

Ulla Takala

TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ PALAUTE

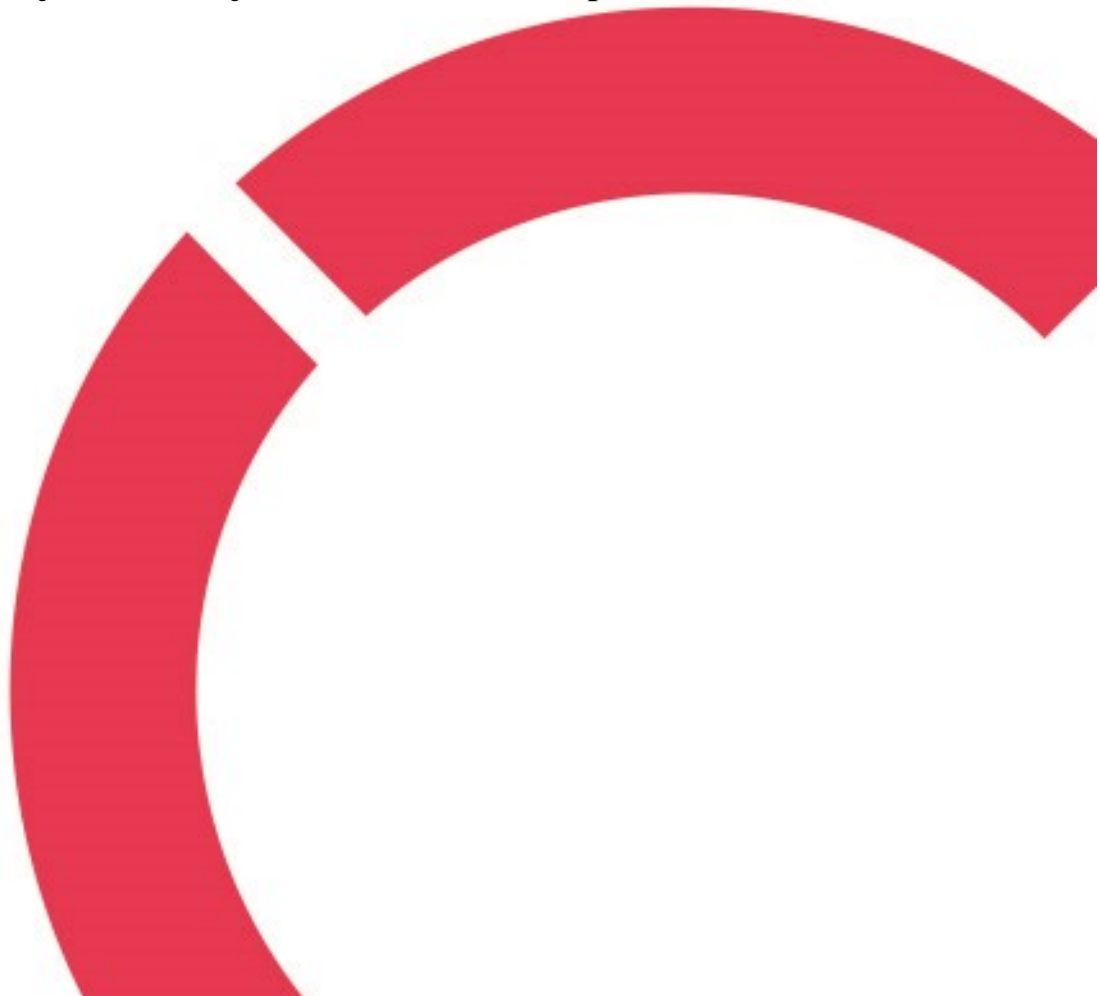
Esihenkilöiden palautteenannon kehittäminen

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, Ylempi AMK

Toukokuu 2023



TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN	3
2.1 Työhyvinvoinnin tila	5
2.2 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö	6
2.3 Työhyvinvointia edistävä johtaminen	7
3 ESIHENKILÖN PALAUTTEEN ANTAMINEN OSANA TYÖYHTEISÖN PALAUTEKULTTUURIA	9
3.1 Kannustava ja korjaava palaute.....	10
3.2 Esihenkilö palautteenantajana.....	11
3.3 Esihenkilön onnistunut ja epäonnistunut palaute	12
3.4 Työyhteisön palautekulttuuri ja sen kehittäminen.....	14
4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	16
5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	17
5.1 Aiheen valinta ja rajaus.....	17
5.2 Toimintatutkimus.....	17
5.3 Toimintaympäristön ja kohderyhmän kuvaus	20
5.4 Opinnäytetyön aineistonkeruu henkilöstöltä.....	20
5.5 Aineiston analyysi.....	22
6 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA PALAUTTEENANTOKÄYTÄNTEISTÄ JA NIIDEN KEHITTÄMISESTÄ	23
6.1 Henkilöstön kokemuksia kannustavasta ja korjaavasta palautteesta.....	23
6.2 Kannustavan ja korjaavan palautteen merkitys ammatillisen osaamisen ja työhyvinvointiin	25
6.3 Henkilöstön näkemyksiä palautteenantokäytäntöjen kehittämiseen	26
7 PALAUTTEENANTOKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ	28
7.1 Kehittämisympäristön toteutus esihenkilöille	29
7.2 Esihenkilöiden palautekäytäntöjen arviointi ja kehittäminen.....	31
8 POHDINTA	33
8.1 Keskeisten tulosten tarkastelu	33
8.2 Opinnäytetyön eettisyys.....	35
8.3 Opinnäytetyön luotettavuus	38
8.4 Ammatillinen kasvu	42
8.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	

KUVIOT

KUVIO 1. Työhyvinvointimalli.....	4
KUVIO 2. Toimintatutkimuksen spiraalimalli	19
KUVIO 3. Henkilöstön kokemuksia kannustavasta ja korjaavasta palautteesta	24
KUVIO 4. Kannustavan ja korjaavan palautteen merkitys ammatillisen osaamisen kehittymiseen ja työhyvinvointiin.....	26
KUVIO 5. Henkilöstön näkemyksiä palautteenannon kehittämiseen esihenkilötyössä.....	27

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Toukokuu 2023	Tekijä/tekijät Ulla Takala
Koulutus Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ PALAUTE Esihenkilöiden palautteenannon kehittäminen		
Työn ohjaaja Annukka Kukkola, yliopettaja		Sivumäärä 44+3
Työelämäohjaaja Jaakko Anttila, vastuuyksikköjohtaja, Anna Ylitalo, palveluvastaava		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Järvi-Pohjanmaan Sote-keskuksen esihenkilöiden palautekäytäntöjä. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että esihenkilöt tiedostavat palautteiden merkityksen henkilöstölle ja kiinnittävät huomiota omiin käytäntöihinsä. Toimivat palautekäytännöt tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia. Hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa osaltaan asiakkaiden hyvän palvelukokemuksen.</p> <p>Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lähestymistapa oli toimintatutkimus. Aineistonkeruu toteutettiin avoimella kyselylomakkeella. Kyselyyn vastasi 24 tiedonantajaa, jotka koostuivat sairaanhoitajista, terveydenhoitajista, lähihoitajista, sosionomeista tai sosiaalityöntekijöistä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan henkilöstön kokemukset kannustavasta ja korjaavasta palautteesta olivat vastakohtaisia. Vastakohtaisuudessa korostuivat kaksi kokemistapaa: ristiriitaisuus tunnetasolla sekä kokemus palautteenannon toimivuudesta. Kannustava palaute edisti henkilöstön työhyvinvointia, koska se lisäsi motivaatiota, itseluottamusta sekä jaksamista. Korjaavalla palautteella oli myönteinen vaikutus ammatillisen osaamisen kehittymiselle, koska se auttoi huomaamaan kehitystarpeet. Palautteenannon kehittämisessä koettiin tärkeäksi esihenkilöiden palautteenantotaito. Palautteenannon tulee olla rehellistä, tasapuolista ja johdonmukaista sekä loukkaamatonta.</p> <p>Saatujen tulosten perusteella kehittämiskohteeksi valittiin palautteenantotaidot sekä teoreettisen tietopohjan vahvistaminen. Kehittämismenetelmänä oli dialoginen keskustelu ja siihen osallistui seitsemän esihenkilöä. Kehittämisyksi toteutettiin kaksi kertaa ja prosessi eteni toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että esihenkilöiden palautteenantoon on kiinnitettävä huomiota, koska sen kautta voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Palautteenantoa on pidettävä esillä osana työhyvinvoinnin kehittämistä, mikä lisää avointa vuorovaikutusta. Korjaavan palautteen jatko-seurantaa tulee kehittää ammatillisen osaamisen edistämiseksi. Esihenkilön palautteenannon ohella tulee kiinnittää huomiota myös koko työyhteisön palautteenantokulttuuriin.</p>		
Asiasanat Kannustava ja korjaava palaute, palautteenantotaitojen kehittäminen, palautekulttuuri, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date May 2023	Author Ulla Takala
Degree programme Master of Health Care, Development and Leadership in Social Services and Health Care		
Name of thesis FEEDBACK TO PROMOTE WELL-BEING AT WORK. Development of feedback by supervisors		
Centria supervisor Annukka Kukkola, Principal lecturer	Pages 44+3	
Instructor representing commissioning institution or company Jaakko Anttila, Director of Unit in charge, Anna Ylitalo, Service organizer		
<p>The purpose of the thesis was to develop the feedback practices of supervisors at the Järvi-Pohjanmaa Health and Social Services Centre. The aim of the thesis was for supervisors to be aware of the significance of feedback for personnel and to pay attention to their own practices. Effective feedback practices support the development of personnel competence and well-being at work. The well-being of the staff enables customers to have a good service experience.</p> <p>The thesis was a research development work whose approach was the action research. The material collection was carried out by an open questionnaire. The questionnaire was answered by 24 respondents consisting of nurses, public health nurses, practical nurses or social workers. The material was analysed by inductive content analysis.</p> <p>According to the results, the staff experiences of encouraging and corrective feedback was two-fold. The contrast highlighted two ways of experiencing; conflict on an emotional level and experience of the functioning of feedback. Encouraging feedback promoted well-being at work, as it increased motivation, self-confidence and coping. Corrective feedback had a positive effect on the development of professional competence, as it helped to identify development needs. In the development of feedback, supervisors' feedback skills were considered important. Feedback must be honest, equitable, consistent and inviolable.</p> <p>Based on the results, feedback skills and strengthening the theoretical knowledge base were selected as the target for development. The method of development was a dialogue and seven supervisors participated in it. The development part was completed twice and the process progressed according to the nature of the action research.</p> <p>As a key conclusion, attention must be paid to supervisors' feedback, as it can contribute to the well-being of the personnel at work. Feedback must be kept on the agenda as part of the development of well-being at work, which will increase open interaction. Further monitoring of corrective feedback should be developed to promote professional competence. In addition to the supervisor's feedback, attention should also be paid to the feedback culture of the whole work community.</p>		

<p>Key words Developing feedback skills, encouraging and corrective feedback, feedback culture, management of well-being at work, well-being at work</p>

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Järvi-Pohjanmaan Sote-keskuksen esihenkilöiden palautekäytäntöjä. Opinnäytetyön tutkimusosiossa kuvataan henkilöstön kokemuksia esihenkilöiltä saadusta palautteesta ja saatuja tuloksia hyödynnettiin esihenkilöiden palautekäytäntöjen kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on, että esihenkilöt tiedostavat palautteiden merkityksen henkilöstölle ja kiinnittävät huomiota omiin käytäntöihinsä. Toimivat palautekäytännöt tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä ja työhyvinvointia. Hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa osaltaan asiakkaiden hyvän palvelukokemuksen. Tarve opinnäytetyölle pohjautui entisen Järvi-Pohjanmaan perusturvan organisaation vuonna 2020 ja 2021 toteutettuun työhyvinvointikyselyyn, jonka perusteella organisaation johtoryhmä nimesi kehittämiskohteeksi palautteen antamisen kehittämisen esihenkilöillä. Opinnäytetyöllä on yhteys työelämään ja se toteutettiin yhteistyössä työelämän toimijoiden kanssa.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa Järvi-Pohjanmaan perusturva oli vielä osa Alajärven kaupunkia. Opinnäytetyön valmistuessa organisaatio kuului osaksi Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialuetta, muodostaen Järvi-Pohjanmaan Sote-keskuksen. Opinnäytetyöllä on yhteys uuden Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiaan, jossa pyritään tukemaan lähiesimiehiä muutoksessa ja heidän johtamisosaamistaan kehitetään. Henkilöstönäkökulmassa painottuvat jaksamiseen, saatavuuteen ja pysyvyyteen sekä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue 2022, 14.) Opinnäytetyöllä on myös yhteys Alajärven kaupungin henkilöstöstrategiaan sekä työhyvinvointisuunnitelmaan. Strategiaan kirjattavat arvot olivat yhteisöllisyys, luovuus, turvallisuus ja positiivinen yrittäjämielisyys. Positiivisessa yrittäjämielisyudessa korostuvat kannustaminen ja palkitseminen. Strategiassa mainitaan työntekijän oikeudeksi saada tietää suoraan omalta esimieheltään, miten hän suoriutuu tehtävissään. (Alajärven kaupunki 2019.)

Opinnäytetyö on laadullisesti toteutettu tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lähestymistapana on toimintatutkimus ja se toteutettiin Järvi-Pohjanmaan Sote-keskuksen toimintaympäristössä. Opinnäytetyön kohderyhmänä toimivat perusturvan henkilöstö sekä kehittämisvaiheessa esihenkilöt. Aineistonkeruumenetelmänä toimi avoin kyselylomake, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kyselyyn vastasi 24 tiedonantajaa, jotka olivat sairaanhoitajia, terveydenhoitajia, lähihoitajia, sosionomeja tai sosiaalityöntekijöitä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kehittämisvaiheeseen osallistui seitsemän esihenkilöä ja laadin siihen jatkosuunnitelman.

Julkisen alan valtakunnallisessa työhyvinvointikyselyssä työntekijän kehityksen jarruna toimii mm. saadun palautteen vähäinen määrä. Lisäksi palaute ja palkitsemiskäytännöt ovat usein yksipuolisia ja niiden alueella on runsaasti hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. (Pekkarinen 2018, 60, 71.) Palautteen saamisen vähyys sekä riittämätön tunnustus tehdystä työstä ovat selkeästi työuupumusta lisääviä tekijöitä. Lisäksi työyksikön sisäiset ristiriidat sekä johtamiskysymykset ovat useammin syynä työuupumukseen kuin asiakassuhteet. Johtajalta saatu sosiaalinen tuki puolestaan suojelee henkilöstöä uupumukselta, kun vastaavasti potentiaalisina stressitekijöitä ovat esimiehen toiminta ja johtamistavat. Johtamiskäyttäytymisellä on siten suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. (Kanste 2005, 72, 78-80.) Työyhteisötaitojen osalta sosiaalista pääomaa edistävinä tekijöinä toimivat palautteen antaminen ja pyytäminen, joita voidaan kutsua myös sosiaalisiksi rohkeudeksi. Palautetta on hyödyllistä antaa myös kehitettävistä asioista, kuitenkin rakentavalla tavalla. Työyhteisön sosiaalista pääomaa edistävinä tekijöinä nähdään esimiehen rooli valmentajana, joka antaa niin myönteistä kuin rakentavaakin palautetta. (Manka & Manka 2023, 193, 186.)

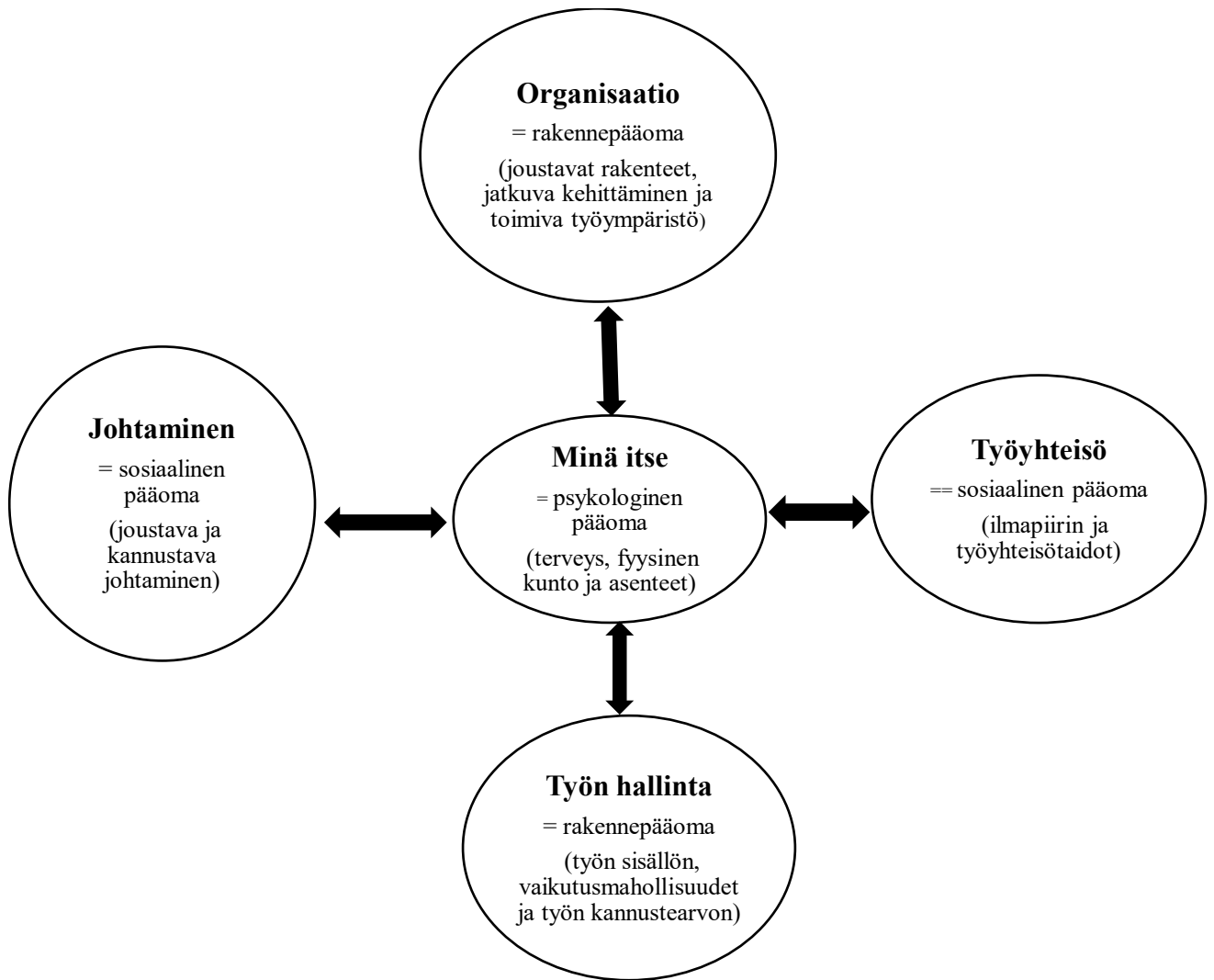
Kansainväliset tutkimustulokset tukevat kansallisen tutkimuksen tuloksia. Palaute on elintärkeää oppimiselle, koska se on suoriutumisen analysointia tehdystä työstä, mikä auttaa työntekijää havaitsemaan heikkoudet ja vahvuudet sekä saavuttamaan tavoitteet. (Panneerselvam 2018, 267.) Positiivista palautetta antava esimies vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja työtyytyväisyyttä kansallisuudesta riippumatta, mikä on tärkeässä osassa työntekijän hyvinvoinnissa. Esimiesten tietoisuutta käyttäytymisensä vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin ja tulee lisätä. (Winkler, Busch, Clasen & Vowinkel 2015, 74, 83.) Organisaatiot, joissa ei hyödynnetä riittävästi negatiivisen ja positiivisen palautteen ylöspäin suuntautuvia järjestelmiä, saattavat joutua kärsimään. Johdon päätöksenteon laatu heikkenee, ja siitä koituu haittaa koko organisaatiolle. (Tourish & Robson 2003, 151).

