

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Juuli Immonen

PALAUTEPROSESSIEN KEHITTÄMINEN
ASiantuntijaorganisaatioissa

Opinnäytetyö
Joulukuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2020
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Karjalankatu 2
80220 Joensuu
Puh. (013) 260 600

Tekijä(t)
Juuli Immonen

Nimeke
Palauteprosessien kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Toimeksiantaja
OP Ryhmä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aihe on sisäisten palauteprosessien kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa ja työ on tehty toimeksiantona OP Ryhmälle, jossa on käynnissä merkittävä työskentelymuutos kohti Enterprise Agile -mallin mukaista itseohjautuvaa tapaa työskennellä. Muutos on vaikuttanut organisaation palautekulttuuriin, ja opinnäytetyössä haluttiin selvittää ryhmässä työskentelevien asiantuntijoiden kokemuksia palautekulttuuriin nykytilasta ja kehitystarpeita.

Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena, jonka pohjalta laadittiin nykytila-analyysi kuvaamaan kohdeorganisaation palautekulttuuria. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että palaute- ja vuorovaikutuskulttuuri koettiin yleisesti melko hyvänä ja avoimena. Kehityskohteina nousi esiin palauteprosessien määrämutoisuus, käytännön jalkautuksen sekä palauteprosessien johtamisen puuttuminen.

OP:ssa palauteprosessit ovat muuttuneet esimieslähtöisestä palautteesta kohti vertais- ja tiimipalautteen merkitystä korostavaa tapaa toimia. Muutos vaatii työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja ymmärrystä palautteen merkityksestä ammatillisen kehittymisen kannalta. Lopputuotoksena luotiin nykytila-analyysi sekä prosessikuvaus asiantuntijan palauteprosessista sekä esitettiin kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Niiden avulla organisaation palauteprosesseja voidaan kehittää asiantuntijatyötä paremmin tukeviksi.

Kieli
suomi

Sivuja 87
Liitteet 1
Liitesivumäärä 7

Asiasanat

Palautekulttuurin kehittäminen, vertaispalaute, palautetaidot, palaute asiantuntijatyössä



THESIS
December 2020
Degree program in Business
Management and Leadership
Master`s thesis
Karjalankatu 3
80220 Joensuu, Finland
+358 13 260 600

Author (s)
Juuli Immonen

Title
Developing Feedback Processes in Specialist Organization

Commissioned by
OP Financial Group

Abstract

This thesis is commissioned by OP Financial Group with a purpose to develop feedback processes in a specialist organization. The workplace culture of OP Group is currently undergoing a significant change which is based on a self-managed Enterprise Agile framework. This change has had an impact on the feedback culture of the organization. The aim of this thesis was to investigate the experiences and development ideas of the specialists working in the group with the current feedback culture.

The research was conducted as a questionnaire survey. Based on the survey, the present state of target organization's feedback culture was further analyzed. The key findings were that in general the feedback and communication culture at OP Group was considered quite good and open. The recognized areas of improvement included the formality of feedback processes, lack of integration to daily work and the lack of process management.

Target organization's feedback processes have changed from supervisor-driven feedback to a process that emphasizes the importance of peer and team feedback. This change requires employees to have self-management skills and understanding the importance of feedback for professional development. The final output was to gather development ideas, to provide a current state analysis to the target organization and to describe the feedback process from the specialist's perspective. With the help of the obtained results and development suggestions, the feedback processes can be developed to support better specialist's work.

Language

Finnish

Pages 87

Appendices 1

Pages of Appendices 7

Keywords

Development of feedback culture, peer feedback, feedback skills, feedback in specialist organization

Sisältö

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset..... | 7 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rakenne..... | 8 |
| 2 | Palautteen merkitys työelämässä | 10 |
| 2.1 | Työntekijöiden välinen palaute..... | 15 |
| 2.2 | Työntekijän palautetaidot | 18 |
| 2.2.1 | Korjaava palaute | 20 |
| 2.2.2 | Myönteinen palaute | 22 |
| 3 | Palautteella johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa..... | 23 |
| 3.1 | Suorituksen johtaminen | 25 |
| 3.2 | Osaamisen kehittäminen | 26 |
| 4 | Palauteprosessien kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa | 30 |
| 4.1 | Palautekulttuurin kehittäminen..... | 30 |
| 4.2 | Palautekulttuuri OP Ryhmässä..... | 36 |
| 5 | Palautekulttuurin nykytilan selvittäminen OP Ryhmässä | 41 |
| 5.1 | Kehittämistehtävän lähtökohdat ja toteutus | 41 |
| 5.2 | Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät..... | 43 |
| 6 | Kyselytutkimuksen tulokset..... | 46 |
| 6.1 | Taustamuuttujien esittely | 46 |
| 6.2 | Avointen kysymysten analyysi | 52 |
| 6.3 | Nykytila-analyysi | 68 |
| 7 | Kehitysehdotukset ja johtopäätökset..... | 71 |
| 7.1 | Kehitysehdotuksien esittely..... | 71 |
| 7.2 | Palauteprosessin malli asiantuntijatyöhön | 76 |
| 7.3 | Johtopäätökset ja pohdinta | 80 |
| 7.4 | Menetelmällisten valintojen pohdinta ja jatkokehitysideat..... | 84 |
| | Lähteet..... | 87 |

Liitteet

Liite 1 Kyselytutkimus-lomake

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe on palauteprosessien kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona OP Ryhmälle. Aihe koettiin toimeksiantajaorganisaatiossa ajankohtaisena, sillä organisaatorakenteen uudistumisen myötä myös ryhmän palauteprosessit ovat muuttuneet esimiesvetoisesta prosessista kohti vertais- ja tiimipalautteen merkitystä korostavaa tapaa toimia. Jokaisen työntekijän tulisi saada työstään palautetta, että hän tietää, missä on onnistunut ja missä olisi vielä kehitettävää. Yleisesti työyhteisöissä palautetta saadaan eniten työntekijän omalta lähiesimieltä, mitä voidaan kutsua vertikaaliseksi palautteen muodoksi. Tämän päivän organisaatioissa esimies ei välttämättä kuitenkaan ole kiinteästi alaisten työarjessa läsnä, mikä aiheuttaa haasteita palautteen antamiseen siltä osin, ettei esimies aina käytännössä tiedä, kuinka työntekijällä sujuu omassa tehtävässään. Se voi aiheuttaa palautteen antamiseen haasteita ja tällöin erityisen tärkeää on saada vertaispalautetta kollegoilta, tiimiltä sekä muilta sidosryhmiltä. Vertaispalautetta kutsutaan horisontaaliseksi palautteen muodoksi.

Risto Ahonen ja Sirke Lohtaja-Ahonen (2014) kirjoittavat kirjassaan Palaute kuuluu kaikille, että jokaisella organisaatiolla on olemassa palautekulttuuri. Sen käyttö ja hyödyntäminen ovat konkreettisia asioita, missä palautekulttuurin erot tulevat esiin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38.) Suomalaiset ovat vuorovaikutuskulttuurin osalta usein vähäpuheisia ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen voi tuntua joistakin hyvin haasteelliselta. Oppiminen ja kehittyminen edellyttävät jatkuvaa reflektiota ja palautetta toiminnasta. Organisaation oppimisen kannalta toimiva palautekulttuuri ja käytännön palautejärjestelmät auttavat yritystä uudistumisessa, mikä tukee pitkän aikavälin mahdollisia muutoksia ja tulevaisuuden haasteita. (Sydänmaalakka 2012, 64-67.)

OP Ryhmä on suurin suomalainen finanssikonserni, jossa on vuoden 2019 aikana ja jälkeen otettu asteittain käyttöön uusi itseohjautuvuuteen perustuva työskentelytapa. OP on näin ollen pankki- ja vakuutusalan edelläkävijä Suomen ja Euroopan alueella siirtyessään Enterprisen Agile -mallin mukaiseen itseohjautuvaan tapaan työskennellä. Uusi ajattelumalli haastaa vanhoja toimintatapoja, sillä asiakaskäyttäytyminen finanssialalla on muuttunut sekä toimintaympäristö elää jatkuvasti. Toimintamalli tähtää tehokkaaseen toimintaan, jonka keskiössä on asiakaskokemus sekä työntekijäkokemuksen parantuminen. Toimintamallilla tavoitellaan tiimien itseohjautuvuutta ja päätöksentekokykyä, jota esimiehet tukevat omalla toiminnallaan ja mahdollistavat tiimien pääsyn tavoitteiden mukaisiin lopputuloksiin. (OP Ryhmä 2020a.)

Uusi itseohjautuva työskentelytapa OP Ryhmässä vaikuttaa palautekulttuuriin siten, että siinä korostuu jatkuvan palautteen merkitys päivittäisen työn ohessa. Jatkuva palaute auttaa työntekijöitä tunnistamaan kehityskohteita ja lisää motivaatiota työhön, kun kannustavaa palautetta annetaan useammin. OP:n uudessa tavassa työskennellä korostuu vertaispalautteen tärkeys, sillä paras tietämys työn substanssiosaamisesta ja kehitystarpeista on tiimeillä ja yksilöillä. Tiimityöskentelyn kannalta jatkuvan palautteen antaminen ja saaminen lisää luottamusta ja edistää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta. Luottamus taas mahdollistaa sen, että palautekulttuuria on mahdollista muuttaa ja kehittää. (OP Ryhmä Intranet 2020b.)

OP Ryhmän henkilöstöjohtajaa Hannakaisa Länsisalmea haastateltiin uuteen työskentelytapaan siirtymisestä HR Viestin verkkosivuilla, jossa Länsisalmi kertoo mallin juurien olevan Enterprise Wide Agile -menetelmästä. OP Ryhmässä työskentelee yli 6000 työntekijää Osuuspankeissa ja Keskusyhteisössä, joten Agile-menetelmään pohjautuva toimintamalli mukautetaan ryhmän omaksi tavaksi toteuttaa sitä. OP Ryhmässä muutos sai alkunsa uuden pääjohtajan tekemästä henkilöstökyselystä, jonka tulokset puhuivat muutoksen tarpeesta. Työntekijät kokivat toiminnan olevan kankeaa ja päätöksentekemisen olevan hidasta. Tiimit kokivat olevansa omissa silloissaan, mikä teki esimerkiksi

kehittämisen prosesseista hitaita. Muutosmatka on alkanut ryhmässä OP:n keskusyhteisöstä ja uuden oppiminen jatkuu edelleen. (Anteroinen 2019.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Palautekulttuurin tila eri yrityksissä voi olla hyvinkin erilainen. Se voi olla toimialariippuvaista ja eroavaisuuksia voi olla, kuinka palautetta annetaan, kuka sitä antaa ja millaista palautetta annetaan. Nämä asiat voivat vaihdella saman organisaation sisällä esimerkiksi yksikötasolla. Palautekulttuurin kehitys edellyttää tarkkaa nykytilakartoitusta ja analyysityötä, millainen on tämän hetken palautekulttuuri yrityksessä tai määritellyssä osassa organisaatiota. Nykytila-analyysin tarkoitus on saada esille asiat, joita tulee kehittää palautekulttuurin parantamiseksi tai uudistamiseksi. (Aalto 2002, 171.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia ja kehittää palauteprosesseja asiantuntijaorganisaatiossa. Työssä halutaan selvittää OP Ryhmässä asiantuntijatyössä työskentelevien henkilöiden näkemyksiä palautekulttuurin nykytilasta ja kehitystarpeista työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on rajattu toteutettavaksi OP Ryhmän Kehittäminen ja Teknologiat -organisaatiossa, jossa työskentelee asiantuntijoita tuote- ja palvelukehityksen tehtävissä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui samalla kompetenssialueella työskentelevät asiantuntijat, Product Specialist ja Solution Analyst -nimikkeillä. Tutkimus toteutetaan kohdeorganisaatiossa Teamsin kautta toteutettavana Forms-kyselynä, jolla tavoitetaan kohderyhmään kuuluvat asiantuntijat parhaiten. Kysely on kvantitatiivinen lomaketutkimus, joka sisältää myös avoimia kysymyksiä tutkimuskysymyksen ymmärtämiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Kysely toteutetaan OP:n Kehittäminen ja Teknologiat -organisaatiossa syyskuussa 2020 ja vastausaikaa kyselyyn on 2 viikkoa. Kyselystä tiedotetaan kohderyhmälle kompetenssialueen keskustelupalstalla Teamsissa ja kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan yllätyspalkinto. Arvonnan avulla yritetään lisätä tutkimukseen vastaajien osuutta, että

tutkimuksen avulla saadaan kattava kuva palautekulttuurin nykytilasta kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kohdeorganisaatiolle kehitysehdotuksia, kuinka organisaation palauteprosesseja tulisi kehittää, että ne tukisivat itseohjautuvaa tapaa työskennellä erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi tavoitteena on luoda nykytila-analyysi kyselytutkimuksen vastausten avulla palautekulttuurin nykytilasta sekä luoda asiantuntijatyöhön jatkuvan palautteenannon malli. Mallin tarkoitus on kuvata asiantuntijatyön palauteprosessiin kuuluvat vaiheet ja sisällöt siten, että prosessi olisi selkeä ja yhtenäinen kaikille organisaatiossa toimiville asiantuntijoille. Tavoitteena on, että opinnäytetyön tuotoksena esitettyjä kehitysehdotuksia palauteprosessien kehittämiseksi voidaan ottaa huomioon palautekokonaisuuden suunnittelu- ja kehitystyössä koko OP Ryhmässä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kehittämistehtävästä ”palauteprosessien kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa” sekä teoreettisesta viitekehiksestä, johon tutkimuksen tuloksia peilataan. Tässä työssä keskeisimmät sisältöteemat teoreettisessa viitekehiksessä ovat palauteprosessien kehittäminen, palautetaidot, palaute asiantuntijaorganisaatiossa sekä palautteen merkitys osana suorituksen johtamista ja osaamisen kehittämistä.

Kirjallisuuskatsaus käsittelee palautetta työelämässä keskittyen erityisesti palauteprosessien kehittämiseen ja palautteen merkitykseen asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työtehtävät ovat tyypillisesti itsenäisiä ja perustuvat henkilön laajaan substanssiosaamiseen. Kirjallisuuskatsauksessa käyn läpi palautetaitoja, joita työntekijällä tulisi olla työelämässä sekä palautteen antamiseen tarkoitettuja menetelmiä. Lisäksi käsittelen palautteella johtamisen

merkitystä asiantuntijaorganisaatiossa, jossa käydään läpi palauteprosessien tärkeyttä osana esimiestyöhön kuuluvaa suorituksen johtamista sekä asiantuntijan osaamisen kehittämistä. Ilman palautteen tuomia suuntaviivoja suorituksen johtaminen on puutteellista ja työntekijälle voi olla epäselvää, mitä häneltä todella odotetaan, missä hän on tällä hetkellä menossa ja miten hän voi kehittää ammattitaitoaan.

Palautekulttuurin nykytilan selvittäminen OP Ryhmässä -osiossa esittelen tarkemmin opinnäytetyön kehittämisprojektin sekä toimeksiantajaorganisaation. Kehitysprojekti tässä työssä on kehittää OP Ryhmän sisäisiä palauteprosesseja siten, että organisaation palauteprosesseista tulisi kiinteä osa arkista työtä ja palaute nähtäisiin kaikkia hyödyttävänä työkaluna kehittää omaa ja tiimin osaamista. Kehittämisprojekti on rajattu toteutettavaksi yrityksen Kehittäminen ja Teknologiat -organisaatiossa ja tutkimukseen osallistuvien kohderyhmä on kohdeorganisaatiossa kahdessa eri roolissa (Product Specialist ja Solution Analyst) työskentelevät asiantuntijat. Kehitystehtävässä tutkitaan kyselytutkimuksen avulla kohderyhmältä heidän näkemyksensä OP Ryhmän palautekulttuurin nykytilasta ja pyydetään vastaajia esittämään omia ehdotuksia ryhmän palauteprosessien kehittämiseksi ja tehostamiseksi.

Kyselytutkimuksen tulokset -osiossa käyn läpi kyselytutkimuksen avulla saadut tulokset ja sen avulla luodun nykytila-analyysin OP Ryhmän palauteprosessien nykytilasta. Kehitysprojektin tavoite on antaa kehitysehdotuksia, kuinka opinnäytetyön toimeksiantajan sisäisiä palauteprosesseja voidaan kehittää ja luoda malli palauteprosessista asiantuntijaorganisaatiossa. Viimeisenä osiona on kehitysehdotukset ja johtopäätökset, jossa esittelen opinnäytetyön tuloksina syntyneitä kehitysehdotuksia kohdeorganisaation palauteprosessien kehittämiseksi. Osiossa pohdin kehittämistehtävän tuloksia ja kehittämistehtävän onnistumista suhteessa sille asetettuun tavoitteeseen sekä ideoita opinnäytetyön aiheen jatkotyöstämiseksi. Lopuksi tarkastelen opinnäytetyön menetelmällisiä valintoja, luotettavuutta sekä kyselytutkimuksen onnistumista.

2 Palautteen merkitys työelämässä

Vuorovaikutustaitoihin liittyvä palautteen anto- ja vastaanottotaito kuuluvat tärkeisiin työelämätaitoihin. Yleisillä työelämätaidoilla tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joita työnantaja odottaa työntekijältä substanssiosaamisen lisäksi. Niitä voivat olla esimerkiksi ongelmanratkaisutaito, asiakaspalveluosaaminen, organisointitaito tai yhteistyötaidot. Työelämätaitoja on mahdollista opetella tiedostamalla omat vahvuudet ja heikkoudet ja työstää niitä taitojen parantamiseksi. (Salminen 2015, 67-71.)

Palautteella tarkoitetaan omaa tai ympäristöstä tulevaa reagoitua omasta toiminnasta. Palaute liittyy kaikkeen elämään ja on käsitteenä hyvin laaja. Työelämään liittyvä palaute on tärkeää itsen, työyhteisön sekä yrityksen kehittymisen kannalta. (Aalto 2002, 7.) Kaikilla ihmisillä on tarve saada palautetta omasta tekemisestään ja palaute linkittyy kiinteästi kaikkeen vuorovaikutukseen. Työelämässä on selvästi tarve lisätä palautteen määrää sekä kehittää työntekijöiden palautetaitoja palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyen. (Ranne 2006, 9-10.)

Palautetermeistä puhuttaessa tämän hetken termit ovat myönteistä palautetta kuvattaessa tyypillisesti positiivinen tai kannustava palaute. Negatiivisen palautteen osalta termistö on muuttunut negatiivisesta ja kriittisestä palautteesta paremmin palautteen tarkoitusta kuvaavaan termiin korjaava ja kehittävä palaute. Korjaavan palautteen tarkoitus on olla rakentavaa ja palautteen kohteena olleiden asioiden kehittämistä. Ennen käytetty negatiivinen palaute termi taas antaa palautteen kohteena olevasta asiasta epämiellyttävän ja kielteisen kuvan. (Ranne 2006, 9-10.)

Yrityksien tulee sitoa palaute osaksi strategiaprosessia ja sen merkitys tulee ymmärtää osana kaikkia yrityksen toimintoja asiakaspalvelusta liiketoiminnan kehittämiseen. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä palauteprosessien hallinta nähdään työntekijöiden ja yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavina tekijöinä. Palaute on osa ihmiselämää kaikessa toiminnassa. Tyypillisesti työelämässä annetaan sanallista palautetta, jonka lisäksi tulee huomioida myös sanaton sekä aistien välityksellä kerätty palaute. Palaute on siten hyvin laaja-alainen käsite ja palauteprosessien kehityksessä on tärkeä laajentaa käsitystä palautteen moninaisuudesta. (Ranne 2014, 14-15.)

Suomalaisessa työkuultuurissa palautteenantoon tulisi panostaa enemmän sillä usein työyhteisön konfliktien taustalla löytyy puheeksi ottamisen vaikeus, joka aiheuttaa väärinymmärryksiä. Toimivalla palautteenannolla ja avoimella vuorovaikutuksella on suora yhteys työajan tehokkuuteen ja työn laatuun sekä asiakaskokemukseen. (Silvo 2014.) Lindholm ja Salminen toteavat kirjassaan *Keskustele ja kehity 2.0*, että suomalaisille palautteen antaminen ja vastaanottaminen ei ole helppoa, pahimmassa tapauksessa vaikeiden asioiden esiintuominen johtaa työpaikkakiusaamiseen tai työyhteisön silmätikuksi joutumiseen. (Lindholm & Salminen 2014, 179.)

Vuorovaikutustaitoihin kuuluu oleellisena osana kyky antaa ja ottaa vastaan palautetta. Palautetta voi saada suullisesti tai kirjallisesti. Kirjallista palautetta ovat viestien lisäksi tilastot ja tunnusluvut, jotka mittaavat työntekijän toimintaa. Palautteen tarkoitus on olla kehittävää ja vahvistavaa eli sen avulla halutaan vahvistaa tai korjata toimintaa oikeaan suuntaan. Palaute antaa työntekijälle tiedon, mitä teet hyvin sekä missä on parantamisen varaa. Työelämässä tärkeä taito on osata vastaanottaa sekä myös antaa palautetta rakentavasti. Tärkeintä palautteenannossa on se, että palautteenantajalla on tahto auttaa. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan haastavaksi, sillä usein vastaanottajan tulee kohdata silloin omia puutteita, minkä vuoksi palautteen antaminen voidaan kokea epämiellyttävänä. (Surakka & Rantamäki 2013, 115-116.) Työntekijän ammatillisen itsetunnon kannalta positiivisen ja korjaavan

palautteen suhde olisi hyvä olla yhtä korjaavaa palautetta kohden kolme myönteistä seikkaa. Ihmismieleen jää tällöin päällimmäiseksi myönteinen tunnekokemus. (Johtakee.fi 2020.)

Palautteen ei aina tarvitse olla suurieleistä ja muutokseen tähtäävää, mikropalautteeksi kutsutaan palautetta, joka viestii, että sinut on huomattu, kiitetään esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta työpaikan käytävällä. Myönteinen palaute motivoi, antaa energiaa ja lisää työn imua, jonka vuoksi kannustavan palautteen antaminen on suotavaa. Hyvän jakaminen työyhteisössä voi antaa voimia ja muistua mieleen uran eri vaiheissa. Esimiesten ja työkaverien kannattaa hyödyntää tätä vähän hyödynnettyä voimavaraa. (Sarkkinen 2017.)

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen tulisi olla osa päivittäistä työtä. Työyhteisöissä voi olla hyvinkin erilainen kulttuuri palautteenannon suhteen. Palautteen antamiseen ei välttämättä kannusteta, koska se voidaan kokea pelottavana. Tyypillisesti positiivisesti palautteeseen suhtautuvissa työyhteisöissä ilmapiiri on kehittävä ja taas negatiivisesti palautteenantoon suhtautuvissa työyhteisössä ilmapiiri voi olla kireä ja tulehtunut. (Surakka & Rantamäki 2013, 118.)

Itsensä johtaminen on yksi nykypäivän tärkeimmistä työelämätaidoista. Työntekijä, joka haluaa johtaa itseään, panostaa kehittymiseensä ja haluaa huolehtia ammattitaidostaan sekä osaamisestaan. Henkilö pystyy arvioimaan osaamistaan ja toimintaansa työyhteisössä kriittisesti. Itseään johtava työntekijä hakee kehittymiskohteiden kautta osaamisen kasvattamista ja kehittymistä työssään. Työelämässä joutuu väistämättä aika ajoin mukavuusalueeltaan epämukavuusalueelle. Itseään johtava työntekijä tiedostaa, mikä on hänelle mukavuusaluetta ja mikä ei. Mukavuusalueen tekeminen koostuu asioista, joista työntekijä nauttii ja panostaa niihin. Epämukavuusalueella olevat asiat ovat epämiellyttäviä ja niiden aloittamista lykkää helposti. Oman kehittymisen kannalta on kyettävä liikkumaan myös epämukavuusalueella ja sitä kautta haastettava itseään. Epämukavuusalueella liikkuminen tuo myös onnistumisen ja

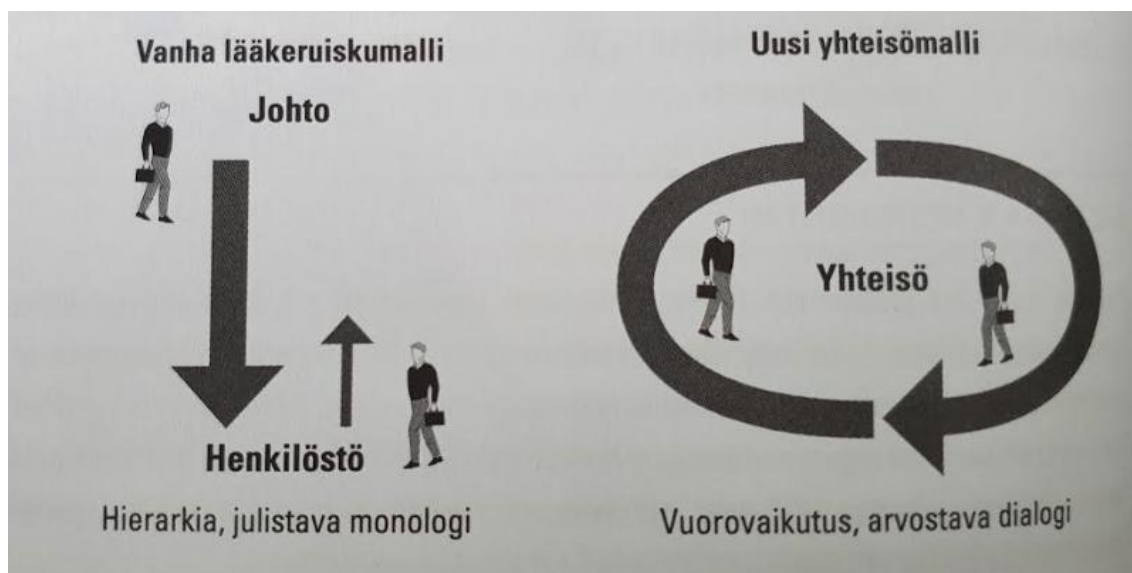
kehittymisen kokemuksia, joka voi vaikuttaa siihen, että mukavuusalue laajenee ja epämukavuusalue pienenee. (Aarnikoivu 2010, 101.)

