisen nopea aineiston keruu sekä objektiivisuus. Huonoina puolina voitane todeta mahdolliset alhaiset vastausprosentit ja joustamattomuus. (Kananen 2015, 202.)

Kvantitatiivinen tutkimus noudattaa tarkoin tieteellisen tutkimuksen sääntöjä ongelman määrittelyssä, kysymysten laadinnassa, tiedon keruussa ja tietojen analysoinnissa. Kerättyä aineistoa käsitellään tilastotieteen analyysimenetelmien mukaan ja tulokset ovat tiukkaan säädelyä. Kvantitatiiviseen tutkimukseen eivät kuulu kirjoittajan omat tulokset. (Kananen 2011, 20.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen pohjalla on tutkittua tietoa ilmiöstä, jota halutaan tutkia. Ilmiöön liittyy ongelma, jota halutaan tutkia ja joka halutaan ratkaista. Ratkaisulla on pyrkimys parantaa jotain olemassa olevaa ongelmaa. Tutkimusongelman tarkka määrittely saattaa kuitenkin olla haasteellista, joten ongelman tarkkaan määrittelyyn on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska työn onnistuminen riippuu pitkälti ongelman oikeanlaisesta määrittelystä. Jos ongelma määritellään väärin, tuloksena syntyy virheellistä tietoa ja ongelma jää ratkaisematta. Ongelman määrittely ja sen muuttaminen oikeiksi kysymyksiksi on ehdoton edellytys onnistuneelle työlle. (Kananen 2011, 23–25.)

7.2 Kysely aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimuskysymykset eivät ole sama asia kuin kyselylomakkeen kysymykset. Kyselylomakkeen kysymykset laaditaan niin, että niillä saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä on tutkimuksessa vain muutama, mutta kyselylomakkeen kysymyksiä on tyypillisesti useita. Toisin sanoen kyselylomakkeen kysymykset auttavat ratkaisemaan tutkimuskysymykset. (Kananen 2011, 27.)

Mittarin eli kyselylomakkeen suunnittelu on määrällisen tutkimuksen tärkein asia. Jo suunnitteluvaiheessa on tiedettävä tutkimuksen tavoitteet, jotta kyselyllä osataan kysyä oikeita kysymyksiä. Kyselylomakkeeseen voidaan määritellä taustamuuttujia eli selittäviä tekijöitä, joilla on vaikutusta tutkittaviin asioihin. (Heikkilä 2014, 46.)

Kysymys voi olla joko avoin kysymys tai strukturoitu kysymys, jossa vaihtoehdot vastauksiin on valmiiksi valittu. Strukturoituja kysymyksiä on monenlaisia. (Kananen 2011, 30–31.) Kysymysten järjestys on tärkeää vastaajan kannalta ja kysymykset tulisi aina ryhmitellä kokonaisuuksiksi tai niiden etenemisessä tulisi olla joku juoni. Kysymykset voivat esimerkiksi edetä yksittäisistä asioista yleisiin tai päinvastoin. (Heikkilä 2014, 47–49.)

Kyselylomakkeet tulee aina testattua etukäteen ennen varsinaista mittausta. Tämä tarkoittaa kyselylomakkeen kriittistä arviointia. Testaajan tarkoitus on arvioida kysymysten ja vastausohjeiden selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta, kyselylomakkeen pituutta ja vastaamisen käytetyn ajan kohtuullisuutta. Lisäksi testaaja voi ottaa kantaa mahdollisesti puuttuviin tutkimusongelman kannalta oleellisiin kysymyksiin sekä mahdollisiin turhiin kysymyksiin. (Heikkilä 2014, 58.)

7.3 Kyselylomake

Tämä tutkimus toteutettiin Webropol-työkalulla, jonka käyttö edellytti kvantitatiivisten menetelmien jatkokurssia. Kysely lähetettiin jokaiselle tutkimushetkellä Jyväskylän perustutkinnassa työskentelevälle poliisimiehelle eli tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena. Lomakkeen testasi 5 henkilöä ennen varsinaista kyselyn lähettämistä ja lomakkeelle tehtiin pieniä muutoksia testaamisen perusteella.

Lomakkeen alussa vastaajilta kysyttiin taustamuuttujina sukupuoli, ikä, virkaikä ja -asema sekä ryhmä, jossa vastaaja työskentelee. Kyselyyn ei tarvinnut syöttää henkilötietoja, joten vastaajien anonymiteetti pysyi hyvin turvassa.

Kyselylomake sisälsi yhteensä 31 kysymystä, sisältäen taustakysymykset, joilla pyrittiin saamaan kattavaa tietoa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuslomakkeen kysymykset oli jaoteltu teemoittain: taustakysymykset, palautteen saamiseen ja antamiseen liittyvät kysymykset, palautekulttuurin kehittämiseen liittyvät kysymykset ja työhyvinvointiin liittyvät kysymykset.

Kysymyksistä 9 oli avoimia kysymyksiä ja loput 22 olivat strukturoituja kysymyksiä; joko monivalintakysymyksiä tai skaaloihin perustuvia väittämiä, joissa vastaaja valitsi vastaukseksi sen, miten voimakkaasti hän oli samaa tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Kysymyksillä selvitettiin palautteen määrää, laatua, helppoutta, merkitystä, palautetilanteita, työilmapiiriä sekä vuorovaikutusta esimiehen kanssa.

7.4 Tutkimuseettiset asiat

Koska poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyö lasketaan tieteelliseksi tutkimukseksi, on siihen haettava tutkimuslupa. Myös kyselytutkimuksen tekeminen edellyttää tutkimuslupaa. Jos aineistoa kerätään esimerkiksi asiakirjoista, rekisteristä, järjestelmistä, ohjeista, määräyksistä tai eri poliisiyksiköissä työskenteleviltä henkilöiltä haetaan tutkimuslupa joko Poliisiammattikorkeakoulusta tai Poliisihallituksesta. (Haikansalo & Korander 2022, 6–7.) Tässä työssä kyselylomake lähetettiin ainoastaan Sisä-Suomen poliisilaitoksella, Jyväskylän perustutkinnassa työskenteleville poliisimiehille, joten aineiston keruu kohdistui vain yhteen poliisilaitokseen. Tällöin lupa voitiin hankkia Sisä-Suomen poliisilaitokselta. Lupahakemuksen liitteeksi laitettiin runko kyselylomakkeen kysymyksistä, opinnäytesuunnitelma sekä kyselyyn liitettävä saatekirje.

Opinnäytesuunnitelmasta on käytävä ilmi työn tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Lisäksi siinä kuvataan tarkemmin työn tavoitteet, tietoperusta, valittu tutkimusmenetelmä, aiheen rajaus sekä tutkimuksen alustava aikataulu. Saatekirjeestä on käytävä ilmi, kuinka saatua tietoa on tarkoitus käsi-

tellä, säilyttää ja hävittää. (Haikansalo & Korander 2022, 8.) Lisäksi saatekirjeellä pyritään motivoimaan vastaaja täyttämään kysely, joten kirjeen tulee olla kohtelias ja pituudeltaan maksimissaan yhden sivun mittainen (Heikkilä 2014, 59).

Kuten aiemmin todettiin, kyselylomakkeen kysymykset ovat oleellinen osa kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää. Onnistuakseen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun toteuttamisessa, jokainen kysymys on mietittävä tarkasti. Kysymyksissä on käytettävä arkikieltä ja ne on laadittava niin, että aiheesta tietämätönkin henkilö osaa vastata niihin. Hyvässä kysymyksessä vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto, vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon ja kysymykset ovat yksiselitteisiä. (Kananen 2011, 30–31.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen tuloksia. Kyselylomake lähetettiin 37:n Jyväskylän perustutkinnassa työskentelevän poliisimiehen virkasähköpostiin. Kyselyyn vastasi 30 henkilöä, joten vastausprosentiksi saatiin 80 %. Tutkimusaineistoa käsitellään asianmukaisesti ja toisia arvostavasti. Henkilöiden anonymiteetin suojaamiseksi tutkintaryhmistä käytetään kirjaimia A, B ja C nimoiden yksittäiselle henkilölle mahdollisesti aiheutuva mielipaha ja haitat sekä vastaajan tunnistaminen. Kyselytutkimuksen tulosten raportoinnissa käytetään seuraavia teemoja: palautteen saaminen, palautteen antaminen, palautetilanteet, työyhteisön työilmapiiri ja vuorovaikutus esimiehen kanssa sekä palaute ja työhyvinvointi.

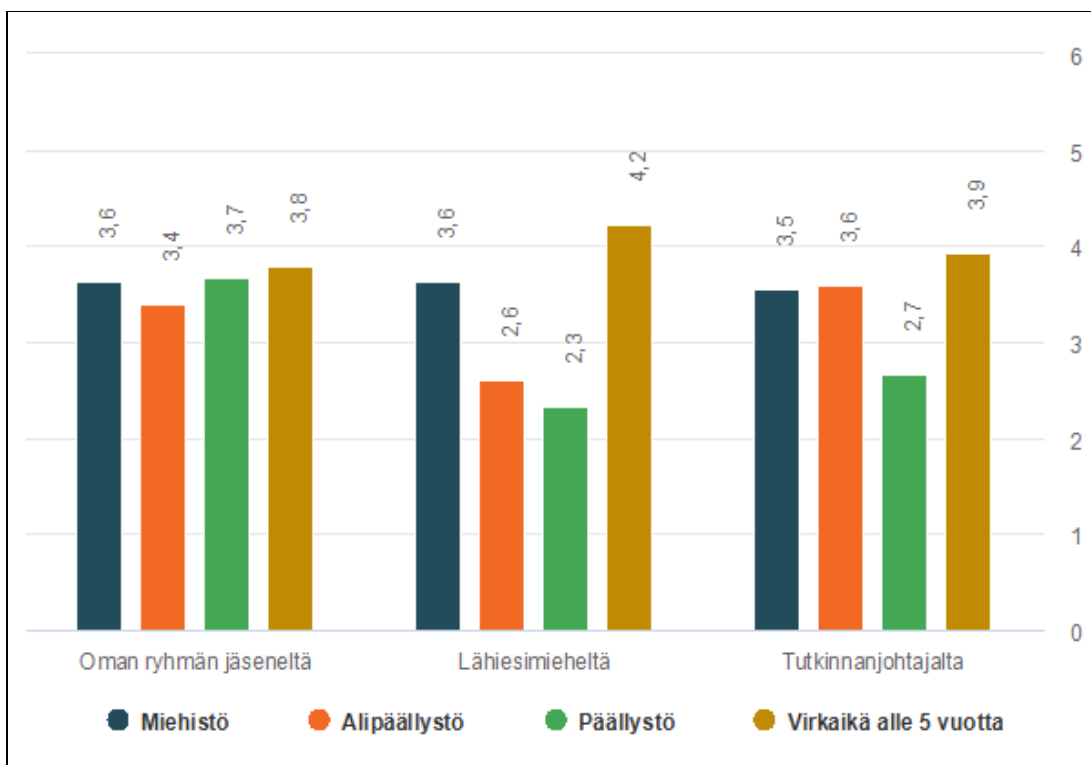
8.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin sukupuoli, ikä, virkaikä ja -asema sekä ryhmä, jossa vastaaja työskentelee. Vastaajista 73 % oli miehiä ja 27 % naisia. Ikäjakama oli suhteellisen tasainen lukuun ottamatta yli 50-vuotiaita, joita oli vain 3 eli 10 % vastanneista. Samoin vastaajien jakautuminen eri tutkintaryhmiin oli tasainen; kyselyyn vastasi 9–11 poliisia jokaisesta tutkintaryhmästä. Päällystön edustajia vastaajista oli 3, alipäällystön 5 ja miehistön edustajia vastaajista oli 22. Merkityksellisintä taustatiedoissa oli vastaajien virkaikä. Vastaajista 14 (13+1 harjoittelija) eli lähes puolet oli valmistunut alle 5 vuotta sitten, minkä takia virkaikä oli yksi tärkeä taustamuuttuja tulosten raportoinnissa. Tulosten raportoinnissa usean kysymyksen kohdalla on myös verrattu kokemuksia miehistön, alipäällystön ja päällystön välillä, koska tutkimukseen haluttiin saada näkemyksiä eri virka-asemassa olevien vastaajien välillä.

Myös virkaiältään nuoria poliisimiehiä (virkaiä alle 5 vuotta) on tarkasteltu omana ryhmänään useassa kysymyksessä, koska heidän osuutensa kaikista vastaajista oli lähes 50 %. Asiakkailta saamaa palautetta käsitellään muita vähemmän, koska sen saanti ja antaminen on ollut huomattavasti muita vertailujoukkoja vähäisempää. Vastaajien ikää vertaillaan joissain kysymyksissä huomattavien eroavaisuuksien vuoksi, mutta sukupuolta taas ei, koska sillä ei ole ollut juurikaan merkitystä vastausten kannalta.

8.2 Palautteen saaminen

Palautteen saamista tutkittiin kysymällä tutkittavilta sekä korjaavan että kannustavan palautteen saamisen määrää ja laatua. Määrällisessä kysymyksessä tutkittiin myös palautteen antajan virka-asemaa. Kyselyssä pyydettiin vastaajaa vastaamaan kysymykseen asteikolla 1-6 seuraavasti: vastaaja 1= ei ole koskaan saanut kannustavaa palautetta, palautetta saadaan 2 = harvemmin kuin kerran kuukaudessa, 3= kerran kuukaudessa, 4= 2-3 kertaa kuukaudessa, 5= 1-2 kertaa viikossa, 6= päivittäin.



Kaavio 1. Kannustavan palautteen saaminen.

