

Eija Karnaattu

PALAUTEOPAS HAMINAN
KAUPUNGIN
VETOVOIMAPALVELUIDEN
TAPAHTUMILLE

Opinnäytetyö
Kulttuurituotannon ko


Helmikuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 26. helmikuuta 2016
Tekijä(t) Eija Karnaattu	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Kulttuurituotannon koulutusohjelma
Nimeke Palauteopas Haminan kaupungin vetovoimapalveluiden tapahtumille	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö käsittelee Haminan vetovoimapalvelujen palautekulttuurin nykytilannetta ja yhtenäisen palautejärjestelmän luomista. Tarkasteltavina ovat keinot, joiden avulla asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja työyhteisön jäseniltä saatua palautetta on helpompi kerätä ja hyödyntää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön painopiste on tapahtumatuotantoon liittyvissä palautetilanteissa, mutta opinnäytetyötä voidaan hyödyntää myös muihin työyhteisön palautetilanteisiin. Tavoitteena on selvittää tapoja, joilla kehitetään palautteen keräämistä, tallentamista ja hyödyntämistä toimivammaksi ja yhtenäisemmäksi kokonaisuudeksi. Aihe on ajankohtainen kunnassa vuonna 2015 toteutetun henkilöstöorganisaation uudistuksen takia.</p> <p>Opinnäytetyön teoriassa taustoitetaan palautteen terminologiaa ja perusteita keskittyen työelämän palautekäytäntöihin ja -tilanteisiin. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään lyhyesti tapahtumaa käsitteenä ja vetovoimapalvelujen organisaatiota. Työn tutkimuksellisessa osuudessa perehdytään organisaation nykytilanteeseen työyhteisön jäsenille pidetyllä puolistrukturoidulla kyselytutkimuksella, analysoidaan kyselystä saatuja tuloksia prosentuaalisesti ja luodaan SWOT-analyysi vetovoimapalvelujen nykytilanteesta. Lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen opinnäytetyön teoriapuolta käsitellään tarkemmin tilaajaorganisaation tarpeita paremmin vastaten. Tarkennetun teorian pohjalta on luotu palauteopas.</p> <p>Palaute on paljon tutkittu ja kirjoitettu aihe. Tapahtumiin ja yhteistyökumppaneihin liittyvää yksiselitteistä ja tutkittua tietoa palautteesta on kuitenkin vaikea löytää. Oppaan tietoja ja menetelmiä on tarpeellista tarkistella muutaman vuoden välein, sillä palautemenetelmät kehittyvät jatkuvasti. Etenkin tämän vuosikymmenen aikana nopeasti edennyt digitalisoituminen ja sosiaalisen median suosio vaikuttavat organisaatioiden palautekulttuuriin muuttumiseen kaiken aikaa. Kehityksen edetessä osa palautemenetelmistä voi myös osoittautua vanhentuneeksi tai organisaation muuttuvaan tilanteeseen huonosti sopivaksi.</p>	
Asiasanat (avainsanat) palaute, tapahtuma, palauteprosessi, palautejärjestelmä	
Sivumäärä 52+21	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä)	
Ohjaavan opettajan nimi Laura Hokkanen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Haminan kaupungin vetovoimapalvelut

DESCRIPTION

	Date of the bachelor's thesis 26 th February 2016
Author(s) Eija Karnaattu	Degree programme and option Cultural Management
Name of the bachelor's thesis Feedback guidebook for Hamina's attraction services events	
Abstract This bachelor's thesis examined the present state of feedback culture at Hamina's attraction services and studies how to create a functional feedback system. The study examined the ways to collect and use feedback received from customers, collaborators and members of work community more easily. This thesis focused on feedback related to event production but it can also be used in other feedback situations in the work community. The aim of this study was to find out how to collect, save and use feedback in a more functional and efficient way. The subject is topical at the moment because of the personnel organization change that took place in 2015. The theoretical part of the thesis was narrowed down to the terminology of feedback by focusing on practices of feedback and feedback situations. The theoretical part also consists of a brief introduction to the concept of event and the organization of attraction services. The research part of the thesis focuses on the organization's current situation with a half structured enquiry. The answers were analyzed by percentage. Also a SWOT analysis considering the current state of the organization was made. After defining the current situation the theoretical part of thesis covers more specifically the needs of the organization in question. Based on the precise theory a feedback guidebook was created. Feedback is a well-researched theme. Despite this it is still difficult to find unambiguous and research-based information about event feedback and collaborators. Because feedback methods are evolving constantly a guidebook should be updated every few years to confirm that the information is still appropriate. The ongoing digitalization and the popularity of social media affect organizations' feedback culture. Some feedback methods can also become outdated or the situation in the organization can change so much that the old methods are no more applicable.	
Subject headings, (keywords) feedback, event, feedback process, feedback system	
Pages 52+21	Language Finnish
Remarks, notes on appendices	
Tutor Laura Hokkanen	Bachelor's thesis assigned by Haminan kaupungin vetovoimapalvelut

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	2
2.1	Haminan vetovoimapalvelut	2
2.2	Haminan tapahtumatarjonta	3
3	PALAUTE.....	5
3.1	Palautteen eri muodot ja palauteprosessi	5
3.2	Palaute työyhteisössä	7
3.3	Yhteistyökumppanit ja palaute	15
3.4	Palaute asiakastilanteissa	16
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA AINEISTO	22
5	PALAUTEOPPAAN LAADINTA	26
5.1	Kyselytutkimuksen antama tieto nykytilasta	26
5.2	Kehittämisenäkökulmia palautejärjestelmälle	33
6	PÄÄTELMÄT.....	48
	LIITTEET	
	1 Vetovoimapalveluiden palauteopas	
	2 Kyselylomake	
	3 Saatekirje	
	4 Muistutuskirje	

1 JOHDANTO

Palaute on mukana kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Työyhteisöissä onnistunut palaute näkyy muun muassa yksilöiden ja yhteisöjen muutosvalmiutena, mahdollisten ongelmatilanteiden ennaltaehkäisemisenä sekä hyvänä työilmapiirinä. Palaute on myös tärkeä väline työn laadukkuuden ylläpitämisessä, osaamisen ja tiedon jakamisessa sekä organisaation ja henkilöstön kehittämisessä. Tarpeellisuudestaan huolimatta palautteen vähäisyys nousee työyhteisöissä usein esille. Myös opinnäytetyön tilaajaorganisaationa toimiva Haminan kaupungin vetovoimapalvelut kokee tarvetta palautteen lisäämiseen ja kehittämiseen.

Aihe opinnäytetyölle valikoitui tilaajaorganisaation oman kiinnostuksen perusteella. Tavoitteena oli luoda vetovoimapalveluille toimiva ja yhtenäinen palautejärjestelmä, jonka avulla asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja työyhteisön jäseniltä saatua palautetta on helpompi kerätä, tallentaa ja hyödyntää. Päättävänä oli luoda opinnäytetyötä varten kerätyn tiedon pohjalta erillinen palauteopas (liite 1). Painopiste oli tapahtumatuotantoon liittyvissä palautetilanteissa, mutta suurin osa opinnäytetyön sisällöstä voidaan yleistää myös muihin työyhteisön palautetilanteisiin. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa taustoitettiin palautteen terminologiaa ja perusteita sekä työelämän palautekäytäntöjä ja -tilanteita. Teoriassa esiin nostettujen asioiden pohjalta luotiin kysely, johon saaduista vastauksista tehtiin SWOT-analyysi. Analyysillä saatiin selkeä kuva organisaation palautekulttuurin ja -käytänteiden nykytilasta. Teorian ja kyselyn avulla kerätyn aineiston avulla tilaajalle luotiin oikeanlaisia toimintamalleja sisältävä palauteopas. Palauteoppaasta pyrittiin saamaan mahdollisimman nopealukuinen ja tiivis kokonaisuus. Tarkemmat tutkimustiedot, perustelut ja tiedot oppaassa sivutuista asioista löytyvät opinnäytetyöstä.

Palautemenetelmiä mietittäessä keskityttiin helppokäyttöisyyteen ja hyödyllisyyteen. Esitetyt menetelmät ovat nopeita oppia ja ottaa käyttöön. Vähäisten resurssien käyttäminen on pyritty kohdentamaan itsenäisesti toteutettaviin palautemenetelmiin, jolloin toteutuksessa ei tarvitse ottaa huomioon muita kaupungin yksiköitä. Intranet ja nettisivut, joiden käyttäjinä toimivat muutkin kaupungin palvelu- ja tulosalueet, on jätetty kokonaan pois opinnäytetyöstä.

Tutkimuksen lähdekirjallisuutena on käytetty monia kotimaisia työelämän palaute-kulttuuriin ja -käytänteisiin liittyviä teoksia. Suurin osa käytetyistä lähdemateriaaleista on tältä vuosikymmeneltä, mutta uusinta tietoa tukemassa on myös 2000-luvun alun kirjallisuutta. Tutkimuksen lähdemateriaalina on hyödynnetty myös luotettavina pidettyjä internetsivuja ja kaupungin julkisesti saatavilla olevia asiakirjoja.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

2.1 Haminan vetovoimapalvelut

Vetovoimapalvelut on yksi Haminan kaupunkikehityksen tulosalueista. Muut tulosalueet ovat elinkeinopalvelut, kaupunkisuunnittelu, ympäristön ja rakentamisen valvonta, tilapalvelut ja aluepalvelut. Kaupunkikehityksen lisäksi Haminan kaupungin palvelualueita ovat konsernipalvelut ja hyvinvointipalvelut. Vetovoimapalvelujen esimiehenä toimii tällä hetkellä museojohtaja. Kaupunkikehityspalveluita kokonaisuudessaan johtaa kaupunkikehitysjohtaja. (Haminan kaupunki 2015.)

Vetovoimapalvelujen toimintaan vaikuttavat kaupunkistrategia, kaupunkikehityksen toiminta-ajatus sekä Haminan kaupungin toimintaa ohjaavat arvot. Kaupunkistrategia pääkohdat koostuvat asukas- ja yrityslähtöisyydestä, taloudellisuudesta, avoimuudesta, yhteisöllisyydestä sekä kehittämisestä ja kehittymisestä. Pyrkimyksenä on pitää talous tasapainossa, henkilökunta motivoituneena ja osaavana, palvelut muuttuvia tarpeita vastaavina, kuntalaiset kaupungistaan ylpeitä ja asioihin osallistuvina. Lisäksi Haminasta halutaan kasvava ja elinvoimainen. (Kaupunkistrategia 2015.)

Onnistuakseen kaupunkistrategian toteuttamisessa vetovoimapalvelujen tulee omalta osaltaan osallistua käyttömenojen kasvun ja velkaantumisen hidastamiseen, valmentavan johtajuuden toteutumiseen, osaamisen kehittymiseen panostamiseen, osaamisen jakamiseen, osaavan henkilöstön pysyvyyden ja saannin turvaamiseen, palvelurakenteiden ja -prosessien toimivuuden kehittämiseen, palvelujen laadun saatavuuden vahvistamiseen ja varmistamiseen, monipuoliseen yhteistyöhön eri toimijoiden kesken, viihtyisän kaupungin ja turvallisen ympäristön luomiseen, avoimeen ja osallistavaan päätöksentekoon, yhteisöllisyyden toteutumiseen, uusien sähköisten medioiden käytön

ja tiedon visualisointiin, Haminan imagon ja vetovoimatekijöiden vahvistamiseen sekä Haminan matkailun kehittämiseen. (Mt.)

Kaupunkikehityksen toiminta-ajatuksena on huolehtia kaupunkielämän perusedellytyksistä. Tavoitteena on elinvoimainen, kehittyvä, hurmaava Hamina, jossa sekä kaupunkilaisille että vierailijoille on tarjolla muun muassa monipuolista kulttuuri- ja tapahtumatarjontaa. Kaupunkikehityksen yleisen toiminta-ajatuksen lisäksi vetovoimapaalvelulle on asetettu omat toimintatehtävät. (Haminan kaupunginhallitus 2015, 1.)

Vetovoimapaalveluiden tehtäviin kuuluu kulttuuriperinnön vaaliminen, matkailumarkkinointi sekä matkailuelinkeinon ja tapahtumatuotannon kehittäminen. Lisäksi vetovoimapaalvelut ylläpitävät matkailu- ja tapahtumapaalveluja, kulttuuripaalveluja, kulttuuritoimintaa ja museopaalveluja. Vetovoimapaalvelujen esimies vastaa matkailu- ja tapahtumapaalveluista sekä päättää Hamina Bastionin tapahtuma-areenan ja holvien vuokraamisesta, tilankäytöstä ja tapahtumien hinnoittelusta. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös tapahtumapaalveluiden hankinnoista ja vetovoimapaalveluiden ostopaalveluista vastaaminen. Vetovoimapaalvelujen alaisuudessa työskentelevä kulttuurisihteeri päättää hallinnassaan olevien tilojen käytöstä ja aukioloajoista, kulttuuripaalveluille tehdystä hankinnoista, kulttuuripaalvelun ostopaalveluista ja asiakasmaksuista sekä toimialaansa kuuluvista avustuksista. Museojohtaja päättää museopaalveluiden hallinnassa olevien tilojen käytöstä ja aukioloajoista, museopaalveluiden hankinnoista ja ostopaalveluista sekä museopaalveluiden asiakasmaksuista. (Mts. 2.)

Kaupungin arvoja ovat asukas- ja yrityslähtöisyys, taloudellisuus, avoimuus, yhteisöllisyys ja uudistumiskykyisyys. Myös viestinnän yhdenmukaisuus on arvokeskustelussa koettu mainitsemisen arvoiseksi. Asetetut arvot antavat lähtökohdat toiminnalle sekä viestien suunnittelulle. Julkisena yhteisönä Haminan viestintää säätelevät monet lait ja normit. Kaupungilla on laajasti velvoittava viestintävastuu. Viestien tavoitteena on olla sanomaltaan yhdenmukaisia ja kaupungin pyrkimyksiä vahvistavia. Viestinnällä vahvistetaan Haminan mainetta ja tunnettuutta. (Kaupungin hallitus 2013, 2.)

2.2 Haminan tapahtumatarjonta

Tapahtuma on prosessi, joka muodostuu suunnittelu-, toteutus- ja jälkimarkkinointivaiheesta. Jälkimarkkinointia voidaan kutsua myös päätösvaiheeksi. (Vallo & Häyri-

nen 2012, 157; Iiskola-Kesonen 2004, 8.) Suunnitteluvaiheeseen kuuluvat projektin käynnistäminen, resurssien kartoittaminen, vaihtoehtojen tarkasteleminen, päätöksenteko ja varmistaminen sekä toteutuksen organisoiminen. Toteutuksen osa-alueet ovat rakennusvaihe, tapahtuman pitäminen ja tapahtuman purkaminen. Tapahtuman jälkeiseen jälkimarkkinointiin kuuluu osallistujien kiittäminen, materiaalien toimitus, palautteen kerääminen ja analysointi, yhteydenottopyyntöihin vastaaminen ja tapahtuman yhteenvedon tekeminen. Purkuvaiheessa lavasteet puretaan ja tehdään loppusii-
vous ynnä muut tarvittavat lopputyöt (Vallo & Häyrinen 2012, 158–180; Iiskola-Kesonen 2004, 8–12).

Lähes kaikki tilaisuudet voivat olla tapahtumia. Tapahtumia ovat esimerkiksi konsertit, matkat, seminaarit, myyntitapahtumat, tuotelanseeraukset, kokoukset, messut ja koulutukset. Tapahtumalajin lisäksi luokitteluun voi muun muassa vaikuttaa tapahtuman koko ja ohjelman sisältö. (Vallo & Häyrinen 2012, 243–244.) Esimerkiksi Val-
lon ja Häyrisen (2012, 59) mukaan tapahtuman sisältö voidaan luokitella asiatapahtumiin ja viihdetapahtumiin sekä niiden yhdistelmiin.

Haminassa on tarjolla konsertteja, seminaareja, messuja ja koulutuksia ympäri vuoden. Kaupungissa järjestetään myös paljon markkinoita, kuten Heikin markkinat, Kevätmarkkinat, Elomarkkinat, Syysmarkkinat ja Tuomaan markkinat. Kaupungin ja yhdistysten järjestämien tapahtumien lisäksi Haminassa pidetään vuosittain useita yksityisen sektorin organisoimia tapahtumia. Hyvänä tapahtumapaikkana toimii kaupungin omistama ja ylläpitämä Hamina Bastioni, jossa järjestetään vuosittain keskimäärin 10–15 suurempaa yleisötilaisuutta. Järjestettyjä tapahtumia ovat muun muassa teatterinäytökset, musikaalit sekä yhdistysten ja yritysten vuosijuhlat ynnä muut tilaisuudet. Miljöö tarjoaa puitteet niin VIP-tilaisuuksien, konserttien, messujen, kongressien kuin urheilutapahtumienkin järjestämiselle. (Visit Hamina 2016.)

Haminan tapahtumatarjontaan vaikuttaa suuresti kaupungin vuosille 2014–2017 asettama kulttuuriohjelma. Haminan kulttuuriohjelmassa lapset ja nuoret on määritelty kulttuuritoiminnan painopisteeksi. Vauvoille suunnatun toiminnan kysyntä on ollut vähäistä. Aktiivisimman kulttuurin kuluttajaryhmän muodostavat keski-ikäiset ja itse aktiivisesti osallistuvat ikäihmiset, joille tapahtumatarjontaa on paljon erityisesti kulttuuriyhdistysten toteuttamana. (Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta 2014).

Suurin osa lapsille ja nuorille suunnatuista tapahtumista järjestetään kouluissa ja päiväkodeissa. Koulujen ja päiväkotien kautta tapahtuva kulttuuritoiminta on sekä määrällisesti että laadullisesti hyvällä tasolla. Haminan kouluverkossa toteutetaan opetus-suunnitelmapohjaista kulttuuripolkutoimintaa, jossa lapset ja nuoret tutustutetaan eri taiteenaloihin ja oman kunnan kulttuurilaitoksiin. Pääasiassa toteutus tapahtuu Lasten Kulttuuriviikkot- ja Nuorten Kulttuuriviikkot-nimisten tapahtumien kautta. Myös päiväkotikäisille on oma Satuviikot-kulttuuritapahtuma. Vapaa-ajalla tapahtumia nuorille ja nuorille aikuisille järjestetään vain vähän. (Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta 2014).

Paikallisesti yksi merkittävimmistä kaupungin organisoimista tapahtumista on perinteeksi muodostunut Valojen yö. Valojen yö on pimeään aikaan sijoittuvasta vaeltelutapahtumasta alkunsa saanut ilmaisfestivaali, joka tavoittaa vuosittain noin 5000–6000 kävijää. (Haminan kaupunki 2016.) Kansainvälisesti tunnetuin Haminan tapahtuman on Hamina Tattoo. Joka toinen vuosi elokuun ensimmäisellä viikolla järjestettävä Hamina Tattoo on sotilasmusiikkifestivaali, joka muodostuu sotilassoittokuntien konserteista, paraatista sekä marssishow-esityksistä. Tulevana kesänä Hamina Tattoossa on myös ohjelmaa nuorille Junior Tattoon muodossa. Ensimmäistä kertaa järjestettävä Junior Tattoo on koko perheelle suunnattu ilmaistapahtuma, jossa esiintyy lasten ja nuortenorkestereita. (Visit Hamina 2016.)

3 PALAUTE

3.1 Palautteen eri muodot ja palauteprosessi

Palautteen englanninkielinen vastine feedback tarkoittaa sanatarkasti käännettynä takaisinsyötyä. Juholinin (2008, 243) mukaan käsite kuvaa kerrottua näkemystä jostakin asiasta, suorituksesta tai esiintymisestä. Hänestä palaute on palautteen antajan ja vastaanottajan välinen yhdenvertainen ja vuorovaikutteinen tilanne. Aallon (2002, 7) laajemman käsityksen mukaan palaute on ympäristön tai itsemme antama reaktio itsellemme tai toiminnastamme. Kupiaksen ym. (2011, 22) määritelmän mukaan palaute on osapuolten välistä tiedon välittämistä liittyen suoriutumiseen ja käyttäytymiseen.

Palautteen voi yksinkertaisimmillaan jakaa korjaavaan ja myönteiseen palautteeseen. Korjaava palaute keskittyy henkilön tekemisiin sekä joskus myös persoonallisuuteen tai lahjoihin. Myönteinen palaute kohdistuu ihmisten myönteisiin kykyihin, ominaisuuksiin, lahjoihin, persoonallisuuteen, luonteeseen tai onnistumisiin. (Aalto 2002, 13.) Korjaavaa palautetta voidaan myös kutsua rakentavaksi palautteeksi tai kielteiseksi palautteeksi. Kielteisen palautteen käyttö terminä on kuitenkin jäänyt vähemmälle sen negatiivisuuden vuoksi. (Kalliomaa ym. 2010, 82.)

Toinen tapa palautteen luokitteluun on jakaa palaute kannustavaan ja korjaavaan. Korjaavassa palautteessa palautteensaajalle kerrotaan, jos hän ei ole käyttäytynyt työyhteisön pelisääntöjen tai hänelle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Korjaava palaute auttaa näkemään käyttäytymisen ja halutun käyttäytymisen välisen eron. Kannustava palaute puolestaan huomioi palautteensaajaa työyhteisön sääntöjen ja asetettujen tavoitteiden mukaisen käyttäytymisen sekä kannustaa häntä jatkamaan samalla tavalla toimimista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 202.)

Palautekokonaisuuden voi myös jakaa erilaisiin ilmenemismuotoihin. Sanallinen palaute, jota usein painotetaan, on vain pieni osa palautteen kokonaisuudesta. Palautekäsitystä laajentaa sanaton ja aistien kautta koettu palaute. Sanattomaan palautteeseen kuuluvat muun muassa ilmeet, eleet, asennot, äänensävy, toisten huomioiminen tai huomiotta jättäminen sekä palautteen ajoittaminen. Aistien kautta saadulla palautteella tarkoitetaan informaatiota, jota ihminen kerää joko vaistomaisesti tai tarkoituksella kehostaan ja ympäristöstään. (Ranne 2014, 14–15.)

Palauteprosessin malleista on olemassa useita versioita, mutta niiden peruselementit ovat usein samanlaisia. Palauteprosessi muodostuu toisiaan seuraavista vaiheista, jotka yhdessä muodostavat kehämäisesti jatkuvan prosessin. Käytännössä palauteprosessin eri vaiheet ovat usein käytössä rinnakkain. Vaiheiden keskinäinen järjestys voi vaihdella tilanteen ja tarpeen mukaan. (Ranne 2006, 28–32.)

Prosessi alkaa palautteen hankkimisesta ja antamisesta. Palautetta on kerättävä säännöllisin väliajoin riittävän paljon ja laajasti, jotta informaatiota käsiteltävästä asiasta saadaan tarpeeksi monipuolisen ja todellisuutta vastaavan kuvan luomiseen. Jos palautetta kerätään liian yksipuolisesti, palauteprosessi jää rajoittuneeksi ja kokonaiskuval-

taan kapeaksi. Palautteen määrän riittävyys riippuu tarpeesta, tilanteesta ja tavoitteista. Palautteen kerääminen voi olla tietoista toimintaa tai tiedostamatonta. (Mts. 28–29.)

Prosessin toinen vaihe on palautteen vastaanottaminen. Kolmannessa vaiheessa saatua palautetta verrataan omiin käsityksiin ja oikeina pidettyihin asioihin. Palautteen vastaanoton ja vertaamisen puutteet voivat ilmetä moni eri tavoin. Palautteeseen saatetaan suhtautua negatiivisesti jo ennen sen antamista tai palautetta kieltäydytään kokonaan vastaanottamasta. Vastaanotosta voidaan kieltäytyä myös välttelemällä tilanteita, joissa korjaavaa palautetta annetaan. Hyväksymällä palautetilanteen vastaanottajalla on mahdollisuus hyödyntää saamaansa palautetta parhaaksi katsomallaan tavalla. Vastaanottamalla palautteen palautteensaaja siirtyy saadun palautteen käsittelyyn. (Mts. 30–31.)

Neljäs vaihe on palautteen vaikuttaminen toimintaan. Jos palaute vastaa palautteensaajan ennakkokäsityksiä ja tapaa toimia, toiminnalla ei ole muuttumistarpeita. Annettu myönteinen palaute vahvistaa palautteensaajan tapoja toimia. Jos saatu palaute ei vastaa nykyistä tapaa toimia, joutuu palautteensaaja tarkastelemaan omaa toimintaansa. Sekä myönteinen että korjaava palaute voivat vakiinnuttaa ja muuttaa palautteensaajan toimintaa. (Mts. 31.)

Viimeinen palauteprosessin vaihe on keskustelun jatkuvuuden turvaaminen. Jatkuva kommunikointi osapuolten välillä lisää mahdollisuuksia hyödyntää palautetta sekä edesauttaa palautteen tarkempaa ja syvempää tarkastelua. Sen avulla molemmat palautetilanteen osapuolet voivat myös kehittää omia palaute- ja vuorovaikutustaitojaan. Jatkuva keskustelu on erityisen tärkeää voimakasta korjaavaa palautetta annettaessa. (Ranne 2014, 37.)

3.2 Palaute työyhteisössä

Palaute on työssä jatkuvasti mukana kaikessa. Se on kiinteä osa organisaation kokonaistoimintaa ja työn laaja-alaista ja monitasoista arviointia. Palaute liittyy sekä tavoitteisiin, strategioiden rakentamiseen, säätämiseen, asiakaspalveluun, laatutyöhön, tulosten arviointiin, yhteistyösuhteisiin ja johtamiseen että liiketoimintojen kehittämiseen, prosesseihin, johtamiseen ja ammatilliseen osaamiseen. (Ranne 2014, 15.)