Palaute on keino kasvattaa yksilön itsetuntemusta. Saamalla palautetta muilta voi havaita itsestään uusia piirteitä hyvässä mielessä sekä tunnistaa sitä kautta kehityskohteita ja heikkouksia omassa toiminnassa. Palauteen saaminen ja ääneen sanominen auttaa ihmistä todella näkemään omat vahvuudet ja heikkoudet. Vasta palautteen näkyväksi saattaminen saa ihmisessä aikaan reaktioita ja tällöin on mahdollista lähteä kehittämään eri puolia itsessään. Ammatillisen identiteetin rakentumisen kannalta itsetuntemuksella ja työstä saatavalla palautteella on suuri merkitys. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 14.)

Palaute on lisäksi keino osoittaa työn tekemiseen liittyvät tunteet. Omia tunteita ei kannata sivuuttaa sillä järki ja tunteet toimivat käsi kädessä. Usein kuulee sanottavan, ettei tunteet kuulu työelämään, mikä ei pidä paikkaansa. Tunteilla on suuri merkitys yksilön tarpeiden tunnistamisessa ja sitä kautta on mahdollista oppia tunnistamaan tunteiden synnyttämät tarpeet työyhteisössä. Palaute ei tarkoita hallitsematonta omien tunteiden esiin tuomista muille, vaan esimerkillinen palaute tuo tunteet esiin hallitusti yhdessä järjen kanssa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 15-16.)

Viestinnän merkitys on nyt ja tulevaisuudessa keskeinen osa työelämää ja se ei katoa, vaikka teknologia lisääntyy. Kasvokkain tapahtuva viestintä on tärkein viestintätaito. (Kattelus & Jokinen 2017, 226.) Viestintä- sekä vuorovaikutustaidot ovat edellytys organisaation toiminnalle, työhyvinvoinnille ja työntekijälle itselleen. Itsensä ilmaisun avulla luot mielikuvaa itsestäsi ja ajamistasi asioista muille. Tärkeitä taitoja ovat kyky puhua vakuuttavasti ja kuunnella muiden ajatuksia. Vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös kirjallisen viestinnän osaaminen, sähköpostien ja raporttien laatiminen. Sanaton viestintä tarkoittaa esimerkiksi äänensävyjä, ilmeitä ja eleitä. Sanaton viestintä on jatkuvaa ja siitä kannattaa olla tietoinen. (Surakka & Rantamäki 2013, 113-115.)

Palautteen antaminen ja saaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Yrityksen sisäinen viestintä kertoo yrityksen sisällä vallitsevasta vuorovaikutuksen tasosta sekä palautekulttuurista. Kuva 1 kuvaa yritysten erilaisia vuorovaikutusmalleja, hierarkkista ja avoimeen vuorovaikutukseen perustuvaa. Joissakin yrityksissä viestintä on tyypillisesti johdolta alaisille suuntautuvaa käskemistä eli asioista tiedottamista henkilöstölle. Tällöin henkilöstön mielipiteillä ei ole juurikaan painoarvoa päätösten teossa, viestinnän malli on hierarkkinen. Toimivan viestintä- ja palautekulttuurin omaavilla yrityksillä viestinnän malli pohjautuu toimivaan yhteisöön, jossa ihmiset ovat tasavertaisessa vuorovaikutuksessa. Tällaisissa yrityksissä jokainen osallistuu vuorovaikutukseen. Työntekijä tietää parhaiten oman työnsä ja sen ongelmakohtat, tuomalla ne muiden tietoisuuteen, on mahdollista kehittää omaa sekä tiimin toimintaa. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa korostuu ihmisten arvostaminen asemasta tai tittelistä riippumatta. Avoimen vuorovaikutuksen organisaatiossa uskalletaan antaa palautetta ja avata keskustelua sekä hyvistä kuin kehitettävistä asioista. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 34-37.)



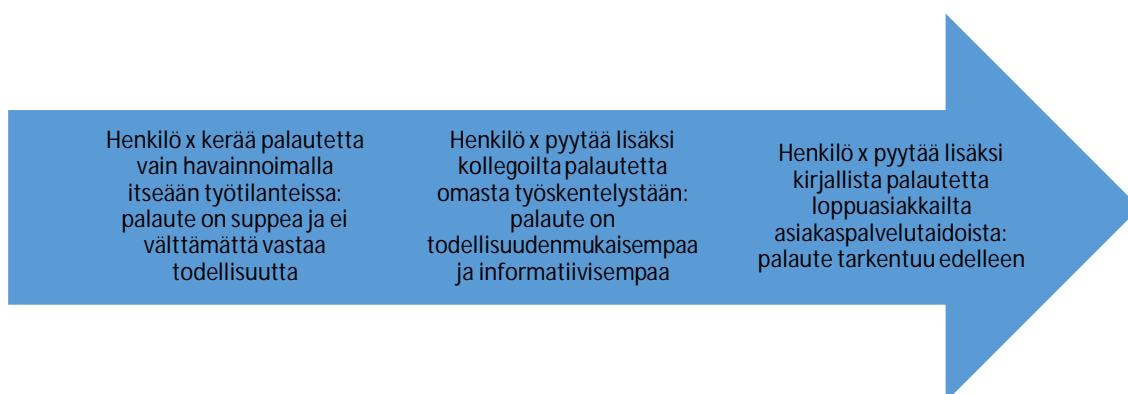
Kuva 1. Erilaisia vuorovaikutusmalleja. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 34.)

2.1 Työntekijöiden välinen palaute

Tuulikki Vennisen väitöskirjassa tehdyssä tutkimuksessa kirjoitetaan vertaispalautteesta ja sen hyödyistä. Vertaispalautteella (peer feedback) tarkoitetaan kollegoilta saatua palautetta ja yhteisöpalautte tarkoittaa työyhteisössä eri henkilöiden antamaa palautetta. Kollegoiden antama palaute voi olla käytännönläheisempää kuin esimieheltä saatu palaute, sillä kollegat työskentelevät arjessa tiiviisti yhdessä. Päävastuu palautteen antamisesta nähdään olevan esimiehellä, mutta työntekijät ovat tutkimuksen mukaan halukkaita ottamaan vastuuta ja opettelemaan palautteen antoa kollegoille. Esimies ei välttämättä ole lähellä työntekijän konkreettista työtä ja näin ollen hän ei pysty antamaan palautetta työn substanssiosaamisesta. Vennisen näkemyksen mukaan työntekijöitä tulee kouluttaa palauteprosessien hallitsemiseksi ja antaa heille tukea uudenlaisen osaamisen haltuun ottamiseksi. Vertaispalautteen hyödyiksi tutkimuksessa nousi esimerkiksi työntekijöiden työstä innostuneisuuden kasvu, ammattitaidon ja sitä kautta asiantuntijuuden kehittyminen. (Venninen 2007, 14, 215.)

Jokainen voi omalla toiminnallaan työyhteisössä auttaa työkaveria kehittymään. Uuden opettelussa esimerkiksi uuden työtehtävän omaksumisessa, erityisesti kannustavan palautteen merkitys korostuu. Itseluottamus kasvaa, kun työntekijä oppii työtehtävän ja pystyy luottamaan omaan ammattitaitoonsa. Hyvän ja tehokkaasti toimivan työtiimin erottaa muista se, että niissä jaetaan yhteistä hyvää ja kannustetaan toisia onnistumaan. Tällaisissa tiimeissä on tutkittu kannustavan ja korvaavan palautteen välistä suhdetta, joka on noin viiden suhde yhteen. Näin ollen onnistumisien iloja kannattaa jakaa usein. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 21-22.) Työyhteisössä tiimit voivat olla niin sanottuja moniosaajatiimejä, joka koostuu esimerkiksi eri alojen asiantuntijoista. Tällaisessa tiimissä korostuu palautteen tärkeys, koska tiimin yhtenäisyyden kannalta yhteisen ymmärryksen ja suunnan löytäminen on avainasemassa. Palaute toimii työkaluna yhteisen suunnan löytymiselle ja avoimelle vuorovaikutukselle. (Korhonen 2018.)

Pyydettyessä palautetta työkavereilta, kannattaa ottaa huomioon, että mahdollisimman laaja-alainen palaute antaa todellisimman kuvan palautteen kohteena olevasta asiasta. Liian suppeasti kerättyä palautetta on esimerkiksi palautteen kerääminen samalla tavalla asioista ajattelevilta henkilöiltä tai pelkästään samoilta ihmisiltä. Esimerkkinä kuviossa 1 asiakaspalvelutyössä olevan henkilön palautteen kerääminen, jossa korostuu laaja-alaisen palautteen keräämisen tärkeys lopputuloksen kannalta. Laaja-alainen palaute muodostuu siitä, kuten kuviossa 1 kuvataan, että yhdistetään palautteenkeräämiskeinot, jolloin työntekijä saa paremman kokonaiskuvan ja palautteen omasta työstään. (Ranne 2006, 28-29.)



Kuvio 1. Esimerkki palautteen keräämisestä asiakaspalvelutyössä. (Ranne 2006, 29.)

Vertaispalautteesta koulumaailmassa tehdyn tutkimuksen mukaan erityisesti turvallinen ja luotettava ympäristö rohkaisee vertaispalatteen antamiseen ja sitä kautta kehittää ryhmän yhteenkuuluvuutta. Säännöllinen vertaispalautteen antamisen harjoittelu edistää myös itsearvioinnin kehittymistä, jotka ovat ydinosaamista myös työelämässä. (Nicol 2011, 3.) Vertaispalautteen antaminen voi myös avata uusia näkökulmia palautteen kohteena olevasta asiasta, sillä jokainen yksilö lähestyy annettua tehtävä omasta näkökulmastaan. Se voi myös auttaa näkemään oman työn parannusmahdollisuuksia ja antaa uusia oivalluksia. Tutkimuksien mukaan lopputuotoksen laatu parani, jos yksilö osallistettiin palauteprosessiin mukaan. (Nicol 2014, 209, 216-217.)

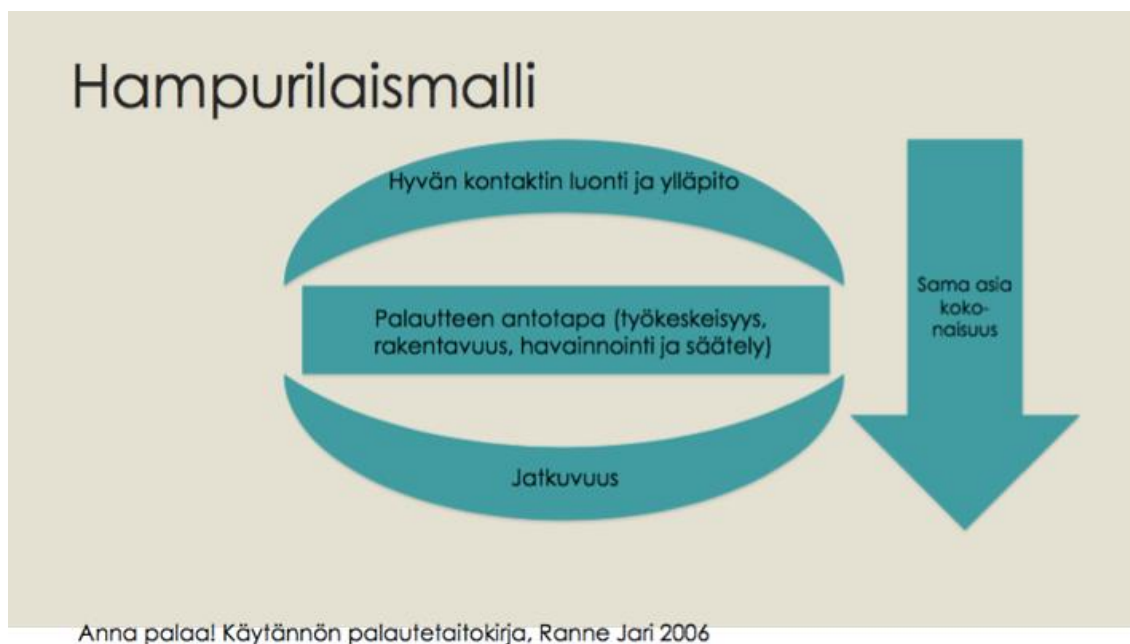
Mitä hyötyä vertaispalautteen antamisesta ja saamisesta on? Työelämässä työntekijöiltä odotetaan tiimityöskentelytaitoja sillä yhteistyö voi synnyttää uusia ideoita ja kehittää ongelmien ratkaisukykyä. Vertaispalautteen avulla työntekijä ymmärtää, että annettu palaute auttaa kollegoita kehittymään ja menestymään työssään. Rohkeus antaa myös rakentavaa palautetta kollegalle kehittää työntekijän tiimityötaitoja. Oman työn arviointi voi helpottua ja työntekijä voi tunnistaa paremmin omat vahvuutensa ja heikkoutensa, kun työtehtävää tarkastelee ulkopuolisen silmin vertaisarviointin kautta. Palautteen antaminen kehittää myös työntekijän viestintätaitoja, sillä palautteen antaminen vaatii harjoittelua ilmaista palaute mahdollisimman selkeästi toista kunnioittaen. (Biala 2018.)

Vertaispalautetta on tutkittu enemmän koulumaailmassa kuin työelämässä ja käsitteenä sitä käytetään molemmissa yhteyksissä. Kirjallisuutta työelämän vertaispalautteesta on löydettävissä melko vähän ja se keskittyy pääasiassa koulumaailman vertaispalautteeseen osana opiskelijoiden arviointia. Vertaispalautteesta löytyy useita ulkomaalaisia tutkimusartikkeleita, mutta ne käsittelevät koulumaailman palautetta. Opinnäytetöitä palautteesta ja palauteviestinnästä on tehty lukuisasti eri aloilla ja ne käsittelevät palautetta monesta eri näkökulmasta. Useissa töissä palautetta käsitellään esimiestyön näkökulmasta, joka on edelleen tyypillinen kanava palautteen saamiseen. Vertaispalautetta käsitellään osassa opinnäytetöistä ja sen merkitys nähdään tärkeänä myös käytännön tasolla palautekulttuurin kehittämiseksi työyhteisössä. Kuitenkin edelleen on valloilla ajatus, että esimiehen tehtävä on pääasiassa antaa palautetta alaisilleen.

2.2 Työntekijän palautetaidot

Palautteen vastaanottotaito on moninainen kokonaisuus, mutta kuitenkin yhtä tärkeässä roolissa palautteen antotaidon kanssa. Palautteen vastaanottotaidon rakentuminen alkaa siitä, että ihminen haluaa saada palautetta omasta tekemisestään. Tärkeä elementti palautteen vastaanotto taidon kehittämisessä on itsetuntemuksen syventäminen, joka tarkoittaa omien reagoititapojen, uskomusten sekä tunteiden tarkastelua. Palautteen vastaanottamisen jälkeen sen säätelytaito määrittelee, millaisia reaktioita palaute saa aikaan ihmisessä. Erityisen korjaavan palautteen kohdalla henkilön säätelykyky ratkaisee, pystyykö hän vastaanottamaan palautteen ja kokemaan hallinnan tunnetta vai aiheuttaako se ylitsepääsemättömän voimakkaan tunnereaktion. Heikko ja vahva säätelytaito voivat molemmat aiheuttaa sen, ettei palautetta pysty käsittelemään. Palautteen vastaanoton säätelyn jälkeisessä vaiheessa on mahdollisuus esittää kysymyksiä palautteen antajalle. Mikäli palautteen saaja ei ymmärrä palautteen sisältöä, lisäkysymysten avulla voidaan saada selkeyttä palautteen sisältöön ja välttää sitä kautta virhetulkintojen mahdollisuutta. Lopuksi on vuorossa palautteen arviointi ja keskusteluyhteyden varmistaminen myös jatkossa. Arviointiin kuuluu palautteen saajan suhtautuminen saatuun palautteeseen ja mitä hän aikoo sille tehdä. Tässä vaiheessa on hyödyllistä tarvittaessa avartaa käsitystä saadusta palautteesta, johon voi hyödyntää myös muiden mielipiteitä asiasta sekä tarvittaessa hakea palautteen kohteena olleesta asiasta lisätietoja. Keskustelun jatkuvuuden tarkoituksena on saadun palautteen käsittelyn jatkaminen ja mahdollisesti hyödyntäminen omassa kehittämisessä. Keskusteluyhteyden jatkumisen varmistaminen on erityisen tärkeä korjaavan palautteen kohdalla. (Ranne 2014, 31-37.)

Kuviossa 2 on monille tuttu palautteenantomalli jo kouluajoista lähtien, niin kutsuttu hampurilaismalli. Malli tarkoittaa sitä, että hampurilaisen kerrokset kuvaavat palautteenantoprosessin eri vaiheita ja kerroksellisuutta. Mallin mukaisesti ensimmäiseksi annetaan palautteen saajalle positiivista palautetta: missä palautteensaajan on hyvä ja onnistunut. (Ranne 2006, 70-71.)



Kuvio 2. Hampurilaismalli palautteenannossa. (SannaE 2015: Ranne 2006 mukaan.)

Myönteisellä palautteella on hyviä vaikutuksia työntekijöihin, parhaimmillaan sen avulla voi vahvistaa yksilön itseluottamusta sekä osoittaa arvostusta työtä kohtaan. Aluksi palautetilanteessa keskitytään myönteisiin asioihin, jonka jälkeen korjaavan palautteen vastaanottokyky voi toimia paremmin. Myönteisen palautteen kanssa tulee muistaa ehdoton rehellisyys ja sanojensa takana seisominen. Myös positiivinen palaute tulee kytkeä osaksi työn kokonaistavoitteita. Tämä tarkoittaa sitä, että jatkuva kehuminen ja imartelu eivät välttämättä anna todenmukaista kuvaa työn tuloksellisuudesta. (Ranne 2006, 71-72.)

Mallin ytimenä on korjaava ja kehittävä palaute. Korjaavan palautteen jälkeen on tärkeä muistaa yhteenvetää käyty palautekeskustelu ja varmistaa, että keskustelu jatkuu tarvittaessa. Mallin mukaisesti palautteenanto päätetään positiivisiin asioihin. (Ranne 2014, 26.) Hampurilaismalli on yksi työkalu palautteenantamiseksi ja sen tarkoitus on auttaa kokonaisuuden ymmärtämisessä. Päivittäisessä työssä mallin ydinasioiden muistaminen antaa

hyvän pohjan sujuvalle palautteenannolle. Malli ei myöskään ole kaikenkattava, joten sitä kannattaa hyödyntää tilannesidonnaisesti niissä tilanteissa, joihin se tuntuu sopivan. (Ranne 2006, 71.) Malli on saanut myös kritisoitua osakseen, koska se voi aiheuttaa ihmettelyjä, kun korjaava palaute annetaan positiivisen palautteen yhteydessä ja hyvän palautteen jälkeen jatketaan sanalla ”mutta...”. Lisäksi kritiikin mukaan positiivinen ja korjaava palaute on pidettävä mielellään palautteenanto tilanteissa erillään. (Johtakee.fi 2020.)

2.2.1 Korjaava palaute

Korjaava palaute annetaan positiivisen palautteen jälkeen tai sen yhteydessä ja sen tarkoitus on auttaa työntekijää parantamaan suoritusta ja tarvittaessa muuttaa palautteen kohteena olevia asioita. Kriittinen palaute on se, joka auttaa työntekijää kehittymään työssään ja sen merkitystä ei pidä väheksyä. Korjaavan palautteen ydin on rakentavuus ja halu auttaa työntekijää kehittymään omassa työssään. (Ranne 2006, 79.)

Korjaavan palautteen antamisen perusteet lähtevät perustellusti annetusta yksityiskohtaisesta palautteesta. Konkreettisesti se tarkoittaa, että palautetta annetaan työntekijän osaamisesta ja teoista, eikä sitä viedä persoonallisuuden tasolle. Sanamuodoista on hyödyllistä käyttää imperfektiä sillä se auttaa palautteensaajaa ymmärtämään asian väliaikaisuuden ja prosessinomaisuuden. Niiden avulla palautteen saajan on mahdollista ymmärtää, että taitoja voi kehittää, eikä kyseessä ole välttämättä pysyvä ominaisuus. (Ranne 2006, 80.)
Esimerkkejä korjaavan palautteen prosessinluontoisuudesta:

”Asiakastapaamisessa asiakas x oli jo valmiiksi huonolla tuulella ja siinä tilanteessa tiuskit asiakkaalle, josta asiakas pahoitti mielensä...”

”Kielitaitosi ei ole vielä niin sujuvaa, mitä toivoisin sen olevan tässä tehtävässä...”

Korjaavan palautteen antotapoja on useita erilaisia. Kehittävän palautteen antaminen on tärkeä aloittaa pehmeillä sanamuodoilla, yhdessä keskustellen asiasta. Pehmeillä sanavalinnoilla, kuten esimerkiksi ”lopputulos on parempi, kun korjaat asian x”, haluttu asia menee palautteen saajalle perille selkeästi. Kysymysmuodossa esitetty asia on myös pehmeä tapa avata keskustelu. Mikäli pehmeillä sanoilla annettu palaute ei tuota muutosta toiminnassa toistuvasta palautteesta huolimatta, palautteen antajan tulee ilmaista asia voimakkaammin ja painokkaammalla äänensävyllä. Korjaavan palautteen menetelmät etenevät pehmeistä koviin ja keskustelevista määrääviin periaatteisiin. Mikäli keskusteluiden kautta ei päästä korjaavan palautteen ytimeen ja muutoksen tarpeen tunnistamiseen, tulee palautteenantajan ottaa käyttöön velvoittavampia menetelmiä korjaavan palautteen läpiviemiseksi. (Ranne 2006, 82-83, 99.)

Ratkaisukeskeinen valmentaja Riikka Pajunen Montevista Oy:stä puhuu artikkelissa ”Palaute osana onnellisen työyhteisön rakentamista” palautetaidoista ja korjaavan palautteen oikea-aikaisuudesta. Työelämässä on tyypillisesti helpointa antaa kollegoille positiivista palautetta ja itselleen rakentavaa palautetta. Kun taas korjaavan palautteen antaminen kollegoille koetaan haasteelliseksi ja samoin positiivinen palaute itselle omasta työstä. Korjaavalle palautteelle on oma sijansa, että vanhaa voidaan muuttaa ja kehittää eteenpäin. Pajunen kuitenkin muistuttaa korjaavan palautteen kohdalla tarkistamaan ennen palautteen antoa, että työntekijälle on selvää, mitkä työn tavoitteet ovat, onko hänellä tarvittava osaamistaso työtehtävässään, mikä häntä motivoi ja millaisia esteitä hän kokee työnsä parhaalle mahdolliselle suorittamiselle. Työntekijän itsearviointi on tärkeä osa prosessia, sillä työntekijä itse on oman työnsä paras asiantuntija. (HR-viesti 2018.)

2.2.2 Myönteinen palaute

Positiivisella palautteella on merkittävä rooli työyhteisössä, joka näkee esimerkiksi keskinäisen luottamuksen paranemisena, uskalluksena ilmaista omia mielipiteitään, työn tehokkuuden ja motivaation kasvuna ja ennen kaikkea yleinen viihtyvyys ja työilmapiiri kehittyvät positiiviseen suuntaan. Suomalaisessa kulttuurissa on pidetty perinteisesti arvossa nöyryyttä, joten palautteen antamiseen tottumattomien kannattaa aloittaa harjoittelu myönteisestä palautteesta. (Aalto 2002, 140-141, 146.)

Positiivisen palautteen antamisessa keskeistä on toisen ihmisen kunnioitus, sillä palaute kohdistuu ihmisen taitoihin, kykyihin, ominaisuuksiin sekä tuotoksiin. Palautteen antaminen on välittämistä toisista ihmisistä. Tyypillinen tapa antaa palautetta on kertoa työkaverille, millainen työkaveri hän on ja millaisia taitoja ja ominaisuuksia hänellä on tai miten hän suoriutui työtilanteissa. Yksi hyväksi todettu keino antaa myönteistä palautetta on tunnepalaute, joka tarkoittaa palautteen antajan kokemusta, miltä työkaverin toiminta tuntuu. (Aalto 2002, 142, 148.) Tunnepalautetta voi olla esimerkiksi:

”Olen iloinen, että saan tehdä töitä kanssasi, hoidat aina oman osuutesi projektista laadukkaasti ja ajallaan.”

”Minusta sinä olet todella joustava tiimipelaaja.”

Myönteisen palautteen antamisella voi vaikuttaa yksilön ammatillisen itsetunnon kehittymiseen, sillä välttämättä omaa osaamista tai ammattitaitoa ei osata tarpeeksi arvostaa. Erityisesti tämä korostuu työntekijöiden kohdalla, jotka ovat vastuuntuntoisia, vaatimattomia tai heillä on jo lähtökohtaisesti kielteinen omakuva. Myönteistä palautetta annettaessa voi olla hyvä perustella sen tarkoitus sillä kuten aiemmin on jo mainittu suomalaisessa kulttuurissa palautteen antaminen ja saaminen ei ole helppoa. Perustelut luovat vakuuttavuutta, miksi palautteenantaja haluaa antaa myönteistä palautetta työntekijälle. Myönteinen

palaute työyhteisössä voi olla sanojen lisäksi sanatonta viestintää, kuten esimerkiksi hymyily ja tervehtiminen, muiden huomioiminen tai toisen ideoiden kuunteleminen. (Ranne 2006, 72, 78.)