2 TYÖHYVINVOINTI JA SEN JOHTAMINEN

Työhyvinvointi on laaja- alainen kokonaisuus, johon sisältyvät työ ja sen tuottama mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Työhyvinvointia edistävät hyvä ja kannustava johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammatillinen osaaminen. Työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus työssä jaksamiseen; kun työntekijä ja työyhteisö voivat hyvin, työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen lisääntyy ja sairauspoissaolot vähenevät. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työhyvinvoinnin voidaan määritellä myös tarkoittavan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa. Ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2009, 18.)

Työntekijän subjektiivinen kokemus ja kokonaisvaltainen näkemys työhyvinvoinnista on monen eri tekijän kokonaisuus, johon sisältyvät työ, työyhteisö, organisaatio ja johtamisen. Esimiesten ja työntekijöiden näkemykset työhyvinvoinnin tasoista saattavat vaihdella siten, että esimiehet arvioivat työntekijän vaikutusmahdollisuudet myönteisemmin kuin työntekijät itse. Työhyvinvointi on tärkeää työantajalle tuottavuuden ja työmotivaation säilymisen näkökulmista. (Laaksonen, Sinkkonen & Walin 2020, 232-233, 244.) Työntekijän kokemus hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää hänen motivaatiansa, työhön sitoutumista, luottamusta, hyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä (Suonsivu 2014, 59).

Työhyvinvoinnin määrittelyyn voidaan käyttää voimavaralähtöistä mallia, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat luovat perusteet hyvinvoinnille. Mallissa sosiaalisen pääoman eli henkisen tilan muodostavat työyhteisö, työilmapiiri ja työyhteisötaidot sekä johtamisen laatu. Organisaation rakennepääoman koostuu työn hallinnasta, vaikutusmahdollisuuksista sekä työn kannustearvosta, johon liittyvät oppiminen ja monipuolisuus. Rakennepääomaan sisältyy lisäksi, organisaation joustavat rakenteet, tavoitteellisuus ja jatkuva kehittyminen. Työympäristön toimivuuteen vaikuttavat perinteisen ergonomian ja työtilan uudet ulottuvuudet, joita ovat kognitiivinen, informatiivinen ja affektiivinen ergonomia. Kaiken keskiössä on työntekijä itse eli psykologinen pääoma, johon sisältyy kokemus itsestä, terveys, fyysinen kunto ja elämänhallinta. (KUVIO 1). (Manka & Manka 2023, 110.)



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Manka & Manka 2023, 110).

Työpaikan korkealla sosiaalisella pääomalla on suotuisa vaikutus työntekijän terveyteen. Organisaatiossa on tärkeää tunnistaa jo olemassa olevia käytäntöjä, jotka edistävät ja kehittävät sosiaalista pääomaa. Työelämässä sosiaalisen pääoman horisontaalinen taso sisältää työntekijöiden välisen luottamuksen, yhteistyön ja vuorovaikutuksen ja vertikaalinen taso puolestaan työntekijöiden sekä esimiesten välisen tason. Organisaation matalalla sosiaalisella pääomalla, on yhteys työntekijän masennuksen puhkeamiseen. Sosiaalisen pääoman sekä vertikaalinen että horisontaalinen osa-tekijät ovat yksittäin merkittäviä ennustetekijöitä masennuksen uusiutumiseksi. (Oksanen 2009, 84-86.) Palautteen saamisen vähäisyys sekä työyhteisön alhainen sosiaalisen tuen määrä ovat työuupumusta lisääviä tekijöitä. (Kanse 2005, 72.) Työikäisten mielenterveysongelmien ehkäisyssä on merkittävä rooli työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja sitä tukevien rakenteiden edistämiseksi (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki,

Soikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 18). Vertikaalisessa pääomassa painottuvat esihenkilön kunnioittava, huomaavainen ja ystävällinen toimintatapa työntekijöitä kohtaan. Horisontaaliseen ulottuvuuteen kuuluvat työntekijöiden keskinäinen yhteistyö, suvaitsevaisuus ja huomaavaisuus toisiinsa kohtaan. Työyhteisössä työskennellään yhteisen päämäärien saavuttamiseksi sekä hyväksytään esitetyt parannusehdotukset. (Manka & Manka 2023, 178.)

2.1 Työhyvinvoinnin tila

Työolobarometrin-2022 mukaan työelämän laatu on viime vuosina säilynyt melko hyvänä, jota vahvistaa palkansaajien myönteiset näkemykset omasta asemasta työmarkkinoilla. Suurin osa palkansaajista koki työssään ainakin joskus innostumista, uppoutumista työhön ja energisyyttä. Esihenkilön koettiin kohtelevan työntekijöitä oikeudenmukaisesti, arvostavan työntekijän mielipidettä sekä osoittavan kiinnostusta työntekijän työhyvinvointiin. Vastaavasti heikomman arvioinnin sai esihenkilön palautteen antaminen työssä onnistumisesta sekä työn kehittämisen kannustamisessa. Työolobarometrissä sosiaali- ja terveystalouden merkitys korostui voimakkaasti ja se lisäsi alan työntekijöiden arvostusta. Samanaikaisesti alalla vallitsee kuitenkin laaja työvoimapula eikä ala houkuta tarpeeksi uusia työntekijöitä. Työntekijöitä ei ole tarpeeksi työn määrään nähden ja tämän vuoksi työ ylikuormittaa sekä kuluttaa voimavaroja. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 11, 100-101.) Ammattibarometristä voidaan todeta, että yleisesti pulaa osaavasta työvoimasta on terveyden- ja sosiaalihuollon ammateissa. Pula-ammattien top 15 -listalla, kolme neljäsosaa ammateista oli sotealalta. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Julkisella sektorilla työskentelevistä terveystalouden työntekijöistä yhä useampi koki fyysisen työkykynsä heikentyneen. Myös henkisen työkyvyn hyväksi arvioivien määrä on laskenut kunta- alan työntekijöistä erityisesti terveys- ja varhaiskasvatuksen henkilöstön keskuudessa. Henkisen työkyvyn huono kehityskulku on havaittavissa erityisesti terveystaloudella, jossa psyykinen kuormittuneisuus on suurta. Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittymisessä oli havaittavissa ensimmäistä kertaa terveystalouden työntekijöiden keskuudessa se, että kielteisesti työhyvinvoinnin kehittymisen arvioivien määrä oli yhtä suuri kuin sen positiivisesti arvioivien. Terveystalouden työntekijöistä aikaisempaa useampi koki vaikutusmahdollisuudet työhönsä heikentyneen sekä henkisen työkykynsä heikommaksi. Yhä harvempi työntekijä olisi enää valmis suosittelemaan työpaikkaansa. Sosiaalialan työntekijöistä yhä harvempi koki saavansa esihenkilöltä palautetta, pystyvänsä luottaa ihmisiin työyhteisössä sekä pitävänsä työyhteisön ilmapiiriä hyvänä. (Pekkarinen 2021, 17-21.)

Kansainväliset työmarkkinat osoittivat heikkenemisen merkkejä vuonna 2022, tähän vaikuttivat geopoliittiset jännitteet, Ukrainan kriisi, epätasainen toipuminen pandemiasta sekä kansainvälisten toimitusketjujen vaikeudet. Useissa maissa ei ole vielä palautettu työllisyydessä ennen pandemian alkua olevalle tasolle. Nämä olosuhteet vähensivät globaalisti ihmisarvoisen työn puitteita ja edistivät siten sosiaalista eriarvoisuutta. Työssäkävien työntekijöiden köyhyys lisääntyi Covid-19 kriisin aikana ja ajoi työvoimaa vastaanottamaan huonolaatuista työtä ilman riittävää sosiaalista suojelua. Naisten asema työmarkkinoilla on edelleen heikompi kuin miesten ja siten selkeä osoitus eriarvoisuudesta. Työllisyyden hidastumisesta huolimatta työvoimapula on todellista tietyissä maissa ja ammattilaoilla. (International Labour Organization 2023, 11-12, 16.)

2.2 Työhyvinvointia ohjaava lainsäädäntö

Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijällä on vastuu oman työkyvyn, ammatillisen osaamisen sekä työyhteisön positiivisen ilmapiirin ylläpitämisestä. Työnantajan on vastaavasti kannettava vastuu työympäristön turvallisuudesta ja hyvästä johtamisesta sekä työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstön samoin kuin terveydenhuollon ammattihenkilöstön osalta velvoittaa kehittämään ja ylläpitämään ammattitoiminnan kannalta merkityksellistä tietotaitoa sekä perehtymään ammattialaa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin. Työntekijää koskee velvoite seurata ammattihenkilöiden ammatillista kehittymistä sekä luoda puitteet koulutuksin ja muiden ammatillisten menetelmien avulla kehittää itseään pystyäkseen harjoittamaan ammattiaan asianmukaisesti ja turvallisesti. Lisäksi sosiaalihuollon ammattihenkilön työntekijän tulee taata työntekijälle riittävä perehdytys. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/554, § 18, Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2016/817, § 5.)

Työsopimuslaissa on määritelty työntekijän ja työnantajan velvollisuudet ja oikeudet. Työnantajalla on oikeus johtaa työtä ja antaa työn johtamiseen liittyviä ohjeita ja määräyksiä. (Työturvallisuuskeskus 2023, 9.) Lisäksi työnantajan velvollisuuksiin kuuluvat; edistää työnantajan ja työntekijän keskinäisiä suhteita samoin kuin työntekijöiden välisiä, kohdella työntekijöitä tasapuolisesti sekä auttaa työntekijän kehittymään kykyjensä mukaan ammattiuralla. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluvat velvoite

tehdä työ huolellisesti ja annettujen ohjeiden mukaisesti sekä noudattaa työtehtävien hoidossa tarvittavaa huolellisuutta sekä huolehtia omasta ja toisten työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/15, toinen luku, § 1, § 2, kolmas luku, § 1, § 2.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä sekä työolosuhteita sekä ennaltaehkäistä työstä ja työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Laki velvoittaa työnantajaa ja työntekijöitä yhteistyössä ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikoilla. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, § 1, § 15.) Työterveyshuollon toiminnalla edistetään työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä. (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383, § 1.) Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yhdessä toimimisen toimintakulttuuria, jossa työntekijät ja työnantaja kunnioittavat toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia. Lisäksi laki velvoittaa kehittämään työyhteisöä ja toiminnan tuloksellisuutta sekä parantamaan työhyvinvointia. (Yhteistoimintalaki 31.12.2021/1333, § 1.)

2.3 Työhyvinvointia edistävä johtaminen

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjauksessa vuoteen 2030 selvennetään sosiaali- ja terveysministeriön strategiaa. Strategiassa korostetaan työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisen merkittävää roolia työkyvyttömyyden vähentämisessä sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 19.) Työhyvinvointia voidaan lisätä monilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä kuten rakentavalla suoriutumisen arvioinnilla, oikeudenmukaisella palkitsemisella, innostavilla kehityskeskusteluilla ja monipuolisella osaamisen kehittämisellä. (Lehto & Viitala 2016, 120.)

Esihenkilön toiminnalla on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Sopivasti innostava, tukea antava ja rohkaiseva esihenkilö edesauttaa toiminnallaan työntekijöille hyvät mahdollisuudet kehittyä. Keskustelulle avoin ilmapiiri edistää yhteishenkeä sekä madaltaa raja-aitoja. Esihenkilön toiminnassa korostuvat luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus. (Laaksonen & Ollila 2017, 266.) Työhyvinvoinnin johtamisessa esihenkilöiden tehtävänä on ennen kaikkea aito läsnäolo sekä myönteisen ja rakentavan palautteen antamisen jatkuva virtaaminen (Valtionkonttori 2007, 13).

Johtamistavalla on vaikutusta työntekijän työhyvinvoinnille. Hyvällä esimiestoiminnalla on oleellinen merkitys motivaatioon, sitoutumiseen ja työuran jatkamiseen. Kun esimies tarjoaa työn tekemiseen hyvät ja toimivat puitteet, on sillä merkitystä työhyvinvoinnille. Esimiehen oikeudenmukaiseksi koetulla

johtamistavalla on ensiarvoisen tärkeä rooli työntekijän työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin edistämisessä huomioitavia kohtia ovat esim. hyvä työilmapiiri, hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, työssä saatava tuki ja toimiva johtaminen. (Uutela 2019, 38-39.)

Organisaatioiden oikeudenmukainen päätöksenteko muodostuu työelämässä jopa niin tärkeäksi, että se vaikuttaa työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat; työntekijän oikeus tulla kuulluksi ja oman näkemyksen esittäminen. Lisäksi työntekijät odottavat kohteliasta, ystävällistä ja kunnioittavaa kohtelua, vaikka päätökset eivät aina olisikaan positiivisia. Epäoikeudenmukaisella päätöksenteolla on todettu olevan yhteys mm. työntekijöiden huonontuneeseen arvioon omasta terveydestä, lisääntyneeseen psyykkiseen oireiluun sekä terveystarpeita lisäävään käyttäytymiseen. (Elovainio 2008, 2055-2056.) Venninen (2007, 216) näyttää toteen, että esimiehen itsetuntemus on merkityksellinen osa oikeudenmukaista johtamista, koska hän toimii esimerkkinä muille ja pystyy keräämään palautetta omasta toiminnastaan.

Palvelevalla johtamistavalla on työyhteisölle useita etuja, joita ovat kokemus oikeudenmukaisuudesta, luottamuksesta sekä yhteenkuuluvuudesta. Lisäksi se edesauttaa toisten auttamista työssä, sitoutumista työpaikkaan, sopeutumista muutoksiin ja hyvää suoriutumista työssä. (Työterveyslaitos, a.) Palvelevassa johtajuudessa korostuvat ihmisten arvostaminen, yhteisöllisyys, luottamuksen edistäminen, vallan jakaminen sekä yhteisen hyvän edistäminen. Johtamistavassa painottuvat siten eettinen ja moraalinen näkökulma ja esimiehen fokus on keskitetty työntekijän kehittymiseen. (Rytkönen 2019, 41, 44.)

Työntekijällä on oikeus saada tukea työkyvyllään ja esihenkilön tulee olla tietoinen työntekijän työkykyyn vaikuttavista asioista. Jos työntekijän työkyvyssä tai suoriutumisessa ilmenee haasteita, on esihenkilön otettava asia puheeksi työntekijän kanssa. (Työterveyslaitos, b.) Aktiivisen tuen malli sisältää puheeksi ottamista ja asioihin tarttumista työkyvyn ylläpitämiseksi. Se tarkoittaa välittävää johtamista ja tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Puheeksi ottaminen on sekä työntekijöiden että esihenkilöiden vastuulla. Malli tuo esille puheeksi oton tarpeellisuuden ja auttaa ymmärtämään sen osana oikeudenmukaista sekä tasaveroista kohtelua. Aktiivinen tuki koostuu kolmesta tasosta, jotka ovat varhainen -ja tehostettu tuki sekä tukitoimet palatessa työhön sairasloman jälkeen. (Työturvallisuuskeskus, 2-4.) Varhainen puuttuminen on osoitus aidosta huolenpidosta ja välittämisestä työyhteisössä. Oikein ajoitetulla ja toteutetulla varhaisella puuttumisella pystytään käsittelemään vaikeitakin asioita ennen kuin niistä syntyy suurempia ongelmia. Hyödyt tulevat esille myös työhyvinvoinnin mittareissa. (Valtionkonttori 2007, 10.)

3 ESIHENKILÖN PALAUTTEEN ANTAMINEN OSANA TYÖYHTEISÖN PALAUTEKULTTUURIA

Palautteen antajan tarkoitus on kertoa saajalle, miten kokee hänet ammatillisesti, mutta tämä käsitys saattaa poiketa merkittävästi vastaanottajan omista käsityksistä. Työntekijälle on muodostuttava realistinen kuva omasta ammattitaidosta ja tämän vuoksi on oleellista oppia tietämään, kuinka muut kokevat oman työskentelyn. Tämä korostuu sellaisessa työssä, jossa on useita erilaisia tapoja toimia oikein. Jokaisen on hyödyllistä saada tietoa omista sokeista kohdistaan. (Venninen, 2005, 290.)

Palaute on toimintaa, jossa korostuu harkittu, perusteltu ja täsmällinen tieto työntekijän menestymisestä. Hyvän palautteen tunnusmerkkeinä voidaan pitää avointa vuorovaikutusta, ohjaavuutta, kehittävyttä, kannustavuutta sekä innostavuutta. Palautteen tulisi myös käynnistää vastaanottajan omaa pohdintaa ja se voi kohdistua esimieheen, työntekijään ja työyhteisöön. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 22, 213.) Palaute kertoo toiminnassa menestymisestä ja siitä, kuinka hyvin tai huonosti työssä on onnistuttu. Palautteen tarkoituksena on kannustaa hyviin työsuorituksiin, vahvistaa onnistuneita työsuorituksia tai auttaa korjaamaan vääriä toimintatapoja. Palaute edistää saajan itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä. (Berlin 2008, 13.)

Työntekijät kaipaavat entistä enemmän palautetta työsuorituksista ja myös esimiehet pitävät palautteen antamista alaisille tärkeänä, mutta hankalana tehtävänä (Berlin 2008, 213). Jokaisella työntekijällä on oikeus saada relevanttia tietoa työstä ja sen tekemisestä; muutoin palaute muodostuu olettamisesta ja luulemisesta. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 72.) Työntekijät tarvitsevat kannustusta, tukea ja keinoja vahvuksiensa ja työelämän tarjoamien mahdollisuuksien ja rajoitusten tunnistamiseen (Väänänen ym. 2020, 27). Työntekijät odottavat esimiehiltä jäməkämpää otetta ja palautetta niille työntekijöille, jotka eivät hoida työtään tarpeeksi hyvin (Venninen 2007, 51). Työntekijät eivät mahdollisesti osaa eivätkä uskalla antaa palautetta. Negatiivista palautetta on totuttu saamaan niin vähän, että se pelottaa. Myös jotkut työntekijät kokevat kehuttuna olemisen hankalaksi. Lisäksi negatiivisen palautteen käsittelylle ei aina anneta tarpeeksi aikaa. (Venninen 2004, 122.)

Työntekijälle annettu palaute parantaa suoritusta vain, jos se prosessoidaan ja käsitellään tehokkaasti, muuten sillä ei ole vaikutusta toiminnan muutokseen. Tämä puolestaan tukee palautteen saamista suullinen annin lisäksi myös kirjallisesti, jolloin se on saatavilla pitemmän aikaa ja siihen voidaan palata

yhä uudelleen. Palautteen aiheuttamien tunteiden mukaan vastaanottaja joko irtautuu palautteesta tai sitoutuu sen käsittelyyn. (Grundman, Scheibe & Epstude 2021, 7, 9.) Palaute on hyödyllistä antaa sekä kirjallisessa että suullisessa muodossa, jolloin kirjallinen palaute selittää jälkimmäistä (Venninen 2009, 22).

3.1 Kannustava ja korjaava palaute

Kannustava palaute edistää työntekijän työidentiteettiä ja kasvattaa motivaatiota oppia ja kehittyä. Palaute toimii ikään kuin sementtinä vahvistaen työpaikan psykologista ilmapiiriä ja se on aina saajalleen hyödyllistä – riippumatta siitä, onko se positiivista tai korjaavaa. Suotuisa palaute vie aina työntekijän kehitystä eteenpäin. (Sarkkinen 2017.) Kannustava palaute on enemmän kuin kehu, koska se pitää sisällään analyysin ja kertoo saajalleen miksi hyvää toimintaa ja käyttäytymistä kannattaa jatkaa. Annetun palautteen tulee olla totuudellista, relevanttia ja hyvää tarkoittavaa. Palautetta tulee antaa pääsääntöisesti enemmän yrittämisestä kuin hyvästä lopputuloksesta, koska työntekijä uskaltaa yrittää silloinkin, kun tavoitteet ovat korkealla. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 28, 166-167.) Työntekijät kaipaavat palautetta perustyöhön liittyvistä asioista. Työntekijät kokevat kannustava palautteen auttaneen jaksamaan paremmin, piristäneen ja tehneen onnelliseksi. Myös työilmapiiriin edistämiseen sillä on tärkeä merkitys. (Venninen 2004, 123.)