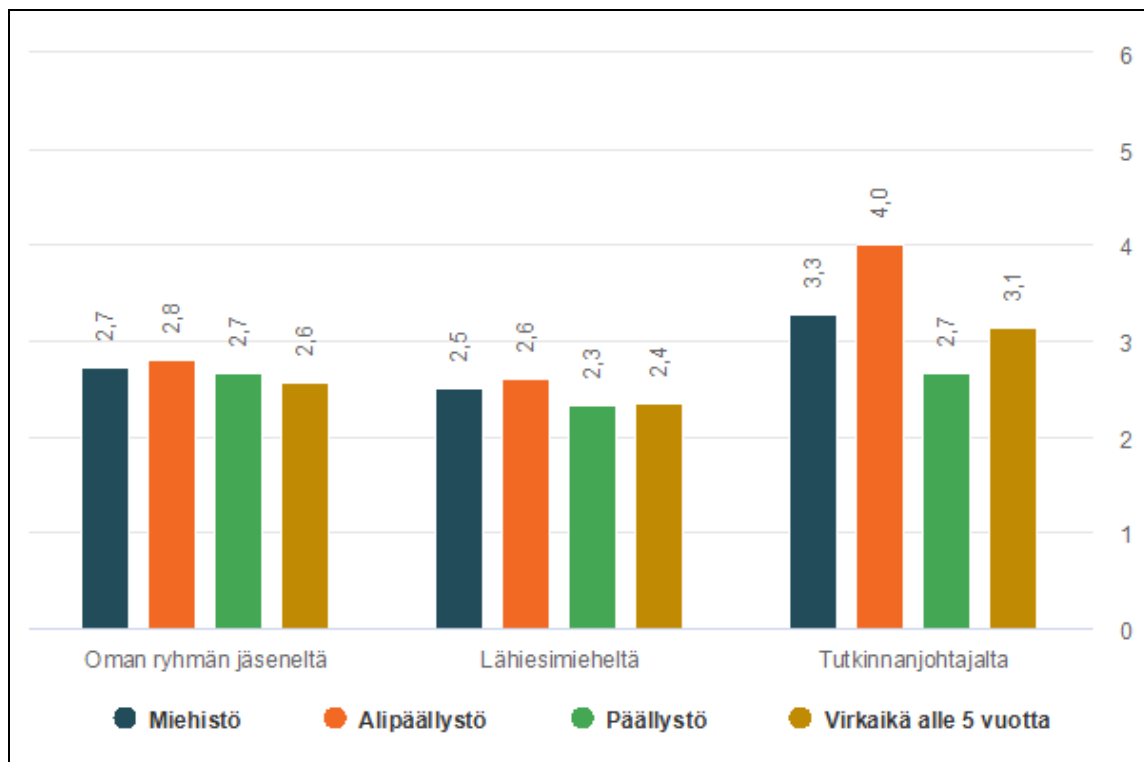
Kaavio 1 esittää poliisien kokemuksia kannustavan palautteen saamisen määrästä. Kaavion kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,2, mikä tarkoittaa, että vastaajat kokivat saavansa kannustavaa palautetta keskimäärin 1–2 kertaa kuukaudessa. Huomionarvoista on, että vertaillen vastausröyhmiä toisiinsa voidaan todeta, että lähiesimiehet antavat palautetta alaisilleen keskiarvoa vähemmän,

kun taas tutkinnanjohtajat ja oman ryhmän vertaiset poliisimiehet antavat kannustavaa palautetta keskiarvoa enemmän.

Vastausten mukaan alle 5 vuotta virassa olleet poliisimiehet saivat muita enemmän kannustavaa palautetta. Heidän ryhmässään yleisin vastaus oli kannustavan palautteen saaminen 2–3 kertaa kuukaudessa. Heistä 50 % vastasi saavansa kannustavaa palautetta lähiesimieheltä 2–3 kertaa kuukaudessa ja 43 % vastasi saavansa tutkinnanjohtajalta palautetta 2–3 kertaa kuussa. 36 % heistä kertoi saavansa kannustavaa palautetta lähiesimieheltä 1–2 kertaa viikossa ja 29 % tutkinnanjohtajalta 1–2 kertaa viikossa.

Vähiten kannustavaa palautetta kokivat saaneensa alipäällystön ja päällystön edustajat. Alipäällystön kuuluvista poliisimiehistä 2/5 koki saavansa kannustavaa palautetta harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Päällystön vastaava luku oli 2/3. Kaikista vastanneista yksi poliisimies koki saavansa kannustavaa palautetta päivittäin ja yksi kertoi, ettei ole koskaan saanut kannustavaa palautetta.

Ikäluokkia vertaillen yli 50-vuotiaat kokivat saavansa ylivoimaisesti vähiten kannustavaa palautetta. Merkittävää on, että 100 % yli 50-vuotiaista koki saavansa kannustavaa palautetta harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Eniten kannustavaa palautetta kokivat esimieheltä ja tutkinnanjohtajalta saavansa 21–30-vuotiaat ja oman ryhmän jäseniltä 31–40-vuotiaat vastaajat.



Kaavio 2. Korjaavan palautteen saaminen.

Kaavio 2 esittää poliisien kokemuksia korjaavan palautteen saamisen määrästä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,8, mikä tarkoittaa, että vastaajat kokivat saavansa korjaavaa palautetta hieman harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Myös korjaavan palautteen antamisessa lähiesimiesten koettiin antavan sitä keskivertoa vähemmän. Korjaavan palautteen saannissa alle 5 vuotta virassa olleet eivät saaneet palautetta enemmän kuin miehistö yleensä, vaan heidän keskiarvonsa oli jopa hieman pienempi kuin keskiverto vastaajan. Heidän ryhmästään 79 % koki saavansa korjaavaa palautetta lähiesimieheltä harvemmin kuin kerran kuussa. Vastaavat luvut olivat tutkinnanjohtajien osalta 36 % ja oman ryhmäläisten osalta 43 %.

Myös korjaavan palautteen saannissa päällystöön kuuluvat poliisimiehet kokivat saavansa kaikista vähiten palautetta. Huomionarvoista korjaavan palautteen saannissa on se, että alipäällystön edustajista 3/5 koki saavansa korjaavaa palautetta tutkinnanjohtajilta 2–3 kertaa kuukaudessa. Tämä prosentti luku (60 %) oli korkein korjaavan palautteen saannin osalta. Molemmissa palautteen lajeissa miehistö (oman ryhmän jäsenet) ovat jakaneet palautetta kaikista tasaisemmin.

Mielenkiintoista yli 50-vuotiaiden osalta vastauksissa on se, että päinvastoin kuin kannustavaa palautetta, korjaavaa palautetta he kokivat saavansa lähes yhtä paljon kuin muutkin ikäryhmät. Lähiesimieheltä he kokivat saavansa sitä jopa muita enemmän, tutkinnanjohtajilta lähes saman verran kuin 41–50-vuotiaat.

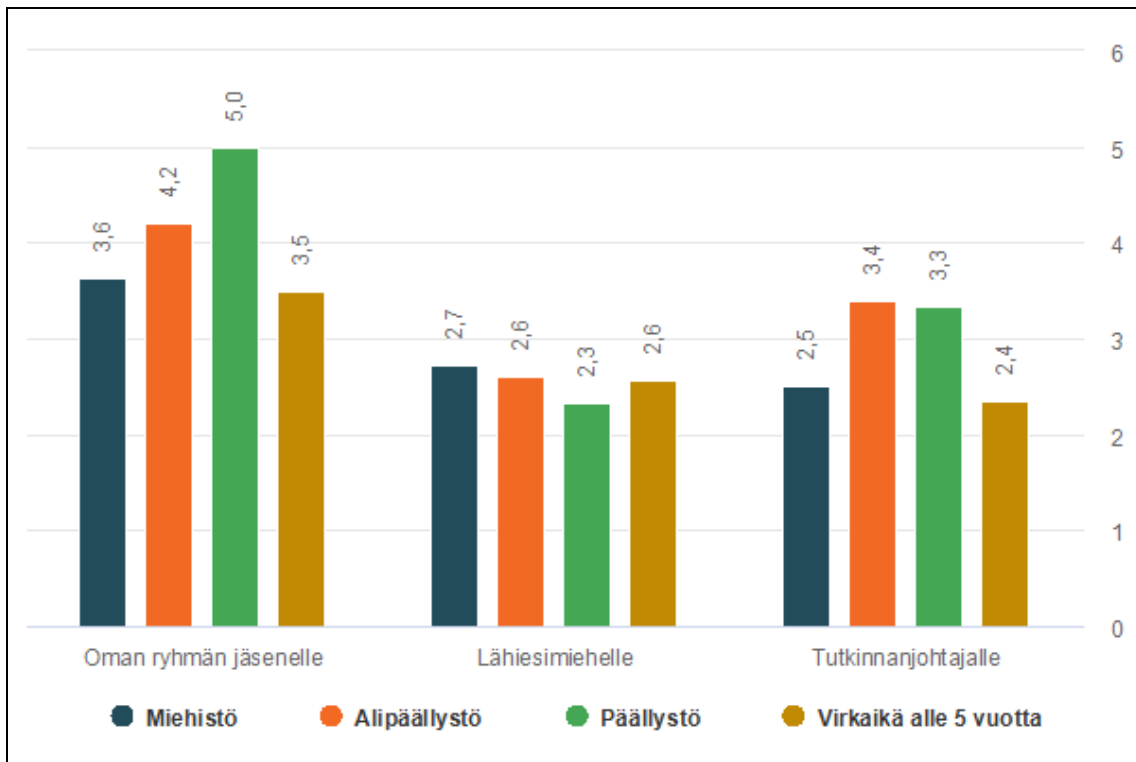
Avoimissa kysymyksissä tutkittavilta kysyttiin, millaisista asioista vastaajat ovat saaneet kannustavaa ja korjaavaa palautetta. Miehistöön kuuluvat poliisimiehet kertoivat saaneensa palautetta yleensä hyvin tehdystä työstä, hyvistä kuulusteluista, toisten auttamisesta, tehokkuudesta, hyvästä asenteensa ja hyvästä asiakaspalvelusta. Yksi vastaajista kertoi, ettei muista saaneensa koskaan kannustavaa palautetta. Kaikki miehistöön kuuluvat yhtä lukuun ottamatta kertoivat saaneensa korjaavaa palautetta esitutkintapöytäkirjan tai kuulustelun laadusta tai niissä olevista puutteista. Yksi vastaaja kertoi saaneensa palautetta omasta työajan käytöstään.

Alipäällystö kertoi saaneensa kannustavaa palautetta hoidettavana olevasta työn määrästä, suuresta työkuormasta selviämisestä, ryhmähengen ylläpidosta, tasapuolisuudesta sekä onnistumisesta tutkintatehtävissä. Myös alipäällystö oli saanut korjaavaa palautetta esitutkintapöytäkirjan laadusta. Päällystön edustajat olivat saaneet kannustavaa palautetta läsnäolosta, asiakkaiden kohtelusta, asioiden ripeästä hoitamisesta ja asiakkaiden kohtelusta. Korjaavaa palautetta he olivat saaneet lähinnä asiakkailta asioiden hitaasti hoitamisesta.

8.3 Palautteen antaminen

Palautteen antamista tutkittiin kysymällä tutkittavilta sekä korjaavan että kannustavan palautteen antamisen määrää ja laatua. Määrällisessä kysymyksessä tutkittiin myös palautteen antajan virka-

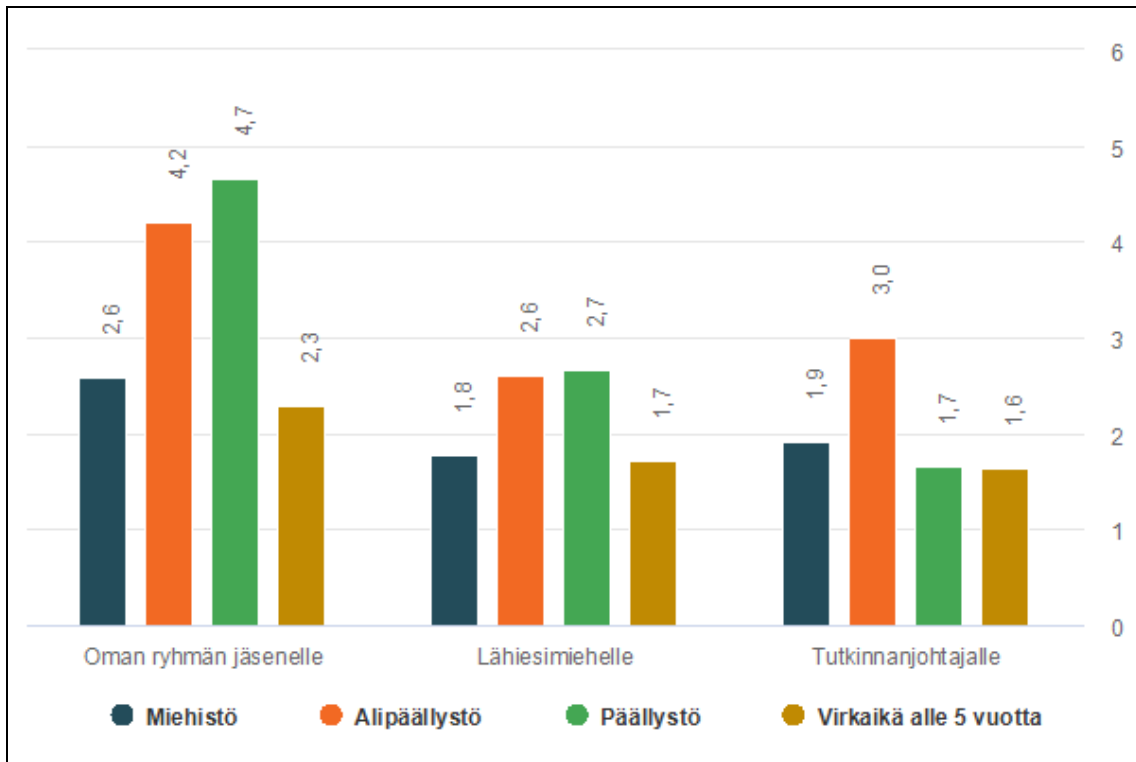
asemaa. Kyselyssä pyydettiin vastaajaa vastaamaan kysymykseen asteikolla 1-6 seuraavasti: vastaaja 1= ei ole koskaan antanut kannustavaa palautetta, palautetta annetaan 2= harvemmin kuin kerran kuukaudessa, 3= kerran kuukaudessa, 4= 2-3 kertaa kuukaudessa, 5= 1-2 kertaa viikossa, 6= päivittäin.



Kaavio 3. Kannustavan palautteen antaminen.

Kaavio 3 esittää poliisien kokemuksia kannustavan palautteen antamisen määrästä. Vastausten keskiarvo on 3,3, mikä tarkoittaa, että vastaajat kokivat antavansa kannustavaa palautetta keskimäärin 1–2 kertaa kuukaudessa. Vertaillen vastausryhmiä toisiinsa, voidaan todeta, että päällystön edustajat kokivat antavansa huomattavasti muita ryhmiä enemmän kannustavaa palautetta erityisesti omalle ryhmälleen. Kaikki päällystön edustajat kokivat antavansa kannustavaa palautetta omalle ryhmälleen 1–2 kertaa viikossa. Sitä vastoin he kokivat antavansa omalle esimiehelleen kannustavaa palautetta vain harvemmin kuin kerran kuussa. Ristiriitaista verrattuna palautteen saamiseen on se, että palautetta ei koettu saavan tutkinnanjohtajilta kuitenkaan niin usein kuin he sitä kokivat antaneensa.

Yleisesti ottaen lähiesimiehille vastaajat kokivat antavansa vähiten kannustavaa palautetta ja oman ryhmän jäsenilleen eniten. Kokemuksissa kannustavan palautteen saamisen ja antamisen välillä ei ole suurempia ristiriitoja, koska saamisessa koettiin keskiarvon olevan 3,2 ja antamisessa 3,3. Kannustavaa palautetta siis koettiin sekä saamisen että antamisen näkökulmasta tapahtuvan 1–2 kertaa kuukaudessa.



Kaavio 4. Korjaavan palautteen antaminen.

Kaavio 4 esittää poliisien kokemuksia korjaavan palautteen antamisen määrästä. Vastausten keskiarvo on 2,8, mikä tarkoittaa, että vastaajat kokivat antavansa korjaavaa palautetta hieman harvemmin kuin kerran kuussa. Eniten korjaavaa, kuten myös aiemmin todettuna kannustavaa palautetta, koettiin annettavan tutkinnanjohtajien ja ryhmäläisten välillä. Vastaajat kokivat antavansa vähiten korjaavaa palautetta lähiesimiehille ja kaikki vertailuryhmät kokivat antaneensa sitä eniten oman ryhmän jäsenille.