3 Palautteella johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijuudella työelämässä tarkoitetaan työntekijän osaamisen tasoa, jolloin hän pystyy hyödyntämään omaa potentiaaliaan ja osaamistaan tiimin ja organisaation hyödyksi. Osaaminen asiantuntijatyössä voi koostua koulutuksen avulla hankitusta osaamisesta tai kokemuseräisistä tiedoista, kuten esimerkiksi työntekijän aikaisemmista työkokemuksista. Asiantuntija osaa reflektoida omaa tapaa tehdä työtä ja tietää, miksi työtä tehdään. Oman toiminnan rehellinen arviointi ja kyky hyödyntää arviointia uuden oppimisessa ovat todellisen asiantuntijuuden piirteitä. Tyypillisesti asiantuntijatyö on itseohjautuvaa ja asiantuntijan esimiehen tehtävänä on määritellä työlle tavoitteet ja seurata niiden täyttymistä. Esimiehen tehtävä on antaa myös asiantuntijalle palautetta, mutta usein asiantuntija pystyy oman toiminnan reflektion kautta antamaan palautetta itselleen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 57-61.) Eräässä asiantuntijatutkimuksessa tutkittiin tietoisien harjoittelun merkitystä asiantuntijan osaamisen kehittämisen osana. Tietoisien harjoittelun myötä asiantuntija kykenee asettamaan itse työnsä tavoitteet ja seuraamaan oppimisprosessia ja tavoitteiden toteutumista. Asiantuntija hakee tällöin jatkuvaa palautetta muilta ja käyttää sitä hyödyksi oppimisprosessissa tavoitteen saavuttamiseksi. (Ojala 2018, 36.)

Asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijat ovat oman työnsä sisällön parhaita osaajia, jonka vuoksi tällaisissa organisaatioissa vertaispalaute kollegoilta on tärkeää ja sitä saatetaan arvostaa enemmän kuin oman esimiehen antamaa palautetta. Palautteen saaminen asiantuntijatyössä on merkittävässä roolissa motivaation lisääntymiseksi sekä oman työn ja osaamisen kehittämiseksi.

Työyhteisössä työskentelee usein eri ikäryhmiä ja palautteen saaminen on jokaisen oikeus. Monesti elämäkokemus voi auttaa palautteen vastaanottamisessa ja käsittelyssä. Palautteen tulisi olla rehellistä, mutta valitettavasti jossain tilanteissa henkilön asema ja työkokemus johtavat enemmän mielistelyyn kuin rehellisen palautteen antamiseen. (Juholin 2008, 245.)

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiestyö on vaativaa, sillä asiantuntija itse on työnsä sisällön paras asiantuntija eikä esimiehellä välttämättä ole substanssiosaamista asiasta. Asiantuntijatyö on itsenäistä, jossa ihmiset osaavat parhaiten johtaa itse itseään. Esimiehen tehtävä on tukea alaisiaan ja osoittaa heille oikea suunta suurempien näkökulmien kautta. Asiantuntijatyössä työskentelevät odottavat esimieheltä keskustelumahdollisuutta tasaisin väliajoin sekä palautetta omasta työstään. Kehityskeskustelut kerran tai kaksi vuodessa eivät riitä asiantuntijatyössä asioiden läpikäyntiin. Elisa Juholinin kirjassa Viestinnän vallankumous -löydä uusi työyhteisöviestintä on haastateltu erästä asiantuntijaa, jossa hän kuvaa asiantuntijatyössä työskentelevän näkökulmasta johtamista. Esimiehen tehtävä on tukea asiantuntijuuden kehittymisessä, arvioida osaamista ja tuottavuutta sekä huolehtia alaisten hyvinvoinnista. Palautteella asiantuntija näkee olevan suuren merkityksen, erityisesti arkisissa kohtaamisissa. Muodollisten kehityskeskustelun sijaan haastateltu asiantuntija arvostaa esimiehen kohtaamista arkisissa tilanteissa ja sitä kautta syntyvää keskustelua. Osaamisen kehittämiseksi ja jakamiseksi haastateltu asiantuntija ehdottaa kokemusten jakamista vapaamuotoisissa tilaisuuksissa sillä asiantuntijatyö on itsenäistä eikä työkavereita välttämättä kohdata kovin paljoa vapaamuotoisesti kuulumisia vaihtaen. Ilman agenda olevissa keskusteluissa voi syntyä uusia oivalluksia tai ideoita oman työn kehittämiseksi. (Juholin 2008. 208-211.)

Muodollisten palautetilaisuuksien, kuten kehityskeskustelun lisäksi asiantuntijatyössä tarvitaan myös vapaamuotoisesti muilta saatua palautetta. Palautteen antaminen ja pyytäminen tällä tavalla koetaan vaikeaksi, jolloin kannattaa miettiä, onko palautteen antamisesta tai pyytämisestä enemmän etua

vai haittaa. Vapaamuotoinen palautteen antaminen tai pyytäminen vaatii tilanteenlukutaitoa, etenkin jos sitä pyydetään spontaanisti kasvotusten. (Juholin 2008, 246-247.)

3.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen työkalu, jonka tarkoitus on, että yksilöt ja tiimit tietävät tavoitteensa, mikä on työn tarkoitus, mitä osaamista työssä vaaditaan ja kuinka yrityksen palautejärjestelmiä käytetään. Ennen suorituksen johtamisesta käytettiin nimeä suorituksen arviointi, joka painottui nimensä mukaisesti enemmän työsuorituksen arviointiin. Suorituksen johtaminen painottuu nykyhetkeen ja katsoo tulevaan, se on enemmän työsuorituksen seuraamiseen, työntekijän ohjaamiseen ja valmentamiseen keskittyvää. Ohjauksen ja valmentavan otteen avulla tähdätään jatkuvaan suorituksen parantamiseen. (Sydänmaalakka 2012, 81-84.)

Palaute ja kommunikaatio ovat suorituksen johtamisen tärkeä osa-alue. Ilman palautetta työntekijät eivät saa tarpeeksi motivoitumisen kokemuksia ja osaamisen kehittäminen vaatii myös sekä myönteistä että korjaavaa palautetta esimieheltä. Palautteen avulla työntekijät saavat ymmärryksen, millaista työsuorituksen tasoa heiltä odotetaan. Jos palautekulttuuri yrityksessä ei ole systemaattinen ja jatkuvaan palautteenantoon keskittyvä, on vaarana, että ihmiset kulkevat sokkona kohti määriteltyjä tavoitteita. Esimies on vastuussa, että työntekijät tietävät työnsä tarkoituksen, tavoitteet ja oikean suunnan. Se vaatii toimivan ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen esimiehen ja johdettavan välillä. Mitkä tekivät erottavat suorituskykyisen organisaation muista yrityksistä? Suorituskykyisessä organisaatiossa palautekulttuuri on avointa ja systemaattisesti palautteen antamiseen ja keräämiseen painottuvaa. Tällaisissa organisaatioissa esimies on aktiivinen palautteenantaja eikä pelkää antaa johdettaville palautetta. Palautetta uskalletaan antaa jämäkästi, mutta kuitenkin kehittävällä otteella yhdessä keskustellen. Palaute ja vuorovaikutus ovat

tällaisissa organisaatioissa automaatio ja ne ovat sisäistetty organisaation arjen prosesseihin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 21-22.)

Jatkuva palautteenanto on osa suorituksen johtamisen prosessia. Jatkuva palaute tarkoittaa systemaattista palautteen antamista, jolla on vaikutus työntekijän kehittymiseen ja motivaatioon. Avoin ja kehittynyt organisaation vuorovaikutuskulttuuri mahdollistaa jatkuvan palautteenannon luottamuksellisessa ilmapiirissä, jossa esimies uskaltaa antaa myös suoraa palautetta johdettaville. Monien organisaatioiden teettämät henkilöstökyselyt kertovat karun faktan siitä, että työstä ei saada palautetta tarpeeksi sekä vuorovaikutuksessa on myös kehitettävää. Tämän pitäisi herättää organisaatiot huomaamaan, että ilman palautetta työntekijät kulkevat sokkona pimeässä. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 21-22.)

Palaute tulee olla osa suunniteltua päivittäisjohtamista organisaatiossa. Se ei ole erillinen osa päivittäistä työskentelyä, vaan sen avulla voidaan määritellä joka päivä yksilön ja tiimin onnistumiset sekä kehityskohteet. Jatkuvan palautteenannon kulttuuri edellyttää, että työyhteisö tietää yhteiset palautekäytännöt. Tärkeintä on poistaa ihmisten ennakkoluulot palautteen antoon liittyen ja korostaa avoimen vuorovaikutuksen merkitystä ja oppimista, joita toimiva palautekulttuuri luo. Jatkuvan palautteenannon kulttuuri varmistaa, että ihmiset tekevät oikeita asioita organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden suoritusten arviointi nopeutuu jatkuvan palautteenannon myötä ja palautteen määrä kasvaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 82.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Yrityksen avoimen palautekulttuurin avulla mahdollistetaan myös jatkuva oppiminen, joka on tänä päivänä yksi tärkeistä työelämätaidoista. Yritysten strategiatyössä voidaan tehdä erilaisia muutoksia, että yrityksen pysyvät

kilpailukykyisinä muuttuvassa toimintaympäristössä. Muutokset voivat olla pienempiä tai suurempia ja niiden jalkauttaminen yritykseen voi viedä aikaa. Keskeistä muutoksien läpiviemisessä on jatkuva oppiminen organisaatiossa, ihmisten on luovuttava vanhoista tavoista ja ajattelumalleista, jotta uuden oppiminen mahdollistuu. Uuden oppiminen on prosessi, joka vaatii erityisen paljon kannustavaa palautetta, kykyä reflektoida omaa toimintaansa ja kykyä prosessoida tunteita muutostilanteissa. (Aalto 2002, 9-10.) Muutostilanteissa kannattaa huomioida, että toiminnan muuttamiseksi ei ole pikatietä, vaan se vaatii uuden opettelua yhä uudelleen. Palautteella tuetaan oppimisprosessia, että yksilö tietää mihin suuntaan hän on menossa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 151.)

Osaaminen terminä tarkoittaa taitoja, joita yksilöllä on. Osaaminen on laajempi käsite ja osaamisen tason määrittelee aikaansaatu lopputulos. Tämän päivän arvostettuja osaamisia ovat esimerkiksi vaikutuskyky, terve suhtautuminen työntekemiseen, keskittyminen oleelliseen, usean tehtävän työstäminen rinnakkain ja sopiva rentous suhteessa työhön. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 72.) Osaaminen koostuu mahdollisen koulutuksen ja ammatillisen käytännön osaamisen lisäksi ennen kaikkea kyvykkyydestä hyödyntää taitoja käytännössä soveltaen niitä erilaisiin tilanteisiin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50-51.)

Osaamisen kehittämisessä on kyse työntekijän omien vahvuuksien tunnistamisesta. Henkilökohtaisia vahvuuksia ei kannata verrata suhteessa toisiin, vaan niissä on kyse oman itsen osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittäminen on tärkeä teema monissa organisaatioissa. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksessä on kartoitettu työntekijöiden osaaminen ja kompetenssit. Niiden avulla organisaatio kykenee tarkastelemaan, millainen yrityksen osaamispääoma suhteessa esimerkiksi kilpailijoihin. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 70.) Työntekijän kannalta oleellista on, että työtehtävään vaadittu osaaminen on kuvattu auki, jolloin osaamista on

mahdollista tarkastella suhteessa vaadittuun ja palautteen avulla kehittää osaamista tarpeen vaatiessa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 58.)

Työntekijöissä on yksilöitä, jotka kehittävät osaamistaan jo luontaisesti useilla eri tavoilla sekä työntekijöitä, jotka tarvitsevat tukea kehittymiseen. Esimiestyössä tulee huomioida työntekijöiden väliset erot ja yksilöllisyys oppimisen kannalta. Yksilöllinen työntekijän huomioimien ja rohkaisu voivat lisätä yksilön motivaatiota ja innostusta työssä. Osaamisen kehittäminen tapahtuu päivittäin työssä ja sen ohella, joten esimiehen säännöllisesti antama palaute tukee oppimisprosessia ja yksilö voi peilata kehittymistään saatuun palautteeseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 135-136.)

Pentti Sydänmaalakka kirjoittaa kirjassaan Älykäs organisaatio yksilön osaamisvaateista tämän päivän työelämässä. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus huolehtia oman osaamisensa tasosta sillä ajan tasalla oleva osaaminen luo turvaa työllistymisen kannalta. Sydänmaalakka kirjoittaa myös niin sanotun psykologisen työsopimuksen uudelleenmäärittelystä, joka luo perustan jatkuvale oppimiselle. Psykologisen työsopimuksen mukaan työnantaja odottaa työntekijältä itseohjautuvaa oman osaamisen kehittämistä ja taas työntekijä odottaa, että työnantaja ymmärtää osaamisen kehittämisen merkityksen työmarkkina-arvon ylläpitämiseksi ja haluaa antaa panoksen sen mahdollistamiseksi. (Sydänmaalakka 2012, 169-170.)

Osaamisen kehittäminen on yrityksissä jatkuvaa toimintaa ja sen avulla pyritään varmistamaan tiimien osaamisen taso ja toiminnan laadukkuus. Normaali arkinen työ vaatii jatkuvaa herkällä korvalla aistimista osaamistason ylläpitämiseksi. Esimerkiksi eläköitymiset ja tehtävänkierrot uuteen työtehtävään aiheuttavat tarpeen korvata tiimistä lähtevää osaamista. Osaamisen kehittämiseksi on lukuisia keinoja, joista valita yksilölle tai tiimille sopivat työkalut. Kuvassa 2 on kuvattu erilaisia työkaluja osaamisen kehittämiseksi esimiehen tai ulkoisen avun tuella. Tiimitasolla osaamisen kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi tiimipalaverien osana, järjestämällä varsinainen kehittämispäivä tai perustamalla

tiimiin pienempiä kehitysryhmiä vastaten tietyn osa-alueen kehittämisestä. Yksilön osaamisen kehittämiseen on paljon vaihtoehtoja. Siihen pätee osittain samat kuin tiimien osaamisen kehittämiseen valmentamalla ja kouluttamalla työntekijöitä. Yksi osaamisen kehittämisen keinoista on lähteä työnkiertoon oppimaan uutta tai antaa työntekijälle uusia vastuita nykyisessä työtehtävässä. Uuden kollegan perehdyttäminen työtehtäviin on hyvä paikka arvioida osaamista, kun oman työn sisällön joutuu käymään läpi perehdytysprosessin aikana. Ulkopuolista tukea kannattaa hyödyntää osaamisen kehittämiseen, se voi avata uusia lähestymistapoja ja antaa näkökulmia kehityksen kohteina oleviin asioihin. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 78-81.)



Kuva 2. Osaamisen kehittämisen menetelmiä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 79.)

Leenamaija Otalan kirjassa *Ketterä oppiminen* kirjoitetaan oppimisesta ja osaamisen kehittämisen toimintatavoista ketterästi toimivassa organisaatiossa. Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu yksittäisen asiantuntijan osaamisresurssit ja niiden jakaminen oman organisaation hyväksi. Osaamisen jakaminen muille esimerkiksi koulutuksessa saatujen tietojen ja oppien osalta on tärkeää, että organisaation osaaminen kehittyisi sekä organisaatio tietää oman osaamispääomansa mahdollisimman hyvin. Osaamisen kehittämässä ketterästi

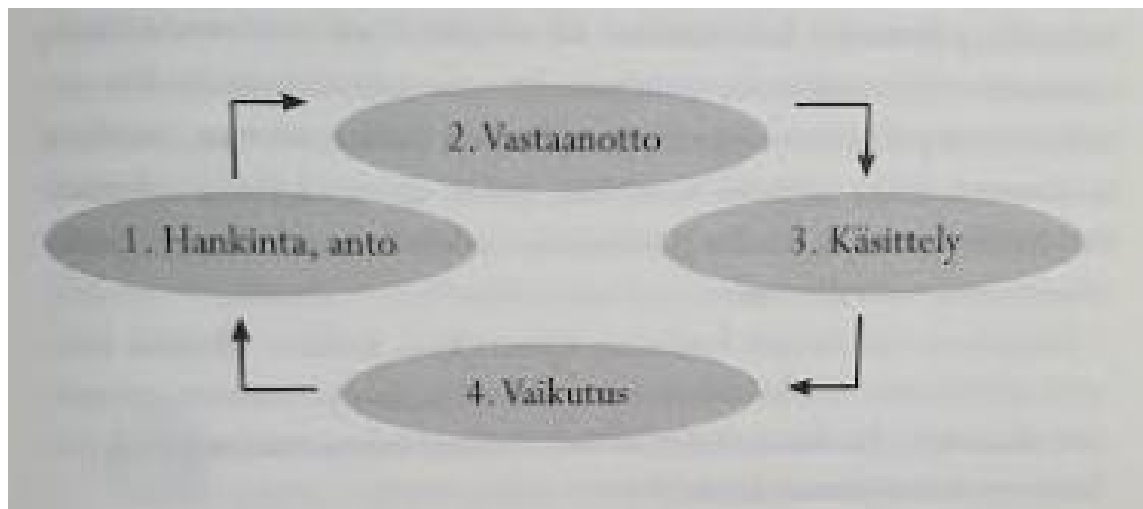
toimivassa organisaatiossa jaetaan hyviä käytäntöä yrityksen sisällä eikä niitä pantata oman edun hyväksi. Osaamisen ja toimivien käytäntöjen systemaattinen jakaminen vaatii toimiakseen toimintamallit, työkalut sekä osaamisen kehittämistä ja muiden auttamista arvostavan organisaatiokulttuurin. Tietoa ja osaamista voi jakaa monilla eri tavoin, ensisijaisesti osaaminen kehitty tekemällä yhdessä ja sitä kautta oppimalla. Muita keinoja ovat esimerkiksi jakaa parhaita käytäntöjä yli tiimi- tai organisaatorajojen, jakaa tietoa osajayhteisöissä (kilta, chapter) tai siirtää osaamista eteenpäin organisaation sisällä. (Ojala 2018, 217-221.)

Kehityskeskustelut työntekijän kanssa vähintään pari kertaa vuoden aikana on tärkeä työkalu yksilön osaamisen kehittämisen varmistamiseksi. Kehityskeskustelussa luodaan työntekijälle kehityssuunnitelma, jossa huomioidaan nykyhetken lisäksi pidemmän ajanjakson osaamisvaateet. Kehityssuunnitelman tulee olla konkreettinen ja toimenpiteiden sellaisia, että ne voidaan saavuttaa. Organisaatiossa on voitu tehdä osaamiskartoituksia ja laatia niiden pohjalta osaamisprofiileja eri työtehtäviin. Mikäli näin on tehty, työntekijä voi verrata ja arvioida omaa osaamista suhteessa osaamisprofiiliin luodessaan kehityssuunnitelmaa ja poimia sieltä kehitystarpeet. Mikäli organisaatio ymmärtää osaamisen johtamisen merkityksen yksilön kehityksen kannalta, panostetaan tällaisissa organisaatioissa kehityssuunnitelmien laatimiseen ja sitä päivittämiseen tarpeeksi usein. Se ei kuitenkaan poista yksilön omaa vastuuta ammatillisesta kehityksestä ja ylläpitämisestä. (Sydänmaalakka 2012, 170-171.)

4 Palauteprosessien kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

4.1 Palautekulttuurin kehittäminen

Työyhteisön palautekulttuurilla tarkoitetaan jatkuvaa pohdintaa ja keskustelua työstä ja työprosesseista. Palautekulttuurin rakentaminen yritykseen perustuu johdon ymmärrykseen palautteen antamisen ja saamisen tärkeydestä. Hyvän palautekulttuurin rakentamiseen tarvitaan lisäksi sen sitomista yrityksen arvoihin ja strategiaan. Avoin keskustelu- ja vuorovaikutuskulttuuri organisaatiossa on tärkeä osa palautekulttuurin rakentumista. Palautekulttuurin ydin voidaan nähdä muodostuvan jatkuvasta arvioinnista, keskustelusta ja pohdinnasta. Ydintä täydentävät palautetilanteet, kuten esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut sekä erilaisten palautemenetelmien hyödyntäminen. Palauteprosesseja voidaan kuvata kuvan 3 mukaiseksi kehäksi, jossa vaiheet seuraavat toisiaan. Vaiheet voivat kulkea myös eri suuntaan edestakaisin tai rinnakkain. (Ranne 2014, 16-17.)



Kuva 3. Palautekehä. (Ranne 2014, 17.)

Palautekulttuurin rakentamisen ytimenä yrityksen tulee ymmärtää palautteen tärkeys integroimalla se organisaation arvoihin. Lisäksi organisaation palautekulttuurin tulee toimia myös yrityksen tavoitteiden saavuttamisen tukena. Nämä luovat perustan sille, että palautteen käyttö ymmärretään yrityksessä merkityksellisenä työvälineenä. Yrityksen johdon on ymmärrettävä edellä mainitut perusteet ja alkaa rakentaa avointa ja toimivaa palaute- ja keskustelukulttuuria osaksi yrityksen perustehtävää ja tapaa toimia. (Ranne 2014, 38.)

Millainen on sitten hyvä palautekulttuuri? Palautekulttuuri on tällaisessa yrityksessä sidottu osaksi normaaleja työprosesseja ja palaute liittyy työhön ja työsuorituksiin. Hyvä palautekulttuuri painottaa palautteen säännöllisyyttä ja jatkuvuutta. Tavoitteena palautekulttuurin rakentumisessa on, että siitä tulee kiinteä ja toistuva osa työtä. Hyvä runko muodostuu, kun yrityksessä pystytään kommunikoimaan avoimesti ja henkilöstö on motivoitunut kehittämään omaa toimintaansa osana palauteprosessien kehittämistä. (Ranne 2014, 38.)

Palautekulttuurin rakentaminen on prosessi ja siihen hyödynnetään normaaleja kehitysprosessin vaiheita. Prosessi alkaa tavoitteiden asetannalla ja tunnistamalla kehittämiskohde sekä tarve. Seuraavassa vaiheessa kerätään tarvittavat tiedot ja taidot ja sovitaan, kuinka palautekulttuurin rakentamista aletaan käytännössä toteuttaa eli määritetään kehittämistoimenpiteet käytännössä. Tämän jälkeen on tärkeässä asemassa seurata kehitysprosessin edistymistä ja johtaa prosessikehittämistä tavoitteellisesti pitäen kehittämistyön ydintavoite jatkuvasti kirkkaana. (Ranne 2014, 39.)

Toimivan palautekulttuurin omaavissa yrityksissä kaikille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja työntekijät auttavat toinen toisiaan onnistumaan. Palaute voi suuntautua tyypillisesti kolmeen eri suuntaan, puhutaan esimiesalaispalautteesta, alais-esimiespalautteesta sekä työkavereiden välisestä palautteesta. Työyhteisön arjessa on erityisen merkityksellistä saada palautetta työkavereilta, jotta tiedetään asioita tehtävän oikealla tavalla. Pelkästään esimieheltä alaisille tuleva palaute voi olla satunnaista, jonka takia lähimmiltä kollegoilta saatu jatkuva palaute tukee yksilöä saavuttamaan tavoitteet. Kaiken kaikkiaan toimiva palautekulttuuri vaikuttaa yrityksen johtamisen tuloksellisuuteen ja laatuun. Esimiehet toivovat saavansa alaisiltaan palautetta, jonka avulla esimies voi kehittää johtamistyyliään ja muuttaa tarpeen vaatiessa toimintatapojaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24-25.)

Hyvin johdetun organisaation palautekulttuuri rakentuu avoimuudelle ja sitä kautta luottamukselle. Tällaisessa organisaatiossa ihmiset uskaltavat antaa ja

saada palautetta ilman pelkoa virheistä. Yrityksen ylin johto ei välttämättä tiedä tai tiedosta organisaation ongelmia ja menestymiseen vaikuttavia esteitä. Työntekijät ovat avainasemassa näiden esiintuomisessa, koska he tietävät todellisuudessa päivittäisen työn, kuten asiakaspalvelutyön, haasteista sekä onnistumisista. Tämän vuoksi työntekijöiltä saatu palaute johdolle on arvokasta toimintatapojen muuttamiseksi sekä prosessien kehittämistä varten. Tätä kuvaa kuva 4 ”Tietämättömyden jäävuori”. Kehityskeskustelut ja esimerkiksi henkilöstökyselyt antavat suuntaa antavaa tietoa johdolle organisaation nykytilasta. Toimivan palautekulttuurin organisaatioissa palautetta ei anneta ja saada vain kehityskeskusteluissa tai henkilöstökyselyiden avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli palautetta annetaan hyvin harvoin, voi työntekijä pahimmassa tilanteessa tehdä työtehtävänsä väärällä tavalla. Jatkuvan palautteenannon kulttuurin omaavissa organisaatioissa asioihin voidaan tarvittaessa puuttua nopealla tahdilla ja muuttaa toimintatapoja. Työntekijöille on tärkeää tietää, tekevätkö he asioita oikein. Jatkuvan palautteenannon kulttuuri antaa työntekijöille onnistumisen avaimet työssä, kun palautetta saa riittävän usein. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 31-33.)



Kuva 4. Tietämättömyden jäävuori. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 32.)