Huolellisesti ja rehellisesti annetut palautteet nostavat itsetuntoa- ja luottamusta. Itseensä luottava ja itsensä tunteva henkilö pystyy antamaan kannustavaa palautetta eikä koe sen olevan itseltä pois. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 93.) Palkitseva palaute vahvistaa toiminnassa menestymistä ja sitä on helppo vastaanottaa (Berlin 2008, 116). Positiivinen palaute, arvostus ja muilta saatu kiitos yhdistyvät vahvasti työntekijän kokemukseen hyväksytyksi tulemisesta ja pystyvyydestä sekä edistävän työhyvinvointia (Perhoniemi 2015, 99). Varsinaista palautetta eivät ole kiitos, kehuminen, kannustus, moite, haukkuminen, mitätöinti, varoitus, reklamaatio ja ohjaus. Kehuja, kiitosta ja kannustusta kuitenkin tarvitaan, sillä ne viestivät, että asioita on tehty oikein ja asiat sujuvat oikeaan suuntaan. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 144-146.) Kasvu ja kehitys mahdollistuu itsetuntemuksen lisääntymisen myötä, jota edistävät itseä koskevan tiedon hankkiminen ja palautteen saaminen (Kyrönlahti 2010, 18). Työntekijöiltä odotetaan enemmän oman työsuorituksen arviointia sekä myönteistä suhtautumista rakentavaan palautteeseen (Berlin 2008, 8).

Korjaava palaute ohjaa saajaa näkemään toimintansa uudesta näkökulmasta ja auttaa ymmärtämään mitä voisi tehdä toisin. Palaute on saajalleen aina palvelus. Korjaavan palautteen avulla esitetyn muutostoiveen myötä voidaan vähentää turhaa tai väärin tehtyä työtä. Perinteisesti voidaan ajatella, että kriittinen tai korjaava palaute on aina negatiivista, huonoa palautetta. Palaute, joka on annettu hyvässä tarkoituksessa ja auttamishalussa on aina saajalleen positiivinen asia. Huonosti, taitamattomasti sekä vääristä syistä annettu positiivinen palaute saattaa muuttua negatiiviseksi. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 161, 167.)

3.2 Esihenkilö palautteenantajana

Esihenkilöiden tehtäviin kuuluu vaatia, valvoa ja valmentaa työn sujumiseen liittyviä asioita. Selkeästi asetetut työntekijä tai tiimikohtaiset tavoitteet ja arviointiperusteet, edistävät esihenkilöiden palautteenantoa. Tällä tavoin toimiessa jokainen tietää mitä tavoitellaan ja mikä on sopivaa toimintaa, jolloin palautetta annetaan oikeista asioista eikä henkilöiden persoonallisuudesta tai omaisuuksista. On palkitsevampaa kehua yrittämisestä kuin onnistumisesta, koska yrittämisestä kehuminen saa työntekijän yrittämään myös silloin kun tavoitteet näyttävät vaikealta. Palautetta kannattaa antaa myös saavutetusta tavoitteesta ja paneutua erityisesti, siihen miten ja miksi onnistuimme. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 28-29, 82.) Esimiesten valmiuksia antaa kiitosta, sanallista tunnutusta ja positiivista palautetta henkilöstölle on tuettava heti uran alkuvaiheessa. Työntekijän kiittämisen hyvästä työstä kuuluu esimiestyöhön. (Perhoniemi 2015, 107, 108-109.)

Esihenkilön työntekijöiltä hankkima palaute on erittäin tärkeää, koska se auttaa onnistumaan. Palaute vaikuttaa johtamisen laatuun välittömästi ja esimies pystyy muuttamaan toimintatapaa vastamaan paremmin henkilöstön tarpeisiin. Lisäksi palautetta säännöllisesti hankkiva esimies saavuttaa työntekijöiden arvostuksen ja luottamuksen. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 24-25.)

Sanattoman viestinnän merkitykseen esimiestyössä täytyy kiinnittää enemmän huomiota. Sanaton ja sanallinen viestintä nivoutuvat yhteen, jos nämä ovat ristiriidassa keskenään sanaton viestintä vie aina voiton. Jos teot ja puheet ovat ristiriidassa keskenään vuorovaikutustilanteessa teoille annetaan enemmän painoarvoa. Saattaa käydä niin, että esimies jakaa palautetta tiedostamattaan tekojensa avulla, jolloin sitä on vaikea kumota puheen avulla. (Venninen 2007, 53-54.) Esimiesten voi olla vaikeaa antaa

korjaavaa palautetta, koska he pelkäävät pahoittavansa työntekijän mielen. Se on kuitenkin välttämätöntä, että työntekijä tietää kuinka hän selviytyy työssä, mutta antamistapaan on kiinnitettävä huomiota. (Panneerselvam 2018, 268.)

Suotuisaa esimiestoimintaa ei voi olla sellainen tapa, joka ei tue osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtamisessa edistyneemmän tason saavuttanut esimies on sisäistänyt roolinsa organisaation oppimisen tukijana. Hänen työskentelyssään korostuu havainnot, tulkinnat ja teot, joita hän tekee työyhteisössään. Esimiehen tekemät tulkinnat alaisensa osaamisesta vaikuttavat suhtautumiseen häneen, joten vähäisen osaamisen omaava työntekijä saattaa olla vaarassa jäädä vähäiselle huomiolle. Jokaisen työntekijän oppimisen voimavarat ovat yksilöllisiä, joten esimies voi vain vahvistaa ja edistää jo olemassa olevia varoja. Esimiestoiminta täytyy suuntautua yhä enemmän osaamisen suuntaajan, ilmapiirin rakentajan ja oppimisprosessin tukijan suuntaan. Alaiset arvostavat esimiehen tehtävissä osaamisen kehittämistä. Myös esimiehet itse pitävät sitä oleellisena. (Viitala 2002, 202-203.)

3.3 Esihenkilön onnistunut ja epäonnistunut palaute

Onnistuneeseen palautteen varmistavat esihenkilön totuudenmukaiset havainnot ja johtopäätökset työntekijän toiminnasta. Esimiehen on perehdyttävä huolellisesti muiden kertomaan alaista koskevaan palautteeseen sekä varmistettava asioiden todenperäisyys. Lisäksi esimiehen on tulkittava realistisesti työntekijän työtä ja tavoitteita. (Berlin 2008, 84.) Palautteenantoa voidaan edistää hyvillä ja tarkentavilla kysymyksillä on merkitystä. Kysymyksien tarkoitus on saada vastapuoli pohtimaan syitä toimintaansa, ja tilanteessa voidaan käyttää joko tilannetta lukitsevia tai syventäviä kysymyksiä. (Venninen, 2009, 23.)

Palautteen antajan on hyödyllistä tuntea työntekijän työkuva ja sisältö, sillä muutoin palaute jää merkityksettömäksi (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 71). Taitava palaute on käytännönläheistä ja selkeää ja siitä käy ilmi, palautteen syy. Hyvässä palautteessa korostuu molempien osapuolten vastavuoroinen kuunteleminen ja mielipiteen esilletuominen. (Uutela 2019, 133.) Onnistuneissa palautetapahtumissa palaute annetaan keskittyneesti, innostavasti, rauhallisesti ja sovittaen vuorovaikutus työntekijän reaktioihin (Berlin 2008, 220). Onnistuneessa palautetilanteessa tunnistetaan tunteiden olemassaolo, mutta niiden ei anneta ohjata tai määritellä tilannetta (Oulasmaa & Pesonen 2022, 115).

Kannustavan palautteen antaminen helpottaa esimiehen ja työntekijöiden kahdensuuntaista kommunikatiota. Lähiesimieheltä saatu palaute onkin erityisen oleellista työntekijän työtyytyväisyyden kannalta, koska palautetta odotetaan juuri häneltä. (Perhoniemi 2015, 107.) Esihenkilön apuna palautteen antamiseen voi toimia ammatillisen kehittymisen tasomalli. Työuraansa aloittelevalle työntekijälle palaute on yleensä yksisuuntaista ja kohdistuu suoraan tehtävään sekä sisältää paljon neuvontaa. Ammatilliselle perustasolle soveltuva palautetyyli sisältää edelleen paljon suoraa ohjausta, mutta myös enemmän keskustelua. Ammatillisen kypsyys tason saavuttaneelle työntekijälle voidaan osoittaa luottamusta; antamalla hänelle kokonaisvaltaista vastuuta. Eksperttitason työntekijän kanssa palaute on delegoivaa eikä työntekijä ei tarvitse enää ohjauksellista otetta. (Venninen 2007, 54-55.)

Esimiehen antama palaute jää vähälle arvostukselle, jollei hän tunne ja hallitse itse työntekijöiden osaamisalueita. Liian suuret alaismäärät heikentävät esimiehen mahdollisuuksia jakaa merkityksellistä palautetta. (Venninen 2007, 215.) Huonoon palautteenantoon yhdistettäviä tekijöitä ovat puutteellinen tietämys, epäolennaisista asioista sekä muodon vuoksi annettu palaute. (Berlin 2008, 84.) Huonosti annetussa, oppimista heikentävässä palautteessa korotuvat syyttelevä antotapa, jolloin positiivinen anti on vaarassa jäädä helposti kritiikin varjoon (Uutela 2019, 133). Vaikenevan esimiehen palaute muodostuu hiljaisesta palautteesta, jolloin sanaton viestintä tulkitaan säännönmukaisesti kielteiseksi, joten se alentaa työntekijän itseluottamusta ja motivaatiota. Korjaavan palautteen antamiseen työntekijälle liittyy enemmän riskejä, koska sen pelätään suututtavan. Ristiriidan aiheuttamisen pelko aiheuttaa useimmiten sen, että korjaa palautteen antamista vältellään ja turvaudutaan epäsuoraan viestintään vihjailun ja huokausten keinoin. (Lohtaja & Lohtaja-Ahonen 2014, 48, 53.)

Esihenkilön täytyy valmistautua paremmin korjaavan palautteen antamiseen. On hyödyllistä miettiä käsitteitä työntekijän työsuorituksen paikkansa pitävyydestä ja siihen vaikuttavasta perustelusta. Esimies voi lisätä ja edistää palautetapahtuman tasavertaisuutta ja keskusteluhakkuutta kyselevällä lähestymistavalla sekä välttää puolustuskannalle menemistä. Palautetapahtuman onnistumiseen vaikuttaa esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen laatu. Haastavaksi tilanteen tekee puolestaan sen ennakoimattomuus. Negatiivisissa palautekokemuksissa palaute on annettu töksäyttämällä, epävarmasti tai toisten kuulleen alentavaan sävyyn. (Berlin 2008, 214-215, 220.) Rakentava palaute tulee antaa henkilökohtaisesti (Panneerselvam 2018, 270). Hampurilaismallin avulla annettu palaute vie terän pois sekä kannustavalta että korjaavalta palautteelta sekä jättää vastaanottajalle epävarman olon. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 163.)

3.4 Työyhteisön palautekulttuuri ja sen kehittäminen

Palautekulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, miten yrityksessä on totuttu pyytämään, antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Jokainen yritys määrittelee sen, millaista palautetta pidetään hyvänä. Esimies toimii keskeisessä asemassa osana palautekulttuuria. Organisaatioihin kertyy ajan kuluessa paljon mitattavissa olevaa tietotaitoa sekä näkymätöntä ja suurelta osin tiedostamatonta yrityskulttuuria. Tämä vaikuttaa käytännön tasolla siihen, millaisia käyttäytymissääntöjä noudatetaan palautetta annettaessa. (Kupias ym. 2011, 102-103.)

Työyhteisössä palaute-sanana merkitys vaihtelee työntekijästä toiseen. Jos työntekijöillä ei ole yhteistä käsitystä sanalle, syntyy helposti väärinymmärryksiä. Lisäksi henkilöstöllä täytyy olla selkeät toimintaohjeet siitä, mistä asioista annetaan ja pyydetään palautetta, kenelle voidaan antaa ja keneltä hakea palautetta sekä miten esitän sanottavani. Käytäntöjen epäselvyys johtaa palautteen antamisen estymiseen. Työpaikan pelisäännöt muodostuvat tiedostamattomista ja tietoisista tavoista, joihin vaikuttavat työpaikan arvot. Palautteen antamiseen liittyy myös vallankäytön näkökulma ja siksi esimiehelle annetaan palautetta varovaisemmin kuin työkaverille. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 45.)

Palaute lisää työyhteisön yhteishenkeä, koska palaute ohjaa toimintaa arvojen suuntaan (Oulasmaa & Pesonen 2022, 153). Työyhteisön hyödyt palautteen antamisesta ovat henkilöstön itsetuntemuksen- ja vuoropuhelun lisääntyminen eri henkilöstöryhmien välillä. Toimiva palautekäytäntö edistää muutoksen läpivientiä, lisää työn merkityksellisyyttä sekä toimii kanavana tunteiden esille tuomiseen. Palaute toimii myös ensiaskeleena varhaisen puuttumisen mallille. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38.) Työyhteisön sisällä palautekulttuuriin ja palautetaitoihin myötävaikuttavia tekijöitä ovat kollegoiden erilaisuuden tiedostaminen, arvostaminen ja keskinäinen huomioiminen. Toimivassa työyhteisössä pystytään avoimesti keskustelemaan vuorovaikutusta estävien toimintojen mahdollisesta esiintymisestä. (Venninen, 2007, 178, 39.) Kannustavan palautteen osaamista on hyödyllistä kehittää työhyvinvoinnin näkökulmasta työpaikoilla (Perhoniemi 2015, 107).

Työyhteisön toimintaa voi ohjailta kohti rakentavaa työyhteisökulttuuria neljän K:n avulla: kiittäen, kehuen, kannustaen sekä kehittäen. Esimies voi omalla esimerkillään lisätä työntekijöiden työinmua ja sitoutumista organisaatioon olemalla luotettava, kuunteleva, ja läsnä. (Schildt, 2021.) Jatkuva ja oikea-aikainen palautteenanto ennaltaehkäisevät työyhteisön ongelmatilanteita. Lisäksi palautteen asemaan työyhteisössä tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Riittävä palautteen määrä ja avoimuus sen

vastaanottamiseen ovat perusta organisaation ja työntekijän kasvulle ja osaamisen kehitykselle. (Sydänmaanlakka 2002, 58.) Esihenkilö vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisön palautekulttuurin rakentamiseen, hän rohkaisee ja antaa esimerkkiä omalla toiminnallaan avoimeen keskustelukulttuuriin, jossa ei vältellä vaikeidenkaan asioiden esille ottamista. (Valtionkonttori 2007, 13.)

Työntekijät haluavat palautetta, mutta eivät välttämättä itse aktiivisesti pyydä sitä. Palautteen antaminen ja saaminen on taito, jota niin johtoportaan kuin työntekijöidenkin täytyy tietoisesti opetella. Toimintaympäristöt, jossa työntekijöitä rohkaistaan ja kannustetaan palautteen antamiseen ovat avoimempia, työntekijät tuntevat itsensä mielekkäiksi ja pystyvät ratkaisemaan nopeammin työhön liittyviä ongelmia. Riittävä palautteen saaminen rohkaisee työntekijöitä muuttamaan tuottamatonta toimintaa ja auttaa keksimään luovia ratkaisuja työn tehostamiseksi. (Mamula, Peric & Bovan 2020, 7.) Palautteen antamisen on oltava luonteva työskentelytapa kaikilla organisaation tasoilla. Tarvitaan palautekoulutusta, jotta palautteesta muodostuu luonteva osa työpaikan arkea. Työpaikoilla esiintyy lukuisia virallisia ja epävirallisia oppimistilanteita, jotka täytyy tunnistaa ja hyödyntää entistä tehokkaammin. (Uutela 2019, 152.) Ihmisten arvioinnit toisilleen saattavat olla usein epäluotettavia värittyneitä arvioijan oman ymmärryksen kautta, siksi palautteen antamista on harjoiteltava, jotta arvioijana voisi kehittyä. (Buckingham & Goodall 2019, 95-96.)

Esimestaitojen lisäksi voidaan puhua myös työyhteisötaidoista, joihin kuuluvat mielipiteen ilmaiseminen sekä palautteen antaminen ja pyytäminen (Berlin 2008, 7). Palautteen antamisen työntekijälle on ajateltu olevan tyypillisesti johtajan tehtävä, mutta se onnistua jopa sujuvammin työkavereilta. Heillä on tilaisuus havainnoida työkaverin päivittäistä työtoimintaa, joten palautetta voidaan antaa käytännönläheisistä asioista. (Venninen 2007, 215.) Palautteen antaminen kuuluu jokaiselle työntekijätasolle eikä vain esimiehen työkalupakkiin muutoin se saattaa ylläpitää hierarkiaa ja toimia kontrolloimisen välineenä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 102.)

Organisaation joustavalla palautekulttuurilla on lukuisia hyötyjä. Työntekijöiden itsetuntemus lisääntyy, mikä on puolestaan elintärkeää muutoksessa. Lisäksi se lisää keskinäistä arvostusta, luottamusta, kustannustehokkuutta, työn merkityksellisyyttä ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta sekä helpottaa puheeksi ottamista. Organisaation johto hyötyy siitä, kun saadaan kattava käsitys organisaation arjen sujumisesta ja vallitsevasta asenneilmapiiristä. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 37-39.)

4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Järvi-Pohjanmaan Sotokeskuksen esihenkilöiden palautekäytäntöjä. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että esihenkilöt tiedostavat palautteiden merkityksen henkilöstölle ja kiinnittävät huomiota omiin käytäntöihinsä. Toimivat palautekäytännöt tukevat henkilöstön osaamisen kehittymistä ja työhyvinvointia. Hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa osaltaan asiakkaiden hyvän palvelukokemuksen.

Opinnäytetyön tutkimusosiossa kuvattiin henkilöstön kokemuksia esihenkilöiltä saamastaan palautteesta. Siinä etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

1. Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on esihenkilöiltä saadusta kannustavasta ja korjaavasta palautteesta?
2. Mikä merkitys esihenkilöiden kannustavalla ja korjaavalla palautteella on henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin?
3. Miten palautteenantokäytäntöä tulee kehittää esihenkilötyössä?

Saatuja tutkimustuloksia hyödynnettiin esihenkilöiden palautekäytäntöjen kehittämisessä.

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Esittelen tässä luvussa opinnäytetyöprosessia. Kuvaan toimintaympäristön, kohderyhmän, aineistonkeruun ja analyysin sekä lähestymistavan teorian tietoon peilaten.

5.1 Aiheen valinta ja rajaus

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöt ovat tutkimuksellisia kehittämistöitä ja työelämälähtöisiä sekä ajankohtaisia. (Centria, a.) Koko opinnäytetyöprosessi alkoi jo hyvissä ajoin aihevalinnalla, joka oli ajankohtainen ja työelämälähtöinen sekä lähellä omaa mielenkiinnon kohdetta. Tavoitteenani oli tehdä opinnäytetyö, joka oli käytännönläheinen sekä palveli työelämän tarpeita.