Alle 5 vuotta virkaikässä olevista 50 % vastasi, ettei ole koskaan antanut korjaavaa palautetta lähiesimiehille ja 67 % vastasi, ettei ole koskaan antanut palautetta tutkinnanjohtajalle. Kokemuksissa korjaavan palautteen saamisen ja antamisen välillä ei ole suurempia ristiriitoja, koska myös palautteen saamisessa koettiin keskiarvon olevan 2,8. Korjaavaa palautetta siis koettiin sekä saamisen että antamisen näkökulmasta tapahtuvan keskimäärin harvemmin kuin kerran kuussa.

Vertaillen eri ikäryhmiä toisiinsa voidaan todeta, että korjaavan palautteen osalta 21–30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat kokivat antavansa korjaavaa palautetta vähiten lähiesimiehille ja tutkinnanjohtajille. Korkein lukema korjaavan palautteen osalta oli yli 50-vuotiaiden kokemus palautteen antajana oman ryhmän jäsenille.

Avoimissa kysymyksissä vastaajilta kysyttiin, millaisista asioista he ovat antaneet kannustavaa ja korjaavaa palautetta. Miehistöön kuuluvat poliisimiehet kertoivat antaneensa kannustavaa palautetta hyvin tehdystä työstä, toisten auttamisesta, neuvomisesta, kaveruudesta ja yhteispeleistä yleensä. Alipäällystön edustajat taas kokivat antaneensa kannustavaa palautetta lähinnä työn laatuun ja työn hyvään jälkeen liittyvistä asioista sekä myös joustosta, ahkeruudesta, työtaakasta selviytymisestä ja positiivisesta asenteesta.

Korjaavan palautteen antamisessa useat miehistöön kuuluvista vastaajista eivät osanneet sanoa, mistä ovat antaneet korjaavaa palautetta. Eniten miehistön keskuudessa korjaavaa palautetta annettiin siitä, miten jonkun työvaiheen voisi tehdä tehokkaammin tai paremmin. Päällystön kaikki vastaukset liittyivät työn jälkeen, virheisiin ja työn tehokkuuteen. Seuraavassa yhden vastaajan vastaus palautteen annosta:

"Palaute oman ryhmän jäsenille ei välttämättä yleensä ole mitenkään suoraa "Hei hoidit tuon tosi hyvin", enemmänkin se piiloutuu vitseihin tai sellaiseen "Vähän kova, että sait tuollaisen jutun tutkittavaksi" "Säkun olet tässä asiantuntija, niin voitko neuvoa miten tulisi tehdä/miten hyvin sä hoiditkaan sen viimeksi" ja palaute tulee muun keskustelun ohella ikään kuin ohimennen.

Lähiesimiehelle olen suoraan sanonut, että hyvin hommat hanskassa ja arvostus kuinka osaa pyörittää ryhmää, jakaa juttuja ja olla tiukka mutta joustava esim. jutturauhan, työaikojen ym. suhteen.

Tutkinnanjohtajalle samalla lailla tullut ohimennen ehkä kiitettyä, kun on opastanut jonkun uuden asian kanssa, mutta ei suoraan ole ehkä tullut kehuttua, että hyvin vedät. Herättelevä kysymys! Pitäisi varmaan enemmän kehua ja kannustaa, mutta ei tunnu olevan aikaa tai tilanteita. Jos hetki on sopiva silloin voi ohimennen heittää palautteella."

8.4 Palautetilanteet

Palautetilanteisiin liittyen vastaajilta kysyttiin millaisissa tilanteissa he ovat saaneet ja antaneet kannustavaa ja korjaavaa palautetta. Lisäksi heiltä kysyttiin, millaisissa tilanteissa he eniten toivoisivat sitä saavansa. Erot vastauksissa olivat minimaallisia. Valtaosa vastaajista kertoi saaneensa sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta eniten kahden kesken. Vain muutama kertoi saaneensa sitä ryhmä- tai kahvihuoneessa muiden kuulleen, kehityskeskustelussa tai sähköpostitse. Taulukoissa 1 ja 2 esitetään vastaajien toiveista palautetilanteisiin liittyen. Vastausten perusteella on helposti todettavissa, että käytännön ja toiveiden välillä ei ole juurikaan eroja. Vastaajat kertoivat saavansa palautetta yleensä kahden kesken ja sitä he myös eniten toivoivat.

	sähkö- pos- titse	kahden kesken	kahvi- tai ryh- mätilahuo- neessa	kehityskes- kustelussa	en toivo saavani palautetta	kes- kiarvo
Oman ryh- mäni jäse- niltä	0 %	84 %	13 %	0 %	3 %	3,8
Lähiesimie- heltä	0 %	83 %	7 %	7 %	3 %	3,7
Tutkinnan- johtajalta	0 %	90 %	7 %	0 %	3 %	3,8

Talulukko1. Toiveet kannustavan palautteen saamiseen liittyen.

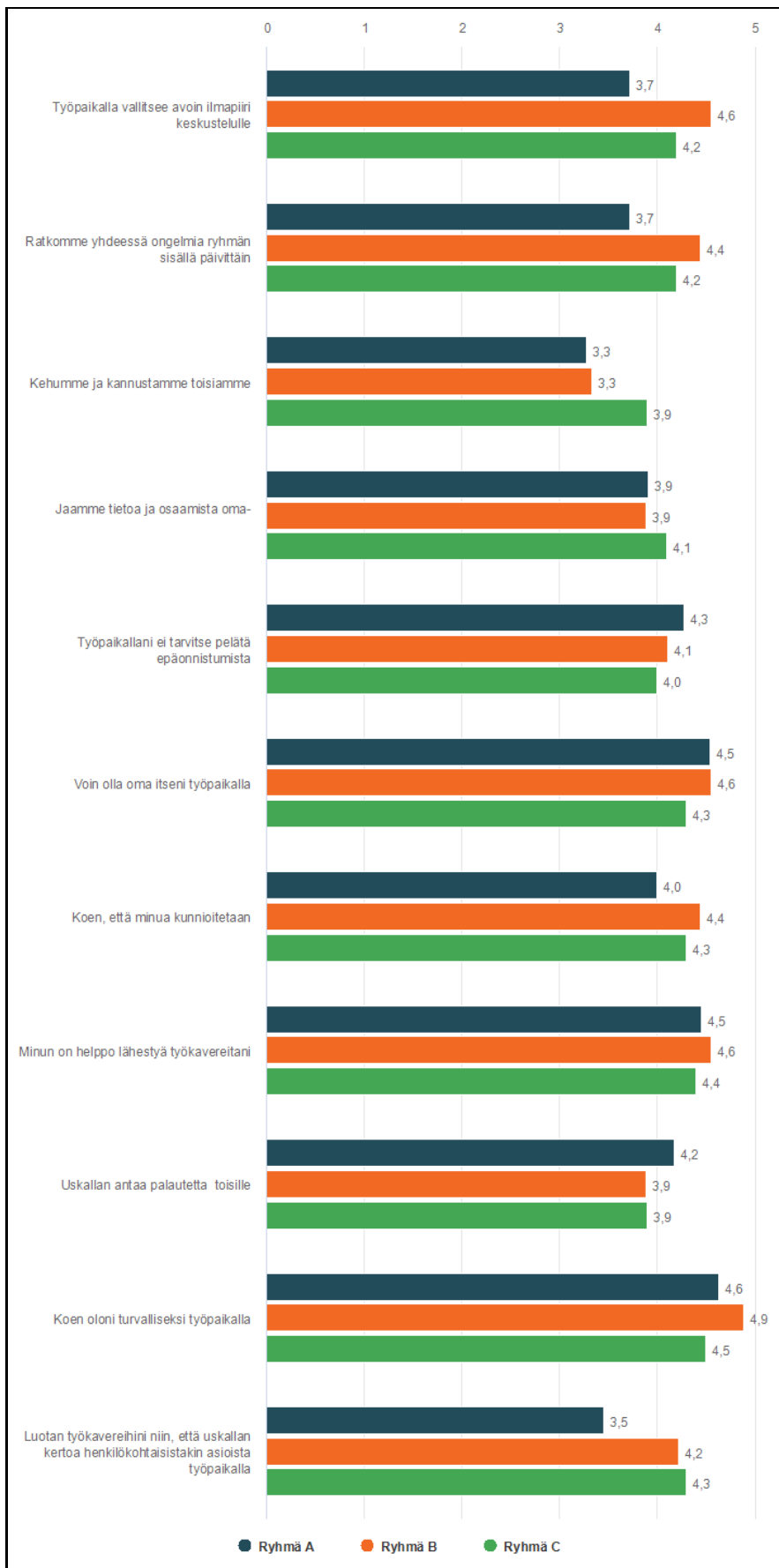
	sähkö- pos- titse	kahden kesken	kahvi- tai ryh- mätilahuo- neessa	kehityskes- kustelussa	en toivo saa- vani palautetta	kes- kiarvo
Oman ryh- mäni jäse- niltä	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	4,0
Lähiesimie- heltä	0 %	93 %	0 %	7 %	0 %	3,9
Tutkinnan- johtajalta	0 %	97 %	0 %	3 %	0 %	3,9

Taulukko 2. Toiveet korjaavan palautteen saamiseen liittyen.

8.5 Työilmapiiri ja vuorovaikutus esimiehen kanssa

Työilmapiiriä ja vuorovaikutusta esimiehen kanssa tutkittiin esittämällä poliisille väittämiä liittyen työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen oman esimiehensä kanssa. Vastaajia pyydettiin vastaamaan väittämiin asteikolla 1-5 seuraavasti: 1= täysin eri mieltä, 2= melko paljon eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= lähes samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä.

Näiden väittämien analysoinnissa vertailtiin kolmen eri tutkintaryhmän kokemuksia. Syy tähän on se, että tutkimuksen tarkoituksena oli myös osittain tarkastella eroavaisuuksia eri ryhmien välillä. Tarkastelua ei ollut tarkoituksenmukaista suorittaa kaikkien kysymysten osalta, vaan valituksi tulivat seuraavat kaksi kokonaisuutta niiden laajan sisällön vuoksi. Väittämät pitävät sisällään työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita ja samalla myös epäsuorasti palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä seikkoja.

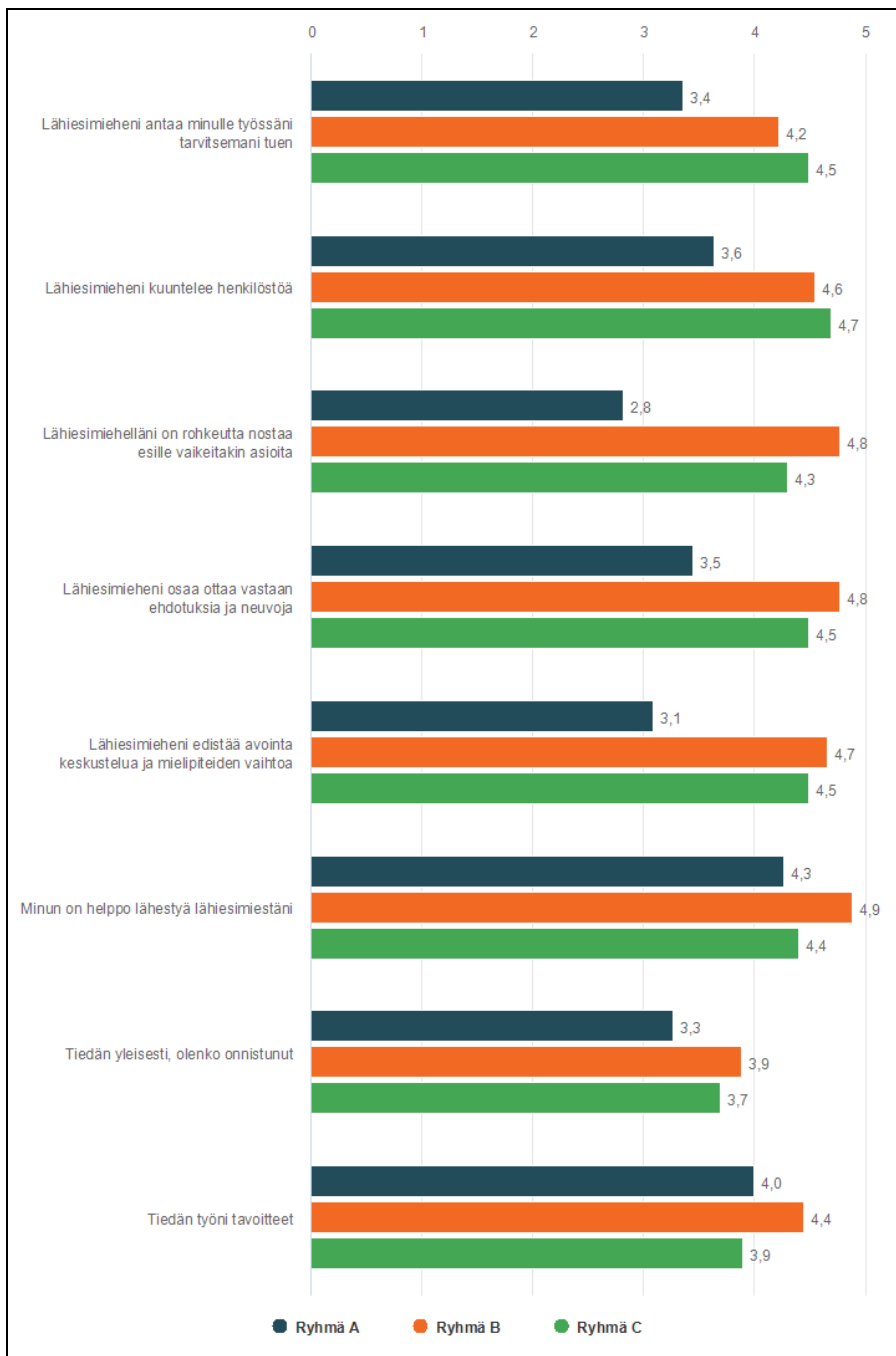


Kaavio 5. Väittämät liittyen työilmapiiriin.

Kaavio 5 esittää työyhteisön jäsenten kokemuksia työilmapiiristä omassa ryhmässään. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,1, mikä kertoo siitä, että väittämien kanssa oltiin keskimäärin lähes samaa mieltä. Ryhmässä A vastaukset olivat hieman alle keskiarvon, ryhmässä B lähellä keskiarvoa ja ryhmässä C hieman yli keskiarvon. Suurimmat erot ryhmien välillä olivat väittämissä ”*Työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiristä keskustelulle*” ja ”*Ratkomme yhdessä ongelmia ryhmän sisällä päivittäin*”. Heikoimmat pisteet sai väittämä ”*Kehumme ja kannustamme toisiamme*”.