Muutos edellyttää tiimiltä sitoutumista ja perusteita, miksi muutos on tarpeellista toteuttaa. Jokaisella on mahdollisuus kehittää työyhteisönsä palautekulttuuria, se edellyttää, että palautekulttuurin kehittämisen hyödyt tunnistetaan ja niihin sitoudutaan omaa käyttäytymistä muokkaamalla. Yksilötasolla muutosprosessin

aloittaminen onnistuu esimerkiksi pyytämällä kollegaa palautepariksi, jonka kanssa yhdessä harjoitellaan palautetaitoja tietyn ajanjakson ajan. Yhdessä harjoittelun avulla sparrataan toinen toisia hakemaan palautetta eri tilanteissa ja käsittelemään saatuja palautteita sekä ennen kaikkea opetellaan antamaan aktiivisesti palautetta. Omaa osaamista voi kehittää myös muilla elämän osa-alueilla, antamalla kiitosta hyvästä asiakaspalvelusta tai kehitysehdotuksen asiakaspalvelun parantamiseksi. Tiimin kanssa tulisi sopia palautekäytännöistä, jotta jokainen tietää mitä muutoksella tavoitellaan. Palautetaitojen kehittäminen on pitkälti käyttäytymisen muuttamista ja jokaisen tiimissä on sitouduttava siihen vain omasta tahdostaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 180.)

Palautekulttuurin muutoksen kehittymistä tulee seurata, jotta varmistutaan niiden käytäntöön viemisestä. Seurannalla tarkoitetaan esimerkiksi yhteistä tapaamista, jossa käydään läpi omia kokemuksia, mikä onnistui ja missä tarvitsee vielä harjoitella. Keskusteluissa voidaan pohtia, mitä hyötyä palautekulttuurin kehittäminen on tuonut mukanaan, onko työntekijän palautteenantotaidot kehittyneet? onko työntekijä tietoisempi itsestään ja vahvuuksistaan? Onko muutoksella ollut vaikutusta tiimin ilmapiiriin? Kun tiimi harjoittelee palautetaitoja aktiivisesti ja poimii sieltä parhaat käytännöt jatkuvaksi palautemalliksi, vuorovaikutus paranee ja jokaisella on mahdollisuus tietää, missä on onnistunut. Hyväksi todettu palautemalli kannattaa tuoda muiden tiimien ja organisaation tietoisuuteen, parhaimmassa tapauksessa koko organisaation palautekäytännöt kehittyvät sen myötä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 190-193.)

Käytännössä palauteprosessi muotoutuu yrityksen palautekulttuurista, johon koko henkilöstö on sitoutettu. Palautekäytännöt yrityksissä voivat muodostua johtamistyökalujen mukaisista toistuvista kehityskeskusteluista, sparrauskeskusteluista ja tulos- ja tavoitekeskusteluista tai vapaamuotoisemmasta palautteesta arkisen työn ohella. Toimivan palautekulttuurin rakentaminen tarvitsee muodollisen palautteenannon ja spontaanin palautteen yhdistämistä. (Juholin 2008, 252-253.)

Jari Ranne kirjoittaa kirjassaan Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja, että pelkästään hyvä palautetaitojen hallinta ei riitä muutoksen toteuttamiseen työyhteisössä. Palauteprossien kehittäminen työyhteisössä on kaikkien yhteinen etu ja kun sitä kehitetään yhteistyössä esimiehen tuella, tulee prosessista tehokkaampi ja se ei unohdu muiden päivittäisten kiireiden alle. Työyhteisöissä voidaan ottaa käyttöön seuraavia keinoja palautekulttuurin rakentamiseksi:

- Kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat keskusteluun palauteprosessien parantamiseksi ja kehitystarpeiden määrittelemiseksi käytännön tasolla.
- Työyhteisölle järjestetään palauteviestintäkoulutusta tai osa tiimistä osallistuu koulutuksiin ja jakaa opit tiimille.
- Esimiesasemassa olevat sekä johto osallistuvat laajempaan palauteviestintäkoulutukseen, jossa käydään läpi palautetaitoja ja niiden hyödyntämistä työvälineinä.
- Palautteen määrän lisäämiseksi viikoittain tiimin palaverissa käydään läpi menneen viikon arviointi tiimitasolla. Pyydä jokaista tiimiläistä kertomaan positiivinen asia, kehityskohde sekä työhön liittyvä parannusidea.
- Tiimitasolla palautteenanto- ja vastaanottotaitojen kehittäminen ja panostaminen henkilökohtaisen palautteen kehittämiseksi, että vertaispalautetta uskallettaisiin antaa enemmän (suunnittelupäivä/kehittämispäivä/koulutuspäivä).
- Palautteen kerääminen esimerkiksi tiimin palaverin yhteydessä: Palautetta kerätään kirjallisesti, paperi jaetaan kolmeen sarakkeeseen: positiivista/hyvää, kehitettäviä asioita sekä myönteinen loppuyhteenveto. Kukin tiimiläinen kirjoittaa paperiin oman nimensä ja paperit laitetaan kiertämään jokaisella tiimiläisellä. Jokainen saa täten henkilökohtaista palautetta ja voi tutustua siihen ja kommentoida ja tarkentaa asioita. Lopuksi tiimiläiset voivat kertoa vastasiko palaute sitä käsitystä, mikä heillä itsellään oli omasta työstään. (Ranne 2006, 238-242.)

Kuten aiemmin on jo todettu, palautekulttuurin rakentaminen vaatii taakseen johdon sitoutumisen ja kehityksen johtamisen tavoitteita kohti. Kun palauteprosessien kehitys on määritelty ylemmällä tasolla osaksi yrityksen arvoja

ja strategiaa, kyse on työvälisestä, joka velvoittaa kaikkia yrityksen työntekijöitä toimimaan sen mukaisesti. (Ranne 2006, 238-242.)

4.2 Palautekulttuuri OP Ryhmässä

OP Ryhmä on suomalainen osuuskuntamuotoinen finanssialan konserni. Ryhmä rakentuu osuuspankeista ja keskusyhteisöstä sekä sen tytäryhtiöistä. Ryhmä on perustettu vuonna 1902. Osuuspankkeja ryhmässä on 143, jotka harjoittavat vähittäispankkitoimintaa itsenäisinä pankkeina omilla alueillaan. OP:n keskusyhteisö (OP Osuuskunta) vastaa Osuuspankkien ja OP Ryhmän kehittämisestä. (OP Ryhmä 2020c.)

Osuustoiminnallisuus on koko ryhmän ytimessä, jonka mukaan osuuspankin asiakkaat voivat liittyä pankin omistajiksi jäsenosuusmaksun maksamalla ja pääsee osaksi päätöksentekoa omassa osuuspankissa. OP:n strategia on kiteytetty op.fi-sivustolla seuraavasti:

Visiomme on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa niin henkilöstön, asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkökulmasta. Perustehtävänä on edistää omistaja-asiakkaidemme ja toimintaympäristömme kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Toteutamme perustehtävää arvojemme mukaisesti – ihmisläheisesti, vastuullisesti ja yhdessä menestyen. (OP Ryhmä 2020d.)

OP:n keskusyhteisössä on otettu käyttöön vaiheittain uusi itseohjautuva tapa työskennellä. Itseohjautuvan ja ketterän toimintakulttuurin perustana ovat toiminnan läpinäkyvyys ja asiakaslähtöisyys. Tiimit ovat itseohjautuvia, moniosaajista koostuvia, jotka vastaavat omasta toiminnastaan. Jatkuva oppiminen varmistaa sen, että asioihin reagoidaan nopeasti ja tarvittaessa tekemisen suuntaa muutetaan. Uuteen toimintamalliin siirtyminen on ryhmälle merkittävä uudistamishanke ja se toteutetaan vaiheittain vuodesta 2019 alkaen.

Muutoksella tavoitellaan, että ryhmä pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin siten, että myös asiakas- sekä työntekijäkokemus parantuvat. (OP Ryhmä 2020a.)

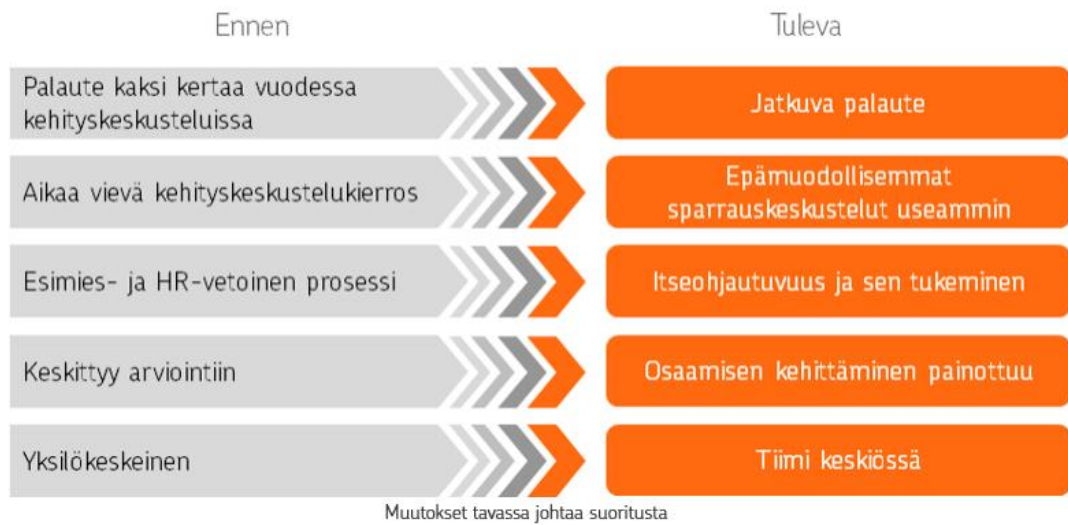
OP Ryhmän pääjohtaja Timo Ritakallio kirjoittaa Ketterän toimintamallin vaikutuksista ryhmän toimintaan OP Median blogissa, jossa hän mainitsee itseohjautuvuuden merkityksen tärkeyden sekä esimiestasojen vähentämisen osana uutta toimintatapaa. Johtajuus muuttaa muotoaan valmentavaan suuntaan ja sen tehtävä on osoittaa työntekijöille oikea suunta kohti määriteltyjä tavoitteita. Avoin vuorovaikutus ja jatkuva palaute auttaa oppimaan ja tukee kokeilevaa kulttuuria, sillä oppimista ja kehitystä varten tarvitaan uskallusta heittäytyä ja kokeilla vaikka niihin sisältyy aina virheiden mahdollisuus. (Ritakallio 2019.)

OP Ryhmässä uuden itseohjautuvan työskentelytavan mukaisesti palautteen annon tulee olla jatkuvaa. Uudessa tavassa toimia organisaatiotasojen vähentymisen myötä työntekijän esimies voi olla kauempana työntekijän käytännön arkityöstä ja toimia niin sanottuna HR-esimiehenä, jolloin palautteen annossa korostuu tiimin ja muiden kollegojen antama palaute yksilön kehittymiseksi. Kuva 5 kuvaa OP Ryhmän jatkuvan palautteenannon kulttuuria. Oman itsen kehittymisen kannalta yksilön tulee aktiivisesti pyytää palautetta omasta työstään ja vastaavasti antaa palautetta kollegoille. Jatkuvalle palautteelle tarkoitetaan arkisen työn ohella annettavaa palautetta. Palaute toiminnasta tulee antaa mieluiten heti, silloin toimintaa pystyy vielä tarvittaessa muuttamaan. Vertaispalautteen merkitys korostuu itseohjautuvuuteen perustuvassa toimintatavassa. Palautekulttuurin kehittämiseen tullaan panostamaan ryhmässä vuoden 2020 aikana. Palautteen antamiseen liittyen on esimerkiksi luotu ohjevideoita ja myös valmennuksia on suunnitteilla. (OP Ryhmä Intranet 2020b.)



Kuva 5. Palautteen antaminen ja saaminen auttaa työntekijöitä kehittymään (OP Ryhmä Intranet 2020b.)

Palauteprosessin tila OP Ryhmässä on kokenut muutoksia uuden toimintatavan myötä. Kuvassa 6 on kirjoitettu auki ryhmässä tehdyt muutokset, kuinka suoritusta johdetaan uudessa työskentelytavassa. Ennen kehityskeskusteluja pidettiin kaksi kertaa vuodessa, kun taas uudessa toimintamallissa korostuu jatkuvan palautteen merkitys työntekijän kehittymisen kannalta. Kehityskeskustelut poistuvat ja tilalle tulevat sparrauskeskustelut vähintään kolme kertaa vuodessa. Sparrauskeskustelut ovat epämuodollisempia keskusteluja, jossa keskustellaan työstä, osaamisesta ja kehittymistarpeista. Keskusteluiden pohjalla on työntekijän keräämä palaute kollegoilta omasta työstään. Muita muutoksia, joita Ketterä toimintamalli tuo mukanaan ovat suorituksen arviointiin keskittymisen sijaan osaamisen kehittämisen tukeminen, yksilön itseohjautuvuuden tukeminen ja vahvistaminen sekä tiimityön korostuminen. (OP Ryhmä Intranet 2020e.)



Kuva 6. Muutokset suorituksen johtamisessa OP Ryhmässä. (OP Ryhmä Intranet 2020e.)

Palautteen keräämiseen OP Ryhmässä käytetään nykyistä HR-työkalua x, jonka kautta työntekijä voi lähettää kollegoille pyynnön antaa palautetta hänestä ja vastaavasti työkalun avulla vastataan kollegoilta tulleisiin palautepyyntöihin kirjallisesti. Tämän hetkisen suosituksen mukaan kirjallista palautetta pyydetään vähintään kaksi kertaa vuodessa, palautteita käydään läpi oman esimiehen kanssa sparrauskeskustelujen yhteydessä. Työkalun kautta saadut palautteet tulevat näkyviin myös työntekijän lähiesimiehelle ja ne dokumentoituvat HR-järjestelmään. Palautteen pyytämiseen on luotu mallipohja (taulukko 1), jossa on määritelty asiat, joista vähintään tulisi saada palautetta. (OP Ryhmä Intranet 2020f.)

Taulukko 1. Palautteen pyytämisen mallipohja OP Ryhmässä.

| |
|---|
| Koska olemme työskennelleet yhdessä, haluaisin saada sinulta palautetta. Mahdollisimman konkreettinen palaute auttaa minua kehittymään työssäni. Toivoisin sinulta palautetta seuraaviin kysymyksiin: |
| · Miten olen edistänyt yhdessä sovittuja tavoitteita? Kerro esimerkki. |
| · Mitä teen mielestäsi hyvin ja miksi? |
| · Millä tavalla olen sinun mielestäsi vaikuttanut tiimin toimintatapojen kehittymiseen? |
| · Missä asiassa voisin toimia toisella tavalla, tai kehittää osaamistani? |

Vuokratyövoimana ryhmässä työskentelevät henkilöt eivät pysty tällä hetkellä HR-työkalun kautta pyytämään palautetta muilta. He voivat kuitenkin vastata muilta tullessiin palautepyyntöihin. Muutoin vuokratyövoimana työskentelevien henkilöiden osalta päivittäinen suorituksen johtaminen toimii samalla tavalla kuin ryhmän omalla henkilökunnalla. Sparrauskeskustelut voidaan järjestää, henkilön niin halutessa tarpeen mukaan. (OP Ryhmä Intranet 2020e.)

OP Ryhmässä panostetaan jatkuvaan oppimiseen. Oppiminen nähdään yhtenä merkittävimmistä työelämätaidoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Elämä ja työ on jatkuvaa uuden opettelua, ihmettelyä sekä onnistumisien ja epäonnistumisen vuorottelua. Kuvan 7 mukaan OP Ryhmässä on luotu jatkuvan oppimisen periaatteet, joiden avulla yksilö rakentaa omaa oppimispolkuaan. Kuvassa tärkeä havainto on, että OP antaa mahdollisuuden henkilöstölleen oppimiseen, mutta muistuttaa myös hyvinvoinnin tärkeydestä oppimisen ja työkyvyn ylläpitämiseksi. (OP Ryhmä Intranet 2020g.)



Kuva 7. Jatkuvan oppimisen periaatteet OP Ryhmässä. (OP Ryhmä Intranet 2020g.)

5 Palautekulttuurin nykytilan selvittäminen OP Ryhmässä

5.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja toteutus

Tutkimuksen tekemisen lähtökohta on, ettei tutkimuskysymys tai ongelma ratkea arkiajattelulla. Tutkimuksen avulla saadaan lisää uutta tietoa, joka auttaa selvittämään ja ymmärtämään keinoja tutkimuskysymyksen tai ongelman ratkaisemiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 19.) Ammattikorkeakouluissa tehdään soveltavaa tutkimusta, joka painottuu työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Työelämään painottuva tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkitaan kehittämistä tai muuttamista vaativia työelämän käytäntöjä. Ammattikorkeakoulussa tehtävä tutkimustyö on käytännönläheistä ja sitä voidaan hyödyntää työelämässä. Perustutkimus selvittää tutkittavaa asiaa ja soveltavan tutkimuksen tavoite on kehittää esimerkiksi palvelua ja sitä kautta saada aikaan käytännön hyötyjä työelämään. (Vilka 2015, 16-19.) Ylemmässä ammattikorkeakoulussa opinnäytetyö toteutetaan kehitysprojektina työelämään. Projektin tavoite on parantaa jo olemassa olevia menetelmiä tai kehittää uusia.

Työn lopputuotoksena voi olla esimerkiksi yrityksen sisäisten prosessien tehostuminen, järjestelmäkehitys tai vaikka uusi työohje. (Heikkilä 2014, 26.)

Tämän opinnäytetyön tavoite on antaa toimeksiantajaorganisaatiolle kehitysehdotuksia palautekulttuurin kehittämiseksi sekä luoda jatkuva malli palautteenantoon asiantuntijaorganisaatiossa osana osaamisen kehittämistä ja suorituksen johtamista. Opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi valikoitui OP Ryhmän Kehittäminen ja Teknologiat -organisaatio, joka on ryhmän tuote- ja palvelukehityksen yksikkö. Kohdeorganisaatiosta tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin organisaatiossa Product Specialist ja Solution Analyst -rooleissa työskentelevät asiantuntijat. Kohderyhmään kuuluvat sekä OP:n oma henkilökunta sekä vuokratyövoimana kohdeorganisaatiossa työskentelevät henkilöt. Kohderyhmän rooleissa työskentelee noin 130 asiantuntijaa ja heille tehdään kysely palauteprossien nykytilasta OP Ryhmässä. Kyselyn avulla selvitetään organisaation palautekulttuurin nykytila sekä asiantuntijoiden kehitysideat palauteprosessien kehittämiseksi. Erityisesti asiantuntijatyössä korostuu vertaispalautteen merkitys kollegoilta, jonka nykytilannetta OP Ryhmässä selvitetään tässä opinnäytetyössä. Työn tavoite on nykytila-analyysin pohjalta esittää kehitysehdotuksia ja luoda asiantuntijatyön palautteenannon malli, kuinka OP Ryhmän sisäisiä palauteprosesseja tulisi kehittää, että ne vastaavat itseohjautuvan ja ketterän toimintamallin periaatteita.

Nykytila-analyysin luomista varten toteutetaan OP Ryhmän Kehittäminen ja Teknologiat -organisaatiossa kyselytutkimus Product Specialist ja Solution Analyst -rooleissa työskenteleville asiantuntijoille. Kyselytutkimus toteutetaan Microsoft Teamsin Forms-kyselytyökalun avulla, sillä kohdeorganisaatiossa käytetään kyseistä työkalua. Kysely on strukturoitu lomakekysely, joka sisältää myös avoimia kysymyksiä tutkimuskysymyksen selvittämiseksi monipuolisesti. Kohdeorganisaatiossa työskentelee OP:n oman henkilökunnan lisäksi vuokratyövoimana työskenteleviä henkilöitä, jotka eivät kuulu ryhmän tämän hetkisen palauteprosessin mukaiseen palautteenantomalliin. Sen vuoksi on tärkeää, että vuokratyövoimana työskentelevät henkilöt otetaan mukaan tämän

opinnäytetyön tutkimukseen, jotta myös heidän näkemyksensä työskentelyorganisaation palauteprosesseista tulevat esille.

5.2 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät

Opinnäytetyön tutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa on mukana myös laadullisen tutkimuksen elementtejä. Kyselylomakkeessa on useita täysin avoimia kysymyksiä kohderyhmän mielipiteiden selvittämiseksi, jotka täydentävät määrällisiä vastauksia. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa tutkittavaa asiaa määrällisen tiedon avulla, jonka perusta on tarpeeksi suuri otos. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää alkuperäinen tutkimusongelma ja määrällisessä tutkimuksessa aineiston keräämiseksi tutkijan on määriteltävä tutkimuksen kohderyhmä sekä mitä tiedonkeräysmenetelmää tutkimuksessa käytetään. Tyypillinen määrällinen aineistonkeräystapa on lomaketutkimus, joka on standardoitu ja vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällinen tutkimus ei tuota tuloksena ilmiön ymmärtämiseen liittyvää tietoa vaan se selvittää ilmiön silloista tilannetta. Määrällinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus eivät myöskään poissulje toisiaan, sillä tutkimuksen tarkoitus määrittelee tutkimusotteen. (Heikkilä 2014, 14-15.)

Kehittämistehtävän lähestymistapa on tapaustutkimus (case study), joka tarkoittaa monimutkaisten ilmiöiden tai tapahtumankulkujen kuvaamista pyrkien vastaamaan kysymyksiin miksi ja miten. Tapaustutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa kohdetta ja oppia siitä lisää. Tapaustutkimuksen aineisto voi olla esimerkiksi yksi tapaus ja pieni joukko tapauksia, tärkeää on kerätä laaja ja monipuolinen aineisto selittämään tapausta. Tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio tai ihminen. Tapaustutkimus voi alkaa siitä, että tutkija on määritellyt jo tutkimuskohteen ja sen jälkeen etsii tapaukset tutkimukseen tai vaihtoehtoisesti tutkija on löytänyt tapauksen ja sitä kautta lähtee määrittämään tutkimuskohdetta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-12.) Tapaustutkimuksen menetelmällinen valinta voi olla määrällinen tai laadullinen tutkimus. Tutkimuksen

lähestymistapana tapaustutkimus soveltuu hyvin kehitystyöhön, jonka lopputuotoksena on kehitysehdotuksien laatiminen tutkimuskohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-55.)

Tutkimusprosessi muodostuu tutkimuksen eri vaiheista ja lähtee liikkeelle tutkimuskysymyksen määrittelystä, mihin tutkimuksella halutaan saada vastauksia. Tutkija laatii aluksi tutkimussuunnitelman, joka sisältää kaiken oleellisen tiedon tutkimusprosessista, tutkimuskysymyksen, käytettävän aineiston, tiedonhankintamenetelmät sekä loppuraportoinnin tutkimuksen tuloksista. Tutkijan kannattaa tutustua myös mahdollisesti samasta aihepiiristä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. (Heikkilä 2014, 20-21.)

Kyselytutkimuksessa kaikki osallistujat vastaavat standardoituihin kysymyksiin ja kyselylomake on kaikille vastaajille samanlainen. Kyselyn avulla voidaan selvittää henkilön mielipiteitä ja ominaisuuksia sekä myös henkilökohtaisia asioita. Nykyään kyselytutkimukset tehdään yleensä Internetin kautta erilaisilla kyselytutkimusohjelmilla. Kysymyslomakkeen kysymykset voivat olla monivalintoja, joihin on annettu vastausvaihtoehdot, avoimia laadullisia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä, jolloin osaan kysymyksistä on vastausvaihtoehdot sisältäen vähintään yhden avoimen kysymyksen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta lomakkeen suunnitteluun kannattaa panostaa ja tarkistaa, että kysymyksien avulla voidaan tutkia tutkimuskysymystä. (Vilka 2007, 28, 62-63.)

Kyselylomaketutkimuksessa mittari tulee miettiä huolellisesti. Tutkijan on mietittävä kysymyksen asettelua ja niiden sanamuotoja, koska kyselytutkimuksessa vastaajilla ei ole mahdollisuutta tarkentaa kysymyksen sisältöä. Lomakkeen tulee olla ulkoasultaan selkeä ja looginen vastaajan kannalta. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen hyötyinä voidaan nähdä laajan aineiston kerääminen helposti. Laaja aineisto luo tutkimuksen tuloksiin luotettavuutta. (Valli 2015, 12, 42.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on, että saadut tulokset ovat toisiinsa nähden vertailukelpoisia, jonka takia määrällinen tutkimus sisältää valmiita kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja. Kyselytutkimuksessa voi olla mukana avoimia kysymyksiä, joilla halutaan saada vastaajien mielipiteitä kysytystä asiasta ilman rajausta. Kokonaan avoimia lomakkeita hyödynnetään myös esimerkiksi palveluita ja niiden tyytyväisyyttä tutkittaessa. Avoimet kysymykset tuottavat laajemman ja monipuolisemman kuvan tutkittavasta asiasta verrattuna ainoastaan monivalintakysymyksiin. (Vilka 2007, 67-69.) Avoimien kysymysten hyödyntämiselle kyselytutkimuksessa tulee olla syy. Mikäli tutkimuksen kohderyhmä tunnetaan entuudestaan aktiiviseksi vastaajiksi, voi avoimien kysymysten käyttöä tutkimuksessa perustella sillä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 117.)

Mittausmenetelmät kyselytutkimuksessa riippuvat, millaista tietoa kysymyksillä tavoitellaan. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään aineiston keräämiseen valmiita vastausvaihtoehtoja sekä avoimia kysymyksiä. Tutkijan täytyy ymmärtää valmiita vastausvaihtoehtoja käytettäessä, miten tutkimukseen osallistujat niihin aikovat vastata. Jokaiselle tutkimukseen osallistujalle tulee löytyä häneen sopiva vastausvaihtoehto. Tämän varmistamiseksi usein vastausvaihtoehtoihin lisätään ”Muu, mikä?” -kohta. Avointen kysymysten vastauksia tarkastellaan tilastollisilla menetelmillä tai laadullisella lähestymistavalla. Tilastollisen menetelmän avulla avoimia vastauksia voi luokitella ryhmiin. Saatua aineistoa ja vastauksia täytyy tarkistella siten, että niistä voidaan löytää luokittelun kriteerit. Mikäli avoimia vastauksia lähdetään analysoimaan laadullisin keinoin, teemoittelu on siihen sopiva tapa. (Valli 2015, 70-71.)