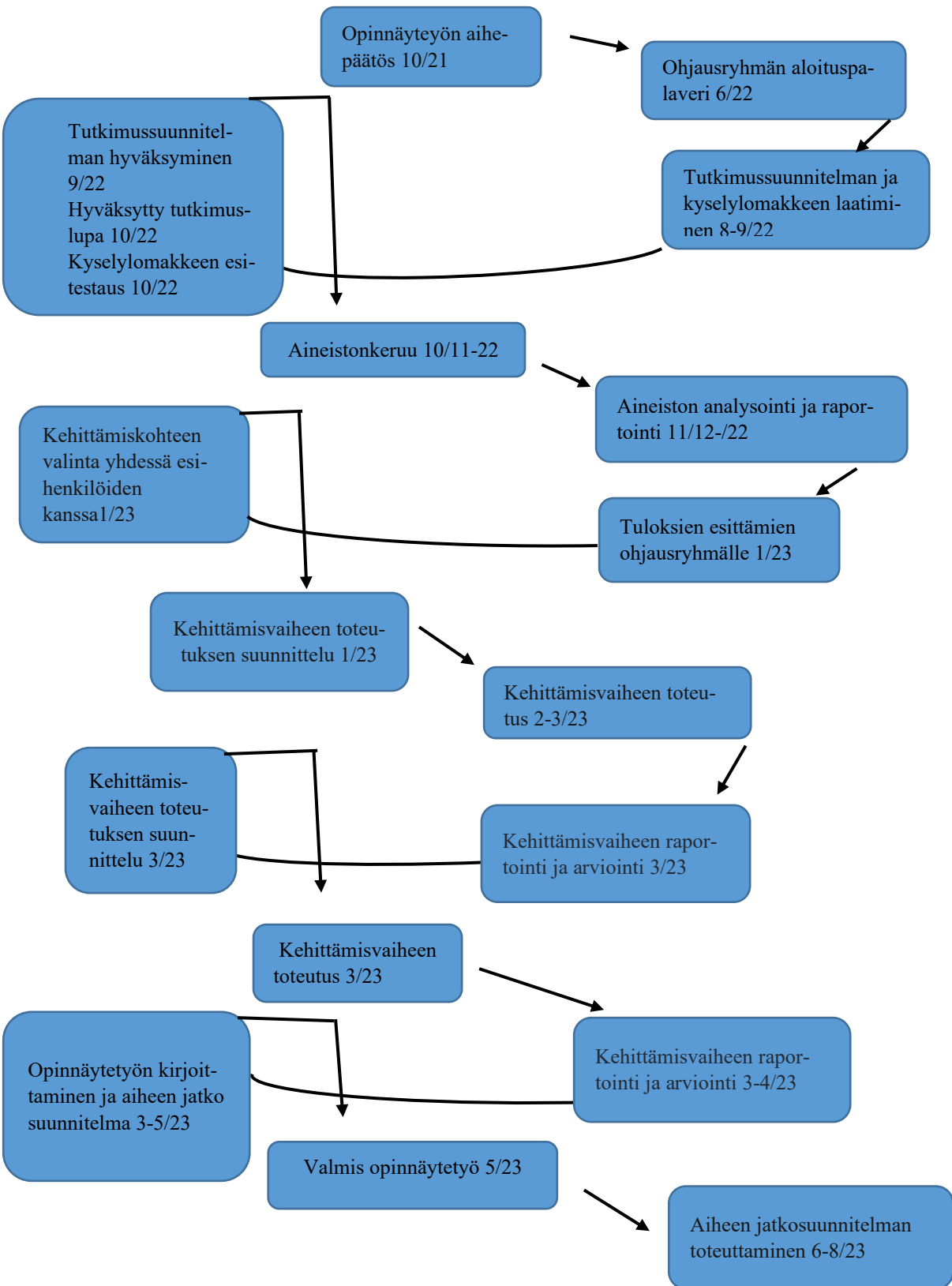
5.2 Toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lähestymistapa oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus soveltui tähän opinnäytetyöhön, koska tarkoituksena oli kehittää Järvi-Pohjanmaan Sote-keskuksen esihenkilöiden palautekäytäntöjä. Opinnäytetyössä nostettiin esille henkilöstön näkemyksiä, ja he saivat kertoa anonyymisti kokemuksista sekä tuoda esille kehittämisehdotuksia. Samalla saatiin tuotua esille ns. hiljaista tietoa, joka teki näkyväksi olemassa olevaa palautekulttuuria.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa aiotaan ratkaista yhdessä käytännön ongelmia ja saada aikaa muutosta. Sen tavoitteena on tuottaa ratkaisua organisaatiossa ilmeneviin käytännön ongelmiin sekä uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Lähestymistavalle tyypillisiä ominaisuuksia ovat ongelmakeksisyys, tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli sekä yhteistyö muutoksessa. Toiminta etenee vaiheittaisesti suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä. Vaiheista muodostuu syklejä, joissa syklin eri vaiheet toistuvat. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 60, 63.) Toimintatutkimuksen spiraalimallia voidaan kuvata myös kuuden elementin kautta. Toiminta saa alkunsa aiheen pohtimisesta, jota seuraa toiminnan suunnittelu ja sen toteuttaminen käytännön muuttamiseksi. Syklin keskivaiheilla havainnoidaan ja arvioidaan sekä tehdään jatkosuunnitelmaa. Sykli palaa takaisin alkupisteeseen, josta lähdetään uudelleen kehittämään paranneltua aihetta. (Williamson, Bellman, & Webster 2012, 52.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminannassa tiedontuotantoa ohjaavat käytännön ongelmat ja kysymykset ja tietoa tuotetaan todellisessa toimintaympäristössä. Kehittämisprosessin yhteydessä tiedontuotannon apuna toimivat tutkimukselliset asetelmat ja keinot. Pääpaino on kehittämistoiminnassa, jossa pyritään hyödyntämään tutkimuksellisia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009, 22.) Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää joko laadullisia tai määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tärkeintä on valita menetelmä, joka palvelee ja vastaa tutkimuksen tarkoitukseen. Käyttämällä laadullisia menetelmiä pyritään saavuttamaan tietoa tutkittavien käyttäytymisestä ja kokemuksista. (Koshy, Koshy & Waterman. 2011, 101-102.)

Opinnäytetyössä toteutui toimintatutkimukselle tyypillinen syklimäisyys. Koko prosessi lähti liikkeelle käytännön tarpeesta ja eteni tutkimuksellisen osion toteuttamisesta kyselyn muodossa aina kehittämis-kohteen nimeämiseen ja kehittämisvaiheen toteutukseen ja jatkosuunnitelman laatimiseen. Olen kuvannut opinnäytetyön etenemisen toimintatutkimuksen mallin mukaisesti (KUVIO 2). Opinnäytetyössä ensimmäinen sykli sai alkunsa aiheen valinnalla edeten tutkimussuunnitelman laatimiseen ja hyväksymiseen aina kyselylomakkeen esitestaukseen saakka. Toinen sykli alkaa aineistonkeruulla, analysoinnilla ja raportoinnilla edeten tutkimustulosten esittämiseen ohjausryhmälle sekä kehittämis-kohteen valintaan yhdessä esihenkilöiden kanssa. Kolmas sykli sisältää kehittämisvaiheen toteuttamisen päättyen kehittämisvaiheen toisen tapaamiskerran toteuttamisen suunnitteluun. Viimeinen sykli sisältää kehittämisvaiheen toisen tapaamiskerran toteuttamisen ja raportoinnin, opinnäytetyön valmistumisen sekä kehittämisen jatkosuunnitelman, joka jatkuu vielä opinnäytetyön valmistuttua.



REFLEKTIOINTI

KUVIO 2. Opinnäytetyön eteneminen toimintatutkimuksen mukaisesti (mukaihen Toikko & Rantanen 2009, 67).

5.3 Toimintaympäristön ja kohderyhmän kuvaus

Opinnäytetyön alkuprosessi aineistonkeruuseen ja analysointiin saakka toteutettiin silloisen Järvi-Pohjanmaan perusturvan organisaatiossa. Toiminta-alue koostui Alajärven kaupungista ja Vimpelin ja Lappajärven kunnista, ja työntekijöitä perusturvassa on n. 460.(Alajärven kaupunki.) 1.1.2023 tuli voimaan Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, jossa Järvi-Pohjanmaan perusturva muodosti oman sote-keskuksen osana uutta hyvinvointialuetta. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue palvelee 18 kunnan alueella. Organisaatiossa on 10 400 työntekijää ja asukasmäärä alueella n. 192 150. (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue.) Opinnäytetyön tutkimusosion kohderyhmänä toimi Järvi-Pohjanmaan Sotokeskuksesta kotihoidon, akuuttiosaston, kiire- ja hoitajan vastaanoton sekä perhetyön henkilöstöä. Tutkimuksellisen osion muodosti kolmenkymmentä tiedonantajaa. Opinnäytetyön kehittämisvaihe kohdennettiin seitsemälle esihenkilölle tutkimukseen osallistuneista yksiköistä sekä hammashuollon ja kahden tehostetun palveluasumisen yksiköistä. Ohjausryhmän muodostivat yliopettaja, peruspalvelujohtaja, palveluvastaava sekä opinnäytetyön tekijä.

5.4 Opinnäytetyön aineistonkeruu henkilöstöltä

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto kerätään ihmisiltä niiden todellisissa ympäristöissä. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia menetelmiä, jolloin tutkittavien kokemukset ja näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.) Toteutin opinnäytetyön aineistokeruun laadullisesti avoimella kyselylomakkeella Webropol-ohjelmalla.

Avoimet kysymykset tuottavat rikasta ja tarkoituksellista aineistoa, joskin analyysi saattaa olla työlästä. Kysymykset täytyy pitää yksinkertaisina ja lukumäärällisesti vähäisinä. (Koshy ym. 2011, 113.) Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä sekä tuoda esille tunteita. Kyselystä voidaan tehdä myös lähetekirjelmä, jossa avataan kyselyn tarkoitusta ja tärkeyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 193, 201, 204.)

Kyselylomakkeen (LIITE 3) kysymykset perustuivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin sekä aikaisempaan teoriaan. Avoin kyselylomake koostui neljästä kysymyksestä. Kaksi ensimmäistä kysymystä pohjautuivat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja kolmas ja neljäs kysymys pohjautuivat vastaavasti

toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen. Kyselylomakkeeseen vastattiin anonyymisti. Avoin kyselylomake mahdollisti tiedonantajien ilmaista itseään omin sanoin sekä tuoda esille kokemuksia. Opinnäytetyöstä laadittiin tiedote (LIITE 1).

Kyselylomakkeessa voidaan käyttää esitestausta, jolloin saadaan tietoa kysymysten ja lomakkeen toimivuudesta (Hirsjärvi ym. 2015, 204). Opinnäytetyön kyselylomake esitestattiin kahdella tiedonantajalla, jotta saatiin tietoa kysymysten ymmärrettävyydestä ja sitä, että antavatko ne vastauksia tutkimuskysymyksiin. Esitestauksen perusteella tehtiin muutoksia. Kysymyksissä tarkennettiin palaute-käsitettä tarkoittamaan nimenomaan kannustavaan ja korjaavaan sekä kohdennettiin näkökulmaa ammatilliseen kehittymiseen. Korjausten jälkeen pyysin kommentit kysymyksistä kolmelta tiedonantajalta sekä ohjausryhmältä. Kysymyksiin ei enää tehty muutoksia.

Kohdejoukon valinnassa on tärkeää, että tutkittavilla on kokemusta käsiteltävästä aiheesta. Tiedonantajien valikoituminen tutkimukseen täytyy perustua oikeudenmukaisuuteen. Myös anonymiteetin turvaaminen on ensiarvoista koko tutkimuksen ajan sekä raportoinnissa huolehtimalla alkuperäisilmaisujen tunnistamattomuus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 221.)

Opinnäytetyön kohderyhmä muodostui silloisesta Järvi-Pohjanmaan perusturvan henkilöstöstä ja se toteutettiin kolmessa terveydenhuollon ja yhdessä sosiaalitoimen yksikössä. Kriteerit tiedonantajiksi opinnäytetyössä olivat ammatti- ja työsuhdeperusteiset: sairaanhoitaja, terveydenhoitaja tai lähihoitaja, sosionomi tai sosiaalityöntekijä. Lisäksi tiedonantajalla oli vakinainen tai pitkäaikainen työsuhde, jonka kesto oli vähintään kuusi kuukautta. Kohdeyksikköjen esihenkilöt valitsivat annettujen kriteerien perusteella tutkimukseen osallistujat. Valitulla kohdejoukolla oli tietoa opinnäytetyön aiheesta, ja laaja- alaisen näkökulman saavuttamiseksi tutkimus toteutettiin sekä terveydenhuollon että sosiaali-huollon yksiköissä.

Esitestauksen jälkeen lähetin kotihoidon, akuuttiosaston, hoitaja -ja kiirevastaanoton sekä perhetyön esihenkilöille sähköpostitse tiedotteen (LIITE 1) ja linkin kyselyyn, jonka he jakoivat yhteensä kolmekymmenelle kriteerit täyttävälle tiedonantajalle. Esihenkilöt valitsivat annettujen kriteerien perusteella tiedonantajat. Olin vielä puhelimitse yhteydessä esihenkilöihin, että he olivat ymmärtäneet ohjeet. Tiedonantajat saivat vastata kyselyyn työajalla. Aineistonkeruu tapahtui 28.10.– 4.11.2022 ja siihen vastasi 24 tiedonantajaa. Lähetin yhden muistutuksen kyselyyn vastaamiseen esihenkilöiden kautta.

5.5 Aineiston analyysi

Sisällön analyysi on perusmenetelmä analysoitaessa laadullisia aineistoja ja sen tarkoituksena on tuottaa tietoa kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimustehtävät voivat tarkentua vielä analyysivaiheessa.

(Kylmä & Juvakka 2007, 112- 113.) Analyysiyksikkönä toimi yksittäinen sana, lause tai asiayhteys. Analyysiyksikön muodostumista ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Luokittelussa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset ilmaukset yhdistyvät yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 124).

Aineistoa muodostui viisi ja puoli sivua Arial-kirjasintyyppillä ja 12-kirjasinkoolla. Analysoin opinnäytetyön aineiston laadullisesti induktiivisella sisällön analyysillä. Analyysillä etsin vastausta tutkimuskysymyksiin. Aloitin aineiston analysoinnin lukemalla vastaukset useaan kertaan, jotta pystyin muodostamaan kokonaiskäsityksen vastauksista. Etenin alleviivaamalla vastauksista eri väreillä tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä ilmaisuja ja poimin aineistosta vastaukset tutkimuskysymysten alle. Tämän jälkeen pelkistin autenttiset lainaukset. Yhdistelin pelkistetyistä ilmauksista samansisältöisiä asioita, joista muodostin alaluokkia, jotka nimesin sisältöä vastaavilla nimillä. Jatkoin analysointia ryhmittelemällä samansisältöiset alaluokat yläluokiksi ja nimesin sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston luokittelua olen kuvannut liitteessä (LIITE 2). Sisällönanalyysi etenee vaiheittain pelkistämisestä, ryhmittelyyn ja abstrahointiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167).

6 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA PALAUTTEENANTOKÄYTÄNTEISTÄ JA NIIDEN KEHITTÄMISESTÄ

Avoimeen kyselylomakkeeseen vastasi 24. tiedonantajaa entisestä Järvi-Pohjanmaan perusturvasta, jotka olivat kolmesta perusterveydenhuollon- ja yhdestä sosiaalialan yksiköstä. Opinnäytetyössä haettiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin; Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on esihenkilöiltä saadusta kannustavasta ja korjaavasta palautteesta? Mikä merkitys esihenkilöiden kannustavalla ja korjaavalla palautteella on henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin? ja Miten palautteenantokäytäntöä tulee kehittää esihenkilötyössä?

6.1 Henkilöstön kokemuksia kannustavasta ja korjaavasta palautteesta

Henkilöstön kokemuksista kannustavasta ja korjaavasta palautteesta keskeisinä kokonaisuuksina nousivat esille palautteen antaminen työntekijän myönteisistä ominaisuuksista sekä palautteenannon kokemisen vastakohtaisuus. Palautteen antaminen työntekijän myönteisistä ominaisuuksista tapahtuu esihenkilön osalta osoittamalla luottamusta sekä arvostusta. Esihenkilöt kertovat työntekijälle luottavansa työntekijään ja hänen tapansa tehdä työtä. Luottamusta osoitetaan työntekijälle antamalla haastavia työtehtäviä sekä kertomalla arvostavansa työntekijän työpanosta, työkokemusta -ja taitoa. Kannustavaa palautetta annetaan myös joustavuudesta, joka kohdistuu erityisesti työntekoon ja työaikoihin sekä työntekijän omaisuuksiin. Kannustavaa palautetta ja kehuja on myös saatu tilanteissa, joissa työntekijä on pystynyt siirtymään sijaistamaan toisen työntekijän poissaoloa. Tuloksista ilmenee myös, että henkilöstö kokee saavansa kannustavaa palautetta esihenkilöiltä tyytyväisyyden osoituksena perehtyneisyydestä vastuualueeseen sekä hyvin tehdystä työstä. Henkilöstö saa kannustavaa palautetta myös perusteellisuudesta, työtavasta sekä kiitosta hyvin hoidetuista työtehtävistä.

Esihenkilöt ovat kertoneet luottavansa minun tapaan tehdä työtä ja siihen että suoritan tehtävät loppuun asti.

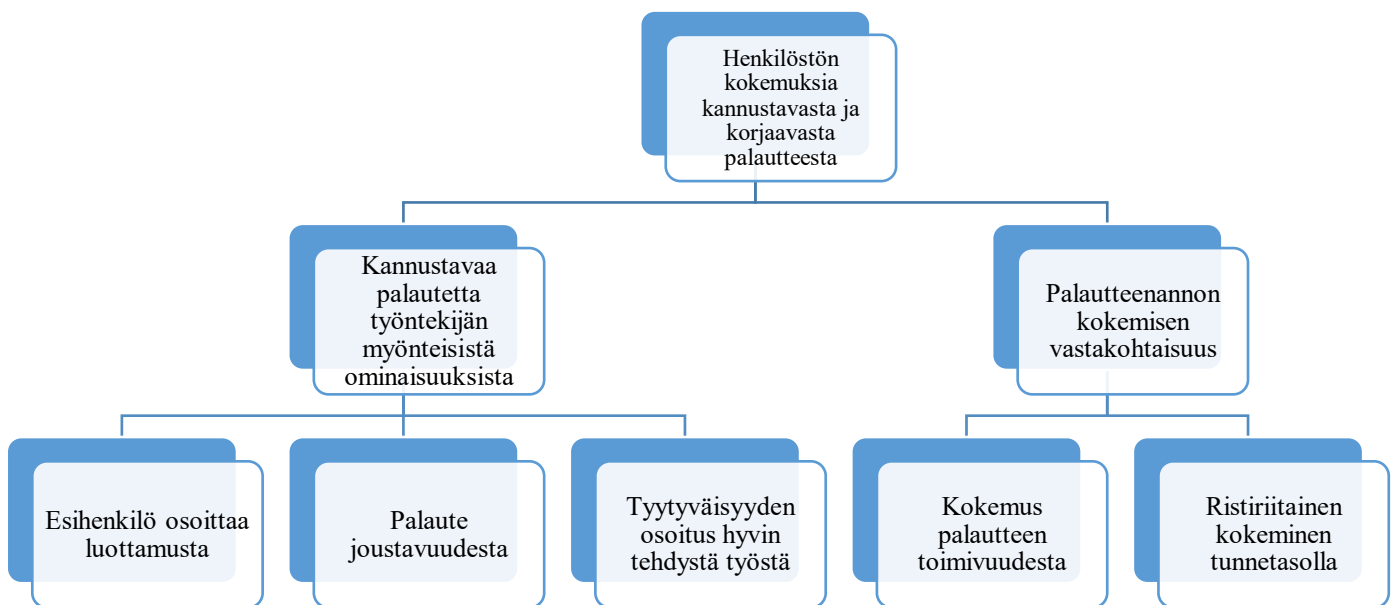
Olen saanut kannustavaa palautetta myös joustavuudestani. Kannustavaa palautetta siitä kuinka hyvin työ/ asia oli hoidettu.

Palautteenannon kokemisen vastakohtaisuudessa korostuivat henkilöstön kokemukset kannustavan ja korjaavan palautteen toimivuudesta sekä toisaalta palautteen kokeminen tunnetasolla ristiriitaisena.

Henkilöstö on kokenut esihenkilöiltä saadun kannustavan ja korjaavan palautteen olleen asiallista, toimivaa sekä positiivisena asiana. Vastauksista ilmeni myös, että palautteen saaminen koetaan oikeudenmukaisena järkitasolla, mutta tunnetasolla ristiriitaisena. Palaute saatetaan kokea kritiikkinä persoonaa kohtaan, vaikka järkitasolla ymmärretään, että se ei sitä ole. Henkilöstö kokee, että myös korjaava palaute pitää pystyä vastaanottamaan ja asioista pystytään sopimaan sekä keskustelemaan. Työntekijän oma asenne vaikuttaa siihen, kuinka palaute otetaan vastaan. Jos työtavassa on esiintynyt tarvetta muutokselle, se on otettu rakentavasti vastaan. Kuvaan yhteenvedon henkilöstön kokemuksista esihenkilöiltä saadusta palautteesta. (KUVIO 3).

Kannustus ja korjaavan palautteen saamisen olen kokenut asiallisena ja toimivana.