Vastaukset kertovat siitä, että vastaajat ovat pääasiassa tyytyväisiä työyhteisön työilmapiiriin. Vastaajat erityisesti kokivat olonsa turvalliseksi työpaikalla, eivät pelänneet epäonnistumista, kokivat voivansa olla omia itsejään työpaikalla sekä kokivat kunnioitusta.

Vertaillen ikäryhmiä toisiinsa liittyen työilmapiiriin tyytymättömiä olivat yli 50-vuotiaat heidän vastausten keskiarvon ollessa 3,5. Tyytyväisin ikäryhmä oli 21–30-vuotiaat keskiarvolla 4,3.



Kaavio 6. Väittämät liittyen vuorovaikutukseen esimiehen kanssa.

Myös kaavion 6 väittämässä kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,1, mikä kertoo siitä, että väittämien kanssa oltiin keskimäärin lähes samaa mieltä. Kaavion 6 väittämässä oli kuitenkin ryhmien välillä enemmän eroja kuin kaaviossa 5. Ryhmässä A vastausten keskiarvo oli 3,5, ryhmässä B 4,5 ja ryhmässä C 4,3. ”Lähiesmieheni antaa minulle työssäni tarvitsemani tuen”- väittämässä A ryhmäläisistä suurin osa (37 %) vastasi olevansa väitteen kanssa ei samaa eikä eri mieltä. B ryhmässä 89 % vastaajista oli väittämän kanssa lähes samaa tai täysin samaa mieltä. C ryhmässä lähes samaa tai täysin samaa mieltä oli 100 % vastaajista.

Väittämissä ”Lähiesimieheni kuuntelee henkilöstöä”, ”Lähiesimiehelläni on rohkeutta nostaa esille vaikeitakin asioita”, ”Lähiesimieheni osaa ottaa vastaan ehdotuksia ja neuvoja” ja ”Lähiesimieheni edistää avointa keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa” jako ryhmien välillä oli lähes vastaavanlainen. B ja C ryhmissä melkein kaikki vastaajat olivat lähes samaa tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa. A ryhmässä hajonta oli suurempaa. Huomionarvoisa lienee se, että A ryhmän vastaajista yksi oli täysin eri mieltä väittämien ”Lähiesimieheni kuuntelee henkilöstöä”, ”Lähiesimiehelläni on rohkeutta nostaa esille vaikeitakin asioita”, ”Lähiesimieheni osaa ottaa vastaan ehdotuksia ja neuvoja” kanssa sekä se, että ryhmässä A suurin osa vastaajista (37 %) oli melko paljon erimieltä väittämän ”Lähiesimieheni edistää avointa keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa” kanssa.

Kaikissa ryhmissä vastaajat olivat keskivertoa enemmän samaa mieltä väittämän ”Minun on helppo lähestyä lähiesimiestäni” kanssa kun taas vastausten keskiarvoon verrattuna huonoimmat pisteet sai väittämä ”Tiedän yleisesti, olenko onnistunut työssäni”. Heikoin ryhmäkohtainen pistemäärä 2,8 oli A ryhmän vastauksissa väittämässä ”Lähiesimiehelläni on rohkeutta nostaa esille vaikeitakin asioita” ja suurin pistemäärä 4,9 B ryhmän väittämässä ”Minun on helppo lähestyä esimiestäni”.

Myös tässä ikäryhmävertailussa yli 50- vuotiaat olivat tyytymättöimpiä vuorovaikutukseen lähiesimiehen kanssa ja vastaavasti tyytyväisimpiä olivat 21–30- vuotiaat. 31–40- vuotiaat olivat yhtä tyytyväisiä kuin 41–50-vuotiaat. Erittäin mielenkiintoista on havainto, että väittämistä ”Tiedän yleisesti, olenko onnistunut työssäni”, yli 50- vuotiaista kaksi vastasi olevansa melko paljon eri mieltä ja yksi vastasi olevansa ei samaa eikä eri mieltä.

Palautteen antamisen helppoutta tutkittiin pyytämällä poliiseita arvioimaan kokemuksiaan palautteen antamisen ja pyytämisen helppoudesta / vaikeudesta asteikolla 1-5 seuraavasti: 1= erittäin vaikeaa, 2= melko vaikeaa, 3= ei helppoa eikä vaikeaa, 4= melko helppoa, 5= erittäin helppoa

	erittäin vaikeaa	melko vaikeaa	ei helppoa eikä vaikeaa	melko helppoa	erittäin helppoa	keskiarvo
Oman ryhmäni jäseniltä	0 %	23 %	24 %	33 %	20 %	3,5
Lähiesimiehellä	0 %	23 %	33 %	24 %	20 %	3,4
Tutkinnanjohtajalta	0 %	20 %	27 %	37 %	20 %	3,5

Taulukko 3. Palautteen pyytämisen helppous / vaikeus.

Taulukon 3 mukaan palautteen pyytämisen koettiin olevan enemmän helppoa kuin vaikeaa. Taulukon tasaisuus kertoo, että henkilön virka-asemalla ei ollut suurta merkitystä palautteen pyytämiseen helppouteen. Kukaan vastaajista ei kokenut palautteen pyytämisen olevan erittäin vaikeaa. Vastausten mukaan palautteen pyytäminen on ollut hieman helpompaa tutkinnanjohtajilta ja oman ryhmän jäseniltä kuin lähiesimiehiltä.

	erittäin vaikeaa	melko vaikeaa	ei vaikeaa eikä helppoa	melko helppoa	erittäin helppoa	keskiarvo
Oman ryhmäni jäsenille	0 %	10 %	20 %	40 %	30 %	3,9
Lähiesimiehelle	4 %	30 %	23 %	23 %	20 %	3,3
Tutkinnanjohtajalle	3 %	20 %	27 %	27 %	23 %	3,5

Taulukko 4. Palautteen antamisen helppous / vaikeus.

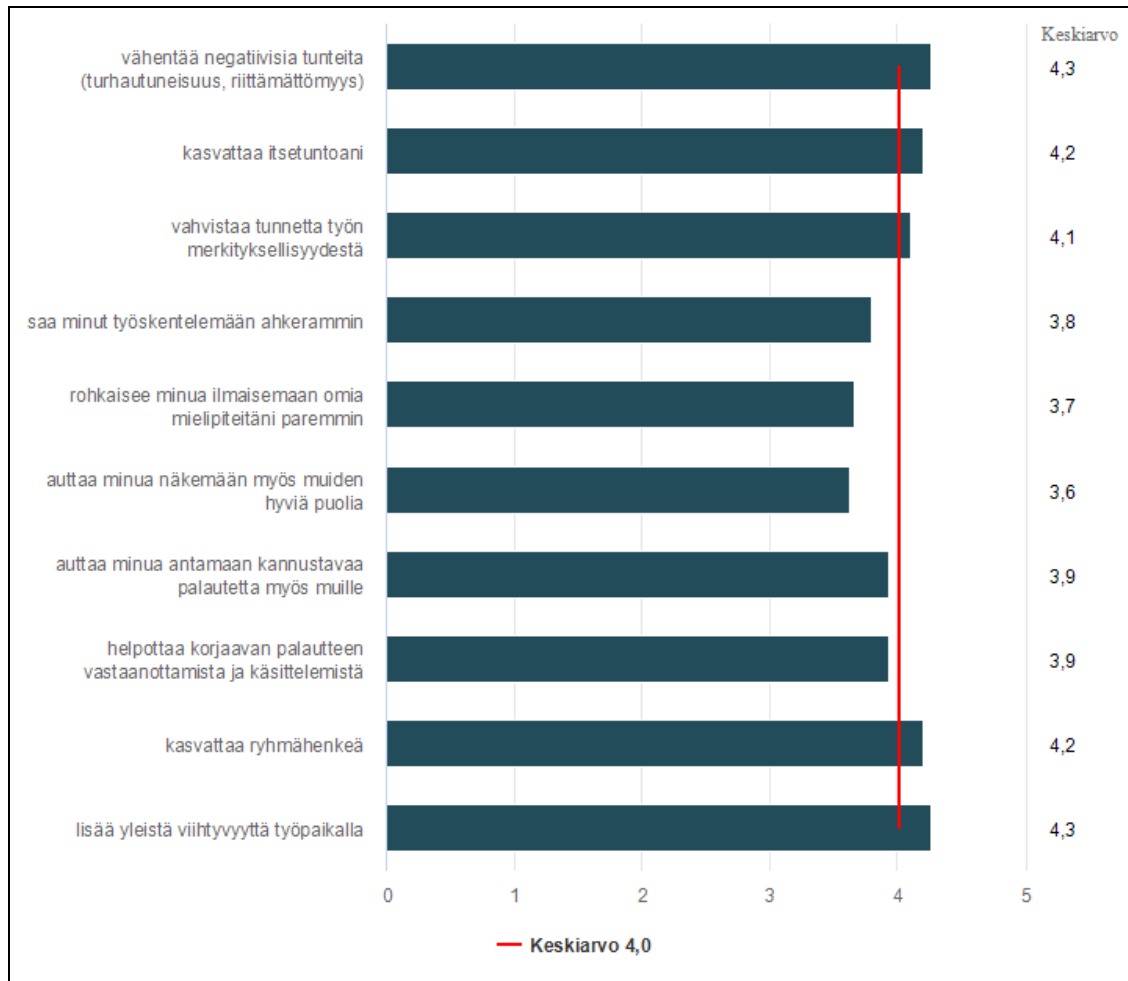
Taulukon 4 mukaan palautteen antamisen koettiin olevan enemmän helppoa kuin vaikeaa. Kukaan vastaajista ei kokenut palautteen antamisen olevan erittäin vaikeaa. Oman ryhmän jäsenille palautteen antaminen koettiin olevan helpointa. 9 vastaajaa koki sen olevan juuri oman ryhmän jäsenille erittäin helppoa. Yksi vastaaja koki palautteen antamisen olevan erittäin vaikeaa tutkinnan johtajalle samoin kuin lähiesimiehelle. Muutoin vastaukset jakaantuivat antamisen helppouden osalta melko tasaisesti.

Ikäryhmittäin vertaillen yli 50-vuotiaat kokivat palautteen antamisen olevan lähestulkoon erittäin helppoa (keskiarvo 4,7) oman ryhmän jäsenille, kun taas lähiesimiehille he kokivat sen olevan melko vaikeaa (keskiarvo 2,3). Kaikista helpoimmaksi lähiesimiehelle ja tutkinnanjohtajalle palautteenannon kokivat 41–50-vuotiaat.

8.6 Kannustavan palautteen vaikutus työhyvinvointiin

Kannustavan palautteen vaikutusta työhyvinvointiin tutkittiin esittämällä poliiseille väittämiä. Vastaajille esitettiin väittäminä kannustavan palautteen vaikutuksia työhyvinvointiin ja heitä pyydettiin vastaamaan väittämiin asteikolla 1-5 seuraavasti: 1 = täysin eri mieltä, 2 = melko paljon eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = lähes samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Kannustavan palautteen saaminen:



Kaavio 7. Kannustavan palautteen vaikutus työhyvinvointiin.

Kaavio 7 esittää, millainen vaikutus kannustavalla palautteella on vastaajien työhyvinvointiin. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4, mikä kertoo vastaajien olleen keskimäärin melko samaa mieltä väittämien kanssa. Eniten kannustavan palautteen koettiin vaikuttavan negatiivisten tunteiden vähenemiseen ja yleisen viihtyvyyden lisääntymiseen työpaikalla. 47 % vastaajista oli täysin samaa mieltä sen kanssa, että kannustava palaute vähentää negatiivisia tunteita ja sen kanssa, että kannustava palaute kasvattaa ryhmähenkeä.

50 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että kannustava palaute lisää yleistä viihtyvyyttä työpaikalla. Vähiten kannustavan palautteen saannilla koettiin olevan merkitystä siihen, että kannustava palaute auttaisi vastaajaa näkemään myös muiden hyviä puolia ja siihen, että kannustava palaute rohkaisi vastaajaa ilmaisemaan omia mielipiteitään paremmin. Silti myös niiden väitteiden keskiarvot olivat 3,6 ja 3,7, mikä tarkoittaa vastaajien kuitenkin olleen väitteiden kanssa enemmän samaa kuin eri mieltä.

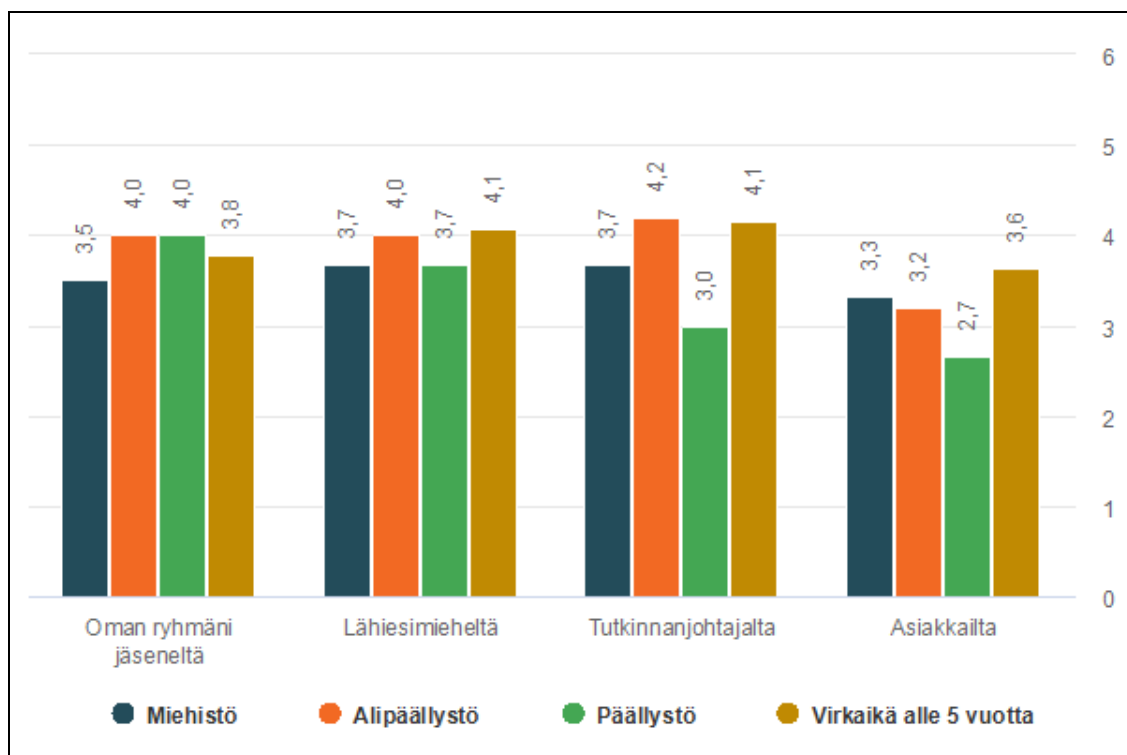
Palautteen antoon liittyen 17/30 vastaajaa koki kannustavan palautteen auttavan melko paljon vastaajaa antamaan kannustavaa palautetta myös muille ja 16/30 vastaajaa koki kannustavan palautteen helpottavan melko paljon korjaavan palautteen vastaanottamista ja käsittelemistä.