Kyselylomakkeen laadintaan kannattaa panostaa. Ennen kuin virallinen kysely lähetetään tutkimuksen kohderyhmälle, sen toimivuus ja tarkoituksenmukaisuus tulee testata. Testaajina voivat toimia esimerkiksi tutkimuksen ohjaaja ja kohderyhmään kuuluva henkilö. Palautteen avulla tutkija tekee tarvittavia korjauksia kyselylomakkeeseen ja testaa itse sen täyttämistä ennen virallisen kyselyn julkistamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 118.)

6 Kyselytutkimuksen tulokset

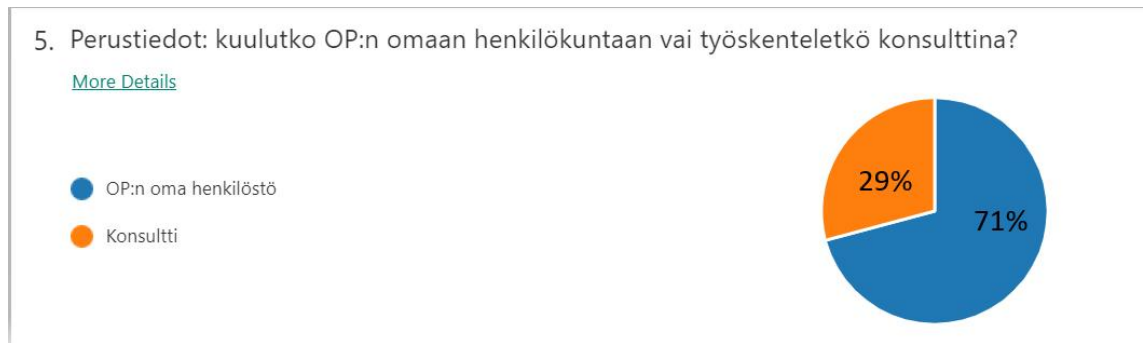
6.1 Taustamuuttujien esittely

Tutkimukseen vastasi määräaikaan mennessä 48 tutkimuksen kohderyhmään kuulunutta henkilöä. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluu noin 130 asiantuntijaa, jotka työskentelevät samalla kompetenssialueella OP:n Kehittäminen ja teknologiat -organisaatiossa. Tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui siten noin 36,9% ja vastaajien keskimääräisesti käyttämä vastausaika kyselyyn oli noin 22 minuuttia. Kyselylomake (liite 1) sisälsi strukturoituja määrällisiä kysymyksiä sekä kahdeksan avointa kysymystä, joista saadut tulokset käyn läpi tässä osiossa.

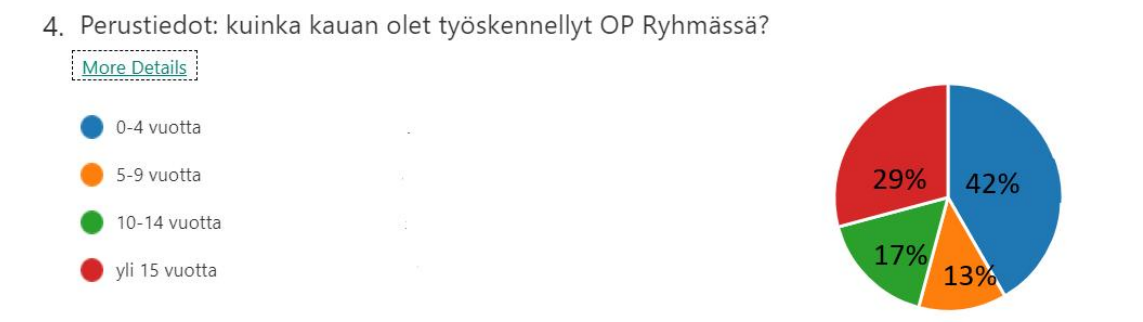
Kyselylomakkeessa strukturoituina taustatietoina kysyttiin vastaajan ikää, sukupuolta, koulutustasoa, OP Ryhmässä työskentelyaikaa sekä työskenteleekö vastaaja vuokratyövoimana vai OP:n sisäisenä työntekijänä kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma.



Kuvio 4. OP:n oman henkilökunnan ja vuokratyövoimana työskentelevien osuus vastaajista.



Kuvio 5. OP Ryhmässä työskentelyaika.

Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 48 henkilöä, joista yli puolet oli 45-vuotiaita ja loput vastaajat jakautuvat tasaisesti 25 - 34 ja 34 - 44 vuotiaiden ikäryhmiin (kuvio 3). Naisia vastaajista oli enemmistö, 65 prosenttia ja miehiä 33 prosenttia. Koulutustaustalta vastaajista suurin osa oli suorittanut korkeakoulun (38%) tai ylemmän korkeakoulututkinnon (33%). Suurin osa kyselyyn vastanneista oli OP:n omaan henkilökuntaan kuuluvia asiantuntijoita, joiden osuus vastaajista oli 71 prosenttia. Vuokratyövoimana OP Ryhmässä työskenteleviä oli tutkimukseen vastanneista noin kolmasosa. (kuvio 4).

Taustatiedoista käy ilmi, että tutkimuksen kohderyhmässä on paljon suhteellisen tuoreita työntekijöitä ryhmässä (kuvio 5), sillä vastaajista 42 prosenttia ilmoitti työskennelleensä OP:ssa 0-4 vuotta. Vastaavasti kuitenkin yli 15 vuotta

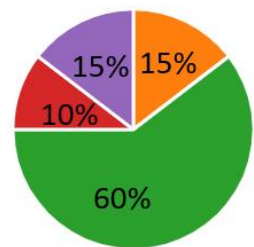
ryhmässä työskennelleitä oli vajaa kolmasosa vastaajista. Tutkimuksen kohderyhmän kompetenssialueella (Product Specialist ja Solution Analyst) yli puolet kaikista vastaajista on kuitenkin työskennellyt ryhmässä vähintään viisi vuotta. Tästä voidaan todeta, että vähintään puolella tutkimukseen osallistuneista on kokemusta OP Ryhmän viestintä- ja palautekulttuurista ajalta ennen muutosmatkaa itseohjautuvaksi ja ketteräksi organisaatioksi.

Asiantuntijoilta selvitettiin kyselytutkimuksessa, kuinka usein he kokevat saavansa palautetta työstään, keneltä palautetta saadaan ja millä tavoin palautetta halutaan mieluiten saada.

7. Kuinka usein saat palautetta työstäsi?

[More Details](#)

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Vuosittain
- Other

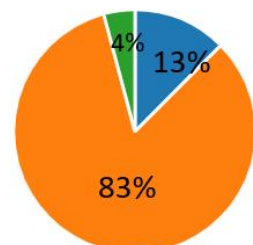


Kuvio 6. Kuinka usein asiantuntijat kokevat saavansa palautetta?

8. Keneltä saat useimmiten palautetta työstäsi?

[More Details](#)

- Esimies
- Kollega
- Other

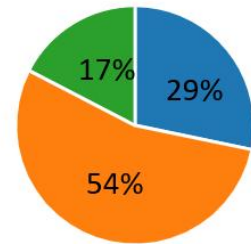


Kuvio 7. Keneltä asiantuntijat saavat palautetta?

9. Millä tavalla haluaisit saada mieluiten palautetta?

[More Details](#)

- Kirjallisesti (esim.sähköposti, ...)
- Suullisesti kasvotusten
- Other



Kuvio 8. Millä tavoin asiantuntijat haluavat saada palautetta?

Vastauksista käy ilmi (kuvio 6), että yli puolet vastaajista saa palautetta kuukausittain työstänsä. Päivittäin palautetta ei kokenut saavansa kukaan vastaajista ja vastaavasti vuosittain ja viikoittain palautetta vastaajista sai huomattava vähemmistö. Suurin osa asiantuntijoista kertoi saavansa useimmiten palautetta työstään kollegalta ja pieni osa kertoi saavansa useimmiten palautetta esimieheltään (kuvio 7). Kyselystä käy ilmi (kuvio 8), että asiantuntijatyössä yli puolet vastaajista haluaa saada palautetta suullisesti, esimerkiksi kasvotusten ja vajaa kolmannes kirjallisesti esimerkiksi sähköpostin tai muun palautejärjestelmän kautta.

OP on linjannut, että palautekulttuurin kehittämiseen tullaan panostamaan vuoden 2020 aikana esimerkiksi ohjevideoiden avulla ja suunnitteilla on valmennuksia aiheeseen liittyen (OP Ryhmä Intranet 2020b). Tämän vuoksi asiantuntijoilta haluttiin selvittää, ovatko he saaneet aiempaa koulutusta palautetaitojen kehittämiseksi ja ovatko he kiinnostuneita kehittämään palautetaitoja koulutuksien tai valmennusten avulla. Suurin osa vastaajista (73%) ei ollut saanut koulutusta palautetaitojen kehittämiseksi, mutta suurin osa vastaajista (67%) oli kiinnostunut kehittämään omia palautetaitoja. Valmennuksille ja koulutukselle palautetaitojen parantamiseksi ja kehittämiseksi on selkeää kiinnostusta asiantuntijatyössä.

Kyselylomakkeessa esitettiin vastaajille väittämiä OP Ryhmän tämän hetkisestä palautekulttuurin tilasta sekä vertaispalautteesta ja pyydettiin heitä arvioimaan väittämää Likertin asteikolla: ehdottomasti samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja ei lainkaan samaa mieltä. Tuloksista käy ilmi, että kaikki vastaajat ovat osittain ja ehdottomasti samaa mieltä siitä, että positiivinen palaute työyhteisössä parantaa työilmapiiriä ja vaikuttaa työn tuloksellisuuteen. Vastaajilta kysyttiin, saavatko he mielestään työstään riittävästi palautetta. Yli puolet vastaajista (64,6%) koki, että he ovat osittain tai ehdottomasti samaa mieltä. Neljäosa kyselyyn vastanneista oli vastaavasti osittain eri mieltä väittämästä: palautetta ei välttämättä saada työstä riittävästi. OP:n palautekulttuurin toimivuutta kysyttiin yhdessä väittämistä ja enemmistö vastaajista (45,8%) oli osittain samaa mieltä, että ryhmän palautekulttuuri on tällä hetkellä toimiva. Vastaajista 25 prosenttia totesi, että on osittain eri mieltä väittämästä. 18,8 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä.

Avoimesta vuorovaikutuksesta pyydettiin mielipiteitä väittämään ”tiimissäni on avoin vuorovaikutus ja luottamus” ja tulokset kertovat, että kaikista vastaajista 87,5 prosenttia oli osittain tai ehdottomasti samaa mieltä. Suurin osa OP:ssa kohderyhmän kompetenssialueella työskentelevistä asiantuntijoista koki, että heidän tiimissään on toimiva ja avoimuuteen perustuva vuorovaikutuskulttuuri.

OP Ryhmässä palautetta käydään läpi esimiehen kanssa johtamisen vuosikellon mukaisissa kehitys-, sparraus-, sekä osaamiskeskusteluissa. Vastaajien mielipidettä kysyttiin väittämässä ”osaamis-, kehitys- tai sparrauskeskustelut esimiehen kanssa ovat minulle ainoa väylä palautteen saamiseksi”. 73 prosenttia vastaajista oli osittain eri mieltä tai ei lainkaan samaa mieltä, jonka mukaan suurin osa vastaajista saa palautetta myös muita väyliä pitkin, kuin määrämuotoisten keskustelujen kautta. Vastaajilta kysyttiin myös palautteen pyytämistä kollegoilta seuraavan väittämän mukaan ”pyydän palautetta muilta ainoastaan osaamis-, kehitys- tai sparrauskeskusteluita varten”. Yli puolet (54,2%) vastaajista oli osittain tai ehdottomasti samaa mieltä. Tästä voi päätellä, että

puolet vastaajista kokee palautteen pyytämisen pakolliseksi osaksi suorituksen johtamisen prosessia ja palautetta kerätään ainoastaan tätä tarkoitusta varten.

OP Ryhmässä käytetään palautteenantotyökaluna HR-järjestelmä x:ä ja nykyisestä palautetyökalusta kysyttiin väittämässä ”haluan antaa/saada palautetta muilla tavoin kuin palautetyökalun x:n avulla”. Suurin osa vastaajista (75,1%) oli osittain tai ehdottomasti samaa mieltä väittämästä. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa asiantuntijoista haluaa antaa ja saada palautetta muilla tavoin tai eri työkalulla, kuin nykyisen palautetyökalun kautta.

Asiantuntijoilta kysyttiin mielipiteitä, kuinka vertaispalaute toimii OP Ryhmässä tällä hetkellä. Tuloksista käy ilmi, että 89,6 prosenttia on osittain tai ehdottomasti samaa mieltä, että vertaispalaute auttaa heitä kehittymään omassa työssään. Asiantuntijoilta haluttiin mielipide väittämään ”työnantajani on tuonut esille vertaispalautteen tärkeyden itseohjautuvassa toimintamallissa”. Vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti, 41,7 prosenttia ei ollut väittämästä lainkaan samaa mieltä ja osittain eri mieltä. 43,7% vastaajista oli taas osittain tai ehdottomasti samaa mieltä väittämästä. Melkein puolet kyselyyn vastanneista asiantuntijoista siten koki, että työnantaja tai esimies on painottanut työntekijöiden välisen vertaispalautteen tärkeyttä ja loput eivät kokeneet, että vertaispalautetta olisi tuotu erityisemmin organisaatiossa esille.

Rakentavasta palautteesta haluttiin selvittää, kuinka haastavana sen antaminen koetaan kollegalle. 72,9 prosenttia oli osittain tai ehdottomasti samaa mieltä, että rakentavan palautteen antaminen koetaan haastavana. Asiantuntijat työskentelevät OP:ssa moniosaajista koostuvissa tiimeissä ja palautteenannosta tiimityössä kysyttiin, onko palautteen antaminen ja saaminen osa säännöllistä tiimityöskentelyä. Osittain tai ehdottomasti samaa mieltä vastaajista oli 47,9 prosenttia. 33,3 prosenttia vastaajista ei ollut lainkaan samaa mieltä tai osittain eri mieltä väittämästä. Osalle tiimeistä palautteen antaminen ja saaminen on muotoutunut osaksi säännöllistä arkista työskentelyä ja vastaavasti kolmannes vastaajista koki, ettei tiimeissä ole säännöllistä rutiinia tai toistuvuutta palautteen

antamiseksi ja saamiseksi. Vertaispalautteen antamisesta muille kysyttiin väittämässä ”tarvitsen vielä harjoittelua palautteen antamiseksi muille”. 72,9 prosenttia oli osittain tai ehdottomasti samaa mieltä. Koulutukselle ja palautteen merkityksen esiin nostamiselle kohdeorganisaatiossa on tämän mukaan tarvetta.

6.2 Avointen kysymysten analyysi

Kyselylomakkeessa oli kahdeksan avointa kysymystä, joiden avulla kyselyyn vastaajilta selvitettiin heidän kokemuksiansa OP Ryhmän palautekulttuurin nykytilasta. Avoimia kysymyksiä hyödynnettiin, jotta tutkittavasta aiheesta tulisi vastaajilta mahdollisimman kattavasti tietoa ja näkökulmia tutkimukseen. Laadullisen aineiston analyysi toteutettiin kvantifioimalla eli määrällistämällä aineisto. Opinnäytetyön tutkimus on pääosin määrällinen tutkimus, joka sisältää laadullisen tutkimuksen elementtejä, jonka vuoksi avoimien kysymysten sisältöanalyysi toteutettiin kvantifioimalla aineisto.

Laadullisen aineiston kvantifiointi tarkoittaa, että kerätty laadullinen aineisto muutetaan määrälliseen muotoon. Määrällistäminen tapahtuu laskemalla lukumääriä, kuinka moni on kirjoittanut avoimeen vastaukseen samasta asiasta tai teemasta. Tutkija käy laadullisen aineiston läpi muodostaen aineistossa esiintyvistä asioista ryhmiä ja laskee kappalelemääräisesti, kuinka monta kertaa sama asia mainitaan aineistossa. Aineiston kvantifioinnin avulla tulkintaan voi tulla uusia näkökulmia ja lisätietoa. Kvantifioinnista on hyötyä esimerkiksi avoimien kysymysten avulla kerätyn palautteen analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120-122.)

Asiantuntijoilta selvitettiin näkemyksiä seuraaviin avoimiin kysymyksiin OP Ryhmän palautekulttuurista nykytila-analyysin luomiseksi. Kaikki saadut avoimet vastaukset luettiin läpi huolellisesti ja vastaukset jaettiin sisältöjen mukaan teemoihin. Esittelen seuraavaksi avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset ja otteita kyselyyn vastanneiden asiantuntijoiden vastauksista.

Avoimet kysymykset kyselytutkimuksessa:

1. Minkä koet vertaispalautteen antamisessa muille olevan helppoa?
2. Mikä vertaispalautteen antamisessa on mielestäsi haasteellista?
3. Tutkimusten mukaan ihmisille on yleisesti haasteellista antaa muille korjaavaa/rakentavaa palautetta. Osaatko mielestäsi antaa/vastaanottaa rakentavaa palautetta? Mikä rakentavan palautteen saamisessa ja antamisessa on mielestäsi haastavinta?
4. OP Ryhmän virallinen palautteenantamisen työkalu on HR-järjestelmä x:n palautetyökalu. Onko työkalu mielestäsi sopiva palautteen pyytämiseen ja antamiseen muille? Miksi?
5. Millainen palautetyökalu tukisi mielestäsi parhaiten palautteen antamista ja pyytämistä?
6. OP Ryhmä on siirtynyt v.2019 alkaen Ketterään toimintamalliin. Mallin mukaisesti palautteenannon tulee olla jatkuva prosessi osana suorituksen johtamista ja osaamisen kehittämistä. Mitä ymmärrät käsitteellä "Jatkuva palaute"?
7. Miten näet OP:n palautekulttuurin tällä hetkellä? (vahvuudet ja heikkoudet)
8. Millaisia kehitysehdotuksia/ideoita/ajatuksia sinulla on OP:n palautekulttuurin kehittämiseksi?

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mikä vertaispalautteen antamisessa muille koetaan olevan helppoa. Kysymykseen vastasi yhteensä 41 vastaajaa. Vastauksissa nousi esiin neljä eri teemaa, jotka sisältyivät suurimpaan osaan avoimista vastauksista. Teemat on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Kyselytutkimuksessa esiinnousseet teemat kysymykseen ”Mikä vertaispalautteen antamisessa on mielestäsi helppoa?”

| teema | n=kappalemäärä |
|---|----------------|
| Positiivisen palautteen antaminen | n=18 |
| Työssä onnistuminen ja osaaminen | n=9 |
| Palautteen antaminen pienistä asioista | n=6 |
| Palautteen antaminen tutulle kollegalle | n=4 |

Vastaajista 18 kpl kirjoitti vastauksissa teemasta ”positiivisen palautteen antaminen”, jonka antamisen he kokevat olevan helppoa kollegoille. Positiivisen palautteen antaminen koetaan mukavana, sillä siitä saa samalla itselle hyvän mielen. Kyselyyn vastanneista 9 kpl käsitteli avoimessa vastauksessa teemaa ”työssä onnistuminen ja osaaminen”. Vastaajat kokevat helpoksi antaa kollegalle palautetta, kun he tietävät palautteen saajan työn sisällön sekä yleisesti onnistuneista työsuorituksista on helppo antaa palautetta. 6 kpl vastauksista käsitteli teemaa ”palautteen antaminen pienistä asioista”. Vertaispalautteen antamisessa helpoksi koettiin vastausten perusteella pienet ja yksinkertaiset asiat, kuten kiitoksen sanominen ääneen. Palaute koettiin helppona antaa juuri siinä hetkessä, kun asia on ajankohtainen tai kollega on onnistunut työsuorituksessa. Viimeinen esiin noussut teema oli palautteen antaminen tutulle kollegalle, josta kirjoitti 4 kpl vastaajista. Palautteenanto koetaan helpoksi, kun tuntee ihmisen ja tehdään töitä yhdessä päivittäin.

Positiivisen kannustamisen ja kollegoiden tsemppaamisen on aina helppoa ja siitä tulee itsellekin hyvä mieli. Hyvästä työstä kuuluu kunnia sen tekijälle ja tästä on aina hyvä mainita ääneen. (Vastaaja 30.)

Mikäli kollega tekee hyvin työnsä ja on motivoitunut, niin on helppoa ja mukavaa antaa positiivista palautetta kasvotusten (Vastaaja 21).

Jos tunnen ihmisen hyvin ja hieman pidempään, palautteen antaminen on helppoa. Totta kai myös positiivisen palautteen antaminen on aina helppoa! Lisäksi palautteen antaminen ns. abstraktilla tasolla on helpompaa, esim. ”Olisi varmasti hyvä, jos lisäisit tekemisesi

läpinäkyvyyttä, niin että muut tiedostavat työsi paremmin ja voivat siten antaa uusia leadeja tai innostavia ajatuksia sinulle. (Vastaja 1.)

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, mikä vertaispalautteen antamisessa on haasteellista. Kysymykseen vastasi yhteensä 40 vastaajaa. Saaduista vastauksista muodostui viisi teemaa, jotka toistuivat vastauksissa useimmiten. Teemat on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Kyselytutkimuksessa esiinnousseet teemat kysymykseen ”Mikä vertaispalautteen antamisessa on mielestäsi haasteellista?”

teema **n=kappalemäärä**

| | |
|---|------|
| Rakentavan ja negatiivisen palautteen antaminen | n=21 |
| Palautteen vastaanottokyky ja reaktiot palautteeseen | n=10 |
| Palautteen antaminen vähemmän tutulle kollegalle | n=5 |
| Kehitystarpeiden esiin nostaminen | n=5 |
| Toimintamallin/konseptin puuttuminen palautteenantoon | n=3 |

Eniten vastauksissa toistunut teema oli ”rakentavan ja negatiivisen palautteen antaminen”, joka koettiin haasteellisena vertaispalautteen antamisessa 21 henkilön vastauksissa. Suurin osa vastaajista piti yleisesti haasteellisena rakentavan palautteen antamisen kollegoille ja usea mietti vastauksissa, ettei rakentavan palautteen vastaanottaja loukkaantuisi palautteesta tai kuinka rakentavan palautteen voisi ilmaista kannustavasti, ettei se lamaannuttaisi palautteen saajaa.

Rakentavan palautteen antaminen on huomattavasti vaikeampaa. Työyhteisössä ei usein uskalleta antaa rakentavaa palautetta vaan ollaan enemmän hiljaa. (Vastaja 22.)

Toiseksi eniten vastauksissa mainittiin temasta ”palautteen vastaanottokyky ja reaktiot palautteeseen”, joihin liittyvistä asioista kirjoitettiin kymmenessä vastauksista. Vastauksissa korostui, että rakentavan palautteen antaminen koettiin haasteellisena ja sen antamista pelättiin sen aiheuttamien reaktioiden takia. Vastaajat mainitsivat, että pelkäävät vastaanottajan loukkaantuvan, ottavan palautteen henkilökohtaisesti tai hyökkäyksenä.

Epäily siitä kokeeko rakentavan palautteen saaja sen henkilökohtaisena moitteena. Lisäksi jos on tiimissä ainoa henkilö, joka antaa rakentavaa palautetta, saako ”nalkuttajan” maineen tai joutuuko jollain lailla ulkopuoliseen asemaan. (Vastaja 4.)

Jos olemme tunteneet vain vähän aikaa on hyvin vaikea tietää miten toinen reagoi palautteeseen ja uskaltaako sitä antaa. (Vastaja 13.)

Vastauksista viisi käsiteli teemaa ”palautteen antaminen vähemmän tutulle kollegalle”, vastauksissa mainittiin haasteellisena antaa vertaispalautetta henkilölle, joka työskentelee esimerkiksi eri työtehtävässä tai eri tiimissä. Vuokratyövoimana ryhmässä työskentelevä henkilö koki hankalaksi antaa palautetta OP:n sisäisestä työntekijästä, koska tietää kollegasta vain pienen osan. Vastaja koki, että vuokratyövoimana työskennellessä kollegoiden tuntemisen taso on erilainen kuin OP:n sisäisten työntekijöiden välinen tunteminen.

Konsulttina kriittisen/rakentavan palautteen antaminen sisäiselle henkilökunnalle on mielestäni haastavaa. (Vastaja 20.)

Ulkoisena työntekijän tiedät OP kollegasta vain yhden siivun. Se joka koskee sinun tehtäviäsi. Samanlaista tuntemisen tasoa ei ole kuin OP:laisten kesken on. (Vastaja 26.)

Eri tehtäviä ja eri työtapoja käyttävien kanssa palautteen anto on vaikeampaa. (Vastaja 24.)

Viisi vastausta käsiteli teemaa ”kehitystarpeiden esiin nostaminen”. Aihetta kommentoineet kokivat haastavaksi vertaispalautteen antamisessa muille

kehittämisehdotusten antamisen, esimerkiksi osaamiseen, työskentelyyn tai toimintatapoihin liittyen.

Yleisten kyvykkyyksien ja osaamisten - etenkin kehittämistarpeiden - kommentointi ja palautteen antaminen on haasteellista. (Vastaja 9.)