Kokenut oikeudenmukaisena järkitasolla. Toisaalta tunnetasolla olen kokenut sen ajoittain sen hieman ristiriitaisena.



KUVIO 3. Henkilöstön kokemuksia esihenkilöiltä saadusta kannustavasta ja korjaavasta palautteesta.

6.2 Kannustavan ja korjaavan palautteen merkitys ammatillisen osaamisen ja työhyvinvointiin

Vastauksista ilmenee kannustavan palautteen myönteinen vaikutus työhyvinvointiin sekä korjaavan palautteen ammatillista osaamista edistävä merkitys. Kannustava palaute kohottaa henkilöstön motivaatiota opettelemaan uusia asioita ja kehittämään itseä työntekijänä sekä lisää itseluottamusta. Se myös kannustaa parempiin työsuorituksiin. Henkilöstö kuvasi, kuinka kannustava palaute auttaa jaksamaan työssä ja kannattelee eteenpäin. Kannustava palaute auttaa jatkamaan eteenpäin työntekijän kohdatessa henkilökohtaisen elämän haasteita. Vastauksista ilmenee se, että palaute kohottaa ammatillisesta pätevyyttä. Henkilöstö kertoo, että palaute lisää itsevarmuutta työhön sekä samalla vähentää epävarmuuden tunnetta.

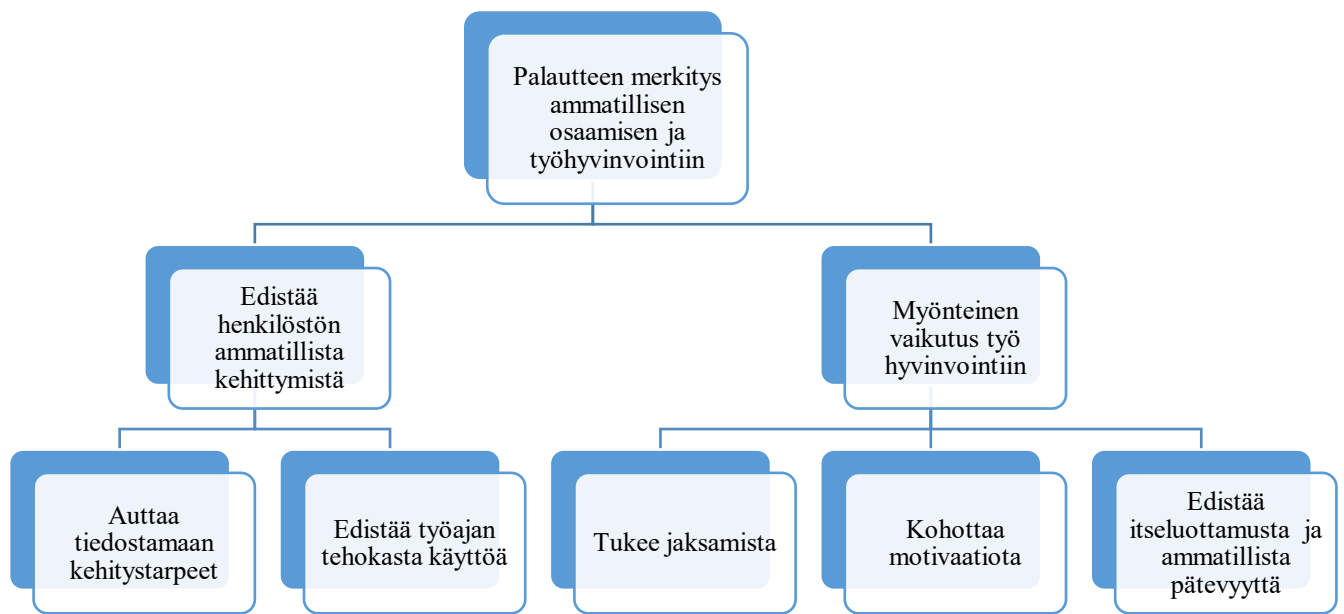
Motivoinut opettelemaan uusia asioita ja kehittää itseä työntekijänä.

--kannustavasta palautteesta tulee itsevarmempi olo, että osaa työnsä.

Korjaava palaute edistää ammatillisen osaamisen kehittymistä, koska se auttaa henkilöstöä oivaltaamaan työn kehittämistarpeet. Henkilöstö kertoi, että saadun palautteen avulla oppii tietämään missä asioissa pitää kehittyä sekä tiedostamaan omat ”sokeat” kohdat, joita ei pysty itse huomaamaan. Henkilöstö kuvaili korjaavan palautteen käynnistävän itsereflektion oman työtapaan ja riittävyys. Palautteen avulla saadaan uusia näkökulmia ja kehittämissuhteita työhön sekä pystytään ohjaamaan työtä ja työskentelemään tehokkaasti. Palaute auttaa myös muuttamaan työtappaa. Korjaavan palautteen avulla pystytään ohjaamaan työntekijän tehokasta käyttöä, erityisesti työntekijässä pysymistä ja työaika turhaan vievistä toiminnoista luopumista. Kuvaan palautteen merkityksessä ammatilliseen osaamiseen ja työhyvinvointiin. (KUVIOSSA 4).

Korjaavaa palautetta olen saanut joistain tarpeettomista toiminnoista, jotka vievät työaika turhaan.

Mielestäni rakentava palaute on se, minkä pohjalta voi kehittyä. Itse ei välttämättä huomaa niitä ns. virheitä itsessään, mitkä muut huomaavat.



KUVIO 4. Kannustavan ja korjaavan palautteen merkitys ammatillisen osaamisen ja työhyvinvointiin.

6.3 Henkilöstön näkemyksiä palautteenantokäytäntöjen kehittämiseen

Vastauksien perusteella henkilöstö tarvitsee lisää sekä kannustavaa että korjaava palautetta. Korjaava palautetta erityisesti silloin, kun se on oleellista työn kehittämisen kannalta tai edistää ammatillista kehittymistä. Palautteeseen täytyy myös aina sisältyä perustelut siihen, miksi sitä annetaan. Henkilöstö tarvitsee palautteenantoon säännöllisyyttä, yksilöllisyyttä sekä henkilökohtaisuutta. Esihenkilön ja työntekijän henkilökohtaisia kohtaamisia täytyy tapahtua useammin ja palaute on annettava heti kun siihen ilmenee tarvetta. Henkilöstö haluaa esihenkilön huomiovan heitä työn lomassa jalkautumalla ja kyselemällä kuulumisia sekä järjestämällä pieniä juttelutuokioita työpäivän aikana.

Korjaavaa palautetta enemmän ja perustella syy miksi sitä annetaan.

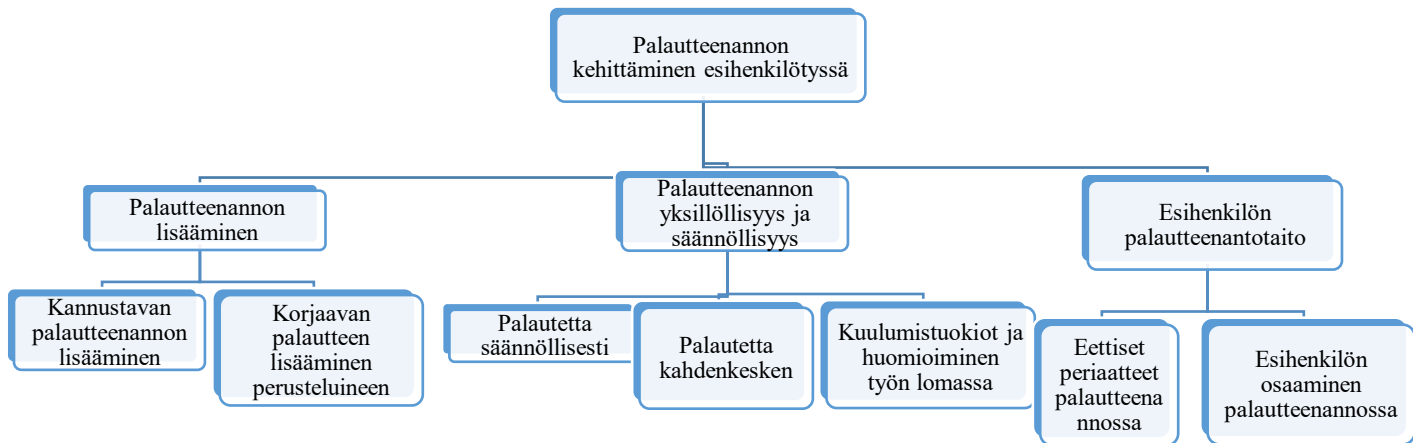
Sen ei tarvitse olla mikään pitkä erikseen varattu keskustelu-aika vaan ihan päivittäisessä kanssakäymisessä tapahtuva pieni huomioiminen.

Henkilöstö koki tärkeänä, että esihenkilöiden palautteenantoa ohjaavat eettiset periaatteet sekä heidän osaamisensa palautteen antoon oli merkityksellistä. Palautteen antaminen täytyy olla johdonmukaista, tasapuolista ja rehellistä. Palaute tulee antaa riittävän selkeästi ilmaistuna, että työntekijä ymmärtää saavansa palautetta. Vastaajat nostivat tärkeäksi taidon antaa palautetta loukkaamatta ketään, koska

sillä on merkitystä minkälainen tunne palautteesta jää. Henkilöstö kokee, että esihenkilöiden täytyy kehittää palautteen antoa kohti ammattimaisuutta sekä pohtia sitä, millä tavalla antavat palautteen. Kuvaa yhteenvedon henkilöstön näkemyksistä palautteenannon kehittämiseen. (KUVIOSSA 5).

Esihenkilön tulee olla myös johdonmukainen ja tasapuolinen palautteenannossaan.

Palautteen antajan kyky ja osaaminen antaa negatiivista palautetta- vaikuttaa ratkaisevasti siihen minkälainen olo palautteesta jää.



KUVIO 5. Henkilöstön näkemyksiä palautteenannon kehittämiseen esihenkilötyössä.

7 PALAUTTEENANTOKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ

Kehittämistoiminnan perustana toimii tarkan kehittämiskohteen nimeäminen ja siihen sisältyvien teki-
joiden perusteellinen ymmärtäminen. Tiedonhankinnassa hyödynnetään sekä tutkittua että käytännön
tietoa kehittämisen tueksi. Kehittämistoiminnassa tekijältä vaaditaan projektityön ja kehittämisen osaa-
mista. (Ojasalo ym. 2015, 21-23.) Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Järvi-Pohjanmaan
Sote-keskuksen esihenkilöiden palautekäytäntöjä. Hyödynsin henkilöstökyselyn vastauksia kehittämis-
vaiheen toteutuksessa.

Tapasimme ohjausryhmän kanssa 17.1.2023. Esittelin heille henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset
Power Point-esityksellä. Ohjausryhmääni kuuluivat peruspalvelujohtaja ja palveluvastaava. Keskuste-
limme tuloksien perusteella heränneistä ajatuksista sekä kehittämisvaiheen toteuttamistavoista. Opin-
näytetyön tarkoituksena oli kehittää esihenkilöiden palautekäytäntöjä, mutta emme päättäneet vielä
valmiiksi tarkennettua kehittämiskohdetta. Alustavaksi teemaksi suunnittelimme palautteenantotaito-
jen edistämisen tai palautteenantoperiaatteiden laatimisen. Nämä aiheet nousivat esille henkilöstöky-
selyn tulososiosta, mutta halusimme kuulla vielä esihenkilöiden mielipiteen kehittämiskohteen valin-
nasta. Suunnittelimme siten, että esittelen tutkimustulokset seitsemälle lähiesihenkilölle kehittämisvai-
heessa.

Kehittämisvaiheeseen osallistuivat opinnäytetyön tutkimusosion kohderyhmään kuuluneiden yksikkö-
jen esihenkilöt, joita olivat perhetyön tiimivastaava, akuuttiosaston palveluvastaava, hoitaja- ja kiire-
vastaanoton osastonhoitaja sekä kotihoidon esihenkilö. Lisäksi peruspalvelujohtaja ehdotti ohjausryh-
mässä, että kehittämisvaiheeseen kutsutaan mukaan hammashuollon ja kaksi tehostetun palveluasumi-
sen esihenkilöä. Siten laajempi joukko esihenkilöitä pääsi osallistumaan ja kehittämään palautteenan-
tokäytäntöjä. Peruspalvelujohtaja laittoi tiedon opinnäytetyön kehittämisvaiheen toteutuksesta kyseis-
ten yksikköjen esihenkilöille, koska Järvi-Pohjanmaan perusturva oli silloin jo osa Etelä-Pohjanmaan
hyvinvointialuetta. Lähetin henkilökohtaiset kutsut sähköpostilla seitsemälle lähiesihenkilölle kehittä-
misvaiheeseen, jossa kerroin vielä vapaaehtoisuudesta sekä vielä uudestaan tiedotteen opinnäytetyöstä
(LIITE1). Laitoin lisäksi heidän esihenkilöilleen tietoa kehittämisvaiheesta sekä opinnäytetyöstä
(LIITE 1).

Valitsin kehittämismenetelmäksi Erätauco-dialogisen keskustelun. Dialogisuus auttaa organisaatioiden
kehittämistoiminnassa, jossa on tavoitteena löytää uusia toimintatapoja. Menetelmässä korostuu avoin

ja suora keskustelu, jossa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä, mutta samalla hyväksytään erilaiset näkemykset. Aidon dialogin avulla saadaan käyttöön henkilöiden luovuus, motivaatio ja osaaminen. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 84.) Menetelmä vahvistaa osallistujien luottamusta ja osallisuutta yhteisössä. Dialogisessa keskustelussa painottuvat tasa-arvoisuuden, toisen aktiivisen kuuntelun, luottamuksen periaatteet sekä taito omien taustaoletusten tarkasteluun ja muuttamiseen. (Innokylä.) Dialogiset tiimit voidaan nähdä oppivan organisaation ydinprosessina, jossa ilmaistaan rohkeasti ajatuksia muille ja hyväksytään se, että ne voivat olla virheellisiä (Holm, Poutanen & Ståhle 2018).

7.1 Kehittämävaiheen toteutus esihenkilöille

Kehittämävaiheen ensimmäisen tapaamiskerran tavoitteena oli orientoituminen kehittämistoimintaan sekä tarkemman kehittämiskohteen nimeäminen. Teemana oli henkilöstökyselyn tulosten läpikäyminen sekä tuloksien pohjalta nousseiden ajatusten läpikäyminen Dialoginen-keskustelumenetelmän avulla. Kehittämävaiheen ensimmäiset tapaamiskerrat toteutuivat Järvi-Pohjanmaan Sote-keskuksen neuvotteluhuoneessa sekä kerran työhuoneessa kolmena samansisältöisenä kertana, jotta kaikki pääsivät osallistumaan. 14.2. klo 10-12.15 oli kaksi osallistujaa, joista toinen Teamsin välityksellä. 21.2. klo 10.30-12.45 oli kolme osallistujaa, jotka kaikki olivat läsnä sekä 7.3. klo 9-11.15, jolloin oli kaksi osallistujaa.

Johdattelin keskustelua eteenpäin etukäteen tehdyn suunnitelmani pohjalta. Kävin läpi aluksi vaihtioon ja luottamuksellisuuteen liittyvät periaatteita ja, että käytämme Dialogista-keskustelumenetelmää. Kerroin käytettävän menetelmän periaatteita. Alustuksen jälkeen kertosin lyhyesti opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen. Esittelin heille henkilöstölle suunnatun kyselyn tulokset Power Point esityksellä. Olin tehnyt esitykseen kymmenen diaa, joista osassa oli kuvattuna kuviolla kyselyn keskeiset tulokset. Henkilöstökyselyn tuloksista tuli aktiivista ja sisällöltään rikasta keskustelua. Olin laatinut kysymyksiä, joilla voidaan syventää ja virittää keskustelua sekä lisätä itsearviointia esim. Mikä asia nousee mielestäsi erityisesti esille tuloksissa? tai Minkälaisia kokemuksia on sinulle kertynyt palautteenantamisesta? Olin käyttänyt niiden perustana Dialogisen keskustelun työkalupakin menetelmiä. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, SITRA, 2021.) Esihenkilöiden välinen pohdinta oli dialogista. Tunnelma tapaamisessa oli rento ja avoin. Huolehdin siitä, että kaikki saivat esittää mielipiteitään eikä ketään keskeytetty puheenvuoron aikana. Jokaisella oli mahdollisuus jaloitella tapaamisen aikana, varsinaista taukoa emme pitäneet. Keskustelin esihenkilöiden kanssa tarkennetusta kehittämiskohteesta ja

pyysin heitä nimeämään oman ehdotuksen. Esitin myös näkemyksen aiheesta, jonka olimme ohjausryhmässä miettineet kehittämisvaiheen alussa. Päädyimme valitsemaan tarkaksi kehittämiskohteeksi esihenkilöiden palautteenantotaitojen edistämisen sekä teoreettisen tietopohjan vahvistamisen, käytännönläheisesti toteutettuna.

Kehittämisvaiheen toinen tapaamiskerta järjestettiin Järvi-Pohjanmaan Sote-keskuksen neuvotteluhuoneessa 16.3. klo 10-12.15 ja siihen osallistui seitsemän esihenkilöä, joista yksi oli Teamsilla mukana. Aluksi kävimme lyhyen esittely kierroksen, koska vasta tässä tapaamisessa kaikki seitsemän esihenkilöä olivat yhdessä. Kehittämisvaiheen tavoitteena oli lisätä esihenkilöiden tietoperustaa palautteenannosta sekä palautteenantotaitojen edistäminen. Sovimme myös kehittämisvaiheen jatkosuunnitelmasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Olin laatinut teoretiedon pohjalta materiaalin esitykseeni ja esitin sen PowerPointillä. Etenin rauhallisesti luennoissa ja pysähdyimme keskustelemaan kiinnostavista näkökulmista. Huolehdin, että kaikki saivat esittää mielipiteensä ja eikä ketään keskeytetty. Hyödynsin Dialogisen menetelmän periaatteita keskustelun ja vertaisoppimisen tueksi. Olin varautunut Dialogisen- keskustelun työkalupakin avulla keskustelun ohjaamiseen tai pulmatilanteisiin, mutta ongelmia ei esiintynyt. (SITRA, 2021.) Myös etäyhteydellä ollut esihenkilö pääsi osallistumaan keskusteluun. Luennon aikana syntyi keskustelua, erityisesti palaute käsitteestä ja mikä on palautetta. Pohdintaa tuotti myös dia, johon olin koonnut vinkkejä onnistuneeseen palautteenantoon. Pidimme pienen tauon ennen siirtymistä seuraavaan aiheeseen.

Teoriaosuuden jälkeen aloimme käsittelemään palautteenantotaitoa, edelleen Dialogisen keskustelun menetelmää hyödyntäen. Suunnittelin tehtävänannoksi tapausesimerkkejä, joihin sisältyi palautteenantamiseen liittyviä haasteita (Oulasmaa & Pesonen, 2022). Yksi tapausesimerkki oli mm. haastava tilannekuvaus, jossa esihenkilön täytyi antaa korjaava palautetta. Esihenkilöt saivat yhdessä pohtia ratkaisua tilanteisiin. Pohdinta tuotti monipuolisia näkökulmia ja vertaisoppimista. Olin suunnitellut esihenkilöille myös kysymyksiä, joissa he saivat vuorotellen esittää mielipiteensä. Kysymysten tarkoitus oli lisätä itsearviointia ja oivaltamista vertaisoppimisesta. Kysymysten sisällöt liittyivät yksiköiden palautteenannon arviointiin ja sitä estäviin ja edistäviin toimintatapoihin sekä esihenkilöiden itsearviointiin palautteenannossa. (Oulasmaa & Pesonen 2022, 201, 207.) Keskustelun sisällössä nousi esille hyviä käytännön vinkkejä, kuinka lisätä palautteenantoa työyksiköissä sekä pohdintaa työyhteisöön muodostuneista erilaisista palautekulttuureista.