Ikäryhmiä vertaillen tässä kysymyksessä erot olivat kaikista suurimmat eri ikäryhmien välillä. Kymmenestä väittämästä kahdeksassa yli 50- vuotiaat kokivat olevansa väittämän kanssa melko paljon eri mieltä ja kahdessa ei samaa eikä eri mieltä. Heidän vastaustensa keskiarvo oli 2,5, mikä kertoo, että kannustavalla palautteella on melko vähän vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa yleensäkin. Suurimmat erot yksittäisten väittämien välillä ikäryhmittäin olivat väittämässä ”Kannustavan palautteen saaminen vähentää negatiivisia tunteita” (yli 50- vuotiaiden keskiarvo 2,3 ja 41–50- vuotiaiden keskiarvo 4,8) ja ”Kannustava palaute kasvattaa ryhmähenkeä” (yli 50- vuotiaiden keskiarvo 2,0 ja 21–30- vuotiaiden 4,5).

8.7 Palautekulttuurin kehittäminen

Palautekulttuurin kehittämistä tutkittiin kysymällä vastaajilta, kuinka usein he toivoisivat saavansa palautetta oman ryhmänsä jäseniltä, lähiesimieheltä ja tutkinnanjohtajalta.

Kyselyssä pyydettiin vastaajaa vastaamaan kysymykseen asteikolla 1-6 seuraavasti: vastaaja 1= ei toivo saavansa palautetta, palautetta toivotaan saavan 2 = harvemmin kuin kerran kuukaudessa, 3= kerran kuukaudessa, 4= 2-3 kertaa kuukaudessa, 5= 1-2 kertaa viikossa, 6= päivittäin.



Kaavio 8 Toiveet palautteen saannin määrästä.

Kaavio 8 esittää vastaajien toiveita palautteen saannin määrästä. Kaavio kertoo, että vastaajat toivoivat saavansa palautetta huomattavasti enemmän kuin mitä he sitä saavat. Tässä kaaviossa mukana on myös asiakkailta saatu palaute, mikä kertoo, että myös asiakkailta toivotaan palautetta, mutta kuitenkin vähemmän kuin muilta kohderyhmiltä. Yleisesti ottaen palautetta toivottiin saatavan keskimäärin 2–3 kertaa kuussa. Huomionarvoista on, että varsinkin alipäällystö toivoi saavansa palautetta huomattavasti enemmän, kuin he sitä saavat.

Ikäryhmittäin vertailtuna huomionarvoista on, että tässäkin kysymyksessä yli 50-vuotiaat erottuivat muista ikäryhmistä, mutta eivät merkittävästi. He kuitenkin toivoivat saavansa vähiten palautetta, kun taas eniten sitä toivoivat saavansa 31–40-vuotiaat.

Palautekulttuurin kehittämiseen liittyen poliiseilta kysyttiin myös, kuinka paljon heille merkitsee palautteen saanti ryhmänsä jäseniltä, lähiesimieheltä, tutkinnanjohtajalta ja asiakkailta.

Kyselyssä pyydettiin vastaajaa vastaamaan kysymykseen asteikolla 1-5 seuraavasti: palautteen saaminen merkitsee vastaajalle 1= erittäin vähän, 2 = melko vähän, 3= on merkityksetön, 4= melko paljon, 5= erittäin paljon.

	erittäin vähän	melko vähän	ei merkitystä	melko paljon	erittäin paljon	keskiarvo
Oman ryhmäni jäseniltä	0 %	14 %	3 %	50 %	33 %	4,0
Lähiesimieheltä	0 %	7 %	0 %	56 %	37 %	4,2
Tutkinnanjohtajalta	0 %	10 %	0 %	53 %	37 %	4,2
Asiakkaalta	3 %	20 %	13 %	44 %	20 %	3,6

Taulukko 5. Palautteen saannin merkitys vastaajalle.

Taulukko 1 kertoo, että palautteen saaminen on lähes yhtä merkityksellistä sekä oman ryhmän jäseneltä, lähiesimieheltä että tutkinnanjohtajalta. Asiakkaalta saamalla palautteella on myös oma merkityksensä, mutta ei samanlainen kuin muilla ryhmillä. 80–90 % vastaajista koki, että palautteen saaminen työyhteisön jäseneltä merkitsee melko paljon tai erittäin paljon. Asiakkaiden osalta luku oli 56 %, joten silläkin koettiin olevan merkitystä.

Ikäryhmittäin vertailtuna vähiten merkitystä palautteen saannilla oli yli 50-vuotiaille vastaajille. Yksikään heistä ei vastannut sen merkitsevän erittäin paljon oman ryhmän jäseneltä, lähiesimieheltä

eikä tutkinnanjohtajalta, kun taas 21–30-vuotiaista ja 31–40-vuotiaista 100 % kertoi palautteen merkitsevän oman ryhmän jäseneltä, lähiesimieheltä tai tutkinnanjohtajalta joko melko paljon tai erittäin paljon. 41–50-vuotiaiden osalta edellä mainittu lukema oli 82 %.

Avoimilla kysymyksillä vastaajilta tiedusteltiin, mistä asioista vastaajat toivoivat saavansa nykyistä enemmän palautetta. Miehistön osalta noin 1/3 toivoi saavansa kannustavaa palautetta yleensäkin hyvin tehdystä työstä, 1/3 ei osannut sanoa, mistä asioista toivoisivat kannustavaa palautetta ja 1/3 vastasi, että toivoisivat saavansa kannustavaa palautetta mistä vaan, kunhan sitä edes jostain saivat. Seuraavassa muutama vastaus toiveista kannustavan palautteen saamiseen liittyen:

”Jos on hoitanut työnsä hyvin, niin kiva jos ohimennen kuulee silloin tällöin, että jatka samaan malliin. Jos ei tule minkäänlaista palautetta, ei voi tietää, tekeekö asiat, miten päin.”

”en oikein tiedä, ehkä siihen on tottunut, että sitä ei ehkä aina niin saa niin ei sitä kaipakaan, ehkä johonkin onnistumisiin”

”kaikista asioista, joissa siihen on oikeasti aihetta, oli se sitten iso tai pieni asia.”

”Toivoisin, että palaute niin hyvä kuin rakentavakin annettaisiin, kun siihen on aihetta. Lähinnä varmaan on se, että pitäisi vain avata suunsa ja sanoa”

Korjaavaa palautetta miehistön jäsenet toivoivat saavansa mistä vaan. Muutamassa vastauksessa mainittiin työn jälki, virheet ja tehottomuus. Muutama vastaaja ei osannut eritellä, mistä asioista toivoisi palautetta. Yli puolet vastaajista sanoi, että palautteen sisällöllä ei ole merkitystä, kunhan sitä vaan saisi. Seuraavassa muutama vastaus toiveista korjaavan palautteen saamiseen liittyen:

”Jos tekee joitakin asioita väärin, niin saman tien suora palaute kaunistelematta, että voi korjata omia toimintatapoja, jos näin on tarve. Enpä koe tekeväni asioita väärin tai huonosti, kun ei ole tullut palautetta, niin vaikea yksilöidä jotakin yhtä asiaa mistä haluaisi korjaavaa palautetta”

”kaikista työhön liittyvistä asioista, joissa itselläni on parannettavaa ja kehitettävää”

”Aina, kun on aihetta. Mieluummin kuulisin, ja suoraan kuin olisin kuulematta. Toivon saavani heti korjaavaa palautetta, jos jonkun mielestä joku toimintatapani on väärä.”

”En välttämättä tiedä tekeväni työtä hyvin tai huonosti jos joku ei anna siitä palautetta.”

”Kaikista havaituista puutteista/korjattavista asioista, pienistäkin. Muuten ei ole mahdollista kehittyä”

”Kaikesta, josta koetaan tarpeelliseksi antaa, Korjaava palaute antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa oikeaan suuntaan”

Alipäälylystään kuuluvat kaipasivat kannustavaa palautetta yleensäkin hyvin tehdystä työstä sekä työkuormasta selviytymisestä. Yksi vastaajista kertoi kaipaavansa palautetta siitä, kuinka hänet nähdään osana työyhteisöä sekä omista henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Korjaavaa palautetta he toivoivat yleensäkin korjattavista asioista, työn kehittämisestä ja teknisestä suorittamisesta, puutteellisista toimenpiteistä ja epäkäytännöllisistä toimintatavoista.

Päälylystön edustajat kaipasivat kannustavaa palautetta yleensäkin onnistumisista, ahkeruudesta, hyvin tehdystä työstä, joustavuudesta ja työhön sitoutumisesta. Lisäksi yksi vastaajista koki kaipaavansa enemmän palautetta syyttäjältä sekä hyvin että huonosti tehdystä työstä. Korjaavaa palautetta he kaipasivat yleensäkin kaikesta tehdystä työstä, jotta kehittymistä olisi mahdollista tapahtua.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä selvitettiin, mitä muutoksia vastaaja toivoisi yleisesti palautekulttuuriin työpaikalla, jotta vaikutus olisi työhyvinvointia lisäävä. Kysymys esitettiin avoimena kysymyksenä. Kolme vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen, joten vastauksia saatiin yhteensä 27 kappaletta. Vastaajista 21 oli sitä mieltä, että palauteen antamista pitäisi lisätä. 4 vastaajaa koki, että palautekäytänteet ovat hyvät eikä muutoksia kaivata. 2 vastaajaa vastasi juttupaineen olevan niin suuri, ettei siihen voi palautteella vaikuttaa. Vastaajista, jotka toivoivat lisää palautetta 14 vastasi kaipaavansa yleensä lisää sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta ja 7 vastaajaa toivoi palautekulttuurin kehittyvän enemmän avoimeen keskustelun suuntaan. Seuraavassa esimerkkejä vastauksista palautteen lisäämiseksi:

”Palautetta ei oikeastaan voi antaa liikaa, joten sitä toivon lisää. Nykyisessä ruuhkautuneessa tutkintatilanteessa tosin ymmärrettävästi henkilöstö keskittyy selviämään itsellä hoidettavana olevista jutuista, mikä vähentää ylipäätään vuorovaikutusta.”

”Avoin palautekulttuuri toimisi mielestäni hyvin. Tietenkin on asioita, kun palaute pitää antaa kahden kesken. Pienistäkin asioista palautteen saaminen parantaa työilmapiiriä ja sitä kautta työhyvinvointia ja viihtyvyyttä työpaikalla.”

”Varmaan enemmän kannustusta ja tsemppaamista, mutta ei sitäkään ihan joka päivä / viikko”

”Henkilökohtaista palautetta korjaavaa ja kannustavaa voisi saada enemmän esimies tasolta”

”Ehkäpä sitä palautetta pitäisi ruveta antamaan, edes joskus.”

”Palautteen antaminen on aina vaikeaa, vanha sanonta ei se mitä sanoo vaan se, miten sen sanoo, pätee edelleenkin. Olen aina toivonut avoimuutta ja toivon sitä edelleenkin. On helpompia, kun sanotaan eikä tarvitse arvailla. Hyvän palautteen antamisesta ja saamisesta jää hyvä mieli. Asioiden, juuri niiden hyvien, ei tarvitse olla aina isoja, pienestäkin hyvästä voi sanoa ja se on tapa lisätä myös hyvää henkeä. Se on osa toisen huomioimista ja arvostamista. Jos jokin ei mene oikein, on parempi sanoa kuin juuruta selän takana. Sanominen vain vaatii rohkeutta, siksi se on monesti helpompi jättää tekemättä. Toivoisin rohkeutta rakentavaan palautteeseen ja hyvän huomioimista.”

”Tilaisuuksia/järjestelmiä/mahdollisuuksia palautteen antoon tulisi kehittää ja palautetta tulisi kannustaa antamaan. Edelleen vallitsee kulttuuri, jossa palautetta ei anneta (tarkoittaa että menee ihan hyvin) tai sitten annetaan palaute epäonnistumisesta...”

”Yleisesti palautetta annetaan aika vähän suomalaisessa kulttuurissa, varsinkin positiivista. Tutkinnassa työmäärä on erittäin suuri, jolloin ajatukset ovat monilla vain omasta työstä suoriutumisen suhteen. Tällöin on vaikea saada tilaa ajatuksille muiden työnteosta ja heille palautteen antamisesta. Toisten työn puutteita valitetaan työkavereille silloin, kun kohdehenkilö ei ole itse paikalla. Joskus korjaavan palautteen antaminen voi tuntua vaikealta, jos henkilö ei ole läheinen työyhteisössä, koska ei tiedä miten kohde vastaanottaa palautteen -> suuttuuko vai osaako ottaa vastaan rakentavasti.”

”Avoin keskustelu kaikista asioista, sekä positiivisista että negatiivisista. Korjaavan palautteen antotavan miettiminen, sähköpostin käyttö ei usein ole oikea tapa vaan henkilökohtainen keskustelu.”

”Palaute keskustelut tutkinnanjohtajan ja ryhmän johtajan kanssa olisivat aiheellisia. Ryhmän keskinäiset palaverit juttuvuoropalaverien ulkopuolellakin olisi hyvästä.”

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista sekä pyritään vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, jotka olivat seuraavat:

1. Millaiset ovat työyhteisön palautekäytänteet?
2. Mahdollistaako työyhteisön työilmapiiri avoimen palautekulttuurin?

3. Miten palaute vaikuttaa työhyvinvointiin?
4. Miten palautekulttuuria voisi kehittää työhyvinvointia tukevaksi?

Työssä tutkimusaineisto kerättiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Kyselylomake lähetettiin 37:n Jyväskylän perustutkinnassa työskentelevän poliisimiehen virkasähköpostiin ja vastausprosentiksi saatiin 80 %. Kyselylomake sisälsi yhteensä 31 kysymystä, joista suurin osa oli monivalintakysymyksiä. Lisäksi kyselyssä oli muutama avoin kysymys. Vastausten analysoinnin jälkeen voidaan todeta, että kyselyllä saatiin hyvin vastauksia kaikkiin tutkinta kysymyksiin.

9.1 Työyhteisön palautekäytänteet

Asioiden kehittäminen alkaa nykytilan tunnistamisesta. Myös palautekulttuurin kehittäminen etenee samojen vaiheiden kautta kuin muidenkin asioiden kehittäminen työyhteisössä. Ilman pohjatietoja asioita ei voida kehittää.

Ensimmäinen tutkintakysymys olikin selvittää työyhteisön palautekäytänteitä eli kuinka usein ja millaista palautetta työyhteisön jäsenet antavat toisilleen sekä saavat toisiltaan. Kyselyllä selvitettiin erikseen sekä kannustavan että korjaavan palautteen määrää ja laatua. Lisäksi kyselyllä selvitettiin miten ja millaisissa tilanteissa vastaajat ovat saaneet palautetta. Kyselyn taustakysymyksissä kysyttiin yhtenä kysymyksenä vastaajan virka-asemaa ja yhtenä kysymyksenä virkaikää. Näitä käytettiin taustamuuttujina tähän tutkintakysymykseen vastausta etsiessä. Nykytutkimusten mukaan vertaisilta saatu palaute koetaan yhtä tärkeänä kuin esimieheltä saatu palaute, joten kyselyllä selvitettiin myös palautteen antajan virka-asemaa. Kysymyksillä selvitettiin työyhteisön toimintamallia antaa, pyytää ja saada palautetta.