Kolme kappaletta vastauksista käsitteli aihetta "toimintamallin/konseptin puuttuminen palautteenantoon". Vastauksissa kommentoitiin määrämuotoista toimintamallia palautteen antamisessa. OP Ryhmän nykyisen ohjeistuksen mukaan palautetta tulee pyytää tiettyihin aikoihin vuodesta, joka tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät pyytävät toisiltaan palautetta samaan aikaan. Vuokratyövoimana työskentelevä henkilö kommentoi myös toimintamallin puuttumista vertaispalautteen ja yleisesti palautteen antamiseen vuokratyövoiman osalta.

Eli jos ohjeistetaan pyytämään palautetta samassa roolissa toimivilta läheisimmiltä kollegoilta, voi se jossain tapauksissa olla vaan ns. turhaa byrokratiaa. Tiimiläisiltä/muilta sidosryhmiltä saadun ja heille vastaavasti annetun palautteen koen sen vuoksi merkityksellisempänä. (Vastaja 32.)

Jos palautetta annettava liian usein toistuvasti vain siksi, että toimintamalli niin velvoittaa tekemään. Palautteen määrä ei korreloi suoraan laatuun. (Vastaja 34.)

Avoimessa kysymyksessä numero 3 kysyttiin, osaako vastaaja mielestään antaa/vastaanottaa rakentavaa palautetta. Sen lisäksi kysyttiin, mikä rakentavan palautteen saamisessa ja antamisessa koetaan haasteelliseksi. Kysymykseen vastasi 43 vastaajaa. Rakentavasta palautteesta nousi esiin vastauksissa kolme selkeää sisältöteemaa, jotka sisältyivät suurimpaan osaan avoimista vastauksista. Teemat on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Kyselytutkimuksessa esiinnousseet teemat kysymykseen ” Osaatko mielestäsi antaa/vastaanottaa rakentavaa palautetta? Mikä rakentavan palautteen saamisessa ja antamisessa on mielestäsi haastavinta?

| teema | n=kappalemäärä |
|--|----------------|
| Haasteena palautteen saajan reaktio palautteeseen | n=24 |
| Rakentavan palautteen hyvä vastaanottotaito | n=12 |
| Rakentavan palautteen vastaanottaminen haasteellista | n=6 |

Kysymykseen oli otettu kantaa monesta eri näkökulmasta, koska kysymyksen asettelu oli laaja. Vastauksista 24 kpl käsitteli rakentavan palautteen haasteita, kuten pelkoa palautteen saajan loukkaantumisesta tai väärinymmärryksistä palautteenanto tilanteissa. Osassa vastauksista pohdittiin rakentavan palautteen antamisessa ja saamisessa tärkeyttä muistaa ja ymmärtää palautteen konteksti työhön ja työssä osaamiseen liittyen. Muutamassa vastauksessa käsiteltiin myös koettuja tunnetiloja ja niiden vaikutusta rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.

En halua menettää kasvojani tai luoda tunnetta, että olen nipo tai vaativa työkaveriani kohtaan. (Vastaja 29.)

Joissakin tilanteissa onnistuu helpommin, joskus se on todella vaikeaa. Olen huomannut, että paljon riippuu omasta tunnetilasta, jossa on, kun palautetta antaa tai saa. Toisella osapuolella on varmasti sama, jolloin et voi tietää, miten hän palautteeseesi suhtautuu. Voi myös olla, että hänellä on huono päivä, antaessaan sinulle palautetta. Varsinkin rakentavan palautteen käsittely on hyvin tunneherkkä tilanne. (Vastaja 42.)

Pitää osata antaa palaute ja ymmärtää vastaanotettava palaute, että on kyse työssä osaamisesta ja työn tekemisestä. Usein sekoitetaan tämä palaute henkilökohtaisuuksiin. Kysehän ei ole arvostella ketään ihmisenä henkilökohtaisesti, vaan sitä miten hän suoriutuu työstään. (Vastaja 35.)

12 vastaajaa kirjoitti vastauksissa, että omaavat omasta mielestään suhteellisen hyvän rakentavan palautteen vastaanottotaidon. Muutama tarkensi vastauksissa

syitä, miksi ja miten on kehittännyt rakentavan palautteen vastaanottotaitoa. Eräs mainitsi pitkäaikaisen urheiluharrastuksen, jossa on tottunut saamaan korjaavaa palautetta, yksi vastaaja kirjoitti, että rakentava palaute tulee erottaa hyökkäyksestä persoonaa vastaan ja eräs totesi, että liian kiltisti annettu palaute ei muuta riittävän tehokkaasti hänen työskentelytapojansa.

Vastauksissa näkyi kolmantena selkeänä teemana kokemus, että rakentavan palautteen vastaanotto tuntuu haasteelliselta. Vastaajista kuusi käsitteli aihetta vastauksissaan. Vastaukset olivat yksimielisiä, että vastaajat kokivat, etteivät osaa yksinkertaisesti vastaanottaa rakentavaa palautetta, koska se tuntuu pahalta. Syitä tähän vastaajat mainitsivat olevan muun muassa loukkaantumisherkkyys ja omien puutteiden sekä kehitystarpeiden myöntäminen itselleen.

Rakentavan palautteen vastaanottaminen on aina vaikeaa, haastavinta siinä on egosta ylitsepääseminen ja itselleen myöntäminen, että kaikkea ei voi osata. (Vastaaja 15.)

Kysymyksessä numero 4 kysyttiin, onko OP Ryhmän nykyinen HR-palautetyökalu x sopiva palautteen pyytämiseen ja antamiseen muille ja miksi. Kysymykseen vastasi 45 vastaajaa. Vastauksista muodostui kolme pääteemaa, joita vastaajat käsittelivät vastauksissaan. Teemat on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Kyselytutkimuksessa esiinnousseet teemat OP Ryhmän palautetyökalusta x kysyttäessä, onko työkalu sopiva palautteen pyytämiseen ja antamiseen ja miksi.

teema **n=kappalemäärä**

| | |
|---|------|
| Palautetyökalu x on sopiva palautteenantoon | n=17 |
| En ole käyttänyt työkalua x | n=10 |
| Nykyinen palautetyökalu x ei ole toimiva | n=10 |

Vastaajista 17 mainitsi avoimessa vastauksessa, että nykyinen palautetyökalu x toimii tai ainakin ajaa asiansa palautteen pyytämiseksi ja saamiseksi muilta. Vuokratyövoimana ryhmässä työskentelevien henkilöiden vastauksista käy ilmi, että heille nykyisen palautetyökalun käyttö ei ollut tuttua. He eivät pysty teknisesti pyytämään järjestelmän kautta palautetta, he voivat ainoastaan vastata heille tulleisiin palautepyyntöihin. OP:ssa työskentelee paljon ihmisiä vuokratyöntekijöinä, joten ongelmaksi muodostuu yhtenäisen palautejärjestelmän puuttuminen. Toiseksi eniten vastauksia (10 kpl) tuli teemaan "en ole käyttänyt työkalua x". Vuokratyövoimana työskentelevät vastasivat luonnollisesti tähän kysymykseen, etteivät ole työkalua juurikaan käyttäneet. Kukaan OP:n sisäisistä työntekijöistä ei kirjoittanut tästä teemasta, joten voidaan olettaa, että kaikki kyselyyn vastanneet OP:n sisäiset työntekijät käyttävät nykyistä palautetyökalua.

Palautejärjestelmä x on mielestäni hyvä palautteen antamistyökalu, koska se antaa mahdollisuuden ottaa aikaa ja miettiä palautetta, jonka antaa. Se tekee myös palautteen annosta hieman "kasvotonta", joka madaltaa kynnyistä ja antaa oivan tavan harjoitella palautteen antamista. Huono puoli järjestelmässä x on persoonattomuus, jolla palautetta pyydetään. (Vastaaja 30.)

On tyhjää parempi, mutta tuntuu teennäiseltä. Epäilen, että antavatko kaikki todella rehellistä palautetta sitä kautta. Monet varmasti kokevat, että sen kautta on "pakko" antaa mahdollisimman positiivinen palaute. Paremmiin toimisiin suulliset palautekeskustelut, jossa voi olla vuorovaikutuksessa. Silloin voisi antaa sekä positiivista palautetta ja rakentavaa palautetta helpommin. Tuntuisi myös paljon ikävämältä saada pelkkää rakentavaa palautetta järjestelmä x:n kautta. (Vastaaja 24.)

Olen konsultti ja käyttänyt sitä yhden kerran, kun joku OP:n oma työntekijä pyysi. Kukaan ei ole koskaan kehottanut itseäni keräämään sillä palautetta. (Vastaaja 11.)

En ole konsulttina käyttänyt (en tiedä voinko), joten ei niin tuttu. (Vastaaja 21.)

Palautetyökalua huonona tai epäsopivana palautteen antamiseen ja keräämiseen piti 10 vastaajaa. Vastauksissa nousi esiin kankea käyttöliittymä ja työkalu koettiin vaikeaksi löytää arjen työn ohella. Huonona työkaluna sitä

pidettiin myös siksi, koska tiimeissä vuokratyövoimana työskentelevät henkilöt eivät pysty sitä käyttämään samalla tavoin. Palautetyökalulta toivottiin erityisesti helppoutta ja nopeutta palautteenantoon, että se löytyisi helposti työn ohessa esimerkiksi integroituna olemassa oleviin järjestelmiin. Tällöin ad hoc-palautteen antaminen voisi lisääntyä.

Palautekyselyn tekeminen järjestelmässä x on haastavaa, koska käyttöliittymä on hyvin epälooginen ja hankalasti ymmärrettävä. Palautteen antaminen sitä kautta ei mielestäni ole kovin työlästä. (Vastaja 39.)

Järjestelmä x on myös jäykkä työkalu, jonne ihmisten on vaikea arjessa löytää. Olisi kiva jos olisi joku muukin työkalu palautteen pyytämiseen, joka olisi helposti integroitavissa jokaviikkoiseen työhön. (Vastaja 4.)

No se on vähän sellainen jäännös vuosien takaa. Pyydä kaverilta lausunto ja kaveri vastaa: Onpa Kalle loisto tyyppi. Siihen se helposti menee. Järkevämpi väline on suullinen palaute, vaikka ryhmäkeskusteluna. (Vastaja 28.)

Vastaajien mukaan nykyisen palautejärjestelmän kautta palautteenannossa ongelmaksi muodostuu, että läheskään aina ei uskalleta antaa rakentavaa palautetta ja palaute jää tällöin pintapuoliseksi. Useissa vastauksissa käsiteltiin anonymiteettia, joka saattaisi lisätä uskallusta antaa palautteen saajalle esimerkiksi kehitysehdotuksia. Vastauksissa mainittiin myös rakentavan palautteen puute, koska palautetta pyydetään kollegoilta, moni ei uskalla laittaa niihin rakentavaa palautetta.

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, millainen palautetyökalu tukisi parhaiten palautteen antamista ja pyytämistä. Kysymykseen vastasi 39 vastaajaa. Vastausten perusteella muodostui kolme pääteemaa, joita vastaukset pääasiassa käsitelivät. Muodostetut teemat on esitelty taulukossa 6.

Taulukko 6. Kyselytutkimuksen perusteella muodostetut teemat kysymykseen ”millainen palautetyökalu mielestäsi tukisi parhaiten palautteen antamista ja saamista?”

| teema | n=kappalemäärä |
|---|----------------|
| Nopea ja helppokäyttöinen työkalu | n=18 kpl |
| Suullisen vuorovaikutuksen merkitys ja palautekulttuurin kehittäminen | n=7kpl |
| Nykyinen palautetyökalu x on toimiva | n=5kpl |

Palautetyökalulta toivottiin lukuisia kertoja erityisesti helppoutta ja nopeutta. Palautetta haluttaisiin antaa työn ohessa ja sen antamisen muistaisi helpommin, kun sille olisi sitä tukeva työkalu. Useissa vastauksissa ehdotettiin palautetyökalun integroimista jo olemassa oleviin työkaluihin, jolloin se linkittyisi paremmin päivittäiseen työhön. Palautetyökalun toivotaan olevan visuaalisempi kuin nykyisen järjestelmän ja palautetta pyydetessä työkalun pitäisi olla monipuolisempi sisältäen esimerkiksi visuaalisia elementtejä, arviointiasteikon, hymiöiden tai peukutusten käytön mahdollistamisen. Työkalulta toivottiin muutamissa vastauksissa anonymiteettia, että olisi mahdollista saada myös rakentavaa palautetta omasta työstä. Muutama vastaus käsitteli yhteisen palautejärjestelmän tärkeyttä, kun organisaatiossa työskentelee vuokratyöntekijöitä. Erään vuokratyövoimaa edustavan henkilön vastauksessa toivottiin selkeämpää palauteprosessia, koska nykyinen malli koettiin epäselvänä.

Mutta ideoita työkalusta: - nopea ja helppo tapa jättää palaute päivittäisen toimien yhteydessä, silloin kun sinulla on fiilis kohtaamisesta vielä mielessäsi. Esim. alkuun vaikka positiivisen palautteen anto mahdollisuus. - kelluva kuvake, joka olisi aina läsnä, palaute järjestelmä ehdottelee eri tilanteissa, että anna palautetta. (Vastaaja 30.)

Palautteen antamisessa joku peukutustyökalu niin kuin on esim. Teamsissa, että voisi esim. hyvin tehdyn työn yhteydessä jotenkin heti siinä samassa hetkessä ja tilanteessa peukuttaa hyvin onnistunutta suoritusta sekä mahdollisesti antaa myöskin kirjallista palautetta. (Vastaaja 23.)

En ole vielä nähnyt yhtään hyvää työkalua. Esim. palautetyökalu x on kovin 'kliininen', mielellään näkisin jonkin innostavamman ja inhimillisemmän työkalun, jossa olisi mainittu riittävästi eri osa-alueita, joita voi arvioida ja joista palautteen antaja voi valita sillä hetkellä 'mielen päällä' olevat osa-alueet. (Vastaaaja 38.)

Vastaaajista seitsemän kirjoitti teemasta ”suullinen vuorovaikutus ja palautekulttuurin kehittäminen”, joissa painotettiin suullisen palautteenannon merkitystä ja kohtaamisia kasvokkain sekä panostamista yrityksen palautekulttuurin kehittämiseen. Vastauksissa kävi ilmi, että vastaaajat ajattelivat, ettei itse palautetyökalu ole palautteenannossa ydin asia, vaan se, että palautetta annetaan ja saadaan. Palautekulttuurin kehittäminen ja siinä kannustaminen koettiin olevan avainasemassa palautteen lisäämiseksi. Kolmantena teemana oli nykyisen palautetyökalun toimivuus, josta kirjoitti viisi ihmistä. Olemassa oleva työkalu riitti näille vastaaajille, mutta palautekysymyksiä haluttaisiin muokata omaan suuhun ja palautteen kohteena olevan asian selvittämiseen paremmin.

Työkalussa ei ole nyt mitään vikaa, mutta kysymykset voisi olla tarkempia, jotta vastaaajan olisi helpompi mieltää mihin palautetta halutaan eikä olisi vain yleinen palaute kohdistumatta johonkin tapahtumaan. Toki kysymyksiä sinne saa itsekkin tehtyä, mutta joskus se vie aikaa keksiä kysymyksiä, mutta jos olisi valikko mistä erilaisia kysymyksiä valita omaan palautekyselyyn niin se helpottaisi. (Vastaaaja 36.)

Avoimessa kysymyksessä numero 6 kysyttiin jatkuvan palautteen käsitteen ymmärtämisestä sillä OP Ryhmän uuden, ketterän toimintamallin mukaisesti palautteenannon tulee olla jatkuva prosessi osana suorituksen johtamista ja osaamisen kehittämistä. Kysymykseen vastasi 42 henkilöä. Tässä kysymyksessä haluttiin selvittää, miten jatkuvan palautteen käsite ymmärretään asiantuntijaorganisaatioissa.

Kaikki kysymykseen vastanneet ymmärsivät jatkuvan palautteen käsitteen suhteellisen samalla tavalla. Osa kirjoitti jatkuvasta palautteesta tarkemmin esimerkkejä käytännön työelämän tilanteista. Vastauksissa toistuivat kuitenkin palautteen säännöllisyys ja ajankohtaisuus, työn ohessa annettava palaute

esimerkiksi projektien ja yhteistyön aikana ja loputtua sekä avoimuuden merkitys. Vastaajien mukaan jatkuva palaute ei ole määrämuotoista, byrokratiaan tai pakkoon perustuvaa, kerran tai kaksi vuodessa pyydettyä palautetta eikä sen tulisi olla sidottuna tavoitteisiin, vaan itsensä kehittämiseen. Jatkuva palaute oli lähes kaikille tuttu käsite ja vastaajat pohtivat sen toteutumista käytännön tasolla kohdeorganisaatiossa useissa vastauksissa.

Työn ohessa saatua palautetta, ei odoteta määrättyä ajankohtaa, vaan palautetta annetaan, kun siihen on aihetta (suuntaan tai toiseen).
(Vastaaja 41.)

Palautteen pyytämisen ja antamisen tulisi integroitua arkiseen tekemiseen eikä olla pistemäistä kerran tai kahdesti vuodessa tapahtumaa tulospalkkiolle pakollista kysymistä ja palautteen saamista.
(Vastaaja 36.)

Siihen tulisi tähdätä, että palautetta voi antaa jatkuvasti. Esim. jos työkalu x on ainoa palauteväylä niin se ei palvele ketään. Nykyisessä työelämässä työtilanteet muuttuvat viikoittain, joten työyhteisössä tulisi saada jatkuvaa palautetta. (Vastaaja 22.)

Minusta se on työssä ja arjessa annettavaa palautetta esim. jonkin isomman lanseerauksen tai korjaustoimenpiteen jälkeen. Samalla arjessa tulisi helpommin sanottua, jos huomataan puutteita osaamisessa tmv. Toisin kuin niitä ei muista, jos kerran 6kk annetaan palaute. (Vastaaja 38.)

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin OP:n palautekulttuurin vahvuuksista ja heikkouksista nykytilan selvittämiseksi. Kysymykseen vastasi 43 vastaajaa. Vastaukset jaoteltiin neljään teemaan, joita suurin osa vastauksista käsitteli. Muodostetut teemat kysymykseen on esitelty taulukossa 7.

Taulukko 7. Kyselytutkimuksen pohjalta muodostetut teemat kysymykseen ”miten näet OP:n palautekulttuurin tällä hetkellä?”

| teema | n=kappalemäärä |
|--|----------------|
| Palautteen sitominen määrämuotoisuuteen ja tavoitteisiin | n=11 |
| OP Ryhmässä palautekulttuurin rakentumisen suunta on oikea | n=10 |
| Palautekulttuurissa on kehitettävää | n=8 |
| Palauteprosessien johtaminen puuttuu | n=6 |

Eniten vastaajat käsittelivät teemaa ”palautteen sitominen määrämuotoisuuteen ja tavoitteisiin”, jossa vastaajat kirjoittivat palautekulttuurin olevan liian muodollista ja sidottua esimiehen vuosikellon mukaisiin toimenpiteisiin, kuten osaamiskeskusteluihin. Palautteen antaminen koetaan vastausten mukaan pakolliseksi osaksi vuosittaista arviointia, eikä sen koeta olevan jatkuvaa ja päivittäiseen työhön liittyvää.

Vaikka jokainen meistä arvostaa palautetta ja haluaa sitä saada, palautteen pyytäminen ajoittuu tällä kaikilla samaan ajankohtaan ja sitä pyydetään samanlaisilla saatesanoilla. Palautetta pyydetään myös liian usein. Työskentelemme paljon samojen ihmisten kanssa, palautteen pyytäminen muutamia kertoja vuodessa samoilta ihmisiltä tuntuu väkinäiseltä. (Vastaaja 30.)

Painottuu enemmän tuohon muuhun kuin itsensä kehittämisen ja kulttuurin parantamiseen vaan taustalla olevaan pakollisuuteen tai kannustimeen. Koska palaute menee myös esimiehelle, annetaan sitä sen tiedostaen muille ja ehkä parempaa ja avoimempaa palautetta saisi, jos sillä ei olisi vaikutusta esim. tulospalkkioon tai muuhun kannustimeen. Tai ainakin palaute katsottaisiin esimiehen kanssa muutoin kuin mittarina työssä suoriutumisesta, jolloin kaikki negatiivinen/rakentava palaute ahdistaa. (Vastaaja 38.)

Kuitenkin 10 vastaajaa kirjoitti, että suunta on OP:ssa oikea palautekulttuurin parantamiseksi. Useassa vastauksessa pohdittiin uuden työskentelytavan vaikutusta palautekulttuurin edistäjänä ja koettiin, että innostusta toimia uudella

tavalla löytyy organisaatiosta. Yleisellä tasolla palautteenantamiseen kannustetaan, mutta systemaattinen palautekulttuurin johtaminen puuttuu. Eri puolilla organisaatiota on vaihtelevasti tuotu esiin palauteprosessien tärkeyttä. Kahdeksan vastaajaa kirjoitti teemasta ”palautekulttuurissa on kehitettävää” ja vastauksista käy ilmi, että OP:ssa koetaan olevan ”jonkunlainen” prosessi palautteen antamiseen ja saamiseen, mutta sitä ei ole integroitu päivittäiseen työhön. Palauteprosessien johtamisesta kirjoitettiin, että teoriassa organisaatiossa on palautekäytännöt, mutta prosessi ei ole systemaattisesti johdettu, jolloin sen saattaminen käytäntöön ei onnistu. Viimeinen teema muodostui palauteprosessien johtamisen puuttumisesta, jota käsitteli 6 ihmistä vastauksissa. Haasteeksi vastauksissa mainittiin suuri organisaatio, jonka vuoksi useampi vastaaja mietti esimerkiksi sitä, tietääkö esimies, mitä työtä vastaaja käytännössä tekee. Vastauksissa mainittiin heikkoutena, että tiimien jäsenet tulevat eri organisaatioista, joilla voi olla erilaiset ohjeet ja käytännöt palauteprosessiin.

Avoimessa kysymyksessä numero 8 vastaajia pyydettiin antamaan kehitysehdotuksia OP:n palautekulttuurin kehittämiseksi. Kysymykseen vastasi 38 vastaajaa. Vastaukset jaettiin sisällön mukaan kolmeen pääteemaan. Muodostetut teemat on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Kyselytutkimuksen vastausten pohjalta muodostetut teemat kysymykseen ”millaisia kehitysehdotuksia sinulla on OP:n palautekulttuurin kehittämiseksi?”

teema **n=kappalemäärä**

| | |
|---|------|
| Palautekulttuuriin liittyvät kehitysideat | n=16 |
| Palautetyökaluun liittyvät ominaisuudet | n=9 |
| Palautetaitokoulutus | n=6 |

Kehitysehdotuksissa eniten esiin noussut teema oli palautekulttuuriin liittyvät kehitysehdotukset. Vastauksissa käsiteltiin avoimuuden merkitystä

palautekulttuurin edistämiseksi, joka voi madaltaa kynnystä palautteen antamiseen kollegoille. Useissa vastauksissa käsiteltiin palautekulttuuria tiimin näkökulmasta, että palaute tulisi olla osa tiimityöskentelyä eikä niinkään olla erillinen oma prosessinsa. Palautetta pitäisi käsitellä tiimeissä säännöllisesti ja se edellyttää, että tiimeissä on ymmärretty palautteen merkitys ja luotu prosessi palautteen antamiseen ja saamiseen. Palautekulttuurilta toivotaan vastauksissa säännöllisyyttä, matalampaa kynnystä palautteenantoon sekä vuorovaikutteisuutta.

Enemmän tiimin sisäistä palautteenantoa. Enemmän vuorovaikutusta palautteen antoon mieluummin kuin sovelluksen kautta. (Vastaaja 21.)

Avoimempaan arkisessa työssä annettavaan palautteeseen tulisi kannustaa enemmän. Kirjallista palautetta on hyvä voida antaa, koska se voi joskus olla helpompaa antajalle. Kuitenkin suullisesti ja matalalla kynnyksellä annettavaa palautetta, etenkin kehuja ja tsemppausta olisi erittäin tärkeää kannustaa antamaan toisille. Meitä ei todellakaan koskaan kehua ja kannusteta liikaa! (Vastaaja 32.)

Vastaajista 9 henkilöä käsitteli vastauksissa palautetyökaluun liittyviä ominaisuuksia, jotka tukisivat organisaatiota palautekulttuurin kehittymisessä. Konkreettisia ideoita oli runsaasti. Palautetyökalulta toivottiin helppokäyttöisyyttä ja nopeasti saatavilla olevaa työkalua, joka soveltuu myös ex-tempore palautteen antamiseen. Toinen useasti vastauksissa toistunut tarve on yhtenäistää vuokratyövoiman ja ryhmän sisäisten työntekijöiden palauteprosessi, jotta palautteenanto ja saaminen onnistuu puolin ja toisin. Rakentavan palautteen antaminen koettiin tutkimuksen mukaan haasteellisena ja siihen ideoitiin esimerkiksi mallipohjaa kysymyksistä, jotka johdattelisivat antamaan myös kehittävää palautetta tai anonymiteettia, jolloin kynnys antaa rakentavaa palautetta voisi madaltua.

Rakentavan palautteen antamiseen olisi varmaan luotava malli/lomake (esim. täydennä lause -tyyppinen tai muu, konsulttiyrityksissä on näihin hyviä esimerkkejä), jolloin palautteen antajaa helpotetaan rakentavan palautteen antamiseen. (Vastaaja 4.)

Anonyymin palautteen anto mahdollisuus, ehkä silloin saisi paremmin kehittävää palautetta. (Vastaja 35.)

Tarjottaisiin mahdollisuus tuoda esiin kollegoiden vahvuuksia ja taitoja LinkedIn-tyyliin. (Vastaja 9.)