Palautetta on hyvä antaa ja saada jatkuvasti. Sanatonta palautetta, johon kuuluu hyvät tavat, toisten huomiointi, ilmeet ja eleet sekä myönteinen suhtautuminen ja kannustus, on hyvä käyttää päivittäin. Päivittäin annettavaa sanallista palautetta ovat nopeat yksittäisiin asioihin ja tekoihin liittyvät palautteet. Viikoittain annettavaa sanallista palautetta on pieniin asiakokonaisuuksiin ja yksittäisiin merkittäviin asioihin liittyvät asiat. Kuukausittain annettava palaute on syvempää, pohtivampaa ja laajempaa. Kerran vuodessa käsiteltävää palautetta ovat isot suunnat ja asiakokonaisuudet sekä pitkän aikavälin asiat. (Ranne 2006, 141.)

Työyhteisön tunteminen turvalliseksi on olennainen tekijä hyvässä palautekulttuurissa. Turvattomaksi koetussa työyhteisössä ei uskalleta näyttää täyttä osaamista tai ilmaista itseä rehellisesti. Turvallisuus syntyy luottamuksesta, hyväksynnästä, avoimuudesta, tukemisesta ja sitoutumisesta. Turvallinen yhteisö nostaa esiin yksilön parhaat puolet sekä helpottaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Myös itsetunto vahvistuu ja rohkeus ajatella myös muiden parasta kasvaa. (Aalto 2002, 26–28.)

Palautekulttuuri on tapa suhtautua palautteeseen ja käyttää sitä kehittymisen sekä kehittämisen tukena (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 38). Työyhteisössä palautekulttuurilla tarkoitetaan toimintatavaksi muodostunutta jatkuvaa, pohtivaa ja avointa keskustelu- ja arviointikulttuuria. Sen perustana toimii yhteisön maailmankatsomus, ihmiskäsitys, ajattelun perustavat ja arvot. (Ranne 2014, 16.) Arvot, joihin palautekulttuuri perustuu, muodostuvat säännöllisesti toistuvista ja vapaamuotoisesta, työn ohessa tapahtuvasta palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta (Juholin 2008, 252).

Palautekulttuurille hyvän pohjan luo avoimesti keskusteleva ilmapiiri. Keskusteleva ilmapiiri mahdollistaa monipuoliset sisäiset ja ulkoiset palautevirrat sekä vahvan palautedynamiikan. Lisäksi se luo edellytyksiä itseään korjaavalle palautekulttuurille sekä muodostaa palauteprosesseille kasvu- ja toimintaperustan. Hyvän palautekulttuurin esteitä ovat muun muassa huonot vuorovaikutustaidot, keskustelun ja pohdinnan vähäisyys, huono työilmapiiri, palautteen niukkuus, esimiesten heikot ihmistenjohtamistaidot sekä suvaitsemattomuus eriäviä mielipiteitä kohtaan. Onnistunutta palautekulttuuria edistäviä asioita ovat yhteisen pohdinnan ja arvioinnin kokeminen tarpeelliseksi, monipuolinen ja aktiivinen palautteen keruu, hyvät vuorovaikutus- ja ihmistenjohtamistaidot sekä kyky kuunnella erilaisia mielipiteitä. (Ranne 2014, 62–63.)

Palautekulttuurin rakentaminen alkaa sopimalla yhteisistä palautekäytännöistä. Palautekäytännöistä sopiminen poistaa palautetilanteesta turhan epävarmuuden ja helpottaa palautteen antamista (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 28). Käytännöt on tietoisesti yhdessä hyväksyttävä ja perusteltava (Ranne 2014, 16). Koko työyhteisöllä on oltava samansuuntainen käsitys siitä, mitä työ vaatii ja mitkä ovat työn arvioinnin kriteerit. Perusteluina käytännöille toimivat yhteisön arvot, päämäärät, tavoitteet ja strategiat. (Ranne 2006, 38.) Tarkoituksena on, että kaikki yhteisön jäsenet antavat ja saavat palautetta samalla tavalla. Tarvittaessa sovittuja asioita on kuitenkin voitava tilanteen mukaan soveltaa. (Juholin 2008, 252.)

Organisaation säännöistä kannattaa sopia suullisesti tai kirjallisesti. Yhdessä tehdyt säännöt helpottavat keskittymistä työn tekemiseen. Niiden avulla organisaation jäsenet tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitä he voivat muilta odottaa. Selkein tapa sopia asioista on kirjata ne ylös. Suullisesti sovitut säännöt saattavat aiheuttaa yksilöissä erilaisia tulkintoja ja sisällöllisiä eroavaisuuksia. Yhteisiin sopimuksiin voi myös ajan myötä tulla muutoksia, jolloin asiasta tiedottaminen kaikille osallisille on helpompi muistaa kirjallisesti kuin suullisesti. Säännöt voivat olla itsenäinen asiakirjansa tai esimerkiksi osa projektisuunnitelmaa tai perehdytysaineistoa. (Mts. 106–107.)

Oleennaista on päivittäisen palautteenantotaitojen kehittäminen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 33). Palautekulttuurin kehittäminen ja kehittyminen vaativat johtamisjärjestelmään kuuluvaa muodollista palautetta sekä myös spontaania ja vapaamuotoista palautetta (Juholin 2008, 252–253). Ilman johdon tahtoa ja selkeää yhteyttä työyhteisön arvoihin ja tavoitteisiin, palautemenetelmiä ei pysty käyttämään kunnolla eikä integroimaan organisaation muuhun toimintaan. Palautteen on liityttävä kiinteästi työhön ja oltava osa normaaleja työprosesseja. (Ranne 2014, 38.)

Palautteen antaminen koetaan usein osaksi johtamista, ja sitä kautta vain esimiehille kuuluvaksi tehtäväksi. Esimiehellä ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa, jotta hän voisi yksin huolehtia palautteen antamisesta. Koska esimiehillä ei ole tarpeeksi aikaa antaa palautetta kaikille alaisilleen niin paljon kuin he tarvitsevat tai haluavat, on työkalureilta saatu palaute myös tärkeää. Myös esimiehet tarvitsevat palautetta muilta organisaation jäseniltä. Palautteen on virrattava vapaasti esimiesten ja alaisten kesken. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 75–76; Valvio 2010,94.)

Työyhteisössä hyvin annettu palaute kertoo, miten toimia työlle asetetun tavoitteen saavuttamiseksi ja työpaikan pelisääntöjen mukaan. Palautteen antamisen yhteydessä ohjeita tarvitaan kuitenkin vain silloin, kun jotakin asiaa opetellaan. Muuten ohjeet ovat turhia ja jopa ärsyttäviä, koska niiden antaminen kertoo, että antaja ei usko palautteensaajan oivaltavan vaihtoehtoja itse. Palautteen saaja päättää itse, antaako hän saamansa palautteen vaikuttaa käytökseensä vai ei. Sen sijaan, että joku muu päättäisi hänen puolestaan, miten toimia, hän ottaa vastuun omasta käytöksestään ja toiminnastaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 61.)

Palaute on annettava mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen. Jo muutaman päivän viive palautteen antamisessa voi aiheuttaa antajan ja vastaanottajan muistikuviiin eroavaisuuksia ja palautteen tehon heikentymistä. Palautteen voi antaa myös kesken tilanteen jos tilanne ja osapuolten tunteet sen sallii. Jos jommankumman tai molempien tunteet ovat pinnassa, pitää niiden tasaantumista ensin odottaa. Kiihtynyt tai vihainen palautteenantaja ei pysty antamaan palautetta hyvin. Kun suuttunut osapuoli on rauhoittunut, pystytään häntä auttamaan ilmaisemaan tunteitaan ja asiaansa paremmin. (Mts. 127–172.) Useimmat ihmiset ovat vastaanottavaisimmillaan silloin, kun asia on juuri meneillään. Palaute on silloin ajankohtaista ja käytännönläheistä. Ajoissa annettu palaute voi myös helpottaa oppimista. (Ranne 2006, 46.)

Palautteen antaminen tulee aloittaa kertomalla vastaanottajaan liittyvistä havainnoista tarkasti, täsmällisesti, mutta pelkistetysti. Vastaanottajan käyttäytymistä ja sen vaikutuksia on kuvattava mahdollisimman neutraalisti ja puolueettomasti ilman leimaamista joksikin. Palautteessa on kerrottava vain se, mitä palautteenantajan henkilökohtaisesti aisti tilanteessa. Palautteen on oltava riittävän tarkkaa. Epätarkka palaute johtaa hämmentymiseen ja ärsyyntymiseen, jos palautteen vastaanottaja joutuu kuulemaan sitä usein tietämättä tarkkaan mitä hän on tehnyt. Vastaanottaja ei opi tällaisesta palautteesta tiedostamaan taitojaan eikä vahvuuksiaan. Havaintoon ei saa liittää tulkintaa, yleistystä, liioittelua tai omia johtopäätöksiä. Palautetta ei myöskään saa antaa kuulopuheiden perusteella, vaan asia täytyy aina varmistaa ennen palautteen antamista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 86–158.)

Palautteenantaja puhuu vain vastaanottajan teon vaikutuksesta häneen itseensä. Palaute on tehokkainta, kun kerrotaan, miten toisen henkilön käyttäytyminen vaikutti palautteen antajaan. Omista tunteistaan puhumalla palautteenantaja puhuu aina totta.

Hänen kokemaansa tunnetta ei voi kukaan muu tietää eikä siksi myös kiistää. Kun näkemys kerrotaan näin, palautteensaaja ymmärtää tilanteen antajan näkökulmasta. Jos palautteenantaja käyttää yleistäviä ilmauksia, palautteensaaja muistaa ainakin yhden kerran, jolloin hän on toiminut päinvastoin kuin palautteenantaja yleistää eikä hän siksi usko kuulemaansa. Palautteenantajan liioittelussa vastaanottaja ei koe palautetta todennukaiseksi vaikka annettu palaute ilman liioittelua olisi totta. Palautteenantaja ei saa omilla tulkinnoillaan ja johtopäätöksillään määrittellä saajan teon motiiveja, sillä palautteensaaja saattaa asettua vastahankaan. (Mts. 88–167.)

Jos tulosta ei muuten saada, palautteenantaja voi siirtyä asteittain kovempiin keinoihin velvoittavampia ja käskävämpiä menetelmiä käyttäen. Keinoja koventamalla palautteesta pyritään saamaan aikaisempaa intensiivisempää ja voimakkaampaa. (Ranne 2014, 28–29.) Voimakkaampia sanomistapoja kannattaa käyttää harkiten ja korostetun perustellusti. Voimakkuus voi tarkoittaa vakavaa tai tiukkaa äänensävyä, voimakkaampia sanavalintoja tai asian tärkeyden, kiireellisyyden tai korjaamisen tarpeen erityistä painottamista. Suorat sanamuodot ovat sitä toimivampia ja käyttökelpoisempia, mitä tottuneempia osapuolet ovat palautteen antoon ja vastaanottoon. Suoran palautteen anto- ja käyttötaito on parhaimmillaan tehokasta, nopeaa, selkeää ja sujuvaa. Jotkut ovat tottuneet pitämään voimakkaita palautekeinoja itselleen parhaiten toimivina ja normaalina ihmisten välisenä viestintänä. (Ranne 2006, 85–87.)

Käytettyä keinoa ei kannata toistaa kolmea kertaa enempää, jos se ei tuota haluttua tulosta. (Ranne 2014, 28–29.) Ennen lähestymistavan muuttamista, on mietittävä, onko asia niin tärkeä, että sitä kannattaa viedä eteenpäin päätöksentekijälle. Vastaanottajalle on ensiksi kerrottava, mitä seurauksia virheellisestä toiminnasta on. Jos palautteen antaja ei ole päätösvaltainen, on hänen kerrottava esimiehelle asiasta tilanteen ja jatkotoimenpiteiden eteenpäin viemiseksi. Vähemmän tärkeän palautteen kohdalla palautteen antajan ei pidä ajatella, että vastaanottajalla olisi velvollisuus toimia annetun palautteen mukaisesti. Komentaminen ja käskeminen ovat vanhanaikaista johtamista. Ihmiset eivät halua, että joku muu päättää heidän puolestaan, mitä he tekevät työpäivänsä aikana ja mitä eivät. Jos antaja latelee ohjeita tai käskyjä, käyttäytyminen saattaa muuttua hetkeksi, muttei pysyvästi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 74–178.)

Varsinkin korjaava palaute voi herättää ajatuksia, kysymyksiä ja tarvetta keskustella (Ranne 2006, 47). Palautteen antamisen jälkeen vastaanottajalle on annettava mahdollisuus korjata palautteen antajan havaintoa tai pyytää tarkennusta kuulemaansa. Jos palautteen saaja ei halua keskustella asiasta heti palautteen saannin jälkeen, on hänen annettava päättää siitä. Jos hän haluaa vastata heti, on häntä kuunneltava aktiivisesti. Hän saattaa kaivata lisätietoja esitetyistä tosiasioista tai kuulla tarkemmin, miten hänen tekemisensä koettiin. Hän voi myös korjata mahdolliset havaintoon liittyvät virheet tai pyytää apua asian muuttamiseen. Jatkuva palaute ei tarkoita, että palautteen antamista jatketaan niin kauan, että toinen sen hyväksyy. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 86–171.)

Keskustelun jatkuvuuden turvaaminen voi vaatia paljon työtä ja yrittämistä. Haasteiksi voivat muodostua kritiikin herättämät tunteet, palautteen liittyminen vastaanottajalle erityisen tärkeisiin asioihin tai palautteen tarpeellisuuden kieltäminen. Kumpikin osapuoli on vastuussa siitä, että keskustelua tarvittaessa jatketaan. Palautteen antajan kannattaa erityisesti ottaa jatkuvuudesta vastuuta. Keskustelu ei enää ole palautteen antajan hallinnassa, jos jatkamisesta päävastuu jätetään vastaanottajalle. Keskustelua on helpompi käydä ja tarpeen mukaan myöhemmin jatkaa, jos palaute on annettu rakentavasti. Palautteen antaminen ajoissa auttaa rakentava ilmapiirin säilyttämisessä. (Ranne 2006, 43–104.)

Palautetilanteen ja annetun palautteen tulee olla tavoitteellista, asiakaskeistä, rakentavaa, oikeaan aikaan annettua, yksilöllistä sekä saajaa kunnioittavaa. Palautteensaajan sanattoman ja sanallisen reagoinnin huomaaminen, sen oikein tulkitseminen ja siihen sopivalla tavalla vastaaminen palautteen antotapaa säätelemällä on tärkeää. (Ranne 2014, 18.) Toisin kuin positiivista palautetta korjaavaa palautetta ei kannata antaa liian pienistä asioista (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 158). Positiivisen palautteen voi antaa useimmiten julkisesti, mutta korjaava palaute kannattaa antaa aina kahden kesken (Ranne 2006, 45).

Palautteen yksilöiminen vastaanottajan mukaan jakaa mielipiteitä. Ahonen & Lohtaja-Ahonen mielestä (2012, 77) palautteen räätälöinti on tarpeetonta, lisää palautetilanteen pelottavuutta ja aiheuttaa kuvitelmia. Heidän mielestään vain palautteen sisältö vaihtelee tilanteen ja palautteen vastaanottajan tarpeen mukaan. Rannen mukaan (2006, 44) vastaanottavan yksilön luonne ja tilanne on huomioitava sekä palautteen sisällössä että

antotavassa. Hänen mukaansa taitava palautteen antaja ei kuitenkaan anna yksilöllisyyden huomioinnin nousta asiakeskeisyyttä tärkeämmäksi (Ranne 2014, 19). Yksilöllisyyden huomioiminen voi tarkoittaa, että palaute annetaan sellaisella tavalla ja hetkellä, mikä parhaiten palvelee palautteen vastaanottajaa. Työn tarpeet menevät yksilöllisyyden edelle. Yksityisasiosta ei anneta palautetta, elleivät ne vaikuta työhön. Vaikutuksista voidaan puhua ja antaa palautetta, jos työ sitä vaatii. Yksityisyyttä ja yksityiselämää pitää kunnioittaa. (Ranne 2006, 39–40.)

Palautteen vastaanotossa tärkeää on ymmärtää muilta saadun palautteen tärkeys. Omista vahvuuksista ja heikkouksista kuuleminen auttaa ja pakottaa vastaanottajan näkemään ne. Kun vahvuuksista ja heikkouksista on tehty näkyviä, niitä pystyy paremmin opettelemaan käyttämään ja kehittämään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 14.) Lisäksi muilta saatu palaute auttaa vastaanottajaa pysymään ajan tasalla ympäristöstä, ympäristön muutoksista ja tulevista muutossuunnista. Saatu palaute luo myös uusia ja entistä laajempia näkökulmia ja on välttämätöntä sopeutumiselle, selviytymiselle ja menestymiselle. (Ranne 2014, 58.)

Sopiva tunnetila palautteen vastaanotolle syntyy palauttamalla mieleen tai toistamalla mielessään sellaisia ajatuksia tai periaatteita, mitkä helpottavat vastaanoton säätelyä. Yleinen ja melko laajalti käytössä oleva säätelymenetelmä on opittu työrooli tai ammattimenetelmä. Työrooli ja siihen liittyvät ajattelu- ja toimintamallit suojaavat vastaanottajaa ottamasta liian henkilökohtaisesti asiatonta ja suhteettoman suurta kritiikkiä. Opitut ammattimenetelmät ja tottuminen niiden käyttämiseen suojaa myös monilta muilta tunnevaikutuksilta. (Ranne 2006, 127–130.) Tärkeää on itse uskoa voivansa säädellä saatua palautetta ja pitää palautteen itsensä ulkopuolella. Vastaanottaja voi säädellä saamaansa palautetta menemällä sopivaan mielentilaan tai luomalla oikeanlaisen suhtautumistavan palautteen vastaanottoon, hakemalla säätelykeinoja elämäntarkastukseen liittyvästä tai ammatillisesta suhtautumistavasta tai suhtautumalla palautteeseen ulkopuolisen silmin ja asiat asioina -asenteella. Säätely on hallinnan tunteen kannalta tärkeää varsinkin silloin, kun korjaava palaute on voimakasta tai sitä tulee paljon. Liian heikko säätely saa korjaavan palautteen menemään säätelemättä palautteensaajan sisimpään aiheuttaen voimakkaita tunteita ja reaktioita. Liian vahva saadun palautteen säätely voi aiheuttaa sen, ettei korjaava palaute mene perille tai tuota haluttua tulosta. (Ranne 2014, 32–34.)

Vastaanottamisen lisäksi palautetta on osattava pyytää myös itse. Palautteen pyytämisen edellyttää, että vastaanottaja tietää, mistä aiheesta palautetta haluaa saada. Palautteen pyytäjän on tehtävä itselleen tavoite- ja toimintasuunnitelma, jonka mukaan palautetta hakee. Mitä tarkempaa palautetta haluaa, sitä tarkemmin on määriteltävä, mistä aiheesta palautetta kysyy. Tarkan palautteen saamisessa auttaa työsuorituksien pilkkominen osiin ja palautteen hankkiminen jokaiseen osaan erikseen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 139–141.) Halu pysyä kehityksessä mukana, tarve reagoida muiden toiveisiin sekä oma pyrkimys oppia ja kehittyä paremmaksi palautteen vastaanottajaksi auttavat palautekokonaisuuden eri osa-alueiden opettelemisessa ja hallinnassa (Ranne 2014, 59).

Palautteen hankinta ja vastaanotto aistien välityksellä on yleisin palautteen keräämistapa. Johtopäätösten teko tiedostamattomasti kerätystä informaatiosta voi tapahtua tiedostamattomasti tai tiedostaen. Tiedostamattomasti kerätty tieto voidaan rekisteröidä, arvioida ja tehdä siitä johtopäätökset täysin tietoisestikin. Kokemus, taidot ja palautteen tietoinen käsittely lisää aistipalautteen hyödyllisyyttä. Kun ammattikokemus karttuu, aistienkin käyttökyky paranee. Tiedostamattoman ja tiedostetun aistipalautteen lähestymis- ja suhtautumistapaa painottaminen riippuu tarpeesta, yksilöllisistä kokemuksista, taidoista, maailmankatsomuksesta, vallitsevista teorioista ja ammatillisista koulukunnista. (Ranne 2006, 115–116.) Vastaanottajan palautteen ymmärtämiseen vaikuttaa usein tiedostamatonta oleva sanatonta viestintä. Sanattoman viestinnän painoarvo on sanallista viestintää suurempi. Jos sanominen on ristiriidassa ilmeiden ja eleiden kanssa, keskustelukumppani uskoo sanatonta viestintää. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 159.)

Kysymällä tai pyytämällä tarkennusta palautteeseen voidaan ehkäistä väärinymmärryksiä ja virhetulkintoja. Ennen mahdollisten kysymysten esittämistä kannattaa kuunnella huolella, mitä palautteen antajalla on sanottavana. Lisätietojen hankkiminen, toisten mielipiteiden kysyminen ja asian kypsyttely omassa mielessä ovat eräitä käytökelpoisia palautteen avartamistapoja. Avartaminen on hyödyllistä erityisesti, kun asiassa on monta näkökulmaa tai kun ei ole varma onko oma tai palautteen antajan näkökulma paras mahdollinen. (Ranne 2014, 35–36.)

Saadun palautteen pohtiminen tuo tietoisuuteen oman käytöksen vaikutuksesta muihin. Palautteen antajan kanssa ei tarvitse olla samaa mieltä eikä hänelle tarvitse selitel-

lä omaa toimintaa. Hänen näkemyksensä on kuitenkin ymmärrettävä ja hyväksyttävä hänen kokemuksenaan asiasta. Toisen osapuolen näkemyksen ymmärtäminen ja hyväksyminen, ei tarkoita, että antaa hänen näkemyksensä vaikuttaa omaan käytökseen tulevaisuudessa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 130.)

Palautetta on ostettava myös ottaa vastaan itseltään. Palautteen antaminen itselleen on onnistumisien ja virheiden myöntämistä (Aalto 2002, 47). Ammattilaisuuteen kuuluu kyky tarkastella omaa toimintaansa, arvioida sen pätevyyttä ja muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan. Itsearviointi ylläpitää ammatillisuutta ja pätevyyttä, pitää tietoisena omista vahvuuksista ja heikkouksista, estää haitallista urautumista, uudistaa perinteitä sekä pitää yllä kehitystä ja muutosvalmiutta. (Ranne 2014, 55–56.)

Esteinä itsensä arvioimiselle on arvioimisen pitäminen hyödyttömänä, oman toiminnan pitäminen riittävän hyvänä, palautteen heikko vastaanottokyky, saadun kritiikin kieltäminen, nykyisen tilanteen pitäminen tärkeämpänä kuin kehityksen ja heikko itse-tunto. Myös rutinoituminen, tottumuksista ja perinteistä liikaa kiinnipitäminen vähentävät itsearviointia ja oman toiminnan kriittistä tarkastelua. (Mts. 55–56.)

Sisäistä palautetta ja itsearviointia edistäviä asioita ovat oman toiminnan jatkuvan arvioinnin tarpeen tiedostaminen, halu kehittyä ja kehittää, muutoksen näkeminen luonnollisena, kiinnostavana ja välttämättömänä, hyvä palautteen vastaanottokyky sekä kilpailun ja asiakastarpeiden synnyttämä paine (Ranne 2014, 56). Itsetuntemuksen ja oman persoonansa ja sisäisen maailmansa tuntemisen paremmin luovat pohjan itsearvioinnin kehittymiselle. Arviointikyky paranee arviointitaitoja ja -menetelmiä opettelemalla ja harjoittelemalla. Ammattilainen pohtii, arvioi, kehittää ja korjaa omia toiminta- ja ajattelutapojaan sekä omaa käyttäytymistään sen mukaan, mitä työ vaatii. (Ranne 2006, 152.)

3.3 Yhteistyökumppanit ja palaute

Organisaation yhteistyökumppanina voivat toimia kaikki kolme yhteiskuntaelämän sektoria. Eniten yhteistyötä tehdään julkisen sektorin ja vapaaehtoissektorin kanssa. Lähimmät julkisen sektorin yhteistyökumppanit ovat naapurikunnat. Vapaaehtoissektorin yhteistyökumppaneita voivat muun muassa olla naapuruus-yhdistykset, urheiluseurat, virkistys-yhdistykset, yhdyskuntien paikallisyhdistykset, avustusjärjestöt, kir-

kot, ammatilliset järjestöt, avustussäätiöt ja erilaiset hyvinvointiorganisaatiot. Yksityinen sektori toimii yhteistyökumppanuutta useammin ulkoistettujen palvelujen tarjoajana.

Palveluja tuotetaan usein yhteistoiminnassa muiden kuntien, yhteisöjen tai yritysten kanssa. Kunta voi järjestää palvelujensa tuottamisen monin eri tavoin. Joidenkin tehtävien antamisesta voidaan sopia toisen kunnan viranhaltijan hoidettaviksi tai kunta voi ostaa viranhaltijapalveluita toiselta kunnalta. Myös yhteisten virkojen pitäminen on mahdollista. Kunta voi ostaa palveluja toisen kunnan lisäksi myös yrityksiltä. (Hagerlund 2011.) Kolmannen sektorin ja yksityissektorin palvelut täydentävät julkishallinnon palveluita. Kunnat voivat tehdä yhteistyötä järjestöjen ja yritysten kanssa monella tavalla. Erilaisia yhteistyömuotoja ovat muun muassa yhteisissä tiloissa toimiminen sekä yhteistyössä järjestetyt teemapäivät ja tapahtumat. (Rantanen 2016).