Nykyteorian mukaan jatkuva palautteen antaminen työyhteisön sisällä edistää avointa työilmapiiriä ja helpottaa jokapäiväisessä arjessa vaikeimpienkin asioiden esille ottamista. Kun kaikki työntekijät asemastaan riippumatta uskaltavat, haluavat ja osaavat antaa palautetta, kaikki tietävät parhaiten missä he ovat onnistuneet tai missä on kehitettävää.

Tämän kyselyn perusteella ja eri vastausryhmiä toisiinsa vertaamalla voidaan todeta, että lähiesimiehet antavat palautetta alaisilleen keskimertoa vähemmän, kun taas tutkinnanjohtajat ja oman ryhmän vertaiset poliisimiehet antavat kannustavaa palautetta keskimertoa enemmän. Eniten korjaavaa kuten myös aiemmin todettuna kannustavaa palautetta koettiin annettavan tutkinnanjohtajien ja ryhmäläisten välillä.

Kyselyn perusteella vastaajat kokivat antavansa vähiten korjaavaa palautetta lähiesimiehille ja kaikki vertailuryhmät kokivat antaneensa sitä eniten oman ryhmän jäsenille. Positiivista on, että palaute liikkuu kuitenkin työyhteisössä moneen suuntaan miehistön, alipäällösten ja päällösten välillä

vaikka palautteen määrässä olikin eroja. Nykyteorian mukaan monille työkavereilta saatu palaute onkin jopa tärkeämpää kuin esimiehiltä saatu, koska työkavereiden kanssa usein työskennellään tiiviimmin. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat myös tätä väitettä.

Palautteen antoa käsittelevän teorian mukaan palautteenannon painopiste tulisi olla selkeästi korjaavan sijaan kannustamisessa. Perussäännön mukaan palautetta pitäisi saada huomattavasti enemmän onnistumisista kuin epäonnistumisista.

Kyselyyn vastaajat kertoivat saavansa kannustavaa palautetta keskimäärin 1–2 kertaa kuukaudessa ja korjaavaa palautetta hieman harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että palautteen saaminen ei ole työyhteisössä jatkuvaa. Vaikka ”*jatkuva*” sanan määrittely ei olekaan yksinkertaista, niin epäilemättä se tarkoittaa kuitenkin enemmän kuin 1–2 kertaa kuukaudessa annettua palautetta. Positiivista vastauksissa on kuitenkin se, että kannustavaa palautetta saatiin edes hieman enemmän kuin korjaavaa.

Nykyaikana moni nuori on tottunut jo pienestä pitäen arvioimaan omaa työtään ja toimintatapojaan päiväkodeissa ja koulumaailmassa käymällä erilaisia palautekeskusteluja, joten virkailtään nuorempien poliisien vastauksia tarkasteltiin erikseen.

Vastausten mukaan alle 5 vuotta virassa olleet poliisimiehet saivat muita enemmän kannustavaa palautetta, mikä on positiivinen asia heidän työhyvinvointinsa kannalta. Toisaalta kuitenkin alle 5 vuotta virassa olleet eivät saaneet korjaavaa palautetta enemmän kuin miehistö yleensä, vaan heidän keskiarvonsa oli jopa hieman pienempi kuin keskivertovastaajan, joten sen voidaan todeta olevan negatiivinen asia heidän ammattitaitonsa kehittymisen kannalta.

Teorian mukaan palautteen annossa on erittäin tärkeää kohdistaa palaute juuri oikealle henkilölle, suoraan ja henkilökohtaisesti, jolloin palautteen vaikutukset kohdistuvat oikeaan henkilöön. Teorian mukaan moni myös haluaa saada palautteen henkilökohtaisesti, koska suomalaiset ovat edelleen tyypillisesti huonoja myös vastaanottamaan palautetta. Valtaosa vastaajista kertoi saaneensa sekä kannustavaa että korjaavaa palautetta eniten kahden kesken. Vain muutama kertoi saaneensa sitä ryhmä- tai kahvihuoneessa muiden kuulleena, kehityskeskustelussa tai sähköpostitse. Toisaalta tässä yhteydessä lienee syytä pohtia, että olisiko palautteen antaminen myös muuten kuin kahden kesken hyödyllistä palautteenannon lisäämiseksi. Kuten teoriaosuudessa todettiin, palautteenannon kuuleminen voi vaikuttaa siihen, että sitä aletaan antamaan myös yleisesti lisää.

Tiivistettynä voidaan todeta, että palautetta saadaan kyselyn kohteena olevissa työyhteisöissä enintään 1–2 kertaa kuukaudessa, jota itse pidän melko vähäisenä. Hyvänä asiana pidän sitä, että palaute annetaan pääsääntöisesti kahden kesken vastaajien toiveiden mukaisesti sekä sitä, että

kannustavan palautteen määrä on edes hivenen suurempi kuin korjaavan. Huolestuttavaa sitä vastoin on kiistatta seikka, että palaute lähiesimiehen ja alaisten välillä oli vastaajien mukaan kaikista vähäisintä. Alipäälystön ja päälystön edustajista jokainen koki lähiesimieheltä saadun palautteen kuitenkin merkitsevän melko paljon. Miehistön edustajista 41 % koki lähiesimieheltä saadun palautteen merkitsevän melko paljon ja 50 % erittäin paljon.

9.2 Työyhteisön ilmapiiri avoimen palautekulttuurin mahdollistajana

Seuraavaksi selvitettiin, mahdollistaako nykyinen työilmapiiri avoimen palautekulttuurin. Tähän tutkintakysymykseen liittyen selvitettiin myös vuorovaikutussuhteita esimiehen kanssa erilaisin väittämien, koska tällä on teoriansikin mukaan merkittävä vaikutus koko työilmapiiriin. Kyselyyn osallistuneet poliisit työskentelevät kolmessa eri tutkintaryhmässä ja muodostavat kolme pientä työyhteisöä. Tässä tutkintakysymyksessä vertaillaan kolmea ryhmää keskenään, mutta myös kokonaisuutteen otetaan kantaa.

Avoin keskustelukulttuuri on monen teorian mukaan yksi terveen työyhteisön tärkeimmistä tunnuspiirteistä. Muita tärkeitä piirteitä ovat muun muassa erilaisuuden hyväksyminen, yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sitoutuminen, säännöllisen palautteen jakaminen, turvallisuuden tunne sekä luottamus työyhteisön jäsenten välillä. Terveessä työyhteisössä vallitsee luottamukseen ja avoimuuteen perustuva työilmapiiri, jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista. Palautteesta puhuttaessa turvallinen työympäristö nousee monien teorioiden mukaan avainasemaan. Turvallinen työyhteisö onkin ensiarvoisen tärkeä edellytys sille, että palautetta uskalletaan ja halutaan antaa.

Parasta avoimutta on se, että kaikki voivat osallistua päivittäisiin keskusteluihin asemastaan ja työtehtävästään riippumatta.

Kyselyn perusteella ainakaan työilmapiiri ei ole este palautteen antamiselle tai saamiselle. Kyselyssä nimittäin esitettiin yhteensä 11 väittämää työilmapiiriin liittyen ja vastausten keskiarvo kaikissa ryhmissä oli 4,1 (asteikolla 1–5). Ryhmien väliset erot olivat melko pienet. Vastaajat kokivat olonsa turvalliseksi työpaikalla, eivät pelänneet epäonnistumista, kokivat voivansa olla omia itsejään työpaikalla sekä kokivat saavansa kunnioitusta. Pidän tätä erittäin tärkeänä seikkana, koska jos tulevaisuudessa esimerkiksi päätettäisi kehittää työyhteisön palautekulttuuria, ei työyhteisön ilmapiiri ainakaan olisi esteenä tälle seikalle.

Työilmapiirin myönteisyyttä palautteen antoon tutkittiin myös esittämällä väittämiä vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa, koska esimiehellä voidaan katsoa olevan avoimen palautekulttuurin ylläpitämisessä erityinen vastuu. Esimiehen vastuulla on myös varmistaa, että alaisilla on selkeät käsitykset sekä organisaation että henkilöön itseensä kohdistuneista tavoitteista. Näiden väitteiden

osalta erot olivat osassa väittämistä huomattavia eri ryhmien välillä. Ryhmässä A vastausten keskiarvo oli 3,5, ryhmässä B 4,5 ja ryhmässä C 4,3, kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 4,1.

Kaikissa ryhmissä vastaajat olivat, muihin väittämiin verrattuna, keskivertoa enemmän samaa mieltä väittämän *”Minun on helppo lähestyä lähiesimiestäni”* kanssa, kun taas kaikkien vastausten keskiarvoon verrattuna huonoimmat pisteet sai väittämä *”Tiedän yleisesti, olenko onnistunut työssäni”*. Tämä väittämä on pitkälti liitännäinen palautteen saamiseen, joten tätä tulosta voidaan pitää väistämättä negatiivisena. Työntekijän on vaikea tai lähes mahdoton kehittyä tai jatkaa samaan malliin, jos ei tiedä onko onnistunut työssään.

Heikoin ryhmäkohtainen pistemäärä 2,8 oli A ryhmän vastauksissa väittämässä *”Lähiesimiehelläni on rohkeutta nostaa esille vaikeitakin asioita”* ja suurin pistemäärä 4,9 B ryhmän väittämässä *”Minun on helppo lähestyä esimiestäni”*.

Teorian mukaan turvallinen työilmapiiri mahdollistaa sen, että palautetta uskalletaan pyytää ja myös antaa. Palauteen pyytäminen onkin ensimmäinen askel lisätä palautteen antamista ja saamista työyhteisöissä, joissa palaute on vähäistä. Palauteen pyytämisessä merkityksellistä on pyytää palautetta henkilöltä asioista, joita itse pitää tärkeinä. Palauteen pyytäminen on luottamuksen osoittamista toista kohtaan ja se vaatii taustalle turvallisen työyhteisön. Samalla pyytäminen mahdollistaa palautteen antajalle tilaisuuden kehittää omia palautetaitojaan.

Kyselyyn vastanneet kokivat palautteen pyytämisen ja antamisen olevan hieman helpompaa kuin vaikeaa. Helpointa oli antaa oman ryhmän vertaisten kesken ja vaikeinta lähiesimiehen kanssa. Yksi vastaaja koki palautteen antamisen olevan erittäin vaikeaa tutkinnanjohtajalle samoin kuin lähiesimiehelle.

Työyhteisön ilmapiirin voidaan todeta ainakin osittain mahdollistavan avoimen palautekulttuurin. Ryhmien välillä oli joissain väittämässä huomattaviakin eroja, mutta kokonaisuutena katsoen asiat ovat enemmän hyvin kuin huonosti, eikä missään ryhmässä koettu olevan merkittäviä esteitä palautteen lisäämiseksi. Parhaat edellytykset ilmapiiri tarjosi palautteeseen omien vertaisen välillä ja huonoiten alaisen ja lähiesimiehen välillä.

Ikäryhmittäin vertailtuna yli 50-vuotiaat vastaajat erottuivat muista vastaajista merkittävästi. He kokivat saavansa muita vähemmän palautetta, mutta toisaalta he myös toivoivat saavansa sitä kaikista vähiten. Palauteen vaikutuksia tutkittaessa kannustavalla palautteella oli heille kaikista vähiten merkitystä eri väittämien kohdalla. Tämä ikäryhmä koki myös työilmapiirin työpaikalla eniten negatiivisena muihin ikäryhmiin verrattuna, kuten myös vuorovaikutussuhteen esimiehen kanssa. Toisaalta tässä ikäryhmässä vastaajia oli vain kolme, mikä tarkoittaa yhden vastauksen suurta merkitystä kokonaisuuden kannalta.

9.3 Kannustava palaute työhyvinvoinnin tukena

Seuraavaksi haettiin vastauksia siihen, mitä vaikutuksia kannustavalla palautteella on työhyvinvointiin. Kannustavan palautteen vaikutuksesta työhyvinvointiin on tutkittu paljon ja aiheesta on kirjoitettu lukuisia kirjoja. Selvää on, että kannustavalla palautteella on monia positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa vaikutuksia kyseltiin erilaisten väittämien kautta. Väittämiä oli yhteensä 10 ja vastaajia pyydettiin vastaamaan väitteisiin asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että teorian mukaisesti kannustava palaute vaikuttaa positiivisesti myös tutkittavien työyhteisöjen hyvinvointiin. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4, mikä kertoo vastaajien olleen keskimäärin melko samaa mieltä väittämien kanssa. Eniten kannustavan palautteen koettiin vaikuttavan negatiivisten tunteiden vähenemiseen ja yleisen viihtyvyyden lisääntymiseen työpaikalla. 50 % vastaajista arvioi kannustavan palautteen vaikuttavan erittäin paljon yleiseen viihtyvyyteen työpaikalla, 14 vastaajaa eli lähes puolet arvioi kannustavan palautteen vaikuttavan erittäin paljon ryhmähengen lisääntymiseen sekä negatiivisten tunteiden vähenemiseen.

Palautekulttuurin kehittämistä ajatellen pidän erittäin merkityksellisenä sitä, että 17 vastaajaa koki kannustavan palautteen auttavan melko paljon vastaajaa antamaan kannustavaa palautetta myös muille sekä sitä, että 16 vastaajaa koki kannustavan palautteen helpottavan melko paljon korjaavan palautteen vastaanottamista ja käsittelemistä. Tämä antaa jälleen tukea sille teorialle, että kuka tahansa voi olla aloitteen tekijä palautteenannon lisäämisessä ja näin ollen saada myös muut pikkuhiljaa mukaan tähän muutokseen.

Lukuisten positiivisten vaikutusten takia olisi mielenkiintoista tietää, mitkä ovat palautteen antamisen todelliset esteet vai ovatko työyhteisöt vain tyypillisiä suomalaisia työyhteisöjä, joissa vallitsee ”*pihtaamisen kulttuuri*” palautteen antoon liittyen.

9.4 Kohti palautekulttuurin kehittämistä

Viimeiseksi selvitettiin, miten palautekulttuuria voisi kehittää työhyvinvointia tukevaksi. Kuten edellä on mainittu useaan otteeseen, terveessä työyhteisössä vallitsee luottamukseen ja avoimuuteen perustuva työilmapiiri, jossa ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista. Terve ja hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä ja työtyytyväisyyttä. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen paranemiseen sekä työssä jaksamiseen ja vaikuttavat suoraan tuottavuuden, tuloksellisuuden ja laadun paranemiseen. Tervettä työyhteisöä siis kannattaa tavoitella. Henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi vaikuttaa myös organisaation imagoon houkuttelevana työpaikkana, mitä pidän myös erittäin tärkeänä asiana tänä päivänä, kun

työntekijöiden vaihtuvuus on erittäin suuri nimenomaan tässä tutkimuksessa mukana olevissa työyhteisöissä. Työhyvinvointia parantamalla voidaan todennäköisesti pidentää eläkeikää lähestyvien työuraa sekä vähentää työuupumusta ja siten nuorten työntekijöiden vaihtuvuutta tutkituissa työyhteisöissä.