Tiimeille annettavat palautekanavat puuttuvat tai jokaisella tiimillä vähän omanlaisensa. Vrt. jollain tiimeillä käytössä palautelomake sidosryhmille. Toisilla ei mitään. (Vastaja 15.)

Toivoisin, että palautteen antaminen/saaminen olisi mahdollista jonkin työkalun avulla myös ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta. (Vastaja 2.)

Nopea, helppo, anonyyminä täytetty. (Vastaja 5.)

Ei veloiteta työntekijöitä pyytämään palautetta palautetyökalu x:n kautta tiettyinä aikoina vuodessa, vaan pyydetään tuomaan esimiehen kanssa käytäviin keskusteluihin mukaan esimerkiksi nostoja palautteista, joita on arjessa saanut. Järjestelmä x tukee prosessia, mutta ei sido palautteen antamista sinne. (Vastaja 25.)

Vastajista 6 kpl käsitteli vastauksissa kiinnostusta ja tarvetta oppia ja kehittää omia palautetaitoja. Koulutukselle ja/tai palautetaitovalmennuksille koettiin kyselyn pohjalta tarvetta. Vastauksissa mainittiin, että koulutuksen olisi hyvä tukea erityisesti rakentavan palautteen antamisen ja saamisen kehittymistä.

Voisiko sitä koulutusta järjestää, jossa saisi harjoitella ihan käytännössä? (Vastaja 3.)

Koulutus voisi olla hyvä ja ehkä tiimikohtainen läpikäynti, koska kaikilla tiimeillä ei ole samanlaiset valmiudet. (Vastaja 10.)

6.3 Nykytila-analyysi

Kyselytutkimuksen pohjalta laadittiin nykytila-analyysi, millainen OP Ryhmän palautekulttuuri on tällä hetkellä erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Tuloksista käy ilmi, että tutkimuksen kohderyhmään kuuluneet asiantuntijat kokivat, että tiimeissä on jo tällä hetkellä suhteellisen hyvä avoimuuteen ja luottamukseen perustuva vuorovaikutuskulttuuri tiimin eri asiantuntijoiden välillä. Asiantuntijat kertoivat saavansa palautetta keskimäärin kuukausittain työstänsä ja useimmiten palautetta saadaan kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä. Palautteen

antotavasta kysyttäessä yli puolet vastaajista haluaa saada palautetta suullisesti kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä ja kolmasosa kirjallisesti. Asiantuntijoista suurin osa koki tarvitsevan vielä harjoittelua palautteen antamiseksi muille ja suurin osa oli halukas ja kiinnostunut kehittämään palautetaitoja valmennuksien tai koulutuksen avulla.

OP:n palautekulttuurin haasteina tällä hetkellä koettiin palauteprosessien systemaattisen johtamisen puuttuminen ja jalkautus käytännön työhön. Asiantuntijat kertoivat palauteprosessin olevan liian sidottu johtamisen vuosikellon ympärille sekä määrämuotoiseen palautteen keräämiseen. Palauteprosessin koettiin olevan erillinen oma prosessinsa organisaatiossa. Nykyistä palautetyökalua pidettiin osin sopivana palautteen antamiseen ja saamiseen, mutta paljon tuli toiveita uudesta ja kehittyneemmästä työkalusta, joka tukisi jatkuvan palautteen antamista päivittäisen työn ohella. Palautetyökalun kehitysehdotuksien lisäksi vastaajista osa painotti yleisesti organisaation palautekulttuurin kehittämiseen liittyviä asioita ja suullisen vuorovaikutuksen tärkeyttä palauteprosessissa. OP:n uusi itseohjautuvuuteen perustuva työskentelytavan vaikutus palautekulttuurin kehittymiseen mainittiin useissa vastauksissa ja suunnan todettiin olevan innostunut ja oikea.

Kyselyyn vastaajista vajaa kolmannes työskenteli vuokratyövoimana kohdeorganisaatiossa. Heidän vastauksistaan käy ilmi, että OP:n palauteprosessia ei koettu selkeäksi eikä kaikilla vuokratyövoimana työskentelevillä ollut tietoa, miten ja milloin palautetta tulisi pyytää. Usea kyselyyn vastannut vuokratyöntekijä ei ollut vielä käyttänyt nykyistä OP Ryhmän palautteenantotyökalua. Tämä selittyy sillä, että yli puolet kyselyyn vastanneista vuokratyöntekijöistä oli työskennellyt ryhmässä 0-4 vuotta. Osa vastaajista voi siten olla vasta lähiaikoina aloittanut työskentelyn ryhmässä eikä palauteprosessi ollut vielä lainkaan tiedossa kyselytutkimukseen vastatessa. Palauteprosesseilta vuokratyövoiman osalta toivottiin selkeyttä ja yhtenäisyyttä OP:n omien työntekijöiden kanssa, että palautetta voidaan antaa ja saada puolin ja toisin saman työvälineen avulla. Käytännön työn kannalta ei pitäisi olla eroa,

työskenteleekö ryhmässä vuokratyöntekijänä vai sisäisenä työntekijänä, joten suorituksen johtamisen prosessit ja käytännöt tulisivat olla samanlaiset kaikille.

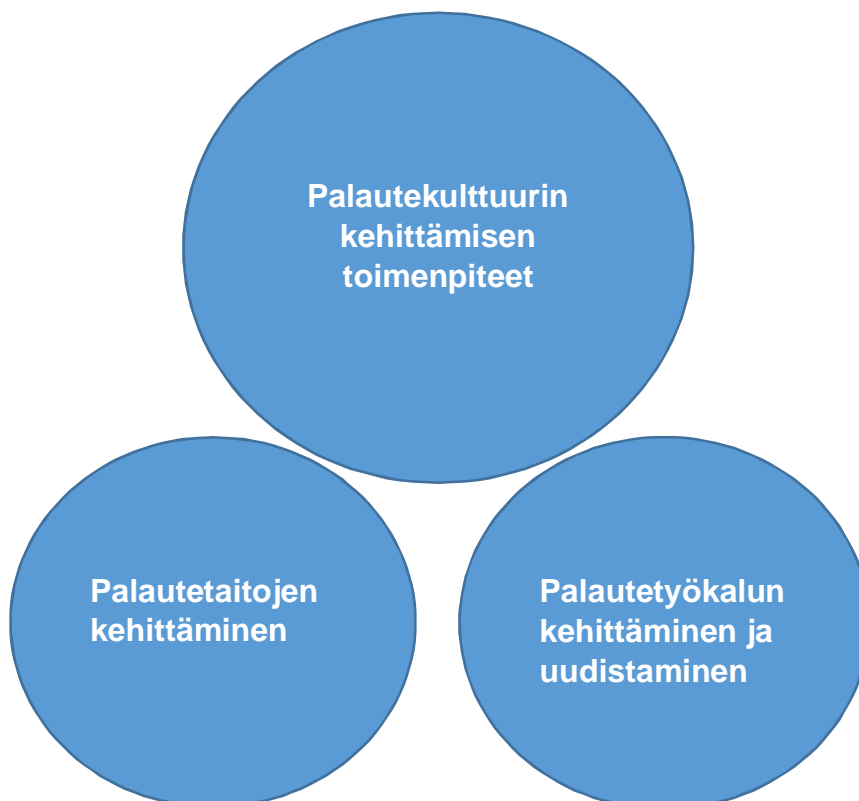
Asiantuntijoiden palautetaidoista kysyttäessä, erityisesti positiivisen palautteen antaminen koettiin helpoksi ja mukavasti. Palautetta oli helpompi antaa kollegalle, jos palautteenantaja tuntee palautteen saajan ja tietää hänen työnkuvastansa. Myös pienistä asioista palautteen antaminen koettiin helpoksi, kuten kiitoksen sanominen onnistuneesta työstä. Palautteen vastaanottotaito koettiin enimmäkseen suhteellisen hyväksi, kuitenkin usealle asiantuntijalle rakentavan palautteen vastaanottaminen oli heidän omasta mielestään haasteellista. Rakentavan palautteen antamisen haasteellisuutta kuvattiin monissa eri tutkimuksen kohdissa ja yleisesti ottaen se koetaan melko vaikeana. Syitä siihen olivat muun muassa pelko, miten palautteen saaja ottaa vastaan rakentavan palautteen. Useat pohtivat, ovatko he ”oikeutettuja” antamaan rakentavaa palautetta kollegalle eivätkä he halua saada ”hankalan” työkaverin roolia sen takia. Rakentavaa palautetta saatiin asiantuntijoiden mukaan vähän, joko sitä ei uskalleta antaa kollegoille tai rakentavan palautteen merkitystä kehittymisen kannalta ei ole tuotu tarpeeksi esille organisaatiossa. Osa vastaajista toivoi mahdollisuutta antaa palautetta anonyyminä, jolloin rakentavan palautteen määrää voisi mahdollisesti lisätä.

Suurin osa kyselyyn vastanneista ymmärsi jatkuvan palautteen -käsitteen melko samanlaisena. Jatkuva palaute tarkoitti suurimmalle osalle säännöllisesti annettavaa palautetta, jota annetaan kollegoille jokapäiväisen työn ohella ajankohtaisista asioista. Kohdeorganisaatiossa koettiin, ettei jatkuva palaute vielä ole sisäistynyt osaksi organisaation toimintaa. Palauteprosessien kehittyminen isossa organisaatiossa vie aikaa ja organisaation muutosmatka on vielä suhteellinen alussa, joten oppiminen ja muutosten sisäistäminen osaksi uutta tapaa toimia on pitkä prosessi.

7 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset

7.1 Kehitysehdotuksien esittely

Opinnäytetyön tavoite on esittää nykytila-analyysin pohjalta kehitysehdotuksia kohdeorganisaation palautekulttuurin kehittämiseksi ja luoda asiantuntijan palauteprosessista malli, joka tukee itseohjautuvaa ja ketterää työskentelytapaa OP Ryhmässä. Kehitysehdotuksia tuli runsaasti kyselytutkimuksen perusteella. Aihioita palauteprossien kehittämiseen asiantuntijaorganisaatiossa nousi esiin kirjallisuuskatsauksen ja kyselytutkimuksen tulosten pohjalta. Kehitysaihiot voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen (kuvio 9). Kattoteema on palautekulttuurin kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet ja alateemat henkilöstön palautetaitojen edistäminen ja palautetyökalun uudistus- ja kehitystyö.



Kuvio 9. Toimenpiteet ylätasolla palauteprossien kehittämiseksi asiantuntijaorganisaatioissa.

Palautetaitojen kehittäminen

Suurin osa kyselyyn vastaajista ei ollut aiemmin ottanut osaa palautetaitokoulutuksiin ja tuloksista nousi esiin, että suurin osa oli halukkaita kehittämään koulutuksen avulla osaamistaan erityisesti rakentavan palautteen antamisen osalta, jota koettiin saatavan hyvin vähän tällä hetkellä. Asiantuntijatyössä vaaditaan osaamista itsereflektioon ja kykyä antaa palautetta, joten kehittämällä yksilötasolla palautteen antamisen ja vastaanottamisen kyvykkyyttä luodaan paremmat edellytykset jatkuvan palautteen sisäistämiseksi ja vertaispalautteen määrän lisäämiseksi. Koulutuksen lisäksi palautetaitojen harjoittelu arkisessa työssä on avainasemassa, että aktiivinen palautekulttuuri juurtuu jatkuvaksi tavaksi toimia.

Koulutusta voi miettiä järjestettäväksi myös yksilötason lisäksi tiimitasolla, jolloin tiimin olemassa olevaa palautekulttuuria voidaan tutkia yksityiskohtaisemmin sekä konkreettisemmin ja sopia tiimin sisällä toimivimmat käytännöt palauteprosessiin. Kirjallisuuskatsauksessa kerrottiin Jari Ranteen kirjan Anna palaa! Käytännön palautetaitokirjasta poimituista käytännön toimenpiteistä, kuinka tiimitason palautekulttuuria on mahdollista edistää:

- Palautteen määrän lisäämiseksi viikoittain tiimin palaverissa käydään läpi menneen viikon arviointi tiimitasolla. Pyydä jokaista tiimiläistä kertomaan positiivinen asia, kehityskohde sekä työhön liittyvä parannusidea.
- Tiimitasolla palautteenanto -ja vastaanottotaitojen kehittäminen ja panostaminen henkilökohtaisen palautteen kehittämiseksi, että

vertaispalautetta uskallettaisiin antaa enemmän (suunnittelupäivä/kehittämispäivä/koulutuspäivä).

- Palautteen kerääminen esimerkiksi tiimin palaverin yhteydessä: Palautetta kerätään kirjallisesti, paperi jaetaan kolmeen sarakkeeseen: positiivista/hyvää, kehitettäviä asioita sekä myönteinen loppuyhteenveto. Kukin tiimiläinen kirjoittaa paperiin oman nimensä ja paperit laitetaan kiertämään jokaisella tiimiläisellä. Jokainen saa täten henkilökohtaista palautetta ja voi tutustua siihen ja kommentoida ja tarkentaa asioita. Lopuksi tiimiläiset voivat kertoa vastasiko palaute sitä käsitetyistä, mikä heillä itsellään oli omasta työstä. (Ranne 2006, 238-242.)

Tiimissä palauteprosessien kehittymisen tukena voisi toimia Enterprise Agile-toimintamallin mukaiset valmentajat (agile-coach). Tiimin sisälle voi olla muodostunut jo tietynlaiset käytänteet palautteenantoon, mutta ”ulkopuolisen” tuen avulla niitä voidaan hyödyntää enemmän ja viedä käytännön tasolle. Agile coach olisi myös mahdollisesti oikea taho järjestämään valmennuksia palautetaidoista sekä ohjaamaan käytännössä harjoittelua tiimi- sekä yksilötasolla.

Palautetyökalun kehittäminen

Kohdeorganisaatio käyttää järjestelmää x palautetyökaluna, jonka kautta asiantuntijat ohjeistetaan pyytämään palautetta kollegoilta sekä vastaamaan kollegoilta tulleisiin palautepyyntöihin. Vuokratyövoimana työskentelevillä on mahdollista ainoastaan vastata saatuihin palautepyyntöihin, eivätkö he itse voi pyytää palautetta nykyisen työkalun kautta. Nykyinen ohjeistus on pyytää palautetta vähintään kaksi kertaa vuodessa ennen esimiehen kanssa käytäviä kehitys-, osaamis- tai sparrauskeskusteluita. Työkalulla on mahdollista antaa kirjallista palautetta, milloin tahansa, mutta tämän hetken tiedon mukaan harva työntekijä antaa palautetta muutoin kuin pakollisina pidettyjen palautekierrosten aikana. Asiantuntijoille tehdyn kyselyn mukaan palautetyökalua tulisi uudistaa ja kehittää, että se tukisi itseohjautuvaa ja ketterää tapaa tehdä töitä sekä saada

jatkuvaa palautetta kehittymisen tueksi. Palautetyökalusta tuli lukuisia ideoita, kuinka sitä pitäisi kehittää vastaamaan tämän päivän tarpeita. Työkalun tulisi olla:

- avoin ja yhtenäinen kaikille OP Ryhmässä työskenteleville (vuokratyövoima ja ryhmän sisäiset työntekijät)
- monipuolisempi ja visuaalisempi (esim. vapaasti muotoiltavat kysymykset, arviointiasteikot, peukutukset, fiilismittari, hymiöiden käyttö...)
- helppokäyttöinen työarkeen: integroitu olemassa oleviin työkaluihin ja löytyy nopeasti
- rakentavan palautteen lisäämiseksi tukikysymyksiä, jotka johdattelevat miettimään kehitettäviä asioita
- mahdollisuus antaa palautetta nimettömänä
- palautteiden dokumentoinnin ja seurannan tulisi olla helppoa myös pitkällä aikavälillä.

Jatkuvan palautteen merkityksen juurruttamiseksi organisaatioon, palautetyökalun tulee tukea palautteen määrän kasvattamista. Palautteen määrän lisääminen onnistuu työkalun avulla, joka on saatavilla juuri siinä hetkessä, kun työntekijälle nousee ajatus palautteen antamisesta kollegalle. Mikäli työkalu on monen klikkauksen takana ja pahimmillaan sen paikkaa ei tiedetä, voi moni palaute jäädä antamatta. Vaikkakin palautetyökalu on vain yksi palautteenantamisen muoto, isossa organisaatiossa kirjallinen palaute tukee muuta palautetta. Aktivoimalla henkilöstö antamaan palautetta työkalun kautta pienistäkin positiivisista kokemuksista tai kehittämistarpeista voi kasvattaa työntekijäkokemusta ja sitä kautta ammatillista itsetuntemusta. Kuten tämän opinnäytetyön tutkimus ja kirjallisuuskatsaus kertoi, palautetta saadaan aivan liian vähän ja erityisesti vastauksissa korostui rakentavan palautteen puute kohdeorganisaatiossa.

Palautekulttuurin kehittäminen

Palautekulttuurin kehittäminen on laaja käsite, mutta tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että palautetyökalun kehittämis- ja uudistustyö ja palautetaitokoulutuksien järjestäminen eivät yksin riitä palautekulttuurin kehittämiseen. Tärkein asia palautekulttuurin kehittämisessä on organisaation johdon ja koko henkilöstön sitouttaminen sen edistämiseksi. Palautekulttuurin merkitys tulee sisäistää ja henkilöstölle tulee kertoa, miksi palautteen antaminen ja saaminen on merkityksellistä. Kehittäminen tulee siten aloittaa asian tärkeyden esiintuomisella koko organisaatiossa. Palautetyökalun kehitystyö ja henkilökunnan palautetaitojen kehittäminen eivät yksin auta esimerkiksi palautteen määrän lisäämisessä ja rakentavan palautteen tärkeyden ymmärtämisessä. Henkilöstön pitää ymmärtää, miksi palautetta annetaan, mikä merkitys saadulla palautteella on yksilölle ja mitä henkilöltä odotetaan palauteprosessien kehittämiseksi. Palautetyökalun ja palautetaitojen kehityksen lisäksi palautekulttuurin kehittämiseen tulee panostaa enemmän, että palauteprosessit olisivat selkeitä ja yhdenmukaisia. Lisäksi palautteenantamisen tulisi olla OP Ryhmän itseohjautuvan ja ketterän toimintavan mukaisesti jatkuvuuteen perustuvaa ja palauteprosesseja tulisi johtaa systemaattisesti organisaatiossa. Palautekulttuurin edistämiseksi toimenpiteitä ovat:

- palautetaitokoulutuksien järjestäminen
- palautetyökalun uudistustyö ja kehitys
- Palauteprosessien tavoitteiden kirkastaminen ja esille nostaminen sekä jalkauttaminen organisaatioon
- palauteprosessien johtaminen ja vastuut päivittäisessä työssä (Agile-mallin roolit ja tehtävänkuvat)
- palauteprosessien yhtenäistäminen ulkoisille ja sisäisille työntekijöille
- rakentavan palautteen antamisen tukeminen ja määrän kasvattaminen
- tiimikohtaisen palauteprosessin selkeyttäminen ja palautteen lisääminen tiimityössä

- avoimuuden ja luottamuksen merkityksen korostaminen ja edistäminen tiimityössä
- jatkuvan palautteen merkityksen korostaminen ja ymmärrys, mitä työntekijältä odotetaan
- mietintä, kannattaako palaute sitoa osaksi yksilön tavoitteita (voi vääristää palautekulttuuria ja vähentää rakentavan palautteen antamista).
- yhtenevä ohjeistus palautteiden seurantaan ja dokumentointiin
- palautekanava esimiehille ja johdolle annettavaan palautteeseen (kannustetaan ja rohkaistaan antamaan palautetta roolista riippumatta).

7.2 Palauteprosessin malli asiantuntijatyöhön

Opinnäytetyön toisena tavoitteena kehitysehdotusten lisäksi on luoda malli palautteenantoon asiantuntijaorganisaatiossa. Malli on luotu opinnäytetyön tutkimuksen kohdeorganisaatioon, jossa työskennellään Enterprise Agile -toimintamallin mukaisessa itseohjautuvassa työskentelytavassa asiantuntijoista koostuvissa moniosaajatiimeissä. Kuviossa 10 on kuvattu prosessimallinnus asiantuntijan palauteprosessista ja tekstiosuudessa avataan pääprosessien sisällöt ja tavoitteet.



Kuvio 10. Asiantuntijan palauteprosessin mallinnus.

1. Palautteen antamisen ja saamisen merkityksen korostaminen, esiintuominen ja jalkautus organisaatiossa

Asiantuntijatyössä palauteprosessi lähtee liikkeelle palautteen antamisen ja saamisen merkityksen ymmärryksestä. OP Ryhmässä uusi itseohjautuva työskentelytapa on muuttanut organisaation palauteprosesseja siten, että palautetta ei saada pääsääntöisesti ainoastaan omalta esimieheltä, vaan korostetaan vertaispalautteen tärkeyttä asiantuntijatasolla työskennellessä. Kehityskeskustelut varsinaisessa muodossaan ovat poistuneet ja tilalla on sparraus- ja osaamiskeskustelut esimiehen kanssa, joissa käydään läpi työssä suoriutumista, osaamista ja kehittämistarpeita valmentavassa hengessä.

Työskentelytavan muutos ohjaa ihmiset toimimaan itseohjautuvasti ja esimiehen rooli on muuttunut valmentavaan suuntaan. Palautekulttuuri ja organisaation palautekäytännöt tulee jalkauttaa käytännön tasolla organisaation sisällä. Työntekijät sitoutetaan mukaan aktiiviseen vuorovaikutuskulttuuriin ja palautekäytännöt ohjeistetaan heille siten, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Palautekulttuurin kehittymisen ja muotoutumisen vaiheessa aktiivisesti asian esiintuominen organisaatiotasolla auttaa käytännön jalkautusta ja integroitumista arkeen.

2. Palautteen aktiivinen kerääminen kollegoilta ja muilta sidosryhmiltä läpi vuoden

Palautteen kerääminen ja saaminen edellyttää omaa aktiivisuutta pyytää palautetta. Asiantuntijatyössä työ voi koostua erilaisista projekteista tai hankkeista, joiden aikana ja päätteeksi on tärkeä saada projektiryhmän jäseniltä palautetta. Palautteen kerääminen voi tuntua aluksi haasteelliselta, mutta harjoittelun avulla siitä tulee luonnollinen osa omaa työskentelyä.

3. Palautteen antaminen kollegoille

Asiantuntijatyö edellyttää ymmärrystä oman työn reflektoinnin tärkeydestä ja palautteen saamisesta. Asiantuntijan tulee antaa palautetta aktiivisesti kollegoille myös pyytämättä, palaute voi olla suullista tai kirjallista ja sen tarkoitus on auttaa kollegaa kehittymään työssään. Myös pienistä asioista palautteen antaminen, kuten hyvästä suorituksesta kiittäminen, on merkittävää palautekulttuurin kehittymisen kannalta. Kohdeorganisaatiossa on tarve lisätä rakentavan ja kehittävän palautteen määrää, joten sen antamisen opettelu on asiantuntijatyössä hyvä sisäistää.

4. Tiimityössä palaute osaksi päivittäistä työtä, parhaista palautekäytännöistä sopiminen yhdessä

Asiantuntijat työskentelevät kohdeorganisaatiossa moniosaaja-tiimeissä, jossa palautteen antamisen ja saamisen tulisi edistää yhteistyötä ja luottamusta henkilöiden välillä. Palauteprosesseista tulee sopia tiimin sisällä, mitkä ovat käytännön toimenpiteet palautteen antamiseen ja saamiseen. Tiimin tulisi pystyä yhdessä kehittämään myös omaa toimintaansa ja kehittymistä varten tarvitaan palautetta muilta, esimerkiksi sidosryhmiltä.

5. Esimiehen kanssa palautteiden läpikäynti ja analysoiminen oman työn kannalta noin kaksi kertaa vuodessa osaamis- ja/tai sparrauskeskustelujen yhteydessä

Osana suorituksen johtamista kerättyjä ja saatuja palautteita käydään läpi esimiehen kanssa kaksi kertaa vuodessa osaamis- ja/tai sparrauskeskusteluiden yhteydessä. Asiantuntija koostaa eri kanavista saamansa palautteet yhteen, joita esimiehen kanssa käydään läpi.

6. Osaamis- ja/tai sparrauskeskusteluiden pohjalta osaamisen kehittämisen toimenpiteiden suunnittelu ja seuranta sekä asiantuntijan palautetaitojen kehittäminen

Esimiehen kanssa läpikäydyt palautteet nostavat esiin mahdollisia kehityskohteita asiantuntijan työssä osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Asiantuntija ja esimies yhdessä suunnittelevat toimenpiteet ja keinot, kuinka asiantuntijan osaamista ylläpidetään tai kehitetään. Tärkeä osa osaamisen kehittämisen prosessia on seurata kehittymistä, ettei palautteiden avulla esiintuodut kehityskohteet jää abstraktille tasolle ”pitäisi tehdä”. Lisäksi asiantuntijan palauteprosessissa jatkuvana osana on palautetaitojen

kehittäminen ja ylläpito, että organisaation määrittämä jatkuvan palautteen periaate voi kehittyä.

Asiantuntijatyön palauteprosessit muodostavat prosessikehän, jossa vaiheet seuraavat toisiaan noin puolen vuoden sykleissä. Palauteprosessi organisaatiossa on syytä kuvata auki ja kirjata vaatimukset, mitä asiantuntijalta odotetaan. Kuten kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi, moni koki kohdeorganisaation palauteprosessin hieman sekavana ja erillisenä osana päivittäisestä työstä. Tätä vasten peilaten palauteprosessin johtamiselta tulee odottaa pelisääntöjä ja selkeät ohjeistukset, kuinka isossa organisaatiossa toimitaan palautteiden keräämisen, antamisen ja seurannan suhteen. Asiantuntijan palauteprosessin mallinnuksessa (kuvio 10) kuvataan prosessin keskiössä oleviksi tekijöiksi säännöllisyyden, jatkuvuuden, itsensä johtamisen - taidon sekä avoimuuden. Kaikkia mallissa olevia vaiheita ohjaa säännöllisyys ja jatkuvuus. Tällä tarkoitetaan, että kaikki vaiheet toistuvat uudelleen sykleissä ja ne tulee huomioida työssä ympäri vuoden. Itsensä johtamisen -taidot ja avoimuus työssä antaa hyvät edellytykset yksilö- ja tiimitason palautekäytäntöjen vakiinnuttamiseksi osaksi arkista työtä.