Kolmannella sektorilla voi olla monta roolia ja moninainen vuorovaikutussuhde kuntaan. Kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyö ja vuorovaikutus voi muun muassa yhteisinä organisaatorakenteina, ostopalveluina ja maksusitoumuksina, yhteistoimintana, avustuksina sekä järjestöjen toimintaedellytysten turvaamisena. Sekä kunta että kolmannen sektorin toimijat voivat myös olla toisistaan riippumatta ja ilman mitään keskinäistä yhteistoimintaa. (Ruusuvirta 2010, 30–33.)

Yhteistyö, yhteisten sääntöjen luominen ja sovittujen linjausten ylläpito yhteistyökumppaneiden kanssa vaatii taitoa ja työtä. Yhteistyön on toimittava myös rahoittajien, viranomaisten ja muiden tapahtuman organisointiin liittyvien tahojen kanssa. Työkaluja yhteistyön onnistumiseen ovat molemminpuolinen avoin pohdinta ja palaute. Yhteyden ylläpito, yhteiset yhteistyön tavoitteet sekä yhteisöiden erilaisuuksien huomiointi ovat osa yhteistyötä. (Ranne 2006, 152.)

3.4 Palaute asiakastilanteissa

Asiakkailta on kerättävä jatkuvasti sanatonta palautetta seuraamalla asiakkaan ilmeitä, eleitä, kehon liikkeitä, katsetta, äänensävyjä, pukeutumista ja käyttäytymistä. Saatua sanallista ja sanatonta palautetta on verrattava toisiinsa. Sanattomista ja sanallisista viesteistä saadaan selville, mitä asiakas tarvitsee, haluaa, kuinka tyytyväinen hän on saamaansa palveluun ja onko palvelutapa oikeansuuntainen. (Ranne 2006, 148–149.)

Taitava asiakaspalveluyhteisö ei tyydy vain välittömiin havaintoihinsa eikä yksilöiden satunnaisiin palautteisiin, vaan kerää palautetta laajalti ja käyttää siinä tarpeen mukaan eri menetelmiä. Palautetta kerätään myös henkilöstön omista asiakkaana olemisen kokemuksista. Itse asiakkaana oleminen on silmiä avaavaa ja opettavaista. Saatuja palautteita arvioidaan huolella ja johtopäätökset hyödynnetään käytännön toiminnassa ja kehittämistyössä. (Mts. 149.)

Reklamaatio on asiakkaan antama huomautus tai valitus koskien tuotetta tai palvelua (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 174). Saadulla reklamaatiolla pystytään korvaamaan kalliit asiakastyytyväisyystutkimukset, joihin usein vastaavat henkilöt jotka ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Asiakkaat, jotka eivät ole tyytyväisiä, antavat arvokasta informaatiota kehittymistä varten. (Valvio 2010, 160.)

Organisaation reklamaatioon liittyvien ohjeiden ankara noudattaminen ei ole ainoa oikea tapa toimia. Epäkohtien ja virheiden käsittelyssä päästään yleensä parhaaseen tulokseen silloin, kun asiakaspalvelija osaa ja saa soveltaa työyhteisön sääntöjä luovasti ja tarpeeksi asiakkaan hyväksi joustaen. Yleisesti suositeltu menettelytapa soveltuu käytettäväksi joka kulttuurissa. Sitä voidaan muunnella tilanteen ja asiakkaan mukaan. Reklamaatiotilanteessa asiakaspalvelijan kannattaa kuunnella asiakasta, myöntää epäkohdat, pyytää anteeksi, tehdä asiakkaalle toimintaehdotus, hyvittää tapahtunut virhe ja kiittää saamasta palautteesta. (Nieminen 2014, 197–204.)

Reklamaatioon on aina pyrittävä vastaamaan mahdollisimman nopeasti ja kohteliaasti riippumatta siitä, onko asiakkaalta saatu palaute aiheellinen vai aiheeton. Joidenkin ohjeiden mukaan reklamaatioon tulisi vastata vähintään 24 tunnin sisällä. Vaikka asiakkaan reklamaatioon liittyvää asiaa ei olisi saatu lopullisesti korjatuksi tai selvitettyksi, on palautteeseen vastattava ajoissa vähintään väliaikaistietoja antaen. Jos asiakkaalle ilmoitetaan aika, jolloin häneen otetaan uudelleen yhteyttä, on sovitusta ajasta pidettävä kiinni. (Valvio 2010, 150.) Löytänen ja Korkiakosken (2014, 109) mukaan sääntö 24 tunnin vastaamisajasta ei kuitenkaan enää päde, vaan reagointinopeus pitää aina suhteuttaa itse tilanteeseen.

Reklamaation käsittely alkaa tutkimalla, onko saatu asiakaspalaute aiheellista vai aiheetonta (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 174). Syy voi olla esimerkiksi väärinym-

määritys, ylisuuret odotukset, asiakkaan itse tekemät virheet, eri kulttuuriin liittyvät kohteliaisuuskoodit sekä erilainen käsitys totuudesta ja valheesta. Asiakas saattaa myös liioitella tai värittää totuutta. (Nieminen 2014, 197.) Aiheeton reklamaatio tulee hoitaa asiakasta loukkaamatta, nolaamatta, väheksymättä ja nöyryyttämättä. Syyn tapahtuneesta voi esimerkiksi ottaa itselle tai selittää asian vaikeaselkoisuudella. (Marckwort & Marckwort 2011, 114–115.) Vaikka reklamaatio olisi virheellistä, asiakkaan kanssa ei pidä alkaa väitellä. Asiakkaalle ei myöskään saa suoraan sanoa hänen olevan väärässä. On muistettava, että reklamoijan henkilökohtaisia mielipiteitä tuotteen tai palvelun toimivuudesta ei voi muut kyseenalaistaa. (Valvio 2010, 148–149.)

Vaativa asiakas haluaa sekä valitukselleen että itselleen huomiota, ja siksi asiakaspalvelijan tulee aluksi vain kuunnella. Jos puhuminen kuitenkin ei ota loppuakseen tai asian käsittely eksyy harhateille, täytyy asiakkaan puhuminen keskeyttää. (Nieminen 2014, 210–211.) Asiakaspalvelijan on osoitettava kuuntelevansa asiakasta ja asennoiduttava toimivaan asiakkaan tunnetilaan ja ongelmaan sopivalla tavalla. Puolustautuminen, selittely, syyllisen etsiminen, hermostuminen, provosoituminen tai provosoiminen vesittää asian hoidon ja johtaa väärälle tielle. Sen sijaan asiakaspalvelijan on luotava luottamusta ja osoitettava ottaneen asian haltuun. (Marckwort & Marckwort 2011, 75–76.) Reklamaatiota vastaanottaessa on pyydetävä anteeksi, vaikka virhe ei olisikaan vastaanottajan aiheuttama (Valvio 2010, 148).

Avainsanan toisto voi toimia merkinä asiakkaan ongelman ymmärtämisestä. Avainsanoja ovat asiakkaan painottamat tai usein toistamat sanat. Asiakkaan käyttämien avainsanojen tietoinen toistaminen luo tunteen, että asiakaspalvelija on kuunnellut, hyväksynyt ja ymmärtänyt reklamaation. Jos asiakas ei tunne tulleensa ymmärretyksi, hän saattaa jäädä turhaan toistamaan asiaansa niin, ettei reklamaatio pääse etenemään kohti ratkaisua. (Marckwort & Marckwort 2011, 108–109.) Monissa kulttuureissa samojen yksityiskohtien toisto korostaa asian tärkeyttä eikä sitä koeta negatiiviseksi asiaksi kuten loukkaukseksi tai vähättelyksi (Nieminen 2014, 207).

Asiakkaan kerrottua asiansa on asiakaspalvelijan vuoro esittää tarkentavia kysymyksiä. Kysymyksillä haetaan suuntaa tilanteen ratkaisemiseksi ja mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen esittämiseksi. (Marckwort & Marckwort 2011, 76.) Jos asiakaspalvelijalla ei ole valtuutusta tehdä valituksiin liittyviä ratkaisuja, on parempi ottaa kaikki

tarvittavat tiedot ja luvata palata asiaan mahdollisimman pian. Asiakasta kannattaa kiittää ja sanoa, että asia halutaan tutkia ensin. Valituksen hetkellä ei ole vielä syytä luvata mitään ennen kuin valitus on tutkittu. Jos asiakkaalle luvataan jotakin, se kannattaa tehdä niin kuin on asiakkaan kanssa sopinut. Ei pidä luvata mitään, mitä ei pysty toteuttamaan. (Valvio 2010, 150–151.)

Ennen jatkotoimenpiteitä on asiakkaalle kerrattava koko reklamaatioprosessi ja kysyttävä onko hän tyytyväinen korjaavaan aikatauluun ja toimintamalliin. (Mts. 154.) Asiakkaalle on hyvä antaa hänen kanssaan yhdessä määritelty hyvitys. Pääosin asiakkaiden toiveet ovat maltillisia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 109–110.) Kun asiakas on hyväksynyt ehdotetun ratkaisun asian hoitamiseksi, asiakaspalvelija kertoo, mitä seuraavaksi tapahtuu. Asiakkaalle voi ilmoittaa, kuka on vastuu- tai yhteyshenkilö ja millaisella aikataululla asia hoidetaan kuntoon. Väärinymmärrysten välttämiseksi on hyvä tehdä kirjallinen yhteenveto, jolla varmistaa että molemmat ovat ymmärtäneet toimenpiteet samalla tavalla. (Marckwort & Marckwort 2011, 77.) Kun asia on hoidettu luvatussa aikataulussa kuntoon, on tarkistettava vielä uudestaan asiakkaan tyytyväisyys saamansa ratkaisun lopputulokseen. Jos asiakas ei ole tyytyväinen, on reklamaatioprosessi aloitettava alusta. (Valvio 2010, 160–161.)

Monet palveluorganisaatiot ovat ottaneet käyttöön niin sanotun reklamaatiolomakkeen. Jos lomake otetaan käyttöön, on tärkeää antaa asiakkaan täyttää se itse. Kun asiakas on täyttänyt paperin, valituksen vastaanottajan pitää kerrata tai lukea ääneen asiakkaan kirjoittama teksti. Tällä tavoin varmistutaan siitä, että vastaanottaja on ymmärtänyt valituksen oikein ja asiakkaalla on mahdollisuus vielä korjata mahdollinen väärinymmärrys. Dokumentista on mahdollisuuksien mukaan hyvä ottaa kopio myös valituksen tekijälle. Asian oikeellisuus on varmistettava asiakkaan allekirjoituksella. (Mts. 149.)

Tilanteissa, joissa reklamaation aiheuttanutta asiaa ei voi korjata, ratkaisevaa on se, miten asia hoidetaan, miten asiasta kerrotaan ja miten palvellaan. Myönteinen palvelu, voi jättää organisaatiosta myönteisen kuvan, vaikka ongelma jäisikin ilman tyydyttävää ratkaisua. Asiakaspalvelija voi selittää, mistä tilanne johtuu, neuvoa mahdollisissa valitus- tai vahingonkorvauskäytännöissä ja pahoitella tapahtunutta. (Marckwort & Marckwort 2011, 87–88.) Pahoittelu tarkoittaa eri asiaa kuin anteeksi pyytäminen. Ilmaisua ”olen pahoillani” käytetään tapahtuneesta, jota itse ei ole aiheutettu. Asiaa

pyydetään anteeksi vain, jos tapahtuneen tilanteen on itse aiheuttanut. Anteeksipyyntö väärässä paikassa kuulostaa kummalliselta ja pahoittelu vastuun pakoilulta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 129.) Ulkomaalaisen kanssa kommunikoidessa empaattisilla ja ymmärtävillä lausahduksilla on tavallista suurempi painoarvo. Erityisesti ristiriitatileteissa monissa kulttuureissa lausutaan suomalaisen tapaan verrattuna herkemmin pahoitteluja, anteeksipyyntöjä ja kiitoksia. (Nieminen 2014, 204.)

Reklamaatiotilanteissa tunteet voivat nousta pintaan negatiivisella tavalla. Pahimmillaan asiakkaan käytös voi muuttua uhkaavaksi tai jopa väkivaltaiseksi. Erityisesti monikulttuurisessa asiakastyössä puutteellinen vuorovaikutus, tapojen väärä tulkinta ja kielivaikeudet voivat laukaista asiakkaan vihamielisyyden. Joissain kulttuureissa aggression ilmaiseminen on tavanomaisempaa kuin Suomessa, jossa hyökkäävä ja väitelyyn haastava käytös herättää torjuntaa ja ihmettelyä. Sopivat sanavalinnat, asiakkaan nimen toistaminen, kunnioittava elekieli ja rauhallinen äänensävy voivat olla osa ratkaisua. Tilanteesta on pyrittävä löytämään yhteisiä positiivisia näkökohtia tai tunteita. Huomion kiinnittäminen tunteisiin hyväksyvällä ja ymmärtävällä tavalla lieventää negatiivisia tunteita ja vahvistaa positiivisia tunteita. Myös virheen myöntäminen ja kiittäminen epäkohtien esilletuomisesta vähentää asiakkaan aggressioita. Tilannetta saattaa helpottaa, jos asiakaspalvelija turvautuu kollegan tai esimiehen apuun. Esimiehen apuun pyytäminen on suositeltavaa, kun asiakas on lähtöisin korkeahierarkkisesta kulttuurista, jossa yleensä luotetaan paremmin esimiehiin ja johtajiin. Vaikeissa tilanteissa asiakasneuvoja toimii organisaation turvallisuussääntöjen mukaan. Jos asiakasta ei saada toistuvista yrityksistä huolimatta tyyntymään, on oikeutettua kehottaa häntä poistumaan. (Nieminen 2014, 199–214.)

Poikkeustilanteen ovat suurin syy asiakassuhteen päättymiseen. Poikkeustilanteella tarkoitetaan asiakkaan odotusten alittumista. Perinteisesti poikkeustilanteina on pidetty vain tilanteita, joissa asiakas reklamoi. Reklamaatioiden lisäksi poikkeustilanteisiin kuuluvat myös tilanteet, joissa asiakas on pettynyt, muttei reklamoi asiasta palveluntarjoajalle. (Löytänä & Korhikoski 2014, 106.) Esimerkiksi monissa Aasian kulttuureissa valittaminen koetaan epäkohteliaaksi, epäsopivaksi ja molempia osapuolia no-laavaksi. Tyytymättömyys saatetaan ilmaista reklamaation sijaan epäsuorasti, jolloin asiakaspalvelijan on vaikea huomata vähäisistä merkeistä asiakkaan tyytymättömyys. (Nieminen 2014, 202).

Tyypillisimmät syyt epäonnistua poikkeustilanteiden hoidossa ovat osan tilanteista huomaamatta jääminen, poikkeustilanteiden aliarvioiminen ja arkipäiväistäminen sekä tilanteisiin lähestyminen väärästä näkökulmasta. Organisaatiot eivät huomaa valtaosaa poikkeustilanteista, sillä vain murto-osa asiakkaista reklamoi pettymyksistään. Lisäksi poikkeustilannetta erehdytään usein katsomaan vain palveluntarjoajan näkökulmasta. Asiakaslähtöisyyden unohtaminen voi esimerkiksi näkyä vastaamalla asiakaspalautteeseen vakioidusti tai jopa automaattisesti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 106–107.)

Mitä enemmän tunnistettuja poikkeustilanteita ja niiden onnistuneita hoitamisia on, sitä enemmän on sitoutuneita asiakkaita. Asiakastilanteeseen vaikuttaa enemmän se, miten poikkeustilanne hoidetaan kokonaisuutena ja vuorovaikutustilanteena, kuin esimerkiksi se, miten nopeasti organisaatio tekee korjaavan toimenpiteen. Usein asiakas on valmis hyväksymään paljonkin korjaavia toimenpiteitä, jos organisaatio ensin myöntää avoimesti virheensä, pyytää aidosti anteeksi ja keskittyy enemmän asiakkaaseen kuin omiin sisäisiin toimenpiteisiinsä. Tärkeintä on keskittyä pettymyksen tunteen kääntämiseen positiiviseksi. Poikkeustilanteiden hoitamisen tulisi olla asiakaspalvelijalle ja työyhteisölle yhtä uniikki tilanne kuin se on asiakkaalle. (Mts.106–109.)

Myös läpinäkyvyys liittyy olennaisesti poikkeustilanteisiin. Sosiaalinen media mahdollistaa yksittäisten tilanteiden laajenemisen suuremman yleisön nähtäville. Yksittäisten asiakkaiden tekeminen poikkeustilanteista suurempia ongelmia kuin, mitä ne todellisuudessa ovat, ovat nousseet eksponentiaalisesti. Monet muistavat pettyneen asiakkaan kertomuksen huonosta palvelusta. On tärkeää käsitellä poikkeustilanne avoimesti siinä kanavassa, jossa se on tullut esiin. Pettyneen asiakkaan kuvaus siitä, miten hyvin organisaatio hoiti poikkeustilanteen ja kuinka pettymys on kääntynyt suosittelevaksi, on hyvä markkinointiviesti muille asiakkaille. Organisaation tulee aina olla varma, että asiakas kokee poikkeustilanteen hoidetun onnistuneesti. (Mts. 108–111.) Asiakkaan mahdollista tyytymättömyyttä on hyvä selvittää palvelutilanteessa tarkentavilla kysymyksillä ja tarkkailemalla oheisviestinnän hienovaraisia signaaleja (Nieminen 2014, 202). Tuotekuvauksessa kannattaa myös olla mieluummin yltiörehellinen kuin liian markkinoiva (Kortesuo 2014, 85).

Palautteen antamisen asiakkaalle on perustuttava palvelun tavoitteisiin, kyseiseen tilanteeseen ja yksilöllisyyden huomiointiin. Korjaavan palautteen antoa asiakkaalle kannattaa harkita erityisen huolellisesti. Korjaavan palautteen pitää palvella asiakkaan

tavoitteita, liityttävä käsiteltävään asiaan ja oltava pääsääntöisesti ja korostetusti neuvovaa. Korjaavaa palautetta ei pääsääntöisesti kannata antaa edes pyydettyä asiakkaan mielipiteistä tai makukysymyksistä. Yleensä on turvallista vastata vaikka yleisemmällä toteamuksella tai vastakysymyksellä. Hyvä palvelu on jo sinänsä myönteistä palautetta asiakkaalle. (Ranne 2006, 149.)

Toisinaan myös lievä pohtiva kriittinen palaute voi sopia palvelun kokonaistilanteeseen ja lisätä keskinäistä luottamusta sekä palvelun kokemista laadukkaana. Pitkissä asiakassuhteissa, joissa keskinäinen kontakti ja luottamus ovat vahvoja, voi lievä ja harkittu kritiikki hyödyntää myös palvelusuhteen jatkuvuutta. Joskus voi joutua antamaan myös henkilökohtaisempaa ja jopa voimakastakin palautetta. Silloinkin palautteen tulee liittyä asioihin, tekoihin ja käyttäytymiseen eikä asiakkaan persoonaan. (Mts. 150.)

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA AINEISTO

Haminan kaupungin henkilöstöorganisaatio uudistui 1.7.2015. Uudistuksen myötä aiemmin erillään toimineet yksiköt toimivat nykyään yhdessä, mutta ilman yhteisiä toimintatapoja. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli luoda vetovoimapalveluille toimiva ja yhtenäinen palautejärjestelmä, jonka avulla asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja työyhteisön jäseniltä saatua palautetta on helpompi kerätä, tallentaa ja hyödyntää. Päättävöitteena oli luoda erillinen palauteopas. Opinnäytetyön ja palauteoppaan painopisteenä olivat tapahtumatuotantoon liittyvät palautetilanteet.

Aiheen laajuuden takia tutkimustehtävässä käsiteltiin vain organisaation nykytilannetta, organisaation jäsenten mielipiteitä, palautteen perusasioita ja organisaatiolle sopivia palautekeinoja. Palautelomakkeet ja valmiiksi suunnitellut tilastointitavat jätettiin opinnäytetyöstä pois niiden vaatiman yksilöllisen suunnittelun ja toteutuksen takia. Jokaista tapahtumaa varten on peruskysymysten lisäksi mietittävä omat vastauksia vaativat tutkimuskysymykset, joiden pohjalta myös palautteen tilastointi luodaan. Lisäksi valmiiksi luodut mallit ja peruskysymykset voivat heikentää palautteen hyödyllisyyttä ja tarkkuutta, jos ne eivät täysin vastaa kyseiselle kyselylle asetettuja tutkimuskysymyksiä.

Työn aineistonkeruu käsitteli organisaatiota ja sen toimintojen kehittämistä. Tutkimuksessa keskityttiin pelkästään organisaation jäsenten mielipiteeseen Haminan vetovoimapalveluiden palautekäytänteiden nykytilanteesta ja kehityskohdista. Myös asiakaspalautetta ja yhteistyökumppaneita tarkasteltiin vain organisaation jäsenten näkökulmasta. Asiakkaita tai yhteistyökumppaneita ei kysytty, miten he kokivat vetovoimapalveluiden nykyisten palautekäytänteiden toimivuuden. Heiltä ei myöskään pyydetty mielipidettä organisaation palautekulttuurin kehittämiseen.

Aineistonkeruussa on käytetty vain organisaation jäsenten näkemyksiä yhtenäisen sisäisen palautemallin puuttumisen takia. Koska Haminan vetovoimapalveluilla ei ole yhtenäistä palautejärjestelmää, voi osalla asiakkaista ja yhteistyökumppaneista tällä hetkellä olla organisaatiosta mielipide, joka perustuu vain tiettyjen heille tuttujen työntekijöiden palautteeseen liittyviin toimintatapoihin. Mielipiteiden jakautuminen koskemaan vain yksittäisiä henkilöitä voi vääristää kokonaiskuvaa ja vaikeuttaa oikeanlaisen muutoksen aikaansaamista. Ennen kuin asiakkailta voidaan kysyä organisaation toimintatapojen toimivuudesta, on heille pystyttävä kertomaan johdonmukaisesti ja yhtenäisesti, miten organisaatio palautetilanteissa toimii. Tasalaatuisen arvioinnin saamiseksi, organisaation jäsenten on toimittava samalla tavalla ja yhtenäisesti jokaisessa tilanteessa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa konkreettinen työ tai kehittää jotakin olemassa olevaa toiminnallista osa-aluetta. Toiminnallinen opinnäytetyö muodostuu konkreettisesta työ ja opinnäytetyöraportista. Opinnäytetyöraportin tehtävä on johdattaa konkreettisen työn jäljille ja tuoda lukijalle kuva valmiista työstä. Tavoitteena on oman alan ammatillisen taidon ja teoreettisen tiedon kehittyminen. (Vilka & Airaksinen 2003, 7–14.)

Opinnäytetyö jakautui teoriaosuuteen ja käytännön toteutukseen. Työn tekeminen alkoi tutkimuksen taustojen selvittelyllä. Organisaation nykytilanteen selvittämiseksi toteutettiin kysely. Kyselyn vastauksia vertailtiin ja niiden pohjalta tehtiin kokonaiskuvaa hahmottava SWOT-analyysi. Tehtyjen havaintojen pohjalta tartuttiin näkökulmiin, joihin organisaatiolla oli muutostarvetta. Teorian ja kyselyn avulla kerätyn aineiston avulla tilaajalle luotiin oikeanlaisia toimintamalleja sisältävä palauteopas.

Teoriavaiheessa opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteista keskusteltiin tilaajan kanssa, hankittiin teoriaperustaa aiheelle sekä rajattiin käytännönvaiheessa pidettävän kyselyn kysymysten aihealuetta ja laajuutta. Tietopohjana tutkimukselle on käytetty tilaajan kanssa käytyjä keskustelujen lisäksi alan kirjallisuutta ja internetsivuja. Käytetyn lähdemateriaalin avulla perehdyttiin palautteen teoriaan, asiakaspalveluun, kyselytutkimuksen laadintaan sekä tilaajaorganisaatioon ja sen toimintaan. Luetusta tehtiin muistiinpanoja ja referaatteja koko teoriavaiheen ajan.

Käytäntövaiheessa vetovoimapalveluiden henkilöstölle tehtiin kvantitatiivinen kyselytutkimus (liite 2), jossa luodattiin olemassa olevan palautejärjestelmän nykytilaa sekä sisäisen ja ulkoisen palautteen toimivuutta. Lähtötilanteen kartoittamisella haluttiin saada selville, mikä nykyisessä toimintatavassa on toimivaa ja mikä ei. Tärkeintä oli selvittää, missä asioissa organisaatioon kuuluvien henkilöiden mielestä kaivattiin eniten muutosta.

Tutkimus toteutettiin strukturoidun ja avoimen kyselyn välimuotona. Vastausvaihtoehdot oli vastaamista helpottaakseen ja nopeuttaakseen annettu valmiina. Halutessaan valintojaan sai myös omin sanoin tarkentaa kysymysten perään. Kyselyyn haluttiin jättää mahdollisuus vastata avoimesti, jotta organisaation jäsenten omat mielipiteet pääsisivät paremmin esiin. Lisäksi kyselyn toteuttaminen strukturoidun ja avoimen kyselyn välimuotona nähtiin mahdollisuudeksi saada opinnäytetyöhön uusia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja, joita muuten ei ehkä olisi osattu huomioida. Kysely toteutettiin sähköpostitse.