Avoimilla kysymyksillä vastaajilta tiedusteltiin, mistä asioista vastaajat toivoivat saavansa nykyistä enemmän palautetta. Miehistön osalta noin 30 % vastaajista toivoi saavansa kannustavaa palautetta yleensäkin hyvin tehdystä työstä, 30 % ei osannut sanoa, mistä asioista toivoisivat kannustavaa palautetta ja 30 % vastasi, että toivoisivat saavansa kannustavaa palautetta mistä vaan, kunhan sitä edes jostain saisivat.

Suurin osa vastaajista toivoi yleensä ottaen saavansa korjaavaa palautetta mistä tahansa asiasta. Muutamassa vastauksessa mainittiin työn jälki, virheet ja tehottomuus. Yli puolet vastaajista sanoi, että palautteen sisällöllä ei ole merkitystä, kunhan sitä vaan saisi. Alipäällystön ja päällystön vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Vastaukset kertovat hyvin pitkälti jo aiemmin todettua; palautteen sisällöllä ei juurikaan ole merkitystä, vaan tärkeintä on, että sitä saadaan.

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä selvitettiin, mitä muutoksia vastaajat toivoisivat yleisesti palautteekulttuuriin työpaikalla, jotta sen vaikutus olisi työhyvinvointia lisäävä. Vastaukset ovat samankaltaisia aiempien vastausten kanssa. Valtaosa vastaajista toivoi siten määrällisesti lisää palautetta. Neljä vastaajaa koki, että palautekäytänteet ovat hyvät ja kaksi vastaajaa koki, että juttumäärän ollessa niin suuri, kuin se tällä hetkellä on, palautteella ei voida vaikuttaa työhyvinvointiin. Maininnan arvoista on mielestäni myös se, että seitsemän vastaajaa mainitsi erikseen avoimuuden kehittämiskohteina ja toivoi avoimuutta kaikkeen palautteen antoon työyhteisössä.

Vastausten perusteella voidaan siis todeta, että palautetta halutaan ja sitä kaivataan. Palautekulttuurin kehittäminen työhyvinvointia lisääväksi vaatii lähes kaikkien vastausten mukaan ainoastaan palautteen määrän lisäämistä. Palautteen sisällöllä ei tuntunut olevan läheskään niin suurta merkitystä. Eräs vastaaja kiteytti mielestäni asiat erittäin ytimekkäästi:

”Palautteen antaminen on aina vaikeaa, vanha sanonta ei se mitä sanoo vaan se, miten sen sanoo, pätee edelleenkin. Olen aina toivonut avoimuutta ja toivon sitä edelleenkin. On helpompi, kun sanotaan eikä tarvitse arvailla. Hyvän palautteen antamisesta ja saamisesta jää hyvä mieli. Asioiden, juuri noiden hyvien, ei tarvitse olla aina isoja, pienestäkin hyvästä voi sanoa ja se on tapa lisätä myös hyvää henkeä. Se on osa toisen huomioimista ja arvostamista. Jos jokin ei mene oikein, on parempi sanoa kuin juuruta selän takana. Sanominen vain vaatii rohkeutta, siksi se on monesti helpompi jättää tekemättä. Toivoisin rohkeutta rakentavaan palautteeseen ja hyvän huomioimista.”

10 POHDINTA

En ole aiemmin elämässäni tehnyt näin laajaa kirjallista työtä ja kieltämättä koen, että tämä oli iso ponnistus ja oppi tulevaisuutta ajatellen. Tiesin hyvin aikaisessa vaiheessa työni liittyvän jollain lailla työhyvinvointiin ja pian mukaan tuli myös palautteen anto, koska olen itse usein tehnyt havain- toja sen vähyydestä työpaikalla. Aloitin materiaalin hankkimisen ajoissa ja pian ongelmaksi muo- dostuikin materiaalin valtava määrä. Maailma näytti olevan pullollaan erilaisia kirjoja, lehtiartikke- leita ja tutkimuksia palautteen antamisesta ja työhyvinvoinnista. Vieläkin, työn loppumetreillä, vas- taani tulee mielenkiintoisia kirjoja ja artikkeleita palautteeseen ja työhyvinvointiin liittyen ja huo- maan harmittelevani, että juuri se lähde jäi lukematta. Tutkimuksen teon eri vaiheissa koin erittäin haasteelliseksi suuren materiaalin määrän ja sen rajaamisen.

Jouduin miettimään pitkään aiheen rajaamista ja sitä, minkä näkökulman tutkimukseeni haluaisin ottaa. Pitkän pohdinnan jälkeen päädyin selvittämään, kuinka työntekijät kokevat palautekulttuurin sekä palautteen ja työhyvinvoinnin yhteyden Jyväskylän poliisiaseman perustutkinnan ryhmissä. Halusin saada myös vastauksia siihen, millaisia kehittämismahdollisuuksia työntekijät näkevät pa- lautekulttuurissa omalla työpaikallaan. Työn tarkoituksena oli samalla löytää, sekä itselleni että muille esimiehille, työkaluja työhyvinvoinnin parantamiseksi palautteen avulla.

Tutkimusmenetelmät olivat itselleni myös täysin uusia asioita, joten senkään valinta ei ollut itses- tään selvyys. Lopulta kuitenkin päädyin kvantitatiiviseen tutkimukseen siitä syystä, että halusin saada vastauksia mahdollisimman monelta oman työyhteisöni jäseneltä ja päädyin tekemään kyse- lytutkimuksen Webropol- kyselytyökalun avulla.

Kysymyslomakkeen laatiminen oli yllätyksekseni yksi haasteellisimmista osioista tässä opinnäyte- työssä. Lomaketta testailtiin moneen kertaan ennen sen lähettämistä, mutta en silti tahtonut saada siitä mieluista. Lopulta lomakkeeseen oli tyydyttävä ja lähetettävä se eteenpäin, jotta työ valmistuisi ajallaan. Jälkikäteen mietittynä voin todeta, että lomake oli ehkä kuitenkin liian laaja ja lähes sa- moja kysymyksiä kysyttiin monista eri näkökulmista. Halusin joka tapauksessa saada lomakkeella vertailtavaa tietoa esimerkiksi virka-aseman, -iän ja eri tutkintaryhmien välillä ja sitä todellakin sain.

Toisaalta joidenkin kysymysten kysyminen eri näkökulmista voi lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa samojen asioiden kysyminen eri näkökulmista, ei tuottanut ristiriitaisia tulok- sia, joten sen voidaan osaltaan katsoa lisänneen tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa jouduin tosin toteamaan, että aikani ei riittäisi millään kaikkeen ennalta suunnittelemaani vertailuun, joten jouduin tekemään suurta karsintaa vertailussa ja pyrin parhaani mukaan löytämään kyselyn analysoinnissa kaikkein mielenkiintoisimmat asiat. Vertailin vastauksissa vaihtelevasti vastaajien virkaikä, virka-asemaa, tutkintaryhmää sekä vastaajien ikää. Koska taustakysymyksiä oli kyselyssä useita, olisi vertailua pystynyt tehdä loputtomiin. Paljon työtä ja aikaa vaati siis oleellisten erojen löytäminen jokaisessa erillisessä kysymyksessä taustamuuttujia vertaillessa. Oma aikansa meni toki myös Webropolin käytön ja tulosten analysoinnin opettelussa, koska oppiminen ei itselle ainakaan ollut niin yksinkertaista videoiden ja ohjekirjasten avulla, kuin että joku olisi opettanut työkalun käyttöä esim. oppitunnilla.

Tulosten analysointivaiheessa oikeastaan vasta tajusin, kuinka suuri osa vastaajista oli ollut poliisin virassa alle 5 vuotta ja se muodostuikin tärkeäksi taustamuuttujaksi monessa tutkittavassa asiassa. Laajan kyselylomakkeen ansioista voin kuitenkin todeta, että sain lomakkeen avulla erinomaisesti vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Tämä opinnäytetyö kertoi, että työyhteisössä palautteen määrä on huomattavasti vähäisempää kuin mitä työyhteisön jäsenet toivovat sen olevan. Tulokset kertovat, että nykyaikaisen palautekulttuurin mukaan palaute kuitenkin liikkuu työyhteisössä esimieheltä alaiselle, alaiselta esimiehelle ja työkaverilta työkaverille.

Tulokset kertovat myös sen, että palaute on kaikista vähäisintä alaisen ja esimiehen välillä, vaikka näin sen ei toivottaisi olevan. Toisaalta tutkimus kertoo myös sen, ettei mitään varsinaisia esteitä minkään työyhteisön työilmapiirissä ollut palautteen antamiselle. Merkittävää olivat erot ryhmien välillä liittyen kokemuksiin vuorovaikutuksista esimiehen kanssa.

Surullisena pidän sitä, kuinka vähän palautteella oli merkitystä yli 50-vuotiaille, koska osalla heistä on kuitenkin vielä paljon virkavuosia jäljellä ennen eläkeikää. Toisaalta tämä tulos kertoo siitä, että iältään vanhemmat ihmiset eivät ole tottuneet silloisessa koulumaailmassa ja työelämässään palautteen antamiseen tai yleensäkin tekemisen jatkuvaan arviointiin samalla lailla kuin nuoret, eivätkä sitä myöskään samanlailla kaipaa.

Käsitteenä palaute ei ole yksinkertainen. Yhdelle se tarkoittaa kehumista, toiselle käskyttämistä, kolmannelle neuvomista ja neljännelle ohjaamista. Yksi antaa palautetta rakentavasti, toinen korjaavasti, kolmas kannustavasti ja neljäs negatiivisesti. Tämä saattaa olla myös syynä palautteen vähäisyyteen. Tämän takia työpaikoilla olisi erittäin tärkeää keskustella, mitä palaute on ja mitä sillä tavoitellaan.

Tässä työssä jäi selvittämättä, miksi palautetta annetaan niin vähän. Olisikin mielenkiintoista selvittää, mistä se johtuu. Kuten todettua, työilmapiiri ei antanut siihen viitteitä, mutta olisi erittäin tärkeää

tietää, onko sille olemassa kuitenkin joitakin esteitä, jotka eivät tulleet ilmi tässä tutkimuksessa vai onko työyhteisö vain tyypillinen palautevajeen omaava suomalainen työyhteisö. Tämä voisikin olla hyvä jatkotutkimuksen aihe.

Jälkeenpäin ajatellen Webropol- työkalu on niin käyttökelpoinen, että olisin voinut tehdä saman kyselyn myös valtakunnallisesti ja samalla saada tietoa, onko muissa poliisilaitoksissa sama tilanne palautteen antamisen suhteen. Toisaalta halusin tietoa oman työyhteisön tilanteesta ja sitä sain. Tutkimuksen olisi voinut suorittaa Jyväskylän poliisilaitoksella myös valvonta- ja hälytyssektorilla työskenteleville poliiseille ja näin ollen olisi saatu mielenkiintoista tietoa siitä, millainen palautekulttuuri heidän sektorillaan on.

Totean vielä sen, että aihetta miettiessäni olin ensin jättämässä esimiehet pois tutkimuksesta, mutta päädyin lopulta ottamaan heidät mukaan. Olen tyytyväinen siitä, koska katson sen tuoneen paljon lisäarvoa tähän tutkimukseen. Tulokset kertovat, että lähiesimieheltä saadaan palautetta vähiten, vaikka sen merkitys teoriankin mukaan on huomattava, varsinkin kun asiaa tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Voisiko esimiestä siis kannustaa palautteen antoon antamalla hänelle palautetta, pyytämällä sitä tai antamalla muille palautetta hänen kuullen?

Poliisin pitkään jatkunut puhe resurssien vähyydestä ja poliisien uupumuksesta työtaakan alla antaa aihetta miettiä, voisiko meistä jokainen vaikuttaa työkaverin työhyvinvointiin edes pikkuisen. Moni poliisi on päätenyt vaihtamaan alaa ja yhtä moni pyrkii pois peruspoliisin työstä, erikoistehtäviin, työtaakan kevenemisen toivossa. Kuitenkin suuri osa on jäänyt ja tulee jäämään perustehtävien pariin työuransa loppuun saakka.

Toivon, että tämä työ tavoittaisi työyhteisössän usean vastaajan ja antaisi heille aihetta pysähtyä, vaikka vain hetkeksi miettimään omia toimintatapojaan osana työyhteisön palautekulttuuria. Voisiko palautteen antamiseen lisääminen lähteä liikkeelle yhden vastaajan kommentista: *”Tilaisuuksia/järjestelmiä/mahdollisuuksia palautteen antoon tulisi kehittää ja palautetta tulisi kannustaa antamaan.”*

Uskon, että suurin osa meistä haluaa työskennellä työyhteisössä, jossa työntekijät voivat hyvin ja ovat sitoutuneita, tyytyväisiä sekä motivoituneita työntekijöitä. Harva meistä voi vaikuttaa resursseihin, mutta toisten huomioimiseen esimerkiksi kannustavan ja korjaavan palautteen antamisen avulla voi.

Palaute on ehdoton edellytys kehittymiselle ja oppimiselle. Se on välittämisen ja toisen kunnioituksen osoittamista. Toivon, että tämä työ herättää keskustelua ja saa työyhteisömme ottamaan edes pienen askeleen *”pihtaamiskulttuurista”* kohti *”anteliaisuuskulttuuria.”*

LÄHTEET

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

Aalto, M. 2004: Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Helsinki. My Generation Oy.

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S 2014: Palaute kuuluu kaikille.

Berlin, S. 2008: Innostava, lannistava, helpottava palaute- alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.

Berlin, S. 2019: Palkitseva työ. Helsinki. Kauppakamari.

Dufva, M. 2021: Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Artikkel. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa>. Luettu 1.8.2022.

Eerikäinen, M. 2019: Pari sanaa palautteesta. Artikkel. Luettavissa: <https://www.palkeet.fi/ajankoh-taista/pari-sanaa-palautteesta.html>. Luettu 15.4.2022.

Heikkilä, T. 2014: Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Juurakko-Vesikko N. 2022: Anna palautetta, ehkäise työuupumusta ja lisää työhyvinvointia! Poliisi & Oikeus, Suomen poliisijärjestöjen liiton jäsenlehti 2022:1.

Kananen, J. 2011: Kvantti- kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

Kananen, J. 2015: opinnäytetyön kirjoittajan opas- näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja.

Kauhanen, J. 2016: Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki. Kauppakamari.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022: Henkilöstöjohtamisen moninaisuus- ajateltua, koettua- tutkittua. Helsinki. Oppian.

Laaksonen, Hannele 2021: Palaute hyödyttää sekä yksilöä että työyhteisöä. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/palaute-hyodyttaa-seka-yksiloa-etta-tyoyhteisoa/>. Luettu 30.7.2022.

Lehtinen, E. 2017: Ilman palautetta ihmiset nahistuvat ja työyhteisön kehittäminen kuihtuu. Blogikirjoitus. Luettavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2017/03/06/ilman-palautetta-ihmiset-nahistuvat-ja-tyoyhteison-kehittaminen-kuihtuu/>. Luettu 6.6.2022.