Lisäksi olin miettinyt heille käytännön harjoitteita, joita he voivat käyttää lisäämään työyksiköissä henkilöstön keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Esittelin heille periaatteet harjoituksista, joita olivat

tähtihetki-palaverin aloitus, kehu-kaveria ja työyhteisön arvopohdinta menetelmät sekä esihenkilön itsearviointia. (Manka & Manka 2023, 200-201, 161.) Kerroin myös omakohtaisia kokemuksia käytetyistä menetelmistä. Emme ehtineet kokeilemaan harjoitteita käytännössä, joten se jäi heidän vastuulleen. Esihenkilöt suhtautuivat myönteisesti esiteltyihin harjoitteisiin. Sovelsin tapaamisen edetessä itselleni tehtyä suunnitelmarunkoa ajankäytön sallimissa rajoissa. Tapaamiskerran päätteeksi sovimme, että toteutan tapaamiset kohdeyksiköissä, jolloin läpikäydään henkilöstön kanssa kyselyn tulokset. Tarkensin vielä tapaamiskerran sisältöä ja aiheeksi haluttiin myös työyhteisötaidot.

Toteutin kehittämisvaiheen jälkeen esihenkilöille suunnatun lyhyen palautekyselyn Webropol-ohjelmalla, johon vastattiin anonymisti. Vastukset toimivat apuna arvioitaessa kehittämisvaiheiden hyödynnettävyyttä. Kyselyyn vastasi kolme esihenkilöä. Vastauksissa nousi esille että, kehittämiseen osallistuminen on lisännyt reflektointia omaan työtapaan sekä kehittämisideoita työyksikköön. Lisäksi se laajensi ymmärrystä palautteen merkityksestä työntekijän työhyvinvoinnille. Palautekyselyssä korostui korjaavan palautteen jatkoseurannan tärkeys sekä palautteenannon kuuluminen jokaiselle työntekijäta-solle. Tapaamiskerrat olivat myös laajentaneet ymmärrystä työyhteisön palautekuluttuurin muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Vastauksista ilmeni, että kehittämisvaihe oli lisännyt palautteenantamista työntekijöille. Toikko ja Rantanen (2009, 92, 149) korostavat, että kehittämistoiminnassa vaikuttavuuden arvioinnilla on keskeinen merkitys, sitä voidaan kohdentaa joko kehittämistoimintaan tai hyvän käytännön toimivuuteen. Osallistumisessa toimijoiden vuorovaikutus pyritään rakentamaan toimivan dialogin pohjalle.

7.2 Esihenkilöiden palautekäytäntöjen arviointi ja kehittäminen

Palautteenantotaitojen edistymisen arviointi ja tarkistus esihenkilöiden osalta tulee jatkumaan opinnäytetyön valmistuttua. Arviointia tehdään uudestaan kohdeyksikkö tapaamisten yhteydessä esihenkilöiden kanssa käydyissä keskusteluissa, jolloin arviointijaksoksi muodostuu vähintään kolme kuukautta tai enemmän. Arviointijakson yhteenvedon perusteella suunnittelemme esihenkilöiden kanssa seurannan etenemisestä.

Esittelen valmiin opinnäytetyön Lapualla kesäkuussa 2023 Etelä-Pohjamaan hyvinvointialueen varhaisen tuen perhepalveluiden johtoryhmälle, jolloin uusi johtajisto saa tietoa opinnäytetyöstä ja tuloksista sekä kehittämisvaihe etenemisestä. Aihe koettiin tärkeäksi, koska uusi hyvinvointialue on muodostunut ja sen myötä myös esihenkilörakenteeseen on tullut muutoksia. Kehittämisvaihe tulee jatkumaan vielä

opinnäytetyön valmistuttua. Toteutan yksikköjen henkilöstön tapaamiset, jolloin yksiköissä läpikäydään kyselyn tulokset yhdessä henkilöstön kanssa sekä keskitytään työyhteisötaitoihin. Tapaamiskertojen tarkempi ajankohta sovitaan yhdessä kohdeyksikön esihenkilön kanssa. Tarve työyhteisötaitojen esille nostamiseen muodostui toisessa kehittämisvaiheessa.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää laajasti sote-alan organisaatioissa ja yksiköissä, joissa aletaan kehittämään esihenkilöiden palautteenantoa osana työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyön johtopäätöksissä on esiteltyä keskeisiä asiakokonaisuuksia, jotka voivat toimia suuntaviivoina sote-alan organisaatioiden johtamisosaamisen kehittämistyössä. Opinnäytetyö nosti esille palautekäytäntöjen tärkeän merkityksen työhyvinvoinnille sekä osaamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön käyttökelpoisuutta lisää sen työelämälähtöisyys sekä käytännönläheinen toteutustapa. Opinnäytetyö on kuvattuna toimintatutkimuksenmallin mukaisesti, jota pystyy hyödyntämään vapaasti organisaatioiden kehittämistyössä. Kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä sekä henkilöstökyselyn tuloksia voidaan käyttää osana kehittämistyötä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöhön sisältyy prosessin kokonaisvaltainen pohdinta. Kuvaan tässä luvussa opinnäytetyön keskeisiä tuloksia ja tarkastelen opinnäytetyön eettisyyttä, luotettavuutta sekä tavoitteen ja tarkoituksen toteutumista. Lisäksi avaan ammatillisen kasvun kehittymistä. Lopuksi esittelen opinnäytetyön tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja jatkotutkimusaiheita.

8.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Järvi-Pohjanmaan Sote-keskuksen esihenkilöiden palautekäytäntöjä. Tavoitteena oli, että esihenkilöt tiedostavat palautteiden merkityksen henkilöstölle ja kiinnittävät huomiota omiin käytäntöihinsä. Opinnäytetyön tutkimusosion tarkoitus oli kuvata henkilöstön kokemuksia esihenkilöiltä saamastaan palautteesta ja hyödyntää kyselyn vastauksia kehittämisvaiheessa. Valitsimme esihenkilöiden kanssa kehittämiskohteeksi palautteenantotaitojen edistäminen sekä teoreettisen tietopohjan vahvistaminen. Opinnäytetyön valmistuttua esittelen tulokset kohdeyksiköiden henkilöstölle, jolloin käsittelen myös työyhteisötaitoja.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstön kokemukset kannustavasta ja korjaavasta palautteesta olivat vastakohtaisia. Vastakohtaisuudessa on kaksi toisistaan poikkeavaa kokemistapaa; ristiriitaisuus tunnetasolla sekä toisaalta kokemus palautteenannon toimivuudesta. Korjaavan palautteen saaminen saattaa aiheuttaa saajassaan tunnekuohun, varsinkin jos ei ole totuttu saamaan palautetta laisinkaan. Esihenkilön voi olla vaikeaa antaa korjaavaa palautetta tai se voidaan jättää antamatta. Myös Venninen (2007, 39) toteaa, että kielteiseksi arvioitu ja yllätyksellinen palaute saavat aikaan tunnekuohun. Grundman ym. (2021, 9) puolestaan kuvailevat, että palautteen vastaanottaja joko irtaantuu tai sitoutuu palautteen käsittelyyn tunteiden perusteella. Oulasmaa ja Pesonen (2022, 115) ilmaisevat, että onnistuneessa palautetilanteessa tunnustetaan tunteiden läsnäolo, mutta ei anneta niiden hallita. Mielestäni on tärkeää, että työyksiköissä on yhteiset pelisäännöt palautteenantoon. Näin jokainen työntekijä tietää saavansa palautetta ja myös sen, mihin sillä pyritään.

Tutkimustuloksissa tuli esille, että kannustava palaute edistää työntekijän työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistävinä tekijöinä toimivat palautteen motivaatiota, itseluottamusta ja jaksamista lisäävä vaikutus. Uutela (2019, 39) vahvistaa tutkimustulosta, että esimiehen luomilla hyvillä toimintavoilla työn tekemiselle on olennainen merkitys työssä jaksamiselle. Esihenkilön antama tuki edistää työntekijän työhyvinvointia. Venninen (2004, 123) vahvistaa, että palautteen saaminen lisää onnellisuutta, piristää ja auttaa jaksamaan. Mielestäni työhyvinvointia tukeva työpaikka ja ilmapiiri tulevat olemaan jatkossa entistä suuremmassa roolissa sote-sektorilla, koska alalla vallitsee työvoimapula ja alan houkuttelevaisuus on vähentynyt. Henkilöstön jaksaminen on koetuksella työntekijäpulan vuoksi, jolloin palautteen jaksamista edistävä vaikutus on osattava hyödyntää. Työntekijät saattavat valita tilanteessa, jossa on lukuisia avoimia työpaikkoja sellaisen, jossa viihdytään.

Opinnäytetyön tutkimustulos vahvistaa näkemystä korjaavan palautteen merkityksestä ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Korjaava palaute auttaa henkilöstöä havaitsemaan kehitystarpeet ja ns. sokeat pisteet. Viitala (2002, 203) tukee käsitystä, että esihenkilötoiminnan on tuettava osaamisen kehittymistä. Myös Venninen (2005, 290) korostaa, että työntekijälle on muodostuttava realistinen kuva omasta ammattitaidosta ja ns. sokeista kohdista ja siitä, kuinka muut kokevat työskentelyn. Berlin (2008, 13) puolestaan toteaa, että palautteen tarkoitus on käynnistää saajassaan omaa pohdintaa sekä ohjata tarvittaessa muuttamaan vääränlaista työtapaa. Mielestäni korjaavan palautteen täytyy virrata esimieheltä alaiselle sekä päinvastoin ja työntekijältä toiselle. Toisaalta työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja resurssipula saattavat vähentää työntekijöiden keskinäistä palautteennatoa.

Vastauksissa nousi esille, että henkilöstö arvostaa esihenkilön osaamista antaa palautetta loukkaamatta työntekijää sekä selkeää antotapaa. Berlin (2008, 220) vahvistaa käsitystä, että onnistuneissa palautetapahtumissa palaute on annettu rauhallisesti ja keskittyneesti, kun taas epäonnistumista lisää töksäyttämällä, epävarmasti ja toisten kuullen annettu palaute. Mielestäni organisaatioissa esihenkilötyötä täytyy kehittää siihen suuntaan, että heillä on käytössä monipuoliset palautteenhakukanavat ja tahtotila käyttää niitä.

Tässä tutkimuksessa nousi esille, että henkilöstö kokee eettiset periaatteet tärkeiksi esihenkilöiden palautteenannossa. Palautteenantaminen tulee olla rehellistä, tasapuolista, johdonmukaista sekä loukkaamatonta. Elovainio (2008, 2055) nostaa esille, että työntekijöiden hyvinvoinnille on tärkeää organisaatioiden oikeudenmukainen päätöksenteko, johon sisältyvät puolueettomuus, tasa-arvoinen sekä kunnioittava kohtelu. Oulasmaa ja Pesonen (2022, 93) korostavat, että huolellisesti ja rehellisesti annettu

palaute lisäävät työntekijän itsetuntoa ja luottamusta. Mielestäni organisaation arvot täytyvät olla selkeästi esillä ja ne ovat jalkautettava laadukkaasti. Esihenkilön ja henkilöstön välille muodostuva luottamuksella on suuri merkitys siihen, että esihenkilö saa käytettyä palautteenantoa työssään.

Työntekijät kaipaavat enemmän palautetta työsuorituksista (Berlin 2008, 213). Työntekijät eivät itse ole välttämättä aloitteellisia palautteen pyytämisen suhteen (Mamula ym. 2020, 7). Aikaisemmat tutkimustulokset antavat vahvistusta tässä tutkimuksessa esille nousseihin tuloksiin. Henkilöstö haluaa lisää ja säännöllisesti kannustavaa ja korjaavaa palautetta sekä arjen lomassa tapahtuvaa henkilökohtaista huomioimista. Mielestäni niin korjaavan kuin kannustavan palautteen antaminen on liian vähän käytetty ja tiedostettu voimavara.

Tuloksista ilmeni myös, että osa henkilöstöstä ei koe saavansa palautetta. Tällöin on vaikeaa tietää tekevänsä työtä oikein tai pystyä kehittymään ammatillisesti. Toisaalta palaute on voinut olla annettuna niin epäsuorasti, että työntekijälle on jäänyt epävarma olo tilanteesta. Vastauksista nousi esille myös tunnusmerkkejä epäonnistuneista palautteenantotapahtumista sekä kehityskeskustelujen muuttumisesta enemmän jutteluksi. Työyhteisöä tulee kehittää siten, että työntekijät voisivat antaa myös toisilleen matalalla kynnyksellä palautetta.

Kehittämävaiheen sisällöissä nousivat esille palautteenannon merkitys työntekijän hyvinvoinnille sekä esihenkilön reflektion käynnistyminen työskentelytapaan. Keskustelussa pohdittiin myös palautteenannon haasteita sekä työntekijöiden ja esimiehen välisen luottamuksen merkitystä. Esihenkilöt kokivat, että oikeudenmukainen johtamistapa jaksamista. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että työyhteisössä esiintyviin ongelmiin reagoidaan nopeasti. Tärkeäksi koettiin myös konkreettiset keinot, joilla lisätään palautetta arjessa.

8.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimustoiminnassa eettisyys on perustana kaikelle tieteelliselle toiminnalle (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 211). Ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisissä ohjeissa korostuvat kunnioitus tutkittavien ihmisarvoa ja oikeuksia kohtaan sekä tutkimuksesta ei saa koitua haittaa tutkittaville, yhteisöille tai tutkimuskohteille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Hyvän tieteellisen käytännön mukaisia perusteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 16). Tutkimuksen ohjenuorana kulkee koko tutkimuksen ajan totuudellisuus.

Organisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa on eettisenä periaatteena, että tulokset eivät palvele vain jotain tiettyä ryhmää tai sen etua eivätkä loukkaa ketään organisaatiossa. (Aaltio & Puusa 2020, 420.) Olen toiminut opinnäytetyötä tehdessäni rehellisesti, avoimesti ja oikeudenmukaisesti sekä toteuttanut vaihtoehtoisuutta kaikissa tutkimuksiin liittyvissä vaiheissa. Lisäksi olen toiminut vastuullisesti ja huomionnut tiedonantajien ja kehittämisvaiheessa esihenkilöiden oikeudet tutkimuksessa. Opinnäytetyön raportointi ja tutkimuksen julkaisu on suoritettu ketään ammattiryhmää loukkaamatta tai edistämättä tietyn ryhmän etuja.

Hyvää tieteellistä käytäntöä rikkovat vilpin, sepittämisen, vääristelyn ja plagioinnin toteuttaminen tutkimuksessa. Vilpin tekeminen tutkimustyössä vääristää tutkittua tietoa sekä laskee tieteellisen työn arvoa. Plagioinnilla tarkoitetaan toisen tekemän työn luvaton lainaamista tai tutkimustiedon käyttämisestä ilman lupaa tai viitettä. Sepittämisessä tuotetaan ja esitetään tekaistuja havaintoja ja aineistoja. Vääristely tarkoittaa tietoista tutkimustiedon muuntelua. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 16-17.) En ole tehnyt vilppiä, sepittämistä tai vääristelyä opinnäytetyössä. En ole myöskään syyllistynyt plagiointiin ja opinnäytetyölle tehtiin plagiointitarkastus.

Tutkija joutuu miettimään eettisiä valintoja jo tutkimuksen aihevalinnasta lähtien ja sitä on pohdittava sen oikeutuksen ja hyödyllisyyden periaatteiden pohjalta. (Kylmä & Juvakka 2007, 144; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 218.) Kehittämistyö on suoritettava rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti ja tuotoksen tulee hyödyntää käytäntöä. Kehittämiskohteen valinnassa on mietittävä, kenen mukaan kehittämistehtävä valitaan ja miksi siihen päädytään. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.) Opinnäytetyön aihevalinta oli minulle alusta saakka selvää, halusin aiheen liittyvän lähijohtamiseen. Tähän muodostui mahdollisuus, kun organisaation johtoryhmässä nosti esille tarpeen kehittää palautteenantokäytäntöä esihenkilötyössä. Aihe oli ajankohtainen ja työelämälähtöinen.

Tutkimusta varten täytyy hakea lupa siltä organisaatiolta, jossa se suoritetaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 222). Hyvään tieteelliseen käytännön noudattamisessa tutkimuksen suunnittelu- ja valmisteluvaiheeseen kuuluu tutkimusluvan anominen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 18.) Hain tutkimusluvan opinnäytetyöhön silloiselta Järvi-Pohjanmaan perusturvan peruspalvelujohtajalta. Tutkimusluvan saaminen edellytti tutkimus-suunnitelman laatimista, jossa oli kuvattuna tutkimuksellinen osio sekä esihenkilöille suunnattu kehittämisvaihe.

Tutkimukseen osallistumisen lähtökohdat täytyvät perustua tutkittavien itsemääräämisoikeuden, vapaaehtoisuuden ja tietoisuuden suostumuksen kunnioittamiseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen

2013, 218-219.) Tiedotteen tulee olla kaikkien tutkimuksen osallistuvien saatavilla, ja siinä kerrotaan tarkasti tutkimuksen tarkoitus, aineiston käyttö ja elinkaari. Tiedote muotoillaan helposti luettavaksi selkokielelle välttämättä tutkimusermiä. (Koshy ym. 2011, 105.) Tietoisessa suostumuksessa korostuu riittävän tiedon ohella myös sen todellinen ymmärtäminen (Kylmä & Juvakka 2007, 150). Tutkimukseen osallistujalla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tai osallistua vapaaehtoisesti sekä osallistuminen täytyy perustua tietoiseen suostumukseen, joka on laajempi kokonaisuus kuin pelkkä suostumus. Työntekijä ei saa kokea painostusta tutkimukseen osallistumisesta tai saada haitallisia seuraamuksia kieltäytymisestä. Tiedonantajalla on oikeus keskeyttää osallistuminen ja peruuttaa suostumus. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.)

Tiedonantajilta kysyttiin tietoista suostumusta kyselyyn kyselylomakkeen (LIITE 3) alussa. He saivat kyselyn liitteenä tiedotteen (LIITE 1), jossa heille annettiin tietoa opinnäytetyöstä ja kyselystä. Kyselylomakkeessa oli tietoinen suostumus kohta, jonka tiedonantajat rakensivat. Tietoisella suostumuksella laajennettiin tiedonantajien ymmärrystä osallistumiseen. Tiedonantajiin ei kohdistunut painostusta tutkimukseen osallistumiseen ja heillä oli mahdollisuus lisätiedusteluihin. Esihenkilöille kerrottiin myös kehittämissä vaiheissa vapaaehtoisuudesta kirjallisesti sähköpostilla ja he saivat vielä tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1).

Toimintatutkimus toteutetaan rajatuissa kohdeympäristöissä, mikä asettaa tiukat vaatimukset tiedonantajien tunnistamattomuudelle (Koshy ym. 2011, 103). Anonymiteetin kunnioittaminen ja sen toteutumisesta huolehtiminen on keskeistä tutkimustyössä (Kankkunen & Vehviläinen- Julkunen 2013, 221). Opinnäytetyön aineistonkeruussa ei kerätty tiedonantajista tausta- ja henkilötietoja ja kyselyyn vastattiin anonymisti Webropol-ohjelmalla. Opinnäytetyön raportti on kirjoitettu siten, ettei siitä voi tunnistaa henkilöstökyselyyn tai kehittämiseen osallistuneita yksittäisiä henkilöitä.

Tiedonantajan on saatava riittävästi tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä, käytännön toteutuksesta, aineiston elinkaaresta sekä tutkimuksen tavoitteista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8-9.) Säilytin opinnäytetyön aineiston tieturvallisella tavalla kannettavalla tietokoneella, johon minulla oli oma salasana. Lisäksi Webropol-ohjelman salasana oli vain minun tiedossani. Säilytin paperisen aineiston lukitussa kaapissa kotona ja tuhosin kaiken aineiston opinnäytetyön valmistamisen jälkeen.

Tutkijan täytyy toimia objektiivisesti siten että, ei voida epäillä tieteenulkoisten arvostuksien vaikuttaneen hänen valintoihinsa (Hirsjärvi ym. 2009, 309). Tutkimuksen etiikassa keskeisenä periaatteena on

tutkittavien kohtelu ja oikeudet, jotka vaativat toteutuakseen luottamuksen syntymisen tutkijan ja tutkittavien välille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7-8.) Käyttämällä asianmukaista lähdeviitteiden merkitsemistapaa, kunnioittamalla toisten tutkijoiden työtä sekä ilmoittamalla mahdolliset sidonnaisuudet edistetään hyvän tieteellisen käytännön toteutumista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13, 18.)