Kysymykset ja vastausvaihtoehdot jaettiin tarkasti etukäteen kolmeen aihealueeseen. Aihealueet olivat työyhteisö, työntekijä ja tapahtumat. Kysymykset koskivat muun muassa palautekäytänteiden yhtenäisyyttä, palautetilanteisiin suhtautumista, vastaanottajan omia palautetaitoja ja asiakaspalautetilanteita. Vastausvaihtoehdot olivat yhdenmukaisia ja aina samassa järjestyksessä. Vastaajia ei pakotettu valitsemaan valmiita mielipiteitä. Rajoittavuuden estämiseksi ja mahdollisimman totuudenmukaisten vastausten saamiseksi monessa kysymyksessä vastausvaihtoehtona oli myös ”en osaa sanoa”. Vastaamisen helpottamiseksi kysymyksiin sai myös vastata omin sanoin.

Ennen sähköpostikyselyn lähettämistä pidettiin 23.11.2015 vetovoimapalveluiden viikkopalaveri, jossa muiden käsiteltävien asioiden lisäksi tiedotettiin samalla viikolla

lähetettävästä kyselystä ja sen tarkoituksista. Kyselytutkimus toteutettiin 25.11.–11.12.2015 välisenä aikana. Kyselyn mukaan liitettiin saateviesti (liite 3), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja siihen liittyvistä toimintatavoista. Vastausprosentin parantamiseksi kyselytutkimus lähetettiin muistutusviestin (liite 4) kanssa vielä uudelleen 3.12.2015 niille, jotka eivät siihen mennessä olleet siihen vastanneet. Vastauksista kolmasosa saatiin muistutusviestin lähettämisen jälkeen.

Sähköpostikysely sopi tutkimuksen toteuttamistavaksi hyvin. Haluttu kohderyhmä tavoitettiin helposti eikä kyselyn pitämisestä koitunut ylimääräisiä kuluja. Kyselyn kohderyhmä oli tarkasti rajattu koskemaan vain organisaation jäseniä. Kyselystä saadut vastaukset tallennettiin tietokoneelle omiksi erillisiksi PDF-tiedostoiksi. Vastauksista yksi lähetettiin takaisin paperiversiona, joten se skannattiin ja tallennettiin kuvatiedostona muiden vastausten joukkoon. Myös alkuperäinen paperiversio säilytettiin.

Ohjekirjana toimiva palauteopas paneutui tapahtumatuottamiseen liittyviin tilanteisiin, kuten organisaation sisäiseen tarpeeseen saada ja antaa palautetta, osallistujien palautteen keruuseen ja käsittelemiseen sekä yhteistyökumppaneiden palautteen keruuseen ja käsittelemiseen. Palauteoppaasta pyrittiin saamaan mahdollisimman nopealukuinen ja tiivis kokonaisuus. Tarkemmat tutkimustiedot, perustelut ja tiedot oppaassa sivutuista asioista löytyvät opinnäytetyöstä.

Apuna oppaan teossa käytettiin toiminnallista opinnäytetyötä käsittelevää kirjaa. Jo suunnitteluvaiheessa oppaasta pyrittiin saamaan mahdollisimman lukijaystävällinen ja käyttäjän tarpeita parhaiten palveleva. Palauteopasta laadittaessa mietittiin muun muassa valmiin työn kokoa, tekstikokoa sekä sitä missä muodossa toteutettava idea palvelisi organisaatiota parhaiten. (Vilka & Airaksinen 2003, 51–52.)

Otsikoinnista pyrittiin tekemään selkeä ja yhdenmukainen. Selkeyden luomisessa käytettiin väliotsikoita, kuvia ja taulukoita sekä erilaisia tekstiä jakavia rakenteita. Selkeyden lisäksi oppaasta haluttiin saada nopealukuinen. Selkeyden lisäksi nopealukuisuutta pyrittiin lisäämään esimerkiksi ranskalaiskaviivoja ja numerointia käyttämällä. Koska palauteopasta oli tarkoitus tarvittaessa lukea opinnäytetyön kanssa, ulkoasusta tehtiin mahdollisimman yhdenmukainen opinnäytetyön kanssa.

5 PALAUTEOPPAAN LAADINTA

5.1 Kyselytutkimuksen antama tieto nykytilasta

Vastausten analysointi aloitettiin tarkastelemalla kyselylomakkeen kolmea osa-alutta erillisinä vastauskokonaisuuksina. Tutkimustulokset käytiin läpi syvällisesti, eettisesti ja mahdollisimman objektiivisesti. Samalla etsittiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastaukset laskettiin kysymyskohtaisesti yhteen ja muutettiin paremman hahmottamisen vuoksi prosenttiluvuiksi. Tekstin selkeyden lisäämiseksi vastausten määrästä saadut luvut pyöristettiin lähimpään kokonaislukuun. Tarkemmat prosenttiluvut on ilmoitettu kahden desimaalin tarkkuudella taulukoissa. Vastaukset analysoitiin nimettömästi.

Kysely lähetettiin kolmelletoista organisaation jäsenelle, joista seitsemän vastasi kysymyksiin määräaikaan mennessä. Vastaajien määrä kokonaisotannasta oli noin 54 %. Luotettavamman tutkimustuloksen saamiseksi vastaksia olisi toivottu enemmän. Vetovoimapalvelut on pieni organisaatio, jossa vastaajien vähäisyys voi heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Syy luotettavuuden heikkenemiseen voi olla esimerkiksi vastanneiden ja vastaamatta jättäneiden mielipiteiden erilaisuus tutkimuksen kannalta keskeisissä asioissa.

Työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä vastaajien mielipiteet vaihtelivat paljon. Lisäksi ”en osaa sanoa”-vastauksia tuli enemmän kuin kahdessa muussa kyselyn osaluussa. Palautetilanteet olivat hengeltään positiivisia noin 17 % mielestä aina, 50 % mielestä usein ja noin 33 % mielestä harvoin. Kyselyyn vastanneista puolet eivät osanneet sanoa, olivatko työyhteisön jäsenet yhteisymmärryksessä siitä, mitä palaute tarkoittaa tai oliko työyhteisöllä yhtenäinen palautejärjestelmä sisäistä palautetta varten.

Vastaajista puolet oli sitä mieltä, ettei yhtenäistä sisäistä palautejärjestelmää ollut olemassa. Noin 67 % mielestä työyhteisöllä ei myöskään ollut yhtenäistä palautejärjestelmää asiakaspalautteelle. Loput vastaajista eivät osanneet sanoa, oliko työyhteisöllä yhtenäinen palautejärjestelmä sisäistä palautetta tai asiakaspalautetta varten. Lisäksi puolet vastaajista vastasi, etteivät he tunne työyhteisön arvoja, tavoitteita ja pelisääntöjä. Vain noin 33 % sanoi tietävänsä. Eniten vastaajat olivat samaa mieltä siitä,

että palautetta kerätään ja annetaan liian vähän. Tarkat prosenttiluvut työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä löytyvät taulukosta 1.

TAULUKKO 1. Työyhteisöön liittyvien kysymysten vastaukset prosentteina

Väittämät	Kyllä	Ei	En osaa sanoa	
Työyhteisön jäsenet ovat yhteisymmärryksessä siitä, mitä palaute tarkoittaa.	33,33 %	16,67 %	50 %	
Tunnen työyhteisöni arvot, tavoitteet ja pelisäännöt.	33,33 %	50 %	16,67 %	
Työyhteisöllä on yhtenäinen palautejärjestelmä sisäistä palautetta varten.	0 %	50 %	50 %	
Työyhteisöllä on yhtenäinen palautejärjestelmä asiakaspalautetta varten.	0 %	66,67 %	33,33 %	
	Riittävästi	Liian vähän	Liian paljon	En osaa sanoa
Palautetta kerätään ja annetaan	0 %	71,43 %	0 %	28,57 %
	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan
Palautetilanteet ovat hengeltään positiivisia	16,67 %	50 %	33,33 %	0 %

Vastaajien mielipiteet työntekijänä olemisesta olivat työyhteisöön liittyvien kysymysten vastauksia selkeämpiä. Suurin osa vastanneista sanoi osaavansa vastaanottaa palautetta ja loput osaavansa vastaanottaa palautetta osittain. Itselleen palautetta osasi antaa noin 83 % ja osittain noin 17 %. Palautteen antamisesta muille vastaajat eivät olleet yhtä varmoja. Vastaajista vain noin 17 % sanoi osaavansa antaa palautetta muille, ja loput noin 83 % osaavansa antaa palautetta muille osittain.

Korjaavan palautteen antaminen esimiehelle ja asiakkaille koettiin helpommaksi kuin työkavereille ja yhteistyökumppaneille. Vastanneista korjaavaa palautetta työkavereille ja yhteistyökumppaneille uskalsi antaa vain noin 17 %. Osittain palautetta työkavereille uskalsi kuitenkin antaa noin 83 % ja yhteistyökumppaneille noin 67 %. Esimiehelle korjaavaa palautetta uskalsi antaa puolet ja osittain noin 33 % vastaajista. Asiakkaille korjaavaa palautetta uskalsi antaa noin 33 % ja osittain 50 %. Vaikeinta palautteen antaminen oli työkavereille ja yhteistyökumppaneille. Tarkat prosenttiluvut työntekijään liittyvissä kysymyksissä löytyvät taulukosta 2.

TAULUKKO 2. Työntekijään liittyvien kysymysten vastaukset prosentteina

Väittämät	Kyllä	En	Osittain	En osaa sanoa	
Osaan vastaanottaa palautetta.	66,67 %	0 %	33,33 %	0 %	
Osaan antaa palautetta muille.	16,67 %	0 %	83,33 %	0 %	
Osaan antaa palautetta myös itselleni.	83,33 %	0 %	16,67 %	0 %	
Uskallan antaa korjaavaa palautetta työkavereilleni.	16,67 %	0 %	83,33 %	0 %	
Uskallan antaa korjaavaa palautetta esimiehilleni.	50 %	16,67 %	33,33 %	0 %	
Uskallan antaa korjaavaa palautetta yhteistyökumppaneille.	16,67 %	16,67 %	66,67 %	0 %	
Uskallan antaa korjaavaa palautetta asiakkaille.	33,33 %	0 %	50 %	16,67 %	
	Työkavereille	Esimiehelle	Yhteistyökumppaneille	Asiakkaille	
Vaikeinta palautetta on antaa	37,50 %	0 %	37,50 %	25 %	
	Kyllä	En	En osaa sanoa		
Haluaisin saada työstäni palautetta useammin.	50 %	0 %	50 %		
	Positiivista palautetta	Korjaavaa palautetta	En kaipaa enempää palautetta		
Kaipaen enemmän	14,29 %	57,14 %	28,57 %		
	Kyllä	En	En osaa sanoa		
Pyydän itse aktiivisesti palautetta.	33,33 %	66,67 %	0 %		
	Suullisesti ryhmässä keskustellen	Suullisesti kahden kesken	Kirjallisesti kaikkien nähden	Kirjallisesti kahden kesken	En osaa sanoa
Haluaisin saada positiivisen palautteen pääasiassa	28,57 %	57,14 %	0 %	14,29 %	0 %
Haluaisin saada korjaavan palautteen pääasiassa	16,67 %	66,67 %	0 %	0 %	16,67 %

Työstään useammin palautetta halusi saada puolet vastaajista. Loput vastaajista eivät osanneet sanoa, haluavatko lisää palautetta työstään vai eivät. Silti noin 29 % kertoi positiivisen tai korjaavan palautteen lisäämisen sijaan, ettei kaipaa lisää palautetta. Palautetta lisää haluavat kaipasivat positiivista palautetta enemmän korjaavaa palautetta. Vaikka suuri osa vastaajista halusi saada lisää palautetta, vain noin 33 % pyysi sitä itse muilta aktiivisesti. Positiivisen palautteen halusi saada noin 29 % pääasiassa suullisesti ryhmässä keskustellen, noin 57 % suullisesti kahden kesken ja noin 14 % kirjallisesti kahden kesken. Korjaava palaute haluttiin pääasiassa suullisesti kahden

kesken. Lisäksi noin 17 % halusi saada korjaavan palautteen ryhmässä keskustellen. Noin 17 % ei osannut sanoa, miten korjaavan palautteen haluaa saada.

Tapahtumien palautekäytännöistä kysyttäessä vastaajat olivat joistain asioista hyvin paljon samaa mieltä. Esimerkiksi kaikki kyselyyn vastanneet halusivat tapahtumista enemmän palautetta asiakkailta. Silti vain noin 17 % mielestä asiakkaat antoivat palautetta harvoin. Tarkat prosenttiluvut tapahtumien palautekäytännöihin liittyvistä kysymyksistä löytyvät taulukosta 3.

TAULUKKO 3. Tapahtumiin liittyvien kysymysten vastaukset prosentteina

Väittäjä	Aina	Usein	Harvoin	Eivät koskaan	En osaa sanoa
Asiakkaat antavat tapahtumista palautetta	16,67 %	66,67 %	16,67 %	0 %	0 %
	Kyllä	En	En osaa sanoa		
Toivoisin asiakkaiden antavan lisää palautetta.	100 %	0 %	0 %		
Joskus asiakaspalaute tapahtumista jää kokonaan pyytämättä.	50 %	16,67 %	33,33 %		
	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Tapahtumista kerätään työyhteisön sisäistä palautetta	66,67 %	16,67 %	0 %	0 %	16,67 %
	Ennen tapahtumaa	Tapahtuman jälkeen	Tapahtuman aikana	En ollenkaan	
Saan työyhteisöltä palautetta	33,33 %	50 %	16,67 %	0 %	
Annan työyhteisölle palautetta	30,77 %	46,15 %	23,08 %	0 %	
	Kyllä	Ei	En osaa sanoa		
Saatua palautetta hyödynnetään tapahtuman seuraavalla järjestämiskerralla.	80 %	0 %	20 %		
	Aina	Usein	Harvoin	Ei koskaan	En osaa sanoa
Hyödyllinen palaute arkistoidaan	16,67 %	0 %	33,33 %	0 %	50 %
Tapahtumista saatua palautetta on helppo tarkistella jällempäin.	16,67 %	0 %	33,33 %	16,67 %	33,33 %

Suurimman osan vastaajista mielestä asiakkaat antavat tapahtumista palautetta usein. Puolet oli sitä mieltä, että asiakaspalaute tapahtumista jää joskus kokonaan pyytämättä. Vastaajista noin 17 % mielestä palaute ei jää pyytämättä ja noin 33 % ei osannut sanoa. Tapahtumista kerätään työyhteisön sisäistä palautetta suurimman osan vastaa-

jista mielestä aina. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että sisäistä palautetta kerättäisiin harvoin tai ei koskaan.

Kaikki vastaajat sanoivat saavansa työyhteisöltä palautetta jossain vaiheessa tapahtumaa. Vastaajista puolet sai palautetta tapahtuman jälkeen, noin 33 % vastanneista ennen tapahtumaa ja noin 17 % tapahtuman aikana. Noin 46 % antoi palautetta muille tapahtuman jälkeen, noin 31 % ennen tapahtumaa ja noin 23 % tapahtuman aikana. Saatua palautetta hyödynnettiin suurimman osan mielestä tapahtuman seuraavalla järjestämiskerralla. Vaikka suurin osa oli sitä mieltä, että saatua palautetta hyödynnettiin seuraavalla tapahtuman järjestämiskerralla, vain noin 17 % mielestä hyödyllinen palaute arkistoiitiin aina. Vastaajista noin 33 % mielestä tapahtumista saatua palautetta oli harvoin helppo tarkistella jälkeen. Vain noin 17 % mielestä palautetta oli helppo tarkistella aina jälkeensä.

Kyselyn vastausprosentteja vertailemalla selvitettiin enemmistön mielipide ja saatujen vastauksien pääkohdat. Enemmistön mielipiteiden ja tulosten pääkohtien pohjalta tehtiin SWOT-analyysi. SWOT-analyysi on strategisen aseman tarkasteluun tarkoitettu työkalu, jossa vertaillaan vahvuuksia (strengths) ja heikkouksia (weaknesses) ympäristön luomiin mahdollisuuksiin (opportunities) ja uhkiin (threats). SWOT-analyysin jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin osa-alueisiin. Sisäiset osa-alueet ovat lähtökohtaisesti nyt käsillä olevia asioita ja ulkoiset asiat tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. SWOT-analyysin osa-alueista vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä asioita. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia ympäristöön liittyviä asioita. Työkalulla on tarkoitus tuottaa strategisten valintojen tueksi selkeä kokonaiskuva organisaation tilanteesta. (Vuorinen 2013; Opetushallitus 2016.)

SWOT-analyysi on hyvä työväline työpaikalla tapahtuvan oppimisen ja sen toimintaympäristön kartoittamisessa. Analyysin avulla voidaan ohjata prosessia ja tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen kriittiset kohdat. SWOT-analyysistä voi olla vaikea saada objektiivista. Ihmisillä voi olla erilainen tulkinta analyysistä, vaikka heillä olisi samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Saatuja tuloksia tulisi velvoittavien ohjeiden sijaan käyttää suuntaa antavina kehittymisen työvälineinä. (Opetushallitus 2016.)

Taulukossa 4 olevan SWOT-analyysin avulla saatiin selkeä kuva organisaation palauttekkulttuurin ja -käytänteiden nykytilasta. SWOT-analyysi helpotti johtopäätöksien tekoa sekä toimenpide-ehdotuksien suunnittelua. Sen avulla hahmotettiin tarvittavia muutoksia työnteon helpottamiseksi. SWOT-analyysillä saatiin esiin organisaation nykytilanteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

TAULUKKO 4. Organisaation nykytilanteen SWOT-analyysi

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palautetilanteiden positiivisuus - Palautteen vastaanottaminen - Palautteen antaminen itselle - Halu saada palautetta - Sisäisen palautteen antaminen ja saaminen 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei yhtenäistä palautejärjestelmää - Palautetta annetaan ja kerätään liian vähän - Ei palautteen aktiivista pyytämistä - Tapahtumista saatua palautetta ei arkistoida
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhtenäisen palautejärjestelmän luominen - Osattujen taitojen kehittäminen 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutos ei tapahdu - Muutosvastaisuus - Yllättävät tilanteet

SWOT-analyysissä vahvuuksiksi nousivat palautetilanteiden positiivisuus, henkilöstön hyvät vastaanotto- ja itsearviointitaidot, halu saada palautetta sekä sisäisen palautteen antaminen ja saaminen. Palautetilanteet olivat enemmistön mielestä positiivisia aina tai usein. Kaikki vastaajista osasivat ottaa palautetta vastaan sekä antaa palautetta itselleen vähintään osittain. Puolet vastaajista sanoi haluavansa palautetta lisää työyhteisöltä. Lisäksi kaikki vastaajat halusivat asiakkaiden antavan lisää palautetta tapahtumista. Kaikki antoivat ja saivat sisäistä palautetta tapahtumista.

Organisaation heikkouksiksi koettiin yhtenäisen palautejärjestelmän puuttuminen, palautteen liian vähäinen antaminen ja kerääminen, palautteen pyytämättä ja arkistomatta jättäminen. Suurin osa vastaajista oli suoraan sitä mieltä, ettei organisaatiolla

ole yhtenäistä palautejärjestelmää sisäiselle palautteelle ja asiakaspalautteelle. Lisäksi enemmistö vastaajista ei tuntenut työyhteisön arvoja, tavoitteita ja pelisääntöjä, jotka ovat yhtenäisen palautejärjestelmän onnistumisen kannalta tärkeitä. Vastaajista puolet ei myöskään osannut sanoa edes, ovatko työyhteisön jäsenet yhteisymmärryksessä siitä, mitä palaute tarkoittaa. Palautetta ei kenenkään mielestä kerätty ja annettu riittävästi. Yksi syy palautteen antamatta jättämiseen oli pelko. Esimerkiksi korjaavaa palautetta ei uskallettu antaa yhteistyökumppaneille tai työkavereille. Vaikka palautetta haluttiin lisää, ei sitä itse melkein kukaan pyytänyt. Myöskään palautteen arkistointi ei ollut johdonmukaista ja jatkuvaa.

Organisaation mahdollisuuksia olivat yhtenäisen palautejärjestelmän luominen ja jo osattujen taitojen kehittäminen. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna yhtenäinen palautejärjestelmä luo hyvät, selkeät ja toimivat ohjeet, joilla organisaation palaute on aina yhdenmukaista, selkeää ja johdonmukaista. Palautejärjestelmällä voidaan kehittää palautetaitojen niitä osa-alueita, jotka organisaatiossa koetaan vaikeiksi. Myös jo olemassa olevia taitoja voidaan kehittää lisää. Palautetilanteiden positiivisuutta palautteen vastaanottamista ja itselle antamista sekä sisäisen palautteen antamista ja saamista voi aina parantaa entisestään.

SWOT-analyysissä esille nousseet uhkat liittyivät joko tilanteen pysymiseen nykyisellään tai muutoksen epäonnistumiseen. Syyt palautteen antamiseen työpaikalla ovat muiden auttaminen kehittymään paremmiksi työtehtävissään ja muiden työntekijöiden käytöksen herättämien tunteiden ilmaiseminen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2012, 157.) Hyvin ja säännöllisesti käytettyinä palautteen käyttö toimii ennaltaehkäisevästi, kun ongelmalliset asiat saadaan ajoissa käsittelyyn, häiritsevät paineet purettua ja parantamista vaativat asiat työstettäviksi. (Ranne 2006, 148.) Organisaation tilanteen jatkuminen ennallaan voi aiheuttaa kehityksen pysähtymisen. Kehittymisen sijaan organisaation palautekulttuurin ja -käytänteiden tila voi myös huonontua. Uhkana on väärinymmärrysten syntyminen, työilmapiirin huonontuminen ja työn tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden lasku.

Syitä muutoksen epäonnistumiseen voivat olla yllättävät tilanteet ja muutosvastaisuus. Yllättäviä tilanteita voivat olla kriisit, joihin ei ole osattu varautua tai palautetilanteet, joissa vastapuoli ei toimi palauteoppaan mallin mukaan. Mitä isompi ja nopeampi muutos on, sitä enemmän se vaatii organisaatioon kuuluvilta henkilöiltä muuttumista.

Muutos on uhka, jonka alkuvaiheeseen liittyy paljon pelkoja tulevaisuudesta, jostakin luopumisesta ja uuden oppimisesta. (Rasila & Pitkonen 2010, 10–12.) Syynä muutosvastaisuuteen voi olla tiedon puute, luottamuksen puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen, epäusko muutoksen onnistumiseen, pelot ja turvattomuuden tunne, haluttomuus ponnistella tai oppia uutta, ryhmän kielteinen asenne, koettu uhka omaa asemaa kohtaan (Viitala & Jylhä 2006, 261). Muutosvastarinta ei ole pahasta, mutta se muuttuu negatiiviseksi alkaessaan häiritä omaa elämää tai muiden työskentelyä. Lisäksi muutosvastarinta voi aiheuttaa jämähtämistä paikoilleen ja todellisuuden kieltämistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 23–24.)

Monet pelot hälvenevät, kun asianmukainen tieto muutoksesta lisääntyy ja asiat varmistuvat. Uudet toimintatavat edellyttävät kouluttautumista ja harjaantumista. Muutoksen jälkeen uudet toimintatavat alkavat taas kehittyä ja vakiintua yhdessä tekemisen myötä. (Mts. 13–18.)

5.2 Kehittämisenäkökulmia palautejärjestelmälle

Oleellista palautejärjestelmässä on sopivien palautemenetelmien ja tekniikoiden valinta halutun tuloksen saavuttamiseksi. Menetelmät on osattava valita niin, että ne sopivat tilanteeseen ja tuottavat parhaan mahdollisen tuloksen. Menetelmäkokonaisuuden valinta edellyttää useiden palautemenetelmien hallintaa, palautemenetelmien käyttöperiaatteiden tuntemista, menetelmien soveltamista tarpeen mukaan sekä kokonaistilanteen hahmottamista. Menetelmien käyttöön vaikuttaa asian kiireellisyys ja vakavuus sekä palautteen vastaanottajan ja antajan palautetaidot. (Ranne 2014, 147–148.)

Kyselytutkimuksen antaman tiedon organisaation nykytilanteesta ja kehittämistarpeista pohjalta tutustuttiin erilaisiin palautemenetelmiin. Olemassa olevista palautemenetelmistä valittiin sekä sisäisiä että ulkoisia palautemenetelmiä, jotka koettiin parhaiten organisaation tarpeita vastaaviksi. Palautemenetelmiä mietittäessä keskityttiin helppokäyttöisyyteen ja hyödyllisyyteen. Valitut menetelmät olivat nopeita oppia ja ottaa käyttöön. Vähäisten resurssien käyttäminen kohdennettiin itsenäisesti toteutettaviin palautemenetelmiin, jolloin toteutuksessa ei tarvitse ottaa huomioon muita kaupungin yksiköitä. Lisäksi valituilla palautemenetelmillä ja tekniikoilla oli omat hyvät puolensa.

Ainoita oikeita arviointi- ja palautemenetelmiä ei ole olemassa, mutta joitakin asioita ja toimintatapoja voidaan pitää muita oikeampina sen mukaan, millaisessa kulttuurissa elämme, minkälaisia ammattilaiset ja vallitsevat tieteelliset käsitykset ovat tai kuinka vakuuttuneita olemme menetelmien oikeellisuudesta ja käyttökelpoisuudesta. Hyödyllisiä ja suuntaa-antavia malleja ei pidä noudattaa liian yksitoikkoisesti ja jäykästi. (Ranne 2014, 26–153.) Sisäisiä palautemenetelmiä Haminan vetovoimapalveluille ovat kehityskeskustelu, 360°-arviointi ja tapahtumien jälkeen pidettävät palautepalaverit.