7.3 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää palauteprosesseja asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työskentelee runsaasti henkilöitä vastuullisissa sekä itsenäisissä asiantuntijatehtävissä. Aiheen valintaa opinnäytetyöksi ohjasi OP Ryhmässä käynnissä oleva muutosmatka itseohjautuvaksi sekä ketteräksi organisaatioksi, jonka vuoksi myös ryhmän palautekulttuuri on kokenut muutoksia. Tyypillisestä esimiesvetoisesta tiimityöstä on siirrytty itseohjautuvaan tiimityöhön, jonka palauteprosessissa korostuu kollegoilta ja sidosryhmiltä saatava vertaispalaute. Muutos on tapahtunut hiljattain ja vaatii runsaasti uuden opettelua ja uusien toimintatapojen sisäistämistä työntekijöiltä. Opinnäytetyössä tutkittiin OP:n Kehittäminen ja

Teknologiat -organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden kokemuksia ryhmän palauteprosesseista ja -kulttuurista, jonka pohjalta luotiin nykytila-analyysi kuvaamaan organisaation palautekulttuurin nykytilaa asiantuntijatyössä työskentelevien näkökulmasta.

Tutkimuksen keskeisempinä päätelminä voi todeta, että kohdeorganisaatiossa suurin osa asiantuntijoista koki saavansa jo tällä hetkellä palautetta työstänsä useimmiten kollegoiltaan ja ymmärsi vertaispalautteen merkityksen oman ammatillisen kehittymisensä kannalta. OP Ryhmän palautekulttuuria pidettiin yleisesti melko toimivana ja tiimeissä koetaan vuorovaikutuksen ja henkilöiden välisen luottamuksen olevan pääasiassa kunnossa. Olemassa olevia palauteprosesseja organisaatiossa pidettiin kankeina ja byrokraattisena, jolloin palautteen alkuperäinen tarkoitus saattaa kärsiä. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen koettiin haasteellisena ja rakentavaa palautetta saatiin melko vähän kohdeorganisaatiossa.

Kuten kirjallisuuskatsauksessa todettiin rakentavan palautteen antaminen ja saaminen koetaan usein haasteelliseksi, koska palautteen saajan on tuolloin kohdattava puutteitaan. (Surakka & Rantamäki 2013, 115-116.) Sama asia toistui kyselytutkimuksen vastauksissa. Ihmiset miettivät toinen toistensa reaktiota ja suhtautumista rakentavaan palautteeseen ja samalla itse olisi kyettävä kohtaamaan omia kehitystarpeitaan. Jari Ranne toteaa kirjassa Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja, että korjaavan palautteen ydin on sen rakentavuus ja halu auttaa työntekijää kehittymään omassa työssään. (Ranne 2006, 79.) Palautteen ydinajatuksen sisäistäminen ammatillisen kehittymisen välineenä vaatii monilta työntekijöitä vielä työstämistä. Rakentavan palautteen antaminen ja saaminen edellyttää opettelua ja ymmärrystä palautteen tarkoituksen taustalla. Tähän voinee vaikuttaa suomalainen vuorovaikutuskulttuuri, jossa ei ole totuttu palautteen saamiseen liian usein. Moni tutkimukseen vastannut pohti rakentavaa palautetta annettaessa vastapuolen reaktiota palautteeseen ja moni koki, ettei osaa kovin hyvin vastaanottaa rakentavaa palautetta. Tätä osa-aluetta kannattaa yksilön alkaa tutkia itsessään ja yrittää löytyä syitä omille reaktioille palautetaitojen kehittymiseksi. Organisaatiotasolla tulee rohkaista entistä enemmän työntekijöitä kaikenlaisen palautteen antamisessa ja korostaa

rakentavan palautteen tärkeyttä. Koulutus ja ohjaus palautetaitojen kehittämiseksi edistää palautekulttuurin kehittymistä ja palautteen integroimista arkiseen työhön.

Pertti Sydänmaalakan mukaan organisaation oppimisen kannalta katsottuna palautekulttuurin toimivuus ja käytännön palautejärjestelmät auttavat yrityksen uudistumisessa, joka tukee pitkällä aikavälillä mahdollisia muutoksia ja tulevaisuuden haasteita. (Sydänmaalakka 2012, 64-67.) Saatujen tulosten mukaan OP Ryhmässä käytössä oleva palautetyökalu ei tutkimukseen vastaajien mielestä tue uuden toimintavan mukaista jatkuvan palautteen antamista ja saamista. Ryhmän muutosmatka on vielä alkutekijöissä, mutta palautekulttuurin kehittämisen ja kehittymisen kannalta palautteen tärkeyttä tulee nostaa aktiivisemmin esille. Palautetyökalu on yksi palautteen antamisen ja saamisen väline, kuitenkin isossa organisaatiossa työkalu on tärkeässä asemassa palautteen dokumentoimiseksi ja hyödyntämiseksi jatkossa. Kohdeorganisaatiossa tärkeä lyhyen aikavälin kehityskohde on palauteprossien yhdistäminen vuokratyöntekijöiden ja sisäisten työntekijöiden välillä. OP:ssa on linjattu, että vuokratyövoiman työskentelevien osalta päivittäinen suorituksen johtaminen toimii samalla tavalla kuin ryhmän omalla henkilökunnalla (OP Ryhmä Intranet 2020). Tutkimuksen pohjalta kävi ilmi, että vuokratyöntekijöinä työskenteleville organisaation palauteprosessit ja työkalut eivät olleet selkeitä. Lisäksi palauteprosessien yhtenäistäminen sisäisten ja vuokratyövoiman välillä auttaa asiantuntijoiden esimiestä systemaattisessa suorituksen johtamisessa ja samalla palauteprosessien johtaminen tulee helpommaksi.

Kohdeorganisaatiossa työskentelee noin 130 asiantuntijaa, joiden HR-esimiehenä työskentelee yksi henkilö. Kyselytutkimuksessa tuli ilmi ison organisaation haasteina muun muassa esimiehen ja tiimien välinen roolitus, asiantuntijoiden laajasti vaihtelevat tehtäväroolit sekä esimiehen näkyvyys alaisen konkreettiseen työhön. Elisa Juholin kirjoitti kirjassaan, että asiantuntijatyössä työskentelevät odottavat esimieheltä keskustelumahdollisuutta tasaisin väliajoin sekä palautetta omasta työstään. Kehityskeskustelut kerran tai kaksi vuodessa eivät riitä asiantuntijatyössä asioiden läpikäyntiin. (Juholin 2008. 208-211.) Tämän toteutuminen on

haasteellista isossa organisaatiossa. Kyselyyn vastanneista osa kirjoitti, että esimiehen kanssa keskustelut ja sparrailu ovat heille tärkeitä. Kohdeorganisaatiossa on lisäksi muodostettu saman alueen asiantuntijoista niin kutsuttuja ”chaptereita”, joiden tarkoituksena on jakaa kokemuksia ja toimintatapoja asiantuntijuuden kehittämiseksi. Osa asiantuntijoista voi kuitenkin kaivata enemmän henkilökohtaista tukea ja palautetta esimieheltä, osa taas tarvitsee sitä vähemmän. Niiden välille olisi hyvä löytää sopiva tasapaino.

Palauteprosessien johtamisen tulisi olla osa suunniteltua päivittäisjohtamista. Se ei ole erillinen osa päivittäistä työskentelyä, vaan sen avulla voidaan määritellä joka päivä yksilön ja tiimin onnistumiset sekä kehityskohteet. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 82.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan yksi kohdeorganisaation kehityskohteista oli yleisesti palautekulttuurin kehittäminen ja integroiminen päivittäiseen työhön. Tämän hetkiset palauteprosessit koettiin olevan arkisesta työstä erillään olevia prosesseja, joita toteutetaan minimivaatimusten mukaisesti muutaman kerran vuoden aikana. Käynnissä oleva laaja organisaatiomuutos vaatii työntekijöiltä monien asioiden uudelleen opettelua ja sisäistämistä, joka vaatii aikaa. Palauteprosessien integroiminen arkeen vaatii asian tärkeyden ymmärtämisen ja esiintuomisen sekä vastuiden määrittelyn, että prosessi olisi systemaattisesti johdettu. Palauteprosessien johtamisen kehittämiseksi tulisi määrittää vastuualueet heimo-, joukkue-, tiimi- ja yksilötasolla ja määritellä sekä kuvata organisaation eri palauteprosessit auki.

Kehittämisprojektin lopputuloksena syntyi palautekulttuurin nykytila-analyysi, kehitysaihiot organisaation palautekulttuurin kehittämiseksi ja mallinnus palauteprosessista asiantuntijatyössä. Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja antoisa projekti, jossa pääsin syventymään OP Ryhmän palautekulttuuriin ja keräämään käytännön kokemuksia palautekulttuurista asiantuntijoilta. Tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat antoivat hyvin kattavia vastauksia tutkimuksen kysymyksiin, mikä edesauttoi laajemman kuvan muodostamista aiheesta. OP Ryhmän suuri organisaatiomuutos ja tapa toimia on muuttunut kohdeorganisaatiossa vuodesta 2019 alkaen, joten organisaation oppiminen

uuteen tapaan on käynnissä ja toiminta kehittyy jatkuvasti. Tästä opinnäytetyöstä saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa palauteprosessien suunnittelu- ja kehitystyössä.

7.4 Menetelmällisten valintojen pohdinta ja jatkokehitysideoit

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, ettei mikään tutkimusprosessin vaiheista loukkaa tai aiheuta vahinkoa tutkimukseen osallistuneelle kohderyhmälle. Tutkimuksen tulee noudattaa olemassa olevaa lakia ja huomioida yksityisyyttä koskevat seikat. Hyvä tutkimusetiikka on jokaisen velvollisuus. (Vilkkä 2007, 90-92.) Tutkimuksen valmistuttua sen luotettavuutta tulee tarkastella. Tutkimuksen tuloksiin täytyy tutustua huolellisesti valitun tutkimusmenetelmän mukaisesti. Tuloksien esitystapaan kannattaa kiinnittää huomiota, että se antaa oikean kuvan saaduista tuloksista. Tutkijan on pohdittava tuloksien luotettavuutta ja todenmukaisuutta ennen lopputuloksen esittämistä. (Valli 2015, 13.)

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimustapana kyselylomaketutkimusta, joka sisälsi useita avoimia kysymyksiä strukturoitujen kysymysten lisäksi. Lomaketutkimus oli oikea valinta tähän kehittämistehtävään, koska nykytila-analyysin luomista varten vastauksia tarvittiin mahdollisimman paljon. Haasteena kyselylomaketutkimuksessa oli runsas avointen kysymysten lukumäärä, joiden analysointityö vei paljon aikaa. Lisäksi avoimien kysymysten vastaukset ovat jokaisen vastaajan subjektiivinen kokemus kysytystä kysymyksestä ja vastaukset olivat toisinaan hyvin laajoja ja moninaisia. Avoimien kysymysten vastauksilla sain opinnäytetyöhön kattavan näkökulman kohdeorganisaation palautekulttuurista yksityiskohtaisesti kuvattuna, joka auttoi ymmärtämään palautekulttuurin nykytilaa laajemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin strukturoidut vastaukset.

Tutkimuksen validiteettia, pätevyyttä, tulee arvioida tutkimuksen alusta loppuun saakka. Tutkimuksen eri vaiheissa on tärkeä huolellisesti miettiä, että tutkimus todella mittaa niitä asioita, jotka tutkimuskysymyksessä on määritelty. Validin tutkimuksen ei pitäisi sisältää toistuvia virheitä. Tutkijan tulee sen vuoksi panostaa mittariston laadintaan, että tutkimukseen osallistujat ymmärtäisivät kysyttävät asiat mahdollisimman samalla tavoin. Tutkimuksen luotettavuus, reliabiliteetti muodostuu saatujen lopputulosten tarkkuudesta ja ei-sattumanvaraisuudesta. Jos sama tutkimus teetettäisiin samalle vastaajalle uudelleen ja tutkimustulos olisi täysin sama, tutkimusta voisi pitää luotettavana. (Vilka 2005, 161.)

Tutkimus onnistui mielestäni odotusten mukaisesti ja vastausprosentti (36,9%) oli kohtalaisen hyvä. Haasteena kokonaiskuvan ymmärtämisen kannalta on, että tutkimus koski vain organisaation yhtä osaa. OP Ryhmä on suuryritys ja palautekulttuurin hahmottaminen isossa kuvassa läpi koko organisaation vaatisi hyvin laajaa tutkimusta. Tutkimus antaa kuitenkin hyvän läpileikkauksen kohdeorganisaation palautekulttuurista, jossa on työskennelty ryhmätasoisesti pisimpään itseohjautuvan työskentelytavan mukaisesti. Kyselytutkimuksen tuloksista on hyötyä lisäksi kohdeorganisaation esimiestyölle. Tutkimus antoi runsaasti yksityiskohtaista tietoa asiantuntijoiden subjektiivisista kokemuksista ryhmän palautekulttuurista ja tietoa voi hyödyntää kompetenssialueen palautekäytäntöjen kehittämisessä ja sitä kautta työntekijäkokemuksen parantamisessa. Tätä opinnäytetyötä olisi voinut syventää esimerkiksi haastatteluiden avulla palautekulttuurin nykytilan kokonaisvaltaisemman ymmärryksen saamiseksi. Lisäymmärrystä nykytilasta olisivat tuoneet esimerkiksi esimiesten ja HR-asiantuntijoiden näkemykset palautekulttuurista.

Opinnäytetyön aiheesta on mahdollista löytää mielenkiintoisia jatkotutkimusaihoita OP Ryhmässä toteutettavaksi. Vertaispalautteen merkityksen syvällisempi tutkimus esimerkiksi asiantuntityössä voisi olla mielenkiintoinen toteuttaa myöhemmin, kun Enterprise Agile-toimintamallin mukaista työskentelyä on takana esimerkiksi viisi tai kymmenen vuotta. Silloin on jo saatavilla

vertailupohjaa vanhasta työkuulttuurista ja palauteprosesseista sekä voisi nähdä merkittävimmät erot ja hyödyt uuteen malliin verrattuna. Toisena ideana on, kuinka itseohjautuva työskentelytapa on kehittänyt työntekijän palautetaitoja. Tähän aiheeseen lähtökohtana on aiemmin käytössä ollut esimiesvetoinen johtamistyyli, jossa palaute on suuntautunut tyypillisesti ylhäältä alaspäin. Itseohjautuvassa työskentelytavassa vastuu on yksilöllä kehittää itseään ja olla aktiivinen osa tiimiä, joka on monelle suuri muutos vanhaan verrattuna. Tätä voisi tutkia myös myöhemmässä vaiheessa, kun itseohjautuvuuteen perustuvaa työskentelytapaa on takana jo useampi vuosi.

Lähteet

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta palautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation Oy.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. Menesty & voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.
- Anteroinen, S. 6/2019. Nopeat syövät -Ketterä tiimimaailma on tullut jäädäkseen, vaikka muutos ei aina ole kivutonta. HR Viesti. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/1143/nopeat-syovat>. 8.8.2020.
- Biala, E. 2018. Why giving peer feedback is an important skill. The Learning Hub. <https://learninghub.openlearning.com/2018/06/20/why-giving-peer-feedback-is-an-important-skill/>. 10.8.2020.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, p. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- HR Viesti. 10/2018. Palaute osana onnellisen työyhteisön rakentamista -8 keino parempaan palautteeseen. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/36/palautte-osana-onnellisen-tyoyhteison-rakentamista> 5.8.2020.
- Johtakee.fi. 2020. Työkaluja arkijohtamiseen. Tavoitteet, osallistaminen ja delegointi sekä palautteenanto. <https://johtakee.fi/tyokaluja-arkijohtamiseen-tavoitteet-osallistaminen-ja-delegointi-seka-palautteen-anto/>. 5.8.2020.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous -löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kattelus, R. & Jokinen, T. 2017. Uraopas, työelämän lyhyt oppimäärä. Helsinki: Gaudeamus.
- Korhonen, J. 2018. Kehittävän palautteen antaminen-kannattaako vaivautua? Bonsky Digital blogi. 19.4.2018. <https://bonsky.com/artikkelit/kehittavan-palautteen-antaminen-kannattaako-vaivautua>. 20.8.2020.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lindholm, T. & Salminen, J. 2014. Keskustele ja kehity 2.0. - Kehityskeskusteluista vuoden parastyöpäivä. Helsinki: Multiprint Oy.
- Nicol, D. 2011. Developing the students' ability to construct feedback, Published by the Quality Assurance Agency for Higher Education. https://www.reap.ac.uk/Portals/101/Documents/PEER/CaseForConstruction_DN.pdf. 10.8.2020.
- Nicol, D. 2014. Guiding principles of peer review: unlocking learners evaluative skills, In K. Kreber, C. Anderson, N. Entwistle and J. McArthur (eds). Advances and Innovations in University Assessment and Feedback, Edinburgh University Press. https://www.reap.ac.uk/Portals/101/Documents/PEER/Research/NicoI_ch11.pdf. 10.8.2020.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OP Ryhmä. 2020a. Ketterä toimintatapa. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. 5.8.2020.
- OP Ryhmä Intranet. 2020b. Palautteen antaminen. Sisäinen Intranet. 6.8.2020
- OP Ryhmä. 2020c. Ryhmärakenne. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>. 5.8.2020.
- OP Ryhmä. 2020d.Strategia. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. 5.8.2020.
- OP Ryhmä Intranet. 2020e. Suorituksen johtaminen. Sisäinen Intranet. 6.8.2020
- OP Ryhmä Intranet. 2020f. Sparrauskeskustelut. Sisäinen Intranet. 6.8.2020
- OP Ryhmä Intranet. 2020g. Jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Sisäinen Intranet. 6.8.2020.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Ranne, J. 2006. Anna Palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai ai Kustannus.
- Ranne, J. 2014. Anna Vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Helsinki: Ai ai Kustannus.
- Ritakallio, T. 2019.Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. OP Media. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>. 5.8.2020.
- Salminen, J. 2015.Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Grano Oy.
- SannaE. 2015. Verkko-opetussessio. Hyvä palaute? Tuumatuokio. 7.11.2015. <http://tuumatuokio.blogspot.com/2015/11/verkko-opetussessio-hyva-palaute.html>. 5.8.2020.
- Silvo, M. 2014. Jokainen ihminen on palautteen arvoinen. Kauppalehden blogi. 28.10.2014.<https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/jokainen-ihminen-on-palautteen-arvoinen>. 11.7.2019.
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot -Sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Juva: Ps-Kustannus.
- Venninen, T. 2007. Olen alkanut enemmän pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen -ammattillinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsingin Yliopisto. Tutkimuksia 282. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/20046/olenenem.pdf?sequence=2>. 10.8.2020.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy.

Kyselytutkimus -lomake

Palauteprosessien kehittäminen OP Ryhmässä - kysely

Teen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä toimeksiantona OP:lle palauteprosessien kehittämisestä asiantuntijaorganisaatiossa. Työn tavoitteena on kehittää ryhmän sisäistä palautekulttuuria ja luoda malli palautteenantoon. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää K&T:ssä Product Specialist ja Solution Analyst - rooleissa työskenteleviltä näkymys OP:n palautekulttuurin nykytilasta ja kehitystarpeista. Ketterän mallin mukaisesti jatkuvan palautteenannon tulee ohjata toimintaamme. Palautteen antaminen ja saaminen on jokaisen oikeus ja työväline oman osaamisen kehittämiseen.

Pyytäisin sinua vastaamaan oheiseen kyselytutkimukseen. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 20-30 minuuttia. Kaikkien vastaajien kesken arvotaan ylläri lahja! Vastausaikaa kyselyyn on 15.9.2020 asti ja arvonta suoritetaan vastausajan päättyttyä.

Saatuja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti eikä niistä voi tunnistaa vastaajaa. Kyselyn alussa olevia taustatietoja pyydetään sen vuoksi, että saatuja tuloksia voidaan käsitellä tilastollisesti.

1. Perustiedot:ikä

- 20-24
- 25-34
- 35-44
- yli 45

2. Perustiedot: sukupuoli

- Mies
- Nainen
- En halua vastata

3. Perustiedot: koulutus

- Peruskoulu
- Toinen aste
- Korkeakoulu

Kyselytutkimus -lomake

4. Perustiedot: kuinka kauan olet työskennellyt OP Ryhmässä?

- 0-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- yli 15 vuotta

5. Perustiedot: kuulutko OP:n omaan henkilökuntaan vai työskenteletkö konsulttina?

- OP:n oma henkilöstö
- Konsultti

Kyselytutkimus -lomake

6. Palautekulttuuri OP Ryhmässä. Vastaa alle oleviin väittämiin omaa näkemystäsi vastaavalla tavalla.

| | ei lainkaan samaa mieltä | osittain eri mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | ehdottomasti samaa mieltä |
|--|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| OP:n palautekulttuuri on mielestäni toimiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saatko mielestäsi työstäsi riittävästi palautetta? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimissäni on avoin vuorovaikutus ja luottamus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uskallan ilmaista oman mielipiteeni työyhteisössäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Positiivinen palaute työyhteisössä parantaa työilmapiiriä ja vaikuttaa työn tuloksellisuuteen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaamis-, kehitys- tai sparrauskeskustelut esimiehen kanssa ovat minulle ainoa väylä palautteen saamiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pyydän palautetta muilta ainoastaan osaamis-, kehitys- tai sparrauskeskusteluja vasten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaamisen kehittäminen on OP:ssa ajankohtainen teema. Saan palautetta omasta kehittämisestäni esimieheltä/kollegalta/ muilta sidosryhmittä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluan antaa/saada palautetta muilla tavoin kuin Jopon palautetyökalun avulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kyselytutkimus -lomake

7. Kuinka usein saat palautetta työstäsi?

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Vuosittain
- Muu

8. Keneltä saat useimmiten palautetta työstäsi?

- Esimies
- Kollega
- Muu

9. Millä tavalla haluaisit saada mieluiten palautetta?

- Kirjallisesti (esim.sähköposti, muu palautejärjestelmä)
- Suullisesti kasvotusten
- Muu

10. Oletko saanut koulutusta palautetaitojen kehittämiseksi?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

11. Olisiko sinulla kiinnostusta kehittää palautetaitoja esimerkiksi koulutuksen avulla?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kyselytutkimus -lomake

12. Vertaispalaute OP Ryhmässä. Vertaispalaute tarkoittaa työntekijöiden välistä palautetta ja erityisesti asiantuntijatyössä vertaispalautteen merkitys korostuu osana itseohjautuvuutta. Vastaa alla oleviin väittämiin omaa näkemystäsi vastaavalla tavalla.

| | ei lainkaan samaa mieltä | osittain eri mieltä | ei samaa eikä eri mieltä | osittain samaa mieltä | ehdottomasti samaa mieltä |
|---|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Työnantajani on tuonut esille vertaispalautteen tärkeyden Ketterässä toimintamallissa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimieheni rohkaisee minua antamaan palautetta omassa työyhteisössäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan palautetta säännöllisesti kollegoiltani tai muilta sidosryhmiltä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Annan itse palautetta kollegoilleni tai muille sidosryhmille säännöllisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rakentavan palautteen antaminen on mielestäni haastavaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osaan ottaa mielestäni hyvin vastaan saadun positiivisen tai rakentavan palautteen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vertaispalaute auttaa minua kehittymään omassa työssäni | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tarvitsen vielä harjoittelua palautteen antamiseksi muille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimissäni palautteen antaminen ja saaminen on osa säännöllistä tiimityöskentelyä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Kyselytutkimus -lomake

13. Minkä koet vertaispalautteen antamisessa muille olevan helppoa?

Kirjoita vastaus

14. Mikä vertaispalautteen antamisessa on mielestäsi haasteellista?

Kirjoita vastaus

15. Tutkimusten mukaan ihmisille on yleisesti haasteellista antaa muille korjaavaa/rakentavaa palautetta. Osaatko mielestäsi antaa/vastaanottaa rakentavaa palautetta? Mikä rakentavan palautteen saamisessa ja antamisessa on mielestäsi haastavinta?

Kirjoita vastaus

16. OP Ryhmän virallinen palautteenantamisen työkalu on HR-järjestelmä Jopon palautetyökalu. Onko työkalu mielestäsi sopiva palautteen pyytämiseen ja antamiseen muille? Miksi?

Kirjoita vastaus

17. Millainen palautetyökalu tukisi mielestäsi parhaiten palautteen antamista ja pyytämistä?

Kirjoita vastaus

Kyselytutkimus -lomake

18. OP Ryhmä on siirtynyt v.2019 alkaen Ketterään toimintamalliin. Mallin mukaisesti palautteenannon tulee olla jatkuva prosessi osana suorituksen johtamista ja osaamisen kehittämistä. Mitä ymmärrät käsitteellä "Jatkuva palaute"?

Kirjoita vastaus

19. Miten näet OP:n palautekulttuurin tällä hetkellä? (vahvuudet&heikkoudet)

Kirjoita vastaus

20. Millaisia kehitysehdotuksia/ideoita/ajatuksia sinulla on OP:n palautekulttuurin kehittämiseksi?

Kirjoita vastaus

Lähetä