Tein opinnäytetyön omassa organisaatiossa. Olen ollut osittaisella opintovapaalla, joten olen saanut etäisyyttä työpaikkaani. Toimin objektiivisesti opinnäytetyön tekijän roolissa enkä edustanut tai edistänyt minkään ammattiryhmän etuja. Toimin puolueettomasti ilman ulkopuolista painostusta tutkimusta tehdessäni. Kävin vuoropuhelua ohjausryhmän kanssa, jolloin näkemykseni pysyi laaja-alaisena. Olen käyttänyt asianmukaista lähdeviittaumenetelmää ja esittänyt laajasti tutkimustietoa enkä ole ollut esteellinen.

8.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksen alkuvaiheessa luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimuksen merkityksen sekä käytettyjen menetelmien perusteluun. Lisäksi tarkastelun kohteena ovat tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. (Kylmä & Juvakka 2007, 130-131.) Opinnäytetyön aihe oli perusteltu työelämän tarpeesta ja se oli toteutettu yhteistyössä työelämän edustajien kanssa. Luotettavuutta lisäsi tutkimussuunnitelman laatiminen, jotta pystyttiin huomioimaan epäkohtia ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Koko opinnäytetyön eteneminen on kuvattuna toimintatutkimuksen mallia mukaillen (KUVIO 2).

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on arvioitava valittujen menetelmien soveltuvuutta suhteessa kohdeilmistöön ja tavoitteisiin. Tutkimusmenetelmän on vastattava tutkimuksen perusrakenteeseen. (Aaltio & Puusa 2020, 424.) Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä, koska sen tarkoituksena oli kehittää palautekäytäntöjä esihenkilötyössä sekä tuoda esille henkilöstön kokemuksia. Opinnäytetyössä tuotettiin tietoa, joka palveli käytännön ja teorian yhteensovittamista. Opinnäytetyössä nostettiin esille henkilöstön näkemyksiä, ja he saivat kertoa anonyymisti kokemuksista sekä tuoda esille kehittämis ehdotuksia. Samalla saatiin tuotua esille ns. hiljaista tietoa, joka teki näkyväksi olemassa olevaa palautekulttuuria.

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti ja siten, että he voivat ilmaista näkökulmansa. (Hirsjärvi ym. 2015, 164.) Tiedonantajilla on oltava omakohtaista kokemusta käsitellystä aiheesta (Kylmä & Juvakka 2007, 131). Tiedonantajat valittiin annettujen kriteerien perusteella tarkoituksenmukaisesti silloisen Järvi-Pohjanmaan perusturvan neljästä eri toimintayksiköstä. Kriteerit olivat ammatti- ja työsuhdeperusteiset ja ne olivat: sairaanhoitaja, terveydenhoitaja tai lähihoitaja, sosionomi tai sosiaalityöntekijä. Lisäksi tiedonantajilla piti olla vakinainen tai pitkäaikainen työsuhde, jonka kesto oli vähintään kuusi kuukautta. Tiedonantajilla oli kokemusta tutkimuksen aiheesta ja kriteerit olivat toimivat sekä vahvistivat saturaation täyttymistä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisätään esitestauksella (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 205). Käytetyt tutkimuskysymykset eivät saa olla manipuloivia tai johdattelevia ja lisäksi ne on oltava tarpeeksi väljiä. (Kylmä & Juvakka 2007, 131, 151.) Kyselylomake esitettiin kahdella tiedonantajalla ja arvioinnin perusteella tehtiin pieniä muutoksia. Kysymyksissä tarkennettiin palaute-käsitettä kannustavaan ja korjaavaan sekä kohdennettiin työhyvinvoinnin näkökulmaa ammatilliseen kehittymiseen. Tämän jälkeen pyysin vielä kommentit kysymyksistä kolmelta tiedonantajalta sekä ohjausryhmältä, jonka jälkeen muutoksia ei enää tullut. Anonyymi avoin kyselylomake oli perusteltu valinta aineistonkeruumenetelmäksi, koska työ toteutettiin työpaikassani ja silloinen asemani esihenkilönä olisi saattanut heikentää vastaajien rohkeutta haastattelussa sekä tutkimuksessa haluttiin tuoda esille kokemuksia. Kyselylomakkeen kysymykset perustuivat opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja aikaisempaan teoriaan.

Laadullisen tutkimuksen aineiston saturaatio saavutetaan silloin, kun tutkimusaineisto ei tuo enää uusia näkökulmia ja samat asiat alkavat kertaantumaan. Tähän vaikuttaa tutkijan oppineisuus ja kyky löytää ja huomata uusia näkökulmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Kyselyyn vastasi 24 tiedonantajaa kolmestakymmenestä. Seurasin saturaation täyttymistä vastaamisen edistyessä. Opinnäytetyön saturaatio täyttyi, koska vastauksissa alkoivat toistumaan samat aihealueet.

Aineistonkeruuvaiheessa luotettavuuden kannalta tärkeitä asioita ovat tarkka kuvaus aineistonkeruuprosessista, osallistujien valinnasta sekä menetelmällisestä oikeellisuudesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 131.) Oman yksikön työntekijät eivät osallistuneet aineistonkeruuseen, koska asemani esihenkilönä olisi saattanut vaikuttaa kyselyyn vastaamiseen. Henkilöstökyselyyn valittujen yksiköiden esihenkilöt lähettivät linkin kyselyyn sekä tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1) yhteensä kolmellekymmenelle kriteerit täyttävälle tiedonantajalle. Tiedonantajat saivat käyttää työaikaansa vastaamiseen. Aineistonkeruu

tapahtui syyslomien jälkeen, joka oli ajankohtana hyvä. Pyysin esihenkilöitä muistuttamaan työntekijöitä vastaamisesta kertaalleen. Tiedote tuki tiedonantajien vastaamista kyselyyn, koska siinä oli kuvattu opinnäytetyön pääkohdat.

Luottavuuden arvioinnissa uskottavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkaa ja selkeää kuvausta. Laadullisen tutkimuksen raporteissa esitetään alkuperäisilmauksia sekä kuvausta aineiston analyysin edistymisestä. Alkuperäisilmauksissa on huolehdittava tiedonantajan tunnistamattomuudesta sekä niiden sopivasta määrästä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 198.) Kylmä ja Juvakka (2007, 132) korostavat luotettavuuden arvioinnissa aineiston analyysimenetelmän sopivuutta suhteessa tutkimustehtävään sekä prosessin selkeää ja asianmukaista toteutusta. Opinnäytetyön liitteessä (LIITE 3) on esitetty aineiston analyysin ja luokittelun edistymistä, mikä auttaa lukijaa seuraamaan ja tekemään omat johtopäätökset uskottavuudesta. Olen esittänyt opinnäytetyön tulososion raportoinnissa alkuperäisilmauksia lisäämään uskottavuutta.

Toimintatutkimuksen raportoinnissa on tärkeää kertoa mitä tehtiin ja mitä jätettiin tekemättä sekä perustella tehdyt valinnat. Lisäksi on merkityksellistä tuoda julki, onko tehdyillä toimenpiteillä ollut vaikutusta. (McNiff & Whitehead 2009, 11.) Kehittämisvaiheen aikana toteutui sote-alan valtakunnallinen hyvinvointialue uudistus. Järvi-Pohjanmaan perusturvan vanha organisaatio muuttui sotekeskukseksi osana Etelä-Pohjanmaan Hyvinvointialuetta. Varsinaisen kehittämisvaiheen aloittamista jouduttiin tämän vuoksi siirtämään, koska hyvinvointialueen valmisteluvaiheen kiivain ajankohta ajoittui marras- ja joulukuuhun 2022. Vuodenvaihteen jälkeen oli parempi hetki aloittaa kehittämisvaihe, tämän vuoksi ohjausryhmän tapaaminen oli vasta tammikuussa-23. Kehittämisvaiheen toteuttamiseen olisi pitänyt varata pitempi aika, mutta mihin itse en kuitenkaan voinut vaikuttaa kaikilta osin. Tapaamiskertojen kesto oli n. 2h 15 min kerralla, mikä oli mielestäni sopiva. Ajoitin tapaamiskerrat aamupäivään, jolloin oli hyvä vireystila. Nopea aikataulutus vaikutti myös tuotetun tiedon käyttökelpoisuuden arviointiin, mikä vaatii yleensä pitemmän seuranta-ajan.

Osallistava kehittäminen on hyödyllistä, koska yhdessä kehittäminen on paljon tehokkaampaa kuin ulkopuolelta tuotettu toimintatapa. Osallistavien menetelmien avulla on mahdollista päästä kohdeorganisaation toimijoiden ja henkilöstön hiljaiseen tietoon, jolloin myös kehittämistyön näkökulma muodostuu laajaksi pelkästään viralliseen aineistoon pohjautuen. (Ojasalo ym. 2015, 61, 63.)

Esihenkilöiden sitoutumista prosessiin edisti osallistuminen kehittämiskohteen kohdennettuun valintaan ja kuuntelin heidän tarpeitaan koko kehittämisprosessin ajan. Toimin joustavasti tapaamiskertojen

aikataulujen suhteen sekä mahdollistin osallistumisen etäyhteydellä. Huomioin kehittämisvaiheen suunnittelussa ja toteutuksessa kohderyhmän. Valitsin kehittämismenetelmäksi ryhmäkoon ja kehittämisvaiheen perustella Dialogisen keskustelun menetelmän, koska kehittämisvaiheen henkilömäärä rajasi pois muita soveltuvia menetelmiä esim. Learning Cafeen. Mielestäni käytetty menetelmä osallisti keskustelijoita sekä edisti esihenkilötyössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja. Ryhmässä oli jo pitkään esihenkilötyössä toimineita sekä uraansa aloittelevia esihenkilöitä, jolloin mahdollistui myös hiljaisen tiedon siirtämisen. Olin varautunut mahdolliseen tilanteeseen että, joku keskustelija ei saisi ilmaista mielipidettään, mutta niin ei käynyt.

Keräsin esihenkilöiltä palautetta kehittämisvaiheesta Webropol-kyselyllä. Kyselyyn vastasi kolme esihenkilöä. Palautekyselyssä nousi esille että, kehittämisvaihe lisäsi reflektointia omaan työtapaan sekä kehittämisideoita työyksikköön. Lisäksi se laajensi ymmärrystä palautteen merkityksestä työntekijän työhyvinvoinnille. Vastauksista ilmeni, että kehittämisvaihe oli lisännyt palautteenantamista työntekijöille. Kehittämisvaihe jouduttiin toteuttamaan nopealla aikataululla, jonka vuoksi se jatkuu vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Esittelen valmiin opinnäytetyön kesäkuussa 2023 Lapualla Etelä-Pohjamaan hyvinvointialueen varhaisen tuen perhepalveluiden johtoryhmälle. Toteutan kohdeyksikköjen henkilöstön tapaamiset, jolloin läpikäydään henkilöstö kyselyn tulokset sekä keskitytään työyhteisötaitoihin. Tapaamiskertojen ajankohta tarkentuu myöhemmin. Tarve työyhteisötaitojen esille nostamiseen muodostui toisessa kehittämisvaiheessa.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luotettavuuden mittariksi nousee tuotetun tiedon käyttökelpoisuuden sekä hyödyllisyyden arviointi. Kehittämistoiminnassa on tärkeää pohtia tulosten siirrettävyyttä toiseen organisaatioon tai toimintaympäristöön. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122, 126.) Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, joten se kohdennettiin tiettyyn organisaation. Olen kuvannut opinnäytetyön vaiheet tarkasti, mikä edistää lukijan arviointia tulosten siirrettävyydestä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää laajasti sote-alan organisaatioissa ja yksiköissä, joissa aletaan kehittää esihenkilöiden palautteenantoa osana työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyön johtopäätöksissä on esiteltyä keskeisiä asiakokonaisuuksia, jotka voivat toimia suuntaviivoina sote-alan organisaatioiden johtamisosaamisen kehittämistyössä. Opinnäytetyö nosti esille palautekäytäntöjen tärkeän merkityksen työhyvinvoinnille sekä osaamisen kehittämiselle. Opinnäytetyön käyttökelpoisuutta lisää sen työelämälähtöisyys sekä käytännönläheinen toteutustapa. Opinnäytetyön ajallinen eteneminen on kuvattuna toimintatutkimuksenmallin mukaisesti, jota pystyy hyödyntämään vapaasti organisaatioiden kehittämistyössä. Kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä sekä henkilöstökyselyn tuloksia voidaan käyttää osana kehittämistyötä sote-alan yksiköissä.

Tutkimuksessa käytettävät lähteet on tulkittava huolellisesti ja esitettävä myös sellainen tutkimus- ja lähdeaineisto, joka on ristiriidassa oman käsityksen kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 310.) Opinnäytetyössä käytettiin ajankohtaisia, kansallisia ja kansainvälisiä lähteitä. Käytettyjen lähteiden valintaa ohjasi niiden tarkoituksenmukaisuus tutkimuskysymyksiä kannalta. Lähdeaineistoa oli hyvin saatavilla ja tein karsintaa esim. vanhojen lähteiden osalta.

Uskottavuutta edistää se että, tutkimuksen tekijä viettää tarpeeksi aikaa tutkittavan ilmiön kanssa (Kylmä & Juvakka 2007,128). Olen käynyt tiivistä vuoropuhelua esihenkilöiden ja ohjausryhmän kanssa, mutta lopulliset valinnat kaikissa opinnäytetyön vaiheissa olen tehnyt itse. Olen viettänyt tutkittavan ilmiön kanssa paljon aikaa, mikä on laajentanut ja vahvistanut näkökulmaani tutkimusaiheeseen. Pystyin hyödyntämään pitkää työuraani organisaatiossa ja sen myötä hankittua tuntemusta organisaation toimintatavoista sekä henkilöstöstä. Olen ollut opintovapaalla opinnäytetyön aikana ja saanut otettua etäisyyttä työpaikkaan.

8.4 Ammatillinen kasvu

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutuskuvaus korostaa ammatillisen osaamisen syventämistä, oman alan tutkimustiedon käsittelemistä, hankkimista ja soveltamista työhön. Opinnot antavat pätevyyden työelämän moninaisiin kehittämis- ja asiantuntijatehtäviin. (Centria, b.) Kansallisessa valtioneuvoston asetuksessa ovat kuvattuna ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetenssit. Tutkinnon suorittaneella on laaja- alaiset ja syväiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Valmistunut opiskelija on omaksunut valmiudet elinikäisen oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Lisäksi koulutus asettaa tavoitteeksi hyvän viestintä- ja kieli- ja yhteistyötaidon oman alansa tehtäviin sekä painottaa kansainvälistä näkökulmaa. Tutkinnon tavoitteena on ennen kaikkea tuottaa syväinen käsitys omasta ammattialasta, sen asemasta ja yhteiskunnallisesta merkityksestä. Opinnot suorittanut omaksuu taidon seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä. (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 18.12.2014/1129, § 5.)

YAMK-opintojen ja opinnäytetyöprosessi edistivät ja kirkastivat oman ammatillisen kasvun suunnan sekä elinikäisen oppimisen merkityksellisyyden. Pitkä ja laaja-alainen työkokemus avoterveydenhuollossa antoi vankan käytännön tietotaidon, johon pystyi soveltamaan opinnoissa saatua tieteellistä tutki-

mustietoa. Koen, että opinnoissa vaadittiin ja vahvistettiin kaikkia kompetenssin osa-alueita. Motivaatio pysyi korkealla koko opintojen ajan. Koulutus on antanut valmiuksia toimia ja hakea rohkeasti vaativiin asiantuntijatehtäviin. Tiedonhakutaidot sekä pätevyys tieteellisen tekstin tuottamiseen ovat vahvistuneet. Pystyn arviomaan kriittisesti hankkimaani tietoa. Viestintätaidot ovat monipuolistuneet ja edistyneet. Olen tehnyt tiedotteita, julkaisuja, raportteja sekä käyttänyt erilaisia digitaalisia viestintäalustoja. Yhteistyötaidot ovat kehittyneet, koska olen viestinyt eri ammattiryhmien ja eri hallinnon alojen asiantuntijoiden kanssa. Opinnäyteprosessin loppuun vieminen ja kehittämisvaiheen suunnittelu ja toteutus ovat antaneet valmiuksia toimia projekteissa, suunnittelussa sekä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa. Ryhmätilanteiden ohjaaminen edisti käytännön kokemusta ryhmänohjaustaidoista sekä kansainvälisen tutkimustiedon hankkiminen vahvisti kielitaitoa.

Sain käytännön kokemusta tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttamisesta. Osaan soveltaa näyttöön perustuvia kehittämismenetelmiä. Laajensin tietämystäni korjaavasta ja kannustavasta palautteenannosta. Samalla syventyi myös sote-alan yhteiskunnallinen merkitys. Itsetuntemus ja itsensä johtamisen taidot ovat kehittyneet ja olen tullut tietoisemmaksi omista vahvuuksista ja heikkouksista. Halu elinikäiseen itsensä kehittämiseen on vahvistunut. Reflektiivinen asenne omaan toimintatapaan on laajentunut. Koen, että opinnäytetyön tekeminen vahvisti ammatillista itseluottamusta ja oli kokonaisuudessaan vaativa, mutta tarpeellinen päätös opinnoille.

8.5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön perusteella nousseet johtopäätökset:

1. Esihenkilöiden palautteenantoon on kiinnitettävä huomiota, koska sen kautta voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Palautteenantoa tulee arvioida ja kehittää osana esihenkilöiden johtamisosaamista. Erityisesti korjaavan palautteen antamisessa voidaan soveltaa simulaatio tyyppisiä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Toteuttamisvastuu kuuluu organisaation johdolle sekä esihenkilöille.
2. Palautteenantoa on pidettävä esillä osana työhyvinvoinnin kehittämistä, mikä lisää avointa vuorovaikutusta ja keskustelua esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. Toteuttamisvastuussa ovat esihenkilöt sekä organisaation johto.

3. Korjaavan palautteen jatkoseurantaa tulee kehittää ammatillisen osaamisen edistämisen tueksi. Kehittämisvastuussa ovat esihenkilöt.
4. Esihenkilön palautteenannon ohella tulee kiinnittää huomiota myös koko työyhteisön palautteenantokulttuuriin. On järjestettävä henkilöstölle suunnattuja koulutuksia ja ylläpidettävä avointa sekä yhteistä keskustelua. Organisoituvastuu asiasta kuuluu esihenkilöille ja johdolle.

Opinnäytetyön aikana muodostuneet jatkotutkimusaiheet:

1. Miten esihenkilön palautteenannon lisääminen on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin?
2. Millaisia kokemuksia esihenkilöillä on henkilöstön kanssa käydyistä palautteenantokeskusteluista?