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen ja johdonmukainen keskustelu, joka käydään vähintään kerran vuodessa ennalta sovittuna ajankohtana. Kehityskeskustelun sisältö muodostuu tavoitteista, tuloksesta ja henkilökohtaisesta kehittymisestä. Kehityskeskustelussa käydään läpi menneen kauden arviointi ja kehittymistarpeet. Keskustelussa kiteytetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua ja kehittyä työssään. Tarkoituksena on kummankin osapuolen henkilökohtainen kehittyminen ja työsuorituksen paraneminen. Keskustelulla pyritään edistämään organisaatioon sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen syntymistä. Olennaista on räätälöidä keskustelujen toteutus organisaation erityispiirteet huomioonottavaksi ja hyötyjen syntymistä edistäviksi. Tyypillisesti kehityskeskustelu pidetään 1-2 kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun kesto on keskimäärin noin 1,5 tuntia. (Aarnikoivu 2010, 63–83.)

Kehityskeskustelu rakentuu valmistautumisesta, keskustelutilanteesta ja jälkihoidosta. Ensimmäistä kertaa järjestettäessä kehityskeskustelu kannattaa jakaa tavoite- ja tuloskeskusteluun, joilla mahdollistetaan varsinaisessa kehityskeskustelun onnistuminen. Varsinaisten kehityskeskustelujen lisäksi on oltava seurantakeskusteluita, joissa tarkastellaan edistymistä sekä asetettujen tavoitteiden onnistumista. (Mts. 70–81.)

Kehityskeskustelun ajankohta on sovittava etukäteen, jotta kumpikin osapuoli ehtii valmistautua kunnolla. Jos keskusteluun ei valmistaudu, näkyy se heikentävästi keskustelutilanteessa keskustelun sisällössä ja annissa. Alainen voi valmistautua kehityskeskusteluun täyttämällä keskustelun eri vaiheiden läpimenoa ja seurantaa tukeva monisivuinen lomakkeen. Valmiisiin lomakkeisiin kannattaa suhtautua kriittisesti. Parhaan hyödyn saaminen kehityskeskustelusta edellyttää, että organisaatio valmiiden mallien sijaan räätälöi keskusteluprosessin vastaamaan omia tavoitteitaan. Lomakeko-

konaisuutta on myös tarpeen mukaan päivitettävä. Lomake toimii keskustelun apuvälineenä, ei pääasiana. Sen liiallinen seuraaminen saattaa tyrehtyttää ja rajoittaa keskustelua. Lomakkeessa nostetaan esiin keskustelun pääteemat eli tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. Keskusteluun voi lomakkeen täyttämisen sijaan valmistautua myös muistilistalla. Pelkkä lomakkeen tai muistilistan pohjalta syntyvä keskustelu ei riitä, vaan esimiehen on myös käytävä ennen keskustelua läpi olemassa oleva tieto alaisesta. (Mts. 81–90.)

Suorituksen arvioinnissa on hyvä antaa alaisen ensin itse arvioida suoriutumistaan, jonka jälkeen esimies esittää oman näkemyksensä. Alaisen puhuminen ensin edesauttaa keskustelun syntyä ja oikeanlaista kulkua. Jos esimies kertoo näkemyksensä ensin, saattaa alainen oman mielipiteensä esilletuomisen sijaan tyytyä myötäilemään esimiehen sanomisia tai heittäytyä kokonaan puolustuskannalle. Henkilön suoriutumisesta keskusteltaessa on tärkeää osoittaa suoriutuminen konkreettisesti faktatiedolla. Kaikkia henkilön työn osa-alueita ei välttämättä kyetä mittaamaan eikä se ole tarpeellista. Olennaista on päästä kiinni henkilön työn kriittisimpiin osa-alueisiin. Suorituksen arvioinnin lisäksi olennaista on myös käsitellä työn ja työolosuhteiden kehittämistä ja käydä keskustelua yleensä työympäristöstä. (Mts. 92–97.)

Keskustelussa asetettavien tavoitteiden lähtökohtana tulee olla organisaation arvot, toiminta-ajatus, strategiat ja operatiiviset prosessit. Arvot on käytävä läpi jokaisessa kehityskeskustelussa peilaamalla työntekijän toimintaa kuhunkin arvoon ja pohtimalla, miten työntekijä on omalla toiminnallaan edistänyt arvojen toteutumista. Keskustelussa on tärkeää käsitellä ja seurata myös työyhteisökohtaisia tavoitteita. Työyhteisökohtaisten tavoitteiden käsittely ei edellytä kahdenkeskistä keskustelua, vaan ne voidaan käsitellä myös ryhmäkeskusteluna. Tavoitteiden asettamisen lisäksi tulee käydä keskustelua siitä, miten tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuu, mitä tukea ja resursseja mahdollisesti tarvitaan. Lisäksi keskustelua käydään siitä, mitä taitoja ja osaamista tulee kehittää, jotta tavoitteisiin päästään. Keskustelusta on tehtävä muistiinpanoja, jotka lopuksi käydään yhdessä läpi. On myös sovittava seurannasta. (Mts. 67–101.)

Kehityskeskustelun voi myös toteuttaa kokonaisuudelle ryhmälle kerralla. Ryhmän kehityskeskustelussa tavoitteena on kartoittaa, toimiiko ryhmä siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. Ryhmän kehityskeskustelun tarkoituksena on tuoda lisäarvoa toimintaan vah-

vistamalla osaltaan yksilötason keskusteluja ja vaikuttavuutta sekä luomalla ryhmätasolla yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä. Ryhmän kehityskeskustelu voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain yksilökeskustelujen jälkeen tai jos organisaation tavassa toimia tapahtuu muutoksia. Ryhmäkehityskeskustelun voi myös järjestää, jos ryhmän yhtenäisyyttä halutaan lisätä. (Mts. 107–108.)

Keskustelu tulee kirjoittaa puhtaaksi ja dokumentoida. Sovittujen asioiden kirjaaminen on tärkeää, jotta toimintakauden aikana ja myös seuraavassa keskustelussa voidaan palauttaa mieleen yhdessä sovitut asiat. Kehityskeskustelussa sivuttujen asioiden toteuttamista on seurattava koko toimintakauden ajan. Jos jälkihoito jää tekemättä eikä käydystä keskustelusta seuraa mitään, heijastuu se keskustelun vaikuttavuuteen, pidemmällä tähtäimellä valmistautumiseen sekä motivaatioon käydä keskustelua. (Mts. 80–101.)

Syitä kehityskeskustelun valitsemiseksi yhdeksi palautemenetelmäksi on monia. Onnistunut kehityskeskustelu edistää hyvän työsuorituksen syntymistä, työntekijän sitoutumista työhön, työhyvinvoinnin kasvua sekä työhön liittyvien innovaatioiden ja kehittämisedeoiden syntyä. Kehityskeskustelu tarjoaa alaiselle mahdollisuuden keskustella esimiehen kanssa työsuoritukseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvistä teemoista, tilaisuuden kuulla organisaation tulevaisuuden tavoitteista sekä antaa oma panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi alainen saa tilaisuuden pohtia omaa rooliaan ja työtehtäviään suhteessa organisaation tulevaisuuden tavoitteisiin, mahdollisuuden keskustella koko työkentästä, tietoa organisaation tilasta, palautetta omasta työsuorituksesta ja rohkaisua työlle. Onnistunut keskustelu tukee myös esimiehen kehitystä ja työskentelyä. Kehityskeskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden jakauttaa tietoa organisaatiosta sekä kuvata organisaation tavoitteita alaiselle. Esimies saa myös tilaisuuden oppia tuntemaan alaisiaan sekä mahdollisuuden oman johtamistavan tarkasteluun ja kehittämiseen. Samalla alainen saa mahdollisuuden antaa palautetta esimiehelle. Keskustelua voidaan käydä esimiehen ja alaisen välisestä yhteistyöstä ja esimiehen vahvuuksista ja kehityskohteista esimiehenä. Keskustelua hyödynnetään johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluna. Keskustelu toimii ylimmän johdon työkaluna antaen tietoa ylimmältä johdolta ja saaden tietoa ylimmälle johdolle. (Mts. 11–94.)

360°-arviointi on palautemenetelmä, jossa palautetta arvioitavana olevalle henkilölle antavat kaikki organisaation organisaatioon jäsenet. Palautetta saadaan esimiehen ja kollegoiden lisäksi myös esimerkiksi alaisiltaan ja asiakkailta. Myös arvioitava itse antaa itselleen palautetta. (Fleenor ym. 2008, 2; Kehitä henkilöstöä 360-menetelmällä 2014.)

360°-arviointi auttaa keskittymään olennaisiin kehityskohteisiin, löytämään yksilön vahvuudet ja heikkoudet sekä tunnistamaan henkilökohtaiset ominaisuudet. Lisäksi 360°-arvioinnista on hyötyä kehityssuunnitelman tekemisessä. (Kehitä henkilöstöä 360-menetelmällä 2014.) Menetelmä mahdollistaa myös palautteen systemaattisen keruun ja analysoinnin (Kahelin 2008). 360°-arvioinnin ansiosta arvioitavana olevan henkilön vahvuuksien ja kehitystä vaativien asioiden arvioiminen on luotettavampaa ja paremmin paikkansapitävää. Usean arvioijan käyttäminen antaa enemmän erilaisia näkökulmia arvioitavan suorituksesta sekä tekee palautteesta tarkempaa ja vastaanottajalle hyödyllisempää. Lisäksi henkilökohtaisten mielipiteiden vaikutus palautteeseen on vähäisempää, kun palautetta pyydetään usealta arvioitavana olevaan henkilön eri sidosryhmiin kuuluvilta henkilöltä. (Fleenor ym. 2008, 3.)

360°-arviointi on tehokas työkalu esimiestaitojen kehittämiseen. Esimiehet saavat arvioinnin kautta johtamiskäyttäytymisestään objektiivisen arvion eri sidosryhmiltä. Organisaatio pystyy arvioinnin pohjalta hahmottamaan esimiestyön nykytilan ja kehitysalueet sekä suuntaamaan kehityspanokset työn kriittisimpien osa-alueiden vahvistamiseen ja henkilökohtaisen johtamiskäyttäytymisen kehittämiseen. Lisäksi organisaatio pystyy kiinnittämään paremmin esimiesten huomion menetelmällä esiin tulevien ja kehitystä vaativien johtamisominaisuuksien kehittämiseen. (Kahelin 2008.)

Arviointi suoritetaan useimmiten käyttäen yleistä arviointiin suunniteltua kyselyä. Useimmiten arviointi on suunnattu ominaisuuksien ja taitojen arviointiin. Hyvin suunniteltu arviointi ottaa kantaa esimiehen taitoihin hoitaa esimiestehtävänsä sekä taitojensa hyödyntämiseen työssään. Arvioinnin sisältö tulisi räätälöidä vastaamaan organisaation edellyttämiä taitoja ja toimintaa. Vaarana valmiiden kyselypohjien käytössä on, että kysely ei arvioi ja viesti organisaation arvostamia ja edellyttämiä asioista. Arvioinnin tulokset tulee analysoida huolellisesti ja laatia niiden pohjalta kehityssuunnitelmat. (Mt.)

Palautealaveri on tapahtuman jälkeen pidettävä kokous, jonka tarkoituksena on kerätä palautetta ja parannusehdotuksia sekä kiittää kaikkia järjestelyissä mukana olleita yhteistyöstä (Iiskola-Kesonen 2004, 68). Kaikille tapahtuman järjestämiseen osallistuneille pitää antaa palautetta. Palaute on annettava etenkin, jos työpanoksen laatu tai määrä ei ole ollut odotusten mukaista. Palaveriin osallistuvat järjestelyissä mukana olleet organisaation jäsenet sekä joskus myös keskeiset alihankkijat. (Kauhanen ym. 2002, 126–128.) Palautepalaveri tulee pitää vielä, kun kaikki asiat ovat hyvin muistissa ja tapahtumaan mielenkiinto jäljellä (Vallo & Häyrinen 2012, 189).

Palautepalaverissa käydään läpi tapahtuman kulku sekä projektin onnistumiset ja epäonnistumiset. Sekä esille nousevien asioiden herättämiä positiivisia että negatiivisia tunteita ja kommentteja käsitellään palaverissa avoimesti. (Kauhanen ym. 2002, 126.) Tapahtuman järjestämiseen osallistuneiden organisaatioiden työntekijöiden sekä keskeisten alihankkijoiden lisäksi palautepalaverissa käydään läpi asiakkailta saatu palaute. Keskustelussa on hyvä myös pohtia tapahtuman tavoitteiden toteutumista ja jatko-suunnitelmia seuraavaa järjestämiskertaa varten. Tarkoituksena on käsitellä asiat kunnonlla niin, että virheistä opitaan tulevaisuutta varten. (Vallo & Häyrinen 2012, 189.)

Palavereissa käsiteltävä palaute kuuluu aina kerätä sekä organisaation omilta jäseniltä että tapahtuman asiakkailta. Kerätystä palautteesta tapahtumanjärjestäjä kokoaa yhteenveton. Koottu yhteenveto analysoidaan ja siitä pyritään oppimaan ja oivaltamaan uutta seuraavaa tapahtumaa varten. Läpikäydyistä asioista laaditaan yhteenveto, joka kannattaa myös tehdä kirjallisena. Kirjallisesta yhteenvedosta voi myöhemmin tarkistaa, mikä tapahtumassa toimi ja meni hyvin ja missä on vielä opittavaa. Lisäksi yhteenvetoa voi käyttää organisaation sisäisenä markkinointivälineenä, jolla näyttää tapahtuman hyödyt myös muille työyhteisön jäsenille. (Mts. 188–189.)

Aineistonkeruumenetelmiä voidaan pitää aineistonkeruun perusmenetelminä, sillä ne ovat tunnettuja, käytettyjä ja samoja monissa lähestymistavoissa ja tutkimusotteissa. Näitä perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Palauteen keräämiseen näistä soveltuvat kysely ja haastattelu. Kyselyn ja haastattelun avulla pystytään saamaan selville, mitä palautetta antavat henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat. (Hirsjärvi ym. 2009, 191–212.) Organisaation ulkoisia palautemenetelmiä ovat kyselytutkimukset, haastattelut ja erilaiset digitaaliset palautemenetelmät.

Kyselytutkimus on tehokas ja kysyjän aikaa sekä vaivannäköä säästävä tapa kerätä laaja palauteaineisto. Hyvin suunniteltuna kyselylomake mahdollistaa myös palautteen nopean tallentamisen ja analysoinnin tietokoneella. Kyselylomakkeen tärkein elementti on sisältö ja sen selkeys. Sisällöllisesti luotettava kyselytutkimus koostuu oikeista kysymyksistä, kohderyhmästä ja ajoituksesta. Hyvin tehdyn lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tekijältään monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195–202.)

Kyselylomakkeessa eniten virheitä tutkimustuloksiin aiheuttivat kysymysten huono muotoilu. Jos vastaaja ei ymmärrä kysymyksiä samalla tavalla kuin tutkija, tulokset vääristyvät. (Aaltola & Valli 2010, 103–104.) Asiakkaalle haastavaa voi olla kysymysten valmiit vastausvaihtoehdot, jos omien vastaustensa arvioiminen ja asettaminen oikeaan kohtaan on vaikeaa. Lisäksi vastaukset voivat olla epäluotettavia, jos asiakas haluaa kyselystä eroon ja vastaa kysymyksiin kiireellä. (Filenius 2015, 133.)

Tarkasti määritellyt ja lyhyet kysymykset ovat parempia kuin yleisluonteiset tai laajat kysymykset, sillä niihin sisältyy vähemmän tulkinnanvaraisuutta. Kysymyksiä, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä, johdattelua, ammattikieltä ja vaikeita sanoja on vältettävä. Lisäksi valmiit vastausvaihtoehdot sisältävässä lomakkeessa on oltava vaihtoehto, joka ei pakota valitsemaan mielipidettä. Helpoimmin vastattavat ja yleisimmät kysymyksiä on hyvä sijoittaa lomakkeen alkuun. (Hirsjärvi ym. 2009, 202–203.)

Kyselylomake kannattaa tehdä aina tapahtumakohtaisesti (Vallo & Häyrinen 2012, 184). Tietoja voidaan kysyä tehokkaammin ja harvemmin, jos kysely kohdennetaan tarkemmin oikealle kohdeyleisölle. Lisäksi lomake tulee rajata vain muutaman kysymyksen mittaiseksi, jotta vastaaminen on asiakkaille nopeaa ja mielekästä. Aikaa kannattaa käyttää myös sen miettimiseen, mitä asiakkaiden antamalla tiedolla tehdään. (Löytänä & Korhikoski 2014, 149–143.)

Asiakkaalta ei kannata turhaan kysyä liian montaa kysymystä tai kysymyksiä, joista saatua tietoa ei aiota tai voida hyödyntää. Lyhyt asteikkokysely on nopea ja helppo tapa pyytää palautetta. Vastaajalta voi kysyä asteikolla 0-10 hänen halukkuuttaan suositella organisaatiota tai tuotetta muille, syytä vastaajan antamaan numeroon sekä yksittäistä asiaa, jonka asiakas haluaisi muuttuvan paremman arvosanan antamiseksi. (Mts. 139–141.) Kyselyssä voidaan myös käyttää asteikkoa 1-5, minkä lisäksi on kuitenkin hyvä pyytää yleisarvosana koko tapahtumasta asteikolla 1-10. Asteikkoa 1-10

käyttämällä saa helposti laskettua tapahtuman kokonaisarvosanan sekä asetettua minimivaihtoehtoa jokaisen tapahtuman arvioinneille. (Vallo & Häyrynen 2012, 185–187.)

Asteikoita voi käyttää sekä paperisien että sähköisien kyselyiden järjestämiseen. Sähköisille kyselyille on olemassa täysin omia mittausmenetelmiä ja -ohjelmia. Esimerkiksi Net Promoter Score on mittausmenetelmä, jossa asiakkailta kysytään sähköisesti, kuinka halukkaita he ovat suosittelemaan tuotetta tai palvelua muille. Mittaus tapahtuu asteikolla 1-10. Mittarina toimii suhdeluku, jossa verrataan suosittelijoita muihin vastaajiin. Suosittelijoiksi tulkitaan vastaajat, jotka antavat asteikossa arvot 9 ja 10. Arvostelijoiksi tulkitaan arvosanoin 1-6 arvostelevat ja neutraaleiksi arvosanan 7 tai 8 antavat. Varsinainen arvo saadaan, kun suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä. Neutraaleja vastauksia ei oteta mukaan analyysiin. Mallia on myös mahdollista käyttää paperiversiona. (Filenius 2015, 124–125.)

Net Promoter Score -mittaustavasta on erityisesti hyötyä pitkällä aikavälillä tehtävässä asiakastyytyväisyysmittauksessa. Saatujen tulosten avulla tehtävien muutoksien hyödyllisyyttä voidaan seurata seuraavassa mittauksessa vertailemalla tuloksia keskenään. Malli ei kuitenkaan osoita missä vaiheessa prosessia tapahtuvat onnistumiset ja epäonnistumiset. Lisäksi asiakas voi olla pidättyväinen antamaan arvosanoja asteikon yläpäästä, jolloin yhteenlasketusta tuloksesta voi helpommin tulla negatiivinen. (Mts. 125.)

Paras tulos saadaan, kun Net Promoter Score -menetelmää käytetään yhdessä Customer effort Score -nimisen menetelmän kanssa. Myös Customer effort Score -malli on yksinkertainen arvosteluasteikolla 1-5 käytävä sähköinen asiakaskokemuksen mittari. Sen avulla voidaan selvittää jokaisesta asiointiprosessin vaiheesta erikseen asiakkaan kokemaa vaivaa tuotteesta tai palvelusta. Customer effort Score soveltuu Net Promoter Score -mallia paremmin digitaaliseksi asiakaspalautteen mittavälineeksi. Molemmat mittausmenetelmät ovat helppoja ja nopeita toteuttaa, sillä olemassa on lukuisia kyselysovelluksia, joilla tutkimukset voidaan toteuttaa ja raportoida automaattisesti taulukkoina ja graafeina. (Mts. 125–126.)

Kyselyn voi pitää muun muassa posti- tai kirjekyselynä, puhelinkyselynä, sähköposti- tai internet-kyselynä tai ryhmäkyselynä. Posti- tai kirjekyselyjen heikkous on alhainen vastausprosentti ja vastaajan identiteetin varmistamisen mahdottomuus. (Aaltola &

Valli 2010, 107.) Lisäksi vastaajien osoitetietojen löytäminen voi olla hankalaa ja aiheuttavat kuluja ja vievät resursseja (Hirsjärvi ym. 2009, 196). Puhelinkyselyjen huonoja puolia on, että ne voivat viedä sekä vastaajalta että haastattelijalta paljon resursseja ja aikaa (Aaltola & Valli 2010, 112).

Teettämällä kysely isolla ryhmällä samanaikaisesti tutkijan ollessa paikalla tutkija voi tarvittaessa tarkentaa mahdollisesti epäselviä kysymyksiä vastaajille. Usealle ihmiselle samanaikaisesti teetetyn kyselyn vastausprosentti on korkea ja kustannukset matalia. Kyselyn voi myös pitää ilman kyselyn järjestäjän paikalla olemista, jolloin kysely palautetaan osapuolien ennalta sopimalla tavalla. Myös sähköposti- tai internetkyselynä toteutetulla kyselyllä on monia hyviä puolia. Sähköposti- ja internetkyselyjen etuja ovat taloudellisuus ja helppokäyttöisyys. Sähköinen vastaus on käännettävissä suoraan tiedostoksi tutkijan käyttöön poistaen samalla mahdolliset lyöntivirheet. (Mts. 108–113.)

Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa haastattelutilanteen ja haastateltavan edellyttämällä tavoilla. Haastattelua on hyödyllistä käyttää palautteen keräämisessä, jos tiedetään vastauksien tulevan olemaan monitahoisia ja laajasti jakautuvia tai jos haastattelijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa. Saatuja vastauksia voidaan tarvittaessa helposti syventää ja selventää esittämällä lisäkysymyksiä tai pyytämällä perusteluja. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Samalla on mahdollisuus saada esiin vastauksien taustoilla olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Haastatteluissa asiakkaat kertovat asioita, joita lomakkeessa ei osattaisi edes kysyä (Löytänä & Korhonen 2014, 135).

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Eroja syntyy lähinnä kysymysten muotoilemisesta ja tilanteen jäsentelyn määrästä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43.) Tavallisesti haastattelumenetelmät luokitellaan niiden strukturoinnin ja säätelyn määrän mukaan. Ääripäinä ovat täysin strukturoitu haastattelu ja kokonaan strukturoimaton haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymyssarjat ovat ennalta laadittuja ja tietyssä järjestyksessä esitettäviä. Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelijalla on mielessä vain tietty aihe tai alue, josta käytävä keskustelu on aihepiirin sisällä täysin vapaata. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Eniten strukturoitu haastattelumalli on lomakehaastattelu. (Mts. 194.) Lomakehaastattelussa haastatteliija lukee kysymykset ja vastausvaihtoehdot haastateltavalle ääneen. Haastateltava vastaa esitettyihin kysymyksiin suullisesti. (Aaltola & Valli 2010, 111.) Vastauksien merkitsemisestä muistiin vastaa haastatteliija (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45). Haastatteluna pidetyn kyselyn hyvänä puolena on, että tutkija voi tarvittaessa selventää kysymyksiään vastaajalle. Lisäksi kysyjä voi lisätä vastaajan motivaatiota kertomalla enemmän kyselyn tarkoituksesta haastateltavaa kiinnostavista asioista. Yksitellen kyselyyn vastaavien haastattelemineen on kuitenkin aikaa vievää ja voi vaatia toteutuakseen useampia haastatteliijoita. (Aaltola & Valli 2010, 111.) Lisäksi täysin määrättyjen kysymysten ja väitteiden takia kysymyksillä täytyy olla täysin sama merkitys kaikille vastaajille. Suurin vaikeus on haastattelulomakkeen ja kysymysten muotoilu. Itse haastattelu on helppo ja toteuttaa. Lisäksi tiedon käsittely on nopeaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–45.)

Strukturoimattomalle haastattelulle on olemassa monia nimiä. Käytettyjä nimityksiä ovat muun muassa avoin haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu, asiakas-keskeinen haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelijan päätehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia rakentaen haastattelun jatko niiden varaan. Päämääränä on saada asiakas rekonstruoimaan kokemuksensa haastattelun kohteena olevasta asiasta (Mts. 45–55). Keskusteluja käydään tietyistä teemoista, mutta kaikista teema-alueista ei puhuta yhtä tarkasti jokaisen haastateltavan kanssa. Strukturoimaton haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun tarkoituksena on etsiä jotain rajattua yksittäistä tietoa tai poikkeavaa ja uutta lähestymistapaa tai asiantuntijan näkemys. (Aaltola & Valli 2010, 46.)

Menetelmä tarjoaa mahdollisuuden syvällisempään tietoon kuin muut haastattelumallit (Mts. 45). Strukturoimaton haastattelu voi kuitenkin viedä paljon aikaa ja edellyttää useita haastattelukertoja. Lisäksi strukturoimaton haastattelu vaatii enemmän taitoja kuin muut haastattelun muodot. Kun haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, jää haastattelun ohjailu haastattelijan huoleksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 209.) Avointen kysymysten analysointi on kallista ja aikaa vievää, mutta niiden sisältämä informaatio on todennäköisemmin strukturoituja kyselyitä arvokkaampaa (Filenius 2015, 134).