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

Määttä, E. 2022: Mitä ovat tunnetaidot, palautekulttuuri ja miksi se on tärkeää. Blogikirjoitus. Luettavissa: <https://essimaatta.com/blogi/mit-ovat-tunnetaidot-palautekulttuuri-ja-miksi-se-on-trke>. Luettu: 14.9.2022.

Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022: Suoraa palautetta! Helsinki. Alma Talent.

Patanen, M. & Kauppila, V. 2020: Poliisin psyykkinen työhyvinvointi ja työssä jaksaminen- katsaus AMK- aikana tehtyihin opinnäytetöihin. Poliisiammattikorkeakoulu. AMK- opinnäytetyö.

Ranne, J. 2014: Anna vaikuttaa. Helsinki. Ai-ai Kustannus.

Rinne, J. 2020: Suomen poliisijärjestöjen Liitto: SPJL:n jäsenistä 58 % kertoo työviihtyvyyden heikentyneen- työmäärä kasvaa, henkilöstö vähenee ja väkivallan määrä kentällä kasvaa. Akava. Uutisia Akavan liitosta. Luettavissa: <https://akava.fi/liittouutiset/suomen-poliisijarjestojen-liitto-spjln-jasenista-58-kertoo-tyoviihtyvyyden-heikentyneen-tyomaara-kasvaa-henkilosto-vahenee-ja-vakivalta-kentalla-lisaantyy/>. Luettu: 1.9.2022.

Ristikangas, M-R. & Lönnroth, A. & Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021: Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki. Alma Talent Oy.

Rytikangas, I. 2011: Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Saari, T. & Ellonen, N. 2020: Kauanko uupuneet poliisit jaksavat huolehtia yleisestä turvallisuudesta. Blogikirjoitus. Yhteiskunnallisen hyvinvointitutkimuksen lehti (YP). Luettavissa: <https://blogi.yplehti.fi/kauanko-uupuneet-poliisit-jaksavat-huolehtia-yleisesta-turvallisuudesta/>. Luettu: 18.9.2022.

Sarkkinen, M. 2017: Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. Luettu 12.3.2022.

Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017: Palautemestari. Espoo.

Turtola, K. 2019: Poliiseilla on liian kova työtaakka. Yle Uutiset. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10909465>. Luettu: 8.9.2022.

Työterveyslaitos 2022: Työn tuunaaminen. Artikkelit. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu/tyon-tuunaaminen>. Luettu 1.10.2022.

Työterveyslaitos 2021: Työelämän seuraava vaihe vaatii tutkimustietoa ja laajaa yhteistyötä. Tiedote. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-kehittamisen-seuraava-vaihe-vaatii-tutkimustietoa-ja-laajaa-yhteistyota>. Luettu 25.7.2022.

Viitala, R. 2021: Henkilöstöjohtaminen- keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki. Edita.

Västilä, T. 2021: Tiesitkö, että missä tahansa ammatissa voi innostua toden teolla. Luettavissa: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/tiesitko-etta-missa-tahansa-ammatissa-voi-innostua-toden-teolla-tyon-imu-voi-tarttua-sinuunkin-ja-yksi-tekija-on-sen-tarkein-lahde/>. Luettu 2.9.2022.

LIITTEET

LIITE 1

SAATEKIRJE KYSELYN LIITTEEKSI

Hei,

Suoritan Poliisiammattikorkeakoulussa AMK-muuntokoulutusta osana YAMK opintoja ja teen opinnäytetyötäni palautteen merkityksestä työhyvinvointiin. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää Jyväskylän perustutkinnan ryhmien (JKLREK, JKLTUT1, JKLTUT2) palautekäytäntöjä. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, millainen työyhteisön palautekulttuuri on, miten palautekulttuuria voisi kehittää ja miten palautteella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Vastaamiseen kuluu aikaa n.15 minuuttia. Kysely on avoinna kaksi viikkoa xx.xx.2022 saakka.

Vastauksia tullaan säilyttämään tietoturva-asiat huomioiden ja ne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaajien henkilötietoja ei kysytä lomakkeessa. Tulokset raportoidaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan. Vastauksia käytetään vain tätä opinnäytetyötä varten ja vastaukset hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Tutkimuslupa on haettu Sisä-Suomen poliisilaitokselta.

Vastaamalla kyselyyn, annat suostumuksen tutkimukseen osallistumiselle ja vastauksia koskevien tietojen julkaisemiseen opinnäytetyössä. Samalla annat luvan hyödyntää vastauksiasi esimiestyössä sekä palautekulttuurin ja työhyvinvoinnin kehittämisessä omassa työyhteisössäsi. Jokainen vastaus on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta.

Mikäli sinulla on kysymyksiä tutkimukseen liittyen, voit olla yhteydessä opinnäytetyön tekijään.

Kyselyyn voit vastata alla olevan linkin kautta:

Linkki kyselyyn.


Kiitos osallistumisestasi.

Miia Mäkelä

miia.makela@poliisi.fi, miia.makela@edu.polamk.fi

KYSELYLOMAKE WEBROPOL

Palautteen avulla kohti parempaa- palautekulttuuri ja sen kehittäminen Jyväskylän perustutkinnassa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kiitos, että päätit vastata kyselyyn.

Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15 minuuttia. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Jos päätät osallistua tutkimukseen, kaikki kyselyn kysymykset ovat pakollisia.

Ohjeita kysymysten tulkintaan

- jos työskentelet tutkijana tai ryhmän varajohtajana lähiesimiehesi on ryhmänjohtaja

- jos työskentelet ryhmänjohtajana lähiesimiehesi on yksikönjohtaja

- jos työskentelet tutkinnanjohtajana lähiesimiehesi on yksikönjohtaja ja tutkinnanjohtajasaraketta arvioidessasi voit miettiä muiden ryhmien tutkinnanjohtajia ja vuorovaikutusta heidän kanssaan

Kyselyssä tarkoitetaan

KANNUSTAVALLA PALAUTTEELLA palautetta esim. hyvästä tuloksesta, onnistuneesta työsuorituksesta tai oikeasta asenteesta.

KORJAAVALLA PALAUTTEELLA palautetta, jossa puututaan henkilön ei-toivottuun toimintaan ja ehdotetaan mahdollisesti uusia työskentely- tai toimintatapoja.

LUE JOKAINEN KYSYMYS HUOLELLISESTI. Osa kysymyksistä käsittelee kannustavaa palautetta, osa korjaavaa palautetta ja osa palautetta yleensä. Mieti vastauksissa tilannetta lähinnä oman ryhmäsi osalta.

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Sukupuoli *

- mies
- nainen
- muu

2. Ikä *

- alle 20-vuotita
- 21-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- yli 50 vuotta

3. Valmistumisestani on aikaa *

- alle 5 vuotta
- 5- 10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta
- olen vielä harjoittelija

4. Ryhmä, jossa työskentelen *

- JKLREK
- JKLTUT1
- JKLTUT2

5. Tämän hetkinen virka-asema *

- miehistö
- alipäällistö
- päällistö

PALAUTTEN ANTAMISEEN JA SAAMISEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

6. Kuinka usein saat henkilökohtaista KANNUSTAVAA palautetta seuraavilta henkilöiltä? *

		1-2 kertaa päivittäin viikossa	2-3 kertaa kuukaudessa	kerran kuukaudessa	harvemmin	en ole koskaan saanut kannustavaa palautetta ko. henkilöltä
Oman ryhmän jäseneltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuinka usein saat henkilökohtaista KORJAAVAA palautetta seuraavilta henkilöiltä? *

		1-2 kertaa päivittäin viikossa	2-3 kertaa kuukaudessa	kerran kuukaudessa	harvemmin	en ole koskaan saanut korjaavaa palautetta ko. henkilöltä
Oman ryhmän jäseneltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Miten tai millaisissa tilanteissa olet saanut eniten henkilökohtaista KANNUSTAVAA palautetta seuraavilta henkilöiltä?

*

	sähköpostitse	spontaanisti kahden kesken	kahvi- tai ryhmätilahuoneessa muiden kuullen	kehityskeskustelussa	en ole koskaan saanut kannustavaa palautetta ko. henkilöltä
Oman ryhmän jäseneltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten tai millaisissa tilanteissa olet saanut eniten henkilökohtaista KORJAAVAA palautetta seuraavilta henkilöiltä? *

	sähköpostitse	spontaanisti kahden kesken	kahvi- tai ryhmätilahuoneessa muiden kuullen	kehityskeskustelussa	en ole koskaan saanut korjaavaa palautetta ko. henkilöltä
Oman ryhmän jäseneltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Millaisista asioista olet saanut KANNUSTAVAA palautetta? *

11. Millaisista asioista olet saanut KORJAAVAA palautetta? *

12. Millaisista asioista olet saanut palautetta asiakkailta? *

13. Kuinka usein annat henkilökohtaista KANNUSTAVAA palautetta seuraaville henkilöille? *

		1-2 kertaa viikossa	2-3 kertaa kuukaudessa	kerran kuukaudessa	harvemmin	en ole koskaan antanut kannustavaa palautetta ko. henkilölle
Oman ryhmän jäsenelle (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehelle	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Kuinka usein annat henkilökohtaista KORJAAVAA palautetta seuraaville henkilöille? *

		1-2 kertaa päivittäin	2-3 kertaa viikossa	kuukaudessa	kerran kuukaudessa	harvemmin	en ole koskaan antanut korjaavaa palautetta ko. henkilölle
Oman ryhmän jäsenelle (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Miten tai millaisissa tilanteissa olet antanut eniten henkilökohtaista KANNUSTAVAA palautetta seuraaville henkilöille? *

	sähköpostitse	spontaanisti kahden kesken	kahvi- tai ryhmätilahuoneessa muiden kuullen	kehityskeskustelussa	en ole koskaan antanut kannustavaa palautetta ko. henkilölle
Oman ryhmän jäsenelle (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Miten tai millaisissa tilanteissa olet antanut eniten henkilökohtaista KORJAAVAA palautetta seuraaville henkilöille? *

	sähköpostitse	spontaanisti kahden kesken	kahvi- tai ryhmätilahuoneessa muiden kuullen	kehityskeskustelussa	en ole koskaan antanut korjaavaa palautetta ko. henkilölle
Oman ryhmän jäsenelle (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	sähköpostitse	spontaanisti kahden kesken	kahvi- tai ryhmätilahuoneessa muiden kuullen	kehityskeskustelussa	en ole koskaan antanut korjaavaa palautetta ko. henkilölle
Lähiesimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Millaisista asioista olet antanut KANNUSTAVAA palautetta? *

18. Millaisista asioista olet antanut KORJAAVAA palautetta? *

19. Kuinka helppoa sinun on antaa palautetta seuraaville henkilöille? *

	erittäin vaikeaa	melko vaikeaa	ei vaikeaa eikä helppoa	melko helppoa	erittäin helppoa
Oman ryhmäni jäsenelle (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PALAUTEKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

20. Kuinka usein toivoisit saavasi henkilökohtaista palautetta seuraavilta

henkilöiltä? *

	päivittäin	1-2 kertaa viikossa	2-3 kertaa kuussa	kerran kuussa	harvemmin	en toivo saavani palautetta ko. henkilöiltä
Oman ryhmäni jäseneltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Kuinka paljon sinulle merkitsee henkilökohtaisen palautteen saaminen seuraavilta henkilöiltä? *

	erittäin vähän	melko vähän	ei merkitystä	melko paljon	erittäin paljon
Oman ryhmäni jäseniltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Miten tai millaisissa tilanteissa toivoisit saavasi henkilökohtaista KANNUSTAVAA palautetta seuraavilta henkilöiltä? *

	sähköpostitse	spontaanisti kahden kesken	kahvi- tai ryhmätilahuoneessa muiden kuullen	kehityskeskustelussa	en toivo saavani palautetta
Oman ryhmäni jäseniltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Miten tai millaisissa tilanteissa toivoisit saavasi henkilökohtaista KORJAAVAA palautetta seuraavilta henkilöiltä? *

	sähköpostitse	spontaanisti kahden kesken	kahvi- tai ryhmätilahuoneessa muiden kuullen	kehityskeskustelussa	en toivo saavani palautetta
Oman ryhmäni jäseniltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Miten helppoa tai vaikeaa sinun on pyytää palautetta seuraavilta henkilöiltä? *

	erittäin helppoa	melko helppoa	ei helppoa eikä vaikeaa	melko vaikeaa	erittäin vaikeaa
Oman ryhmän jäseneltä (ei esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnanjohtajalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Millaisista asioista toivoisit saavasi enemmän KANNUSTAVAA palautetta?*

26. Millaisista asioista toivoisit saavasi enemmän KORJAAVAA palautetta?*

27. Millaisista asioista toivoisit saavasi enemmän palautetta asiakkailta?*

PALAUTE OSANA TYÖHYVINVOINTIA

Seuraavat kysymykset liittyvät työhyvinvointiin. Ne on esitetty väittäminä.

Vastaa seuraaviin väitteisiin asteikoilla 1-5 seuraavasti:

1 = täysin eri mieltä

2 = melko paljon eri mieltä

3 = ei eri eikä samaa mieltä

4 = lähes samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

28. Väittämät liittyen työilmapiiriin *

	1	2	3	4	5
Työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri keskustelulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratkomme yhdessä ongelmia ryhmän sisällä päivittäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehumme ja kannustamme toisiamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaamme tietoa ja osaamista oma-aloitteisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani ei tarvitse pelätä epäonnistumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin olla oma itseni työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minua kunnioitetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo lähestyä työkavereitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan antaa palautetta toisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen oloni turvalliseksi työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan työkavereihini niin, että uskallan kertoa henkilökohtaisistakin asioista työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Väittämät liittyen vuorovaikutukseen esimiehen kanssa *

	1	2	3	4	5
Lähiesimieheni antaa minulle työssäni tarvitsemani tuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni kuuntelee henkilöstöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehelläni on rohkeutta nostaa esille vaikeitakin asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni osaa ottaa vastaan ehdotuksia ja neuvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni edistää avointa keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo lähestyä lähiesimiestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän yleisesti, olenko onnistunut työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän työni tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Väittämät liittyen kannustavan palautteen saantiin (jos et ole saanut kannustavaa palautetta, kuvittele tilanne ja sen saannin vaikutukset)*

Kannustavan palautteen saaminen...

	1	2	3	4	5
vähentää negatiivisia tunteita (turhautuneisuus, riittämättömyys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kasvattaa itsetuntoani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vahvistaa tunnetta työn merkityksellisyydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saa minut työskentelemään ahkerammin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rohkaisee minua ilmaisemaan omia mielipiteitäni paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttaa minua näkemään myös muiden hyviä puolia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
auttaa minua antamaan kannustavaa palautetta myös muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
helpottaa korjaavan palautteen vastaanottamista ja käsitlemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
kasvattaa ryhmähenkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää yleistä viihtyvyyttä työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Mitä muutoksia toivoisit yleisesti palautekulttuuriin työpaikallasi, jotta se lisäisi juuri sinun työhyvinvointia? *