Palautteenantokäytäntöjä on kehitettävä jatkuvasti sekä esihenkilöiden että henkilöstön osalta. Kehittämistoiminnan arviointi ja kehittäminen on oltava suunnitelmallista ja edistettävä uuden parannellun käytännön toteutumista.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A., Puusa & P., Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 410- 441. Saatavissa: <https://www.elliblibrary.com/player/9789526955834>. Viitattu 3.5.2023
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. *Palaute kuuluu kaikille*. 4. painos. Espoo: Human Interest.
- Alajärven kaupunki. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/palvelut/verkkosivu/jarvi-pohjanmaan-perusturva-alajarven-kaupunki/2f205e3a-b68d-43db-9a8f-32bf33395348>. Viitattu 17.3.2023.
- Alajärven kaupunki. 2019. Henkilöstöstrategia. Saatavissa: <https://intra.alajarvi.fi/henkilostostrategia>. Viitattu 19.9.2022.
- Berlin, S. 2008. *Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja laisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Vaasa: Vaasan yliopisto, liiketaloustiede. Monografiaväitöskirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-245-8> . Viitattu 23.4.2022.
- Buckingham, M. & Goodall, A. 2019. The Feedback Fallacy. *Harvard Business Review*. March-April, 92-102. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy>. Viitattu 19.8.2022.
- Centria, a. *Centria-Master School-YAMK-opinnot*. Saatavissa: <https://net.centria.fi/koulutukset/sosi-aali-ja-terveysalan-kehittaminen-ja-johtaminen-ylempi-amk/>. Viitattu 17.5.2023.
- Centria, b. *Jatko-opinnot*. Saatavissa: <https://net.centria.fi/opiskelijalle/valmistuminen-ja-tyoelama/>. Viitattu 4.11.2022.
- Elovainio, M. 2008. Oikeudenmukainen kohtelu suojaa työntekijän terveyttä. *Duodecim* 124(18), 2055-2056. Saatavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo97495.pdf>. Viitattu 15.9.2022.
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. 2022. Palvelustrategia. Saatavissa: https://www.hyvaep.fi/uploads/2022/12/etela-pohjanmaan-hyvinvointialue-ja-palvelustrategia_valtuuston-hyvaksyma-21.11.2022-148.pdf. Viitattu 5.4.2023.
- Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. Saatavissa: <https://www.hyvaep.fi/hyvinvointialue/>. Viitattu 17.3.2023.
- Grundman, F., Scheibe, S. & Epstude, K. 2021. When ignoring Negative Feedback is Functional: Presenting a model of Motivated Feedback Disengagement. *Current Directions in Psychological Science* 30(1), 3-10. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.centria.fi/10.1177/0963721420969386>. Viitattu 19.9.2022.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita*. 20., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 2018. *Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset*. Sitra. Artikkeleli. Saatavilla: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>. Viitattu 14.3.2023.
- Innokylä. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/eratauko-dialoginen-keskustelu>. Viitattu 14.3.2022.
- International labour Organization. 2023. *World Employment and Social Outlook-Trends 2023*. Geneve: International Labour Office. ILO Flagship Report. Saatavissa: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_865387.pdf. Viitattu 13.4.2023.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kanste, O. 2005. *Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa*. Oulu: Oulu University press. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:9514276485>. Viitattu 16.9.2022.
- Koshy, E., Koshy, V. & Waterman, H. 2011. *Action research in healthcare*. London: Sage.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. *Onnistu palautteessa*. Helsinki: WSOYpro oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita.
- Kyrölahti, E. 2010. Terveystenhoitajan ammatillisen osaamisen kehittäminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 12(1), 14–23. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/114581/67642?acceptCookies=1>. Viitattu 6.10.2022.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Laaksonen, H., Sinkkonen, M. & Walin, O. 2020. Palveluiden ja henkilöstön johtaminen. Teoksessa H. Laaksonen, H. Laitinen & H. Hiilamo (toim.) *Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä*. Helsinki: Sanoma Pro, 202-255.
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä*. 26.6.2015/817. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>. Viitattu 14.4.2023.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä*. 28.6.1994/559. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559>. Viitattu 14.4.2023.
- Lehto, K. & Viitala, R. 2016. ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”, Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla, esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus*. 35(2), 117-131. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464/56271>. Viitattu 6.4.2022.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>. Viitattu 12.4.2023.

- Mamula, T., Peric, N. & Bovan, A. 2020. The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *General Management* 21(177), 3-8. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/343152520_The_Role_of_Feedback_as_a_Management_Tool_in_Performance_Management_Progra. Viitattu 10.8.2022.
- Manka, M -L & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GAFBJXETEB#/kohta:3\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINNIN\(\(20\)K\(\(c4\)SITE/piste:t2OC](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GAFBJXETEB#/kohta:3((20)TY((d6)HYVINVOINNIN((20)K((c4)SITE/piste:t2OC). Viitattu 11.4.2023.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2009. *Doing and writing action research*. London: Sage.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5>. Viitattu 18.4.2023.
- Oksanen, T. 2009. *Workplace Social capital and Employee Health*. Turku: Turun Yliopisto, the Department of Occupational Health. Väitöskirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4083-7>. Viitattu 29.8.2022.
- Oulasmaa, M. & Pesonen, M. 2022. *Suoraa palautetta! Viisaan keskustelun käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Panneerselvam, S. 2018. Feedback Among Nursing Professionals: A Narrative Review. *International Journal of Health Sciences & Research* 8(2), 266-271. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/323073798_Feedback_among_Nursing_Professionals_A_Narrative_Review. Viitattu 21.9.2022.
- Pekkarinen, L. 2018. *Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Kevan tutkimuksia. Julkaisu. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf>. Viitattu 6.4.2022.
- Pekkarinen, L. 2021. *Julkisen alan työhyvinvointi 2020*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Kevan tutkimuksia 1/21. Julkaisu. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelama-palvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>. Viitattu 12.4.2023.
- Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos. *Työelämän tutkimus* 13(2), 99-111. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87068/45995>. Viitattu 15.9.2022.
- Rytkönen, K. 2019. *Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden- ja kulttuurin tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1116-2>. Viitattu 16.9.2022.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. Viitattu 14.3.2023.
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pieni suuri asia. *Työpiste verkkolehti*.

- Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia> Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 29.9.2022.
- Schildt, M. 2021. *Palaute edistää työhyvinvointia*. Saatavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/palaute-edistaa-tyohyvinvointia/>. Viitattu 19.9.2022.
- SITRA. 2021. Keskustelun ohjauskortit. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/caset/keskustelun-ohjauskortit/>. Viitattu: 10.2.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. *Töhyvinvointi*. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 12.4.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. *Työympäristö ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030- Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisu. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf. Viitattu 15.9.2022.
- Suonsivu, K. 2014. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Toinen painos. EU: Unipress.
- Sydänmaanlakka, P. 2002. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Kauppakamari.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press.
- Tourish, D., & Robson, P. 2003. Critical Upward Feedback in Organisations: Processes, Problems and Implications for Communication Management. *Journal of Communication Management* 8(2), 150-167. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/13632540410807628>. Viitattu 10.9.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. Ohje. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 27.9.2022.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/23. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 2.5.2023.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. *Ammattibarometri: työvoimapulan kasvu on hidastunut- pulan kärjessä jatkavat sosiaali- ja terveysalan ammatit*. Tiedote. Saatavissa: <https://tem.fi/-/ammattibarometri-tyovoimapulan-kasvu-on-hidastunut-pulan-karjessa-jatkavat-sosiaali-ja-terveysalan-ammattit>. Viitattu 12.4.2023.
- Työsopimuslaki*. 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 14.4.2023.
- Työterveyshuoltolaki*. 21.12.2001/1383. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Viitattu 14.4.2023.

Työturvallisuuskeskus. *Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: https://jytyliitto.fi/wp-content/uploads/2022/08/Aktiivinen_tuki-TTK.pdf. Viitattu 15.4.2023.

Työturvallisuuskeskus. 2023. *Esihenkilöiden perehdyttäminen- keskeinen lainsäädäntö tutuksi*. 5. uudistettu paino. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Julkaisu. Saatavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkiloiden-perehdyttaminen-keskeinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf>. Viitattu 14.4.2023.

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>. Viitattu 14.4.2023.

Työterveyslaitos, a. *Hyvä johtaminen on tietoinen valinta*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>. Viitattu 14.9.2022.

Työterveyslaitos, b. *Työkyvyn varhainen tuki*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>. Viitattu 15.4.2023.

Työterveyslaitos. 2009. *Työhyvinvointi –uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Progress/aplication for programme vp/2007/005/371. Esite. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-950-5>. Viitattu 12.4.2023.

Uutela, U. 2019. *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>. Viitattu 23.4.2022.

Valtionkonttori. 2007. *Avoimuutta arkeen- varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille*. Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut. Julkaisu. Saatavissa: https://vkazprodwordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/uploads/sites/4/2019/01/Avoimuutta_arkeen_kirja.pdf. Viitattu 15.4.2023.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. 18.12.2014/1129. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>. Viitattu 3.10.2022.

Venninen, T. 2004. ”Tunteet palautetilanteessa: ”Herne patjan alla vai leskenlehti tien pientareella? *Aikuiskasvatus* 24(2), 118–127. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.93551>. Viitattu 5.10.2022.

Venninen, T. 2005. ”Kollegiaalinen palaute tukee ammatillista kasvua”. *Aikuiskasvatus* 25(4), 288–296. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.93647>. Viitattu 5.10.2022.

Venninen, T. 2007. ”Olen enemmän alkanut pohtimaan ja sanomaan ääneen mitä ajattelen” -ammattilinen kehittyminen ja yhteisöllinen palaute päiväkodin työtiimeissä. Helsinki: Yliopistopaino. Käyttötieteellinen tiedekunta Soveltavan kasvatustieteen laitos Tutkimuksia 282. Väitöskirja. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-3848-8>. Viitattu 4.10.2022.

Venninen, T. 2009. Koskenlaskua työyhteisössä. *Aikuiskasvatus* 29(1), 14–23. Saatavissa: <https://doi.org/10.33336/aik.94166>. Viitattu 5.10.2022.

- Viitala, R. 2002. *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Vaasan yliopisto, Acta Wasensia No 109. Väitöskirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>. Viitattu 29.8.2022.
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla-skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 11-27. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>. Viitattu 16.4.2023.
- Williamson, G. R., Bellman, L. & Webster, J. 2012. *Action research in nursing and healthcare*. London: SAGE.
- Winkler, E., Busch, C., Clasen, J. & Vowinkel, J. 2015. Changes in Leadership Behaviors Predict Changes in Job Satisfaction and Well-Being in Low-Skilled Workers: A Longitudinal Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 22(1), 72–87. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.centria.fi/10.1177/1548051814527771>. Viitattu 21.9.2022.
- Yhteistoimintalaki*. 31.12.2021/1333. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. Viitattu 14.4.2023.



TIEDOTE

TIEDOTE OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUVALLE

Opinnäytetyön nimi: Palautteenantokäytäntöjen kehittäminen esihenkilötyössä

Opinnäytetyön tarkoitus:

Opiskelen Centria- ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa. Opintoihin sisältyy opinnäytetyö, joka on työelämälähtöinen. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palautekäytäntöjä esihenkilötyössä.

Opinnäytetyöhön on saatu tutkimuslupa peruspalvelujohtajalta. Ohjausryhmän muodostavat yliopettaja, peruspalvelujohtaja sekä palveluvastaava.

Tutkimuksen kulku:

Opinnäytetyö on toimintatutkimus, jossa aineistonkeruu toteutetaan avoimella kyselylomakkeella, Webropol- ohjelmalla. Kyselyn tarkoitus on selvittää henkilöstön kokemuksia esihenkilöiltä saamastaan palautteesta. Kyselylomakkeeseen vastataan anonymisti. Esihenkilöt lähettävät linkin yhteensä kolmellekymmenelle tiedonantajalle sosiaali- ja terveysalan yksiköihin. Kyselyyn vastaajiksi valikoituu henkilöstöä, joka on vakinaisessa työsuhteessa tai vähintään 6kk:n työkokemus. Kyselyyn voidaan vastata työajalla. Vastausaikaa on ___ saakka

Vapaaehtoisuus: Osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää milloin tahansa.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely- ja säilyttäminen:

Opinnäytetyöhön vastaaminen on luottamuksellista. Tutkimuksen tekijää koskee vaitiolovelvollisuus. Kyselyyn vastaajan henkilöllisyys ei tule paljastumaan tutkimuksen missään vaiheessa tutkijalle eikä ulkopuolisille henkilöille. Vastaajien yksityisyys ja tietosuoja turvataan. Tutkimustulokset julkaistaan siten, että yksittäisten vastaajan vastauksia ei voida tunnistaa. Tutkimusaineisto säilytetään tietoturvalisella tavalla ja tuhoetaan tutkimuksen valmistuttua. Tutkimus toteutetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen.

Opinnäytetyön julkaiseminen: Opinnäytetyö valmistuu suunnitelman mukaan toukokuulla 2023 ja on luettavissa Theseuksesta. (www.theseus.fi) Vastaan mielelläni tiedusteluihin.

Ystävällisin Terveisin, Ulla Takala, (ulla.takala@centria.fi)

Tutkimuskysymys	Autenttinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Millaisia kokemuksia henkilöstöllä on esihenkilöiltä saadusta kannustavasta ja korjaavasta palautteesta?	”Esihenkilöt ovat keroneet luottavansa minun tapaani tehdä työtä ja siihen että suoritan tehtävät loppuun asti.” ”Arvostamisen tunne, ottaa vastuuta omasta tekemisestä, sitä arvostetaan.”	Luottamuksellisuus Arvostuksentunne	Esihenkilö osoittaa luottamusta	Kannustavaa palautetta työntekijän myönteisistä ominaisuuksista
	”Koen että kannustavaa palautetta tulee hyvin. Työnteosta, joustosta ym.” ”Olen saanut kannustavaa palautetta myös joustavuudestani.”	Joustavuudesta ja työnteosta Joustavuudesta	Joustavuudesta työssä	
	”Kannustavaa Palautetta siitä kuinka hyvin työ/ asia oli hoidettu.” ”Kannustavaa palautetta perehtymisestä omaan aihealueeseen.”	Tyytyväisyydestä työhön Perehtyneisyydestä	Tyytyväisyys hyvin tehdystä työstä	
	”Korjaavan palautteen olen kokenut oikeudenmukaisena järkitasolla. Toisaalta tunnetasolla olen kokenut sen ajoittain sen hieman ristiriitaisena.” ”Korjaavan palautteen koen--,--helposti kritiikkinä persoonaani kohtaan, vaikka tiedän, että se ei sitä ole.”	Oikeudenmukaista järkitasolla tunnetasolla ristiriitaisena Kritiikkinä persoona kohtaan	Ristiriitainen kokeminen tunnetasolla	
	”Kannustus ja korjaavan palautteen saamisen olen kokenut asiallisena ja toimivana.” ”Olen kokenut saamani kannustavan ja korjaavan palautteen positiivisena.”	Asiallisia ja toimivaa Positiiviselta	Kokemus palautteen toimivuudesta	

TUTKIMUSKY- SYMYS	AUTENTTINEN IL- MAISU	PELKISTETTY IL- MAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Mikä merkitys esihenkilöiden kannustavalla ja korjaavalla palautteella on henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin?	”Motivoi opettelemaan uusia asioita ja kehittää itseä työntekijänä.” ”Olen kokenut kannustavan palautteen motivoivana asiana sekä lisäävän itseluottamusta.”	Motivoi oppimaan ja kehittymään Lisää motivoituneisuutta ja itseluottamusta	Kohottaa motivaatiota	Kannustava palaute vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin
	”Kyllä se kantaa.” ”Auttanut jaksamaan työssä.”	Kannattelee Auttaa jaksamaan	Tukee jaksamista	
	”--,-kannustavasta palautteesta tulee itsevarmempi olo, että osaa työnsä.” ”ja tuo tunteen, että on ammatillisesti pätevä ja riittävä.	Itsevarmuutta työhön Ammatillinen pätevyys	Edistää itseluottamusta ja ammatillista pätevyyttä	
	”Myös korjaava palaute on hyvä, että tietää missä asioissa pitää kehittyä.” ”Se on tukenut ajatustiani, miten vien työtäni eteenpäin. ” ”Hyvänä. Mielestäni rakentava palaute on se, minkä pohjalta voi kehittyä. Itse ei välttämättä huomaa niitä ns. virheitä itsessään, mitkä muut huomaavat.”	Työn kehittäminen Työn edistäminen Kehittämistarpeiden havaitseminen	Auttaa tiedostamaan kehitystarpeet	Korjaavaa palaute edistää ammatillista kehittymistä
	”Korjaavaa palautetta olen saanut joistain tarpeettomista toiminnoista, jotka vievät työaika turhaan.” ”Korjaavaa siinä mielessä, etten tee ylipitkiä työpäiviä.”	Työaika turhaan vievät toiminnot Työajassa pysymisestä	Edistää työajan tehokasta käyttöä	

Tutkimuskysymys	Autenttinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Miten esihenkilöiden palautteenantoa tulee kehittää?	”Toivoisin saavani useammin palautetta hyvin tehdystä työstä sekä joustavuudesta.” ”Useammin hyvää palautetta voisi antaa.”	Useammin hyvää palautetta Useammin hyvää palautetta	Kannustavan palautteen lisääminen	Palautteenannon lisääminen
	”Korjaavan palautteenannon lisääminen työn kehittymisen kannalta ja perustelu.” ”Korjaavaa palautetta enemmän ja perustella syy miksi sitä annetaan.”	Lisää perustellusti Enemmän palautetta perustellen	Korjaavaa palautetta lisää perusteluineen	
	”Mahdollisimman säännöllinen palautteen antaminen.” ”Palaute tulisi olla säännöllistä.”	Säännöllisyys Säännöllisesti	Palautetta säännöllisesti	Palautteenannon yksilöllisyys ja säännöllisyys
	”Henkilökohtainen välittömästi henkilön palaute onnistuneesta tai rakentavasta työskentelystä.” ”Ehkä henkilökohtaisempaa palautetta voisi työntekijöille antaa.”	Välittömästi henkilökohtaisesti Henkilökohtaisesti	Kahdenkeskinen palautteenantaminen	
	”Jalkautuminen ja käydä kysymässä, mitä kuuluu.” ”Sen ei tarvitse olla mikään pitkä erikseen varattu keskustelu-aika vaan ihan päivittäisessä kanssa käymisessä tapahtuva pieni huomioiminen.”	Jalkautuminen Työnlomassa huomioiminen	Kuulumistuokiot ja huomioimien työn lomassa	
	”Esihenkilön tulee olla myös johdonmukainen ja tasapuolinen palautteen antajana.” ”Rehelligisesti tulisi kertoa niin positiiviset kuin kehitettävät asiat. Tärkeää on pitää ilmapiiiri kannustavana ja positiivisena.” ”-- osaa antaa palautteen ammattimaisesti loukkaamatta ketään. Sitä ominaisuutta voisivat esihenkilöasemassa olevat kehittää itsensä, tai ainakin miettiä	Johdonmukaisuus ja tasapuolisuus Rehelligisyys Loukkaamaton palautteenanto	Eettisten periaatteet palautteenannossa	Esihenkilön palautteenantotaito

millä tavalla itse antavat palautteen.”			
<p>”Korjaava palaute tulisi antaa riittävän selkeästi, että ymmärtää saavansa korjaavaa palautetta ja kiinnittää huomiota asiaan.”</p> <p>”Palautteen antajan kyky ja osaaminen antaa negatiivista palautetta- vaikuttaa ratkaisevasti siihen minkälainen olo palautteesta jää.”</p>	<p>Selkeä ilmaisutapa</p> <p>Kyky antaa korjaavaa palautetta</p>	<p>Esihenkilön osaaminen palautteenannossa</p>	

Avoim kyselylomake

Henkilöstön kokemuksia esihenkilöiltä saadusta kannustavasta ja korjaavasta palautteesta

TIETOINEN SUOSTUMUS

Olen lukenut opinnäytetyötä koskevan tiedotteen. Olen tietoinen siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Olen tietoinen myös siitä, että minua koskevaa aineistoa käytetään vain kyseiseen opinnäytetyön, aineistoa ei luovuteta kenellekään ulkopuoliselle tutkimusprosessin aikana ja aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua.

Annan tietoisesti suostumukseni vastauksieni käyttämiseen opinnäytetyössä.

- Kyllä
- Ei

Kuvaile kyselyssä kokemuksiasi nykyisen työnantajasi ajalta

Palautteen tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä korkeatasoisiin työsuorituksiin, vahvistaa hyviä työsuorituksia tai korjata väärille raiteille mennyttä toimintaa. Palaute edistää henkilön itsetuntemusta, oppimista ja tarkoituksenmukaista tekemistä. Palaute sisältää analyysin ja vastaa kysymykseen miksi.

Kannustava palaute on enemmän kuin kehu. Se sisältää analyysin, miksi käyttäytymistä tai toimintaa kannattaa jatkaa. Korjaava palaute auttaa työntekijää vähentämään turhaa tai väärin tehtyä työtä. Sen avulla ohjataan työntekijää näkemään toimintaansa uudesta näkökulmasta ja ymmärtämään miksi ja miten kannattaisi tehdä toisin.

1. Millaista kannustavaa ja korjaavaa palautetta olet saanut esihenkilöiltä työstäsi?
2. Millaisena olet kokenut saamasi kannustavan ja korjaavan palautteen?
3. Millainen merkitys esihenkilön kannustavalla ja korjaavalla palautteella on ollut työhösi ja työssä kehittymisen kannalta?
4. Miten kehittäisit esihenkilöiden palautteenantoa?