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun väliin jääviä haastattelumalleja kutsutaan puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi. Puolistrukturoiduille menetelmille omi-

naista on haastattelujen osittainen suunniteltu. Yksi puolistrukturoidun haastattelun muodoista on Teemahaastattelu. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja niille annetuista merkityksistä. Haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista korostetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on etukäteen määrätty, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Kaikki etukäteen päätetyt aihepiirit käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat jokaisessa haastattelussa. (Aaltola & Valli 2010, 28.)

Lasten haastattelemisen eroaa osittain aikuisten haastattelemisesta. Tutkimushaastattelun alaikäraja on noin 4 vuotta. Ikäraja perustuu lapsen kielelliseen kehitykseen. Alle kouluikäisen lapsen sanavarasto on pieni, joten hänelle esitettävien kysymysten tulee olla lyhyitä ja yksinkertaisia lauseita. Sopiva pituus kysymykselle on 3-5 sanaa. Lasta haastatellessa on selvitettävä ymmärtääkö lapsi kaikki haastattelijan käyttämien sanojen merkitykset. Joskus haastateltava saattaa vastata kysymykseen ”en tiedä”, vain koska ei ymmärrä kysymystä tai luulee, ettei haastattelijalla pidä hänen vastauksesta. Esitetyn kysymyksen ymmärtämisen ja siihen saadun vastauksen totuudenmukaisuuden varmistamiseksi haastattelijalla voi kysyä saman kysymyksen uudelleen eri muodossa. Lisäksi haastattelujen tulee olla ajalliselta kestoaltaan lyhyitä, sillä pienten lasten keskittymiskyky on aikuisia rajallisempi. Sopivan mittainen haastattelun kesto on noin 15–20 minuuttia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 129–130.)

Haastattelutilanteesta saadaan lapselle helpompi rajaamalla vastausvaihtoehdot kahteen ja esittämällä myönteinen kysymys aina ennen kielteistä kysymystä. Haastattelijalla voi esimerkiksi kysyä aluksi, mikä tapahtumassa oli kivointa ja vasta sen jälkeen, mikä tapahtumassa ei lapsen mielestä ollut kivaa. Kysymyksissä voidaan myös vihjata, että muista lapsissa on saattanut tuntua samalta. Haastattelijalla voi rohkaista haastateltavaa vastaamaan rehellisesti esimerkiksi sanomalla: ”Joidenkin lapsien mielestä nuketeatteriesitys oli liian pelottava. Mitä mieltä sinä olet?” (Mts. 131.)

Muistiinpanot kannattaa kaikissa haastattelutilanteissa pitää haastattelun aikana minimissään, jotta osapuolten välinen kommunikointi pysyy mahdollisimman luontevana ja keskustelunomaisena. Mitä lyhyemmät muistiinpanot ovat, sitä helpompaa osapuolten on toimia tasavertaisina keskustelijoina tilanteesta. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on hyvä olla tukenaan ennalta laadittu temarunko. Yksinkertaisimmillaan

teemarunko voi esimerkiksi olla miellekartta tai ranskalaisin viivoin tehty luettelo. Teemarungon tehtävä on varmistaa, että kaikista ennakkoon mietityistä teemoista tulee keskusteltua jokaisen haastateltavan kanssa. (Aaltola & Valli 2010, 36–37.)

Yhä useammat elämänalueet ovat digitalisoituneet. Tiedon siirtyminen digitaaliseen muotoon ja maailman läpidigitalisoituminen ovat tapahtuneet nopeasti tämän vuosikymmenen aikana. Digitalisoitumisen ja sosiaalisen median takia yhä suurempi osa tiedosta on avointa ja kaikkien saatavilla. (Vuorinen 2014, 52–54.) Sosiaalisessa mediassa asiakkaat kertovat mielipiteitään paljon avoimemmin kuin suoraa kysyttäessä. Digitaaliset tiedonkulun väylät ovat täynnä asiakastietoa, joista suurinta osaa ei hyödynnetä. Ilman sosiaalisen median seurantaorganisaatio saattaa saada tiedon liian myöhään, jos ollenkaan. (Kortesuo 2014, 248–249.)

Kattavan CRM-järjestelmän avulla organisaatiot pysyvät parhaiten perillä sosiaalisessa mediassa käydyistä keskusteluista ja epäsuorista palautteista. CRM eli Customer Relationship Management tarkoittaa suomeksi asiakashallintaa, asiakassuhteen johtamista tai asiakkuuksien johtamista. Termille ei ole olemassa yksiselitteistä suomenosta. CRM on käsitteenä moniulotteinen termi, jonka määrittäminen on tilannekohtaista. Se on muun muassa käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan, prosessi asiakaskohtaamisten hallintaan ja lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja asiakassuhteiden ylläpitoon. (Oksanen 2010, 21–22.) CRM-järjestellä pystytään haravoimaan verkkokeskusteluja ja tunnistamaan keskustelujen sävyjä. Järjestelmä voi esimerkiksi tunnistaa tapahtumasta annetun negatiiviset kommentit. Hyvät ja huonot palautteet voidaan vetää graafeihin, jotka kertovat muun muassa milloin, missä ja mitä organisaatiosta puhutaan. (Kortesuo 2014, 248.)

Digitalisoituminen on vaikuttanut myös asiakkaiden tapoihin ja keinoihin antaa palautetta. Asiakas voi nykyään antaa palautteen missä ja milloin vain oman älypuhelimensa kautta. Puhelimen kautta palautetta voi antaa esimerkiksi Foursquare-palvelulla. Foursquare on paikkatietoon perustuva mobiilialusta, joka näyttää palvelun tietokantaan lisätyt henkilöä lähellä olevat yritykset ja nähtävyydet. Sovelluksella käyttäjät voivat muun muassa jättää paikoista suositteluita ja vinkkejä, selvittää sovellukseen sisäänkirjautuneen kaverin sijainnin sekä jakaa kirjautumisensa omilla Twitter- ja Facebook-sivuillaan. Asiakkailta saatavan palautteen ja näkyvyyden lisäksi Foursquare

tarjoaa organisaatioille uudenlaisen kanavan tavoittaa ja sitouttaa asiakkaita sekä luoda kampanjoita ja asiakastarjouksia. Lisäksi sovellus tarjoaa sitä käyttäville organisaatioille kattavan tilastointimahdollisuuden, johon kuuluu muun muassa aktiivisimpien kirjautujien seuranta, Twitteriin ja Facebookiin jaettujen kirjautumisien määrää, kirjautumisten kellonajat sekä käyttäjien ikä- ja sukupuolijakaumat. (Foursquare 2016.)

Myös puhelimella luettavat QR-koodit ja NFC-tagit ovat nopeita, helppoja ja kustannustehokkaita tapoja kerätä reaaliaikaista palautetta ja asiakastietoa. QR-koodi (quick response-code) on kaksiulotteinen informaation saavuttamiseen käytettävä kuvake. QR-koodiin voidaan sisällyttää enemmän tietoa kuin perinteiseen yksiulotteiseen viivakoodi sisältää. Yksiulotteinen viivakoodi sisältää tietoa vain vaakasuunnassa, kun taas kaksiulotteisessa QR-koodissa tietoa on myös pystysuunnassa. Koodin informaatio saavutetaan skannaamalla koodin. Skannattu koodi ohjautuu internet-selaimen osoitteeseen. Koodin skannaamiseen käytetään älypuhelimien tai muun mobiililaitteen kameraa sekä laitteeseen asennetun QR-koodeja lukeva ohjelman avulla. Koodin lukijaohjelma käynnistetään ja QR-koodi kohdistetaan laitteen näytölle sovelluksen ohjaamalla tavalla. Lukijasovelluksen historiaan tallentuu koodien kautta vierailut sivustot, joten informaatio on käyttäjän saatavilla myöhemminkin. (Waters 2012, 5–8.)

NFC-tagit (Near Field Communication-tag) on vähän muistia sisältävä pieni mikrosiru, johon voidaan tallentaa informaatiota. Mikrosirun sisältämä informaatio luetaan mobiililaitteella ja siihen asennetulla tunnisteiden lukemiseen tarkoitettulla sovelluksella. Mikrosirun sisältämän informaation välittämisen mobiililaitteelle mahdollistaa mikrosiruun kiinnitetty antenni. Tunnisteiden lukemiseen tarkoitettu sovellus muuntaa mikrosirusta saamansa radiosignaalin digitaaliseen muotoon, joka välitetään edelleen tiedon lukemiseen käytetyn laitteen käsiteltäväksi. Tageja luetaan joko koskettamalla kohdetta mobiililaitteella tai asettamalla mobiililaitte muutaman senttimetrin päähän luettavasta tagista. Pisimmillään tagin voi lukea neljän senttimetrin päästä. Tageihin on ohjelmoitu jokin toiminto, esimerkiksi palautekyselyn sisältävän Internet-sivun avaaminen. (The NFC Forum 2016; NFC-lähiluku 2016.)

Mobiililaitteilla annettavan palautteen lisäksi organisaatio voi hyödyntää digitalisoinnin tuomia palautteenantomahdollisuuksia suoraan tapahtumapaikalla joko tapahtuman aikaan tai sen jälkeen. Tapahtumista voidaan pyytää palautetta suoraan paikan päällä digitaalisilla näytöillä ja laitteilla, joiden avulla asiakas voi asioidessaan vastata

nopeasti 1-2 kysymykseen. Vastaamisen lisäksi laitteiden kautta saatu asiakaspalaute on käytössä välittömästi, jolloin arvostelua aiheuttavat tekijöiden korjaaminen on myös nopeaa. Nopeakäyttöisyyden lisäksi digitaalisten palautejärjestelmien etuja ovat liikutettavuus, joustavuus ja hinta. Yksilöityä tietoa niiden kautta ei toistaiseksi saa, sillä asiakkaat eivät joko jaksa tai halua vastata 1-2- kysymystä laajempiin kyselyihin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 152.)

Palautteen analysointi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat saadun palautteen tarkistaminen, täydentäminen ja järjesteleminen. Aineiston tarkastamisella pyritään löytämään palautteesta mahdolliset virheet ja puutteellisuudet. Tarvittaessa virheelliset vastaukset poistetaan aineistosta. Palautteiden poistaminen tutkimuksesta on tilannekohtaista. Esimerkiksi jos vastaaja on kyselylomaketta täyttäessään unohtanut vastata yhteen kohtaan, ei palautteen kaikkia vastauksia ole pakko hylätä. Tyhjäksi jäänyt kohta voidaan täydentää kaikilta vastaajilta saatavalla kyseisen kysymyksen keskiarvolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Tietojen täydentämisellä pyritään tarkentamaan ja ymmärtämään paremmin kerättyä palauteaineistoa. Tarvittaessa aineistoa voidaan täydentää haastatteluilla ja kyselyillä. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa tietojen kattavuutta voidaan lisätä pyytämällä palautetta aikaisempiin palautepyyntöihin vastaamatta jääneiltä henkilöiltä. Lisäksi palautteen antamisesta voidaan tarvittaessa laittaa muistutus jo ennen vastaamisajan umpeutumista. Palautetta antaneilta henkilöiltä voidaan myös pyytää täsmennystä heidän jo antamiin vastauksiin. (Mts. 222.)

Aineisto järjestellään tallennusta ja analyysieja varten. Analyysitapojen valintaan ei ole olemassa sääntöjä, joidenka mukaan lähestymistapa tulisi valita. Suurimman työn aiheuttavat kvalitatiiviset tutkimukset, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkaisesti eri menetelmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa vaan myös aineiston keruun vielä osittain ollessa käynnissä. (Mts. 222–223.) Sen sijaan kvantitatiivisten tutkimusten analysointi on helppoa ja nopeaa valmiiden kysymysten ja vastausvaihtoehtojen takia. Jos kysymysten määrä on kohtuullinen, on vastaaminen nopeaa. Lisäksi digitaaliset kyselyjärjestelmät laskevat tulokset yleensä valmiiksi tehden niistä samalla selkeitä kaavioita. (Filenius 2015, 133.)

Strukturoimatonta asiakaspalautetta voidaan analysoida automaattisesti, tehokkaammin ja luotettavammin avoimen tekstin analysointiin kehitetyillä tietokoneohjelmilla. Analysointiohjelmien tavoitteena on löytää asiakaspalautteessa usein toistuvia sanoja. Pidemmälle viedyissä ratkaisuisissa analysointiohjelma on opetettu käytössä oleva kieli ja alan sanasto. Kehittyneimmät analysointiohjelmat tarkkailevat palautteessa käytetyn kielen rakenteita ja tunnistavat, mistä tekijöistä kritiikki tai suositteleminen johtuu. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 153.)

Saatua palautetta tulee verrata lähtötilanteeseen. Vertailussa on huomioitava tapahtuman tavoitteet, mielikuvatavoitteet sekä määrälliset ja laadulliset tavoitteet. (Vallo & Häyrinen 2012, 184.) Kaikkea materiaalia ei aina ole tarpeellista tai edes mahdollista analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 225). Analysoinnissa kannattaa keskittyä olennaisimpiin asioihin ja niiden tunnistamiseen. Organisaatio voi esimerkiksi keskittyä erityisesti saadussa palautteessa asioihin, joissa on koettu olevan eniten ongelmia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 137–138.)

Lähestymistavat aineiston analyysiin voi jakaa selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan ja ymmärtämiseen pyrkivään tapaan. Usein selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa analyysimenetelminä käytetään tilastointia ja johtopäätösten tekemistä. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään yleensä menettelytapoina laadullista analyysia sekä päätelmien tekoa. Esimerkiksi palautetta analysoidessa pyrkimyksenä voi olla ymmärtää tapahtumakävijöitä ja heidän ostopäätöksiinsä vaikuttavia tekijöitä paremmin. Paremman ymmärtämisen saamiseksi voidaan myös pyrkiä löytämään selitys tietynlaiseen asiakaskäyttäytymiseen. Helpoin tapa lähestymistavan valintaan on valita analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen asetettuun ongelmaan tai tutkimustehtävään. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

Palautteen pohjalta tehtävien parannusten onnistumisen toteutumista on helpointa seurata asettamalla tapahtumille jatkuvat tavoitteet. Esimerkiksi käyttämällä tapahtumissa asiakaskyselyjä, joissa kysytään asteikkoa 1-10 asiakkaiden viihtymistä tapahtumassa, voidaan helposti laskea tapahtuman saama kokonaisarvosanan sekä asettaa minimitaloite jokaisen tapahtuman arvioinneille. Tulostavoitteena voi esimerkiksi olla, että jokaisen tapahtuman keskiarvo on yli 9. (Vallo & Häyrinen 2012, 187.)

Palauteanalyysistä saadut tulokset eivät saa jäädä vain johdon ja esimiehen väliseksi tiedoksi, vaan tuloksista ja tulosanalyysistä pitää kertoa myös organisaation työntekijöille. Raportoijaksi kannattaa valita ulkopuolinen henkilö. Ulkopuolinen tutkimustekniset yksityiskohdat tunteva ammattilainen osaa vastata kysymyksiin, antaa tuloksille uskottavuutta eikä aiheuta organisaation sisäisiä jännitteitä. Myös esimiehen rooli on suuri. Esimiehen on saatava henkilöstö mukaan muutokseen ja huolehdittava tutkimustuloksista mahdollisesti syntyvän kehittämistyön viemisestä loppuun asti. (Korteso 2014, 242–243.)

6 PÄÄTELMÄT

Palaute on paljon tutkittu ja kirjoitettu aihe, josta löytyy runsaasti tutkimuksia ja kirjallisuutta niin suomeksi kuin englanniksi. Tapahtumiin ja yhteistyökumppaneihin liittyvää yksiselitteistä ja tutkittua tietoa palautteesta on kuitenkin vaikea löytää. Myös erilaisille kohdeyleisöille erityisesti sopivia palautemenetelmiä ei kirjallisuudesta ja tutkimuksista löydy. Monet alan teokset käsittelevät vain työpaikan sisäisiä palautejärjestelmiä tai asiakaspalautetta.

Palaute on aiheena aina ajankohtainen, sillä palautemenetelmät kehittyvät jatkuvasti. Etenkin tämän vuosikymmenen aikana nopeasti edennyt digitalisoituminen ja sosiaalisen median suosio vaikuttavat organisaatioiden palautekulttuuriin muuttumiseen kaiken aikaa. Kehityksen edetessä osa palautemenetelmistä voi myös osoittautua vanhentuneeksi tai organisaation muuttuvaan tilanteeseen huonosti sopivaksi. Tästä syystä oppaan tietoja ja menetelmiä on tarpeellista tarkistella muutaman vuoden välein.

Palaute on yksi tärkeimmistä edellytyksistä tapahtuman kehittymisessä. Palautejärjestelmän avulla vetovoimapalvelut voivat havaita missä tapahtuman järjestämisessä on onnistuttu, ja missä on vielä kehittämisen varaa. Ilman saatua palautetta tapahtuman järjestäjät eivät voi täysin varmasti tietää mikä oli asiakkaan mielestä onnistunutta ja mikä ei. Myös työkavereilta ja yhteistyökumppaneilta saatava palaute on tärkeää prosessin sujuvuuden lisäämiseksi.

Halu kehittää organisaation palautekulttuuria ja pysyä mukana palautekäytänteiden ja -järjestelmien muutoksessa mukana edesauttaa hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä ja

parantaa kilpailukykyä. Palautteen lisääminen luo kuitenkin riskin asiakkaiden vastushalukkuuden vähenemisestä, kun kyselyjä tehdään enemmän. Myös organisaation sisäisen palautteen lisääminen voi aiheuttaa vastustusta, jos se koetaan yhdeksi ylimääräiseksi työtehtäväksi. Palautteen pyytäminen ja antaminen on suunniteltava huolellisesti etukäteen. Suunnittelussa tärkeää on palautetilanteiden tarkoituksenmukaisuuden ja saadun palautteen hyödyntämisen varmistaminen.

Yksinkertaisin tapa palautekäytänteiden muuttamiseen on palautelomakkeiden luominen. Palautelomakkeita voidaan käyttää sekä sisäisen että ulkoisen palautteen keräämiseen. Ne soveltuvat esimerkiksi esimieskyselyiksi, yleisen asiakaspalautteen keräämiseen ja tietyn tapahtuman onnistumisen selvittämiseen tapahtumakohtaisilla palautekyselyillä. Lyhyet lomakkeet sopivat sekä asiakkaalle että organisaatiolle, sillä ne helpottavat ja nopeuttavat sekä palautteen antamista että saamista.

Palautelomakkeet ja niiden seurannan voi hankkia joko valmiina ostopalveluna tai toteuttaa yksinkertaisemmilla tavoilla itse. Sähköisille kyselyille on olemassa täysin omia mittausmenetelmiä ja -ohjelmia. Parhaita ovat yksinkertaiset sähköiset palautekyselyt ja -mittarit, joissa vastaus on käännettävissä suoraan tiedostoksi tutkijan käyttöön poistaen samalla mahdolliset lyöntivirheet. Olemassa on lukuisia kyselysovelluksia, joilla tutkimukset voidaan toteuttaa ja raportoida automaattisesti taulukkoina ja graafeina. Palautelomakkeita suunniteltaessa on kuitenkin aina huomioitava asiakas, joista osalle sopii paremmin paperiset kyselylomakkeet kuin sähköisessä muodossa olevat kyselyt.

Itse tehtynä lomakkeet ja niiden seuranta ovat halvempia. Ne voivat myös alusta asti juuri tiettyyn tarkoitukseen tehtynä olla tarkempia kuin valmiilla ohjelmilla tehdyt kyselyt ja seurantamenetelmät. Jos lomakkeet ja seuranta toteutetaan itse, on muistettava, että ne vievät henkilökunnan aikaa muilta työtehtäviltä. Toteutustapaa mietittäessä on vertailtava ostopalveluiden ja itse tekemisen hyviä ja huonoja puolia sekä päätettävä halutaanko palautekäytänteiden kehittämiseen panostaa enemmän ajallisesti vai taloudellisesti. Hyvin toteutettu muutos vaatii sekä aikaa että rahaa, mutta organisaatio itse voi päättää käyttämiensä resurssien suhteen.

Tärkeintä tapahtumien palautetilanteissa on jatkuva avoin vuorovaikutus ja pohdinta. Komentaminen ja käskeminen ovat vanhanaikaista johtamista ja vääränlaista palaut-

teen antamista. Palautteensaaja päättää itse, antaako hän saamansa palautteen vaikuttaa käytökseensä vai ei. Palautteenantajan kanssa ei tarvitse olla samaa mieltä. Hänen näkemyksensä on kuitenkin ymmärrettävä ja hyväksyttävä henkilökohtaisena kokemuksena asiasta.

Myös tärkeää on, että kaikki organisaation jäsenet, asiakkaat ja yhteistyökumppanit ymmärtävät palautteen samalla tavalla. Kun palautekäytännöistä sovitaan, palautteen antamista ei tarvitse arkailla. Odotukset saadaan kohtaamaan, kun jokainen tietää, mistä ja miten työyhteisössä annetaan palautetta. Olennainen osa palautekulttuurin muutosta on päivittäisten palautteenantotaitojen kehittäminen. Ilman johdon tahtoa ja selkeää yhteyttä työyhteisön arvoihin ja tavoitteisiin, palautemenetelmiä ei pysty käyttämään kunnolla eikä integroimaan organisaation muuhun toimintaan. Palautteen on liityttävä kiinteästi työhön ja oltava osa normaaleja työprosesseja. Asiakkailta pyydetävän palautteen tulee olla lyhyttä ja tarkoituksenmukaista.

On myös muistettava, ettei palautteen antaminen ole vain esimiehelle kuuluva tehtävä. Myös esimiehet tarvitsevat palautetta muilta organisaation jäseniltä. Kaikkien on pysyttävä antamaan palautetta toisilleen asemastaan riippumatta. Palautteen on virrattava vapaasti esimiesten ja alaisten kesken. Palautetta on myös osattava itse pyytää. Lisäksi palautetta on ostettava ottaa vastaan itseltään. Ammattilaisuuteen kuuluu kyky tarkastella omaa toimintaansa, arvioida sen pätevyyttä ja muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan.

Opinnäytetyön aihe on laaja ja monelta osa-alueelta vahvasti sidoksissa suurempiin asiakokonaisuuksiin. Palautteesta, vuorovaikutustaidoista, tutkimustavoista ja palautemenetelmistä olisi voinut kirjoittaa vielä yksityiskohtaisemmin. Pysin kuitenkin luomaan mahdollisimman tiiviin tietopakettin, josta tarvittava tieto olisi nopeasti saatavilla. Osasta opinnäytetyön aiheen osa-alueista saisi itsessään jo hyvän aiheen tutkimukselle. Tapahtumiin ja yhteistyökumppaneihin liittyvät palautekäytänteet ovat aiheita, joita tulisi tutkia vielä lisää. Lisäksi Haminan vetovoimapalveluiden on jatkossa hyvä tutkia myös yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden mielipiteitä organisaation palautekäytänteistä.

LÄHTEET

Aalto, Mikko 2002. Parjaavasta kolautuksesta korjaavaan palautteeseen – Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. My Generation.

Aaltola, Juhani (toim.) & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kaupapakamari.

Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Filenius, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Fleenor, John W., Chappelow, Craig & Sylvester, Taylor 2008. Leveraging the impact of 360-degree feedback. E-kirja. <https://www.nelliportaali.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.1.2016.

Foursquare. 2016. WWW-dokumentti. <https://foursquare.com/>. Ei päivitystietoja. Luettu 25.1.2016.

Hagerlund, Tony 2011. Kuntien yhteistoiminta. Suomen Kuntaliitto. WWW-dokumentti. <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/yhteistoiminta/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 29.6.2011. Luettu 18.12.2015.

Haminan kaupunginhallitus. 2015. Kaupunkikehityspalveluiden toimintasääntö. PDF-dokumentti. <http://www.hamina.fi/folders/Files/Hallinto/KAUPUNKIKEHITYS%20TOIMINTAS%C3%84%C3%84NT%C3%96.pdf>. Päivitetty 2015. Luettu 3.11.2015.

Haminan kaupunki. 2015. <http://www.hamina.fi/fi/asukkaat>. WWW-dokumentti. Päivitetty 2015. Luettu 20.10.2015.

Hirsjärvi, Sirkka & Helena, Hurme 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki : Tammi.

Iiskola-Kesonen, Hanna 2004. Mitä, miksi, kuinka? – käsikirja tapahtumajärjestäjille. Helsinki: Suomen Liikunta ja Urheilu ry.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kahelin, Jouni. 2008. Esimiestyön 360 asteen arvioinnin onnistumistekijät. Blogi. <http://www.balentor.fi/esimiestyön-360-asteen-arvioinnin-onnistumistekijät>. Päivitetty 1.1.2008. Luettu 10.1.2016.

Kauhanen, Juhani, Juurakko, Arto & Kauhanen, Ville 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Helsinki: WSOY.

Kaupungin hallitus. 2013. Haminan kaupunki – Viestintästrategia 2013-2016. PDF-dokumentti. http://www.hamina.fi/folders/Files/Hallinto/Viestint%C3%A4strategia_Hamina%2013-2016.pdf. Päivitetty 2013. Luettu 20.10.2015.

Kaupunkistrategia. 2015. PDF-dokumentti. <http://www.hamina.fi/folders/Files/Hallinto/Kaupunkistrategia.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.10.2015.

Kehitä henkilöstöä 360-menetelmällä. 2008. Surveypal-blogi. Blogi. <http://www.surveypal.com/fi/2014/07/10/henkiloston-kehittaminen-360-menetelmalla/>. Päivitetty 10.7.2014. Luettu 10.1.2016.

Kortesuo, Katleena 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Helsinki: Kauppakamari.

Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunta. 2014. Haminan kulttuuriohjelma 2014-2017. PDF-dokumentti. https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj_5rji_6bLAhVIGZoKHY8UBw8QFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hamina.fi%2Ffolders%2FFiles%2FAsukkaat%2FKulttuuri%2FKulttuuriohjelma2014-2017_valmis.pdf&usg=AFQjCNEUayonioiVTdkTK_wC6D4Ubmu9Iw&sig2=N6Vs0Qt_KJwCCrxGumdM9g. Päivitetty 28.2.2014. Luettu 2.3.2016.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Löytänä, Janne & Korhonen, Kari 2014. Asiakkaan aikakausi – Rohkeus+ rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Marckwort, Raija & Marckwort, Auvo 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.

NFC-lähiluku 2016. WWW-dokumentti. <http://nfc-tunniste.weebly.com/>. Päivätty 2016. Luettu 20.1.2016.

Nieminen, Marjut 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.

Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Opetushallitus. 2016. SWOT-analyysi. WWW-dokumentti. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Päivitetty 2016. Luettu 20.1.2016.

Ranne, Jari 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Hakapaino.

Ranne, Jari 2014. Anna Vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava!. Helsinki: Hakapaino.

Rantanen, Tanja 2016. Järjestöt ja yritykset yhteispalvelun kumppanina. Suomen Kuntaliitto. WWW-dokumentti.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tyk/asiakaspalvelut/yhteispalvelu/yhteispalvelunkumppanit/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 19.1.2016. Luettu 30.1.2016.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. Muutos – Haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat.

Ruusuvirta, Minna 2010. Selvitys kuntien yhteistoiminnasta kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalan kolmannen sektorin kanssa hyvinvointipalvelujen tarjoamisessa. Cupore. PDF-tiedosto. <https://www.innokyla.fi/documents/859508/a06e16be-5d0a-41c3-baf3-ee9b65829a99>. Päivitetty 17.4.2014. Luettu 18.12.2015.

The NFC Forum 2016. WWW-dokumentti. <http://nfc-forum.org/>. Päivätty 2016. Luettu 20.1.2015.

Vallo, Helena & Häyrinen, Eija 2012. Tapahtuma on tilaisuus – tapahtumamarkkinointi ja tapahtuman järjestäminen. Helsinki: Tietosanoma.

Valvio, Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2006. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnanperusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Visit Hamina. 2016. WWW-dokumentti. <http://www.visithamina.fi>. Päivitetty 2016. Luettu 2.3.2016.

Vuorinen, Pentti 2014. Lapidigitalisoitunut maailma – Virtuaalinen tulevaisuus keskuudessamme. PDF-tiedosto.

https://www.tem.fi/files/39700/Lapidigitalisoitunut_maailma.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 20.1.2016.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. E-kirja.

<https://www.nelliportaali.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.1.2016.

Waters, Joe 2012. QR codes for dummies. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

HAMINAN KAUPUNGIN

VETOVOIMAPALVELUIDEN PALAUTEOPAS

JOHDANTO

Haminan kaupungin henkilöstöorganisaatio uudistui 1.7.2015. Uudistuksen myötä toimintoja yhdistettiin ja keskitettiin. Vanhan organisaation rakenteet purettiin ja jaettiin kolmeen palvelualueeseen ja niiden pienempiin yksiköihin. Muutoksen myötä aiemmin erillään toimineet yksiköt toimivat nykyään yhdessä, mutta ilman kaiken kattavia yhteisiä toimintatapoja.

Tämän oppaan tarkoituksena on yhdistää vetovoimapalveluiden alaisuuteen kuuluvien työntekijöiden toimintatapoja palautekäytänteiden osalta. Palaute on mukana kaikessa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Palaute on tärkeä väline työn laadukkuuden ylläpitämisessä, osaamisen ja tiedon jakamisessa, organisaation ja henkilöstön kehittämisessä sekä työntekijöiden ja esimiesten töiden oppimisessa ja onnistumisesta. Hyvin hoidettuna palaute muun muassa parantaa yksilöiden ja yhteisöjen muutosvalmiuksia, ennaltaehkäisee ja tuo esiin mahdollisia ongelmatilanteita sekä parantaa yhteisön ilmapiiriä.

Organisaation palautemenetelmiä mietittäessä on keskitytty helppokäyttöisyyteen ja hyödyllisyyteen. Esitetyt menetelmät ovat nopeita oppia ja ottaa käyttöön. Vähäisten resurssien käyttäminen on pyritty kohdentamaan itsenäisesti toteutettaviin palautemenetelmiin, jolloin toteutuksessa ei tarvitse ottaa huomioon muita kaupungin yksiköitä. Intranetit ja nettisivut, joiden käyttäjinä ovat muutkin osapuolet, on jätetty kokonaan pois laskuista.

Oppaan tarkoituksena ei ole rajoittaa yksilöiden omia hyväksi havaittuja palautteen antamis- ja vastaanottamistapoja, vaan lisätä vetovoimapalvelujen toimintatapojen yhtenäisyyttä ja tasapuolisuutta. Tarkoituksena on esittää palautejärjestelmä, jonka avulla tulevaisuudessa asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja työyhteisön jäseniltä saa-

Vetovoimapalveluiden palauteopas

tua palautetta on helpompi kerätä ja hyödyntää. Painopiste oli tapahtumatuotantoon liittyvissä palautetilanteissa, mutta suurin osa opinnäytetyön sisällöstä voidaan yleistää myös muihin työyhteisön palautetilanteisiin.

Opinnäytetyön teoriassa taustoitettiin palautteen terminologiaa ja perusteita keskittyen työelämän palautekäytäntöihin ja -tilanteisiin. Teoriassa esiin nostetuttujen asioiden pohjalta koostettiin kyselylomake. Kyselystä saatujen vastauksien pohjalta tehtiin SWOT-analyysi, jonka avulla saatiin kuva organisaation palautekulttuurin ja -käytänteiden nykytilasta. Lähtötilanteen kartoittamisen jälkeen opinnäytetyön teoriapuolta tarkennettiin tilaajaorganisaation tarpeita paremmin vastaavaksi. Tarkennetun teorian pohjalta tilaajan tarpeisiin luotiin oikeanlaisia toimintamalleja sisältävä palauteopas.

Tutkimuksen lähteinä on käytetty kyselyä ja kirjallisuutena on käytetty monia kotimaisia työelämän palaute-kulttuuriin ja -käytänteisiin liittyviä teoksia. Suurin osa käytetyistä lähdemateriaaleista on tältä vuosikymmeneltä, mutta uusinta tietoa tukemassa on myös 2000-luvun alun kirjallisuutta. Tutkimuksen lähdemateriaalina on myös hyödynnetty luotettavina pidettyjä internetsivuja ja kaupungin julkisesti saatavilla olevia asiakirjoja.

Oppaan tietoja ja menetelmiä on hyvä tarkistella muutaman vuoden välein, sillä palautemenetelmät kehittyvät jatkuvasti. Etenkin tämän vuosikymmenen aikana nopeasti edennyt digitalisoituminen ja sosiaalisen median suosio vaikuttavat organisaatioiden palautekulttuuriin kaiken aikaa. Kehityksen lisäksi osa palautemenetelmistä voi myös osoittautua vanhentuneeksi tai organisaation muuttuvaan tilanteeseen huonosti sopivaksi.

Opas on toteutettu osana Mikkelin ammattikorkeakoulun kulttuurituotannon koulutusohjelman opinnäytetyötä. Tarkemmat tutkimustiedot, perustelut ja tiedot oppaassa sivutuista asioista löytyvät opinnäytetyöstä ”Palauteopas Haminan kaupungin vetovoimapalveluiden tapahtumille”. Palauteopasta on tarkoitus lukea opinnäytetyön kanssa. Opas sisältää vain opinnäytetyön pääkohdat. Työ on luettavissa osoitteessa www.theseus.fi.

Vetovoimapalveluiden palauteopas

VETOVOIMAPALVELUJEN NYKYTILANNE

Vetovoimapalvelujen tilanne kyselyn vastausprosentteja vertailemalla selvitettiin enemmistön mielipide organisaation nykytilasta. Enemmistön mielipiteiden ja tulosten pääkohtien pohjalta tehtiin SWOT-analyysi, jonka avulla saatiin selkeä kuva organisaation palautekulttuurin ja -käytänteiden nykytilasta.

TAULUKKO 1. WSOT-analyysi organisaation nykytilanteesta

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Palautetilanteiden positiivisuus - Palautteen vastaanottaminen - Palautteen antaminen itselle - Halu saada palautetta - Sisäisen palautteen antaminen ja saaminen 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei yhtenäistä palautejärjestelmää - Palautetta annetaan ja kerätään liian vähän - Ei palautteen aktiivista pyytämistä - Tapahtumista saatua palautetta ei arkistoida
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhtenäisen palautejärjestelmän luominen - Osattujen taitojen kehittäminen 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muutos ei tapahdu - Muutosvastaisuus - Yllättävät tilanteet

Vetovoimapalvelujen vahvuuksia ovat palautetilanteiden positiivisuus, henkilöstön hyvät vastaanotto- ja itsearviointitaidot, halu saada palautetta sekä sisäisen palautteen antaminen ja saaminen. Palautetilanteet ovat positiivisia lähes aina tai usein. Organisaation jäsenet osaavat vähintään osittain ottaa palautetta vastaan muilta sekä itseltään. Työyhteisön jäsenet myös antavat ja saavat sisäistä palautetta tapahtumista.

Organisaation heikkouksia ovat yhtenäisen palautejärjestelmän puuttuminen, palautteen liian vähäinen antaminen ja kerääminen sekä palautteen pyytämättä ja arkistoitamatta jättäminen. Lisäksi enemmistö ei tunne työyhteisön arvoja, tavoitteita ja pelisääntöjä, jotka ovat yhtenäisen palautejärjestelmän onnistumisen kannalta tärkeitä. Myös palaute sanan tarkoituksesta työyhteisössä ei olla yhtä mieltä. Korjaavaa palautetta ei uskallettu antaa yhteistyökumppaneille tai työkavereille. Vaikka palautetta

Vetovoimapalveluiden palauteopas

halutaan lisää, eivät monet sitä oma-aloitteisesti pyydä. Myöskään palautteen arkistointi ei ole johdonmukaista ja jatkuvaa.

Organisaation mahdollisuuksia ovat yhtenäisen palautejärjestelmän luominen ja taitojen kehittäminen. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna yhtenäinen palautejärjestelmä luo hyvät, selkeät ja toimivat ohjeet, joilla organisaation palaute on aina yhdenmukaista, selkeää ja johdonmukaista. Palautejärjestelmällä voidaan kehittää palautetaitojen niitä osa-alueita, jotka organisaatiossa koetaan vaikeiksi. Myös jo olemassa olevia taitoja voidaan kehittää lisää. Palautetilanteiden positiivisuutta palautteen vastaanottamista ja itselle antamista sekä sisäisen palautteen antamista ja saamista voi aina parantaa entisestään.

Organisaation uhkia ovat palautekulttuurin kehityksen pysyminen tai muutoksen epäonnistuminen. Syyt palautteen antamiseen työpaikalla ovat muiden auttaminen kehittymään paremmiksi työtehtävissään ja muiden työntekijöiden käytöksen herättämien tunteiden ilmaiseminen. Palaute toimii ennaltaehkäisevästi, kun ongelmalliset asiat saadaan ajoissa käsittelyyn, häiritsevät paineet purettua ja parantamista vaativat asiat työstettäväksi. Kehityksen pysähtyminen voi johtaa vääränlaisten tai vanhentuneiden palautekäytänteiden käyttöön ja työilmapiirin ja tehokkuuden heikkenemiseen. Uhkana on väärinymmärrysten syntyminen, työilmapiiri huonontuminen ja työn tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden lasku.

Syitä muutoksen epäonnistumiseen voivat olla yllättävät tilanteet ja muutosvastaisuus. Yllättäviä tilanteita voivat olla kriisit, joihin ei ole osattu varautua tai palautetilanteet, joissa vastapuoli ei toimi palauteoppaan mallin mukaan. Mitä isompi ja nopeampi muutos on, sitä enemmän se vaatii organisaatioon kuuluvilta henkilöiltä muuttumista. Muutos on uhka, jonka alkuvaiheeseen liittyy paljon pelkoja tulevaisuudesta, jostakin luopumisesta ja uuden oppimisesta. Syynä muutosvastaisuuteen voi olla tiedon puute, luottamuksen puute, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen, epäusko muutoksen onnistumiseen, pelot ja turvattomuuden tunne, haluttomuus ponnistella tai oppia uutta, ryhmän kielteinen asenne, koettu uhka omaa asemaa kohtaan. Muutosvastarinta ei ole pahasta, mutta se muuttuu negatiiviseksi alkaessaan häiritä omaa elämää tai muiden työskentelyä.

ARVOT JA STRATEGIA

Jotta organisaation palautekulttuurista saataisiin yhtenäinen, kaikilla työyhteisön jäsenillä tulee olla samanlainen käsitys organisaation arvoista ja strategiasta. Vetovoimapalvelujen toimintaan vaikuttavat kaupunkistrategia, kaupunkikehityksen toiminta-ajatus sekä Haminan kaupungin toimintaa ohjaavat arvot. Haminan kaupungin toimintaa ohjaavat arvot ovat:

1. asukas- ja yrityslähtöisyys
2. taloudellisuus
3. avoimuus
4. yhteisöllisyys
5. uudistumiskyky

Pyrkimyksenä on pitää talous tasapainossa, henkilökunta motivoituneena ja osaavana, palvelut muuttuvia tarpeita vastaavina, kuntalaiset kaupungistaan ylpeitä ja asioihin osallistuvina. Lisäksi Haminasta halutaan kasvava ja elinvoimainen.

Onnistuakseen kaupunkistrategian toteuttamisessa vetovoimapalvelujen tulee omalta osaltaan muun muassa osallistua:

- Käyttömenojen kasvun ja velkaantumisen hidastamiseen
- Valmentavan johtajuuden toteutumiseen
- Osaamisen kehittämiseen panostamiseen
- Osaamisen jakamiseen
- Osaavan henkilöstön pysyvyyden ja saannin turvaamiseen
- Palvelurakenteiden ja -prosessien toimivuuden kehittämiseen
- Palvelujen laadun saatavuuden vahvistamiseen ja varmistamiseen
- Monipuoliseen yhteistyöhön eri toimijoiden kesken
- Viihtyisän kaupungin ja turvallisen ympäristön luomiseen
- Avoimeen ja osallistavaan päätöksentekoon
- Yhteisöllisyyden toteutumiseen
- Uusien sähköisten medioiden käytön ja tiedon visualisointiin
- Haminan imagon ja vetovoimatekijöiden vahvistamiseen
- Haminan matkailun kehittämiseen

Vetovoimapalveluiden palauteopas

Kaupunkikehityksen toiminta-ajatuksena on huolehtia kaupunkielämän perusedellytyksistä. Tavoitteena on elinvoimainen, kehittyvä ja hurmaava Hamina, jossa sekä kaupunkilaisille että vierailijoille on tarjolla muun muassa monipuolista kulttuuri- ja tapahtumatarjontaa.

VETOVOIMAPALVELUIDEN TEHTÄVÄNÄ:

- Matkailuelinkeinon kehittäminen
- Matkailumarkkinointi
- Tapahtumatuotannon kehittäminen
- Matkailu- ja tapahtumapalvelujen ylläpito
- Monipuolisten kulttuuripalvelujen ja toiminnan ylläpito
- Museopalvelujen ylläpito ja kulttuuriperinnön vaaliminen

Vetovoimapalvelujen esimies vastaa matkailu- ja tapahtumapalveluista sekä päättää Hamina Bastionin tapahtuma-areenan ja holvien vuokraamisesta, tilankäytöstä ja tapahtumien hinnoittelusta. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös tapahtumapalveluiden hankinnoista ja vetovoimapalveluiden ostopalveluista vastaaminen. Vetovoimapalveluiden kulttuurisihteeri päättää kulttuuripalveluiden hallinnassa olevien tilojen käytöstä ja aukioloajoista, kulttuuripalveluille tehdyistä hankinnoista sekä kulttuuripalvelun ostopalveluista. Kulttuuripalveluiden asiakasmaksuista ja toimialaansa kuuluvista avustuksista. Museojohtaja päättää museopalveluiden hallinnassa olevien tilojen käytöstä ja aukioloajoista, museopalveluiden hankinnoista ja ostopalveluista sekä museopalveluiden asiakasmaksuista.

PALAUTTEEN ANTAMINEN

Palautteen antaminen koetaan usein osaksi johtamista, ja sitä kautta vain esimiehille kuuluvaksi tehtäväksi. Esimiehellä ei kuitenkaan ole riittävästi aikaa, jotta hän voisi yksin huolehtia palautteen antamisesta. Koska esimiehillä ei ole tarpeeksi aikaa antaa palautetta kaikille alaisilleen, on muilta työntekijöiltä saatu palaute myös tärkeää. Myös esimiehet tarvitsevat palautetta muilta organisaation jäseniltä. Palautteen on virrattava vapaasti esimiesten ja alaisten kesken.

Vetovoimapalveluiden palauteopas

TAULUKKO 2. Palautteen antamisen aikataulu

Päivittäin	<u>Sanaton palaute:</u> hyvät tavat, toisten huomiointi, ilmeet ja eleet sekä myönteinen suhtautuminen ja kannustus <u>Sanallinen palaute:</u> nopeat yksittäisiin asioihin ja tekoihin liittyvät asiat
Viikoittain	<u>Sanallinen palaute:</u> pieniin asiakokonaisuuksiin ja yksittäisiin merkittäviin asioihin liittyvät asiat
Kuukausittain	<u>Sanallinen palaute:</u> syvempää, pohtivampaa ja laajempaa palautetta
Kerran vuodessa	<u>Sanallinen palaute:</u> isot suunnat ja asiakokonaisuudet sekä pitkän aikavälin asiat

OHJEET PALAUTTEEN ANTAJALLE:

- Aloita kertomalla vastaanottajaan liittyvistä havainnoista tarkasti, täsmällisesti, mutta pelkistetysti
- Kerro, miten palautteen saajan käyttäytyminen vaikuttaa sinuun
- Kerro, miten toimia työlle asetetun tavoitteen saavuttamiseksi ja työpaikan pelisääntöjen mukaan
- Ole mahdollisimman neutraali ja puolueeton
- Kuunneltava palautteen vastaanottajaa aktiivisesti
- Pidä huoli, että keskustelua tarvittaessa jatketaan
- Anna ohjeita vain kun jotakin asiaa opetellaan
- Anna palaute mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen
- Anna korjaava palaute aina kahden kesken
- Anna mahdollisuus korjata havaintoa tai pyytää tarkennusta kuulemaansa
- Anna mahdollisuus palata asiaan
- Älä anna palautetta tunteiden ollessa pinnassa
- Älä käytä yleistäviä ilmauksia äläkä liioittele
- Älä tee omia tulkintoja tai johtopäätöksiä

Organisaation sisäisissä palautetilanteissa aihetta voi aluksi lähestyä pehmeästi vastaanottajan kanssa yhdessä keskustellen ja pohtien. Jos haluttua tulosta ei muuten saada, palautteenantaja voi velvoittavampiin ja käskevämpiin menetelmiin. Käytettyä keinoa ei kannata toistaa kolmea kertaa enempää, jos se ei tuota haluttua tulosta. Ennen lähestymistavan muuttamista, on mietittävä, onko asia niin tärkeä, että sitä kannattaa viedä eteenpäin. Vastaanottajalle on ensiksi kerrottava, mitä seurauksia virheelli-

Vetovoimapalveluiden palauteopas

sestä toiminnasta on. Jos palautteen antaja ei ole päätösvaltainen, on hänen kerrotta esimiehelle asiasta tilanteen ja jatkotoimenpiteiden eteenpäin viemiseksi.

PALAUTTEEN RÄÄTÄLÖINTI: Korjaavan palautteen yksilöiminen vastaanottajan mukaan jakaa mielipiteitä. Palautteen räätälöintiä voidaan pitää tarpeettomana, palautetilanteen pelottavuutta lisäävänä ja turhia kuvitelmia aiheuttava. Toisten mielestä vastaanottavan yksilön luonne ja tilanne on huomioitava sekä palautteen sisällössä että antotavassa. Taitava palautteenantaja ei anna yksilöllisyyden huomioon nosta asiakeskeisyyttä tärkeämmäksi. Yksilöllisyyden huomioiminen voi tarkoittaa, että palaute annetaan sellaisella tavalla ja hetkellä, mikä parhaiten palvelee palautteen vastaanottajaa. Yksityisasioista ei anneta palautetta, elleivät ne vaikuta työhön. Työn tarpeet menevät yksilöllisyyden edelle.

PALAUTTEEN VASTAANOTTAMINEN

Sopiva tunnetila palautteen vastaanotolle syntyy miettimällä ajatuksia, mitkä helpottavat vastaanoton säätelyä. Palautteen vastaanottoon voidaan luoda oikeanlainen suhtautumistapa hakemalla säätelykeinoja elämäkatsomukseen liittyvästä tai ammatillisesta suhtautumistavasta. Säätely on hallinnan tunteen kannalta tärkeää varsinkin silloin, kun korjaava palaute on voimakasta tai sitä tulee paljon. Yleinen ja melko laajalti käytössä oleva säätelymenetelmä on opitun työroolin käyttäminen. Työrooli ja siihen liittyvät ajattelu- ja toimintamallit suojaavat palautteen vastaanottajaa ottamasta liian henkilökohtaisesti asiatonta ja suhteettoman suurta kritiikkiä. Sopivan suhtautumistavan luomisessa tärkeää on itse uskoa voivansa säädellä saatua palautetta ja sen itsensä ulkopuolella pitämistä.

OHJEET PALAUTTEEN VASTAANOTTAJALLE:

- Ymmärtää muilta saadun palautteen tärkeys
- Pyydä tarvittaessa tarkennusta
- Kuuntele huolella, mitä palautteen antajalla on sanottavana
- Pyydä toinen mielipide
- Mieti saamaasi palautetta rauhassa

Vetovoimapalveluiden palauteopas

Palautteen antajan kanssa ei tarvitse olla samaa mieltä eikä hänelle tarvitse selitellä omaa toimintaa. Hänen näkemyksensä on kuitenkin ymmärrettävä ja hyväksyttävä hänen kokemuksenaan asiasta. Toisen osapuolen näkemyksen ymmärtäminen ja hyväksyminen, ei tarkoita, että antaa hänen näkemyksensä vaikuttaa omaan käytökseen tulevaisuudessa. Palautteen saaja päättää itse, antaako hän saamansa palautteen vaikuttaa käytökseensä vai ei. Sen sijaan, että joku muu päättäisi hänen puolestaan, miten toimia, hän ottaa vastuun omasta käytöksestään ja toiminnastaan.

Vastaanottamisen lisäksi palautetta on osattava pyytää myös itse. Palautteen pyytäminen edellyttää, että vastaanottaja tietää, mistä aiheesta palautetta haluaa saada. Palautteen pyytäjän on tehtävä itselleen tavoite- ja toimintasuunnitelma, jonka mukaan palautetta hakee. Mitä tarkempaa palautetta haluaa, sitä tarkemmin on määriteltävä, mistä aiheesta palautetta kysyy. Tarkan palautteen saamisessa auttaa työsuorituksien pilkkominen osiin ja palautteen hankkiminen jokaiseen osaan erikseen.

SISÄISET PALAUTEMENETELMÄT

Oleellista palautteen antamisessa on sopivien palautemenetelmien ja tekniikoiden valinta halutun tuloksen saavuttamiseksi. Menetelmät on osattava valita niin, että ne sopivat tilanteeseen ja tuottavat parhaan mahdollisen tuloksen. Menetelmäkokonaisuuden valinta edellyttää useiden palautemenetelmien hallintaa, palautemenetelmien käyttöperiaatteiden tuntemista, menetelmien soveltamista tarpeen mukaan sekä kokonaistilanteen hahmottamista. Menetelmien käyttöön vaikuttaa muun muassa asian kiireellisyys ja vakavuus sekä palautteen vastaanottajan ja antajan palautetaidot.

Ainoita oikeita arviointi- ja palautemenetelmiä ei ole olemassa, mutta joitakin asioita ja toimintatapoja voidaan pitää muita oikeampina sen mukaan, millaisessa kulttuurissa elämme, minkälaisia ammattilaiset ja vallitsevat tieteelliset käsitykset ovat tai kuinka vakuuttuneita olemme menetelmien oikeellisuudesta ja käyttökelpoisuudesta. Hyödyllisiä ja suuntaa-antavia malleja ei pidä noudattaa liian yksitoikkoisesti ja jäykästi.

Vetovoimapalveluiden palauteopas

Alapuolella on lyhyesti esitettyjä palautemenetelmiä, jotka sopivat sisäisen palautteen keräämiseen. Samat menetelmät löytyvät yksityiskohtaisemmin selitettynä opinnäytetyöstä.

KEHITYSKESKUSTELU: Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen ja johdonmukainen keskustelu, joka käydään vähintään kerran vuodessa ennalta sovittuna ajankohtana. Tarkoituksena on kummankin osapuolen henkilökohtainen kehittyminen ja työsuorituksen paraneminen. Olennaista on räätälöidä keskustelujen toteutus organisaation erityispiirteet huomioonottavaksi ja hyötyjen syntymistä edistäviksi. Varsinaisten kehityskeskustelujen lisäksi on oltava seuranta-keskusteluita, joissa tarkastellaan edistymistä sekä asetettujen tavoitteiden onnistumista.

360°-ARVIOINTI: 360°-arviointi on palautemenetelmä, jossa palautetta arvioitavana olevalle henkilölle antavat kaikki organisaation organisaatioon jäsenet. 360°-arviointi auttaa keskittymään olennaisiin kehityskohteisiin, löytämään yksilön vahvuudet ja heikkoudet, tunnistamaan henkilökohtaiset ominaisuudet. Lisäksi 360°-arvioinnista on hyötyä kehityssuunnitelman tekemisessä. 360°-arviointi on tehokas työkalu esimiestaitojen kehittämiseen. Useimmiten arviointi on suunnattu ominaisuuksien ja taitojen arviointiin.

PALAUTEPALAVERI: Palautealaveri on tapahtuman jälkeen pidettävä kokous, jonka tarkoituksena on kerätä palautetta ja parannusehdotuksia sekä kiittää kaikkia järjestelyissä mukana olleita yhteistyöstä. Palaveriin osallistuvat järjestelyissä mukana olleet organisaation jäsenet sekä joskus myös keskeiset alihankkijat. Tarkoituksena on käsitellä asiat kunnolla niin, että virheistä opitaan tulevaisuutta varten.

PALAUTE ASIAKASTILANTEISSA

Hyvä palveluyhteisö kerää palautetta laajalti ja eri menetelmiä käyttäen. Saatuja palautteita arvioidaan huolella ja johtopäätökset hyödynnetään käytännön toiminnassa ja kehittämistyössä. Vaikeimpia palautetilanteita asiakkaiden kanssa ovat poikkeustilan-

Vetovoimapalveluiden palauteopas

teet. Reklamaatioiden lisäksi poikkeustilanteisiin kuuluvat myös tilanteet, joissa asiakas on pettynyt, muttei reklamoi asiasta palveluntarjoajalle.

OHJEITA REKLAMAATIOTILANTEESEEN:

- Kuuntele asiakasta
- Älä lupaa mitään ennen kuin valitus on tutkittu
- Tutki onko saatu asiakaspalaute aiheellista
- Vastaa nopeasti ja kohteliaasti vähintään väliaikaistietoja antaen
- Myönnä epäkohdat
- Älä puolustele, selittele tai etsi syyllistä
- Älä sano asiakkaalle suoraan, jos hän on väärässä
- Tarvittaessa pyytää anteeksi tai pahoittele
- Kiittää saamasta palautteesta
- Esitä tarkentavia kysymyksiä
- Luo luottamusta ja osoita ottaneesi asian haltuun
- Hyvittä tapahtunut virhe ja tee asiakkaalle tilanteen korjaava toimintaehdotus
- Pidä sovituista yhteydenottoajoista kiinni
- Kertaa asiakkaalle koko reklamaatioprosessi
- Varmista tyytyväisyys
- Jos asiakas ei ole tyytyväinen, aloita reklamaatioprosessi alusta

Tilanteissa, joissa reklamaation aiheuttanutta asiaa ei voi korjata, ratkaisevaa on se, miten asia hoidetaan, miten asiasta kerrotaan ja miten palvellaan. Myönteinen palvelu, voi jättää organisaatiosta myönteisen kuvan, vaikka ongelma jäisikin ilman tyydyttävää ratkaisua. Asiakaspalvelija voi selittää, mistä tilanne johtuu, neuvoa mahdollisissa valitus- tai vahingonkorvauskäytännöissä ja pahoitella tapahtunutta.

Organisaation reklamaatioon liittyvien ohjeiden ankara noudattaminen ei ole ainoa oikea tapa toimia. Epäkohtien ja virheiden käsittelyssä päästään yleensä parhaaseen tulokseen silloin, kun asiakaspalvelija osaa ja saa soveltaa organisaation sääntöjä luovasti ja tarpeeksi joustaen asiakkaan hyväksi. Yleisesti suositeltu menettelytapa soveltuu käytettäväksi joka kulttuurissa. Sitä voidaan muunnella tilanteen ja asiakkaan mukaan.

Vetovoimapalveluiden palauteopas

Paras mahdollinen tapa välttyä reklamaation syntymiseltä on asian hoitaminen kuntoon ennen kuin asiakas ehtii valittaa. Asiakkaan mahdollista tyytymättömyyttä on hyvä selvittää palvelutilanteessa tarkentavilla kysymyksillä ja tarkkailemalla oheisviestinnän hienovaraisia signaaleja. Reklamaation välttämiseksi tuotekuvauksessa kannattaa myös olla mieluummin yltiörehellinen kuin liian markkinoiva.

PAHOITTELU VAI ANTEEKSIOPYNTÖ? Pahoittelu tarkoittaa eri asiaa kuin anteeksi pyytäminen. Pahoittelua käytetään tapahtuneesta, jota itse ei ole aiheutettu. Asiaa pyydetään anteeksi vain, jos tapahtuneen tilanteen on itse aiheuttanut. Anteeksipyyntö väärässä paikassa kuulostaa kummalliselta ja pahoittelu vastuun pakoilulta.

OHJEITA VAIKEAN ASIAKKAAN KANSSA TOIMIMISEEN:

- Pysy tyynenä ja säilytä harkintakyky
- Toista asiakkaan nimeä tai avainsanaa
- Pyri löytämään yhteisiä positiivisia näkökohtia tai tunteita
- Kiinnitä huomio tunteisiin hyväksyvällä ja ymmärtävällä tavalla
- Tarvittaessa turvaudu kollegan tai esimiehen apuun
- Jos asiakasta ei yrityksistä huolimatta rauhoitu, kehoita häntä poistumaan
- Vaikeissa tilanteissa toimi organisaation turvallisuussääntöjen mukaan

AVAINSANA: Avainsanan toisto voi toimia merkinä asiakkaan ongelman ymmärtämisestä. Monissa kulttuureissa samojen yksityiskohtien toisto korostaa asian tärkeyttä. Asiakkaan käyttämien avainsanojen tietoinen toistaminen luo tunteen, että asiakaspalvelija on kuunnellut, hyväksynyt ja ymmärtänyt reklamaation. Avainsanoja ovat asiakkaan painottamat tai usein toistamat sanat.

PALAUTTEEN ANTAMINEN ASIAKKAALLE

Palautteen antamisen asiakkaalle on perustuttava palvelun tavoitteisiin, kyseiseen tilanteeseen ja yksilöllisyyden huomiointiin. Korjaavan palautteen antoa asiakkaalle kannattaa harkita erityisen huolellisesti. Korjaavaa palautetta ei pääsääntöisesti kannata antaa edes pyydetessä asiakkaan mielipiteistä tai makukysymyksistä. Yleensä on turvallista vastata vaikka yleisemmällä toteamuksella tai vastakysymyksellä. Hyvä

Vetovoimapalveluiden palauteopas

palvelu on jo sinänsä myönteistä palautetta asiakkaalle. Korjaavan palautteen pitää palvella asiakkaan tavoitteita, liittyä käsiteltävään asiaan ja olla korostetun neuvovaa. Lievä pohtiva kriittinen palaute voi sopia palvelun kokonaistilanteeseen ja lisätä keskinäistä luottamusta sekä palvelun kokemista laadukkaana. Joskus voi joutua antamaan myös henkilökohtaisempaa ja jopa voimakastakin palautetta. Silloinkin palautteen tulee liittyä asioihin, tekoihin ja käyttäytymiseen eikä asiakkaan persoonaan.

ASIAKASPALAUTTEEN KERÄÄMISEN MENETELMIÄ

Aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Palautteen keräämiseen näistä soveltuvat kysely ja haastattelu. Kyselyn ja haastattelun avulla pystytään saamaan selville, mitä palautetta antavat henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat.

TAULUKKO 3. Kyselytutkimuksen ja haastattelun perustiedot

KYSELYTUTKIMUS	HAASTATTELU
<ul style="list-style-type: none"> - Tehokas tapa kerätä laaja palauteaineisto - Säästää aikaa ja vaivannäköä - Tehtävä tapahtumakohtaisesti - Rajattava vain muutaman kysymyksen mittaiseksi - Välteltävä kaksoismerkityksiä, johdattelua, ammattikieltä ja vaikeita sanoja - Oltava vaihtoehto, joka ei pakota valitsemaan mielipidettä 	<ul style="list-style-type: none"> - Joustava tapa kerätä aineistoa tilanteen ja vastaajan edellyttämillä tavoilla - Hyödyllinen monitahoisissa ja laajasti jakautuvissa palautetilanteissa - Tarvittaessa pystytään selventämään kysymyksiä vastaajalle - Helppo syventää ja selventää lisäkysymyksillä tai pyytämällä perusteluja - Mahdollisuus saada esiin vastauksien taustoilla olevia motiiveja

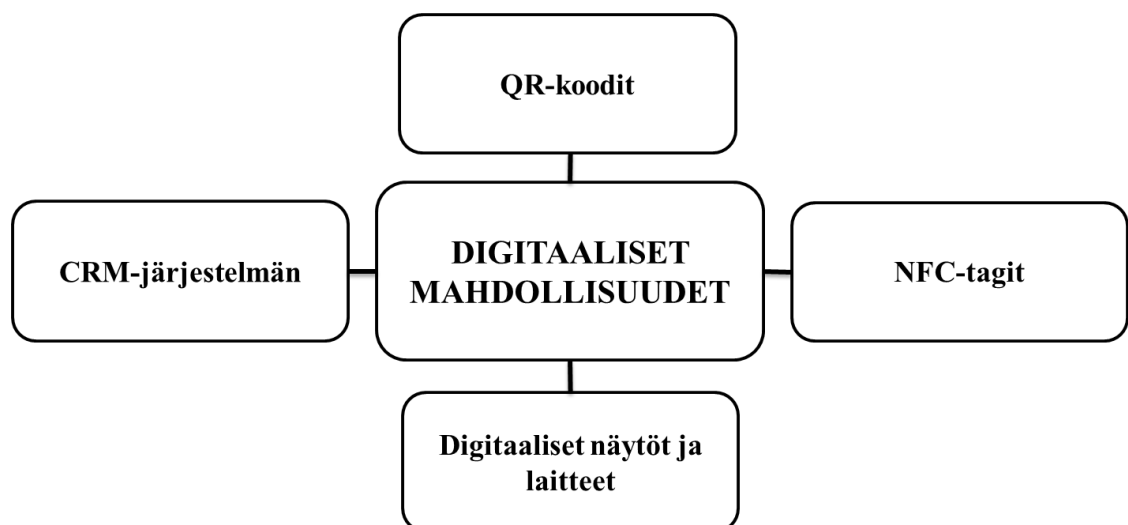
Aikaa kannattaa käyttää sen miettimiseen, mitä asiakkaiden antamalla tiedolla tehdään. Asiakkaalta ei kannata turhaan kysyä liian montaa kysymystä tai kysymyksiä, joista saatua tietoa ei aiota tai voida hyödyntää.

Vetovoimapalveluiden palauteopas

Lyhyt asteikkokysely on nopea ja helppo tapa pyytää palautetta. Vastaajalta voi kysyä asteikolla 0-10 hänen halukkuuttaan suositella organisaatiota tai tuotetta muille, syytä vastaajan antamaan numeroon sekä yksittäistä asiaa, jonka asiakas haluaisi muuttuvan paremman arvosanan antamiseksi. Kyselyssä voidaan myös käyttää asteikkoa 1-5, minkä lisäksi on kuitenkin hyvä pyytää yleisarvosanaa koko tapahtumasta asteikolla 1-10. Asteikkoa 1-10 käyttämällä saa helposti laskettua tapahtuman kokonaisarvosanan sekä asetettua minimimitavoitteen jokaisen tapahtuman arvioinneille. Asteikoita voi käyttää sekä paperisien että sähköisien kyselyiden järjestämiseen.

DIGITAALISET MENETELMÄT

Yhä useammat elämänalueet ovat digitalisoituneet. Digitalisoitumisen ja sosiaalisen median takia yhä suurempi osa tiedosta on avointa ja kaikkien saatavilla. Sosiaalisessa mediassa asiakkaat kertovat mielipiteitään paljon avoimemmin kuin suoraan kysyttäessä. Digitaaliset tiedonkulun väylät ovat täynnä asiakastietoa, joista suurinta osaa ei hyödynnetä. Digitalisoituminen on vaikuttanut myös asiakkaiden tapoihin ja keinoihin antaa palautetta. Asiakas voi nykyään antaa palautteen missä ja milloin vain oman älypuhelimensa kautta. Puhelimen kautta palautetta voi antaa esimerkiksi Foursquare-palvelulla.

**KUVA 1. Digitaaliset palautemenetelmät**

Vetovoimapalveluiden palauteopas

Kattavan CRM-järjestelmän avulla organisaatiot pysyvät parhaiten perillä sosiaalisessa mediassa käydyistä keskusteluista ja epäsuorista palautteista. Myös puhelimella luettavat QR-koodit ja NFC-tagit ovat nopeita, helppoja ja kustannustehokkaita tapoja kerätä reaaliaikaista palautetta ja asiakastietoa. Mobiililaitteilla annettavan palautteen lisäksi organisaatio voi hyödyntää digitalisoitumisen tuomia palautteenantomahdollisuuksia suoraan tapahtumapaikalla palautepäätteiden avulla.

ANALYSOINTI JA SEURANTA

Palautteen analysointi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat saadun palautteen tarkistaminen, täydentäminen ja järjesteleminen. Aineiston tarkastamisella pyritään löytämään palautteesta mahdolliset virheet ja puutteellisuudet. Tarvittaessa virheelliset vastaukset poistetaan aineistosta. Palautteiden poistaminen tutkimuksesta on tilannekohtaista.

Tietojen täydentämisellä pyritään tarkentamaan ja ymmärtämään paremmin kerättyä palauteaineistoa. Tarvittaessa aineistoa voidaan täydentää haastatteluilla ja kyselyillä. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa tietojen kattavuutta voidaan lisätä pyytämällä palautetta aikaisempiin palautepyyntöihin vastaamatta jääneiltä henkilöiltä. Lisäksi palautteen antamisesta voidaan tarvittaessa laittaa muistutus jo ennen vastaamisajan umpeutumista. Palautetta antaneilta henkilöiltä voidaan myös pyytää täsmennystä heidän jo antamiin vastauksiin.

Aineisto järjestellään tallennusta ja analyysija varten. Analyysitapojen valintaan ei ole olemassa sääntöjä, joidenka mukaan lähestymistapa tulisi valita. Digitaalisia kyselyjärjestelmiä käyttämällä tulokset saadaan valmiiksi laskettuina ja selkeinä kaavioina. Esimerkiksi strukturoimatonta asiakaspalautetta voidaan analysoida automaattisesti, tehokkaammin ja luotettavammin avoimen tekstin analysointiin kehitetyillä tietokoneohjelmilla.

Saatua palautetta tulee verrata lähtötilanteeseen. Vertailussa on huomioitava tapahtuman tavoitteet, mielikuvatavoitteet sekä määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Analysoinnissa kannattaa keskittyä olennaisimpiin asioihin ja niiden tunnistamiseen. Or-

Vetovoimapalveluiden palauteopas

ganisaatio voi esimerkiksi keskittyä erityisesti saadussa palautteessa asioihin, joissa on koettu olevan eniten ongelmia.

Palauteanalyysistä saadut tulokset eivät saa jäädä vain johdon ja esimiehen väliseksi tiedoksi, vaan tuloksista ja tulosanalyysistä pitää kertoa myös organisaation työntekijöille. Esimiehen on saatava henkilöstö mukaan muutokseen. Lisäksi hänen on huolehdittava tutkimustuloksista mahdollisesti syntyvän kehittämistyön viemisestä loppuun asti.

POHDINTA

Palaute on aiheena aina ajankohtainen, sillä palautemenetelmät kehittyvät jatkuvasti. Etenkin tämän vuosikymmenen aikana nopeasti edennyt digitalisoituminen ja sosiaalisen median suosio vaikuttavat organisaatioiden palautekulttuuriin muuttumiseen kaiken aikaa. Kehityksen edetessä osa palautemenetelmistä voi myös osoittautua vanhentuneeksi tai organisaation muuttuvaan tilanteeseen huonosti sopivaksi. Tästä syystä oppaan tietoja ja menetelmiä on tarpeellista tarkistella muutaman vuoden välein.

Halu kehittää organisaation palautekulttuuria ja pysyä mukana palautekäytänteiden ja -järjestelmien muutoksessa mukana edesauttaa hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä ja parantaa kilpailukykyä. Palautteen lisääminen luo kuitenkin riskin asiakkaiden vastustuksen vähenemisestä, kun kyselyjä tehdään enemmän. Myös organisaation sisäisen palautteen lisääminen voi aiheuttaa vastustusta, jos se koetaan yhdeksi ylimääräiseksi työtehtäväksi. Palautteen pyytäminen ja antaminen on suunniteltava huolellisesti etukäteen. Etenkin palautetilanteiden tarkoituksenmukaisuus ja saadun palautteen hyödyntäminen on suunniteltava hyvin etukäteen.

Palaute on yksi tärkeimmistä edellytyksistä tapahtuman kehittymisessä. Palautejärjestelmän avulla vetovoimapalvelut voivat havaita missä tapahtuman järjestämisessä on onnistuttu, ja missä on vielä kehittämisen varaa. Ilman saatua palautetta tapahtuman järjestäjät eivät voi täysin varmasti tietää mikä oli asiakkaan mielestä onnistunutta ja mikä ei. Myös työtovereilta ja yhteistyökumppaneilta saatava palaute on tärkeää pro-

Vetovoimapalveluiden palauteopas

sessin sujuvuuden lisäämiseksi. Kerran hyvin suunniteltu palautejärjestelmä ei kuormita työyhteisöjä tai vaadi paljon resursseja.

Tärkeintä tapahtumien palautetilanteissa on avoin vuorovaikutus ja pohdinta. Lisäksi tärkeää on, että kaikki ymmärtävät palautteen samalla tavalla. Kun palautekäytännöistä sovitaan, palautteen antamista ei tarvitse arkailla. Odotukset saadaan kohtaamaan, kun jokainen tietää, mistä ja miten työyhteisössä annetaan palautetta. Olennainen osa palautekulttuurin muutosta on päivittäisen palautteenantotaitojen kehittäminen. Ilman johdon tahtoa ja selkeää yhteyttä työyhteisön arvoihin ja tavoitteisiin, palautemenehtelmiä ei pysty käyttämään kunnolla eikä integroimaan organisaation muuhun toimintaan. Palautteen on liityttävä kiinteästi työhön ja oltava osa normaaleja työprosesseja.

KYSELY VETOVOIMAPALVELUIDEN PALAUTEKULTTUURIN KEHITTÄMISEKSI

Jokaisella vastauksella on suuri merkitys vetovoimapalveluiden palautejärjestelmän kehittämisessä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan tietoja erotella tuloksista.

Pyydämme ystävällisesti vastaamaan kyselyyn 11.12.2015 mennessä. Kyselyn voi palauttaa sähköpostitse osoitteeseen eija.karnaattu@edu.mamk.fi.

Alleiviivaa omaa mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto. Voit tarvittaessa myös alleviivata useamman vaihtoehdon. Halutessasi voit tarkentaa vastaustasi kirjoittamalla kysymyksen alapuolelle.

Työyhteisössä

Työyhteisön jäsenet ovat yhteisymmäryksessä siitä, mitä palaute tarkoittaa. Kyllä/ ei/ en osaa sanoa.

Tunnen työyhteisöni arvot, tavoitteet ja pelisäännöt. Kyllä/ ei/ en osaa sanoa.

Työyhteisöllä on yhtenäinen palautejärjestelmä sisäistä palautetta varten. Kyllä/ ei/ en osaa sanoa.

Työyhteisöllä on yhtenäinen palautejärjestelmä asiakaspalautetta varten. Kyllä/ ei/ en osaa sanoa.

Palautetta kerätään ja annetaan riittävästi/ liian vähän/ liian paljon/ en osaa sanoa.

Palautetilanteet ovat hengeltään positiivisia aina/ usein/ harvoin/ ei koskaan.

Työntekijänä

Osaan vastaanottaa palautetta. Kyllä/ en/ osittain/ en osaa sanoa.

Osaan antaa palautetta muille. Kyllä/ en/ osittain/ en osaa sanoa.

Osaan antaa palautetta myös itselleni. Kyllä/ en/ osittain/ en osaa sanoa.

Uskallan antaa korjaavaa palautetta työkavereilleni. Kyllä/ en/ osittain/ en osaa sanoa.

Uskallan antaa korjaavaa palautetta esimiehilleni. Kyllä/ en/ osittain/ en osaa sanoa.

Uskallan antaa korjaavaa palautetta yhteistyökumppaneille. Kyllä/ en/ osittain/ en osaa sanoa.

Uskallan antaa korjaavaa palautetta asiakkaille. Kyllä/ en/ osittain/ en osaa sanoa.

Vaikeinta palautetta on antaa työkavereille/ esimiehelle/ yhteistyökumppaneille/ asiakkaille.

Haluaisin saada työstäni palautetta useammin. Kyllä/ en/ en osaa sanoa.

Kaipaen enemmän positiivista palautetta/ korjaavaa palautetta/ en kaipaa enempää palautetta.

Pyydän itse aktiivisesti palautetta. Kyllä/ en/ en osaa sanoa.

Haluaisin saada positiivisen palautteen pääasiassa suullisesti ryhmässä keskustellen/ suullisesti kahden kesken/ kirjallisesti kaikkien nähden / kirjallisesti kahden kesken/ en osaa sanoa.

Haluaisin saada korjaavan palautteen pääasiassa suullisesti ryhmässä keskustellen/ suullisesti kahden kesken/ kirjallisesti kaikkien nähden/ kirjallisesti kahden kesken/ en osaa sanoa.

Tapahtumat

Asiakkaat antavat tapahtumista palautetta aina/ usein/ harvoin/ eivät koskaan/ en osaa sanoa.

Toivoisin asiakkaiden antavan lisää palautetta. Kyllä/ en/ en osaa sanoa.

Joskus asiakaspalaute tapahtumista jää kokonaan pyytämättä. Kyllä/ ei/ en osaa sanoa.

Tapahtumista kerätään työyhteisön sisäistä palautetta aina/ usein/ harvoin/ ei koskaan/ en osaa sanoa.

Saan työyhteisöltä palautetta ennen tapahtumaa/ tapahtuman jälkeen/ tapahtuman aikana/ en ollenkaan.

Annan työyhteisölle palautetta ennen tapahtumaa/ tapahtuman jälkeen/ tapahtuman aikana/en ollenkaan.

Saatua palautetta hyödynnetään tapahtuman seuraavalla järjestämiskerralla. Kyllä/ ei/ en osaa sanoa.

Hyödyllinen palaute arkistoidaan aina/ usein/ harvoin/ ei koskaan/ en osaa sanoa.

Tapahtumista saatua palautetta on helppo tarkistella jälkeinpäin. Aina/ usein/ harvoin/ ei koskaan/ en osaa sanoa.

KIITOS VASTAUKSISTA!

Eija Karnaattu
Kyselyn laatija, Opiskelija
Mikkelin ammattikorkeakoulu
eija.karnaattu@edu.mamk.fi

Hyvä vastaanottaja!

Palautekulttuurinsa kehittämiseksi Haminan vetovoimapalvelut on tilannut Mikkelin ammattikorkeakoululta opinnäytetyön. Opinnäytetyö keskittyy pääasiassa vetovoimapalveluiden tapahtumiin liittyvän palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyön aiheena on vetovoimapalveluiden järjestämien tapahtumien palautteen vastaanottamis- ja antamistapojen kehittäminen. Tavoitteena on muun muassa yhdenmukaistaa, nopeuttaa ja selkeyttää palautteen antamista ja saamista. Työ pyrkii parantamaan sekä sisäisiä että ulkoisia palautetapoja.

Liitteenä olevan kyselyn tarkoituksena on kartoittaa vetovoimapalveluiden palautekulttuurin ja -järjestelmän nykytilaa sekä kehittämiskohtia. Jokaisella vastauksella on suuri merkitys palautejärjestelmän kehittämisessä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisen vastaajan tietoja erotella tuloksista.

Aikaa kyselyn täyttämiseen kuluu noin 5-10 minuuttia.

Pyydämme ystävällisesti vastaamaan kyselyyn 11.12.2015 mennessä. Kyselyn voi palauttaa sähköpostitse osoitteeseen eija.karnaattu@edu.mamk.fi.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Eija Karnaattu

Kyselyn laatija, Opiskelija

Mikkelin ammattikorkeakoulu

eija.karnaattu@edu.mamk.fi.

Hyvä Vetovoimapalveluiden palautekulttuuri-kyselyn vastaanottaja!

Lähetimme keskiviikkona 25.11.2015 palautekulttuuri-kyselyn sähköpostiviestinä. Mikäli et ole vielä vastannut kyselyyn, pyydämme ystävällisesti vastaamaan siihen perjantaihin 11.12.2015 mennessä.

Jokaisen vastauksen saaminen mukaan opinnäytetyön tutkimukseen on tärkeää kattavan kuvan muodostamiseksi. Vastaukset käsitellään nimettömästi luottamuksellisesti.

Liitteenä olevan kyselyn on toteutettu monivalintakysymyksillä, joihin vastaamiseen kuluu aikaa noin 5-10 minuuttia. Kyselyn voi palauttaa sähköpostitse osoitteeseen ei-ja.karnaattu@edu.mamk.fi.

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen, ja hyvää loppuvuotta toivottaen

Eija Karnaattu

Kyselyn laatija, Opiskelija

Mikkelin ammattikorkeakoulu

eija.karnaattu@edu.mamk.f